

Domaine de responsabilité mondial de la protection de l'enfance

Évaluation des capacités des CP AoR
Résumé

Novembre 2022



Domaine de Responsabilité
Protection de l'Enfance (PE)

Groupe de Coordination de la Protection



RÉSUMÉ

1. Introduction

Afin d'améliorer le soutien au renforcement des capacités, fourni aux domaines de responsabilité de la protection de l'enfance (CP AoR), le CP AoR mondial a l'intention d'élaborer une stratégie de formation et développement. Cette stratégie contribuera à la mise en œuvre efficace de la Stratégie mondiale du CP AoR 2020-2024. Dans le cadre des travaux préparatoires en vue de l'élaboration de la stratégie de formation et développement, une évaluation des capacités des CP AoR a été entreprise afin d'en analyser les capacités existantes, d'évaluer les compétences des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information des CP AoR et de cartographier le paysage d'apprentissage existant.

Ladite évaluation a été alimentée par des données recueillies auprès de diverses sources, notamment auprès de personnes travaillant dans la coordination et la gestion de l'information en matière de protection de l'enfance (PE), de personnes gérant les membres d'une équipe de coordination et de personnes ayant des connaissances et une expertise pertinente et travaillant au niveau mondial. L'évaluation comprenait :

- Une étude préliminaire de plus de 50 documents et sources existants ;
- Une analyse des données existantes sur l'effectif du personnel des CP AoR recueillies auprès de quatre sources ;
- Une collecte de données au moyen de trois enquêtes en ligne auprès de 65 répondants ;
- Ses entretiens et des groupes de discussion avec 43 personnes aux niveaux mondial et local.

Les principaux résultats des trois composantes de l'évaluation sont présentés ci-dessous, ainsi qu'un résumé des conclusions et des recommandations pour la stratégie de formation et de développement du CP AoR mondial.

2. Dotation en personnel des CP AoR

La première composante de l'évaluation consistait à explorer les capacités et les parcours de carrière existants afin de cerner les difficultés et les possibilités éventuelles.

Capacités actuelles des CP AoR

L'analyse des capacités actuelles des CP AoR a mis en évidence les informations principales suivantes :

Répartition du personnel par niveau et par rôle

- Il y a presque quatre fois plus de groupes de coordination au niveau infranational qu'au niveau national.
- Il y a plus de coordonnateurs que de Gestionnaires de l'information et peu de Gestionnaires de l'information travaillent au niveau infranational, ce qui indique une lacune dans la capacité de gestion de l'information.

Organisme employeur

- La majorité du personnel des CP AoR vient de l'UNICEF, mais une proportion importante de coordonnateurs est employée par des ONG internationales et nationales. Un petit nombre de déployés du SBP occupent des postes de coordination et de gestion de l'information.
- Dans deux cas sur cinq, les CP AoR sont amenés à collaborer avec leurs contreparties gouvernementales pour ce qui est des rôles de coordination. Les postes d'Gestionnaire de l'information ne sont généralement pas pourvus du côté des contreparties gouvernementales, bien que la fonction de gestion de l'information puisse être exercée de différentes manières au sein des gouvernements et, dans une certaine mesure, en varier selon les circonstances.

Lignes de responsabilité

- Les membres du personnel des CP AoR employés par l'UNICEF sont majoritairement gérés par un chef de section, plutôt que par des personnes occupant d'autres fonctions, contrairement aux directives de plus en plus fermes de la Section de coordination globale des groupes sectoriels (GCCS).
- Les membres du personnel travaillant en tant que coordonnateurs principaux au niveau infranational, qui sont le plus souvent gérés par un responsable de bureau local, font exception.
- Les coordonnateurs qui jouent un rôle de premier plan au niveau national sont principalement dirigés par un chef de section, puis par un Chef des Urgences ; une partie d'entre eux est gérée par le représentant (4 %) ou le représentant adjoint (4 %).

Ancienneté des postes

- La plupart des membres du personnel des CP AoR occupent des postes d'officier recruté sur le plan national.
- Les personnes dans des postes de responsabilité au sein des CP AoR sont les Coordinateurs occupant des postes de direction, dont un sur cinq occupe un poste qui exigeait au moins sept années d'expérience professionnelle au moment de l'entrée en fonction. Les Coordinateurs les plus expérimentés occupaient des postes exigeant au moins cinq années d'expérience professionnelle au moment de l'entrée en fonction.
- Les Gestionnaires de l'information occupent généralement des postes plus subalternes que ceux qui occupent des fonctions de coordination, un tiers de ces Spécialistes occupant des postes exigeant cinq

ans d'expérience, un tiers occupant des postes exigeant deux ans d'expérience et un tiers occupant des postes ne nécessitant aucune expérience au moment de l'entrée en fonction.

- La majorité du personnel travaillant au niveau infranational occupe des postes exigeant au moins deux ans d'expérience professionnelle au moment de l'entrée en fonction.
- La comparaison des niveaux d'ancienneté des postes avec les directives des groupes dirigés ou codirigés par l'UNICEF et l'AoR indique que les niveaux d'ancienneté des postes dans les CP AoR sont inférieurs à ceux recommandés au niveau national et pour les Gestionnaires de l'information au niveau infranational.

Capacité dédiée

- Une grande partie des postes est occupée par des personnes qui cumulent plusieurs fonctions.
- Ce cumul de fonctions concerne les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information, bien que le taux du cumul de fonctions soit plus faible chez les Coordonnateurs que chez les Gestionnaires de l'information.
- On observe également un taux de cumul de fonctions plus faible au niveau national qu'au niveau infranational.
- Il est ressorti des données primaires recueillies dans le cadre de l'évaluation ainsi que des recherches menées par la Section de coordination globale des groupes sectoriels (GCCS) et par l'ALNAP que le cumul de fonctions représentait un défi à relever.

Taux de vacance de postes

- Au niveau national, dans près de la moitié des contextes où il existe un CP AoR, des lacunes se font sentir en matière de capacités, du fait que le Coordonnateur ou le Spécialiste de la gestion de l'information travaillent à temps partiel ou sont absents.
- Les taux de vacance de postes sont plus élevés chez les Gestionnaires de l'information que chez les Coordonnateurs, tant au niveau national qu'au niveau infranational, où l'on compte peu de Spécialistes.

Bon nombre des défis qui touchent les capacités des CP AoR touchent également d'autres groupes dirigés ou codirigés par l'UNICEF et les activités visant à les relever ont été identifiées dans la Stratégie de gestion des talents de la GCCS. Le CP AoR mondial a la possibilité de travailler en collaboration avec la GCCS et d'autres groupes afin de s'assurer que les CP AoR disposent de suffisamment de personnel à des postes dédiés, avec des hiérarchies et des niveaux d'ancienneté qui reflètent les orientations et les recommandations actuelles. En outre, les considérations que le CP AoR mondial doit prendre en compte dans le cadre de la stratégie de formation et de développement comprennent la nécessité de définir comment fournir et cibler de manière efficace un soutien au renforcement des capacités du personnel des CP AoR et des contreparties gouvernementales travaillant à tous les niveaux de coordination et comment soutenir le personnel cumulant plusieurs fonctions face aux défis spécifiques auxquels il est confronté.

Parcours de carrière des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information des CP AoR

L'analyse des parcours de carrière types pour les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information a mis en évidence les informations clés suivantes :

Parcours de carrière des coordonnateurs

- La majorité des Coordonnateurs ont suivi une formation dans le domaine de la protection de l'enfance.
- L'une des principales voies d'accès à la coordination est le cumul de fonctions.

- Certains Coordonnateurs ont fait état de difficultés à passer de postes au sein de CP AoR infranationales vers des postes au sein de CP AoR nationales ou de postes au niveau national à des postes au niveau international, ainsi qu'à revenir à des postes de PE après avoir travaillé dans la coordination.

Parcours de carrière des Gestionnaires de l'information

- Les Gestionnaires de l'information ont généralement des antécédents liés à des compétences fonctionnelles.
- Les Gestionnaires de l'information accèdent souvent à des postes dans les CP AoR sans aucune expérience dans le domaine de la protection de l'enfance.
- Certains Gestionnaires de l'information ont fait état de difficultés à passer de postes nationaux à des postes internationaux ou de postes de la gestion de l'information à des postes de coordination.

L'exploration des parcours de carrière a mis en évidence la nécessité pour le CP AoR mondial de définir dans la stratégie de formation et de développement la manière de s'assurer qu'il existe suffisamment de voies d'accès à la coordination qui soient des alternatives au cumul de fonctions et de soutenir la progression de carrière des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information au sein des CP AoR, ainsi que l'ascension continue, afin d'améliorer la rétention des talents au sein des CP AoR.

3. Compétences des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information des CP AoR

La deuxième composante de l'évaluation portait sur la perception qu'avaient les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information des CP AoR de leurs compétences et de leur efficacité dans l'exercice de leurs fonctions, de leurs préférences en matière de formation et de l'efficacité du soutien qu'ils reçoivent de leurs responsables.

Compétences des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information des CP AoR

L'analyse de la confiance des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information dans leurs compétences, et du soutien apporté par leurs responsables, a mis en évidence les informations clés suivantes :

- Dans l'ensemble, les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information étaient convaincus de posséder les compétences, les aptitudes et les connaissances nécessaires pour faire leur travail efficacement.
- Les compétences pour lesquelles les coordonnateurs se sentaient le moins confiants étaient les compétences fonctionnelles, et en particulier la capacité à appliquer ces compétences en contexte et dans des situations complexes.
- Les compétences jugées les plus importantes par les coordonnateurs étaient la capacité à faire preuve de leadership, la capacité à travailler avec des partenaires et la capacité à gérer des situations difficiles.
- Les compétences pour lesquelles les Gestionnaires de l'information se sentaient le moins confiants étaient les compétences sectorielles, et en particulier la connaissance des principes, normes, concepts et outils de la PE.
- Les compétences identifiées comme étant particulièrement importantes pour les Gestionnaires de l'information étaient la capacité à travailler avec les partenaires et la capacité à faire preuve de leadership.

Efficacité dans l'exercice des fonctions

Lorsqu'on leur a demandé de réfléchir aux facteurs qui permettraient d'accroître leur efficacité dans l'exercice de leurs fonctions, la plupart des Coordonnateurs ont indiqué que la nécessité de disposer de plus de ressources était le facteur le plus important pour accroître leur efficacité. Parmi les autres facteurs identifiés, citons l'accès accru à un réseau de pairs, à du matériel et à des ressources d'apprentissage, ainsi qu'à des conseils d'experts ou à un soutien par l'intermédiaire d'un service d'assistance.

Lorsqu'on leur a posé la même question, les Gestionnaires de l'information ont souligné la nécessité d'un accès accru à du matériel d'apprentissage, d'une amélioration des connaissances et des compétences sous-jacentes, d'un accès accru à un réseau de pairs et d'un accès accru à des conseils d'experts ou à un soutien par l'intermédiaire d'un service d'assistance.

Préférences d'apprentissage des Coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information

L'analyse des préférences et des pratiques d'apprentissage des Coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information a mis en évidence les informations suivantes :

- Le mode d'apprentissage préféré des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information était la formation en face à face, suivie par l'apprentissage en ligne (l'apprentissage aidé et l'apprentissage autonome) et l'accompagnement individuel (sous forme de coaching ou de mentorat).
- Ils ont manifesté une préférence pour l'apprentissage dans leur langue maternelle.
- L'un des principaux défis pour accéder à l'apprentissage était de trouver et de préserver un temps d'apprentissage sans distractions ni interruptions, l'apprentissage en ligne étant particulièrement touché.
- Les Coordonnateurs et les Gestionnaires de l'Information étaient motivés à achever des formations par des facteurs sociaux d'apprentissage, tels que les discussions avec des pairs, et par la facilité de finaliser les formations.
- Les Gestionnaires de l'information ont également manifesté une préférence pour les formations donnant droit à un certificat.
- La plupart des Coordonnateurs ont indiqué qu'ils connaissaient et utilisaient les ressources clés pour la coordination de la PE, notamment le Manuel de Coordination de la Protection de l'Enfant en Situation d'Urgence (CPIE), le cours en ligne sur les Standards minimums pour la protection de l'enfance (SMPE) et la trousse de démarrage des CP AoR.
- Les ressources d'apprentissage spécifiques à la EP sont moins fréquemment utilisées par les Gestionnaires de l'Information que par les Coordonnateurs.

Soutien des responsables

L'analyse du soutien apporté par un superviseur a mis en évidence les informations saillantes suivantes :

Supervision des coordonnateurs

- La majorité des Coordonnateurs ont évalué positivement le soutien fourni par leur responsable, bien que certains aient noté qu'il était nécessaire de renforcer les compétences en gestion.
- Certains responsables ont indiqué que, lorsqu'ils géraient des coordonnateurs, ils étaient confrontés à des difficultés telles que le manque de temps et de ressources et le trop grand nombre de priorités concurrentes.
- Le manque de financement disponible a été identifié comme un problème clé ayant une incidence sur le soutien à la coordination de la PE.
- La majorité des managers se sont montrés intéressés par du matériel d'information pour appuyer leur apprentissage, y compris plus d'informations sur les tâches et les responsabilités des Coordonnateurs.

Supervision des Gestionnaires de l'information par les Coordonnateurs

- Dans l'ensemble, les Gestionnaires de l'information ont été moins positifs que les coordonnateurs quant au soutien qu'ils ont reçu de leurs responsables.
- En outre, les coordonnateurs qui ont géré des Gestionnaires de l'information se sont montrés plus positifs quant au soutien qu'ils ont fourni aux Gestionnaires de l'information que les Spécialistes quant au soutien qu'ils ont reçu.
- Un problème particulier souligné par les Gestionnaires de l'information était l'incapacité du Coordonnateur qui les gérait à fournir un appui technique lié aux tâches et responsabilités d'un Spécialiste de la gestion de l'information.
- Les coordonnateurs qui ont géré des Gestionnaires de l'information ont indiqué qu'ils étaient confrontés au manque de temps et de ressources ainsi qu'à des priorités concurrentes.

Bien qu'il puisse être approprié d'inclure un certain soutien à l'apprentissage pour les responsables dans la stratégie de formation et de développement, par exemple, en ce qui concerne les tâches et les responsabilités des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information, toutes les questions soulevées ne peuvent pas être traitées par des interventions d'apprentissage. Certaines de ces questions sont soulignées dans la Stratégie mondiale du CP AoR, telles que la nécessité de défendre et de collecter des fonds pour les CP AoR, ainsi que dans la « stratégie de gestion des talents » de la GCCS, à laquelle le CP AoR mondial peut collaborer.

4. Panorama de l'apprentissage

La dernière composante de l'évaluation consistait à recenser les initiatives et les documents existants en matière de renforcement des capacités afin d'identifier les documents pertinents, les principaux enseignements et les possibilités de collaboration.

Offre de formation et de développement du CP AoR mondial

Le renforcement des capacités est une composante importante de la Stratégie mondiale du CP AoR et le CP AoR mondial travaille en collaboration avec un certain nombre d'autres parties prenantes pour veiller à la complémentarité des opportunités de renforcement des capacités qu'elle offre afin d'en maximiser l'efficacité et d'éviter les chevauchements inutiles. Le soutien à l'apprentissage actuellement fourni par le CP AoR mondial comprend :

- Un programme d'intégration pour les nouveaux coordonnateurs et Gestionnaire de l'information ;
- Une formation en face à face sur la coordination et la gestion de l'information pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (CPHA) ;
- Une retraite annuelle de coordination de la CP ;
- Un programme spécialisé dans la coordination de la protection (SPPC) ;
- Une chaîne d'apprentissage sur la coordination humanitaire sur Agora ;
- Un cours sur la protection de l'enfant en situation d'urgence (CPIE) pour les partenaires de réserve, dirigé par l'UNICEF et le HCR ;
- Des formations sur des domaines thématiques en collaboration avec l'Alliance pour la CPHA et d'autres partenaires (p. ex. SMSPS, localisation, coordination de la gestion des cas, coordination dans les environnements mixtes, SMPE, etc.) ;

- Un encadrement semi-structuré et du mentorat ;
- Un soutien à distance pour les équipes de coordination, notamment :
 - Des centres d'assistance, des points focaux régionaux et des Spécialistes thématiques ;
 - Des communautés de pratique ;
 - Des appels trimestriels avec les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information ;
 - Des cliniques pour les grossesses à haut risque ;
 - Des webinaires et appels sur demande et périodiques, selon les besoins ;
- Des déploiements dans les pays (Équipe d'appui aux bureaux locaux, y compris les équipes régionales de recherche, et Spécialistes thématiques techniques) ;
- Un soutien au renforcement des capacités des gouvernements et des partenaires au niveau national ;
- Des ressources de coordination pour la CPIE.

Au cours de l'évaluation, les Coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information ont fait part de leur satisfaction quant aux interventions auxquelles ils ont participé, et les évaluations des différentes opportunités d'apprentissage montrent que les participants ont réagi de manière positive.

Ressources d'apprentissage, stratégies et initiatives des parties prenantes pertinentes pour le CP AoR mondial

Étant donné que le CP AoR mondial entretient des liens étroits avec diverses parties prenantes, l'évaluation a exploré les ressources d'apprentissage, les stratégies et les initiatives de gestion des talents clés et pertinentes desdites parties afin d'orienter l'élaboration de la stratégie de formation et de développement du CP AoR mondial.

L'évaluation a mis en évidence de multiples possibilités de collaboration nouvelle ou continue, notamment :

- Une collaboration étroite avec la GCCS, le Groupe sectoriel mondial pour l'éducation (GEC), le Groupe sectoriel mondial sur la nutrition (GNC) et le Groupe sectoriel mondial WASH (GWC), par exemple, pour la mise au point de modules adaptés au rythme des coordonnateurs ;
- Une collaboration avec la Division des ressources humaines et la Section des recherches de preuves et d'apprentissage humanitaires (HELs) en vue d'assurer la direction et l'encadrement humanitaire en coordination avec la GCCS et les autres groupes ;
- Une collaboration avec l'Alliance CPHA pour l'élaboration de matériel didactique portant sur les domaines techniques de la CPHA qui revêtent une importance pour les coordonnateurs et les Gestionnaires de l'information des CP AoR ;
- Une collaboration avec le Groupe de travail du domaine de responsabilité de la violence basée sur le genre dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie de renforcement des capacités, et une collaboration continue avec le GPC sur le programme de formation SPPC.

En outre, les cours de courte durée offerts par le GEC et le GNC, le modèle d'apprentissage mixte utilisé par Save the Children dans sa formation sur la protection de l'enfant en situation d'urgence et les programmes de mentorat offerts par le GNC et le GWC constituent des modèles intéressants d'offre d'apprentissage.

5. Conclusions et recommandations

L'évaluation a permis de déterminer les moyens par lesquels le CP AoR mondial peut renforcer le soutien à l'apprentissage fourni. Il s'agit notamment d'opportunités de collaboration telles que le travail avec la GCCS et d'autres groupes dirigés ou codirigés par l'UNICEF sur les activités identifiées dans la « Stratégie de gestion des talents », le travail en étroite collaboration avec d'autres acteurs, notamment le DHR et le HELS, le GPC et les AoR, ainsi que l'Alliance CPHA. En outre, il y a des questions que le CP AoR mondial peut aborder par la stratégie de formation et de développement.

Sur la base de l'évaluation, il est recommandé que la stratégie de formation et de développement:

1. Précise comment, et dans quelle mesure, le CP AoR mondial s'engagera auprès du personnel des CP AoR de différents profils, employés par différentes organisations et à différents niveaux de coordination, et lui fournira un soutien au renforcement des capacités ;
2. Évalue l'efficacité des interventions d'apprentissage sur la base de preuves d'impact en créant un cadre de suivi et d'évaluation solide ;
3. Donne au personnel les moyens d'évaluer et de renforcer ses compétences en créant un outil d'auto-évaluation en ligne et en reliant l'offre de formation et de développement aux mécanismes d'évaluation existants ;
4. Renforce les niveaux de compétence des coordonnateurs et des Gestionnaires de l'information dans les domaines prioritaires identifiés en proposant un ensemble progressif de cours liés aux cadres de compétences, en intégrant des modules en ligne, des programmes d'apprentissage mixte et des interventions sur le lieu de travail, et en facilitant l'accès à des ressources supplémentaires en dehors du programme de base ;
5. Appuie la progression de carrière dans et au sein des CP AoR en fournissant et en facilitant le soutien à l'apprentissage et les opportunités pour le personnel qui souhaite entrer et progresser dans les CP AoR ;
6. Relève les défis que posent les taux élevés de cumul de fonctions pour les CP AoR en fournissant un soutien à l'apprentissage aux personnes qui occupent plusieurs fonctions et à leurs responsables en ce qui concerne les difficultés qui se présentent ;
7. Aide les coordonnateurs et les équipes de coordination au niveau national à renforcer les capacités des équipes de CP AoR et des acteurs de la coordination aux niveaux national et local en élaborant un module de formation à utiliser dans le pays et en renforçant les compétences de facilitation des coordonnateurs au niveau national.



Domaine de responsabilité mondiale de la protection de l'enfance
Évaluation des capacités des CP AoR — Résumé