

Module 8



Planification, suivi et évaluation

Le module en un coup d'œil

Vue d'ensemble

Ce module examine les approches de base à mettre en œuvre pour une gestion efficace et efficiente du travail, notamment la planification, le suivi et l'évaluation. Face à de nombreuses pressions internes et externes, telles que les besoins de protection croissants, le manque de ressources et les contraintes liées aux mandats, ces plans permettront au personnel chargé de la protection de l'enfance d'être mieux organisé et de démontrer les résultats de son action.

Objectifs de la formation

À l'issue de ce module, les apprenantes et les apprenants seront en mesure :

- D'évaluer les besoins en matière de protection de l'enfance dans la zone de mission
- D'élaborer une stratégie de protection de l'enfance propre à la mission
- De définir les éléments d'un plan de base de suivi et d'évaluation

Vue d'ensemble du module

Durée : 120 minutes (2 heures)

Le module	
Diapositives d'introduction	Diapositives 1-2
Évaluer les besoins en matière de protection de l'enfance dans la zone de mission	Diapositives 3-6
Élaborer une stratégie de protection de l'enfance propre à la mission	Diapositives 7-13
Éléments d'un plan de suivi et d'évaluation de base	Diapositives 14-18
Activités	
Activité 8.1 Exercice de groupe : Mini-évaluation des besoins	Page 10
Activité 8.2 Exercice de groupe : Planification stratégique	Page 20
Activité 8.3 Quiz : Indicateurs	Page 24
Informations supplémentaires	Page 29 + fichier séparé

Le Module




À ce stade de la formation, vous êtes au fait de vos principales fonctions et attributions, notamment en matière de surveillance et de communication de l'information, de sensibilisation, de dialogue avec les parties au conflit, de prise en compte systématique de la protection de l'enfance et de coordination. Le module 7 traite de la mise en place d'une structure organisationnelle permettant de stimuler les efforts dans tous ces domaines.

Ce module présente les approches de base à mettre en œuvre pour une gestion efficace et efficiente de la protection de l'enfance, notamment la planification, le suivi et l'évaluation. Face à de nombreuses pressions internes et externes, telles que les besoins de protection croissants, le manque de ressources et les contraintes liées aux mandats, ces plans vous permettront d'être mieux organisés et de démontrer les résultats de votre action.

Diapositive 1 : Introduction au module 8 – Planification, suivi et évaluation

Module 8 :
PLANIFICATION, SUIVI
ET ÉVALUATION

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies


1

Diapositive 2 : Objectifs de la formation

Objectifs

À l'issue de ce module, vous serez en mesure :

- D'évaluer les besoins en matière de protection de l'enfance dans la zone de mission
- D'élaborer une stratégie de protection de l'enfance propre à la mission
- De définir les éléments d'un plan de base de suivi et d'évaluation

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 2

- À l'issue de ce module, vous serez en mesure :
 - D'évaluer les besoins en matière de protection de l'enfance dans la zone de mission
 - D'élaborer une stratégie de protection de l'enfance propre à la mission
 - De définir les éléments d'un plan de base de suivi et d'évaluation
- Ce module sera l'occasion pour vous de découvrir ou redécouvrir les principes de l'élaboration d'une évaluation des besoins, d'un plan stratégique et d'un cadre de suivi et d'évaluation (S&E). Nous avons tous conscience du peu de temps dont vous disposez pour ce type de planification approfondie, aussi nous focaliserons-nous sur les aspects essentiels du processus de planification. En définitive, il s'agit non pas de créer le « cadre logique parfait », mais de mettre en place une organisation vous permettant de gagner en efficacité.

- Il est à noter que la planification est un processus qui prend généralement plusieurs jours et ne peut en aucun cas être achevé durant les quelques heures dont nous disposons pour cette formation. Il vous faudra consacrer du temps, travailler avec votre équipe, et peut-être collaborer avec d'autres composantes de la mission, pour concevoir (ou améliorer) votre évaluation des besoins ainsi que vos plans stratégiques et vos plans de travail et de suivi et d'évaluation.

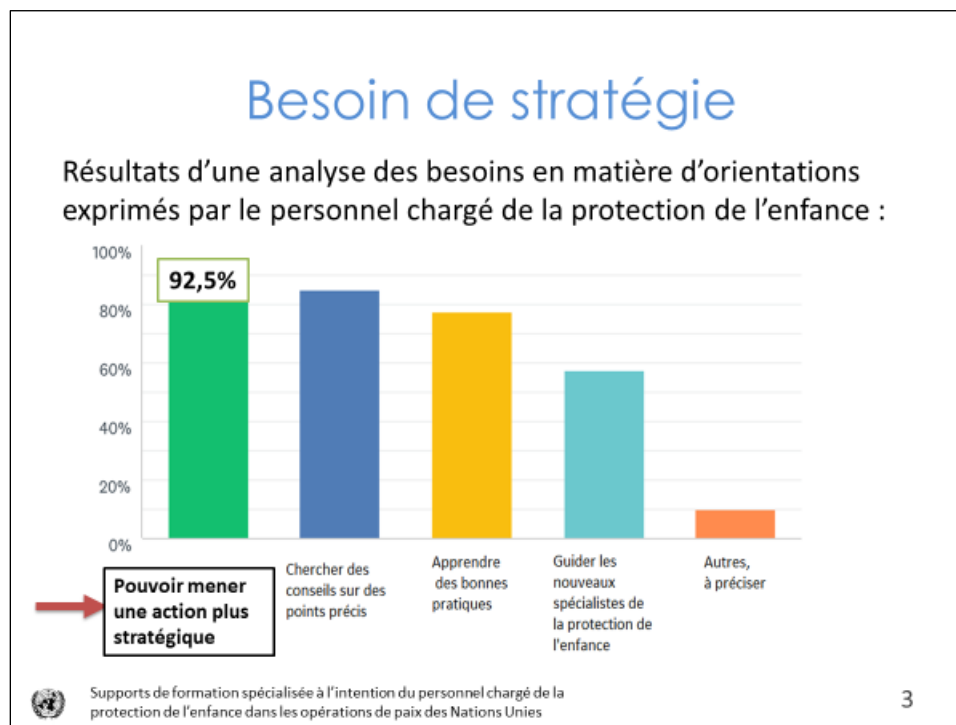


Le Manuel inclut d'autres ressources pour guider l'élaboration des processus de planification, de suivi et d'évaluation des opérations de paix des Nations Unies (section 9.7). En fonction des besoins des participantes et participants, vous pouvez recourir à certaines de ces ressources pour approfondir ce module ou suggérer des lectures en préparation de la séance.

Acquis d'apprentissage 8.1

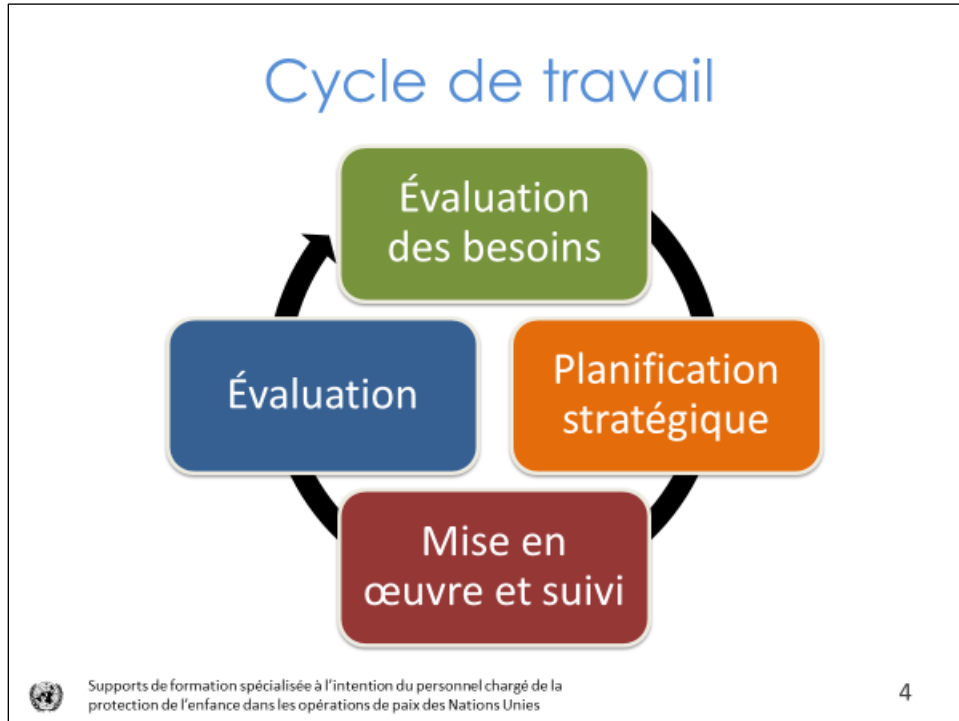
Évaluer les besoins en matière de protection de l'enfance dans la zone de mission

Diapositive 3 : Besoin de stratégie



- Avant d'entrer dans le vif du sujet, je souhaite vous présenter ce diagramme, tiré d'une enquête menée par le DPO/DPPA auprès du personnel chargé de la protection de l'enfance partout dans le monde en 2017, dans le but d'éclairer l'élaboration de la première version du *Manuel* de 2019 et de cette formation. Une des questions de l'enquête était la suivante : à quoi des orientations sur la protection des enfants dans les opérations de paix des Nations Unies vous serviraient-elles ? Une option a été largement plébiscitée (92,5 %) : « À pouvoir mener une action plus stratégique ». C'est pourquoi le *Manuel* et la présente formation insistent tant sur la planification stratégique.

Diapositive 4 : Cycle de travail




- Le travail du personnel chargé de la protection de l'enfance suit un cycle formé de quatre volets interconnectés qui se renforcent mutuellement :
 - L'évaluation des besoins (c'est-à-dire le recensement des besoins en matière de protection de l'enfance)
 - La planification stratégique (c'est-à-dire la détermination des besoins prioritaires, des objectifs et des stratégies à privilégier)
 - La mise en œuvre et le suivi (c'est-à-dire l'exécution des actions et le contrôle de l'adéquation des approches)
 - L'évaluation (c'est-à-dire, l'analyse approfondie de l'efficacité des approches mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés)
- Les résultats de cette évaluation alimentent l'évaluation et l'analyse des besoins qui sont ensuite utilisées pour guider la planification stratégique.

- Nous avons souvent tendance à nous concentrer uniquement sur le volet « mise en œuvre » de notre activité. C'est oublier qu'une approche plus globale permet d'orienter les ressources vers les besoins les plus urgents et de la manière la plus efficace et efficiente. Cette démarche encourage également une culture « d'apprentissage continu », dans laquelle la réflexion et des enseignements tirés des actions passées permettent d'ajuster les approches. Examinons chacun des éléments du cycle.

Diapositive 5 : Évaluation des besoins

Évaluation des besoins

- Constitue la base de référence
- Éclaire la stratégie de protection de l'enfance
- Principalement axée sur :
 - Les menaces et violations
 - Les facteurs de vulnérabilité
 - L'incidence des violations
 - Les mécanismes de protection
 - L'environnement opérationnel

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies

5

- L'évaluation des besoins constitue la base sur laquelle l'équipe de la protection de l'enfance peut s'appuyer pour sélectionner les priorités, les objectifs et les stratégies dans la zone de mission. Elle vous permet de comprendre l'état des besoins actuels en matière de protection de l'enfance et constitue une base de référence pour mesurer les progrès accomplis.

- L'important est que l'analyse aille au-delà d'une simple description de ce *qui se passe* et qu'elle explore aussi les *causes* des violations des droits de l'enfant. Les principaux aspects en sont :
 - Les menaces et les violations (présumées) contre les enfants dues au conflit
 - Les facteurs de vulnérabilité des enfants
 - L'incidence des violations sur les enfants et les communautés touchés
 - La présence ou incidence des mécanismes de protection des enfants et des autres civils, y compris les mécanismes de responsabilité
 - L'environnement opérationnel
- Lorsque vous menez l'évaluation, gardez à l'esprit le fait que dans les contextes de conflit, les besoins et les expériences varient selon les enfants. Par exemple, certains risques ou certaines violations peuvent concerner des adolescentes ou seulement des adolescentes qui vivent dans un lieu particulier. La prise en compte de ces facteurs peut éclairer une approche plus nuancée des efforts de prévention et d'intervention pour les enfants.
- Dans le *Manuel* (tableau 16, section 9.2) vous pouvez trouver un tableau présentant des questions spécifiques à examiner dans chacun de ces domaines.



Demandez aux participants de préciser le type de questions qu'ils approfondiraient pour évaluer les menaces et les violations (et violations présumées) dirigées contre des enfants dans le cadre d'un conflit.

- Réponses possibles (c'est-à-dire questions à explorer) :
 - Quelles sont les principales violations ou menaces auxquelles les enfants sont confrontés ? Ces violations ont-elles un caractère systématique ? Où se produisent-elles principalement ? Pourquoi se produisent-elles ?
 - Qui sont les principaux auteurs de violations graves des droits de l'enfant ? Quelles sont les motivations et les capacités connues ou présumées des auteurs de ces violations ?
 - Quels sont les acteurs (par ex. commandants, autorités gouvernementales) indirectement responsables de ces violations ? Pour les forces/groupes armés : quelle est la chaîne de commandement et comment fonctionne-t-elle ?

- Pour répondre à ces questions et préparer votre évaluation, vous devez vous appuyer sur les évaluations existantes et consultez des sources diverses.



Demandez aux membres du groupe où ils peuvent trouver des informations pour réaliser leur évaluation.

- Réponses possibles (c'est-à-dire, sources potentielles d'information pour les évaluations) :
 - Évaluations, rapports de mission internes, rapports publics et informels (par ex., des entités des Nations Unies, des ONG internationales et locales, des gouvernements nationaux, des instituts universitaires et de recherche et des médias) des informations obtenues auprès des principales parties prenantes (par ex., lors de réunions, d'entretiens, d'événements de coordination).
- Passons à un exercice pratique d'évaluation des besoins. Gardez à l'esprit qu'un tel exercice prendrait en réalité beaucoup plus de temps et nécessiterait bon nombre de recherches complémentaires. Cet exercice n'est qu'un aperçu du processus.

Activité 8.1

Exercice de groupe : mini-évaluation des besoins



Les participants examineront les modalités d'une évaluation des besoins en matière de protection de l'enfance dans leur zone de mission.

DURÉE : 45 minutes

INSTRUCTIONS :

- Répartissez les participantes et participants en petits groupes de 4-5 personnes et plantez le décor de l'exercice :
 - Le nouveau RSSG pour la question des enfants et des conflits armés qui est

arrivé dans le pays la semaine dernière, a demandé à toutes les composantes de la mission de préparer un exposé sur la situation actuelle dans la zone de la mission. La réunion est prévue dans 40 minutes.

- Votre tâche consiste à :
 - Réaliser une évaluation des besoins en matière de protection de l'enfance dans votre zone de mission en vous concentrant sur les points suivants :
 - Les violations/menaces liées aux conflits, à l'encontre des enfants
 - L'incidence des violations sur les enfants/communautés
 - Préparer un exposé de 3 à 5 minutes pour présenter vos conclusions au nouveau RSSG.
- Distribuez le feuillet d'information et demandez aux groupes d'être en mesure de présenter leur exposé en plénière dans 30 minutes. Ils consacreront environ 20 minutes à la préparation de l'évaluation des besoins et 10 minutes à celle de l'exposé.
 - Feuillet d'information : Mini-évaluation des besoins
- Après 30 minutes, invitez un membre de chaque groupe à faire un exposé au nouveau RSSG [ce rôle sera joué par vous-même ou un(e) autre formateur(trice)].



Lors du débriefing, veillez au respect du temps imparti de 3 à 5 minutes et au traitement des deux aspects que les exposés sont censés couvrir. Cet exercice permettra également aux participantes et participants de mettre en pratique leurs compétences en matière de sensibilisation. Rappelez-leur ce qu'ils ont appris dans le module 3 (Sensibilisation) quant à l'adaptation de leurs messages aux cibles.

Notez que le Manuel inclut des ressources supplémentaires avec des conseils détaillés sur la réalisation d'évaluations des besoins (section 9.7).

Diapositive 6 : Exercice de groupe : mini-évaluation des besoins

Exercice de groupe : mini-évaluation des besoins

Tâches :

- Effectuez une évaluation des besoins en matière de protection de l'enfance pour votre zone de mission en vous concentrant sur :
 - Les violations/menaces à l'encontre des enfants liées aux conflits
 - L'incidence des violations sur les enfants/communautés
- Préparez un exposé de 3 à 5 minutes pour présenter vos conclusions au nouveau RSSG



Acquis d'apprentissage 8.2

Élaborer une stratégie de protection de l'enfance propre à la mission

Diapositive 7 : Éléments d'un plan stratégique




- Sur la base de l'évaluation des besoins, les équipes de protection de l'enfance élaboreront ensuite un plan stratégique. Ce plan vous permet de définir les priorités, les objectifs et les activités de votre équipe dans sa zone de mission pour une période donnée, généralement de 3-5 ans. Le plan peut guider l'équipe dans les décisions d'affectation de ressources limitées pour atteindre vos objectifs, et faciliter l'obtention de ressources et de soutien supplémentaires au sein de la mission et auprès d'acteurs extérieurs. La diapositive (ci-dessous) énumère les 5 étapes clés de la préparation d'un plan stratégique. Passons-les en revue, une par une, avant de réaliser un exercice de planification stratégique.

Diapositive 8 : Étape 1. Recenser les priorités

Étape 1. Recenser les priorités

Critères de sélection :

- Importance de la question
- Résultats escomptés
- Mandat ou priorités de la mission
(en matière de protection de l'enfance)
- Faisabilité

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 8

- L'évaluation et l'analyse des besoins peuvent mettre en évidence un nombre important et apparemment écrasant de problèmes et d'enjeux concernant les enfants dans les conflits armés. Pour cette première étape, vous devez déterminer les domaines dans lesquels vous pensez pouvoir apporter la plus grande contribution. Par exemple, les priorités peuvent tourner autour des comportements ou des pratiques (par ex., l'impunité entourant les violations), des types de violations (par ex., les attaques visant des écoles), ou d'un ensemble spécifique d'acteurs (par ex., la police, les parties au conflit, les autorités gouvernementales).
- Le plan stratégique doit expliquer clairement les raisons du choix de certaines priorités par rapport à d'autres. Parmi les critères possibles pour recenser les priorités figurent :
 - **L'importance de la question** (par ex., probabilité, gravité et incidence de la violation/menace)

- **Les résultats escomptés** résultant de l'intervention du personnel chargé de la protection de l'enfance (par ex., lacune identifiée que ce personnel est le mieux à même de combler)
- **Le mandat ou les priorités de la mission (en matière de protection de l'enfance)** (c'est-à-dire, pertinence de la question pour la mission, le mandat de protection de l'enfance de la mission et le programme mondial concernant le sort des enfants en temps de conflit armé au niveau mondial)
- **La faisabilité** (c'est-à-dire, disponibilité des ressources et environnement opérationnel).

Diapositive 9 : Étape 2. Définir les objectifs

Étape 2. Définir les objectifs

- Objectifs comportementaux
- Objectifs institutionnels
- Objectifs opérationnels

Pensez à fixer des objectifs SMART !

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 9

- Ensuite, établissez 3-5 objectifs spécifiques et mesurables pour aborder le ou les problèmes prioritaires identifiés.



Passez en revue chacun de ces types d'objectifs (c'est-à-dire, comportementaux, institutionnels, en matière de processus) et invitez les apprenantes et apprenants à en donner la signification, assortie de quelques exemples.

- **Objectifs comportementaux** : objectifs visant à modifier le comportement d'une personne ou d'un groupe de personnes spécifiques, par exemple les autorités gouvernementales, les parties au conflit, les communautés, les victimes/survivants.

Exemple : d'ici 2021, réduire de 20 % le nombre d'enfants recrutés ou utilisés par les forces gouvernementales.

- **Objectifs institutionnels** : objectifs visant à réformer des lois, des politiques, des plans d'action avec les parties au conflit et d'autres engagements à long terme.

Exemple : d'ici 2021, faire signer au groupe armé non étatique X un plan d'action visant à mettre un terme au recrutement et à l'utilisation d'enfants dans les conflits armés.


- **Objectifs opérationnels** : objectifs visant à créer les conditions nécessaires à la réalisation d'objectifs comportementaux ou institutionnels durables (objectif intermédiaire).

Exemple : d'ici 2021, instaurer un partenariat avec cinq acteurs de la société civile pour surveiller les violations graves dans une localité où la mission n'a qu'un accès limité.

Diapositive 10 : Étape 3 : Planifier les activités

Étape 3. Planifier les activités

- **Surveillance et communication de l'information** (par ex. accroître les activités de surveillance)
- **Sensibilisation** (par ex. publier un rapport thématique)
- **Établissement d'un dialogue avec les parties au conflit** (par ex. mettre au point des plans d'action)
- **Prise en compte systématique** (par ex. élaborer un plan de prise en compte systématique)
- **Coordination** (par ex. appuyer certains partenaires)

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 10


- En partant de vos objectifs, vous pouvez planifier certaines activités. Vous pouvez utiliser vos 5 fonctions principales – surveillance et communication de l'information, sensibilisation, établissement d'un dialogue avec les parties au conflit, prise en compte systématique et coordination – pour recenser divers types d'activités permettant d'atteindre vos objectifs. La diapositive (ci-dessus) énumère des exemples d'activités pour chacun de vos domaines fonctionnels. Pensez également à passer en revue vos activités actuelles pour déterminer comment les adapter pour atteindre vos objectifs.

Diapositive 11 : Étape 4 : Examiner les ressources

Étape 4. Examiner les ressources

Examiner les ressources disponibles, notamment :

- Les effectifs
- Les moyens financiers
- L'appui fourni au sein de la mission
- L'appui fourni par des partenaires extérieurs

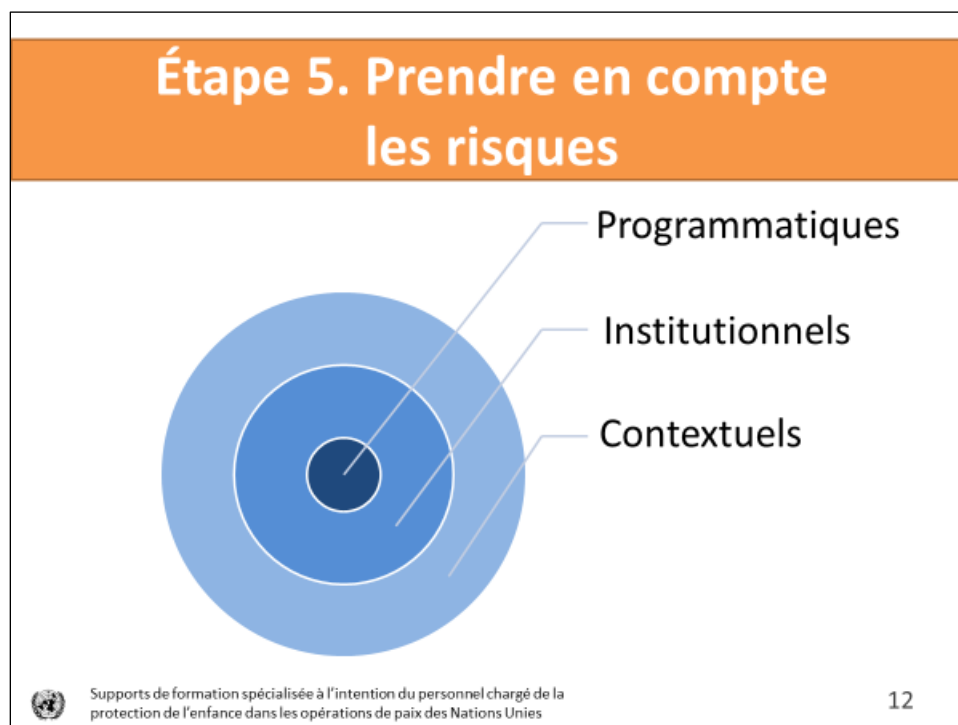
 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 11

- Sur la base de vos objectifs et de vos activités, vous devez vérifier si les ressources dont vous disposez sont suffisantes pour assurer la bonne exécution de votre plan. Vous examinerez en particulier :
 - Les effectifs (par ex., taille, compétences et expérience sur le terrain des effectifs disponibles ?)
 - Les moyens financiers (obtenus grâce aux efforts de mobilisation de fonds de la mission et de votre équipe)
 - L'appui fourni par d'autres composantes de la mission (par ex., les points focaux au sein de la composante Police ou de la force des Nations Unies)
 - L'appui fourni par des partenaires extérieurs (par ex., le partenariat avec un réseau d'ONG pour le suivi)



Il convient de noter à ce stade que pour être efficaces, les plans stratégiques les plus efficaces doivent être réalisables et élaborés sur la base des ressources existantes et potentielles.

Diapositive 12 : Étape 5 : Prendre en compte les risques



- Enfin, évaluez les risques éventuels liés à la réalisation de votre plan et réfléchissez aux moyens de les atténuer. Ces risques peuvent être :
 - Des risques programmatiques (par ex., ceux auxquels les rapports que vous établissez exposent les enfants survivants)
 - Des risques institutionnels (par ex., la mise à mal de la réputation de l'ONU en raison de faits d'exploitation et d'atteintes sexuelles perpétrés par des soldats de la paix)
 - Des risques contextuels (par ex., un risque d'escalade du conflit)
 - D'autres risques – certains peuvent être propres au contexte dans lequel vous travaillez.



Encouragez les participantes et participants à évaluer minutieusement les risques avec leur équipe et à développer des stratégies d'atténuation. Si les risques potentiels sont trop importants pour une activité particulière, il conviendra de choisir une option alternative.

- Sur la base de votre plan stratégique pluriannuel sur la protection de l'enfance, vous devez élaborer votre plan de travail regroupant les objectifs, les activités, les calendriers, les ressources, les partenaires et le personnel affecté. Vous trouverez un modèle de plan de travail dans le *Manuel* (section 9.4). Pendant la phase de mise en œuvre, votre équipe vérifiera si vous avez fait des progrès dans la réalisation de vos objectifs et procèderont aux ajustements nécessaires.

Activité 8.2

Exercice de groupe : planification stratégique



Les apprenantes et apprenants s'exerceront à mener à bien certaines étapes clés de l'élaboration d'un plan stratégique de protection de l'enfance dans leur zone de mission.

DURÉE : 45 minutes

INSTRUCTIONS :

- Répartissez les participantes et participants en petits groupes de 4-5 personnes.
- Distribuez le feuillet d'information et expliquez l'exercice. Il consiste à élaborer un mini-plan stratégique pour leur zone de mission, en se concentrant sur un domaine (et un objectif) prioritaire pertinent. Il s'agit de suivre les 5 étapes clés de l'élaboration d'un plan stratégique.
 - Feuillet d'information : Planification stratégique
- Après 30 minutes, invitez une personne de chaque groupe à exposer les aspects clés du plan mis au point par son groupe (3 à 5 minutes par groupe).



Pour le personnel chargé de la protection de l'enfance, la planification stratégique est une occasion rare de prendre du recul par rapport à leurs activités quotidiennes et de réfléchir à leurs priorités et à leurs approches. Lors du débriefing, invitez les apprenantes et apprenants à répondre aux questions suivantes :

- Cet exercice vous a-t-il été utile ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Comment intégrer ce type de réflexion stratégique dans votre travail habituel ?

Diapositive 13 : Exercice de groupe : planification stratégique

Exercice de groupe : planification stratégique

Tâches :

Mettre en œuvre certains aspects de la stratégie propre à la mission :

1. Déterminer un domaine prioritaire
2. Définir un objectif SMART
3. Planifier 3 à 5 activités
4. Examiner les ressources disponibles
5. Évaluer les risques éventuels




Acquis d'apprentissage 8.3

Eléments d'un plan de base de suivi et d'évaluation

Diapositive 14 : Objet du suivi et de l'évaluation

Objet du suivi et de l'évaluation

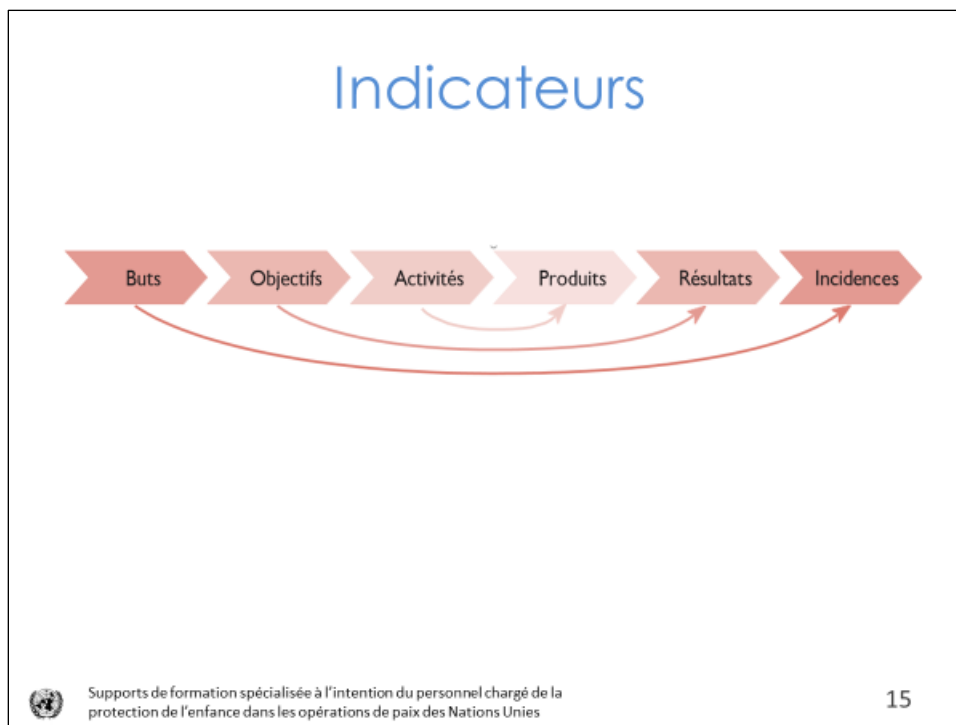
- Tirer les enseignements voulus des expériences
- Adapter les approches en vigueur
- Éclairer la planification future
- Favoriser l'application du principe de responsabilité

 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies

14

- Le suivi et l'évaluation (S&E) peuvent vous aider vous et vos collègues à apprendre de vos expériences et à vous fonder sur les enseignements tirés pour adapter et affiner vos approches actuelles et pour éclairer votre planification future. Ils vous permettent en outre de vérifier que vous progressez dans la réalisation de vos objectifs, et favorisent la responsabilité interne.

Diapositive 15 : Indicateurs



- Bon nombre d'entre vous sont familiarisés avec les indicateurs de mesure des résultats de votre travail :
 - Les activités ont pour conséquences directes des « produits » ;
 - La réalisation d'un objectif se traduit par des « résultats » ;
 - La réalisation d'un but débouche sur des « incidences ».
- Un quiz va nous permettre de vérifier que vous comprenez la différence entre les notions de produits, de résultats et d'incidences, sachant que ces termes sont parfois sujets à confusion.

Activité 8.3

Quiz : Indicateurs



Les participantes et participants comprendront mieux la différence entre les types d'indicateurs.

DURÉE : 10 minutes

INSTRUCTIONS :

- Accordez à tous les membres du groupe entre 3-5 minutes pour associer chaque exemple (1-5) à un type d'indicateur (A, B, C) et notez leurs réponses sur une feuille de papier. Puis, discutez des réponses avec eux, en soulignant les différences entre produits, résultats et incidences (voir ci-dessous).


RÉPONSE : 1B, 2B, 3A, 4A, 5C, 6B

- Fournir des définitions et des exemples supplémentaires des différents types d'indicateurs :
 - **Les produits** sont le résultat direct des activités réalisées par le personnel chargé de la protection de l'enfance (par ex., nombre de missions menées sur le terrain).
 - **Les résultats** sont les changements à moyen terme qui découlent de la réalisation des produits (par ex., nombre d'enfants libérés des forces/groupes armés en conséquence directe des actions de sensibilisation).
 - **L'incidence** est l'effet à long terme des interventions menées en vue de la réalisation d'un certain but (par ex., amélioration du sentiment de protection des enfants contre les violations graves).

Diapositive 16 : Quiz : Devinez l'indicateur

Quiz : Devinez l'indicateur
A) Produit B) Résultat C) Incidence ?


1. # membres de la mission ont achevé la formation sur la protection de l'enfance
2. Ordre émis par les dirigeants d'une partie au conflit pour prévenir les exactions graves commises à l'encontre des enfants
3. # réunions de sensibilisation avec la justice militaire pour plaider en faveur de la poursuite des auteurs de crimes contre les enfants
4. # séances d'information sur la protection de l'enfance organisées
5. Diminution du nombre estimé d'enfants associés aux forces armées ou aux groupes armés
6. Meilleure connaissance des questions de protection de l'enfance de la part du personnel de la mission


 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies 16

Diapositive 17 : Cadre de base de suivi et d'évaluation

Cadre de base de suivi et d'évaluation

- Indicateurs
- Base de référence
- Objectifs
- Hypothèses
- Plan de travail de suivi et d'évaluation



 Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies

17

- Outre les indicateurs, un cadre de base de suivi et d'évaluation comprend une base de référence et des objectifs et des hypothèses.



Demandez aux participants ce que signifie chacun de ces termes et pourquoi ils sont des aspects essentiels de tout cadre de suivi et d'évaluation (voir la définition des termes ci-dessous) :

- **La base de référence** indique la mesure de départ pour chaque indicateur dont vous mesurez l'évolution. Par exemple, l'un de vos indicateurs de résultat peut être « Réduire le nombre d'enfants détenus par la police nationale en raison de leur association présumée avec des forces ou des groupes armés ». Pour déterminer votre base de référence, vous pourriez examiner les dossiers de l'année dernière et constater qu'il y a eu 27 cas signalés. Ce chiffre serait votre point de départ, votre référence pour mesurer vos progrès.

- **Les objectifs** indiquent la mesure souhaitée que l'équipe cherche à atteindre à un moment donné. Ils doivent être ambitieux tout en restant réalisables. En reprenant l'exemple précédent, vous pourrez décider que vos actions doivent permettre de réduire de 20 % le nombre d'enfants détenus par la police nationale en raison de leur association présumée avec des forces ou des groupes armés.
- **Les hypothèses** sont des facteurs d'identification qui échappent au contrôle du personnel chargé de la protection de l'enfance, mais qui peuvent déterminer le succès ou l'échec d'un plan (note : cet aspect est lié à l'évaluation des risques menée précédemment en vue du plan stratégique.) Par exemple, les hypothèses peuvent inclure « la présence continue de l'opération de paix des Nations Unies » ou « l'accès sans entrave à certains acteurs ou à certains sites ». Il est important de surveiller les hypothèses tout au long de la mise en œuvre d'un plan afin de procéder le cas échéant à des ajustements.
- **Le plan de travail de suivi et d'évaluation** est le système permettant de mettre en œuvre le cadre de suivi et d'évaluation. Il convient à cet effet, de charger des membres du personnel de collecter et d'analyser les données sur des indicateurs spécifiques, et de définir les tâches et les délais de mise en œuvre. Les équipes de protection de l'enfance sont tenues de contrôler régulièrement l'évolution des activités et des produits et d'examiner les résultats au moins une fois par an dans le cadre de leurs rapports annuels.

Diapositive 18 : Points à retenir

POINTS À RETENIR

- La planification stratégique peut guider le travail du personnel chargé de la protection de l'enfance.
- Il convient d'évaluer les besoins de la zone de mission en matière de protection de l'enfance *avant* de décider des priorités, des objectifs et des stratégies pour la zone.
- L'obtention de résultats tangibles suppose de fixer des objectifs SMART et d'investir dans le suivi et l'évaluation.



Supports de formation spécialisée à l'intention du personnel chargé de la protection de l'enfance dans les opérations de paix des Nations Unies

18



Passez en revue les points essentiels à retenir.

Activités

Des informations supplémentaires sur chaque activité figurent dans un dossier séparé. Il s'agit :

Numéro	Titre	Modalités
Activité 8.1	Mini-évaluation des besoins	Feuillelet d'information
Activité 8.2	Planification stratégique	Feuillelet d'information