

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

Évaluation finale du Plan d'action des droits
de l'enfant (PADE) 2015-2019 de la
Fédération Wallonie-Bruxelles

Rapport final de l'évaluation

Novembre 2019

Vos contacts :

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

Odile Martin
odile.martin@bdo.be

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
2. RAPPEL DE L'OBJECTIF DE NOTRE INTERVENTION	3
3. METHODOLOGIE ET BILAN DES ACTIVITES REALISEES	4
1.1. Lancement et cadrage de la mission	4
1.2. Collecte et traitement de l'information	4
1.3. Logique d'intervention	4
1.4. Evaluation	6
1.5. Conclusions et recommandations	6
4. RESULTATS DE L'EVALUATION	7
4.1. Les droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles	7
4.1.1. L'articulation des objectifs opérationnels avec la CIDE	8
4.1.2. Les observations finales du Comité des droits de l'enfant des Nations-Unies	9
4.1.3. La Déclaration de politique communautaire 2019-2024	14
4.1.4. Des pistes de travail co-construites	17
4.1.5. Nos conclusions et recommandations finales relatives au premier axe d'analyse	24
4.2. Les projets du PADE et leur mise en œuvre	26
4.2.1. Le processus de conception du PADE	26
4.2.2. La mise en œuvre des projets du PADE	29
4.2.3. Nos recommandations finales relatives au deuxième axe d'analyse	35
4.3. L'outil de recensement des projets du PADE (le tableau de suivi)	38
4.3.1. Des modèles de correspondance multiples	38
4.3.2. Analyse du tableau de suivi initial	41
4.3.3. Le tableau de suivi remanié	41
4.3.4. Un outil de recensement idéal ?	43
5. CONCLUSION	46
6. ANNEXES	47
6.1. Liste des personnes interrogées lors des entretiens d'approfondissement	47
6.2. Compte-rendu du premier focus group	48
6.3. Compte-rendu du deuxième focus group	56
6.4. Compte-rendu du troisième focus group	63

1. Introduction

Le présent document constitue le rapport final de notre évaluation du Plan d'action relatif aux droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles 2015-2019.

Concrètement, ce rapport s'articule autour de quatre parties :

- la première partie a pour but de rappeler le contexte de notre intervention ;
- la deuxième partie vise à préciser la méthodologie utilisée et à détailler les activités réalisées dans le cadre de la mission ;
- la troisième partie se focalise sur les résultats de notre évaluation, structurée selon trois axes d'analyse ;
- la quatrième partie consiste en l'identification de conclusions générales.

2. Rappel de l'objectif de notre intervention

Dans la poursuite des objectifs formulés par la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) de 1989, la Fédération Wallonie-Bruxelles a créé, en 1998, l'Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse (OEJAJ), dont l'objectif principal est d'assurer plus de transversalité entre les différentes politiques de l'enfance et de la jeunesse.

Suite aux observations formulées par le Comité des droits de l'enfant des Nations Unies en 2002 et au Décret de la Communauté française de 2004¹, le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles est tenu d'adopter un plan d'action pluriannuel pour les droits de l'enfant (PADE) afin de mettre en œuvre la CIDE dans les compétences qui lui sont propres.

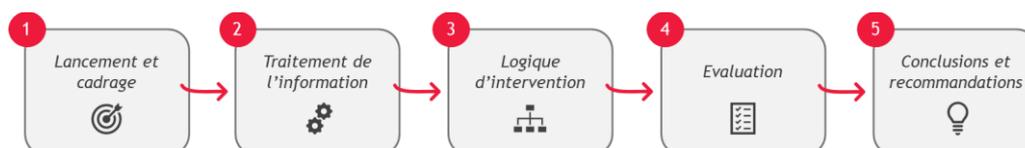
Le PADE 2015-2019, comprenant environ 150 objectifs opérationnels répartis en trois axes, arrive à son terme : il a donc été question de procéder à son évaluation afin d'en retirer les enseignements nécessaires à l'élaboration du plan suivant.

¹ Décret instaurant la réalisation d'un rapport sur l'application des principes de la Convention internationale des droits de l'enfant, Communauté française, 28 janvier 2004.

3. Méthodologie et bilan des activités réalisées

La mission d'évaluation a débuté à la mi-juin 2019 et s'est clôturée à la mi-novembre 2019, de manière à coïncider avec les 30 ans de la Convention internationale des droits de l'enfant. Elle a dès lors duré cinq mois.

Elle a été déclinée en cinq phases principales, à savoir le cadrage, le traitement des données, la définition du référentiel de l'évaluation, l'évaluation en tant que telle et enfin, l'élaboration de conclusions et de recommandations.



1.1. Phase de lancement et cadrage de la mission

Une réunion de lancement de la mission a eu lieu le 18 juin 2019 avec l'OEJAJ, ayant pour objectif de prendre connaissance de manière plus fine du contexte de l'évaluation, de cadrer les attentes par rapport à celle-ci et d'aboutir à une vision partagée du planning et de la méthode d'évaluation. Durant cette phase de cadrage, BDO a participé, en tant qu'observateur, à une réunion du Groupe permanent de suivi de la Convention internationale des droits de l'enfant (GP CIDE), qui s'est tenue le 20 juin 2019.

1.2. Phase de collecte et traitement de l'information

Dans le but de disposer d'une vue d'ensemble sur l'objet de l'évaluation et d'appréhender au mieux le contexte au sein duquel il s'inscrit et les notions qui y ont trait, un travail important de traitement et de récolte de données s'est avéré indispensable durant les premières semaines de travail.

Nous avons présenté, dans la note méthodologique remise le 1^{er} juillet 2019 (premier livrable de cette mission), une liste non-exhaustive de sources documentaires mobilisées, classées selon les types d'acteurs concernés ou les thématiques abordées. Conformément à l'offre remise, ces sources ont fait l'objet d'une classification selon des critères informationnels et selon une grille de lecture composée de trois dimensions d'analyse.

1.3. Phase de définition de la logique d'intervention

Durant les premières semaines de travail, nous avons pris connaissance du tableau de suivi du PADE 2015-2019 (dans lequel figure son arborescence stratégique), pièce maîtresse de son évaluation. Autant les trois axes, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels y apparaissaient clairement, autant il s'est avéré difficile de distinguer (et dès lors, de comptabiliser) les différents projets s'y référant, et ce, pour différentes raisons, listées dans la note relative au référentiel d'évaluation remise le 22 juillet 2019 (deuxième livrable de cette mission).

Nous avons donc effectué un **remaniement du tableau de suivi, mais aussi de l'arborescence stratégique** du PADE. En vue de rééquilibrer celle-ci, nous avons opéré un reclassement et une reformulation de certains objectifs, impliquant divers changements, également listés dans le

deuxième livrable. Les raisons de ces remaniements ainsi que leurs conséquences pour l'évaluation sont explicitées dans les points 4.3.2 et 4.3.3 (pour le tableau de suivi) et le point 4.2.1.2 (pour l'arborescence).

L'élaboration du référentiel pour l'évaluation a également impliqué la **définition de critères et de questions d'évaluation** articulées aux objectifs. Conformément au cahier des charges et à l'offre proposée, les critères que nous avons pris en considération dans le cadre de l'évaluation étaient l'**efficacité** et la **pertinence**.

P E R T I N E N C E	Q.P.1	<i>Les principes-directeurs (la non-discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant, la survie et le développement de l'enfant et la participation) de la CIDE font-ils tous l'objet d'un investissement similaire de la part de la FWB ou est-ce que l'un d'entre eux est plus ou moins investi ? Si tel est le cas, une adaptation du PADE pour mieux correspondre aux principes-directeurs de la CIDE est-elle nécessaire ?</i>
	Q.P.2	<i>Les évolutions et enjeux relatifs aux droits de l'enfant en FWB requièrent-ils d'apporter des changements dans la formulation des objectifs ?</i>
	Q.P.3	<i>Dans quelle mesure les objectifs formulés par le PADE permettent-ils de rencontrer les besoins des enfants en situation de vulnérabilité ?</i>
	Q.P.4	<i>Les évolutions et enjeux relatifs aux droits de l'enfant en FWB requièrent-ils d'apporter des changements dans l'équilibre des modalités d'intervention ?</i>
	Q.P.5	<i>Certaines problématiques spécifiques doivent-elles faire l'objet d'une attention particulière en termes de modalités d'intervention et plus généralement, d'intégration dans le travail « routinier » des opérateurs ?</i>
	Q.P.6	<i>Au vu de l'évolution des besoins, des attentes et des réalités des enfants, certains objectifs sont-ils suffisamment ou trop peu couverts ?</i>
E F F I C A C I T É	Q.E.1	<i>Dans quelle mesure les objectifs opérationnels et les mesures qui y sont liées contribuent-ils à l'atteinte de l'objectif stratégique secteur par secteur ?</i>
	Q.E.2	<i>Quelles sont les modalités d'intervention activées par les projets pour atteindre les objectifs opérationnels et quels types d'effets engendrent-elles ?</i>
	Q.E.3	<i>Dans quelle mesure les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels qui y sont liés contribuent-ils à l'atteinte de l'objectif général secteur par secteur ?</i>
	Q.E.4	<i>Quels sont les secteurs pour lesquels les droits de l'enfant ont-été les plus investis et avec quelles modalités d'intervention ?</i>
	Q.E.5	<i>De quelle manière la dimension des droits de l'enfant est-elle intégrée dans l'appréhension par les administrations générales et par les autres opérateurs de leur politique sectorielle ?</i>
	Q.E.6	<i>Quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels un effet de complémentarité est identifiable entre secteurs et entre parties prenantes ? A contrario, quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels un effet d'atténuation est identifiable entre secteurs ?</i>
	Q.E.7	<i>Quels sont les effets observables des projets mis en œuvre en transversalité par les opérateurs et quelles sont les modalités d'intervention les plus concernées par cette transversalité ?</i>
	Q.E.8	<i>Quels sont les effets observables des modalités d'élaboration et de suivi du PADE 2015-2019 sur sa mise en œuvre et sa gestion ? Quels sont les changements par rapport aux versions précédentes ?</i>
	Q.E.9	<i>Le dispositif de collecte, de traitement et de suivi des données relatives aux projets du PADE est-il performant ?</i>

1.4. Phase d'évaluation

Sur base du référentiel et des questions d'évaluation, l'objectif de cette phase d'évaluation était de procéder à l'évaluation en elle-même sur la base des informations disponibles déjà collectées, mises au regard d'entretiens qualitatifs et de *focus groups*. En effet, l'échange avec les parties prenantes nous a permis d'affiner notre compréhension du contexte et d'appréhender les difficultés et réussites rencontrées dans la réalisation des projets.

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en vue de la tenue de ces entretiens d'approfondissement. Celui-ci est structuré en trois axes de questionnement (faisant suite à une brève présentation de chacune des personnes en présence) :

- *Premier axe de questionnement - les actions de l'acteur interrogé en matière de droits de l'enfant* : ce premier axe vise à la fois à interroger l'acteur concernant l'intégration des droits de l'enfant dans ses actions quotidiennes et à questionner le correspondant/référent PADE par rapport à son travail de collecte, de traitement et de suivi des informations concernant la mise en œuvre des projets contenus dans le PADE.
- *Deuxième axe de questionnement - la mise en œuvre des projets contenus dans le PADE* : ce deuxième axe se focalise davantage sur les éléments facilitant ou entravant la mise en œuvre des projets, sur la transversalité et les collaborations avec d'autres acteurs et sur les potentiels effets de levier.
- *Troisième axe de questionnement - la situation des droits de l'enfant* : ce troisième et dernier axe concerne la situation actuelle et future des droits de l'enfant. Il est question de discuter avec les acteurs concernés des aspects des droits de l'enfant qui (ne) sont (pas) suffisamment couverts par le PADE, ou encore, des éléments à prendre en considération lors du processus d'élaboration du futur PADE.

Le choix des acteurs à rencontrer dans le cadre des **entretiens d'approfondissement** a été arrêté lors de la réunion du Comité d'Accompagnement du 8 juillet 2019. Il était initialement prévu d'interroger neuf acteurs distincts menant chacun des missions variées en vue de concourir à la réalisation des droits de l'enfant. Nous n'avons pas pu nous entretenir avec l'un d'entre-eux, qui a décliné notre invitation. La liste des personnes interrogées est annexée à ce rapport.

Les participants aux trois *focus groups* ont été invités directement par l'OEJAJ. En amont de leur tenue, une note de cadrage leur a été envoyée, afin de les informer au mieux de la structure de l'évaluation ainsi que des éléments traités. Les comptes-rendus des trois focus groups sont annexés à ce rapport.

Aussi bien les entretiens que les *focus groups* se sont déroulés dans un climat relativement serein et fructueux. Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont fait preuve d'une grande motivation à faire part de leur expérience et de leur ressenti concernant la mise en œuvre des projets ainsi que la situation des droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles.

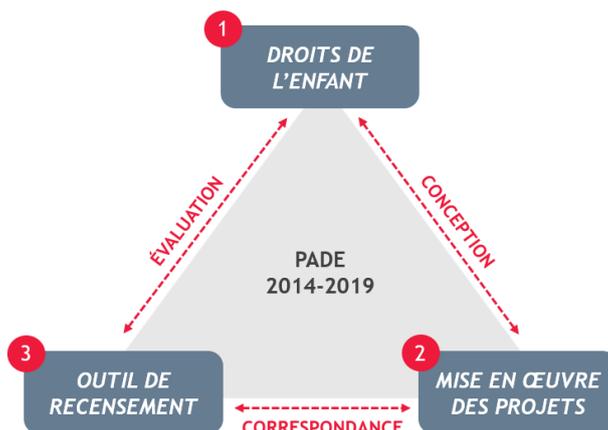
1.5. Phase d'élaboration de conclusions et de recommandations

Les conclusions et recommandations ont été élaborées chemin faisant : elles figurent dès lors dans l'ensemble de ce rapport, en fonction des éléments abordés.

4. Résultats de l'évaluation

L'évaluation se structure autour de **trois axes d'analyse** distincts et interdépendants, à savoir :

- les droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- les projets du PADE et leur mise en œuvre ;
- l'outil de recensement des projets du PADE, à savoir le tableau de suivi.



4.1. Les droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles

Le premier axe d'analyse concerne les droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles, celui-ci permettant d'évaluer la **pertinence** des objectifs opérationnels contenus dans le PADE (et leurs projets sous-jacents), au moyen d'une analyse de correspondance avec :

- les articles de la Convention internationale relative aux droits de l'enfant ;
- les observations finales du Comité des droits de l'enfant des Nations Unies (2019) ;
- la Déclaration de Politique Communautaire 2019-2024 ;
- les éléments évoqués lors des entretiens d'approfondissement et *focus groups*.

Il convient de souligner que les analyses de correspondances proposées seront étudiées complémentaires aux résultats issus des consultations d'enfants. En effet, la démarche évaluative du PADE sera complétée par ces consultations, réalisées par d'autres prestataires à l'initiative de l'OEJAJ. Ces consultations, de types quantitatif et qualitatif, ont été réalisées en deux temps :

- dans un premier temps, une enquête par questionnaires adaptés à trois tranches d'âges différentes a été menée auprès de 2 000 enfants et jeunes² sur la réalisation de leurs droits en Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- dans un second temps, ont été organisés des groupes de réflexion et de création artistique avec plus de 130 enfants (âgés de plus de cinq ans) et jeunes en Fédération Wallonie-Bruxelles, visant l'approfondissement des thématiques avec des professionnels de la participation et des artistes.

² Plus exactement 510 enfants de la troisième maternelle à la deuxième primaire, 604 enfants de la troisième à la sixième primaire et 907 enfants de la première à cinquième secondaire.

L'objectif premier de cette analyse est de vérifier si les projets contenus dans le PADE sont en phase avec l'évolution des besoins et des droits des enfants.

Par ailleurs, en plus de permettre l'évaluation des projets ayant été menés (et donc, une évaluation *a posteriori*), cet axe d'analyse constitue également un point de départ à la conception de projets, car il permet de s'interroger sur la situation présente et désirée en matière de droits de l'enfant, ainsi que sur les stratégies à élaborer pour concourir à la réalisation de ces droits. Il donne dès lors des éléments pertinents de compréhension concernant le processus de conception du PADE.

Questions guidant l'évaluation

- Q.P.1 *Les principes-directeurs (la non-discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant, la survie et le développement de l'enfant et la participation) de la CIDE font-ils tous l'objet d'un investissement similaire de la part de la FWB ou est-ce que l'un d'entre eux est plus ou moins investi ? Si tel est le cas, une adaptation du PADE pour mieux correspondre aux principes-directeurs de la CIDE est-elle nécessaire ?*
- Q.P.2 *Les évolutions et enjeux relatifs aux droits de l'enfant en FWB requièrent-ils d'apporter des changements dans la formulation des objectifs ?*
- Q.P.3 *Dans quelle mesure les objectifs formulés par le PADE permettent-ils de rencontrer les besoins des enfants en situation de vulnérabilité ?*
- Q.P.4 *Les évolutions et enjeux relatifs aux droits de l'enfant en FWB requièrent-ils d'apporter des changements dans l'équilibre des modalités d'intervention ?*
- Q.P.5 *Certaines problématiques spécifiques doivent-elles faire l'objet d'une attention particulière en termes de modalités d'intervention et plus généralement, d'intégration dans le travail « routinier » des opérateurs ?*
- Q.P.6 *Au vu de l'évolution des besoins, des attentes et des réalités des enfants, certains objectifs sont-ils suffisamment ou trop peu couverts ?*

4.1.1. L'articulation des objectifs opérationnels avec la CIDE

Traité international le plus largement ratifié (par 193 Etats), la Convention internationale relative aux droits de l'enfant³ (ci-après « CIDE ») du 20 novembre 1989 reconnaît aux enfants des droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux. En tant qu'entité fédérée d'un Etat signataire, la Fédération Wallonie-Bruxelles est tenue de s'engager à respecter les droits de tous les enfants sans mettre de priorité, ni entre les droits, ni entre les enfants, et ce, dans l'ensemble de ses domaines de compétences.⁴ Le PADE constitue la pierre angulaire de cet engagement à rayonnement international.

Pourtant, le PADE, tel que construit à l'heure actuelle, ne fait presque pas allusion à sa raison d'être. En effet, il fait peu référence aux articles de la CIDE : ils n'y sont pas explicitement référencés ni même liés aux objectifs (qu'ils soient généraux, stratégiques ou opérationnels). Dès lors, une vision globale de la couverture des articles de la CIDE par ces différents niveaux d'objectifs n'est pas disponible. Pourtant, une telle analyse de correspondance serait d'une grande utilité dans le cadre de l'évaluation de la pertinence.

³ ORGANISATION DES NATIONS UNIES, « Convention relative aux droits de l'enfant », U.N. Doc. A/44/49 (1989).

⁴ COORDINATION DES ONG POUR LES DROITS DE L'ENFANT (CODE) (2018), « Les droits de l'enfant, ça marche comment ? » (Affiche).

C'est la raison pour laquelle nous avons fait l'exercice de créer une grille d'analyse mettant en parallèle les 150 objectifs opérationnels et les articles de la CIDE. Cette lecture croisée vise à la fois à recenser le nombre d'articles couverts par objectifs opérationnels, et inversement, le nombre d'objectifs opérationnels liés à chaque article.

	Art. 1	Art. 2	Art. 3	Art. n	Total par OO
OO 1	○	●	○	●	2
OO 2	○	●	○	○	1
OO 3	●	●	●	○	3
OO n	○	○	●	○	1
Total par art.	1	3	2	1	

Illustration : Analyse de correspondance entre les objectifs opérationnels et les articles de la CIDE

Cet exercice de croisement *a posteriori* (c'est-à-dire l'identification des articles une fois les objectifs opérationnels définis) s'est révélé délicat, car il implique une connaissance fine des motivations propres à chaque projet sous-jacent. Cette difficulté engendre dès lors un risque de non-exhaustivité. Nous recommandons dès lors à l'avenir, dès l'étape de définition du projet, de préciser le(s) article(s) au(x)quel(s) il fait référence.

Plusieurs grandes tendances sont tout de même observables à la lecture de cette analyse de correspondance :

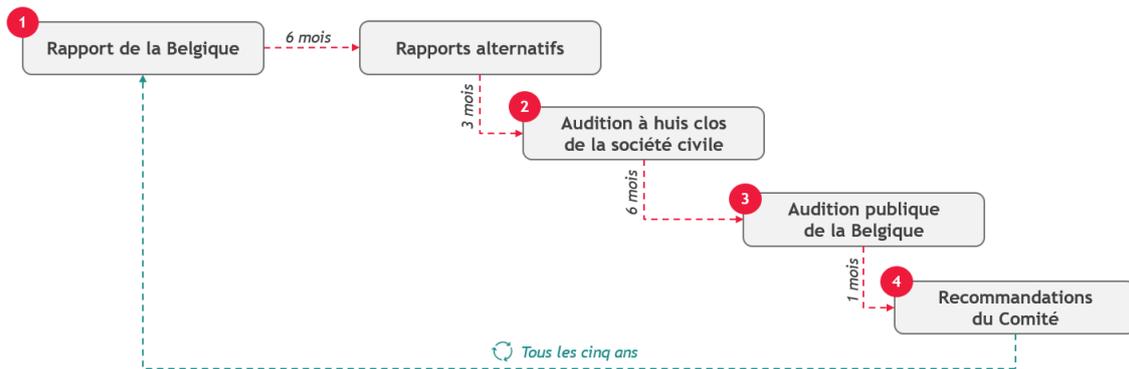
- Les articles les plus couverts par le PADE sont l'article 2 (non-discrimination), l'article 3 (intérêt supérieur de l'enfant), les articles 28 et 29 (éducation et objectifs de l'éducation) et l'article 42 (diffusion des droits).
- Certains articles portent sur des concepts transversaux (comme par exemple l'article 3 relatif à l'intérêt supérieur de l'enfant) qui sous-tendent l'ensemble des objectifs opérationnels, et donc l'action en faveur des droits de l'enfant.
- Certains articles ne sont pas couverts par le PADE, non pas en raison d'un manquement, mais plutôt en raison d'une compétence autre que celle de la Fédération Wallonie-Bruxelles (régionale et/ou fédérale) concernée.
- Près de 90% des objectifs opérationnels contenus dans le PADE font référence à plus d'un article de la CIDE.

Parallèlement à cette grille de lecture, les entretiens d'approfondissement nous ont permis d'appréhender davantage la manière dont les différents acteurs intègrent les droits de l'enfant dans leurs actions quotidiennes et donnent l'impulsion pour des actions visant directement les enfants. Ce point fait l'objet d'une explicitation au point

4.1.2. Les observations finales du Comité des droits de l'enfant des Nations-Unies

Tous les cinq ans, la Belgique doit rendre des comptes au Comité des droits de l'enfant des Nations Unies (ci-après « Comité »), instance qui veille à la bonne application de la CIDE. En effet, l'Etat belge est tenu, par le biais d'un « processus de rapportage », d'expliquer les progrès réalisés en matière de droits de l'enfant.⁵

⁵ COORDINATION DES ONG POUR LES DROITS DE L'ENFANT (CODE) (2018), « Les droits de l'enfant, ça marche comment ? » (Affiche).



- *Première étape* : la Belgique remet son rapport au Comité, dans lequel elle indique les actions ayant été entreprises pour les droits de l'enfant. Ce rapport est coordonné par la Commission nationale pour les droits de l'enfant (CNDE), en collaboration avec tous les niveaux de pouvoirs belges (fédéral et entités fédérées).⁶ Six mois plus tard, les acteurs de la société civile⁷ remettent leurs rapports alternatifs, dans lesquels ils donnent leur point de vue concernant la situation des droits de l'enfant dans le pays.⁸
- *Deuxième étape* : Trois mois après la remise de ces rapports, le Comité entend, à huis clos, les acteurs de la société civile concernant le contenu de leurs rapports.⁹
- *Troisième étape* : Six mois après l'audition de la société civile, après avoir soumis une liste de questions à l'Etat et après avoir reçu des réponses à celles-ci, le Comité entend publiquement les porte-paroles de l'Etat et leur demande des explications sur le contenu du rapport de la Belgique et sur les actions en faveur des droits de l'enfant.¹⁰
- *Quatrième étape* : Un mois après l'audition publique de la Belgique, le Comité envoie une liste de constats et de recommandations, couramment appelées « observations finales », que la Belgique devrait suivre en vue d'améliorer le respect des droits de l'enfant.¹¹ Le Comité y liste les avancées, les reculs et les urgences en matière de droits de l'enfant.

L'intervalle entre deux processus de rapportage est normalement fixé à cinq ans. Il apparaît que ce laps de temps est en réalité plus long : la Belgique a reçu son dernier bulletin des droits de l'enfant (comprenant 55 observations finales) en février 2019¹², alors que l'avant-dernier remonte à 2010.

Il convient de garder à l'esprit que ces 55 observations finales sont adressées à la Belgique dans une approche holistique. Le champ de cette présente évaluation étant limité au territoire Fédération Wallonie-Bruxelles, il est opportun d'identifier uniquement les observations finales

⁶ COORDINATION DES ONG POUR LES DROITS DE L'ENFANT (CODE) (2018), « Les droits de l'enfant, ça marche comment ? » (Affiche).

⁷ Ces acteurs sont +/- 40 ONG (regroupées en une coalition francophone (CODE) et une coalition néerlandophone), le DGDE, d'autres institutions indépendantes (Myria-Unia) et les enfants eux-mêmes.

⁸ COORDINATION DES ONG POUR LES DROITS DE L'ENFANT (CODE) (2018), « Les droits de l'enfant, ça marche comment ? » (Affiche).

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

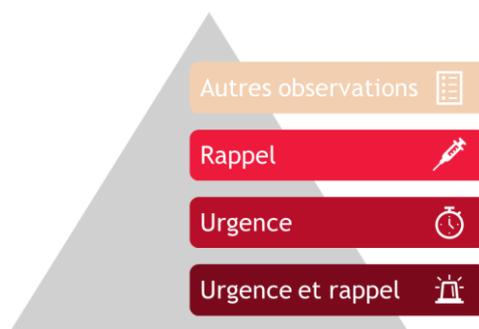
¹¹ *Ibidem*.

¹² COMITÉ DES DROITS DE L'ENFANT DES NATIONS UNIES, « Observations finales concernant le rapport de la Belgique valant cinquième et sixième rapports périodiques », CRC/C/BEL/CO/5-6 (28 février 2019).

se rapportant à ses domaines de compétences. Insistons toutefois sur le fait que certaines observations finales peuvent s'appliquer à divers niveaux de pouvoir (fédéral, régional et/ou communautaire).

Dans chacune de ses observations, le Comité a pris soin de distinguer ses constats (qu'ils soient positifs et négatifs) et ses recommandations pour l'avenir. Parmi les avancées soulignées propres à la Fédération Wallonie-Bruxelles, il convient de souligner l'adoption du *Code de la prévention, de l'aide à la jeunesse et de la protection de la jeunesse* en 2018¹³, ainsi que l'intégration de la CIDE dans les cours d'éducation à la citoyenneté démocratique¹⁴. Notons également la création des 40 indicateurs nationaux des droits de l'enfant¹⁵ et les mesures prises en matière de lutte contre l'exploitation et la maltraitance des enfants¹⁶ (à l'échelle étatique), ainsi que l'adoption d'un nouveau modèle d'allocations familiales (à l'échelle régionale)¹⁷.

Bien que le Comité ait salué certaines avancées en matière de droits de l'enfant entreprises depuis 2010, il a également, et surtout, identifié les manquements de l'Etat belge en la matière. Les observations finales concernant directement ou indirectement la Fédération Wallonie-Bruxelles ont été classées en quatre catégories de priorités :



- *urgence et rappel* : les thématiques sont à la fois des problématiques auxquelles il est urgent d'apporter des solutions et ont déjà fait l'objet d'observations finales dans le dernier bulletin de la Belgique (en 2010) ;
- *urgence* : les thématiques sont des problématiques auxquelles il est urgent d'apporter des solutions, pour lesquelles aucune observation n'avait été formulée dans le dernier bulletin de la Belgique ;
- *rappel* ; les thématiques ont déjà fait l'objet d'observations dans le dernier bulletin de la Belgique ;
- *autres observations finales* : il s'agit des autres observations qui ne sont pas considérées comme urgentes et qui n'ont pas fait l'objet d'observations dans le dernier bulletin de la Belgique.

¹³ COMITÉ DES DROITS DE L'ENFANT DES NATIONS UNIES, « Observations finales concernant le rapport de la Belgique valant cinquième et sixième rapports périodiques », op. cit., 7^{ème} observation finale.

¹⁴ *Ibid.*, 13^{ème} observation finale.

¹⁵ *Ibid.*, 11^{ème} observation finale.

¹⁶ *Ibid.*, 24^{ème} observation finale.

¹⁷ *Ibid.*, 36^{ème} et 37^{ème} observations finales.

Ce classement en catégories de priorités permet d'avoir une vision structurée des thématiques prioritaires à prendre en considération dans le cadre de l'élaboration du prochain PADE. C'est pourquoi, nous avons fait le choix de focaliser l'évaluation sur les thématiques relatives aux trois premières catégories.

Pour chaque thématique faisant l'objet d'une observation finale, qu'elle soit urgente et/ou récurrente, nous résumons le constat énoncé par le Comité et indiquons si le PADE 2015-2019 contient des objectifs opérationnels liés à la thématique en question (en fonction de l'analyse de correspondance entre les articles de la CIDE et les objectifs opérationnels du PADE).

4.1.2.1. Les thématiques prioritaires (urgentes et récurrentes)

Childbudgeting		O.F. n° 10
Constat	Il n'y a pas de budgétisation axée sur l'enfant de façon systématique, et le budget alloué aux enfants reste insuffisant.	
PADE	Un objectif opérationnel dédié à cette thématique figure dans le PADE : « Envisager la faisabilité et les modalités de mises en œuvre d'un "childbudgeting" ».	

Châtiments corporels		O.F. n° 22
Constat	Il n'y a pas d'interdiction légale en matière de châtiment corporels. Il est nécessaire de promouvoir les formes positives, non violentes et participative de discipline et d'éducation des enfants.	
PADE	Environ 13% des objectifs opérationnels ont un lien avec la protection contre les mauvais traitements et les mesures appropriées pour les enfants victimes de maltraitance.	

Enfants en situation de handicap		O.F. n° 30
Constat	Il n'y a pas d'approche coordonnée du handicap, et le soutien est insuffisant. Les écoles ordinaires sont inadaptées, et le délai d'attente pour bénéficier du budget d'assistance personnelle est trop long.	
PADE	Environ 10% des objectifs opérationnels visent à respecter le droit des enfants en situation de handicap à mener une vie décente et pleine.	

Niveau de vie		O.F. n° 36
Constat	Plus d'un enfant sur cinq résidant en Belgique est exposé à la pauvreté. Ce risque de pauvreté est particulièrement élevé pour les enfants issus de familles au chômage, monoparentales et/ou non-européennes. Le mal-logement (voire le sans-abrisme) et la mendicité des enfants sont des phénomènes prenant de plus en plus d'ampleur.	
PADE	Environ 10% des objectifs opérationnels visent à accorder à tous les enfants un niveau de vie décent.	

Administration de la justice pour les mineurs		O.F. n° 47
Constat	Il faut faire en sorte que tous les enfants ne soient pas jugés par un tribunal pour adultes ou détenus avec des adultes, garantir l'accès rapide à l'assistance d'un avocat, encourager le recours à des mesures non judiciaires, et n'avoir recours à la détention qu'en dernier ressort. Aussi, il faut veiller à ce que les avocats et juges adoptent des approches adaptées aux enfants et il faut réviser la loi relative aux sanctions communales de sorte qu'elles ne soient pas appliquées aux enfants.	
PADE	Il n'y a pas d'objectif opérationnel visant cette thématique.	

4.1.2.2. Les thématiques urgentes

Pratiques préjudiciables		O.F. n° 25
Constat	Les mariages d'enfants et les mutilations génitales féminines, répandus parmi les populations issues de l'immigration, restent peu signalés, et les enfants intersexes sont soumis à diverses procédures qui ne sont pas nécessaires sur le plan médical.	
PADE	Aucun objectif opérationnel ne fait directement référence aux pratiques préjudiciables, bien qu'environ 13% des objectifs opérationnels aient un lien avec la protection contre les mauvais traitements et les mesures appropriées pour les enfants victimes de maltraitance.	

Santé mentale		O.F. n° 33
Constat	Il y a une augmentation du nombre d'enfants souffrant de problèmes psychologiques et un nombre élevé de suicides chez les enfants. L'aide psychologique de base n'est pas suffisamment accessible (particulièrement pour les enfants migrants et réfugiés) et rapide. Les traitements médicamenteux et placements en établissement psychiatrique sont couramment utilisés.	
PADE	Environ 10% des objectifs opérationnels visent à promouvoir le droit d'avoir accès à des services de santé. La santé mentale figure dans certains de façon explicite.	

Education		O.F. n° 39
Constat	Les enfants en situation de précarité et les enfants migrants et réfugiés doivent faire face à des obstacles qui entravent leur accès à une éducation de qualité. Les frais de garderies et ceux liés à l'enseignement primaire et secondaire ont des répercussions négatives sur les enfants en situation de précarité. Les établissements d'enseignement primaire et secondaire n'ont pas les capacités d'accueil suffisantes pour répondre à l'augmentation du nombre d'enfants. Le harcèlement et la violence à l'école restent très répandus.	
PADE	Près de trois quarts des objectifs opérationnels du PADE concernent l'éducation et/ou les objectifs de l'éducation. Le lien avec la première thématique va presque systématiquement de pair avec la deuxième.	

4.1.2.3. Les thématiques récurrentes

Non-discrimination		O.F. n° 16
Constat	Les premières victimes de discrimination sont les enfants en situation de <i>précarité</i> et de <i>handicap</i> , notamment en matière d'accès à l'éducation et aux loisirs. Par ailleurs, les enfants <i>issus de l'immigration</i> sont l'objet de préjugés, de stéréotypes et de propos haineux. Il est nécessaire d'intensifier les efforts fournis pour lutter contre la radicalisation des enfants et les discours de haine, notamment en ce qui concerne les enfants vulnérables, ceci devant s'intégrer dans une stratégie globale portant sur toutes les formes de discrimination.	
PADE	Environ 70% des objectifs opérationnels du PADE visent la non-discrimination, qui est par ailleurs un des quatre principes directeurs de la CIDE.	

Milieu familial		O.F. n° 27
Constat	L'offre de services de garde (de support aux familles), notamment pour les enfants en situation de <i>handicap</i> et les enfants <i>issus des familles les plus défavorisées</i> , reste insatisfaisante. Un renforcement des capacités, de la souplesse et la qualité de ces services ne sera possible qu'en augmentant les subventions pour les places en garderie et en améliorant la formation des accueillants.	
PADE	Environ 6% des objectifs opérationnels concernent le maintien du lien familial.	

4.1.3. La Déclaration de politique communautaire 2019-2024

La Déclaration de politique communautaire (ci-après « DPC ») pour la nouvelle législature (2019-2024) comprend de nombreuses mesures relatives aux enfants, de par la nature des compétences propres de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En effet, celles-ci concernent partiellement, voire totalement le public des 0-18 ans. S'il est fait mention des droits de l'enfant, il est intéressant de souligner que **le PADE n'y est pas mentionné**, ceci soulignant la nécessité d'une meilleure promotion de cet outil transversal.

4.1.3.1. Enfance

Dans son chapitre consacré à l'enfance, le nouveau Gouvernement insiste, dès le départ, sur l'accès de chaque enfant aux besoins fondamentaux prévus par la CIDE, et pointe une série d'engagements divers à cet égard¹⁸ :

- « Mettre en place un plan transversal de lutte contre la pauvreté infantile en lien avec les autres niveaux de pouvoir » ;
- « Défendre des services inclusifs pour tous les enfants, quelles que soient leur situation ou celle de leur famille, notamment les enfants en situation de handicap » ;
- « Prendre en compte l'intérêt supérieur de l'enfant dans l'ensemble des politiques » ;
- « Décloisonner les politiques qui concernent les enfants et les jeunes (enseignement, enfance, sport, culture, etc.) de façon à renforcer l'accessibilité des bénéficiaires » ;
- « Permettre à chaque enfant de s'épanouir dans un environnement sain en prenant en compte cette dimension notamment lors de la rénovation des infrastructures » ;
- « Garantir le droit d'expression des enfants et les jeunes » ;
- « Protéger les enfants en danger et lutter contre la violence à l'égard des enfants, notamment en légiférant sur les châtiments corporels » ;
- « Lutter contre les stéréotypes dès le plus jeune âge » ;
- « Lutter contre le harcèlement quel que soit le vecteur et veiller à l'information et à la formation concernant l'usage des nouvelles technologies ».

A la lumière des éléments évoqués dans les deux premières analyses de correspondance, nous observons que la plupart des engagements listés ci-dessus ont un lien avec certaines des observations finales des Nations Unies les plus prioritaires, d'une part, et avec certains principes directeurs de la CIDE¹⁹, d'autre part. Par ailleurs, ils ont également fait l'objet d'une attention particulière de la part des parties prenantes rencontrées lors des entretiens d'approfondissement.

Toujours en matière d'enfance, la DPC souligne également l'offre d'accueil de qualité, le soutien aux familles ainsi que l'accueil temps libre et les activités extrascolaires.

¹⁸ FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES, « Déclaration de politique communautaire 2019-2024 », p. 27.

¹⁹ A savoir : l'intérêt supérieur de l'enfant, la non-discrimination, le droit à la vie, à la survie et au développement, ainsi que le respect des opinions de l'enfant.

4.1.3.2. Jeunesse

Le Gouvernement fait part de son ambition de mener une politique de jeunesse « ambitieuse, dynamique et émancipatrice » visant à permettre aux jeunes de devenir des citoyens « responsables, actifs, critiques et solidaires »²⁰. L'analyse de ses engagements en la matière indique que la participation des jeunes y est centrale. De plus, le Gouvernement indique que la volonté de prendre davantage en compte les jeunes dans toutes les politiques devrait se formaliser par une conférence interministérielle et intergouvernementale, qui devrait permettre d'élaborer une vision transversale de la jeunesse entre l'autorité fédérale, la Région wallonne, la Région Bruxelles-Capitale et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

4.1.3.3. Aide à la Jeunesse

Le chapitre consacré à l'aide à la jeunesse contient des mesures générales (telles que la mise en œuvre de la réforme du secteur) mais surtout des mesures spécifiques selon le type de public visé, qu'il s'agisse d'enfants subissant des négligences ou des maltraitances, de mineurs étrangers non accompagnés, de jeunes « incasables », de jeunes soupçonnés d'avoir commis ou ayant commis un fait qualifié d'infraction, ou encore, de jeunes placés en IPPJ.

4.1.3.4. Enseignement

Le Gouvernement fait part de sa volonté de poursuivre et d'améliorer la dynamique et la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence, en menant une quinzaine d'actions diverses. Aussi, il souhaite permettre aux élèves d'acquérir une maîtrise des savoirs, savoir-faire et compétences de base dans un environnement bienveillant, et ainsi, lutter contre les inégalités, l'échec et le décrochage scolaire. Pour ce faire, il entend rencontrer une quinzaine d'objectifs, dont certains figurent d'ailleurs dans le PADE 2015-2019. En outre, il souligne la nécessité d'améliorer l'orientation positive des élèves de manière à les aider dans la construction de leur projet de vie.

Le Gouvernement insiste également sur la volonté de décloisonner l'enseignement ordinaire et spécialisé, en indiquant quelques objectifs à atteindre pour ce faire, et sur la nécessité d'atteindre la gratuité scolaire (priorité pour laquelle des objectifs existent déjà dans le PADE 2015-2019).

Le Gouvernement propose d'adapter progressivement, les rythmes scolaires annuels et journaliers au rythme chronobiologique des enfants et réformer l'organisation du temps scolaire et le financement de l'extrascolaire. « Le rythme journalier doit donc s'appuyer sur une politique cohérente d'éducation (formelle et non-formelle) associant l'enseignement, l'extrascolaire, le soutien scolaire, l'activité associative, le sport et les activités artistiques et culturelles »²¹. Il met notamment l'accent sur une meilleure adaptation du programme de l'enseignement maternel aux besoins et rythme des jeunes enfants.

Enfin, il y indique que l'école doit être un lieu de vie et d'activités, ouvert et participatif, priorité pour laquelle il liste certains objectifs à atteindre, dont certains figurent déjà dans le PADE 2015-2019.

²⁰ FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES, « Déclaration de politique communautaire 2019-2024 », p. 30.

²¹ *Ibid.*, p. 16.

4.1.3.5. Autres chapitres

D'autres chapitres, bien que partiellement dédiés au public étudié, ont tout de même leur importance dans le cadre de cette évaluation :

- Le chapitre relatif à la *lutte contre toute forme d'exclusion* consacre deux de ses quatre paragraphes aux enfants, en prévoyant d'une part, des actions de prévention pour les jeunes en difficulté par la participation, la citoyenneté, la culture, le sport, etc. et d'autre part, la poursuite de l'accueil et de l'hébergement des enfants pour lesquels ce besoin est nécessaire.
- Le chapitre portant sur *l'égalité des chances et droits des femmes* insiste sur le fait que la lutte contre les stéréotypes est transversale à toutes les compétences relevant de la Fédération Wallonie-Bruxelles, et indique que l'école est « l'environnement essentiel où il est possible de déconstruire les stéréotypes et les préjugés et où il est utile de promouvoir une culture de tolérance et de respect mutuel, quels que soient l'orientation sexuelle ou l'identité et l'expression de genre de la personne, son origine, sa santé, son éventuel handicap, etc. »²². Le Gouvernement entend également agir en matière de discriminations, qu'elles soient liées au genre, à la nationalité, à un handicap, à la situation socio-économique, ou encore à la sexualité. Ce chapitre comporte également la volonté du Gouvernement d'investir dans un accueil de qualité, à moindre coût et à horaires étendus.
- Dans le chapitre relatif à *la culture et l'éducation permanente*, le Gouvernement indique que « garantir l'accès et la participation à la culture commence dès le plus jeune âge auprès des publics scolaires et de la petite enfance, grâce à l'organisation d'une politique locale intégrée, fondée sur la coopération entre les mondes de la culture et de l'enfance et l'enseignement. »²³ Son objectif prioritaire est de « donner les moyens et outils à chaque citoyen(ne), dès son plus jeune âge, de réfléchir et agir sur le monde qui l'entoure, de pouvoir inventer et s'exprimer à travers les arts et/ou la participation citoyenne »²⁴, grâce notamment au parcours d'éducation culturelle et artistique (PECA).
- Le Gouvernement insiste, dans le chapitre consacré aux *médias*, sur l'offre à tous les élèves et étudiants, dès leur plus jeune âge, d'une éducation solide et critique aux médias et au décodage de l'information, avec une attention particulière aux nouveaux supports comme les réseaux sociaux.
- Dans le chapitre relatif au *sport*, les enfants sont très peu visés par les mesures listées, bien qu'ils puissent bénéficier de la mise en œuvre de certaines d'entre-elles (comme celles consacrées au handisport).

²² FEDERATION WALLONIE-BRUXELLES, Déclaration de politique communautaire 2019-2024, p. 37.

²³ *Ibid.*, p. 40.

²⁴ *Ibidem.*

4.1.4. Des pistes de travail co-construites

Autant l'évaluation de la *pertinence* du PADE, au travers des analyses de correspondance, est basée sur une analyse documentaire, autant l'identification de constats et l'élaboration de pistes de travail revêtent un caractère participatif. En effet, les entretiens d'approfondissement ainsi que les *focus groups* constituent la source principale des éléments davantage prospectifs que nous proposons.

4.1.4.1. Premier essai de sélection de priorités

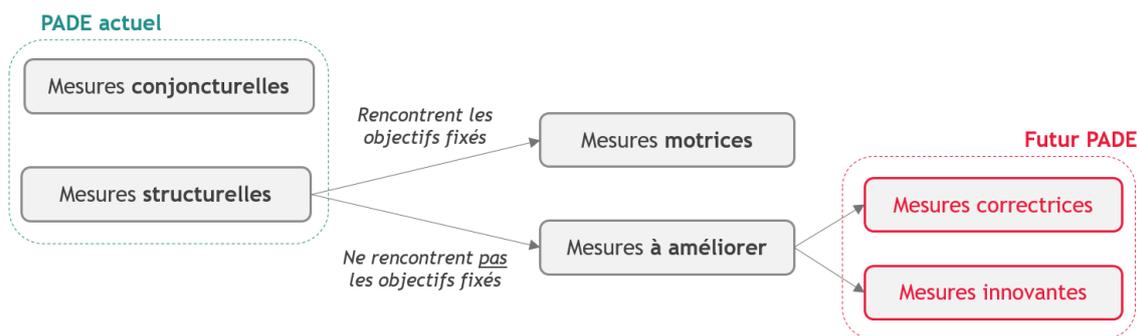
Au vu de ces diverses analyses de correspondance, complétées par les éléments évoqués lors des entretiens d'approfondissement, nous avons fait l'exercice de pointer certaines priorités en matière de droits de l'enfant en amont de la tenue des deux *focus groups* portant sur la thématique des droits de l'enfant, qui sont les suivantes :

- La pauvreté infantile (causes et conséquences) ;
- le *childbudgeting* ;
- les droits des enfants en situation de handicap ;
- la gratuité scolaire ;
- les châtiments corporels ;
- les droits des enfants migrants ;
- la lutte contre le harcèlement à l'école ;
- le nombre de places disponibles en milieux d'accueil de la petite enfance ;
- la réduction de temps de placement des jeunes en difficulté ;
- la participation des enfants (l'espace pour le dialogue avec les enfants).

Nous avons également proposé la démarche suivante en vue de la sélection des priorités dans le cadre de l'élaboration du PADE 2019-2024. Le PADE 2015-2019 contient à la fois des mesures conjoncturelles (*one-shot*) et des mesures structurelles. C'est sur ces dernières qu'il est question de s'interroger : permettent-elles de rencontrer les objectifs fixés ?

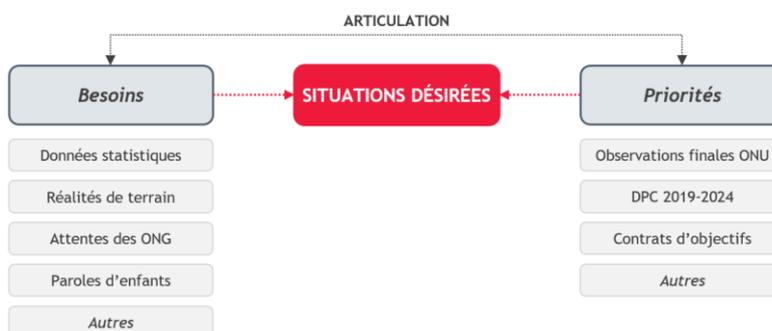
- Dans l'affirmative, il s'agit de mesures structurelles ayant un rôle moteur pour les droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles, ou autrement dit, des mesures motrices. Dès lors, celles-ci intègrent les actions quotidiennes des acteurs en charge de leur mise en œuvre et constituent des acquis.
- A l'inverse, si les mesures structurantes ne rencontrent pas les objectifs fixés, il y a donc de la place pour une amélioration, pouvant prendre deux formes :
 - des mesures **innovantes**, permettant de rencontrer un nouveau besoin ou d'aborder de manière différente un besoin existant ;
 - des mesures **correctrices**, visant à amplifier ou réorienter certaines actions n'ayant pas encore fait leurs preuves.

Nous préconisons que seules ces deux types de mesures figurent dans le prochain PADE, comme illustré dans le schéma suivant.



4.1.4.2. Identification de situations désirées : résultats du premier focus group

En amont de la tenue du premier *focus group*, une note de cadrage contenant, notamment, une synthèse des analyses de correspondance réalisées, a été envoyée aux correspondants, afin de les informer au mieux de la structure de l'évaluation ainsi que des éléments traités. Afin d'optimiser les échanges lors de cette première réunion, il a été demandé aux participants d'identifier cinq priorités relatives à leur secteur. Nous avons attiré leur attention sur le fait que cette identification devait représenter la vision de l'Administration ou de l'association qu'ils représentaient, et non pas leur vision propre. Nous tenons à signaler que le temps de consultation en interne dans les différentes administrations était limité pour les correspondants. C'est pourquoi les situations et objectifs identifiés devront faire l'objet d'une discussion en GP CIDE en janvier 2020.



Après avoir identifié individuellement des besoins et des priorités classées selon diverses thématiques et après avoir évoqué collectivement certains constats²⁵, les participants ont identifié des situations désirées en matière de droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Thématiques	Situations désirées identifiées
Inclusion et accessibilité	Un système qui réponde aux droits de l'enfant dans une visée la plus universelle possible
Pauvreté infantile	Une évolution à la baisse, sur la base de données précises, des marqueurs de précarité des enfants défavorisés
Gratuité scolaire	Un accès à l'enseignement et à l'ensemble du temps scolaire (à comprendre comme temps passé à l'école) gratuit
Accès à la participation et à la culture (en termes de mobilité)	Une prise en compte (des contraintes) territoriale(s) de l'accès aux outils de la culture, de l'éducation permanente, de la participation ainsi qu'aux parents

²⁵ Disponibles en détails dans le compte-rendu du premier *focus group*, en annexe de ce rapport.

<i>Thématiques</i>	<i>Situations désirées identifiées</i>
Santé	<i>Une prise en charge conjointe de la problématique de la santé mentale par la FW-B, la Région wallonne et la COCOF</i>
Accompagnement des parents/familles	<i>Favoriser le développement des enfants par le biais d'un accompagnement de leurs familles, et plus spécifiquement de leurs parents</i>
Violences	<i>Des systèmes d'éducation bannissant toute forme de violence éducative, interpersonnelle et institutionnelle</i>
Formation au monde numérique et digital	<i>Une prise en compte documentée, équilibrée et adaptée des moyens numériques dans le parcours, la formation et l'information des enfants</i>
Formation aux droits de l'enfant	<i>Des professionnels de l'enfance et de l'éducation formés et à jour par rapport au cadre des droits de l'enfant et des meilleures pratiques</i>
Participation/consultation	<i>Des enfants pouvant s'exprimer et être écoutés dans la durée dans un cadre de participation partagé (et peut-être formalisé ?)</i>
Pratique d'activités de loisirs et/ou sportives	<i>Une correction des inégalités sociales, philosophiques et genrées dans l'accès au sport et aux activités de loisirs.</i>
Décrochage scolaire	<i>Une réduction des indicateurs de décrochage scolaire, notamment précoce, au service du développement des compétences et intelligences de l'enfant</i>
Childbudgeting	<i>Une vision claire des investissements en ressources humaines et budgétaires réalisés pour à court terme, les priorités du PADE, et à long terme, les politiques orientées en matière de droits de l'enfant</i>
Milieus d'accueil	<i>Un nombre de places en milieu d'accueil suffisant, de qualité, et géographiquement réparti</i>
Placement des jeunes en difficulté	<i>Un temps de placement adapté à la situation propre des jeunes et visant le maintien du lien avec les familles</i>

Après une écoute attentive des propos des participants, nous pouvons établir quelques constats globaux, applicables à l'ensemble des thématiques abordées :

- Les participants considèrent comme indispensable la définition d'un cadre commun de référence. Afin de pouvoir travailler ensemble, il faut que les acteurs puissent partager une compréhension et définition communes de différentes notions-clés, telles que « participation », « inclusivité », « jeunes incasables », etc.
- Les enfants en situation de vulnérabilité sont au cœur du débat. La question de sa définition se pose tout particulièrement, car le « *curseur de cette définition est déplacé continuellement* ». Les vulnérabilités sont déjà listées, mais il est difficile de morceler le public-cible, car il se peut que certains enfants entrent dans de multiples catégories de vulnérabilités. Il apparaît donc une tension d'ordre éthique entre, d'une part, le rejet de la catégorisation et, d'autre part, le besoin de recensement (permettant de mieux cerner le problème et donc d'y trouver des solutions adéquates). Une piste de solution à cette tension est de considérer que tous les milieux éducatifs au sens large doivent répondre aux besoins de l'enfant, qui peuvent être fluctuants selon le milieu. La réponse doit se faire par rapport au besoin de l'enfant.
- L'accent est mis sur l'inclusion et l'accessibilité, deux notions distinctes mais toutefois interreliées. Elles touchent à l'ensemble des secteurs et recouvrent l'ensemble des groupes d'enfants vulnérables. Il y a un consensus sur le fait que tous les enfants devraient vivre ensemble, quels que soient leurs besoins spécifiques. Une catégorisation devrait certes avoir lieu, pour répondre de la meilleure manière à ces besoins, mais elle serait « *l'exception et non la règle* ». Il faut en effet voir l'inclusion comme une

opportunité et non pas une norme obligatoire : les enfants à besoins spécifiques devraient avoir accès au plus grand nombre d'opportunités possibles.

- Des données qualitatives et surtout quantitatives existent au niveau sectoriel. Les participants ont fait part de leur volonté à les mettre en commun, voire à en croiser les données. Cet exercice permettrait une meilleure perméabilité des secteurs et ainsi, une potentielle création de synergies.
- Certaines thématiques devraient être déclinées parallèlement au PADE wallon en fonction des compétences ciblées (notamment en termes de mobilité ou de santé). Une articulation entre les niveaux de pouvoirs est nécessaire pour l'atteinte de certains objectifs, car il arrive que la Fédération Wallonie-Bruxelles n'ait pas toutes les cartes en main pour ce faire.
- L'accompagnement des parents et des familles peut constituer une autre voie d'entrée pour améliorer les droits des enfants, d'autant plus pour les secteurs pour lesquels les enfants ne représentent pas le « *core business* ».

4.1.4.3. Identification de priorités opérationnelles : résultats du deuxième focus group

Afin d'assurer la meilleure continuité possible entre le premier et le deuxième *focus group*, il a été demandé aux participants, sur base du compte-rendu du premier *focus group* :

- d'une part, de réfléchir à la façon dont il serait possible donner de la substance à ces différentes situations désirées, de manière à pouvoir les affiner, et ce, par le fléchage d'études, de chiffres, d'indicateurs, ou encore, de constats ;
- d'autre part, d'identifier les types de mesures pouvant être liées à ces situations désirées, à savoir les mesures motrices, innovantes et correctrices.

Il a été également demandé aux participants que ces points puissent faire l'objet d'une discussion avec leur hiérarchie respective, afin que leurs apports puissent réellement correspondre à la vision de l'acteur qu'ils représentent.

L'objectif de ce deuxième *focus group* était de repartir des thématiques identifiées et d'aller un pas plus loin dans leur opérationnalité, sans pour autant en arriver à la formulation de véritables objectifs stratégiques et opérationnels. En effet, pour rappel, l'élaboration du prochain PADE n'entre pas dans le champ de cette mission, et une telle démarche requerrait une autre approche méthodologique et un laps de temps plus long.

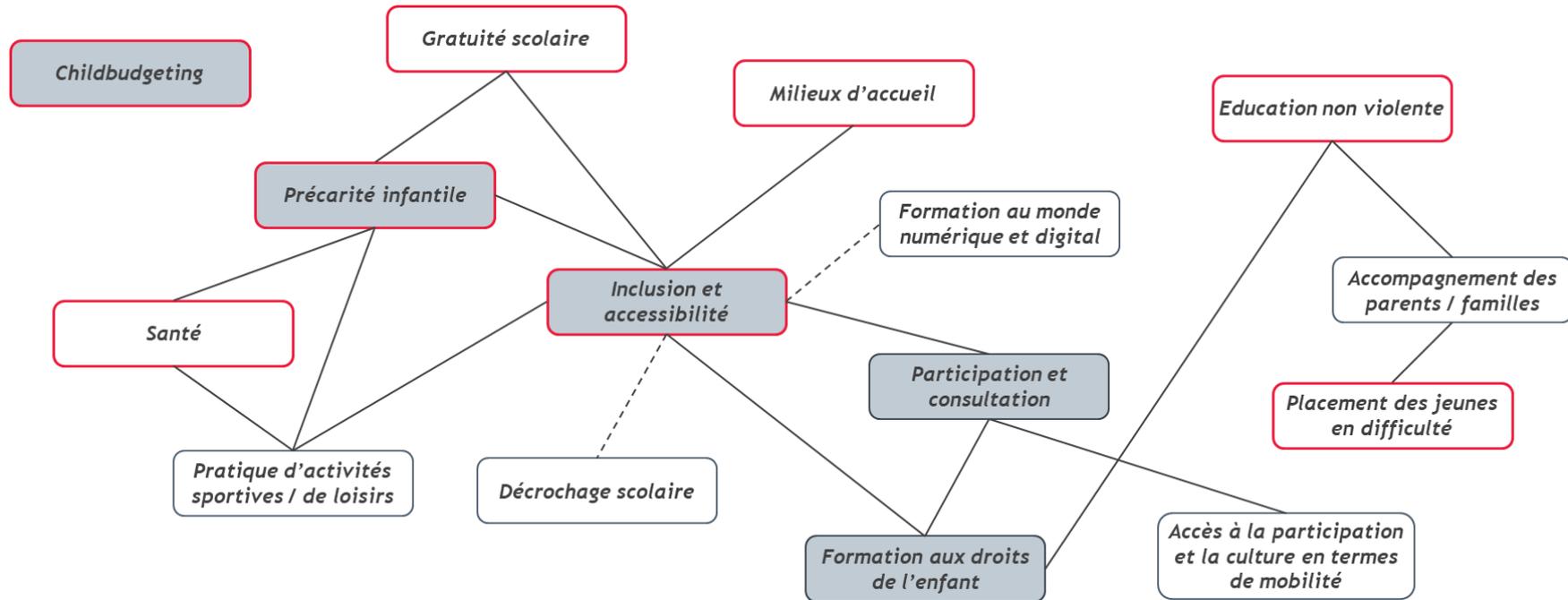


Nous avons structuré les propos comme suit : pour chaque thématique identifiée, les participants en ont indiqué les acquis ainsi que les actions à entreprendre en vue d'une amélioration (correctrices ou innovantes).

Thématiques	Acquis	Actions à entreprendre
	Attention : les acquis mentionnés ci-dessous sont uniquement ceux ayant été évoqués lors du focus group. Il convient donc de garder à l'esprit que d'autres acquis existent pour les différentes thématiques.	
Inclusion et accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> Tous les secteurs mettent en œuvre des actions visant l'inclusion et l'accessibilité de leurs services, mais certains font face à une précarisation de leurs infrastructures. De nombreuses données sont disponibles pour baser la réflexion. 	Travailler en trois temps : 1) sur l'accessibilité ; 2) sur l'inclusion/la mixité ; 3) sur les besoins spécifiques.
Précarité infantile	De nombreuses données sont disponibles, notamment sur la déprivation, pour baser la réflexion.	<ul style="list-style-type: none"> Mieux renseigner statistiquement la précarité infantile. Développer une transversalité avec Plan de lutte contre la pauvreté et la pauvreté infantile, doté d'un axe spécifique dédié aux enfants.
Gratuité scolaire	<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau décret (2019) vise à renforcer la gratuité d'accès mais ne couvre pas le temps de midi et la garderie. La circulaire 7052 définit des plafonds par rapport aux coûts de sorties scolaires et de classes de dépaysement, interdit certains frais de fournitures et prévoit des sanctions, qui ne sont pas appliquées. 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le temps scolaire de manière partagée. Prendre des mesures de contrôle tout en prenant compte de la diversité des réseaux.
Santé	Des appels à projets concernant l'alimentation sont lancés, mais ne sont pas évalués.	<ul style="list-style-type: none"> S'inspirer de la réforme sur la santé mentale pour définir des objectifs en la matière. Réfléchir sur la façon de favoriser la pratique du sport auprès des publics féminin et adolescent. Travailler sur la représentation de la santé Améliorer la couverture vaccinale
Accompagnement des parents / des familles	<i>Pas d'acquis mentionné explicitement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Avoir une vision précise des actions menées dans les multiples axes relatifs à cette thématique (éducation, pratiques éducatives non violentes, placement, fragilisation financière/culturelle, familles monoparentales, enfants ont des besoins spécifiques, etc.) Rendre plus aisées les démarches administratives pour les parents
Education non violente	Il y a un consensus sur les maltraitances affligées aux enfants, mais les violences éducatives ordinaires (VEO) font davantage l'objet de discussions au sein de la FW-B.	<ul style="list-style-type: none"> Travail légistique sur l'interdiction des VEO. Mettre en place des formations pour les professionnels de l'enfance sur le recours à des solutions alternatives.

Thématiques	Acquis	Actions à entreprendre
Formation aux droits de l'enfant	Le travail a déjà commencé avec la création d'un groupe de travail au niveau du GP CIDE.	Les étapes suivantes sont : 1) la réalisation d'un inventaire des formations « droits de l'enfant » destinées aux professionnels, 2) l'établissement de balises/conseils pour les modules de formation partagée et spécifique, 3) la remise de ces observations aux Ministres compétents pour actualiser la formation initiale et continue.
Participation et consultation	Il y a des initiatives propres à certains secteurs (qui ne sont pas encore récurrentes, institutionnalisées ni monitorées).	<ul style="list-style-type: none"> • S'entendre sur la définition • S'entendre sur la raison d'être de la participation • Définir des indicateurs • Identifier les outils et méthodes • Définir les lieux et les modalités de la participation • Former les professionnels • <i>In fine</i> : instaurer une culture de la participation des enfants
Pratique d'activités de loisirs et/ou sportives	<ul style="list-style-type: none"> • Des projets opérationnels sont mis en place, mais l'objectif premier est la mutualisation des infrastructures, plus que la réalisation des droits de l'enfant. • Intégration dans le Pacte d'Excellence d'un volet sportif et culturel dans le tronc commun. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler davantage sur des mesures spécifiques à l'accessibilité à ces pratiques sportives et de loisirs. • Se doter d'une vision globale des freins et blocages : <i>pourquoi est-on dans une situation où certains enfants n'ont pas accès à ces activités ?</i>
Décrochage scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreuses données sont disponibles, notamment les indicateurs de l'enseignement, pour baser la réflexion. • La thématique fait l'objet d'un axe du Pacte pour un Enseignement d'Excellence. • Il y a un protocole de collaboration AGE-AGAJ portant sur la thématique. • Les centres PMS sont rattachés à l'enseignement et constituent également un chantier du Pacte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une réflexion sur le fait que le décrochage scolaire est un problème uniquement scolaire ou sur le fait que mettre plusieurs acteurs autour de la table pourrait faciliter cette lutte contre le décrochage scolaire. • Faire en sorte que les centres PMS soient identifiés par les enfants comme des acteurs utiles.
Childbudgeting	Une étude préalable visant à identifier les bonnes pratiques dans d'autres pays a été réalisée.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un groupe de travail • Travailler en deux temps : 1) sur les priorités, 2) sur les projets.
Milieus d'accueil	La réforme « MILAC » est en cours de mise en œuvre.	<i>Pas d'actions à entreprendre mentionnées explicitement</i>
Placement des jeunes en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus sur l'accompagnement des familles dans les mois qui suivent la décision de placement en théorie, mais dans la pratique, il y a un manque de moyens financiers et un manque d'identification du besoin. • Insistance sur le maintien du lien familial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un catalogue bien ventilé des temps de placement suivant les situations des jeunes. • Développer un argumentaire pour parvenir à dégager des moyens financiers.

4.1.4.4. Représentation visuelle de l'articulation entre les thématiques identifiées



Légende :

Thématique transversale

Thématique spécifique

Thématique liée aux O.F. urgentes et/ou récurrentes du Comité des droits de l'enfant

——— Lien direct
----- Lien indirect

4.1.5. Nos conclusions et recommandations finales relatives au premier axe d'analyse

A la lumière de l'ensemble des éléments présentés dans ce premier axe d'analyse, dédié aux droits de l'enfant en Fédération Wallonie-Bruxelles, nous vous recommandons de garder à l'esprit les éléments suivants en vue de l'élaboration du prochain PADE :

- **Le PADE doit devenir un réel instrument stratégique.** Nous sommes conscients que de nombreuses actions menées en Fédération Wallonie-Bruxelles ont un lien (direct ou indirect) avec le public des 0-18 ans et qu'elles méritent d'être valorisées. Cependant, afin que ce plan ne devienne pas un outil de *reporting* sans aucune visée stratégique, il convient de ne se concentrer que sur les **priorités phares**, identifiées par les autorités (internationales et nationales, en ce compris le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, dans sa Déclaration de politique communautaire) et/ou par les correspondants lors des entretiens d'approfondissement et les *focus groups*.
- Afin que l'arborescence stratégique du prochain PADE soit la plus équilibrée possible, nous suggérons de créer des portefeuilles de projets, de manière à éviter que la base de cette arborescence soit très large, comme c'est le cas pour le PADE actuel.
- Il faut veiller à ce que les priorités insérées dans le futur PADE soient cohérentes par rapport à celles identifiées par le prochain **Contrat d'administration**, feuille de route guidant l'action de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il faut effectivement vérifier que les priorités spécifiques aux droits de l'enfant s'inscrivent dans la vision de la Fédération Wallonie-Bruxelles contenue dans ce document.
- En vue d'assurer une cohérence interne à la Fédération Wallonie-Bruxelles, il est important de s'assurer que les **autres plans transversaux** (tels que le Plan de lutte contre la pauvreté et la pauvreté infantile, le Plan de prévention triennal de la maltraitance, ou encore, le Plan visant l'égalité des chances) soient pensés et élaborés de façon complémentaire et selon une méthodologie partagée.
- **Le PADE se veut être et doit rester un plan transversal.** De nombreuses priorités doivent faire l'objet d'une étroite collaboration entre différents secteurs, comme c'est déjà le cas actuellement. Ainsi, des priorités telles que le *childbudgeting*, la participation ou encore la lutte contre la pauvreté infantile doivent être transversales, en ce sens qu'elles doivent être intégrées par l'ensemble des administrations. D'autres priorités (telles que la pratique d'activités sportives ou la qualité des milieux d'accueil) sont, quant à elles, bien plus sectorielles.
- Il n'existe pas encore, pour ainsi dire, des priorités propres aux PADE, celles-ci étant déjà prévues par l'un ou l'autre acteur. Afin d'avoir une véritable plus-value, **le PADE devrait se donner une ambition propre**, dépassant les ambitions sectorielles.
- Nous avons remarqué l'émergence d'une question-clé lors des débats, portant sur la superposition de la situation socio-économique des 0-18 ans et les effets sur l'accès aux droits. La **question des inégalités sociales** a indéniablement un effet mécanique sur d'autres thématiques relatives aux droits de l'enfant.

- D'un point de vue plus opérationnel, il sera nécessaire de veiller à élaborer des objectifs respectant les principes sous-tendus par l'acronyme « SMART ».

Spécifiques	La formulation des objectifs doit être la plus précise et la plus compréhensible possible.
Mesurables	Il faut assurer le fondement sur lequel il sera possible de se baser pour obtenir des informations sur ce qui aura déjà été accompli et sur ce qui restera à faire.
Acceptés	Les objectifs doivent pouvoir être acceptés malgré leur ambition par les acteurs. Cet aspect doit être une source de motivation.
Réalisables	Les objectifs doivent pouvoir être ambitieux mais réalistes par ailleurs. On ne peut douter de la faisabilité du projet au risque de saper la motivation.
Temporellement définis	Les objectifs doivent être délimités dans le temps avec une date butoir et éventuellement des dates intermédiaires.

4.2. Les projets du PADE et leur mise en œuvre

Tandis que le premier axe d'analyse visait à évaluer la pertinence des projets menés par le PADE, ce deuxième axe d'analyse a pour but d'en évaluer l'**efficacité**. Celui-ci est structuré en trois parties :

- la première vise à établir le lien avec le premier axe d'analyse (relatif aux droits de l'enfant) en traitant du processus de conception du PADE ;
- la deuxième concerne la mise en œuvre en soi des projets du PADE, avec une analyse spécifique des niveaux de transversalité, des modalités d'intervention activées, et des statuts de réalisation des projets ;
- la troisième consiste en l'énumération de recommandations portant à la fois sur la conception du PADE et sur sa mise en œuvre.

Questions guidant l'évaluation

- Q.E.1 *Dans quelle mesure les objectifs opérationnels et les mesures qui y sont liées contribuent-ils à l'atteinte de l'objectif stratégique secteur par secteur ?*
- Q.E.2 *Quelles sont les modalités d'intervention activées par les projets pour atteindre les objectifs opérationnels et quels types d'effets engendrent-elles ?*
- Q.E.3 *Dans quelle mesure les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels qui y sont liés contribuent-ils à l'atteinte de l'objectif général secteur par secteur ?*
- Q.E.4 *Quels sont les secteurs pour lesquels les droits de l'enfant ont-été les plus investis et avec quelles modalités d'intervention ?*
- Q.E.5 *De quelle manière la dimension des droits de l'enfant est-elle intégrée dans l'appréhension par les administrations générales et par les autres opérateurs de leur politique sectorielle ?*
- Q.E.6 *Quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels un effet de complémentarité est identifiable entre secteurs et entre parties prenantes ? A contrario, quels sont les objectifs opérationnels pour lesquels un effet d'atténuation est identifiable entre secteurs ?*
- Q.E.7 *Quels sont les effets observables des projets mis en œuvre en transversalité par les opérateurs et quelles sont les modalités d'intervention les plus concernées par cette transversalité ?*
- Q.E.8 *Quels sont les effets observables des modalités d'élaboration et de suivi du PADE 2015-2019 sur sa mise en œuvre et sa gestion ? Quels sont les changements par rapport aux versions précédentes ?*

4.2.1. Le processus de conception du PADE

4.2.1.1. Une volonté de travail conjoint entre le Gouvernement et l'Administration

Le PADE est une initiative du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce dernier est donc l'acteur qui a la main en ce qui concerne sa conception. Plus précisément, c'est le/la Ministre de la Fédération Wallonie-Bruxelles en charge de la coordination des droits de l'enfant qui est amené à discuter avec les autres Ministres potentiellement concernés par certains projets qui seraient contenus dans le PADE. Ensemble, ils décident des projets qui y figureront.

Acteur central dans la mise en œuvre de ces projets, l'administration a été intégrée dans cette réflexion concernant sa conception, sauf dans le cas du PADE actuel. En effet, la Déclaration

de Politique Communautaire 2014-2019 a constitué le référentiel principal dans le cadre de l'élaboration du PADE actuel. La grande majorité des objectifs du PADE (stratégiques et opérationnels) ont été calqués sur les objectifs contenus dans cette DPC ayant un lien direct ou indirect avec les droits de l'enfant. **Les projets contenus dans le PADE actuel ne sont dès lors pas (uniquement) le fruit d'une réflexion sur les droits de l'enfant en soi, mais plutôt d'une traduction d'un document stratégique.**

Les personnes rencontrées issues des différentes administrations ont toutes fait part de leur désir d'être à nouveau intégrées à ce processus de conception dans l'avenir. L'objectif est que les cabinets ministériels et les administrations correspondantes puissent travailler main dans la main à l'élaboration des projets qui seront contenus dans le PADE. Bien que la vision soit portée par le/la Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant, l'Administration est un acteur à ne pas négliger : son apport au débat en termes d'expérience et de connaissances est d'une grande richesse.

Cette intégration pourrait être réalisée comme suit : l'OEJAJ et le Groupe de suivi permanent de la CIDE (GP CIDE) préparent, en amont, la sélection des projets à inclure dans le prochain PADE. Le/la Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant s'appuie sur ce travail préparatoire lors de sa concertation avec les autres Ministres. Ces réunions de concertation incluraient un responsable de chaque administration ainsi que l'OEJAJ, en tant que support méthodologique et porte-parole du GP CIDE. La présence de ces acteurs permettraient que les objectifs-clés identifiés en amont correspondent aux réflexions ayant eu lieu au niveau des administrations.

Dans l'idéal, il serait pertinent que les objectifs et les projets du PADE soient identifiés avant la formation d'un nouveau Gouvernement. En effet, si ceux-ci sont identifiés en amont de la rédaction d'une nouvelle DPC, le nouveau Gouvernement pourrait prendre ceux-ci plus aisément en considération, voire s'en inspirer pour sa déclaration. Une telle démarche ne serait pas possible pour le PADE 2020-2024, mais bien pour le PADE 2024-2029, qui coïncidera en plus avec le dépôt du rapport de la Belgique au Comité des droits de l'enfant des Nations Unies.

Les personnes rencontrées ont indiqué que l'articulation entre les droits de l'enfant et les projets est en réalité double :

- d'une part, les droits de l'enfant peuvent constituer la base de la réflexion dans le cadre de l'élaboration des projets. C'est surtout le cas pour les opérateurs pour lesquels les droits des enfants représentent le cœur de métier (*core business*). Les actions menées par ces acteurs concourent explicitement à la réalisation des droits de l'enfant.
- d'autre part, les droits de l'enfant ne sont pas systématiquement explicités dans les actions menées et représentent davantage un objectif secondaire. Dans ce cas, il est question de partir de l'action pour vérifier si cela concerne les droits de l'enfant ou non.



4.2.1.2. La conception du PADE 2015-2019

Le PADE 2015-2019, tel qu'il a été conçu, repose sur trois axes, comportant 22 objectifs stratégiques et 150 objectifs opérationnels. Nous avons décidé de retravailler sa structure, en ajoutant, dans un premier temps, des objectifs généraux (regroupant plusieurs objectifs stratégiques). Dans un deuxième temps, nous avons supprimé ou créé des objectifs stratégiques, lesquels ont souvent fait l'objet d'une reformulation par la même occasion. Nous avons également reclassé les objectifs opérationnels en fonction de cette réorganisation. Ces objectifs opérationnels ont uniquement été déplacés : leur nombre est resté identique et leur contenu n'a fait l'objet d'aucune modification.

C'est d'ailleurs sur cette nouvelle réorganisation de l'arborescence qu'est basée l'entièreté de l'évaluation. Quelle que soit l'articulation réalisée pour l'élaboration des projets qu'il contient, le PADE, sous sa forme retravaillée, comporte trois axes, 21 objectifs stratégiques, 150 objectifs opérationnels et 240 projets sous-jacents.

	Axe 1	Axe 2	Axe 3	TOTAL
Objectifs généraux	6	4	2	12
Objectifs stratégiques	15	4	2	21
Objectifs opérationnels	87	44	19	150
Projets	120	90	30	240 (*)

(*) Pour 55 objectifs opérationnels, aucun projet sous-jacent n'est recensé. Il peut dès lors être considéré que ces objectifs sont en réalité des projets en eux-mêmes. Dans ce cas, le nombre de projet grimpe jusque 295.

A la lecture de ce tableau, une observation fondamentale concernant le PADE 2015-2019 peut être faite : avec près de 300 projets, il constitue un **véritable catalogue d'actions diverses**. Les personnes interrogées indiquent qu'il s'agit d'une récolte de toutes les actions des opérateurs dans le cadre de leurs missions quotidiennes. Certains indiquent même que le PADE est davantage un répertoire de déclarations d'intentions plus qu'un véritable plan d'actions réellement mis en œuvre.

Des **projets très hétéroclites** se confondent dans le PADE, tels que des activités structurelles, des projets spécifiques ou encore des chantiers de grande ampleur (tels que le Pacte pour un Enseignement d'Excellence ou la réforme des milieux d'accueil). L'ensemble des personnes interrogées estiment également qu'il est important de distinguer les différents niveaux d'actions : les actions structurelles d'une part, et les actions spécifiques et/ou transversales d'autre part (qui sont les actions novatrices sur lesquelles la Fédération Wallonie-Bruxelles doit travailler pour concourir à la réalisation des droits de l'enfant).

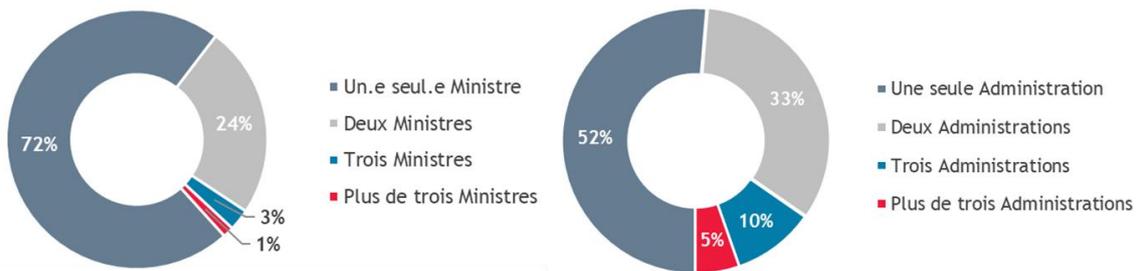
Obstacle à une mise en œuvre efficace des projets, l'effet « catalogue » du PADE doit être supprimé selon l'ensemble des personnes interrogées. Comme déjà évoqué, il convient plutôt de définir des priorités spécifiques, de grands objectifs-clés (avec éventuellement des déclinaisons de ces objectifs), qui soient transversaux ou non.

4.2.2. La mise en œuvre des projets du PADE

4.2.2.1. Une transversalité opérationnelle et ministérielle

De manière générale, l'analyse de la mise en œuvre de projets implique nécessairement de se pencher sur les acteurs portant les projets et/ou œuvrant à leur réalisation. C'est d'autant plus vrai pour l'évaluation de la mise en œuvre du PADE, puisqu'il s'agit d'un plan transversal à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles, impliquant à la fois des acteurs politiques (Ministres compétents), des Administrations générales et des organismes d'intérêt public.

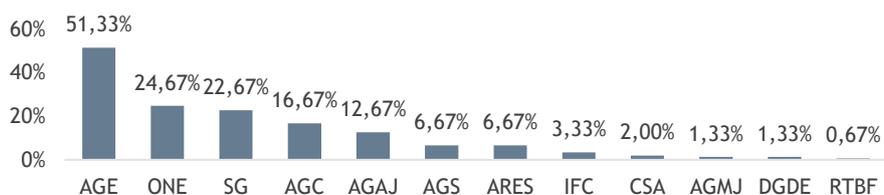
Il ressort de l'analyse des niveaux de transversalité par objectif opérationnel qu'il y a davantage de transversalité entre Administrations (opérationnelle) qu'entre Ministres (48% contre 28%). L'ampleur de la transversalité diffère elle-aussi en fonction des acteurs : l'implication de trois Ministres ou plus ne concerne que 4% des objectifs opérationnels, alors que celle de trois administrations ou plus concerne quant à elle 15% de ceux-ci. Il peut en être déduit une **plus grande propension à réaliser des projets de façon transversale au niveau des administrations que des Ministres.**



Graphiques : Répartition des objectifs opérationnels selon leur niveau de transversalité ministérielle (à gauche) et opérationnelle (à droite)

Une analyse plus fine des opérateurs en présence permet de mettre en lumière le **rôle prépondérant de l'Administration générale de l'Enseignement (AGE) dans la mise en œuvre de projets** : qu'elle agisse seule ou en collaboration avec une autre Administration, l'AGE est impliquée dans plus de la moitié des objectifs opérationnels (77 sur 150, soit 51,33%).

L'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE) est le deuxième acteur en termes de nombre d'objectifs opérationnels le concernant : il est impliqué dans près d'un quart des objectifs opérationnels (37 sur 150, soit 24,67%). Il est suivi de près par le Secrétariat Général, avec 34 objectifs opérationnels sur 150, soit 22,67%. Le détail pour l'ensemble des Administrations (au sens large) figure dans le graphique suivant.



Graphique : Proportion d'objectifs opérationnels pour lesquels l'acteur est impliqué

Une personne interrogée a fait part d'une observation selon laquelle ce haut niveau de transversalité est un produit du caractère diffus des missions. En effet, les missions des secteurs sont devenues progressivement plus diffuses et perméables. Chaque secteur mène des actions qui dépassent le champ de sa mission initiale, pour la simple raison qu'elles répondent tout de même aux objectifs qu'il s'est fixé. Ceci complexifie le regard porté sur le travail mené par les différents opérateurs.

Pour l'ensemble des acteurs interrogés impliqués dans la mise en œuvre de projets, la transversalité est un aspect primordial du PADE. Une personne interrogée a d'ailleurs indiqué que ces dernières années ont vu apparaître une approche davantage holistique en matière de droits de l'enfant : l'Administration s'est davantage rassemblée autour de l'enfant comme acteur de la société, à tel point qu'il existe des protocoles de collaboration entre différentes Administrations.

L'ensemble des acteurs interrogés considèrent que **l'aspect adjuvant de la transversalité et du réseau est précieux**. Si la mise en œuvre de projets transversaux est tant appréciée, c'est parce que les opérateurs ont une compréhension mutuelle des objectifs à atteindre en matière de droits de l'enfant : la définition des objectifs à atteindre est facilitée par le fait que les Administrations n'ont aucun souci à s'entendre sur la situation désirée. Cette philosophie commune est un réel élément facilitateur dans cette mise en œuvre.

La transversalité, bien qu'appréciée, implique une mise en œuvre des projets transversaux généralement plus lente que celles des projets conduits par un seul opérateur, et ce, pour les raisons suivantes :

- Les Administrations ont chacune leur modèle organisationnel, avec un fonctionnement vertical ou horizontal, figé ou flexible. La transversalité implique un temps de concertation entre les acteurs concernés, qui n'existe forcément pas pour les projets individuels. L'acclimatation à la logique d'un autre acteur peut dès lors prendre un certain temps, retardant la mise en œuvre. Il arrive également parfois que l'acclimatation soit à ce point compliquée que des points saillants sur la forme cristallisent le débat alors qu'il y a un accord sur le fond ;
- La mise en œuvre d'un projet transversal implique nécessairement le concours de personnes ayant des compétences différentes, dont la combinaison peut être ardue ;
- la cadence en termes de ressources humaines est parfois difficile à tenir pour une Administration par rapport à une autre.

Quoiqu'il en soit, l'ensemble des personnes interrogées ont indiqué préférer mettre l'accent sur les échanges et le partage, quitte à ce que la mise en œuvre des projets soit moins rapide. Dès lors, la pertinence des projets est, d'une certaine façon, préférée à l'efficacité de leur mise en œuvre.

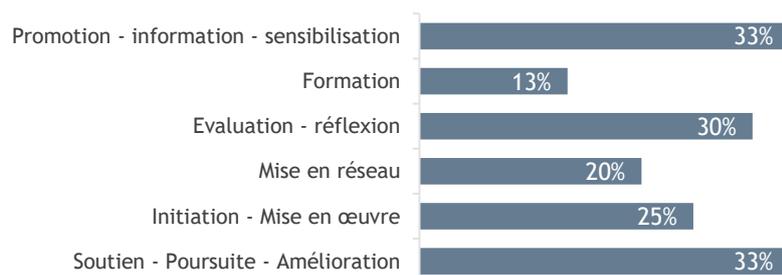
4.2.2.2. Une activation de multiples modalités d'intervention

L'analyse de la mise en œuvre de projets implique également de s'interroger sur le type d'actions activées pour ce faire. Identifiées dans le tableau de suivi du PADE comme des « catégories de projet », nous préférons le terme « modalités d'intervention activées », lesquelles peuvent être de l'ordre de :

- la « diffusion, information, promotion, sensibilisation » ;
- la « formation » ;
- l' « évaluation, analyse, réflexion, recherche » ;
- la « mise en réseau, articulation, transversalité et concertation » ;
- la « mise en œuvre, réalisation, organisation, adoption, initiation » ;
- du « soutien, poursuite, pérennisation, amélioration ».

Il faut être conscient du fait que pour un seul objectif opérationnel, une combinaison de modalités d'intervention est possible : nous parlons alors de modalités d'intervention *multiples*. Cette possibilité est due à un degré d'analyse différent entre les correspondants, qui ont basé leur analyse sur les objectifs opérationnels, et BDO, qui s'intéresse également aux projets sous-jacents, lesquels peuvent recourir à l'activation de modalités d'intervention différentes. Cette particularité intervient dans un peu plus de 30% des objectifs opérationnels, signifiant que **dans 70% des cas, une seule modalité d'intervention est activée pour l'atteinte de l'objectif opérationnel.**

Il ressort de la lecture du graphique suivant que les trois modalités les plus courantes (à savoir « diffusion, information, promotion, sensibilisation », « évaluation, analyse, réflexion, recherche » et « soutien, poursuite, pérennisation, amélioration ») concernent chacune environ un tiers des objectifs opérationnels (respectivement 33%, 30% et 33%). Les trois autres modalités représentent, certes, moins d'objectifs opérationnels, mais ne sont pas sous-représentées pour autant.



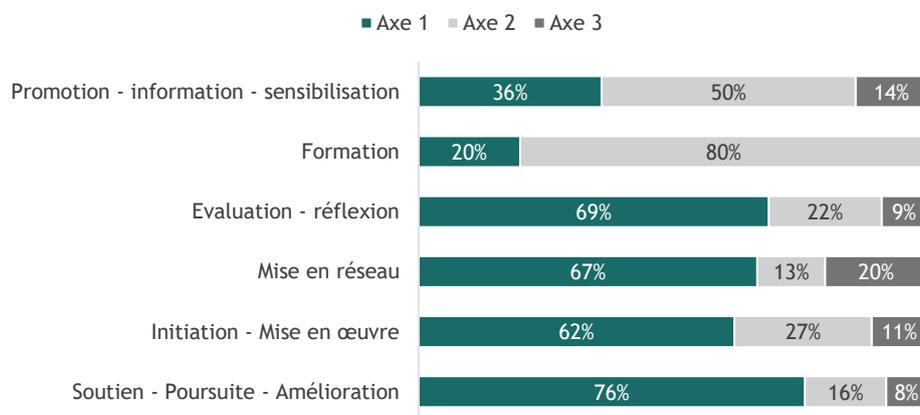
Graphique : Proportion d'objectifs opérationnels pour lesquels la modalité d'intervention est activée

Une analyse plus fine de l'activation des modalités d'intervention a été réalisée par un croisement avec les trois axes du PADE, d'une part, et le niveau de transversalité opérationnelle, d'autre part.

a) Modalités d'intervention activées en fonction des axes du PADE

Il ressort de ce croisement entre les modalités d'intervention activées et les axes du PADE²⁶ que tous les axes du PADE font l'objet d'une activation de l'ensemble des modalités d'intervention, à l'exception de la modalité « formation » pour le troisième axe (« participation et gouvernance des droits de l'enfant »).

Le premier axe est davantage représenté pour quatre modalités sur six, car il s'agit de l'axe contenant le plus d'objectifs opérationnels. Pour les deux modalités restantes, à savoir « promotion - information - sensibilisation » et « formation », il est logique que celles-ci soient davantage activées dans le cadre du deuxième axe, visant l'éducation et la formation aux droits de l'enfant.



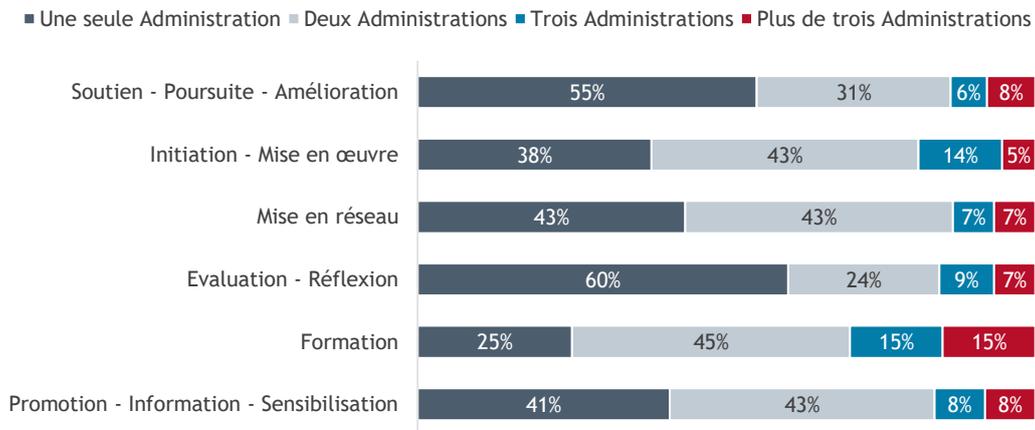
Graphique : Modalités d'intervention activées en fonction des axes du PADE

b) Modalités d'intervention activées en fonction du niveau de transversalité opérationnelle

Il ressort de ce croisement que le niveau de transversalité varie selon la modalité d'intervention activée. A l'exception des modalités « soutien - poursuite - amélioration » et « évaluation - réflexion », **les modalités d'intervention impliquent davantage de transversalité que de mise en œuvre individuelle**. C'est surtout le cas pour la modalité « formation », qui implique une transversalité dans 75% des cas. C'est également celle pour laquelle il est plus courant de trouver une transversalité entre trois Administrations ou plus.

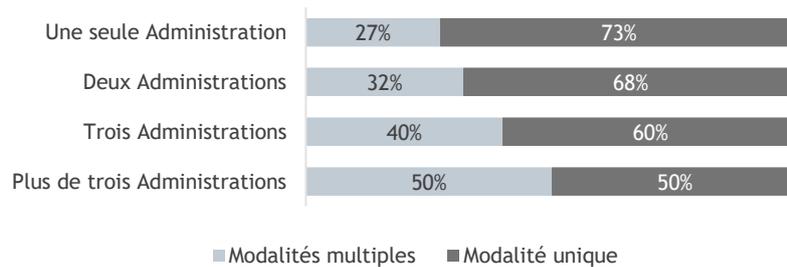
Notons que, paradoxalement, la modalité « mise en réseau » est activée par une seule Administration dans 43% des cas (alors qu'il n'y a pas de transversalité apparente). Ce pourcentage s'explique par le fait que la mise en réseau se fait également en interne, ou encore, entre l'Administration et ses partenaires.

²⁶ Pour rappel, le premier axe est intitulé « Lutte contre les discriminations et les inégalités sociales », le deuxième « Information, éducation et formation aux droits de l'enfant » et le troisième « participation et gouvernance aux droits de l'enfant ».



Graphique : Modalités d'intervention activées en fonction du niveau de transversalité opérationnelle

Pour rappel, de multiples modalités d'intervention peuvent être activées pour atteindre un objectif opérationnel. Il ressort de l'analyse que **au plus le niveau de transversalité est élevé, au plus les modalités d'intervention sont multiples.**



Graphique : Caractère unique ou multiple des modalités d'intervention activées en fonction du niveau de transversalité opérationnelle

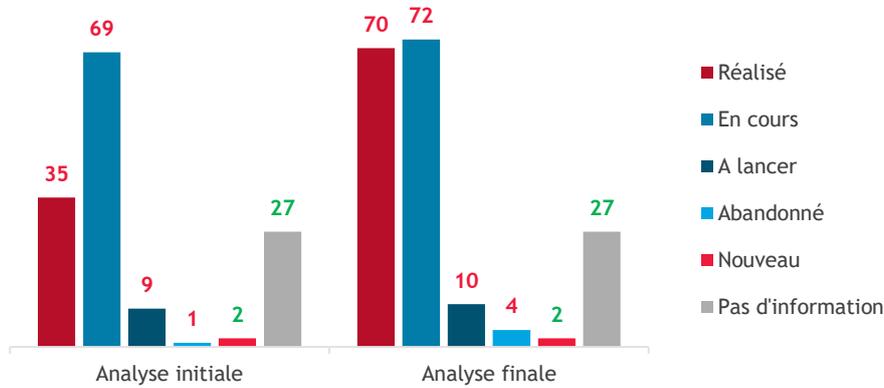
4.2.2.3. Une mise en œuvre à plusieurs vitesses

Enfin, l'analyse de la mise en œuvre de projets implique nécessairement de s'interroger sur leur statut de réalisation, premier indicateur permettant de mesurer celle-ci.

Tout comme pour les modalités d'intervention, une combinaison de statuts de réalisation est possible pour un seul et même objectif opérationnel : nous parlons alors d'une réalisation à *plusieurs vitesses*. Cette possibilité est due également à un degré d'analyse différent entre les correspondant(e)s, qui ont basé leur analyse sur les objectifs opérationnels, et BDO, qui s'intéresse également aux projets sous-jacents, lesquels peuvent faire l'objet d'états de réalisation différents. Cette particularité intervient dans 27% des objectifs opérationnels, signifiant que **dans 73% des cas, l'objectif opérationnel fait l'objet d'un seul statut de réalisation**²⁷.

²⁷ Cette proportion ne prend pas en considération les 27 objectifs opérationnels pour lesquels les correspondants n'ont pas l'information relative au statut de réalisation.

Ceci implique dès lors un recensement différent des statuts de réalisation, comme illustré dans le graphique suivant (*en rouge*). Certains recensements sont quant à eux identiques d'une analyse à l'autre (*en vert*).



Graphique : Comparaison des statuts de réalisation des projets sous-jacents aux objectifs opérationnels entre l'analyse des correspondant(e)s (initiale) et l'analyse de BDO (finale)

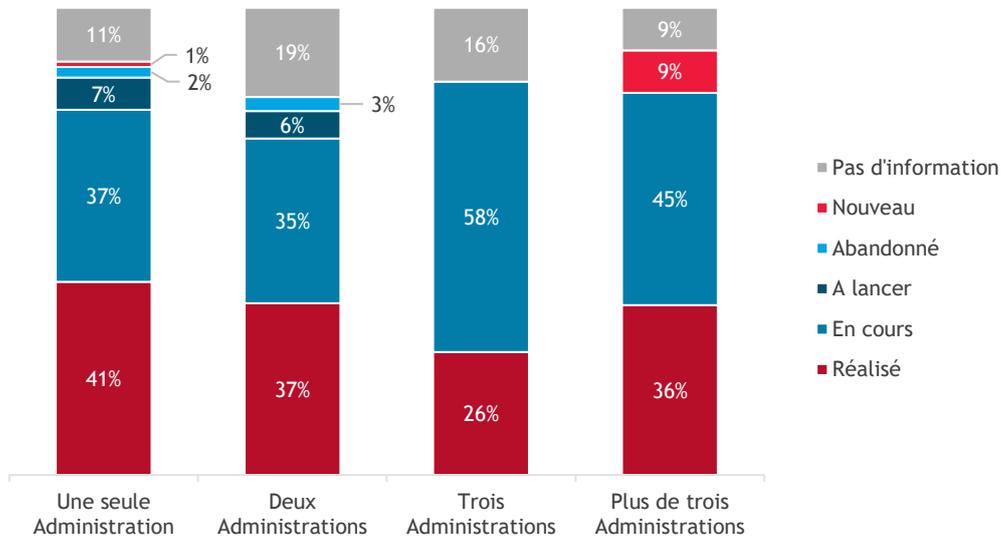
Par conséquent, cette différence de recensement induit mécaniquement une répartition différente des statuts de réalisation, et dès lors, une modification du taux de réalisation. En effet, alors que celui-ci était de 23% dans l'analyse initiale, il est de 47% dans l'analyse que nous proposons. Cela signifie que près de la moitié des objectifs opérationnels ont au moins un de leurs projets sous-jacents ayant été réalisé.

Le pourcentage de projets en cours est quant à lui quasi similaire entre les deux analyses : alors qu'il était de 46% dans l'analyse initiale, il est de 48% dans l'analyse finale. En effet, 72 objectifs opérationnels sur 150 ont au moins un de leurs projets sous-jacents étant actuellement en cours.

Une analyse plus fine des statuts de réalisation a été réalisée par un croisement avec le niveau de transversalité opérationnelle.

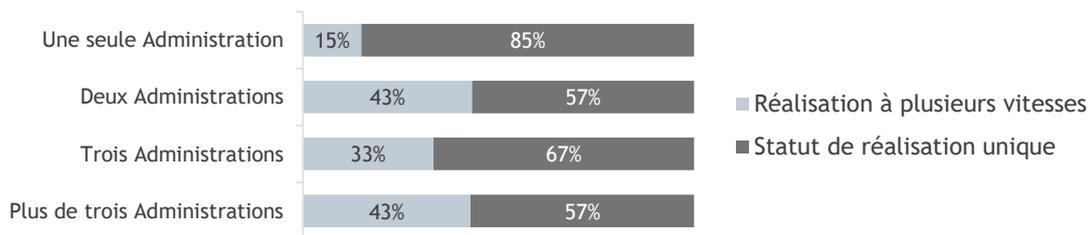
Le croisement entre les statuts de réalisation et les niveaux de transversalité opérationnelle démontre qu'il n'existe **pas de relation apparente entre le taux de réalisation et le nombre d'Administrations en charge des projets**. Il n'est donc pas possible de supposer que le taux de réalisation tend à augmenter ou à diminuer avec le nombre d'Administrations en charge. Pourtant, certaines personnes rencontrées ont indiqué qu'une certaine transversalité implique au minimum un temps pour la prise de contact et la concertation, et que par conséquent, les projets transversaux mettent généralement plus de temps à aboutir.

Il ressort de ce croisement que les projets ne sont pas abandonnés lorsque trois Administrations ou plus sont impliquées dans la mise en œuvre, potentiellement en raison d'un effet de *peer pressure*. Aussi, la presque totalité des nouveaux projets concernent ce même niveau de transversalité. Par ailleurs, il convient de noter que tous les projets à lancer concernent un niveau nul ou faible de transversalité.



Graphique : Statuts de réalisation en fonction du niveau de transversalité opérationnelle

Pour rappel, tout comme les modalités d'intervention, les statuts de réalisation peuvent être multiples. Il ressort de l'analyse que **la réalisation à plusieurs vitesses se produit davantage en cas de transversalité** : seuls 15% des objectifs opérationnels menés individuellement font l'objet de statuts multiples de réalisation, contre près de 40% en moyenne des objectifs opérationnels dont la mise en œuvre implique une transversalité.



Graphique : Caractère unique ou à plusieurs vitesses du statut de réalisation en fonction du niveau de transversalité opérationnelle

4.2.3. Nos recommandations finales relatives au deuxième axe d'analyse

4.2.3.1. Une plus grande transversalité

Il ressort du dernier *focus group* que la transversalité devra être un point d'attention central dans l'élaboration et la mise en œuvre du prochain PADE. Toutefois, la transversalité ne doit pas forcément être une fin en soi : des projets menés par une seule Administration liés à un objectif phare devront également avoir leur place dans le PADE.

En cas de transversalité, c'est-à-dire à partir du moment où deux ou plusieurs Administrations sont concernées par la mise en œuvre du projet, il est impératif d'identifier le pilote responsable du projet. L'identification du porteur de projet permettra d'éviter que les

Administrations ne se regardent en chien de faïence et attendent que l'/les autre(s) donnent l'impulsion, et donc, d'éviter un retard dans la mise en œuvre.

Il y a un consensus des parties prenantes autour du fait qu'une transversalité globale (c'est-à-dire qui percole dans toutes les Administrations) est la meilleure façon pour la Fédération Wallonie-Bruxelles d'être la plus spécifique possible par rapport aux droits de l'enfant. En effet, un « child mainstreaming », à comprendre comme une approche intégrée des droits de l'enfant, permettrait à tout un chacun de s'approprier davantage la thématique. En adoptant ce genre d'objectifs, chaque Administration devra réfléchir sur ses actions à mener en vue de concourir à la réalisation de ces objectifs. Il incombera au Secrétariat général (et plus spécifiquement à l'OEJAJ) d'activer ces Administrations.



4.2.3.2. Une redéfinition partagée des modalités d'intervention

Les modalités d'intervention telles qu'elles existent présentent deux défauts majeurs :

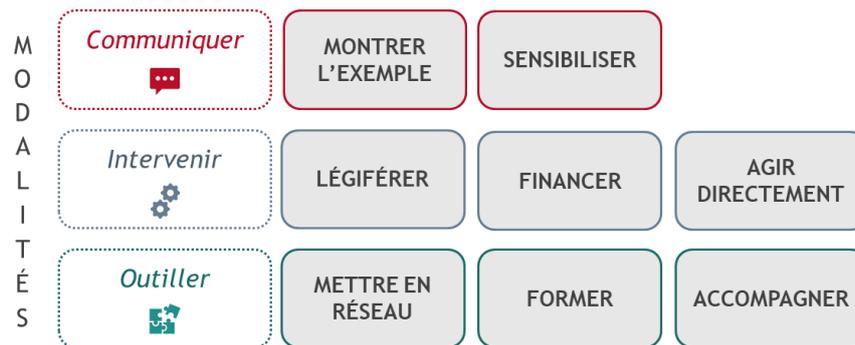
- Elles ne sont pas comprises de façon univoque par les correspondants. Ainsi, un appel à projets peut être compris comme « mise en œuvre, réalisation, organisation, adoption, initiation » ou comme « soutien, poursuite, pérennisation, amélioration » ;
- elles n'ont pas la même intensité : alors que certaines constituent des modalités d'intervention en soi, d'autres sont en réalité des intensités d'intervention et peuvent être rattachées aux autres. Il s'agit des modalités « mise en œuvre, réalisation, organisation, adoption, initiation » et « soutien, poursuite, pérennisation, amélioration ». Par exemple, une formation peut être soit initiée, soit poursuivie/améliorée. Une sensibilisation peut être soit réalisée, soit améliorée.

C'est pourquoi nous avons construit, avec les participants du dernier *focus group*, un nouveau « modèle d'intervention » composé de huit modalités d'intervention, structurées autour de trois thématiques (communiquer, intervenir et outiller), comme illustré dans le schéma suivant.

Lors du dernier *focus group*, a été abordée la question de la suppression ou non de la modalité « évaluation, analyse, réflexion, recherche », concernant plus d'un objectif opérationnel sur trois du PADE actuel. Il en est ressorti que cette modalité n'en est en réalité pas une : elle donne, certes, une grande robustesse à l'action publique (par l'accumulation de connaissance), mais n'est pas une action publique en soi. Il s'agit davantage d'un prérequis éventuel à la mise

en œuvre d'un projet, plus que d'un projet en soi. Donner à cette « modalité » un statut de « modalité d'intervention » comporte le risque de ne pas dépasser cette accumulation de connaissance et de ne pas atterrir sur une véritable action. Une solution pourrait être de considérer l' « *évaluation, analyse, réflexion, recherche* » comme un état d'avancement (« projet en mûrissement ») et non une modalité d'intervention.

Certaines modalités d'intervention peuvent être interreliées. A titre d'exemple, une administration pourra financer un opérateur de terrain pour agir auprès d'un public en particulier ou agir directement elle-même.



4.2.3.3. Des statuts de réalisation temporellement définis

Pour rappel, les statuts de réalisation actuellement définis sont les suivants :

- projet à lancer ;
- projet en cours ;
- projet réalisé ;
- projet abandonné ;
- nouveau projet ;
- pas d'information de la part du correspondant concernant le projet.

Une forme de gradation temporelle apparaît, mais seulement pour certains d'entre eux. Ce n'est pas le cas pour les nouveaux projets et les projets pour lesquels l'information est manquante, car ils pourraient être à lancer, en cours, réalisés ou abandonnés.

C'est pourquoi, lors du dernier *focus group*, nous avons fait l'exercice avec les participants de créer un nouveau « cycle » de réalisation des projets, schématisé comme suit :



Pour éviter le risque de stagner dans les deux premières phases, il est impératif de se doter d'un calendrier précis, indiquant le planning respectif de la recherche préparatoire, de la mise en œuvre d'un projet pilote, de l'évaluation de celui-ci et de la mise en œuvre effective.

4.3. L'outil de recensement des projets du PADE (le tableau de suivi)

Le troisième axe d'analyse se focalise sur l'outil de recensement des projets à mettre en œuvre, appelé également « tableau de suivi ». L'analyse de cet outil utilisé par les correspondants pour faire état des réalisations se révèle d'une grande pertinence dans le cadre de l'évaluation de l'*efficacité* du PADE.

L'analyse de l'outil de recensement est présentée en quatre temps :

- dans un premier temps, il sera question d'évaluer les relations de correspondance (faisant le lien avec le deuxième axe d'analyse précédemment présenté) ;
- dans un deuxième temps, le tableau de suivi initial fera l'objet d'une brève description ;
- dans un troisième temps, à la lumière des observations issues du tableau de suivi initial, un tableau de suivi retravaillé par BDO sera présenté ;
- dans un quatrième temps, il sera opportun de s'interroger et d'ouvrir la réflexion sur la forme du prochain PADE et de son outil de suivi.

Question guidant l'évaluation

Q.E.9 *Le dispositif de collecte, de traitement et de suivi des données relatives aux projets du PADE est-il performant ?*

4.3.1. Des modèles de correspondance multiples

Les correspondant(e)s ont pour mission de remplir bon nombre de plans transversaux, lesquels requièrent l'utilisation d'outils de suivi différents. En ce qui concerne le PADE plus précisément, la plupart des correspondant(e)s rencontré(e)s estiment que leur mission consiste en l'encodage de données qualitatives, lesquelles ne font pas l'objet d'une quelconque analyse. Une certaine frustration résulte de cette absence d'analyse et de retour à leur égard. Lors des *focus groups*, l'OEJAJ a indiqué qu'un effort sera fourni dans le but de rendre le travail des correspondant(e)s plus visible et de leur donner une assise à ce rôle au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Des outils existent pour aider à renforcer ce rôle et pour fluidifier l'information, comme les lettres de mission.

D'où proviennent les correspondant(e)s ? Certains font partie des cellules stratégiques des Administrations générales et des OIP et d'autres sont issus de divers services. Cette origine différenciée s'explique par le fait que lorsque le PADE a été mis en place, les cellules stratégiques n'existaient pas encore. La cellule consacrée à la mise en place du Plan de lutte contre la pauvreté a indiqué, lors des *focus groups*, qu'elle veillera à ce que les correspondants soient tous attachés à ces cellules stratégiques, permettant ainsi à avoir un effet d'autorité. Les correspondant(e)s ayant participé aux *focus groups* ont indiqué que leur conviction, en tant que porteur du projet « droits de l'enfant » au sein de leur Administration, est importante. Il est néanmoins indispensable que ceux-ci bénéficient d'un support et d'une assise au sein de celle-ci.

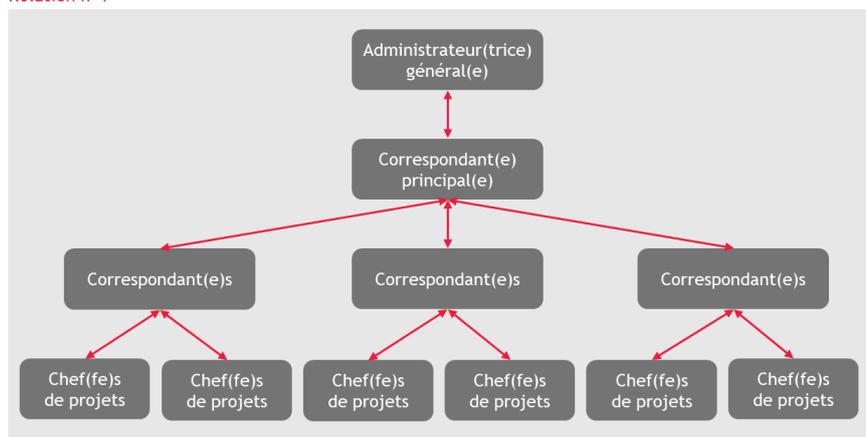
Les correspondant(e)s expliquent que la collecte des informations concernant la mise en œuvre des projets n'est pas chose aisée, car il leur est parfois difficile de pouvoir identifier les personnes qui pourraient être à même de les renseigner, notamment en raison de nombreux changements en interne au niveau des gestionnaires de projets.

Une fois les personnes de contact identifiées, la recherche d'informations concernant les projets peut impliquer une prise de contact avec un nombre important de personnes, se situant à des niveaux hiérarchiques très différents. Ainsi, les entretiens réalisés nous ont permis d'élaborer quatre relations/modèles de correspondance différentes.

La première relation est observée dans une grande administration où les maillons de la chaîne de collecte d'information sont multiples. Le/la correspondant(e) principal(e) exerce alors un rôle de relais entre l'Administrateur(trice) général(e) et les différents correspondant(e)s pour chaque service de l'administration générale. Le/la correspondant(e) principal(e) a dès lors une vue d'ensemble des projets menés et compile les informations qui lui reviennent par les correspondant(e)s, qui sont eux-mêmes en lien avec bon nombre de chef(fe)s de projets. Ces derniers prennent connaissance du PADE au fur et à mesure des contacts et finissent par lier les projets qu'ils gèrent avec les droits de l'enfant.

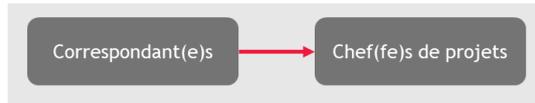
L'ensemble des relations est à double sens. Dans cette structure très pyramidale existe une culture du reporting, ou tout du moins, une culture de collecte et de transmission de données.

Relation n°1

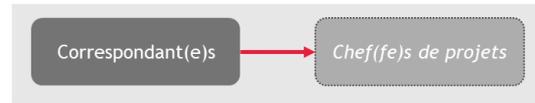


Les deuxième et troisième relations sont les plus simples en termes de maillage : il n'y a pas de réseau de correspondance interne à l'administration. La deuxième relation implique davantage un contact entre les correspondant(e)s et les chef(fe)s de projets, plus qu'une réelle relation à double sens. Il arrive même, dans le cas de la troisième relation, que les correspondant(e)s collectent eux-mêmes l'information concernant les projets dans les bases de données de l'administration concernée : il y a donc centralisation. Ce travail presque en autarcie nécessite tout de même l'aide ponctuelle de chef(fe)s de projets en cas d'indisponibilité ou d'incompréhension de l'information.

Relation n°2



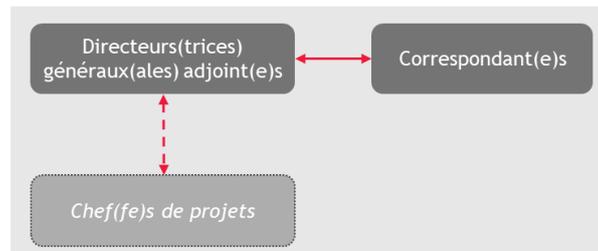
Relation n°3



Il convient de mentionner que cette troisième relation peut s'appliquer autant à des administrations pour lesquelles les enfants représentent le *core business* qu'à d'autres pour lesquelles ils ne sont pas le public ciblé par les actions menées.

La quatrième relation de correspondance observée donne une position centrale aux directeurs(trices) généraux(ales) adjoint(e)s, car ils sont responsables de la collecte des informations relatives à l'état de réalisation des projets qui les concernent. Les correspondant(e)s interviennent davantage dans la phase de traitement de l'information : ils/elles veillent uniquement à commenter ou à apporter des modifications dans un but de cohérence interne.

Relation n°4



Quel que soit le mode de prise de contact, celle-ci peut parfois déboucher sur une non-réponse ou une absence d'information de la part de la personne contactée, raison pour laquelle le statut de réalisation de projets n'est pas identifié. Ce phénomène n'est pas rare dans le cadre du PADE, car c'est le cas pour 27 objectifs opérationnels sur 150, soit 18% d'entre-eux. La collecte d'information n'est donc pas une sinécure pour certain(e)s correspondant(e)s.

Comme déjà évoqué, une fois les informations collectées, les correspondant(e)s sont chargé(e)s de les compiler, de veiller à leur compréhension et leur cohérence, et de les intégrer au tableau de suivi du PADE. Une telle démarche signifie que ce tableau de suivi est complété par une dizaine de personnes, chacune utilisant une méthode qui lui est propre. Il y a dès lors autant de manières de recenser l'information que de correspondant(e)s, mettant la cohérence du tableau de suivi à rude épreuve. Ce problème est même interne aux Administrations, puisqu'il arrive parfois, qu'en l'espace de quelques années, le rôle de correspondant(e) soit endossé par différents agents.

En effet, les correspondant(s) ne parlent parfois pas le même langage. Cette problématique s'illustre principalement dans l'identification du statut de réalisation des projets. Par exemple, un projet récurrent (réalisé ponctuellement) sera considéré par l'un comme étant « réalisé » et par l'autre comme étant « en cours » (sa réalisation n'étant pas terminée). Pour contrer ce problème, une personne interrogée a évoqué l'idée d'une formation à destination des correspondants, visant à la fois à les informer de la raison d'être du PADE (de manière à ce qu'ils/elles se l'approprient davantage) et à leur indiquer la marche à suivre pour le recensement des projets dans le tableau de suivi.

4.3.2. Analyse du tableau de suivi initial

Le tableau de suivi initial du PADE, c'est-à-dire tel qu'il nous a été envoyé par l'OEJAJ, recense, par objectif opérationnel, une série d'informations catégorisées selon de nombreux critères, au nombre de 25. A cet égard, un effort d'exhaustivité de la description mérite d'être mentionné. Toutefois, **le tableau de suivi souffre paradoxalement à la fois d'un manque et d'un excès d'informations** :

- d'une part, bien que certains critères (tels que le domaine, les acteurs en charge ou encore le statut de réalisation) aient bien été déclinés pour l'ensemble des objectifs opérationnels, d'autres n'ont pas fait l'objet d'une complétion systématique, comme les liens avec les autres plans transversaux, les indicateurs de réalisation, ou encore, les catégories de projet, pour ne citer que ceux-là.
- d'autre part, à l'inverse, certains critères ont été tellement investis par les correspondant(e)s que l'information recensée en est devenue illisible. Cette observation s'applique surtout aux espaces laissés aux correspondant(e)s pour commenter les états de réalisation. Visiblement, les critères présents dans le tableau de suivi ne permettent pas aux correspondant(e)s de pouvoir suffisamment décrire l'objectif opérationnel.

Ce phénomène de déséquilibre de l'information est certainement dû à la structure du tableau de suivi. En effet, l'excès ou le manque d'information ne résulte pas uniquement de la mission de rapportage des correspondant(e)s, mais également du **nombre trop élevé de critères de comparaison** (lesquels n'ont en plus pas forcément de lien les uns avec les autres) **et de leur agencement**. A titre d'exemple, nous avons de suite remarqué qu'autant les trois axes, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels apparaissaient clairement dans le tableau, autant les projets y afférant étaient recensés de manière hétérogène dans de multiples cellules.

Cette illisibilité tient également, et surtout, de l'effet « catalogue » du PADE, comme évoqué précédemment au point 4.2.1. En effet, avec ses 150 objectifs et ses quelques 300 projets sous-jacents, le PADE, sous sa forme actuelle, est un davantage un catalogue de données qu'un véritable outil de pilotage.

4.3.3. Le tableau de suivi remanié

Le retravail de l'arborescence stratégique initiale du PADE (explicité précédemment au point 4.2.1) ainsi que les observations concernant le tableau de suivi initial (recensées au point 4.3.1.2) ont mécaniquement conduit à un remaniement du tableau de suivi. Ce remaniement a uniquement pour vocation de traiter l'information différemment, de manière à réaliser plus aisément l'évaluation de la mise en œuvre des projets du PADE. Ainsi, la nouvelle version du tableau de suivi permet, pour chaque objectif opérationnel, d'identifier :

- le nombre de projets sous-jacents à cet objectif opérationnel ;
- les modalités d'interventions activées en vue de l'atteinte de cet objectif ;
- le niveau de transversalité opérationnelle dans sa mise en œuvre ;
- le niveau de transversalité ministérielle dans sa mise en œuvre ;

- le statut de la réalisation des projets sous-jacents à cet objectif opérationnel.

Le tableau met visuellement en exergue les différences relevées lors de l'identification des modalités d'intervention et des statuts de réalisation par les différent(e)s correspondant(e)s, d'une part, et par notre équipe, d'autre part. Ces différences sont dues au degré d'analyse différent : les correspondant(e)s ont basé leur analyse sur les objectifs opérationnels, alors que nous nous intéressons également aux projets sous-jacents, lesquels peuvent combiner différentes modalités d'intervention et statuts de réalisation.

Nous constatons qu'une **description plus fine des objectifs** (et dès lors, une évaluation plus précise) **serait possible par l'ajout d'autres critères**, tels que :

- *le caractère structurel ou spécifique/novateur des projets* : comme déjà évoqué, des projets très hétéroclites se confondent dans le PADE, et il est important de distinguer les différents niveaux d'actions ;
- *l'identification du porteur du projet* : les personnes interrogées constatent que même si les opérateurs et Ministres en charge sont identifiés dans le tableau de suivi, l'identification-même de l'administration porteuse du projet (c'est-à-dire celle qui en est responsable) n'apparaît pas dans le tableau de suivi. La frontière entre les actions des administrations en cas de transversalité est floue : « qui fait quoi ? » ;
- *la raison d'être du projet* : il s'agit, non pas de l'objectif (relatif aux droits de l'enfant) auquel il permet de répondre, mais bien de la raison pour laquelle ce projet-là, spécifiquement, figure dans le PADE. A cet effet, il convient d'identifier les projets y figurant en raison d'une obligation légale, ou encore, en raison d'une initiative particulière ;
- *des indicateurs de résultats et d'impact* : bien que certains indicateurs de réalisations soient disponibles (cf. point 4.2), le PADE manque d'indicateurs de résultats et d'impact. Il s'agit d'un défaut majeur du PADE : aucun indicateur n'a été défini au préalable, donc il est difficile d'évaluer son efficacité ou sa pertinence et l'appréciation de la réalisation des projets reste générale (projet réalisé vs. projet en cours).

Pourtant, le tableau de suivi contient une colonne réservée aux indicateurs, mais celle-ci n'est pas complétée car les correspondant(e)s considèrent que l'élaboration d'indicateurs en matière de droits de l'enfant est très difficile. Les effets pour les bénéficiaires semblent non quantifiables. Quelle est l'efficacité et quelle est la pertinence réelle sur le long terme des projets menés ? Une réelle réflexion sur le sujet est à mener, car une évaluation de choses sur lesquelles il n'y a pas de prise n'est pas possible. Nous avons remarqué l'existence d'un large consensus sur le besoin d'indications quantitatives et qualitatives. La construction de l'objectif doit traduire le changement entre une situation observée et une situation désirée. Ce changement doit pouvoir être estimé par des indicateurs, et ceux-ci doivent pouvoir être maîtrisés par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Au-delà de la formulation des indicateurs, il faut également se poser la question de la disponibilité des données.

4.3.4. Un outil de recensement idéal ?

4.3.4.1. Recommandations émanant des personnes interrogées

Pour rappel, l'ensemble des personnes interrogées estiment que le PADE ne devrait comprendre que quelques objectifs-clés, impliquant une transversalité ou non, préalablement choisis collectivement entre acteurs concernés par les droits de l'enfant, de manière à éviter le recensement de multiples mesures d'envergure variable, cet effet « catalogue ». Une telle approche présenterait un avantage majeur en termes de suivi : un nombre limité d'objectifs rendrait plus évidente une indication (qualitative et quantitative) des avancées.

Parallèlement à ce principe ayant fait l'objet d'un accord unanime, d'autres recommandations ont été proposées par certaines personnes interrogées, qui ont le mérite d'élargir la réflexion :

- A la place d'un tableau de suivi sous format Excel, il serait pertinent de réaliser des fiches-projets. Puisqu'il existe une certaine frustration de la part de quelques correspondant(e)s de ne pas pouvoir tout écrire dans les petites cellules du tableau de suivi, cet outil permettrait de récolter bien plus d'informations sur le projet en cours. Une telle idée pourrait être mise sur pied qu'à condition de réduire drastiquement le nombre d'objectifs, car cela ne serait pas tenable avec près de 300 projets.
- Le PADE ne devrait pas être un outil technocratique : il ne devrait pas être structuré temporellement (en fonction des législatures), mais être perpétuellement construit et modifié, avec des évaluations récurrentes qui permettraient de pouvoir suivre les progrès.
- Le PADE ne devrait contenir que quelques projets innovants, mais l'ensemble des autres actions menées par chacune des administrations concourant directement ou indirectement à la réalisation des droits de l'enfant devraient être recensées dans un autre outil de suivi.

L'ensemble des participants aux *focus groups* a insisté sur le besoin de valoriser ces actions. Ce reporting de tout ce qui est fait par ailleurs est important, car l'évaluation de la Belgique par le Comité des droits de l'enfant des Nations Unies ne se base pas uniquement sur le PADE, mais bien sur l'ensemble des actions menées par les institutions. Le travail de reporting a déjà été réalisé en vue de la rédaction du rapport périodique de la Belgique ainsi que de son audition à Genève (cf. point 4.1.2), créant une réelle émulation au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, et plus spécifiquement au niveau des correspondant(e)s. Il serait intéressant de pouvoir profiter de cet élan. Reporting ou pas, les actions seraient certes mises en œuvre par les différentes administrations, mais un reporting permettrait d'aller plus loin : l'identification des droits de l'enfant en lien avec les actions permettrait aux personnes chargées de leur mise en œuvre de savoir dans quel but ils agissent et donc, de se doter de lunettes « droits de l'enfant ».

Il faudrait donc proposer une méthodologie à l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour faire ce reporting. Les participants au dernier *focus group* ont indiqué qu'il s'agirait d'un projet qui pourrait être inscrit dans le futur PADE.

De plus, toutes les personnes interrogées s'accordent pour dire que le tableau de suivi tel qu'il existe aujourd'hui est un **outil de rapportage au caractère figé et qu'il serait pertinent de le rendre modulable, participatif et vivant**. Il devrait, en effet, permettre aux différentes personnes concernées de se rencontrer davantage.

4.3.4.2. *Nos recommandations finales*

L'outil de recensement intervient dans la mise en œuvre du PADE ainsi que dans son évaluation, en tant qu'outil de suivi. Quelle que soit sa forme, il doit permettre d'une part, une *planification*, une *mobilisation* et un *pilotage* plus aisés (*mise en œuvre*) et d'autre part, un *bilan*, une *appréciation* et l'*élaboration de préconisations* (*évaluation*).

D'après nos observations et les retours des personnes interrogées, nous considérons que des **fiches-projets**, synthétisées dans un **tableau de bord**, constitueraient une solution durable aux problèmes soulevés, dans l'hypothèse où le PADE ne contiendrait plus qu'un nombre limité de priorités. La fiche-projet permet de définir l'ensemble de l'organisation d'un projet via de multiples critères, et dès lors, d'en suivre l'avancement et le degré d'atteinte de l'/des objectif(s) qu'il doit atteindre. Les projets concernés par cet outil seraient les projets innovants ou correcteurs définis lors de la phase de conception du PADE. La fiche-projet représente donc un outil clarificateur de l'intervention et des changements souhaités.

Nous avons fait l'exercice de construire une fiche-projet spécifique au PADE (illustration suivante), compte-tenu des constats tirés de l'évaluation et différents éléments évoqués lors des entretiens d'approfondissement et des *focus groups*. Les participants au dernier *focus group* ont indiqué qu'un canevas de fiche-projet est déjà développé au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui dispose d'une méthodologie en matière de gestion de projets. L'outil s'intègre progressivement dans ses pratiques, et par conséquent, il serait pertinent de réfléchir sur la possibilité d'utiliser cette fiche-projet, voire de personnaliser celle-ci en fonction des spécificités propres au PADE. En effet, il faudrait veiller à ne pas mettre en place des modèles différents pour chaque plan transversal, car le recensement est énergivore et chronophage.

L'outil de recensement proposé faisant l'objet d'un consensus au sein des correspondant(e)s, certaines modalités opérationnelles restent à définir :

- l'identification des personnes chargées de la complétion de ces fiches-projets : ce travail n'incomberait pas forcément aux correspondant(e)s mais bien aux gestionnaires de projets, qui auraient une maîtrise des projets. Ceci impliquerait une redéfinition du travail des correspondants : ils devront prendre contact avec les gestionnaires (qui seront moins nombreux puisqu'il y aura normalement moins de projets dans le PADE) et entretiendront un dialogue continu pour remplir au mieux les fiches-projets. Il est opportun de mentionner que cet effort de complétion ne serait fait qu'une seule fois, et ce, lors de la phase de conception du PADE. L'effort sera par contre continu concernant les indicateurs et réalisations, qui sont quant à eux variables.
- le suivi : nous proposons qu'un état d'avancement des projets puisse être présenté à chaque réunion du GP CIDE (uniquement les statuts de réalisation) et qu'une mise à jour des données complètes soit effectuée annuellement.

Il est important de souligner qu'un outil de recensement efficace permettrait d'avoir une meilleure vision des progrès réalisés, et ainsi comparer ceux-ci à l'évolution des droits et des besoins des enfants : il s'agit du processus d'évaluation, liant le troisième axe d'analyse au premier.

RÉF.		Nom du projet	
Année			
Début			
Fin		Thématique	
O.S. lié		O.O. lié	
Description du projet			
Modalité d'intervention			
Correspondances			
Articles de la CIDE	Observations finales de l'ONU	Références (DPC, Décret, etc.)	
Public(s)-cible(s)		Changement(s) souhaité(s)	
Indicateurs		Réalisation(s) attendue(s)	
Administration(s) en charge			
Administration pilote	Gestionnaire	Ministre(s) en charge	
Interdépendances			
Internes à la FW-B		Externes à la FW-B	
Ressources			
Budget estimé (en €)		Ressources humaines (ETP)	

5. Conclusion

Le PADE 2015-2019 a été évalué en regard de sa *pertinence* et de son *efficacité*. Cette évaluation, structurée en trois axes d'analyse distincts, nous a permis de souligner quelques grandes tendances.

La Fédération Wallonie-Bruxelles, de par la nature de ses compétences, prend de nombreuses mesures ayant un effet direct ou indirect sur le public des 0-18 ans. Le PADE, parallèlement aux autres actions quotidiennes des différentes administrations, illustre cette volonté de concourir à la réalisation des droits de l'enfant. Il ressort de notre évaluation que près de la moitié de ses 150 objectifs opérationnels ont au moins un de leurs projets sous-jacents ayant été réalisé. Nous avons également remarqué une très forte propension au travail collaboratif, la transversalité entre les différentes parties prenantes étant considérée comme un aspect adjuvant dans la mise en œuvre des projets, dont certains consistent en de réelles avancées en matière de droits de l'enfant.

Toutefois, le PADE actuel présente quelques défauts majeurs, qu'il convient de gommer. Transposition de la Déclaration de politique communautaire 2014-2019, il contient des projets ayant été calqués sur ce document, et non des projets ayant fait l'objet d'une réflexion en soi. Résultat de cette conception, l'arborescence stratégique déséquilibrée du PADE a induit un effet « catalogue » en raison des 300 projets très hétéroclites qu'il comprend. Ce nombre important est dû à la volonté du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles de valoriser le travail effectué au jour le jour par ses différentes administrations. Le PADE actuel ne peut donc être considéré comme un outil de pilotage, mais plutôt comme un simple outil de reporting. Ce recensement est d'ailleurs une tâche ardue pour les correspondant(e)s, en raison d'un tableau de suivi souffrant d'une certaine illisibilité.

En plus d'être dotée d'un volet évaluatif, notre analyse s'est également voulue prospective. Nos constats ont eu l'occasion d'être nuancés, complétés et discutés avec les parties prenantes concernées, lors des entretiens d'approfondissement et surtout, lors des *focus groups*. Ces échanges constructifs ont permis d'identifier des éléments à garder absolument à l'esprit en vue de l'élaboration du prochain PADE : un choix restreint de priorités phares (dont des priorités percolant dans l'ensemble des administrations), une utilisation systématique d'indicateurs (qualitatifs et quantitatifs), des concepts centraux dont la définition est partagée par tous, ou encore, la mise en place d'un nouvel outil de suivi.

Créé suite aux observations formulées par le Comité des droits de l'enfant des Nations unies, le PADE est devenu progressivement un outil indispensable dans le paysage de la Fédération Wallonie-Bruxelles en matière de droits de l'enfant et a été intégré par l'ensemble des acteurs, qui partagent la volonté de voir celui-ci devenir un outil réellement stratégique et ambitieux.

6. Annexes

6.1. Liste des personnes interrogées lors des entretiens d'approfondissement

Opérateurs rencontrés	Personnes interrogées
Administration générale de l'Enseignement	<ul style="list-style-type: none"> • Mme. S. BEKIR, référente PADE • Mme H. D'HOINE • Mme M. DUPUIS • M. D. CATTEAU • Mme M. BOURAS
Administration générale de la Culture	<ul style="list-style-type: none"> • M. A-M. PONCELET, Administrateur général • Mme. F. VERHEYEN, référente PADE
Administration générale de l'Aide à la Jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> • M. J-M. DELCOMMUNE, Directeur général adjoint • Mme. V. DEVIS, Directrice générale adjointe • Mme. S. D'HONDT, Directrice générale adjointe • M. A. MESBAHI, Directeur général adjoint • Mme. F. MULKAY, Directrice générale adjointe • M. A. SAAVEDRA ULLOA, référent PADE
Administration générale du Sport	<ul style="list-style-type: none"> • M. M. XHONNEUX, Représentant M. LAITAT • Mme. Y. BERLANGER, référente PADE
Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE)	<ul style="list-style-type: none"> • M. B. PARMENTIER, Administrateur général • Mme. M. KREMER, référente PADE
Délégué général aux droits de l'enfant (DGDE)	<ul style="list-style-type: none"> • M. B. DE VOS, Délégué général
Secrétariat Général	<ul style="list-style-type: none"> • M. F. DELCOR, Secrétaire général • Mme A-M. DIEU, Coordinatrice a.i. OEJAJ • Mme D. ROSSION, chargée de projets OEJAJ
Administration générale des Maisons de Justice	<ul style="list-style-type: none"> • Mme. A. DEVOS, Administratrice générale • Mme. S. REISSE, référente PADE

6.2. Compte-rendu du premier focus group

Date : 15 octobre 2019

Personnes présentes

- Mme Sherazade BEKIR (AGE)
- Mme Hedwige D'HOINE (AGE)
- Mme Marleine DUPUIS (AGE)
- Mme Yolaine BERLANGER (AGS)
- Mme Françoise VERHEYEN (AGC)
- Mme Karin VAN DER STRAETEN (DGDE)
- Mme Marie D'HAESE (UNICEF)
- Mme Ethel VANDIEST (ONE)
- Mme Sandra REISSE (AGMJ)
- M. Andres SAAVEDRA ULLOA (AGAJ)
- Mme Anne-Marie DIEU (OEJAJ)
- Mme Dominique ROSSION (OEJAJ)
- M. Michaël VAN CUTSEM (BDO)
- Mme Odile MARTIN (BDO)

Personnes excusées/absentes

- Mme Mathilda DELIER (SG - Egalité des chances)
- Mme Béatrice BERTRAND (Adoption)
- Mme Laurane BAUDELOT (Yapaka)
- M. Laurent DE SELYS LONGCHAMPS (SG - Infrastructures)
- M. Sébastien YERNA (SG - Budget)

Points abordés

[Prise de contact, présentation de la mission ainsi que des premiers résultats de l'évaluation concernant l'axe d'analyse « droits de l'enfant »]

Consignes pour l'exercice : les participants sont invités à inscrire les besoins sur des post-it roses et les priorités sur des verts.

1. L'inclusion scolaire

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion scolaire : enfants en difficulté, handicap • Espaces de loisirs pour enfants avec handicap physique/mental (inclusif et non-inclusif) • Amélioration de l'accessibilité en MILAC, en structure d'accueil, aux services PSE, etc. • Améliorer l'accessibilité des services
	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser davantage sur l'importance de l'enseignement spécialisé (mauvaise orientation, manque de connaissance) • Inclusion, accessibilité • Synergie des données et des notions entre FW-B, ONE et société civile

<p>CONSTATS ÉVOQUÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre d'inscriptions dans l'enseignement spécialisé et grande proportion d'enfants issus de l'immigration ou d'un milieu social défavorisé • Ces constats sont mesurés, notamment dans les indicateurs de l'enseignement. Cela fait partie de points spécifiques dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence (parmi les 5 objectifs clés). • Même constat à l'ONE : dans la réforme MILAC, il y a 4 objectifs, et l'un d'entre eux est entièrement consacré à l'accessibilité. • Il y a plusieurs branches dans cette problématique : 1) la mauvaise orientation (les mauvais diagnostics) : ces enfants pourraient rester dans l'enseignement ordinaire alors qu'ils sont orientés dans le spécialisé, 2) l'opportunité donnée aux enfants porteurs de handicap de se retrouver dans les différents milieux (enseignement, accueil, etc.) • Inclusion et accessibilité, ne vont pas l'une sans l'autre. Le milieu n'est pas précisé parce que c'est dans tous les domaines. Cela ne recouvre pas seulement non plus les enfants en situation de handicap, mais tous les enfants qui nécessitent une protection particulière. • Quid du curseur pour définir si un enfant est dans une situation de vulnérabilité ? Il y a l'impression qu'il est déplacé continuellement. Il faut avoir une vision commune des notions et de ce qu'on entend par « public vulnérable » : il y a plusieurs publics et donc une myriade de besoins différents. • Il est difficile de morceler : des enfants entrent dans différentes catégories. L'étiquetage n'est pas bon mais en même temps utile pour trouver des solutions. • Il faut arrêter de se centrer sur des diagnostics, de vouloir étiqueter un enfant : cela ne veut rien dire. Il faut que tous ces milieux éducatifs (au sens large) répondent aux besoins de l'enfant : ils peuvent être fluctuants selon le lieu. Il faut une réponse par rapport au besoin de l'enfant.
<p>SITUATION DÉSIRÉE</p>	<p><i>Un système qui réponde aux droits de l'enfant dans une visée la plus universelle possible</i></p>

2. Groupes vulnérables

<p>APPORTS DES PARTICIPANTS</p>	<p>Besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'indicateurs communs de qualité • Mieux cerner la précarité infantile • Précarité des familles • Accorder la priorité aux groupes les plus marginalisés et les plus défavorisés
<p>CONSTATS ÉVOQUÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ces groupes sont déjà identifiés, existent déjà : les vulnérabilités sont listées. Il faut accorder la priorité à tous les groupes les plus vulnérables. • Les enfants ne sont pas placés pour raison de précarité, mais pour raison de danger. • Mieux cerner la précarité infantile pour mieux lutter contre les inégalités sociales serait important. Il faudrait renseigner statistiquement et « catégoriser » les enfants, mais éthiquement, cela pose question. • Des statistiques existent de façon individuelle au sein des différents acteurs : il faudrait penser à une mise en commun, un partage de celles-ci, à condition de mettre en place des règles communes aux acteurs. • Il y a une « tension » entre la catégorisation des enfants et l'existence des enfants comme un groupe en soi (homogène). Les indicateurs eux-mêmes évoluent avec notre regard, nos références. Il y a la peur qu'un indicateur soit enfermant. • Quand on réfléchit à la situation désirée, globalement, ce serait que tous les enfants soient ensemble, quels qu'ils soient, dans l'ATL, dans les milieux 	

	<p>d'accueil, à l'école, et que le spécialisé soit vraiment réservé à des cas très spécifiques. Il y aurait une catégorisation malgré tout, mais qui est dans l'exception et non pas dans la règle.</p> <ul style="list-style-type: none"> L'inclusion ne veut pas dire « être tout le temps avec les autres ». Ce qui est dangereux, c'est que d'une spécificité, cela devienne une norme obligatoire. La situation idéale serait que l'inclusion soit une opportunité : il faut veiller à ce que les enfants soient ensemble à certains moments, et pour ceux qui ont une difficulté à un moment ou de façon permanente, avoir accès au plus grand nombre d'opportunités possibles. Il y a des spécificités propres qu'on ne peut pas gommer, sous couvert d'un vivre ensemble.
SITUATION DÉSIRÉE	<p><i>Une réduction, sur la base de données précises, des marqueurs de précarité des enfants défavorisés</i></p> <p>On a besoin d'informations mesurées/documentées concernant la précarité et on peut imaginer vouloir aller vers une réduction de cette précarité. Le PADE actuel insiste beaucoup sur la réalisation d'études, qui n'engagent pas sur l'objectif pour le groupe cible. Il faut identifier ces marqueurs de précarité (à nouveau, cela fait écho au besoin de références communes).</p>

3. Gratuité scolaire

APPORTS DES PARTICIPANTS	<p>Priorités</p> <ul style="list-style-type: none"> Gratuité scolaire Pauvreté → Gratuité de l'enseignement
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> Elle fait l'objet d'un article dans la CIDE, c'est un rappel et une urgence dans les observations finales. Le DGDE avait fait un rapport sur les incidences de la pauvreté sur les enfants et leurs familles il y a 10 ans. A la fin de chaque entretien réalisé dans ce cadre, à la question « une chose à changer dans votre vie pour que ça aille mieux ? », toutes les familles répondent la gratuité à l'école. Une vraie gratuité, sans adjectif : plus que l'accès, toutes les activités, les repas de midi, etc. Ce que le DGDE demande depuis très longtemps, c'est de considérer comme temps scolaire le temps à l'école. Les temps de midi ne sont pas considérés comme du temps scolaire. Donc, quand l'administration et/ou le politique envisage la gratuité scolaire, il ne pense qu'au temps sur les bancs de l'école. Il y a un débat en ce moment concernant le temps libéré pour la concertation : le temps extra-scolaire va s'étendre pour rencontrer ce besoin-là.
SITUATION DÉSIRÉE	<p><i>Un accès à l'enseignement et à l'ensemble du temps scolaire (à comprendre comme temps passé à l'école) gratuit</i></p>

4. Accès à la participation et à la culture (en termes de mobilité)

APPORTS DES PARTICIPANTS	<p>Priorités</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'accès à la participation et à la culture en termes de mobilité (solutions possibles, décentralisation, etc.)
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> Il y a des jeunes qui n'ont pas accès à toute une participation culturelle, ou alors, avec beaucoup de difficulté, parce qu'ils n'ont pas les moyens (de transport) de se déplacer jusqu'au lieu en question. Il y a des projets spécifiques à la mobilité géographique qui se mettent en œuvre, mais c'est un frein à la participation, aussi dans l'autre sens : pour les jeunes, mais aussi pour les instances de consultation (qui doivent se décentraliser pour aller consulter les jeunes, et certains passent à travers les mailles du filet).

	<ul style="list-style-type: none"> C'est une thématique à décliner parallèlement avec le PADE wallon, car la mobilité est une compétence régionale.
SITUATION DÉSIRÉE	<i>Une prise en compte (des contraintes) territoriale(s) de l'accès aux outils de la culture, de l'éducation permanente, de la participation ainsi qu'aux parents.</i>

5. Santé

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> Lutte contre les inégalités sociales et de santé (renforcement PSE, réforme accueil 0-3, renforcement soutien à la parentalité) Santé (nourriture, etc.) et assuétudes (alcool, drogues, tabac, etc.) Sécurité de base : avoir un toit, se nourrir, se vêtir, se soigner, s'éduquer (école, culture, vie sociale, etc.) Bien-être/santé (alimentation)
	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> Santé mentale (lieux, soins, sérénité, aide, etc.)
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> La santé n'est pas une compétence de la FW-B. Il n'y a pas d'articulation avec la santé mentale (compétence des Régions). Les « incasables » sont les jeunes dont le juge ne sait pas quoi faire, et en définitive, estime qu'ils ont un problème de santé mentale. Les hôpitaux psychiatriques n'en veulent pas car ils sont mineurs, et le juge les met en IPPJ, alors que ce n'est pas l'endroit où ils devraient être. La notion d' « incasable » fait l'objet de compréhensions différentes. Quand certaines choses sont transversales, l'idée serait qu'elles soient à la fois dans le PADE wallon et PADE de la FW-B (pas encore de PADE au niveau de la RBC). Une distinction semble importante à faire, entre les actions pour lesquelles la FW-B a toutes les cartes en main, a une partie de cartes en main et très peu (voire pas) de cartes en main. 	
SITUATION DÉSIRÉE	<i>Une prise en charge conjointe de la problématique de la santé mentale par la FW-B, la Région wallonne et la COCOF</i>	

6. Accompagnement des parents/de la famille

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir les parents
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> L'AGMJ dit que son public-cible, même s'il est majeur, est un public vulnérable. Pour appliquer les droits de l'enfant, l'action se fait en passant par les parents. On a pas directement accès aux enfants. D'autres priorités sont en lien avec la parentalité : renforcer le soutien à la parentalité. C'est une porte d'entrée, surtout pour les acteurs pour lesquels les enfants ne sont pas le core business (aussi le cas pour l'ONE) Dans le PADE actuel, il y a un objectif stratégique et différents objectifs opérationnels en lien avec la parentalité. Faut-il aller plus loin ? L'AGMJ dit qu'il s'agirait de mieux identifier le service (orienter de façon appropriée, et pas juste donner un numéro de téléphone général). 	
SITUATION DÉSIRÉE	<i>A FORMULER : Soutien/accompagnement à la parentalité, à la famille ? (lien avec le placement des jeunes en difficulté)</i>	

7. Violences éducatives ordinaires et pratiques éducatives positives

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> Stop VEO et promotion pratiques éducatives positives Lutter contre toute forme de harcèlement et de violence (psychologique, physique, mentale), y compris dans le sport
---------------------------------	------------------	---

CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Cela concerne à la fois l'accompagnement des parents et les professionnels de l'enfance. • Tout le monde est assez d'accord sur les « grandes » maltraitances affligées aux enfants, mais il y a plus de discussions et de réticences par rapport aux VEO, y compris au sein de la FW-B. • Il faudrait que ce soit écrit dans toutes les législations, en tout cas dans celles de la FW-B, sur lesquelles on peut agir directement. Autant le thème est évident sur le fond, autant sur la forme, il y a débat. • Une autre priorité est évoquée en lien avec ceci : lutter contre toute forme de harcèlement et de violence dans le sport. • C'est une des conclusions majeures de la consultation des enfants : il y a 3 grandes priorités mises en avant par les enfants, dont les violences éducatives (autant dans la famille qu'à l'école).
SITUATION DÉSIRÉE	<i>Des systèmes d'éducation bannissant toute forme de violence éducative, interpersonnelle ou institutionnelle</i>

8. Formation au monde numérique et digital

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation réelle avec le(s) secteur(s) et perméabilité (collaboration)
	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir accès à des informations compréhensibles (adaptées) • Concertation (écoute) réelle de nos secteurs (pour justement entendre les besoins plus spécifiques) • Intégration effective et co-construction d'actions communes entre la FW-B et l'ONE • Formation au monde numérique et digital d'aujourd'hui et de demain
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a aussi un lien avec l'accès à une information compréhensible (adaptée) : le support numérique est super important dans ce contexte. Il y a aussi la question de la numérisation des données des enfants. • Il y a un projet de numériser le dossier d'accompagnement de l'élève (du début à la fin de son parcours scolaire supérieur). • Les compétences numériques et digitales sont un des axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence. Il y a une problématique liée à la fracture numérique, à la précarité, à la pérennité des outils, au manque de formation des enseignants, etc. Il faut que les enfants soient outillés au mieux. Ce n'est pas parce qu'ils ont un GSM en main qu'ils savent s'en servir. C'est lié au harcèlement : qui dit GSM, dit cyberharcèlement. Cela rejoint l'éducation aux médias, le traitement de l'information. • Attention aussi au nombre d'heures devant les écrans : travailler l'outil numérique en fonction de l'âge et du développement de l'enfant. • Les enseignants ne connaissent pas non plus toutes les potentialités en termes de numérique. Il y a des recommandations européennes en la matière (DigComp 2.0.edu). • Il est important de prendre en considération la perméabilité des secteurs : si on croise les données, cela ne peut être que bénéfique. Exemple : l'enseignement ne prend pas en considération le nombre d'heures passées devant les écrans, or, il s'agit du même individu. 	
SITUATION DÉSIRÉE	<i>Une prise en compte documentée, équilibrée et adaptée des moyens numériques dans le parcours, la formation et l'information des enfants</i>	

9. Formation aux droits de l'enfant

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la qualité (via les formations, via les infrastructures, via les réformes) • Des enseignants formés en suffisance (chaque enfant a le droit de bénéficier du meilleur enseignement) • Instaurer une véritable culture des droits de l'enfant • Formation droits de l'enfant
	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des professionnels de l'enfance et des secteurs de l'enfance à l'approche (au cadre) des droits de l'enfant • Formation aux droits de l'enfant des encadrants au sens large • Sensibilisation aux droits de l'enfant
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a la protection des droits de l'enfant dans l'environnement numérique, mais il faut élargir à la formation des professionnels des secteurs de l'enfance à l'approche des droits de l'enfant. • Tous les enfants doivent avoir droit à des enseignants formés en suffisance (car nous sommes en période de pénurie). Il faut un renforcement de la qualité, notamment par la formation. La réforme de la formation initiale des enseignants est postposée, et celle des professionnels des milieux d'accueil est en cours de mise en œuvre. • Un parallèle peut être fait avec le réflexe « gender mainstreaming » : ce serait bien que ce soit la même chose pour les droits de l'enfant. L'AGAJ a décidé d'œuvrer en faveur d'une véritable culture des droits de l'enfant, à l'instar du test genre et du test Kafka. • C'est perçu comme quelque chose d'administratif, et donc de lourd. Il faut pouvoir réfléchir à travailler autrement. • Il faut veiller à une meilleure coordination des plans transversaux, au niveau des objectifs (Plan maltraitance, plan pauvreté, plan égalité des chances, etc.) Ils ne doivent pas être déconnectés les uns des autres. • C'est encore un parallèle avec la perméabilité des secteurs : développer des logiques de collaboration et s'entendre sur des définitions partagées. 	
SITUATION DÉSIRÉE	<p><i>Des professionnels de l'enfance et de l'éducation formés et à jour par rapport au cadre des droits de l'enfant et des meilleures pratiques</i></p>	

10. Participation et consultation

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion (jeunes avec moins d'opportunités socio-économiques/handicap) notamment en termes de participation • Consultation des enfants et des jeunes • Améliorer la participation des enfants
	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Être entendu • Être respecté • Consultation des enfants et des jeunes • Faire circuler la parole des enfants (c'est tout nouveau cette parole) • Créer ? (Mieux) identifier ? des lieux pour recueillir la parole de l'enfant • Participation
CONSTATS ÉVOQUÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Il y a très peu de lieux où la prise de parole des enfants est bien organisée et est prise en considération dans les décisions qui les concernent. • La culture de la participation commence à se développer et les enfants sont demandeurs. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Il faudrait définir ce qu'on entend par « participation » ? Il y a tout et n'importe quoi, il y a différentes intensités. Il y a aussi le côté systématique de la participation (plutôt one-shot que permanente) à noter. • On est davantage dans le droit de parole, plus que la participation en soi. • Exemple de l'AGMJ : avant d'octroyer une surveillance électronique, un assistant de justice doit faire une enquête, qui va dans le milieu de vie, et recueille uniquement l'avis des personnes majeures qui composent le ménage (c'est dans la loi). Il y a des enfants qui ne sont pas entendus. S'ils sont entendus, que faisons-nous de leurs dires ? Quel est le retour ? Cela pose aussi la question de la formation des assistants de justice. Peut-être que des lieux existent pour le recueil de la parole, mais on en fait quoi après coup ?
SITUATION DÉSIRÉE	<i>Des enfants pouvant s'exprimer et être écoutés dans la durée dans un cadre de participation partagé (et peut-être formalisé ?)</i>

11. Pratique d'activités de loisirs et/ou sportives

APPORTS DES PARTICIPANTS	Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir pratiquer une activité de loisirs et/ou sportive
CONSTATS ÉVOQUÉS		<ul style="list-style-type: none"> • C'est en lien avec la lutte contre la pauvreté infantile : un des critères est l'absence de la pratique d'un loisir. • Il y a un déficit d'activités auprès d'une partie de la population : les enfants défavorisés (en raison de barrières financière et psychologique). • A nouveau, la priorité du renforcement de qualité intervient ici, au niveau des infrastructures. • Notion d'« activité gratuite », à comprendre comme une activité qui n'a aucune vocation à former l'enfant au sens des apprentissages, mais plutôt à développer un capital social ou se détendre. Il y a souvent une attente de faire des choses qui augmentent le capital (de connaissances) de l'enfant. D'où la baisse de fréquentation des plaines et des mouvements de jeunesse. L'activité est gratuite au sens de résultat.
SITUATION DÉSIRÉE		<i>Une correction des inégalités sociales, philosophiques et générées dans l'accès au sport et aux activités de loisirs.</i>

12. Décrochage scolaire

APPORTS DES PARTICIPANTS	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les causes du phénomène d'abandon/décrochage scolaire (exclusion scolaire) (les nouvelles causes)
CONSTATS ÉVOQUÉS		<ul style="list-style-type: none"> • Il y a pas mal de causes de l'exclusion (assuétudes, violences, etc.) mais c'est aussi au-delà de l'école (dans le milieu familial). Est-ce que l'enfant bénéficie de tous les ressorts pour être attentif aux cours ? Les causes sont multifactorielles. • Il y a des liens avec d'autres éléments évoqués précédemment (participation, inclusion, (non-)orientation, etc.). Quand un enfant n'est pas là où il aimerait/devrait être, il y a décrochage. • Cela reste un objectif très important, même s'il est déjà dans le PADE.
SITUATION DÉSIRÉE		<i>Une réduction des indicateurs de décrochage scolaire, notamment précoce, au service du développement des compétences et intelligences de l'enfant</i>

13. Childbudgeting

APPORTS DES PARTICIPANTS	Besoins	<ul style="list-style-type: none"> • Childbudgeting
--------------------------	----------------	--

<p>CONSTATS ÉVOQUÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C'est une recommandation du Comité des droits de l'enfant. Les projets ne sont pas budgétés. • Une étude préalable a été réalisée pour voir les bonnes pratiques dans d'autres pays. • L'idée est qu'un groupe de travail technique se mette en place avec des gens provenant du budget et des droits de l'enfant pour voir comment le faire. • L'autre idée est de d'abord travailler sur des projets. Dans le PADE, aucune mesure n'a été budgétée. • Se poser la question de savoir si un projet va pouvoir être réalisé avec les moyens du bord actuels ou pas est déjà intéressant et appuie le projet et sa mise en œuvre. • C'est un outil de pilotage en soi, qui permet de voir s'il y a du recul dans la mise en œuvre du projet ou une avancée.
<p>SITUATION DÉSIRÉE</p>	<p><i>Une vision claire des investissements en ressources humaines et budgétaires réalisés pour à court terme, les priorités du PADE, et à long terme, les politiques orientées en matière de droits de l'enfant</i></p>

14. Nombre de places en milieux d'accueil (ajout BDO)

<p>CONSTATS ÉVOQUÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cela fait référence à l'accessibilité et du renforcement de la qualité. • Y'a-t-il encore un déficit observable et objectivé globalement ou localement ? C'est l'objet de la réforme mise en place actuellement. • Il y a le nombre de places mais ce n'est pas tout : c'est sa qualité, son emplacement, son encadrement. Le nombre de places n'est pas le seul indicateur à utiliser. • Cela fait de nouveau référence à la perméabilité des secteurs : création de synergies entre eux.
<p>SITUATION DÉSIRÉE</p>	<p><i>Un nombre de places en milieu d'accueil suffisant, de qualité, et géographiquement réparti</i></p>

15. Réduction du temps de placement des jeunes en difficulté (ajout BDO)

<p>CONSTATS ÉVOQUÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le DGDE revendique la mise en place d'un double mandat : une équipe s'occupe intensivement de l'enfant et une autre de la famille la première année. Si pas de changement positif après un an, on prend des dispositions à MT et LT pour assurer une stabilité à l'enfant en dehors de son milieu familial. Les moyens ne sont pas mis pour mettre ceci en œuvre. • Cela rejoint la thématique de l'accompagnement des parents. Il y a toujours un accompagnement à faire au niveau de l'enfant ET de sa famille. La philosophie des deux derniers décrets de l'aide à la jeunesse visait justement le maintien du lien. C'est un des facteurs de bien être pour le développement de l'enfant et pour une certaine vision de notre société : il est malheureusement mis en péril par ce manque de moyens.
<p>SITUATION DÉSIRÉE</p>	<p><i>A FORMULER : Maintien du lien avec les familles ?</i> (lien avec l'accompagnement des parents/des familles)</p>

6.3. Compte-rendu du deuxième focus group

Date : 23 octobre 2019

Personnes présentes

- Mme Sherazade BEKIR (AGE)
- Mme Marleine DUPUIS (AGE)
- Mme Yolaine BERLANGER (AGS)
- Mme Françoise VERHEYEN (AGC)
- Mme Karin VAN DER STRAETEN (DGDE)
- Mme Magali KREMER (ONE)
- M. Andres SAAVEDRA ULLOA (AGAJ)
- Mme Laurane BAUDELLOT (Yapaka)
- M. Vincent LORGE (Cellule pauvreté)
- Mme Julie FONTAINE (Cabinet de la Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant)
- Mme Anne-Marie DIEU (OEJAJ)
- M. Michaël VAN CUTSEM (BDO)
- Mme Odile MARTIN (BDO)

Personnes excusées/absentes

- Mme Hedwige D'HOINE (AGE)
- Mme Mathilda DELIER (SG - Egalité des chances)
- Mme Béatrice BERTRAND (Adoption)
- M. Laurent DE SELYS LONGCHAMPS (SG - Infrastructures)
- M. Sébastien YERNA (SG - Budget)
- Mme Marie D'HAESE (UNICEF)
- Mme Sandra REISSE (AGMJ)
- Mme Dominique ROSSION (OEJAJ)

Points abordés

[Prise de contact et bref rappel de la mission et des éléments évoqués lors du premier focus group]

Michaël Van Cutsem explique que le but de la séance est de mettre en rapport les situations désirées formulées la fois dernière avec des modalités de définition de mesures innovantes ou correctrices, d'une part, et de mesures motrices (qui fonctionnent bien), d'autre part. Il ne s'agit pas de formuler des objectifs stratégiques et opérationnels, car cela requiert une autre dynamique et un laps de temps bien plus long. Ni BDO, ni le groupe ne travail ne sont mandatés pour construire le nouveau PADE mais pour fournir des éléments de réflexion permettant de le construire au mieux

Il semble, au regard des avis collectés, que le prochain PADE devrait être plus stratégique (et moins un catalogue de mesures). Un moyen de rendre ce PADE plus stratégique est de repartir des thématiques identifiées lors du focus group précédent pour identifier des priorités plus opérationnelles. C'est l'objectif du jour.

Question : quel est le niveau des priorités ? On a parlé de types de services, de groupes cibles, de quelque chose de déjà concret, etc. Quel est l'angle d'attaque ? Quelle est la logique des priorités ? Exemple : si on souhaite plus d'accessibilité, est-ce qu'il est question de voir comment décliner cette accessibilité ? Ou alors, est-ce qu'on part de thématiques beaucoup plus précises (exemple : gratuité scolaire, qui est une forme d'accessibilité mais qui est très spécifique).

Réponse : on a travaillé sur des choses plus fines et moins fines, sans trop de contraintes. L'idée est d'aller plus finement dans les thématiques prioritaires identifiées. A ce stade-ci, nous ne sommes pas dans la phase d'identification des projets, mais il s'agit plutôt de faire le tri entre les éléments non stratégiques et stratégiques : il faut garder les mesures qui nous semblent indispensables par rapport à un objectif général.

Réflexion sur le caractère spécifique du PADE :

Il faut permettre au PADE d'être ambitieux par rapport à une série de thématiques prioritaires. Nous travaillons tous sur une série de thématiques en lien avec les droits de l'enfant, qui doivent être valorisées, mais il faudrait avoir une ou l'autre thématique qui soit une thématique « PADE », c'est-à-dire qui sorte du cloisonnement habituel et sur laquelle nous devons avoir envie de travailler ensemble. Il faut se donner une ambition qui dépasse les ambitions sectorielles pour que le PADE ait une réelle plus-value.

Par exemple, il est naturel que l'ONE souhaite que des mesures en lien avec la réforme MILAC figurent dans le PADE, mais elles seront mises en œuvre quoi qu'il arrive, qu'elles soient dans le PADE ou non. Il serait intéressant que le PADE contienne des mesures qui n'auraient pas été mises en œuvre si elles n'avaient pas été dedans.

Beaucoup de thématiques peuvent être travaillées de façon transversale (formation, participation, childbudgeting, etc.) mais il faut garder en tête qu'il y a des objectifs transversaux qui nécessitent des outils/démarches transversaux, mais aussi des objectifs transversaux qui nécessitent des outils sectoriels.

Thématique : participation et consultation des enfants

- Il faudrait clarifier ce qu'on cherche à travers la participation des enfants : définir le « pourquoi ». Il faudrait avant tout définir ce qu'est la participation elle-même.
- Il faudrait identifier les outils et les méthodes : il n'y a pas grand-chose pour le moment.
- Il n'y pas encore de culture de la participation des enfants en FW-B. De façon interne à certains secteurs, la participation est mise en avant mais c'est très limité. Il n'y a pas de participation des enfants au niveau institutionnel, ou politique. Des exercices ont été faits au niveau du DGDE et de l'OEJAJ (consultation quantitative et qualitative), mais ce ne sont pas des démarches habituelles et récurrentes, notamment quand on pense une nouvelle politique : à aucun moment, un dispositif de participation des enfants est mis en place concernant la réflexion autour de cette nouvelle politique. En termes d'évaluation des politiques publiques, de grands progrès restent également à faire.
- Il y a des choses, qui ne sont pas récurrentes, ni institutionnalisées, ni monitorées, qu'il faudrait amplifier. Ce sont souvent des initiatives venant de l'un ou l'autre secteur ou organisme, souvent one-shot.
- Cela impliquerait de devoir définir des indicateurs (ex : nombre de conseils de participation dans les écoles, conseils communaux d'enfants, conseils de la jeunesse, etc.)
- Chantier 16 du Pacte d'Excellence : cet appel à projets n'a pas fonctionné comme souhaité par les différentes parties prenantes du Comité d'accompagnement.
- Le Pacte d'Excellence a impliqué la consultation, notamment, d'enfants. Comment faire en sorte que les enfants puissent donner leur opinion sur les contrats d'objectifs des établissements de manière réellement participative ? Il n'y a pas encore de méthodologie réfléchi et partagée par rapport à cela.

- Ce qui est nouveau avec le Pacte, c'est que l'enfant est mis au centre des préoccupations, avec une approche systémique, dynamique, pluridisciplinaire. C'est une volonté politique, mais il va falloir se poser la question du « comment » la mettre en œuvre concrètement.
- La participation est partout dans les textes, mais le problème est que les professionnels ne sont pas formés (exemple : ENOC). Ce thème est fort articulé avec la thématique « formation aux droits de l'enfant ». Les administrations ne sont pas au clair avec cette notion de participation.
- L'OEJAJ réfléchit actuellement à la réalisation d'un inventaire des formations droits de l'enfant et des domaines qu'elles couvrent. Quand on réfléchira aux compétences indispensables de tout professionnel, il y aura un volet sur la participation des enfants. La question est : à qui faut-il s'adresser en matière de formation ? Les professionnels de première ligne, les correspondants aux droits de l'enfant, les initiateurs de politiques....sont autant de publics potentiels de formation.
- Il faut vraiment mettre l'accent sur l'évaluation des dispositifs de participation mis en place

Thématique : pratique d'activités de loisirs et/ou sportives

- Dans le cadre du protocole de collaboration AGE-AGS, il y a un groupe de travail qui a pour objectif l'ouverture des infrastructures scolaires aux clubs sportifs, avec différents sous-objectifs, dont l'accessibilité plus aisée. On est davantage dans de l'opérationnel (idée de mutualisation), plus que dans une réflexion sur les droits de l'enfant.
- Cela rejoint la thématique plus globale de l'accessibilité. Chaque enfant n'a pas les mêmes chances et opportunités en FW-B de pratiquer des activités de loisirs, culturelles et sportives. D'où le fait d'avoir intégré dans le Pacte d'Excellence un volet sportif et culturel dans le tronc commun. Peut-être cela vaut-il la peine dans le PADE de réaffirmer qu'il faut soutenir ce volet, et de travailler davantage sur des mesures spécifiques sur l'accessibilité (pas seulement financière). Le PADE devrait proposer ce pas plus loin.
- Il faut comprendre quels sont les freins et les blocages : pourquoi est-on dans une situation où certains enfants n'ont pas accès aux pratiques de loisirs ? On peut proposer beaucoup plus d'activités, mais si ça tombe, ce n'est pas l'offre qui pose problème. Ces freins sont identifiés dans beaucoup de secteurs. Il faut se baser sur ce qui existe déjà en termes de diagnostic pour avancer. Une fois qu'on aura une vision globale des freins, on saura sur quoi travailler, avec par exemple, des projets pilotes.
- Il faut accepter l'évaluation : accepter qu'une idée ne marche pas aussi bien que ce qu'on espérait et notamment travailler sur les autres freins que le seul aspect pécuniaire

Thématique : réduction du temps de placement

- C'est une des principales difficultés pour l'AGAJ, mais il faut être nuancé car la situation d'un enfant n'est pas celle d'un autre.
- On pourrait penser à un catalogue bien ventilé des temps de placement suivant les situations des jeunes par exemple. En IPPJ, le temps de placement est relativement bien observé, mais en centre résidentiel, c'est moins le cas. La mesure doit être fine et adaptée aux différents contextes.
- Le Comité des droits de l'enfant préconise les placements familiaux plutôt qu'en institution.

- Une question centrale est la manière de maintenir le lien avec la famille d'origine en matière de placement. Cette réflexion fait l'objet d'une recherche actuellement. Un point central est l'accompagnement des familles dans les mois qui suivent la décision de placement. Il y a un consensus sur l'objectif en théorie, mais dans la pratique, on n'y est pas, en raison du manque de moyens financiers dégagés, et du fait qu'il y a des perceptions différentes de ce que doit être un accompagnement intensif.

Thématique : groupes vulnérables (précaires)

- Il faudrait développer une transversalité avec le plan de lutte contre la pauvreté et la pauvreté infantile.
- On pourrait noter pour certaines mesures du PADE : « ... avec une attention particulière pour les enfants plus vulnérable ».
- Question : s'agit-il d'un plan concernant les causes ou les conséquences de la pauvreté ? . Il faut garder à l'esprit que la FW-B a très peu de prise sur les causes de la pauvreté.
- Il y a beaucoup de données concernant la déprivation, etc qu'il convient de mobiliser dans les plans transversaux
- Il faut travailler en trois temps : travailler sur l'accessibilité, travailler sur l'inclusion/la mixité, travailler sur les besoins spécifiques.
- Dans la réforme des milieux d'accueil, une plus grande place est donnée aux groupes fragilisés. Il y a une vraie difficulté de soutenir les initiatives et de permettre des formations spécifiques tout en gardant l'idée de mixité et d'inclusion. On arrive vite à des systèmes où des services se spécialisent et donc, par exemple, des parents d'un enfant porteur de handicap doivent parcourir de longues distances pour aller conduire leur enfant à son milieu d'accueil.

Thématique : gratuité scolaire

- Il faudrait d'abord définir le temps scolaire de manière partagée.
- La circulaire définit des plafonds par rapport aux coûts de sorties scolaires et de classes de dépaysement. Elle interdit certains frais de fourniture. Des sanctions sont prévues, mais sont-elles appliquées ? Faut-il être plus sévères, plus vérificateurs ? Il y a des différences importantes au niveau des réseaux : on ne peut exiger la même chose de chaque école alors qu'elles ne bénéficient pas des mêmes subventions (et avantages sociaux).

Thématique : inclusion

- Il y a des initiatives handisport, mais auxquelles seuls les adultes peuvent participer car elles ont lieu en journée, lorsque les enfants sont à l'école. Il faudrait plus cibler les enfants à ce moment-là.
- Il faudrait favoriser l'accès des enfants en situation de handicap aux clubs sportifs. Ils sont accessibles, mais très peu fréquentés au final. On n'est pas arrivés à trouver une idée qui parviendrait à faire venir les enfants. Le fait de former les étudiants au handisport pour leur faire passer le message, pour que les enfants puissent ensuite faire passer le message à leurs familles, semble insuffisant

- Une cartographie des clubs sportifs accessibles aux enfants porteurs de handicap est déjà prévue.
- Au niveau de la culture, il y a la question de l'accessibilité géographique. Au niveau physique du terme, il y a une circulaire infrastructures qui permet de rentrer des demandes d'aides par rapport aux priorités. Le problème est que si un choix financier doit être posé quant à la possibilité d'installer une porte coupe-feu ou un plan d'accès aux PMR, la sécurité de tous sera prioritaire.
- Le problème est que les structures en soi sont parfois vétustes, pas aux normes : il y a précarité des secteurs (culturels, scolaires, sportifs, etc.). Les demandes concernant l'accessibilité sont reléguées au second plan par nécessité. Il y a toutefois un changement de mentalité à avoir quant aux priorités .
- Faudrait-il penser à un projet de rénovation de locaux mutualisés auxquels différents secteurs pourraient contribuer ? Le PADE, en ce sens, mettrait l'accent sur des projets communs d'infrastructures.
- Ne pas oublier qu'il y aura un PADE wallon : il faut pouvoir faire des ponts entre FW-B et la Wallonie là où cela a du sens.

Thématique : décrochage scolaire

- Il y a beaucoup d'études sur ce phénomène. Un axe du PADE y est consacré. .
- Serait-il possible de mesurer l'intensité de l'effort de lutte contre le décrochage scolaire, si on décide de mettre cette priorité dans le PADE ? On peut déjà se baser sur les indicateurs de l'enseignement.
- Question concernant la formulation de la situation désirée : « évolution à la baisse » en lieu et place de « réduction des indicateurs », qui prête à confusion (car il faut réduire le décrochage).
- On a beaucoup parlé dans le cadre de la santé mentale de collaborations et de partenariats : mise en place d'un réseau de la santé mentale autour de l'enfant. Dans le cadre du décrochage scolaire, n'y a-t-il pas quelque chose à faire de cet ordre-là ? Faut-il considérer que le décrochage scolaire n'est un problème que scolaire ou est-ce que le fait de mettre plusieurs acteurs autour de la table pourrait faciliter cette lutte contre le décrochage scolaire ? Cela semble très difficile en raison de la dynamique propre aux réseaux : l'enseignement demande de l'aide à la santé mentale pour intervenir pour les élèves en son sein, mais est réticent au fait de participer à des groupes de travail sur la santé mentale.
- Il y a aussi un protocole de collaboration AGE-AGAJ portant sur la thématique : il y a déjà un pas de s'ouvrir vers une logique de partenariat en la matière. Il faut s'ancrer sur l'existant.
- Les centres PMS sont rattachés à l'enseignement . Mais les enfants ne les identifient pas comme un acteur aidant : il y a un travail à faire en la matière, c'est d'ailleurs un des chantiers du pacte
- Beaucoup de choses se font également dans les programmes de cohésion sociale, aux niveaux wallon et bruxellois dont il faut tenir compte .

Thématique : formation aux droits de l'enfant

- Le travail a déjà commencé avec le groupe de travail au niveau du GP CIDE, dont les étapes suivantes sont :

- Inventaire des formations « droits de l'enfant » destinées aux professionnels
 - Établir des balises/conseils pour les modules de formation partagée et spécifique
 - Remettre ces observations aux ministres compétents pour que ça s'actualise dans la formation initiale et continue.
- Ceci se fait en parallèle avec ce qui se fait en Wallonie.
 - Il y a également une collaboration avec l'IFC.

Thématique : santé

- Des choses ont été engrangées mais ont du mal à s'appliquer car il n'y a pas d'investissement de la part des acteurs.
- Avant de créer autre chose, il faudrait d'abord veiller à ce que ce qui a été mis sur place fonctionne (la réforme). Il faudrait choisir, dans la réforme, certains axes prioritaires à mettre en avant dans le PADE.
- En matière de santé physique, comment favoriser la pratique sportive chez les enfants, surtout chez les jeunes filles et les ados (qui semblent être moins actifs).
- Au niveau de l'alimentation, il y a des appels à projets, mais qui ne sont pas évalués.
- On parle beaucoup de la santé comme un état, mais on ne parle pas de sa représentation. Certaines personnes, souvent en situation précaire, pensent être en bonne santé alors qu'elles ne le sont pas.
- Le Pacte d'Excellence n'inclut pas les activités extra-scolaires.
- En matière de santé préventive, il y a des améliorations à apporter en matière de couverture vaccinale. Les gens ne voient plus l'utilité des vaccins car ils ne connaissent plus les maladies.

Thématique : VEO et pratiques éducatives positives

- Il faudrait ajouter à la situation désirée la notion de lutte contre la violence symbolique : un système de pensée dominant peut effacer des sous-cultures, des groupes plus vulnérables.
- Il n'y a pas de mention explicite que les VEO ne sont pas admises dans les décrets de la FWB: cela serait un travail légistique à faire, d'autant plus que cela touche tous les secteurs (scolaire, de la petite enfance, de l'aide à la jeunesse, etc.).
- Il faudrait mettre sur place des « formations » sur le recours à des solutions alternatives : mises en situation et cas pratiques pour les professionnels.
- Il faudrait retirer le mot « éducatif » accolé à ses violences, car cela n'a rien d'éducatif.

Thématique : accompagnement des parents

- Cela touche différentes thématiques : éducation (non violente), placement des enfants, parents fragilisés (en matière de culture, de sport et de loisirs), vie scolaire de l'enfant, familles monoparentales (pas beaucoup de relais), soutien aux parents qui ont des enfants à besoins

spécifiques (du temps de pause/répétition), etc. Il y a différents axes, et il faudrait voir ce qui a été fait pour chacun d'entre-eux.

- Les parents doivent pouvoir s'y retrouver dans les dédales administratifs : il faudrait qu'ils puissent avoir accès à certains droits (quid de l'automatisme des droits ?).

Thématique : numérique et digital (Reportée au focus group n°3)

Points abordés préalablement par courriel (par Marie D'Haese)

- 1) 15 priorités se sont dégagées du premier focus group. Question : en l'état, le risque n'est-il pas de s'orienter à nouveau vers une multitude de petits projets, au détriment d'actions coordonnées ?

Le CDE attire l'attention sur 6 domaines dans lesquels il est urgent de prendre des mesures. Certaines priorités suggérées durant le 1^{er} focus group pourraient en constituer des **sous-thématiques**, alors que d'autres sont plutôt **transversales**.

- Les enfants porteurs de handicap/s - **groupe vulnérable pour lequel les mesures doivent être prioritaires**
- Les enfants migrants - **groupe vulnérable pour lequel les mesures doivent être prioritaires**
- La santé mentale - **prévention, bien-être**
- Le niveau de vie - **groupes vulnérables/diminution des marqueurs de précarité, gratuité scolaire, accès au sport et aux loisirs, bien-être**
- L'éducation - **gratuité scolaire, lutte contre le décrochage scolaire, accès au sport et aux loisirs, bien-être**
- L'administration de la justice

Les VEO, le soutien à la parentalité, d'une part ; et l'inclusion, la participation, la collecte de données, la sensibilisation et la formation des professionnels et le **childbudgeting**, d'autre part, m'apparaissent alors davantage comme des thématiques transversales.

En outre, faire apparaître ces thématiques transversales dans une réelle perspective de coordination des actions n'est possible que si ces actions sont pensées du point de vue des droits de l'enfant et non pas des différentes compétences communautaires.

- 2) Le Centre de recherche de l'UNICEF (Innocenti) publie chaque année un rapport traitant d'une question liée aux droits de l'enfant. Des chiffres concernant la situation en Belgique et/ou en FWB y sont présentés, ainsi que des recommandations générales. Les plus récents rapports concernent les inégalités scolaires, et les inégalités de bien-être entre les enfants.²⁸
- 3) Pour des indicateurs qualitatifs, les rapports What Do You Think ?²⁹ rapportent la parole d'enfants (vulnérables) de Belgique sur différentes thématiques telles que l'égalité des chances à l'école, les enfants migrants et réfugiés, les enfants porteurs d'un handicap, la pauvreté. Le rapport des enfants migrants et réfugiés est disponible.³⁰ Le rapport alternatif des enfants est disponible.³¹ De leurs témoignages découlent des recommandations pour améliorer leurs droits.

²⁸ <https://www.unicef-irc.org/publications/series/report-card/>

²⁹ <https://www.unicef.be/fr/publications/what-do-you-think/>

³⁰ <https://www.unicef.be/fr/a-propos-unicef/unicef-en-belgique/what-do-you-think/mobilisez-vous-pour-les-enfants-migrants-et-refugies-en-belgique/>

³¹ <https://www.unicef.be/fr/a-propos-unicef/unicef-en-belgique/what-do-you-think/rapport-alternatif/>

6.4. Compte-rendu du troisième focus group

Date : 7 novembre 2019

Personnes présentes

- Mme Sherazade BEKIR (AGE)
- M. Alex VOLPE (AGE)
- Mme Françoise VERHEYEN (AGC)
- Mme Magali KREMER (ONE)
- Mme Sandra REISSE (AGMJ)
- Mme Laurane BAUDELLOT (Yapaka)
- M. Vincent LORGE (Cellule pauvreté)
- Mme Barbara BRUNISSO (Cellule pauvreté)
- Mme Julie FONTAINE (Cabinet de la Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant)
- Mme Anne-Marie DIEU (OEJAJ)
- Mme Dominique ROSSION (OEJAJ)
- M. Michaël VAN CUTSEM (BDO)
- Mme Odile MARTIN (BDO)

Personnes excusées/absentes

- Mme Hedwige D'HOINE (AGE)
- Mme Mathilda DELIER (SG - Egalité des chances)
- Mme Béatrice BERTRAND (Adoption)
- M. Laurent DE SELYS LONGCHAMPS (SG - Infrastructures)
- M. Sébastien YERNA (SG - Budget)
- Mme Marie D'HAESE (UNICEF)
- Mme Marleine DUPUIS (AGE)
- Mme Yolaine BERLANGER (AGS)
- Mme Karin VAN DER STRAETEN (DGDE)
- M. Andres SAAVEDRA ULLOA (AGAJ)

Synthèse des points abordés

[Présentation par BDO des constats issus de l'évaluation des axes 2 (mise en œuvre des projets) et 3 (outil de recensement) ainsi que des points à aborder lors de ce focus group, dont notamment : cycle de vie du PADE, transversalité, modalités d'intervention, statuts de réalisation, raison d'être des projets, outils de suivi à développer.]

- Un autre modèle concernant les modalités d'intervention est proposé par BDO (schéma suivant). Il faudrait éventuellement incorporer la modalité « évaluation, préparation, etc. », qui doit garder sa place. Il y a un risque de rester dans cette modalité afin d'avoir une connaissance plus robuste du problème, mais à un moment donné, il faut oser aller plus loin et atterrir sur quelque chose. Cela donne une robustesse à l'action publique, mais ce n'est pas réellement de l'action publique. Il faudrait toutefois faire apparaître cette thématique d'une façon ou d'une autre, et continuer à investir là-dedans. Peut-être que cela ne serait plus une modalité d'intervention en tant que telle, mais plutôt un prérequis possible dans un projet. Ce ne serait pas un objectif en tant que tel, mais plutôt ce qui nourrit un objectif (une étape). Alors, cela pourrait être considéré comme un état d'avancement « projet en phase de préparation, de murissement, projet à l'étude ».

L'exemplarité pourrait se traduire par une valorisation de l'existant. C'est dans le chef des administrations (exemple : organisation de journées permettant de mettre en lien les acteurs).

Quid de la différence entre l'action directe et indirecte ? Elle peut se retrouver dans les différentes modalités. Toutefois, il pourrait être intéressant d'ajouter une modalité visant l'action directe (travail de terrain) de l'administration, qui dépasse l'accompagnement des services.

- BDO liste à nouveau les statuts de réalisation actuels. Il y a une forme de gradation temporelle, mais pas pour tous (« nouveau », « pas d'information »). Le consultant propose de distinguer la phase de mûrissement avec celle de lancement, et puis celle de mise en œuvre. Pour éviter le risque de rester dans les deux premières phases, il faudrait un calendrier précis, indiquant la recherche préparatoire, le projet pilote, l'évaluation et la mise en œuvre effective.
- Un canevas de fiche-projet est déjà développé au sein de la FW-B, qui dispose d'une méthodologie en matière de gestion de projets. L'outil s'intègre dans les pratiques de la FW-B : il serait pertinent de voir s'il n'y a pas moyen d'utiliser cette fiche déjà construite (si elles sont similaires) ou, tout du moins, de partir de celle-ci pour éventuellement la personnaliser. Le Plan pauvreté va également travailler sur base de fiches-projets.

Le consultant présente une fiche-projet créée spécifiquement pour le PADE, qui contient les éléments de base d'une fiche-projet, mais également des critères beaucoup plus spécifiques à la matière (correspondance avec la CIDE, les observations finales des ONU, etc.). Les critères « cibles » et « réalisations attendues » peuvent être fusionnés. Il est demandé de changer le terme « opérateurs » pour « administrations », ceci prêtant moins à confusion.

Question : « qui va compléter ces fiches-projets ? » Cela dépendra des relations qui seront mises en place. Cela peut être la personne qui a une maîtrise de ce projet, qui le met en œuvre au quotidien : le gestionnaire de projet. Il faudrait veiller à ne pas mettre en place des modèles différents pour chaque plan transversal car c'est très énergivore et chronophage. L'idée ici est de rationaliser le travail (initialement, 150 objectifs avec 25 critères à remplir pour chacun). Il ne s'agit toutefois pas de supprimer le rôle des correspondants mais bien de le redéfinir. Les correspondants devront aller vers les gestionnaires (qui seront normalement bien moins nombreux car il y aura beaucoup moins de projets dans le PADE). Il y aura un dialogue à avoir avec l'acteur pilote et remplir cette fiche. L'effort n'est fait qu'une fois dans la phase de conception : il y aura une réflexion structurée sur les objectifs, les stratégies, ce qu'on veut atteindre et avec qui ont le fait, ce qui se fait une fois en début de programme. Le rôle de la personne qui suit le projet est de remplir les cases liées aux indicateurs, quand ça bouge. L'articulation avec un tableau de suivi est automatique (gain de temps).

La fiche projet a un rôle de médiation : outil clarificateur de l'intervention et des changements souhaités. Le but n'est pas de les reproduire d'un plan à l'autre : il faut veiller à la cohérence et l'efficience, sinon cela n'a pas de sens.

- Il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un Plan du Gouvernement (et non de l'administration) : c'est lui qui a la main. Le but est que le Gouvernement (cabinets) et l'Administration travaillent main dans la main à l'élaboration des projets qui seront contenus dans le PADE. Il doit il y avoir une vision (portée par la Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant) pour qu'il tienne la route du point de vue de la transversalité. Le suivi est au niveau de l'Administration, mais sur le lancement, c'est une initiative gouvernementale avec le soutien de l'administration. L'administration peut tout de même apporter beaucoup au débat.

- Un effort sera fourni par l'OEJAJ dans le but de rendre les correspondants plus visibles et de donner une assise à ce rôle au sein de la FW-B. Des outils existent pour aider à renforcer le rôle des correspondants et pour fluidifier l'information, tel que les lettres de mission.
- Les correspondants ne font pas tous partie des cellules stratégiques des administrations générales et OIP. La cellule Plan Pauvreté travaillera avec des agents de ces cellules, ce qui permet d'avoir un poids (il y a un effet d'autorité). Il incombera à l'agent de faire percoler les informations. Quand le PADE a été mis en place, les cellules stratégiques n'existaient pas encore : d'où le fait que certains correspondants n'en fassent pas partie. Parfois, il serait tout de même plus pertinent que le correspondant ne fasse pas partie de la cellule stratégique. Vu l'objectif de transformation et de conviction, il faudrait quelqu'un qui porte le projet « droits de l'enfant » (exemple : AGMJ).
- Quelle visibilité des opérateurs/partenaires dans le PADE ? Il serait intéressant de voir qui est concerné au-delà de l'administration. Une meilleure visibilité permettrait une plus grande appropriation des projets.
- Il y a plusieurs modèles de correspondance. Il serait intéressant d'avoir des échanges de bonnes pratiques à ce niveau-là.
 - AGC : si on devait le dessiner, cela serait une pelote de laine (c'est très intriqué et chaotique). La correspondante initie la demande en termes de relevés (à l'origine de la pelote). L'information est au bout de cette même pelote. Il n'y a pas au sein de l'administration un réseau de correspondants internes. Il y a eu la demande que lors des réunions des directions, la porte soit ouverte aux requêtes de la correspondante (enjeu de conviction, et donc de compréhension). Elle ne fait pas partie, par ailleurs, de la cellule stratégique.
 - AGE : modèle inverse de l'AGC. Modèle très pyramidal où il y a beaucoup de percolation. C'est dû à la structure de l'AGE (très grosse administration avec beaucoup de spécificités). Même si c'est très pyramidal, il y a de la liberté pour l'initiative. Il y a par contre une coordination de la collecte d'informations. La correspondante se considère comme une courroie de transmission entre les demandes des plans transversaux et ce qui est demandé à l'AGE. Il y a une culture de la transmission de données au sein de l'AGE. La correspondante a différents relais dans les services de l'AGE, qui eux-mêmes ont des contacts avec différents gestionnaires de projets. Ces derniers prennent connaissance du PADE au fur et à mesure des contacts : au début, ils ne lient pas forcément les projets qu'ils mènent avec les droits de l'enfant, puisque, les enfants sont le core business de l'AGE. Tout ça permet de remonter des données qui sont cohérentes avec une vue d'ensemble. Mais c'est énergivore. Quelle correspondance avec la COC (Cellule opérationnelle du changement) ? Pour l'audition de Genève, il y a eu une étroite collaboration. Pour le PADE, le contact avec la COC devrait être pris par le SG et non par l'AGE.
 - ONE : ça n'est pas aussi structuré que l'AGE. C'est plutôt centralisé : des liens sont faits entre les actions de l'ONE et les actions valorisées dans les différents plans. Il n'y a pas d'outil aujourd'hui au sein de l'ONE pour faire un suivi systématique des actions dans le cadre du contrat de gestion. S'il faut demander aux pilotes de projets de faire l'état des lieux pour le PADE ou pour tel autre plan, cela prendrait beaucoup trop de temps. Avec les informations disponibles, la correspondante fait elle-même les liens, et s'il lui manque de l'information, alors seulement à ce moment-là, elle va s'adresser aux pilotes de projets.
 - AGMJ : si on devait dessiner, ce serait un petit point tout seul. Les enfants ne sont pas le public de l'AGMJ : les bénéficiaires sont les majeurs. Le but est plutôt de faire prendre conscience de l'impact de certaines décisions sur les enfants. Il y a une dépendance, un

jumelage avec l'AGAJ. Il pourrait il y avoir un enjeu de transformation : donner une place au mineur également, faire davantage la lumière sur les droits de l'enfant. Mais cela dépend de la volonté politique. Cela pourrait constituer un tout premier projet, préalable aux autres.

- Yapaka : c'est une toute petite équipe, donc la collecte de données est aisée.
- L'OEJAJ fait ce même travail de correspondance auprès du SG.

Question : à qui le SG remonte ces informations ? Quel est le rôle des Ministres dans ce PADE ? Idéalement, il aurait été intéressant d'avoir les cabinets autour de la table pour le travail d'évaluation. L'OEJAJ est chargé d'évaluer ce Plan du Gouvernement, qui a la main pour l'élaboration. Il y a une envie de la part de l'OEJAJ que les administrations soient intégrées comme ça a été le cas pour les plans précédents (sauf celui de 2014-2019), pour vraiment avoir un échange sur le fond et la mise en œuvre. Une évaluation intermédiaire est prévue et doit permettre au Gouvernement d'apporter des modifications ou d'appuyer l'un ou l'autre projet un peu plus en retard. L'évaluation finale sera remise au Gouvernement : elle va poser les balises pour le travail futur. Donc, le SG intervient très peu dans le PADE.

L'OEJAJ avec le GP CIDE prépare en amont le travail pour le Gouvernement. C'est au Ministre en charge de la coordination des droits de l'enfant d'aller, avec ces projets préalablement travaillés en GP CIDE, en discuter avec les différents ministres compétents, si possible avec une présence d'un responsable de chaque administration et l'OEJAJ en tant que support méthodologique et représentant des propos tenus en GP CIDE.

Les objectifs clés identifiés en amont devraient correspondre à des réflexions qui ont eu lieu dans les administrations. C'est pour cela que lors de ces focus groups (et des entretiens d'approfondissement), il a été question d'interpeller la hiérarchie.

En termes de temporalité, il serait intéressant d'arriver avec un nouveau PADE avant un nouveau Gouvernement : si des priorités sont déjà identifiées lors de la rédaction de la DPC, cela serait plus facile pour le Gouvernement de les prendre en compte. Il faudrait donc, idéalement, veiller à construire le PADE 2024-2029 en janvier, avant la constitution du nouveau Gouvernement. Cela coïncidera en plus avec le dépôt du rapport de la Belgique à Genève.

- C'est dans le transversal qu'on peut être les plus spécifiques aux droits de l'enfant. Si des projets clés ne sont menés que par une administration, c'est bien aussi : il n'y a pas de désir en soi que le PADE ne contienne que des projets transversaux. S'il y a transversalité, il est impératif d'identifier le responsable de projet (qui va donner l'impulsion), sinon, on risque de se regarder en chiens de faïence et retarder la mise en œuvre. Une administration devrait avoir le pilotage, et l'autre ou les autres devraient accepter d'être « titillées ».

Le « child mainstreaming » aurait pour but de faire en sorte que tout le monde sache ce que sont les droits de l'enfant et que les projets soient transversaux. Il faudrait que les projets mainstreaming (qui percolent chez tout le monde, pour lesquels chaque administration se demanderait ce qu'elle peut faire pour atteindre l'objectif) aient un statut particulier dans le PADE. Dans ce cas, c'est le SG et l'OEJAJ qui titilleraient les autres administrations.

- Un reporting de l'action de chaque administration est important, mais ne doit pas être compris dans le PADE. Il faut valoriser ce qui est fait par ailleurs (qui a un lien avec les droits de l'enfant) car c'est cet ensemble d'actions qui constitue la base de l'évaluation des institutions par le Comité. Un grand travail de reporting a été réalisé en vue de l'audition de la Belgique au Comité des droits

de l'enfant. Dans 5 ans, cela devra de nouveau être réalisé. Cela permet de valoriser tout ce qui est fait, ainsi que d'identifier les manques. Ce reporting a vraiment créé une émulation. Il faudrait bénéficier de cet élan. Reporting ou pas, la mise en œuvre des actions aurait quand même lieu par les différentes administrations : un reporting permettant d'identifier les droits de l'enfant en lien avec les actions permettrait aux personnes chargées de la mise en œuvre de savoir dans quel but ils agissent.

- Il faudrait faire mention de cela dans le PADE (dans un préambule par exemple). Il y a le PADE et le travail FW-B autour des droits de l'enfant qui fera aussi l'objet de reporting. Il faudrait donc proposer une méthodologie à l'ensemble de la FW-B pour faire ce reporting. Cela permettrait d'avoir ces lunettes « droits de l'enfant » à chaque action menée (quel droit de l'enfant concerné, quelle observation finale concernée). Cela pourrait être un projet du PADE en soi.
- Il peut aussi il y avoir des portefeuilles d'actions, de manière à ce que la base de l'arborescence ne soit pas trop large.
- Il y a un consensus sur le besoin de quantification (indications quantitatives et qualitatives). Quand on va construire l'objectif, on va essayer de montrer qu'il traduit un changement entre une situation observée et une situation désirée. On va essayer d'avoir une estimation de ce changement souhaité. On peut être très créatifs dans la mesure. On sort du flou, on se donne des balises, et en matière de suivi, c'est plus percutant. La condition dans la formulation des indicateurs est de pouvoir être en maîtrise. Autant il est facile de quantifier les réalisations, autant il est difficile de quantifier les effets (et encore plus les impacts).
- Demande pour que l'outil de recensement ne soit plus sous format Excel, car pas de qualitatif possible et pas pratique du tout.
- *[Le consultant montre des fiches-projets, un tableau de suivi, une fiche-indicateurs et un tableau de bord réalisés sur Excel dans le cadre d'un autre projet, pour montrer que même avec ce programme, il est possible d'avoir des informations bien recensées. Il souligne le fait qu'une personne de référence doit être identifiée pour le suivi des données.]*