



# QUALITOOL

Présenter. Planifier. Évaluer.

.....

## Qualité de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse.

**Manuel**

[www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr)

Partenaires  
de promotion

**STIFTUNG  
MERCATOR  
SCHWEIZ**



Beisheim Stiftung

Office fédéral des  
assurances sociales (OFAS)

# Contenu

	<b>En bref</b>	<b>04</b>
<b>1</b>	<b>Préambule</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>Informations de base sur la qualité et son développement</b>	<b>07</b>
<b>3</b>	<b>Remarques générales concernant l'utilisation du Quali-Tool</b>	<b>08</b>
	3.1 Modèle d'impact comme base	08
	3.2 Décisions à prendre avant l'utilisation du Quali-Tool	09
	3.3 Utilisation des critères de qualité	10
	3.4 Documentation	11
<b>4</b>	<b>Présentation de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse</b>	<b>12</b>
	4.1 Exemple d'un modèle d'impact correctement rempli	12
	4.2 Étape 1 : Présentation des données de base de l'animation	14
	4.3 Étape 2 : Présentation de la mise en œuvre	14
	4.4 Étape 3 : Présentation des prestations (output)	15
	4.5 Étape 4 : Présentation des effets sur les groupes cibles (outcome)	16
	4.6 Étape 5 : Présentation des effets sur l'environnement élargi (impact)	17
<b>5</b>	<b>Évaluation dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse</b>	<b>18</b>
	5.1 Travaux préparatoires pour l'évaluation	18
	5.2 Étape 1 : Développer des questions d'évaluation	18
	5.3 Étape 2 : Définir les indicateurs et les méthodes de collecte	21
	5.3.1 Déterminer les méthodes de collecte	22
	5.3.2 Planifier l'évaluation	23
	5.4 Étape 3 : Évaluer les données et en déduire les conséquences	24
	5.4.1 Fusionner et évaluer les données	24
	5.4.2 Interpréter les données	26
	5.4.3 Déduire les conséquences	26
	<b>Annexes</b>	<b>27</b>
	A1 Formations et soutien de la part de conseillers-ères	27
	A2 Comment les critères de qualité ont-ils vu le jour ?	27
	A3 Critères de qualité pour des données de base optimales	27
	A4 Critères de qualité pour une mise en œuvre optimale	27
	A5 Critères de qualité concernant les prestations (output)	28
	A6 Critères de qualité concernant les effets sur les groupes cibles (outcome)	28
	A7 Critères de qualité concernant les effets sur l'environnement élargi (impact)	29
	A8 Objectifs SMART	29
	A9 Exemple de tableau avec objectifs, indicateurs et sources de données	30
	A10 Exemple d'évaluation	32
	A11 Contexte du projet	33
	A12 Littérature	34

# En bref

## Pour qui ?

Avec l'outil Quali-Tool, l'Association faîtière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (AFAJ) met à disposition un instrument qui soutient les professionnel-le-s de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ainsi que leurs mandant-e-s, en vue du développement de la qualité et de l'assurance qualité.

La responsabilité de la qualité de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse incombe aux mandataires (animation) ainsi qu'aux mandant-e-s (communes). Les mandant-e-s portent la responsabilité stratégique, car la gestion du développement de la qualité est une tâche importante de direction. Les mandataires sont responsables de la qualité au niveau opérationnel. Dans l'idéal, le développement de la qualité devrait être dirigé de manière stratégique par les mandant-e-s tout en impliquant les professionnel-le-s de l'animation.

Pour pouvoir utiliser le Quali-Tool, nul besoin d'avoir de grandes compétences scientifiques. Aussi bien sur le site internet que dans le manuel, la marche à suivre est expliquée pas à pas. En outre, un éclairage est donné sur le contexte théorique et des sources d'information complémentaires sont indiquées.

## Pour quoi ?

Le Quali-Tool aide les mandant-e-s, les mandataires, les groupes cibles ainsi que d'autres acteurs-trices des de la commune, à entrer dans un dialogue autour du rôle et des objectifs de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Le Quali-Tool aide à concevoir, structurer, documenter, examiner et améliorer l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Il peut être utilisé à diverses fins : par exemple en vue de soutenir les communes qui veulent lancer une nouvelle offre d'animation socioculturelle enfance et jeunesse et qui ont besoin pour ce faire d'un concept. Les communes proposant déjà un service d'animation socioculturelle enfance et jeunesse peuvent, avec l'aide du Quali-Tool, actualiser leur concept en vigueur. D'autres communes encore peuvent examiner l'efficacité et l'impact de leurs activités destinées aux enfants et aux jeunes. Pour que le Quali-Tool apporte un soutien optimal, vous devez, avant de l'utiliser, vous décider pour l'un des trois objectifs d'utilisation décrits ci-dessous :

**Obtenir une meilleure vue d'ensemble des données de base actuelles de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, de ses activités et de ses objectifs**

**Élaborer un nouveau concept**

**Évaluer un ou plusieurs de ses éléments existants**

### Quand et à quelle fréquence ?

L'AJAF conçoit le développement de la qualité et l'assurance qualité comme un processus continu que les différents acteurs-trices de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse poursuivent ensemble. Il s'agit d'un processus cyclique, comprenant quatre phases : planifier, mettre en œuvre, examiner et améliorer. Le Quali-Tool offre un soutien pour chacune de ces phases. En règle générale, l'AJAF recommande de mener un processus complet de développement de la qualité à intervalle régulier, mais pas de manière continue tout comme on ne révisé pas un concept chaque année. Il est possible de faire des adaptations ponctuelles en ajustant simplement les objectifs en matière d'efficacité et de prestations. Pour quiconque a commencé à travailler avec le Quali-Tool, il est plus simple de réviser les objectifs annuels et d'adapter en fonction le modèle d'impact.

### Compatible avec d'autres instruments de qualité ?

Le Quali-Tool peut être utilisé en complément à d'autres instruments employés par les communes, comme par exemple le modèle EFQM. Le Quali-Tool est également compatible avec les rapports de «controlling» ou de «monitoring». Dans de tels rapports, les services d'animation socioculturelle enfance et jeunesse informent leurs mandant-e-s concernant les prestations fournies, le nombre de bénéficiaires, etc. Le Quali-Tool est compatible avec ces rapports dans la mesure où les chiffres-clés collectés peuvent être reportés dans la structure du Quali-Tool. Le gros avantage du Quali-Tool est de ne pas reporter uniquement les chiffres clés, mais également tous les autres éléments de l'animation (données de base, mise en œuvre, prestations et effets) qui jouent un rôle important et qui peuvent y être intégrés.

### De quoi est constitué le Quali-Tool ?

Le Quali-Tool est composé du site internet [www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr) et du présent manuel. Les contenus des deux produits se recouvrent en grande partie. Vous trouvez en plus sur le site internet un modèle d'impact interactif, des informations concernant les événements liés au Quali-Tool (formations, échanges autour d'expériences réalisées, etc.), une liste avec des conseillers-ères Quali-Tool qui peuvent vous soutenir dans l'utilisation de cet outil ainsi que différents documents de référence publiés par l'AJAF.

# 1 Préambule

L'Association faîtière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (AFAJ) s'engage depuis sa création pour le développement de la qualité et l'assurance qualité dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Ainsi, en 2011/2012, une première version des critères de qualité en matière d'animation socioculturelle enfance et jeunesse a été développée en collaboration avec la Hochschule Luzern – Soziale Arbeit et en impliquant des jeunes ainsi que des animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse (voir annexe A2). Par la suite, l'AFAJ a lancé en 2013 un projet dans le but de créer un instrument de travail proche de la pratique et qui puisse avant tout soutenir les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse et leurs employeurs-euses dans le développement de la qualité et l'assurance qualité. Pour la mise en œuvre de ce projet, l'AFAJ a mandaté l'organisation INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH. La Fondation Mercator Suisse et l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) ont soutenu le projet initial de développement du Quali-Tool avec une contribution financière importante. En outre, ce projet a été promu par Pro Juventute. Avec les trois communes pilotes de Flims, Lucerne et Ostermundigen qui ont testé un prototype de l'instrument, et avec la participation de nombreux-euses autres acteurs-trices du terrain, l'instrument nommé « Quali-Tool » a pu être terminé au printemps 2016 en mettant à disposition un site internet ([www.quali-tool.ch](http://www.quali-tool.ch)) ainsi qu'un manuel. Deux ans plus tard, la traduction en français du site internet ainsi que du manuel a été faite avec le soutien de l'OFAS, de la Beisheim Stiftung et du Bureau de promotion des enfants et des jeunes du canton de Fribourg. Vous trouvez de plus amples informations concernant la genèse du Quali-Tool dans l'annexe A11.

La manière dont l'AFAJ conçoit la qualité est présentée dans le chapitre 2 de ce manuel. Il décrit qui sont les responsables du développement de la qualité et de l'assurance qualité dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Au chapitre 3, il est expliqué sur quel modèle logique est basé le Quali-Tool et quelles sont les réflexions qui doivent être menées avant son utilisation. Finalement, les chapitres 4 et 5 expliquent étape par étape comment utiliser le Quali-Tool.

# 2 Informations de base sur la qualité et son développement

Ce chapitre répond à trois questions : sur quelle conception de la qualité le Quali-Tool est-il basé ? Le Quali-Tool est-il compatible avec d'autres instruments de qualité ? Et qui est responsable de la qualité ?

## Comment l'AJAFJ conçoit la qualité

Avec le terme « qualité », l'AJAFJ fait référence à la distinction courante entre qualité de la structure, des processus et des résultats<sup>2</sup> : la « qualité structurelle » renvoie aux conditions-cadres de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, à ses prestations et à ses offres. La « qualité des processus » est centrée sur la mise en œuvre et la réalisation des offres. Finalement, la « qualité des résultats » fait le lien avec les objectifs et les groupes cibles. Le Quali-Tool est basé sur ce que l'on appelle un modèle d'impact (voir partie 3.1) ; il englobe ces trois niveaux de qualité. Avec des expert-e-s, l'AJAFJ a élaboré, pour ces trois niveaux de qualité, différents critères de qualité (voir partie 3.3.).

L'AJAFJ conçoit le développement de la qualité comme un processus permanent que les différents-e-s acteurs-trices de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse doivent mener ensemble. Le but est de documenter le travail fourni et d'améliorer constamment la qualité. Cette conception se base, entre autres, sur le circuit de Deming ou le cycle dit PDCA. Celui-ci est constitué des quatre phases suivantes : planifier (plan), réaliser (do), examiner (check) et améliorer (act).<sup>3</sup> La Fachhochschule Nordwestschweiz a développé un modèle circulaire de planification pour développer la promotion de l'enfance et de la jeunesse au niveau communal. Basé sur une conception similaire de planification circulaire<sup>4</sup>, le Quali-Tool offre un soutien pour chacune des quatre phases. La mesure et l'amélioration de la qualité sont des activités exigeantes qui demandent des compétences spécifiques et un dialogue intensif entre les différent-e-s acteurs-trices de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (mandant-e-s, mandataires et groupes cibles). C'est pourquoi on ne peut pas exiger que le travail en lien avec la qualité puisse être réalisé dans de brefs délais. L'AJAFJ a donc consciemment renoncé à élaborer une « version light » du Quali-Tool. Par contre, bien que le développement de la qualité soit un processus permanent, l'AJAFJ part du principe que ce n'est qu'après un certain nombre d'années qu'il faut refaire, en règle générale, une évaluation approfondie de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Des légères adaptations peuvent être faites à travers un ajustement des objectifs d'efficacité et de prestation.

## Compatible avec d'autres instruments de qualité ?

Le Quali-Tool est un instrument qui aide à documenter le travail, à développer la qualité et à la garantir et qui est compatible avec d'autres instruments et peut les compléter, par exemple le modèle EFQM<sup>5</sup>. Dans de nombreuses communes, les services d'animation socioculturelle enfance et jeunesse informent continuellement leurs mandant-e-s à propos des prestations fournies, des chiffres clés atteints, etc. Souvent, de tels rapports sont appelés «controlling» ou «monitoring». Les chiffres obtenus grâce à de tels instruments peuvent être aisément reportés dans la structure du Quali-Tool, qui ne comprend pas uniquement les chiffres clés, mais aussi tous les autres éléments de l'animation (données de base, mise en œuvre, prestations et effets).

## Qui est responsable de la qualité ?

La responsabilité de la qualité de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse incombe aux mandataires et aux mandant-e-s. Les mandant-e-s portent la responsabilité stratégique. L'AJAFJ considère que le développement de la qualité est une tâche importante de direction. Dans les communes où le domaine de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse est compris comme une tâche politique et publique, c'est le Conseil communal, la Municipalité ou une Commission enfance et jeunesse qui en est responsable. Ils doivent répondre des résultats de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse devant les citoyen-ne-s de la commune. Souvent, le ou la supérieur-e hiérarchique de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse au sein de l'administration communale est chargé-e de la direction stratégique du processus de développement de la qualité. Dans de nombreuses communes, il s'agit de la personne qui dirige le service social ou le service enfance et jeunesse. Dans les communes plus petites, c'est parfois aussi le ou la secrétaire communal-e qui a la responsabilité de ce secteur. Les mandataires sont responsables de la qualité au niveau opérationnel. Dans les communes plus petites, ce sont souvent les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse actifs-ives sur le terrain qui prennent la direction du processus de développement de la qualité et de l'assurance qualité. Dans de tels cas, il est important qu'ils/elles reçoivent un mandat de la part de leurs supérieur-e-s ou en exigent un. C'est seulement de cette manière que le dialogue peut se développer de façon optimale entre les différentes personnes impliquées.

<sup>1</sup> Le Comité directeur de l'AJAFJ a approuvé le manuel en allemand en automne 2015. Pour se forger une opinion, il a intégré, dans le cadre de ce projet, différent-e-s acteurs-trices (voir annexe A11). Dans le texte qui suit, au lieu de parler du Comité directeur de l'AJAFJ, il sera question tout simplement de l'AJAFJ.

<sup>2</sup> Donabedian 1966

<sup>3</sup> Uhl 2008

<sup>4</sup> [web.fhnw.ch/plattformen/tagung-kjf/download](http://web.fhnw.ch/plattformen/tagung-kjf/download) (accès le 18.02.2016)

<sup>5</sup> Le modèle de qualité EFQM inclut aussi bien les résultats que les méthodes et façons de procéder censées rendre possibles ces résultats. Depuis 1992, le European Quality Award (EQA) est décerné sur la base de ce modèle à des entreprises avec des résultats exceptionnels.

# 3 Remarques générales concernant l'utilisation du Quali-Tool

Ce chapitre explique tout d'abord ce qu'est un modèle d'impact et ce pour quoi il peut être utilisé (3.1). Deuxièmement, il liste les questions auxquelles vous devriez répondre avant d'utiliser le Quali-Tool (3.2). Troisièmement, ce chapitre indique comment vous pouvez utiliser les critères de qualité élaborés par l'AFAJ (3.3). Quatrièmement, il montre comment un processus de développement de la qualité devrait être documenté (3.4).

## Modèle d'impact comme base du Quali-Tool

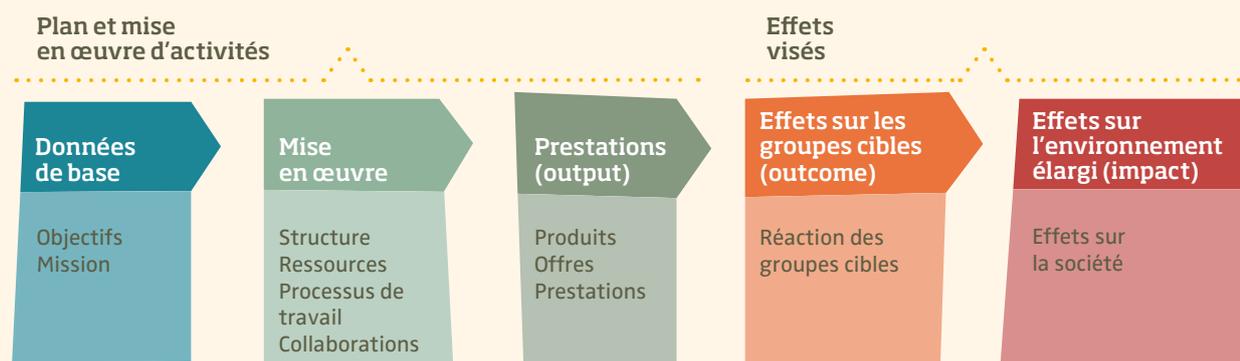
Le Quali-Tool est basé sur ce qu'on appelle un modèle d'impact. Un modèle d'impact est la représentation simplifiée de la manière dont une activité ou une mesure concrète peut influencer la société (avec quels moyens, quelles prestations). Le modèle d'impact met en place en règle générale une chaîne de relations « si..., alors... » : si telle ou telle mesure est prise, alors on suppose que la réalité change de telle ou telle façon. Cette façon de procéder a fait ses preuves dans la mesure où elle

facilite une saisie et un examen systématiques des effets d'une politique publique.<sup>6</sup> Les modèles d'impact ont aujourd'hui fait leur apparition dans différents domaines politiques. Ils sont ainsi utilisés au niveau communal, cantonal et fédéral, par exemple pour la planification et l'examen de mesures politiques (évaluation) dans tous les champs politiques (éducation, affaires sociales, politique de l'enfance et de la jeunesse, prévention et promotion de la santé, circulation, énergie, aménagement du territoire, etc.). Une bibliographie concernant les modèles d'impact est indiquée dans l'annexe A12.

Dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, le modèle d'impact aide à présenter quelles sont les prestations proposées, comment elles sont mises en œuvre et quels effets elles visent.

Le modèle d'impact sur lequel se base le Quali-Tool est composé de cinq éléments (données de base, mise en œuvre, output, outcome, impact). Ils décrivent les activités dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (voir illustration I 3.1). Les différents éléments du modèle d'impact sont expliqués au chapitre 4.

### G 3.1: Aperçu d'un modèle d'impact



Source : Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

<sup>6</sup> Rieder 2003

### 3.2 Décisions à prendre avant l'utilisation du Quali-Tool

Le Quali-Tool peut être utilisé à différentes fins. Ainsi, il peut soutenir des communes qui veulent proposer une nouvelle offre d'animation socioculturelle enfance et jeunesse et ont besoin, pour ce faire, d'un concept. D'autres communes qui proposent déjà une animation socioculturelle enfance et jeunesse peuvent, à l'aide du Quali-Tool, actualiser leur concept; finale-

ment, des communes ayant une animation socioculturelle enfance et jeunesse peuvent examiner, grâce au Quali-Tool, l'efficacité de leurs activités et des mesures existantes.

Afin que vous puissiez utiliser le Quali-Tool de façon optimale, vous devez d'abord répondre aux questions ci-dessous.

Choisissez d'abord dans lequel des trois objectifs suivants vous désirez utiliser le Quali-Tool :

PRÉSENTER	PLANIFIER	ÉVALUER
<p>Voulez-vous obtenir une meilleure vue d'ensemble des données de base, activités et objectifs de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante ?</p>	<p>Voulez-vous élaborer un nouveau concept pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ?</p>	<p>Voulez-vous évaluer un ou plusieurs éléments de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante ?</p>
<p><b>Votre bénéfice :</b></p> <p>Vous pouvez par exemple utiliser le résultat pour le travail de relations publiques, pour des discussions avec des partenaires ou pour donner aux nouvelles collaboratrices une bonne introduction.</p>	<p><b>Votre bénéfice :</b></p> <p>Un concept qui comprend les données de base, la mise en œuvre, les prestations et les objectifs de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse est une condition nécessaire pour un travail ciblé et une évaluation subséquente.</p>	<p><b>Votre bénéfice :</b></p> <p>Vous obtenez des indications sur la façon dont vous pouvez améliorer l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. De plus, vous pouvez utiliser les résultats d'évaluation pour examiner et mettre en évidence l'efficacité des activités ainsi que pour présenter votre travail aux mandant-e-s.</p>
<p><b>Vous procédez ainsi :</b></p> <p>Dans le chapitre 4, vous trouvez des instructions pour savoir comment, avec l'aide d'un modèle d'impact, vous pouvez donner un bon aperçu de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante.</p>	<p><b>Vous procédez ainsi :</b></p> <p>Dans le chapitre 4, vous trouvez des instructions sur la manière d'élaborer un modèle d'impact comme base pour votre (nouveau) concept.</p>	<p><b>Vous procédez ainsi :</b></p> <p>Présentez d'abord l'animation socioculturelle enfance et jeunesse sous la forme d'un modèle d'impact. Vous trouvez des instructions pour ce faire dans le chapitre 4. Ensuite vous pouvez décider, sur la base du modèle d'impact rempli, quels aspects doivent être évalués et comment vous pouvez le faire. Dans le chapitre 5, des aides sont proposées pour cela.</p> <p>Sur la base des résultats d'évaluation, vous pouvez revoir le concept en vigueur jusque-là et le retravailler pour l'avenir. Le chapitre 4 vous y aide.</p>

### Auto-évaluation ou évaluation externe ?

Si vous désirez évaluer l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, vous devriez décider dans une phase antérieure de planification si ce sont les responsables de programme eux/elles-mêmes (auto-évaluation) ou des tiers (évaluation externe) qui doivent s'en charger. Il peut être judicieux et économique d'évaluer certaines parties soi-même et de faire évaluer d'autres parties par des tiers.

Dans le tableau I 3.2 ci-dessous, les avantages et désavantages possibles des auto-évaluations et des évaluations par des tiers sont listés :

#### I 3.2: Qui doit évaluer ?

Type d'évaluation	Avantages	Désavantages
<b>Auto-évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Connaissances approfondies du sujet</li> <li>– Économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Moins de distance/ indépendance</li> <li>– Les connaissances en matière d'évaluation peuvent éventuellement manquer</li> </ul>
<b>Évaluation externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grande indépendance</li> <li>– L'acceptation par l'extérieur est plus grande</li> <li>– Compétences méthodologiques présentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plutôt cher</li> <li>– Les connaissances factuelles et contextuelles peuvent éventuellement manquer</li> </ul>
<b>Combinaison</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les avantages de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe sont combinables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gros travail de coordination</li> </ul>

Source: Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH

### Quel-le-s acteurs-trices doivent être impliqué-e-s ?

Avant l'utilisation du Quali-Tool, les personnes responsables au sein des communes du développement de la qualité et de l'assurance qualité doivent se poser la question de savoir qui sont les acteurs-trices qui devraient être impliqué-e-s dans ce processus (voir 2). D'une part, il faut clarifier s'il y a suffisamment de ressources propres à disposition pour la conduite et la réalisation d'un tel processus de développement de la qualité. Étant donné qu'il s'agit d'un processus exigeant, pour lequel différents aspects doivent être pris en considération, nous recommandons de suivre une formation pour l'utilisation du Quali-Tool. Celle-ci présente le fonctionnement du Quali-Tool, et les participant-e-s peuvent s'exercer à utiliser cet instrument. Le bureau de l'AFAJ donne des renseignements à propos des possibilités de formation (voir [www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr)). D'autre part, les responsables devraient examiner s'il y a à disposition, pour le développement de la qualité et l'assurance qualité, suffisamment de ressources financières et en temps. De nombreuses communes font appel, comme soutien dans de tels processus et comme aide pour l'évaluation, à des conseillers-ères externes. Le bureau de l'AFAJ a une liste avec des conseillers-ères qualifié-e-s qui ont été formé-e-s à l'utilisation du Quali-Tool et qui peuvent être sollicité-e-s pour accompagner le processus ainsi que pour effectuer une évaluation externe.

En vue du développement de la qualité et de l'assurance qualité, les « client-e-s » doivent également toujours être impliqué-e-s. C'est pourquoi, avec l'utilisation du Quali-Tool, il est important d'impliquer les enfants et les jeunes. Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse évaluent, sur la base de leurs connaissances professionnelles et de leur expérience, de quelle manière et pour quels éléments du processus de développement de la qualité, les enfants et les jeunes devraient être impliqués-e-. Leur âge, leur stade de développement ainsi que leurs centres d'intérêt pour le processus sont déterminants. En règle générale, les enfants et les jeunes s'intéressent plutôt aux contenus qu'à des questions structurelles. Pour l'implication des enfants et des jeunes, vous trouverez des suggestions aux points 4.4 et 5.2 ainsi que dans les critères de qualité (voir annexes A3 à A7).

### 3.3 Utilisation des critères de qualité

Dans ce manuel, on fait référence, au chapitre 4 et à partir de l'annexe A2, à des critères de qualité. Ceux-ci ont été développés, durant l'élaboration du Quali-Tool, sur la base de travaux préliminaires de la Hochschule Luzern et avec des expert-e-s de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse.<sup>7</sup> Ils sont à

<sup>7</sup> Vous trouverez de plus amples informations concernant la genèse de ces critères de qualité dans l'annexe A2.

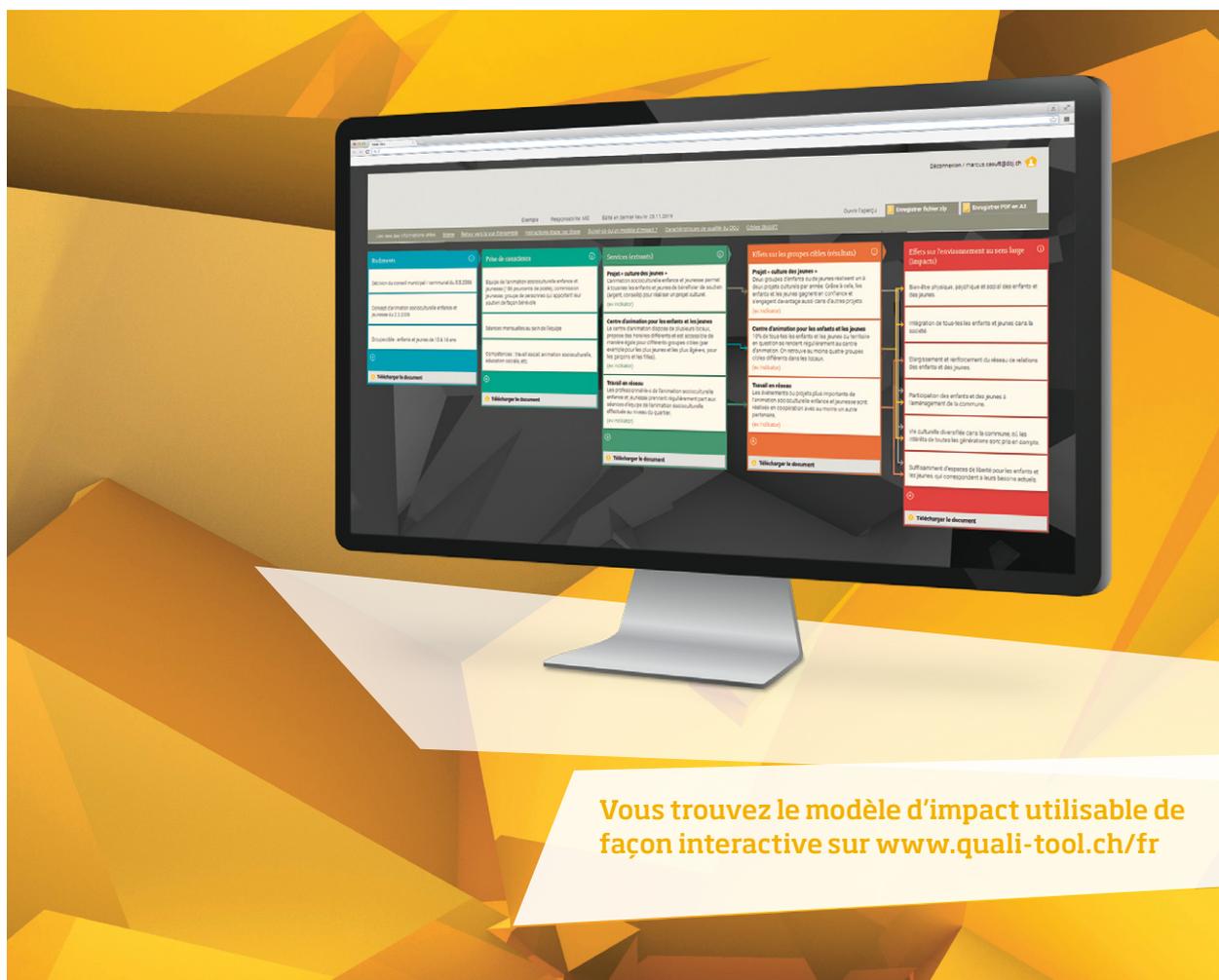
considérer comme des propositions de l'AJAJ et représentent un état idéal. Ils ne définissent pas de manière exhaustive ce qu'est une bonne animation socioculturelle enfance et jeunesse. Chaque commune, respectivement chaque institution de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, doit décider elle-même quelles dimensions de la qualité sont pertinentes en fonction de son propre contexte. Dans ce manuel, nous présentons deux possibilités d'utiliser les critères de qualité :

- Si vous voulez présenter la future animation socioculturelle enfance et jeunesse (voir 3.2), vous pouvez décider lors de l'élaboration du modèle d'impact quels sont les critères de qualité qui sont pertinents pour votre commune/institution. Les critères de qualité que vous choisissez peuvent vous donner des pistes pour la définition des différents éléments dans le modèle d'impact. Si plus tard vous désirez faire une évaluation, les critères de qualité pertinents pour vous sont déjà intégrés.

- Si vous planifiez une évaluation, vous avez idéalement d'abord présenté l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante sous la forme d'un modèle d'impact et intégré les critères de qualité pertinents. Même si vous avez sauté cette étape, les critères de qualité peuvent vous donner des pistes pour la formulation des questions d'évaluation. Pour ce faire, choisissez d'abord parmi les critères de qualité lesquels sont pertinents pour vous.

### 3.4 Documentation

Pensez à documenter le déroulement du processus de développement de la qualité. Retenez par exemple dans les procès-verbaux de séances, quels groupes cibles vous avez impliqués dans le processus, de quelle manière vous l'avez fait et dans quelle mesure leurs remarques ont pu être intégrées.



**Vous trouvez le modèle d'impact utilisable de façon interactive sur [www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr)**

# 4 Présentation de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse

Après avoir décidé dans quel but vous voulez utiliser le Quali-Tool (voir 3.2), vous trouvez dans ce chapitre les instructions nécessaires pour savoir comment présenter sous la forme d'un modèle d'impact l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante ou future dans votre commune.

Soit vous présentez l'animation socioculturelle enfance et jeunesse dans son ensemble, soit vous vous limitez à une partie des tâches d'animation (par exemple à l'animation enfance et jeunesse ciblée sur un quartier).

Un modèle d'impact peut également être utilisé pour présenter un projet conséquent (ou un programme). Pour présenter une action isolée, il n'est pas recommandé d'utiliser un modèle d'impact. Pour cela, il peut être utile d'élaborer une simple esquisse de projet.<sup>8</sup>

Tout d'abord, un exemple de modèle d'impact rempli est présenté (voir 4.1). Puis la présentation d'un modèle d'impact de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse est décrite en cinq étapes. À chaque étape, l'élément en question du modèle d'impact est d'abord expliqué et des conseils concernant son maniement sont donnés. Par ailleurs, il est fait référence aux critères de qualité développés par l'AFAJ (voir 3.3). Pour terminer, des exemples sont donnés pour la présentation de l'élément en question du modèle d'impact d'une commune fictive. Pour l'élaboration d'un modèle d'impact, un modèle interactif est à disposition sur le site internet [www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr). De plus, un modèle d'impact en format PDF, qui peut être imprimé et rempli à la main, est proposé sur le site.

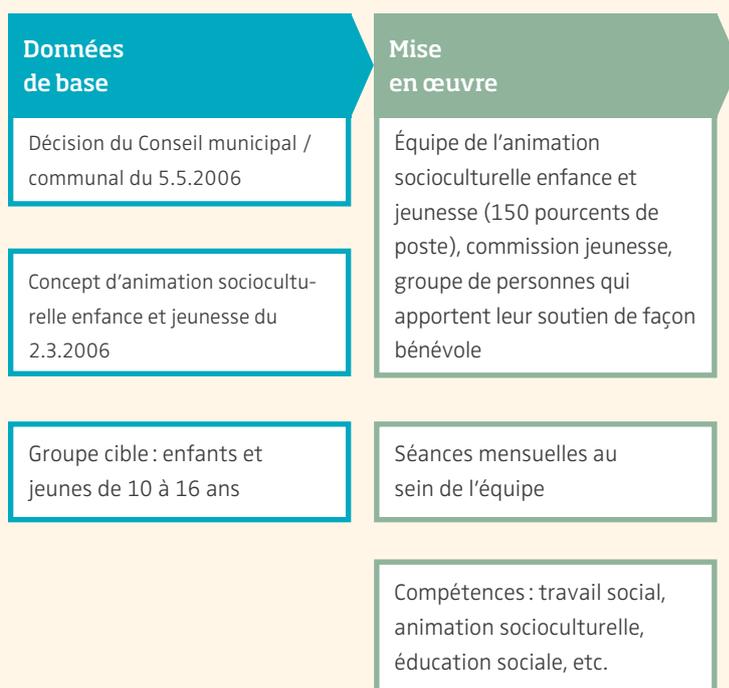
## 4.1 Exemple d'un modèle d'impact rempli

L'illustration I 4.1 montre un exemple d'un modèle d'impact rempli. Comme déjà évoqué, les modèles d'impact peuvent être très différents selon le concept, les prestations fournies ou les effets visés. Le contexte de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (par exemple la taille de la commune) joue également un rôle.

Réduire la complexité est toutefois très important, notamment pour que le modèle d'impact soit utile pour une meilleure communication et qu'il facilite le dialogue autour de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Cette dernière, dans sa totalité, peut et devrait être présentée dans ses grandes lignes sur une seule page. Il est important de prendre en considération, lors de l'utilisation du modèle d'impact, que les éléments individuels sont à comprendre comme des parties d'une suite interdépendante (de gauche à droite). Ainsi, le pourcentage des

postes à disposition des animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse, par exemple, est déterminant par rapport à quelles et combien de prestations peuvent être fournies.<sup>9</sup> Des liens directs doivent être établis entre les prestations et les effets. Ainsi, chaque prestation doit déboucher sur au moins un objectif d'efficacité. Aucune prestation ne doit être fournie sans viser un effet déterminé auprès des groupes cibles. Les groupes cibles ne sont pas seulement les enfants et les jeunes, mais peuvent également être les autorités, la population, les parents, les enseignant-e-s, etc. (voir 4.5). Par ailleurs, les effets visés auprès des groupes cibles doivent avoir également des effets sur l'environnement élargi (impact).

### I 4.1 : Exemple d'un modèle d'impact rempli

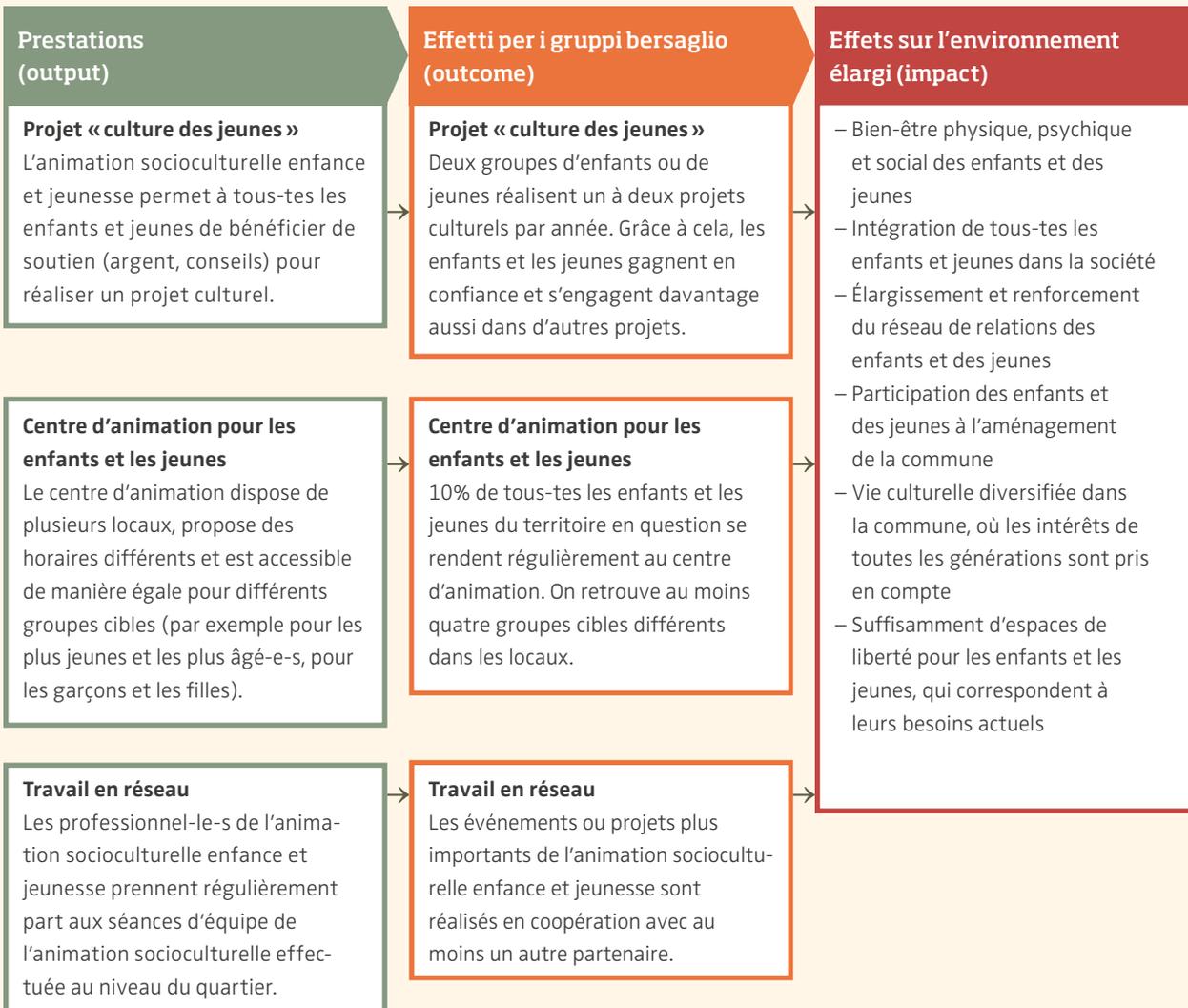


<sup>8</sup> Un modèle pour cela est par exemple disponible sur [www.quint-essenz.ch](http://www.quint-essenz.ch) (accès le 18.02.2016)

<sup>9</sup> Voir DOJ/AFAJ 2019



« Le Quali-Tool nous aide à garder une vue d'ensemble des interrelations complexes. Il nous permet de connaître les objectifs, de fixer les bonnes priorités et de faire ainsi ce qui a un impact. » Roger Häfeli, responsable du secteur Promotion de l'enfance et de la jeunesse de la ville de Lucerne



Source : développé dans le cadre d'une séance du groupe de travail en 2014 (Projet développement de la qualité et assurance qualité dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, AFAJ)

## 4.2 Étape 1 : Présentation des données de base

Si vous présentez l'animation socioculturelle enfance et jeunesse déjà existante avec un modèle d'impact, vous devez commencer par faire ceci : saisissez les données de base sur lesquelles repose le concept – actuel ou à élaborer – d'animation socioculturelle enfance et jeunesse, respectivement du domaine choisi, et listez-les sous « données de base » dans le modèle d'impact. Lorsque c'est possible, indiquez les sources. Les données de base peuvent être composées des éléments suivants, bien que ceux-ci ne soient souvent pas tous présents :

- Bases légales, lignes directrices, concepts, bases scientifiques, « State of the Art », clarification des besoins, analyse de l'environnement, analyse du contexte, etc.
- Laps de temps pour lequel le concept est/doit être valable.
- Qui est responsable de l'atteinte des objectifs (= porteur-euse d'objectif).
- Description des groupes cibles (âge, etc.).
- Objectifs directeurs élargis (par exemple objectifs de législation du Conseil municipal/communal).
- Offres divisées en champs d'activité/domaines d'offre.

Si vous remplissez le modèle d'impact pour la future animation socioculturelle enfance et jeunesse, les critères de qualité peuvent donner de bonnes pistes concernant les données de base (voir annexe A3). Ci-après, un exemple de comment présenter les données de base dans un modèle d'impact :

### Données de base (exemple)

- Décision du Conseil municipal / communal du 5.5.2006
- Concept d'animation socioculturelle enfance et jeunesse du 2.3.2006
- Groupe cible : enfants et jeunes de 10 à 18 ans

## 4.3 Étape 2 : Présentation de la mise en œuvre

Dans les modèles d'impact, la mise en œuvre décrit l'interaction entre les différents acteurs-trices responsables de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Souvent, la mise en œuvre est également appelée réalisation. Les personnes privées (par exemple bénévoles) qui fournissent une prestation font aussi partie de la phase de mise en œuvre. Les ressources (finances, collaborateurs-trices) qui sont engagées ainsi que les séquences du processus sont également des parties constitutives de la mise en œuvre. Pour la présentation de la phase de mise en œuvre, on peut consulter la brochure « Animation socioculturelle enfance et jeunesse en Suisse. Bases de réflexion pour les décideurs-euses et les professionnel-le-s » de l'AJAJ.<sup>10</sup> Lorsque l'on présente, dans le modèle d'impact, la mise en œuvre, on renvoie souvent vers les documents correspondants.

- Constitution/structure.<sup>11</sup>
- Ressources engagées (finances, infrastructure).
- Comment les processus doivent être gérés (procédures de travail, réflexion/assurance qualité/évaluation, travail en réseau, etc.)
- Compétences professionnelles du personnel engagé.
- Comment le développement de la qualité et l'assurance qualité doivent être mis en œuvre, etc.

Si vous remplissez le modèle d'impact pour la future animation socioculturelle enfance et jeunesse, les critères de qualité concernant la mise en œuvre (voir annexe A4) peuvent fournir de bonnes pistes. Ci-après, un exemple pour la présentation de la mise en œuvre de l'animation enfance et jeunesse dans le modèle d'impact :

### Mise en œuvre (exemple)

- Équipe de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (150 pourcents de poste), commission enfance et jeunesse, groupe de personnes qui apportent leur soutien de façon bénévole
- Séances d'équipe mensuelles
- Compétences : travail social, animation socioculturelle, éducation sociale, etc.

<sup>10</sup> DOJ/AFAJ 2019

<sup>11</sup> Par constitution/structure, on comprend l'armature souvent hiérarchique d'une organisation, qui définit quelles tâches sont à faire par quelles personnes (organigrammes) avec quels moyens matériels.

#### 4.4 Étape 3 : Présentation des prestations (output)

Dans des modèles d'impact, l'élément des prestations (output) décrit tous les services planifiés que les groupes cibles peuvent voir, expérimenter et dont ils peuvent bénéficier. Les groupes cibles de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ne sont pas seulement les enfants et les jeunes, mais peuvent également être les autorités, la population, les parents, les enseignant-e-s, etc. Les prestations peuvent être par exemple des consultations, des offres en termes de locaux, etc. Dans la partie « présentation des prestations », il faut si possible lister toutes les prestations. Si elles sont très nombreuses, elles sont résumées en groupes de prestations (par exemple une prestation « service de consultation » au lieu de trois prestations « service de consultation pour les enfants », « service de consultation pour les jeunes », « service de consultation pour les parents »). Pour la définition des prestations, on peut consulter la brochure « Animation socioculturelle enfance et jeunesse en Suisse. Bases de réflexion pour les décideurs-euses et les professionnel-le-s » de l'AFAJ.<sup>12</sup> Trois domaines de prestations de services et les prestations individuelles correspondantes y sont proposés. Il faut prêter attention à ce que chaque prestation débouche sur au moins un objectif d'efficacité (outcome). Les prestations ne doivent pas être fournies sans viser un effet déterminé chez les groupes cibles.

– Services et produits visés et planifiés.

– Il faut indiquer quelles prestations sont mises à disposition pour quel groupe cible, à quelle fréquence et avec quelle qualité.

Si vous remplissez le modèle d'impact pour la future animation socioculturelle enfance et jeunesse, les critères de qualité peuvent donner de précieuses pistes pour la formulation d'objectifs de prestations adéquats (voir annexe A5).

Le domaine des prestations est particulièrement approprié pour faire participer les enfants et les jeunes, car en tant que groupe cible central, ils/elles voient et expérimentent directement les prestations. Lors du développement d'un nouveau concept, les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse demandent souvent aux enfants et aux jeunes quels sont leurs souhaits et leurs idées concernant les futures prestations. Ces entretiens peuvent être menés individuellement ou en groupe. Le Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern (voja) a publié un répertoire de méthodes, chacune adaptée à l'âge et aux différents groupes cibles, pour favoriser la

participation des enfants et des jeunes.<sup>13</sup> Le point 5.2 donne des informations concernant l'implication des enfants et des jeunes dans le contexte de l'évaluation de l'animation.

S'il est prévu d'évaluer par la suite l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, les prestations devraient alors idéalement déjà être formulées sous la forme d'objectifs de prestation. Ces objectifs devraient être formulés de façon SMART (S = spécifiques, M = mesurables, A = acceptables, R = réalistes, T = situés dans le temps). L'annexe A8 décrit ce qu'il faut comprendre par objectifs SMART. Ci-après, trois exemples sont donnés pour présenter les prestations de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse dans le cadre d'un modèle d'impact :

##### Prestations (exemple)

###### Projet « culture des jeunes »

L'animation socioculturelle enfance et jeunesse permet à tous-tes les enfants et les jeunes d'avoir accès à du soutien (argent, conseils) pour réaliser un projet culturel.

**SMART:** il existe une description qui indique quelle est la forme du soutien proposé pour les projets « culture des jeunes ». La grande majorité des enfants et des jeunes sait comment il faut procéder pour recevoir du soutien pour un projet « culture des jeunes ».

###### Centre d'animation pour les enfants et les jeunes

Le centre d'animation dispose de différents locaux, propose des horaires différenciés et est accessible de manière égale pour les différents groupes cibles (par exemple pour les plus jeunes et les plus âgé-e-s, pour les garçons et pour les filles).

**SMART:** le centre d'animation a trois locaux différents, qui peuvent être utilisés par les enfants et les adolescent-e-s l'après-midi et en début de soirée, et qui sont ouverts aux jeunes deux soirs par semaine. Un local est utilisé principalement par les filles et un autre principalement par les garçons.

###### Travail en réseau

L'animation socioculturelle enfance et jeunesse prend régulièrement part aux séances de l'animation socioculturelle au niveau du quartier.

**SMART:** un-e représentant-e de l'animation enfance et jeunesse est membre de l'organisme qui effectue le travail communautaire au niveau du quartier.

<sup>12</sup> DOJ/AFAJ 2019

<sup>13</sup> [www.voja.ch/download/Methodensammlung\\_def.pdf](http://www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf) (accès le 18.02.2016)

#### 4.5 Étape 4 : Présentation des effets sur les groupes cibles (outcome)

Dans le modèle d'impact, cette étape décrit les effets visés sur les groupes cibles (outcome). Sont considérés comme effets sur les groupes cibles, des attitudes, postures ou comportements directement observables qui ont été modifiés, ou qui peuvent être mesurés de manière indirecte. C'est sur le fait d'atteindre les effets visés chez les groupes cibles que l'animation socioculturelle enfance et jeunesse devrait être jugée. Les effets sur les groupes cibles devraient montrer si et dans quelle mesure l'animation socioculturelle enfance et jeunesse a atteint ses objectifs. C'est pourquoi les effets doivent être formulés de façon à être atteignables. Les groupes cibles ne sont pas seulement les enfants et les jeunes, mais tous les groupes de personnes pour lesquels des prestations (voir 4.4) sont fournies. Cela peut tout aussi bien être les autorités, la population, les parents, les enseignant-e-s, etc. Dans la présentation des outcomes il faut prêter attention à ce que chaque prestation (voir 4.4) débouche sur un effet. Une prestation peut également viser plusieurs effets, ou plusieurs prestations peuvent être associées à un même effet. Considérez également que les outcomes ont un lien avec les effets sur l'environnement élargi (impact) (voir 4.6). Un outcome est à chaque fois associé à un ou plusieurs impacts.

– **Effets/réactions (par exemple attitudes, postures, comportements modifiés) chez les groupes cibles visés (enfants, jeunes, parents, autorités, organisations partenaires, grand public, etc.)**

– **Les objectifs d'efficacité doivent être spécifiques et réalistes.**

Si vous remplissez le modèle d'impact pour la future animation socioculturelle enfance et jeunesse, les critères de qualité peuvent vous donner des pistes pour la formulation d'objectifs adéquats en termes d'effets auprès des groupes cibles (voir annexe A6).

Ci-après, les trois exemples (projet « culture des jeunes », centre d'animation pour les enfants et les jeunes, travail en réseau) de l'étape 3 (prestations) sont repris et les effets correspondants à ces prestations sont formulés. Idéalement, les effets sont décrits sous forme d'objectifs. Ces objectifs devraient être SMART lorsqu'il est prévu de les examiner par la suite avec une auto-évaluation ou une évaluation par des tiers. L'annexe A8 décrit ce qu'il faut comprendre par objectif SMART.

##### Prestations (exemples)

###### Projet « culture des jeunes »

L'animation socioculturelle enfance et jeunesse permet à tous-tes les enfants et les jeunes d'avoir accès à du soutien (argent, conseils) pour réaliser un projet culturel.

###### Centre d'animation pour les enfants et les jeunes

Le centre d'animation dispose de différents locaux, propose des horaires différenciés et est accessible de manière égale pour les différents groupes cibles (par exemple pour les plus jeunes et les plus âgé-e-s, pour les garçons et pour les filles).

###### Travail en réseau

L'animation socioculturelle enfance et jeunesse prend régulièrement part aux séances de l'équipe en charge du travail communautaire au niveau du quartier.

##### Effets sur les groupes cibles (exemples)

###### Projet « culture des jeunes »

Deux groupes d'enfants ou de jeunes réalisent un à deux projets culturels par année. Les enfants et les jeunes augmentent leur confiance en eux/elles et s'engagent désormais davantage aussi dans d'autres projets

###### Centre d'animation pour les enfants et les jeunes

10% de tous-tes les enfants et les jeunes du territoire en question se rendent régulièrement au centre d'animation. On retrouve au moins quatre groupes cibles différents dans les locaux. 5% de ceux/celles qui fréquentent le centre d'animation (école secondaire) prennent plus de responsabilités en s'engageant par exemple dans un groupe (pour la gestion d'un domaine, pour l'organisation d'un événement, etc.). Deux tiers de ces jeunes indiquent avoir appris comment on peut planifier et réaliser un événement.

###### Travail en réseau

Les événements ou projets sont de plus en plus réalisés en coopération avec plusieurs autres acteurs-trices.

#### 4.6 Étape 5 : Présentation des effets sur l'environnement élargi (impact)

Le cinquième élément dans le modèle d'impact décrit les effets sur l'environnement sociétal élargi (impact). Les effets à ce niveau ne peuvent pas être produits par l'animation socioculturelle enfance et jeunesse à elle seule. D'autres facteurs (activités proposées par d'autres organisations, environnement familial, etc.) sont coresponsables de ces effets. Par conséquent, l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ne peut pas être mesurée sur la base de ce qu'elle peut provoquer dans l'environnement sociétal élargi. Elle ne peut apporter qu'une contribution spécifique et limitée à ces changements sociétaux plus globaux. Les impacts sont toutefois importants parce qu'ils servent d'orientation lors de la formulation des outcomes. Les impacts sont souvent définis au niveau des lignes directrices des communes ou des cantons ou peuvent être tirés de la littérature spécialisée ou de rapports de recherche actuels.

**– Problèmes de société à la solution desquels l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, à côté d'autres acteurs-trices, peut également apporter une contribution.**

Si vous remplissez le modèle d'impact pour la future animation socioculturelle enfance et jeunesse, les critères de qualité peuvent donner de bonnes pistes pour formuler les objectifs d'efficacité pour l'environnement élargi (voir annexe A7).

Ci-après, des exemples d'effets sur l'environnement élargi.

##### Effets sur l'environnement élargi (exemples)

- Bien-être physique, psychique et social des enfants et des jeunes
- Intégration de tous-tes les enfants et jeunes dans la société
- Élargissement et renforcement du réseau de relations des enfants et des jeunes
- Participation des enfants et des jeunes à l'aménagement de la commune
- Vie culturelle diversifiée dans la commune, où les intérêts de toutes les générations sont pris en compte
- Suffisamment d'espaces de liberté pour les enfants et les jeunes, qui correspondent à leurs besoins actuels



« De façon structurée et avec un design attrayant, le Quali-Tool vous guide à travers les différentes étapes d'un modèle d'impact. Le travail avec cet instrument promeut et renforce l'animation enfance et jeunesse professionnelle - et cela de façon assez simple ! » Fabienne Schöb, membre du groupe de travail Quali-Tool

# 5 Évaluation dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse

Une évaluation est l'appréciation du succès des mesures prises. Lors d'un processus d'évaluation, des questions ayant trait à la pertinence, la qualité, l'efficacité et l'efficacité économique de l'action sont posées.

Il existe différents besoins de faire une évaluation. Les évaluations peuvent être utilisées à diverses fins. Pour l'utilisation du Quali-Tool, il y a surtout deux buts essentiels :

## Évaluation en vue d'améliorer l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (évaluation formative) :

- L'amélioration de l'animation peut concerner tous les éléments du modèle d'impact (données de base, mise en œuvre, prestations et effets).
- Des actions ayant eu des effets planifiés ou imprévus peuvent être rendues visibles. L'animation socioculturelle enfance et jeunesse peut y réagir avec des adaptations et des améliorations.

## Évaluation pour rendre compte (évaluation sommative) :

- Lors de la reddition de comptes, il est examiné dans quelle mesure les objectifs définis en collaboration avec les mandant-e-s ont été atteints, respectivement n'ont pas été atteints, et quelles améliorations devraient être faites.
- Lors de la reddition de comptes, ce sont souvent la mise en œuvre, les prestations et les effets qui sont au premier plan.

## 5.1 Travaux préparatoires pour l'évaluation

Lors de la planification d'une évaluation, il faut garder à l'esprit que les ressources ne sont pas toujours disponibles pour évaluer tous les éléments de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. C'est pourquoi vous devez décider quels éléments vous choisissez et où vous voulez mettre l'accent. Par ailleurs, avant la planification et la réalisation de l'évaluation, vous devriez clarifier les questions suivantes :

- Si vous désirez évaluer des éléments individuels ou plusieurs éléments, vous devez d'abord les présenter sous la forme d'un modèle d'impact (chapitre 4).
- Clarifiez quel objectif d'évaluation doit être poursuivi avant tout. Voulez-vous évaluer l'animation socioculturelle enfance et jeunesse existante pour obtenir des améliorations (évaluation formative) ou pour rendre compte de ce qui a été fait (évaluation sommative) ? Dans la pratique, on

poursuit souvent plusieurs objectifs différents à la fois.

Il est toutefois important que vous soyez au clair sur l'objectif qui est au premier plan.

- Clarifiez avec les mandant-e-s si la volonté politique et les ressources nécessaires sont présentes pour reprendre les conclusions de l'évaluation et les mettre en œuvre sous forme de mesures.
- Réfléchissez suffisamment tôt aux différents acteurs-trices qui devraient également être impliqué-e-s dans l'évaluation (voir 3.2).
- Par ailleurs, examinez si l'évaluation doit être faite par les responsables de la mise en œuvre (auto-évaluation) ou par des personnes qui ne sont pas impliquées dans la mise en œuvre des mesures (évaluation externe) (voir 3.2).<sup>14</sup>
- Préparez un plan d'évaluation. Dans l'annexe A9, il est montré avec un exemple comment vous pouvez aborder une telle planification (voir étapes 1 à 3 de ce chapitre). Vous pouvez par la suite utiliser pour votre plan d'évaluation le tableau que vous avez créé.

Ci-après, nous décrivons en trois étapes la manière dont vous pouvez planifier et réaliser une évaluation sur la base d'un modèle d'impact :

### – Étape 1 : Développer des questions d'évaluation (point 5.2)

### – Étape 2 : Définir des indicateurs et des méthodes de saisie (point 5.3)

### – Étape 3 : Évaluer les données et en déduire des conséquences (point 5.4)

## 5.2 Étape 1 : Développer des questions d'évaluation

Les questions d'évaluation constituent la base de chaque évaluation de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Par questions d'évaluation on entend une série de questions qui indiquent quelles informations l'évaluation doit fournir. Vous définissez ainsi ce que vous voulez découvrir avec l'évaluation.<sup>15</sup> La plupart du temps, il y a plus de questions que ce à quoi l'évaluation peut répondre dans le cadre financier et temporel donné. C'est pourquoi il faut toujours mettre des priorités.<sup>16</sup> Le Quali-Tool se concentre sur des questions descriptives (par exemple « Qu'est-ce qui a eu lieu ? ») et sur des questions évaluatives (par exemple « Est-ce que le programme a donné les résultats souhaités ? »).

<sup>14</sup> Beywl (2<sup>e</sup> édition, sans indication par rapport à l'année)

<sup>15</sup> On fait une distinction entre les questions d'évaluation et les questions (items) qui sont posées dans des questionnaires, entretiens, etc.

<sup>16</sup> Zentrum für universitäre Weiterbildung, Universität Bern 2012.

Pour chaque élément du modèle d'impact, des questions d'évaluation peuvent être formulées. Ci-après sont présentés des exemples pour chacun de ces éléments. Pour tous les éléments, vous pouvez vous aider, pour la définition des questions d'évaluation, des critères de qualité listés dans les annexes A3 à A7. Dans l'idéal, vous avez déjà intégré les critères de qualité pertinents dans votre modèle d'impact (voir chapitre 4). Si vous avez sauté cette étape, vous pouvez tout de même vous servir des critères de qualité pour la formulation des questions d'évaluation. Pour cela, choisissez les critères de qualité pertinents et utilisez-les comme inspiration pour la formulation des questions d'évaluation.

### Questions d'évaluation concernant les données de base

Les questions d'évaluation concernant les données de base servent à juger la qualité, la cohérence et la logique des données de base.

#### Questions descriptives concernant les données de base (exemples)

- Quelles données de base existent (dans la commune) comme base pour la conception de l'animation ?
- Quels étaient les objectifs existants et dans quels domaines ?
- Les groupes cibles étaient-ils définis (âge, etc.) ?
- Était-il défini qui devrait atteindre quels buts (= porteur-euse d'objectifs) ?

#### Questions évaluatives concernant les données de base (exemples)

- Dans quelle mesure les objectifs de prestation et d'efficacité définis ainsi que la mise en œuvre prévue reposaient-ils sur des données de base existantes ? <sup>17</sup>
- Dans quelle mesure était-il défini à partir de quand les objectifs sont considérés comme atteints et dans quel laps de temps ?
- Les mesures/méthodes visées étaient-elles en accord avec les objectifs de prestation et les objectifs d'efficacité ?
- Quelles sont les améliorations nécessaires à apporter au niveau des données de base ?

Pour la définition des questions d'évaluation concernant les données de base, on peut recourir aux critères de qualité (voir annexe A3).

### Questions d'évaluation concernant la mise en œuvre

Avec les questions d'évaluation concernant la mise en œuvre de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, on examine si les structures, ressources et procédures de travail existantes sont suffisantes, appropriées, efficaces et efficientes.

Pour la définition des questions d'évaluation concernant la mise en œuvre, les critères de qualité (voir annexe A4) peuvent être utiles.

#### Questions descriptives concernant la mise en œuvre (exemples)

- Quelle structure organisationnelle (organigramme) et quelles dispositions concernant les responsabilités étaient prévues ? Quel-le-s acteurs-trices étaient impliqué-e-s dans la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les responsabilités des acteurs-trices impliqué-e-s sont-elles connues ?
- Comment les personnes impliquées ont-elles travaillé ensemble ?
- Comment les processus (procédures de travail, réflexion/assurance qualité/évaluation, travail en réseau, etc.) étaient-ils gérés ?
- Quelles ressources étaient à disposition et pour quoi (financièrement, au niveau du personnel, de l'infrastructure, des compétences spécialisées, etc.) ?

#### Questions évaluatives concernant la mise en œuvre (exemples)

- Les bon-ne-s acteurs-trices étaient-ils/elles impliqué-e-s ?
- Comment était la qualité de la collaboration ?
- Dans quelle mesure les procédures de travail étaient-elles appropriées ?
- Les acteurs-trices disposaient-ils/elles des compétences décisionnelles et des responsabilités nécessaires ?
- Les acteurs-trices disposaient-ils/elles des compétences spécialisées nécessaires ?
- Y avait-il suffisamment de ressources à disposition ?
- Pour quelles raisons la mise en œuvre n'a-t-elle pas fonctionné (comme prévu) ?
- Quelles améliorations sont nécessaires au niveau de la mise en œuvre ?

<sup>17</sup> Exemples : bases légales, bases scientifiques, document de base de l'AJAJ « Animation socioculturelle enfance et jeunesse en Suisse. Bases de réflexion pour les décideurs-euses et les professionnel-le-s » (2019), Convention des Nations Unies relatives aux droits de l'enfant, code de déontologie pour le travail social, etc.

### Questions d'évaluation concernant les prestations (output)

Avec les questions d'évaluation concernant les prestations, on évalue dans quelle mesure les prestations visées ont bien été fournies en ce qui concerne le type, la quantité et la qualité. Le domaine des prestations se prête particulièrement bien pour impliquer les enfants et les jeunes dans le processus d'évaluation étant donné qu'en tant que groupe cible central ils/elles voient et expérimentent directement les prestations. Si les prestations de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse doivent être évaluées, les enfants et les jeunes, en tant que bénéficiaires principaux-ales des prestations, doivent être interrogé-e-s sur leur appréciation (voir notamment 3.2). Il est également recommandé d'interroger régulièrement les enfants et les jeunes à propos de leur satisfaction.

Pour la définition des questions d'évaluation concernant les prestations, les critères de qualité (voir annexe A5) peuvent être utiles.

#### Questions descriptives concernant les prestations (exemples)

- De quelle façon et en quelle quantité les offres et services ont-ils été réalisés (par exemple, combien, à quelle heure, à quels endroits, etc.) ?
- Quels groupes cibles ont pu être atteints par les prestations ?
- Combien de participant-e-s a-t-on compté-e-s ?

#### Questions évaluatives concernant les prestations (exemples)

- Les prestations visées étaient-elles adaptées à la situation de départ ?
- Dans quelle mesure les objectifs de prestation ont-ils été atteints ?
- Dans quelle mesure la composition du groupe de participant-e-s a-t-elle correspondu aux objectifs (âge, genre, etc.) ?
- Dans quelle mesure le nombre de participant-e-s a-t-il correspondu aux objectifs ?
- Dans quelle mesure les offres et services ont-ils correspondu aux besoins des participant-e-s/des groupes cibles ? Quel était le degré de satisfaction de ces derniers ?
- Pour quelles raisons la ou les prestations n'ont-elles pas pu être fournies (comme prévu) ?
- Quelles améliorations sont nécessaires au niveau des prestations ?

### Questions d'évaluation concernant les effets sur les groupes cibles (outcome)

Les questions d'évaluation concernant les objectifs d'efficacité devraient montrer dans quelle mesure il y a eu des transformations dans les groupes cibles. Pour cet élément-là aussi, il est important d'impliquer les enfants et les jeunes dans l'évaluation (voir la section précédente « Prestations »).

#### Questions descriptives concernant les effets (exemples)

- Peut-on constater des transformations au niveau du comportement, de l'attitude ou de la posture des groupes cibles ?

#### Questions évaluatives concernant les effets (exemples)

- Dans quelle mesure les groupes cibles ont-ils changé leur comportement/attitude/posture de la manière voulue ?
- Dans quel rapport (proportionnel) se trouvent les efforts fournis et les effets atteints auprès des groupes cibles ?
- Pour quelles raisons la transformation souhaitée/le développement voulu n'ont-ils pas pu être atteints ?
- Les effets visés étaient-ils réalistes ?
- Quelles améliorations sont nécessaires au niveau des effets ?

Pour la définition des questions d'évaluation concernant les effets sur les groupes cibles, on peut recourir aux critères de qualité (voir annexe A6).

### Questions d'évaluation concernant les effets sur l'environnement élargi (impact)

Les évaluations examinent dans quelle mesure le comportement modifié des groupes cibles a mené à l'évolution désirée dans l'environnement élargi ou a contribué à la solution du problème en question. Les impacts (effets sur l'environnement élargi) ne doivent en général pas être recensés par l'animation socioculturelle enfance et jeunesse elle-même.

#### Questions descriptives concernant les effets sur l'environnement élargi (exemples)

- Y a-t-il des indices montrant qu'il y a des changements/développements dans la direction voulue ?

#### Questions évaluatives concernant les effets sur l'environnement élargi (exemples)

- Quelle est la contribution que l'animation socioculturelle enfance et jeunesse a apportée à la transformation/au développement souhaités dans la société ?
- Quelles sont les raisons possibles pour lesquelles la transformation/le développement souhaités n'ont pas pu être atteints ?

Pour la définition de questions d'évaluation concernant les effets sur l'environnement élargi, voir les critères de qualité dans l'annexe A7.

### 5.3 Étape 2 : Définir les indicateurs et les méthodes de collecte

Ce manuel n'a pas la prétention de présenter une procédure strictement scientifique. Toutefois, même les non-scientifiques sont régulièrement appelé-e-s à s'exprimer concernant leur travail ou sur la réalisation de leurs objectifs (par exemple objectifs de prestation ou d'efficacité), que ce soit pour rendre compte et/ou pour améliorer la qualité. Si l'animation socioculturelle enfance et jeunesse doit être évaluée, il est central qu'un indicateur soit formulé pour chaque objectif de prestation ou d'efficacité. Un indicateur montre à quoi l'on peut constater si l'objectif de prestation ou d'efficacité est atteint. On nomme cette opération « opérationnalisation d'objectifs ». Les indicateurs doivent être définis avant de commencer la collecte des données. Si les objectifs de prestation et d'efficacité

sont formulés de façon SMART (voir 4.4 et 4.5), les indicateurs devraient déjà être implicitement présents et ne demandent plus qu'à être encore précisés.

Dans l'exemple ci-après (illustration I 5.1), à la recherche d'un indicateur, on se pose la question suivante : à quoi pourrait-on reconnaître que les enfants et les jeunes ont pu développer des compétences sociales à travers leur participation à des projets ? On s'est mis d'accord de choisir, parmi les nombreux indicateurs possibles qui renvoient aux compétences sociales, la capacité de trouver des compromis et de résoudre des conflits. On a ensuite attribué à cet indicateur une valeur de mesure : on s'est mis d'accord que 80% des enfants et des jeunes interrogé-e-s devraient indiquer lors des entretiens avoir appris, à travers leur participation à des projets, à trouver des compromis et à résoudre des conflits. C'est seulement une fois que l'on a défini une telle valeur de mesure que l'on peut juger, après la collecte de données, si l'on a atteint de manière satisfaisante ou non les objectifs. Bien qu'en règle générale la valeur de mesure soit un chiffre, cela ne signifie pas qu'il s'agisse d'une enquête quantitative, car le fait de mener des entretiens de groupe fait partie des méthodes qualitatives (voir 5.3.1).

#### I 5.1 : Exemple d'objectif d'efficacité avec indicateur et source de données (méthode de collecte de données)

Objectif d'efficacité	Indicateur avec valeur de mesure	Source de données (méthode de collecte de données)
OE4 : Les enfants et les jeunes développent, dans les projets, des compétences sociales.	80 % des enfants et des jeunes interrogé-e-s indiquent avoir appris, à travers le travail dans différents projets, à trouver des compromis et résoudre des conflits.	Deux entretiens de groupe avec des enfants et des jeunes qui ont participé à des projets.

D'autres exemples concernant les indicateurs et les sources de données sont présentés dans l'annexe A9.

### 5.3.1 Déterminer les méthodes de collecte

Pour répondre aux questions d'évaluation, il faut des données. Pour récolter ces données, différentes méthodes peuvent être utilisées. Déjà durant la définition des indicateurs, vous devez vous demander de quelle source proviennent les données en lien avec l'indicateur, respectivement avec quelle méthode ces données peuvent être recueillies. Dans cette section, nous présentons les méthodes de collecte les plus fréquentes. Il est utile que vous présentiez les objectifs à évaluer, les indicateurs correspondants et les sources de données dans un tableau (voir illustration I 5.1 et annexe A9).

S'il devait s'avérer que les données correspondant à l'indicateur défini ne peuvent pas être recueillies, ou seulement en fournissant un effort disproportionné, l'indicateur doit être remplacé par un indicateur plus simple. Il faut également tenir compte de la possibilité de recourir à des sources de données déjà existantes, par exemple à des statistiques cantonales ou nationales ou à des données d'organisations partenaires.

Dans l'exemple ci-dessus (illustration I 5.1), les enfants et les jeunes ont fait une auto-évaluation. Cela est tout à fait faisable. Il serait également envisageable d'interroger les personnes de référence des enfants et des jeunes. Ce qui est important c'est que, dans les rapports d'évaluation, il soit toujours décrit de manière transparente d'où proviennent les données et comment elles ont été récoltées.

#### Méthodes de collecte qualitatives ou quantitatives ?

On distingue des méthodes qualitatives et quantitatives qui sont utilisables pour tous les éléments du modèle d'impact. Le choix de la méthode de collecte de données dépend d'une part du but de l'évaluation (voir 3.2) et des questions d'évaluation, d'autre part des ressources en temps et en connaissances des personnes faisant l'évaluation. Le choix des méthodes de collecte de données dépend également du contexte et des capacités des personnes auprès desquelles les données sont collectées. Chaque méthode de collecte de données a aussi bien des avantages que des inconvénients. Pour profiter des avantages des deux types de méthodes dans le domaine de la recherche, on combine en règle générale les méthodes de collecte qualitatives avec des procédés quantitatifs. On nomme cela triangulation ou mix de méthodes. Pour les deux types de méthodes, les données recueillies doivent être mises en forme (procès-verbaux d'interview, pourcentages d'un sondage, etc.).

#### Méthodes de collecte qualitatives

Avec les méthodes qualitatives, il s'agit de décrire, d'interpréter et de comprendre des liens. Avec ces méthodes, on examine

un objet en profondeur et en détail.<sup>18</sup> Ainsi, des informations nouvelles et non attendues peuvent également émerger.

Dans le domaine de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, les données qualitatives sont la plupart du temps collectées à travers différentes formes d'interviews (entretiens individuels ou de groupe). L'analyse de documents est également souvent utilisée (par exemple rédactions d'enfants, vidéos faites par des jeunes, etc.). Les méthodes qualitatives sont particulièrement indiquées lorsqu'il faut rassembler des impressions et des avis différenciés et détaillés à propos d'un objet d'étude. Elles sont également adéquates pour obtenir des propositions d'amélioration et pour découvrir les causes d'une situation (par exemple pourquoi quelqu'un est insatisfait d'une prestation). Le matériel qualitatif contient souvent beaucoup de détails et est très riche en informations. C'est pourquoi il est important que la récolte de données soit basée sur les questions d'évaluation définies et que les résultats soient également interprétés selon cette structure.<sup>19</sup> Ci-après, nous décrivons les méthodes de collecte qualitatives les plus importantes pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse :

#### Analyse de documents

L'analyse de documents (appelée aussi souvent analyse de contenus) est souvent la première méthode et la méthode la plus simple pour examiner qualitativement les différents niveaux de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (données de base, prestations, etc.). Des documents appropriés pour cela sont par exemple des évaluations de concepts, des rapports annuels, des rapports d'évaluation d'années précédentes, etc.

#### Interviews

Pour obtenir des informations approfondies sur la réalisation des objectifs de prestation et d'efficacité, des entretiens sont souvent menés avec des individus ou des groupes. En préparation, un guide d'entretien est élaboré sur la base des questions d'évaluation. Les entretiens sont très appropriés pour examiner des prestations et des effets en détail et en profondeur. Un gros avantage de cette méthode est que des questions peuvent être posées par rapport aux motifs et aux causes possibles. Selon les questions d'évaluation, on interrogera soit les groupes cibles eux-mêmes ou des acteurs-trices dans leur environnement, qui peuvent par exemple observer des changements (par exemple enseignant-e-s, parents, etc.). Lors du choix des partenaires d'entretien, il faut veiller à une composition la plus hétérogène possible. Il faut prendre particulièrement en considération les voix critiques.

<sup>18</sup> Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons Zewo 2011

<sup>19</sup> Littérature à ce sujet: Bortz 2006

## Méthodes de collecte quantitatives

Avec des méthodes quantitatives, on essaie de décrire et de saisir le plus exactement possible des comportements ou des changements sous forme de tendances chiffrées. Les procédés quantitatifs sont surtout utilisés lorsqu'on désire obtenir des informations d'un nombre élevé de personnes (grands échantillons). Ils sont aussi idéaux pour comparer des données sur une certaine période.

Dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, la priorité est parfois mise sur les données quantitatives parce qu'il existe la croyance qu'elles sont plus faciles à générer et que ces données sont plus révélatrices. Toutefois, comme indiqué plus haut, chaque méthode de collecte a aussi bien des avantages que des désavantages. Un désavantage des méthodes de collecte quantitatives est, par exemple, que l'on ne peut plus poser de questions après coup, et que l'on ne peut souvent pas identifier comment les appréciations faites sont nées et quelles justifications les personnes interrogées indiqueraient. C'est pour cette raison qu'idéalement on combine les méthodes de collecte qualitatives et quantitatives. Ci-après, nous décrivons les méthodes de collecte quantitatives les plus importantes pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse :

### Mesure, comptage

La mesure et le comptage sont des méthodes quantitatives souvent utilisées. Ces méthodes sont simples au niveau de la saisie de données et sont souvent appliquées à l'évaluation d'objectifs de prestation. Ainsi, le nombre d'enfants et de jeunes présent-e-s dans la maison de quartier peut par exemple être compté régulièrement.

### Enquêtes standardisées

Des enquêtes standardisées peuvent être réalisées sous des formes différentes (par exemple questionnaire écrit, enquête en ligne, par oral avec un questionnaire, etc.). Ce qui est caractéristique c'est qu'avec elles l'avis de nombreuses personnes peut être connu (par exemple tous-tes les élèves de l'école secondaire d'une commune). Mais mener des enquêtes standardisées demande beaucoup de travail et suppose qu'on sache déjà beaucoup de choses sur l'objet d'étude, car les catégories de réponses doivent déjà être définies avec les questions. Pour récolter suffisamment d'informations pour l'élaboration d'un bon questionnaire, il peut être utile de réaliser au préalable quelques interviews. Pour la rédaction de questionnaires, il faut en outre prêter attention à ne pas laisser trop d'espace pour du texte libre, car sinon l'évaluation des questionnaires devient difficile.

### Observation systématique

L'observation systématique (ou standardisée) se différencie de l'observation quotidienne dans la mesure où elle est ciblée et se déroule de façon contrôlée méthodiquement. L'observation systématique présuppose un plan d'observation précis, qui prescrit les points suivants :

- ce qui est à observer (et s'il y a plusieurs observateurs-trices également par qui),
  - ce qui est insignifiant pour l'observation,
  - si, respectivement de quelle manière, ce qui a été observé ose être interprété,
  - quand et où l'observation a lieu et
  - comment il faut consigner ce qui a été observé.
- (Bortz, 2006, p. 262).

**Exemple :** Dans le cadre d'une offre dans une halle de gymnastique (par exemple manifestation MidnightSports), on observe, sur la base d'une grille élaborée à cet effet, dans quelle mesure l'interdiction de fumer est respectée, où vont les jeunes fumeurs-euses, quel est le rayon de déplacement des participant-e-s dans et autour de la halle de gymnastique, etc.

### Collection de méthodes adaptées aux groupes cibles

Le Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern voja a publié une collection de méthodes pour la participation des enfants et des jeunes, lesquelles méthodes sont particulièrement adaptées aux groupes cibles. Ces méthodes conviennent aussi, en partie sous une forme modifiée, pour une évaluation.<sup>20</sup>

### 5.3.2 Planifier l'évaluation

Une fois que vous avez défini les questions d'évaluation (voir 5.2), déterminé les indicateurs et les méthodes de collecte (voir 5.3) et que vous les avez rassemblés dans un tableau (voir illustration I 5.1), vous devez encore élaborer, pour compléter votre planification de l'évaluation, une planification détaillée des tâches, du temps et des coûts. S'il s'agit d'une combinaison d'auto-évaluation et d'évaluation par des tiers et que différent-e-s acteurs-trices sont impliqué-e-s dans l'évaluation, il est particulièrement important que les rôles, les compétences et les tâches soient bien clarifiés et définis dans le temps et que des jalons soient posés. Vous pouvez maintenant effectuer la collecte de données.

<sup>20</sup> [www.voja.ch/download/Methodensammlung\\_def.pdf](http://www.voja.ch/download/Methodensammlung_def.pdf) (accès le 18.02.2016)

### 5.4 Étape 3 : Évaluer les données et en déduire des conséquences

Après avoir réalisé la collecte de données, vous devez fusionner les données, les analyser et les interpréter. Le but de cette troisième étape du travail est que les résultats des différentes collectes de données permettent de répondre aux questions d'évaluation (voir 5.2) formulées au départ.

Dans cette section, nous montrons comment vous pouvez analyser les données même si vous n'êtes ni statisticien-ne, ni évaluateur-trice, ni chercheur-euse. Si vous désirez faire des analyses plus complexes, vous pouvez vous adresser au bureau de l'AJFAJ. Il dispose d'une liste avec des conseillers-ères qualifié-e-s qui ont été formé-e-s à l'utilisation du Quali-Tool et qui peuvent être sollicité-e-s pour une évaluation par des tiers. Vous pouvez également faire appel à des évaluateurs-trices formé-e-s<sup>21</sup> ou vous intéresser de manière approfondie à la littérature spécialisée.<sup>22</sup>

Lors de la planification de l'analyse, soyez conscient-e-s qu'il faut qu'il soit encore compréhensible après-coup comment vous avez évalué et analysé les données, et choisissez, dans ce but, une forme de documentation adaptée.

#### 5.4.1 Fusionner et évaluer les données

D'abord, les nombreuses données brutes doivent être réduites, condensées et présentées de façon à avoir plus facilement une vue d'ensemble. À cet effet, nous décrivons dans cette partie les procédés les plus fréquents pour l'évaluation de données quantitatives et qualitatives.

#### Données quantitatives

Les données quantitatives sont introduites dans des tableaux ou représentées graphiquement. Si l'on veut procéder, pour réduire ou condenser les données, à une évaluation statistique des données, on utilise en règle générale dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse la statistique descriptive.<sup>23</sup> Le plus souvent, on calcule la distribution statistique ou on fait un tableau croisé. Ces deux procédés sont décrits ci-après. À titre d'exemple, les résultats de l'évaluation du projet «Prévention du tabac avec des halles de gymnastique ouvertes – MidnightSports»<sup>24</sup> sont décrits dans cette partie. Dans cette évaluation, les participant-e-s des manifestations de MidnightSports ont été interrogé-e-s à l'aide d'un questionnaire sur plusieurs années. Les exemples présentés sont tirés de l'enquête de 2014. Comme il s'agit d'un projet présent au niveau national, en 2014 plus de 2000 jeunes ont pu être interrogé-e-s.

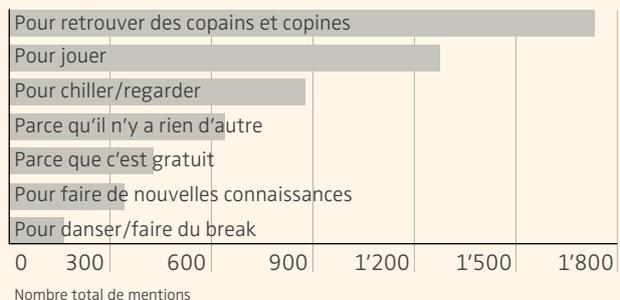
**Distribution statistique simple :** Lorsque l'on veut examiner comment les prégnances (=les valeurs) d'une caractéristique isolée sont réparties, on procède à ce que l'on nomme une distribution statistique simple<sup>25</sup>. On désire savoir par exemple pour quelle raison les participant-e-s assistaient aux manifestations MidnightSports. 2'281 jeunes ont répondu à cette question. Ils/ elles avaient la possibilité de cocher plusieurs réponses. Chacune des sept réponses possibles représentait une prégnance de la caractéristique «raison de la participation à MidnightSports». Dans le graphique I 5.2, les résultats sont représentés comme tableau :

#### I 5.2 : Exemple de distribution statistique simple (raison de la participation à MidnightSports)

Pourquoi viens-tu au Midnight ?	Nombre de mentions	En %
Pour retrouver des copains et copines	1'731	32 %
Pour jouer	1'271	23 %
Pour chiller/regarder	876	16 %
Parce qu'il n'y a rien d'autre	634	12 %
Parce que c'est gratuit	424	8 %
Pour faire de nouvelles connaissances	325	6 %
Pour danser/faire du break	150	3 %
Nombre total de mentions	5'411	100 %

Les distributions statistiques sont souvent représentées graphiquement par des diagrammes à barres ou en camembert. Le graphique I 5.3 montre un exemple de comment la distribution statistique simple présentée ci-dessus sous la forme d'un tableau a été transformée en diagramme à barres.

#### I 5.3 : Exemple de graphique (distribution statistique simple de la raison de la participation à MidnightSports)



Source : Feller et al. (2014). n = 2'281.

<sup>21</sup> Registre des évaluateurs-trices de la Société suisse d'évaluation SEVAL : <https://www.seval.ch/fr/evaluateurs-et-evaluatrices/registre/> (accès le 05.04.2019)

<sup>22</sup> Kuckartz et al (2008), Mayring (2010) et Bortz et al (2006)

<sup>23</sup> L'autre domaine principal de la statistique est la statistique inférentielle.

<sup>24</sup> Feller et al (2014)

<sup>25</sup> Beywl et al (2008)

**Tableaux croisés :** Si vous voulez mettre en lien deux caractéristiques, vous élaborez un tableau croisé. Dans des tableaux croisés, deux caractéristiques sont « croisées ». Dans l'enquête de 2014, 2'244 jeunes ont répondu à la question « Durant combien de temps bouges-tu lors une soirée Midnight typique ? ». Les possibilités de réponses suivantes étaient données : pas du tout, moins d'une demi-heure et plus d'une demi-heure. Ces trois possibilités de réponses sont des prégnances (= valeurs) de la caractéristique « durée de l'activité physique ». Lors de l'évaluation des données, on a voulu mettre cette caractéristique en lien avec la caractéristique « genre ». Les résultats sont présentés dans le tableau I 5.4.

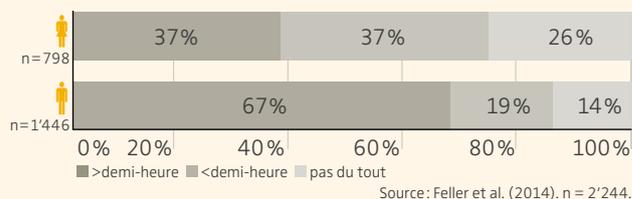
#### I 5.4 : Exemple : Tableau croisé de la durée de l'activité physique en fonction du genre

			♂	♀	Total
Durant combien de temps bouges-tu lors d'une soirée Midnight typique ?	Pas du tout	Nombre	202	204	406
		% au sein du genre	14 %	24 %	18 %
	Moins d'une demi-heure	Nombre	268	298	566
	% au sein du genre	19 %	37 %	25 %	
	Plus d'une demi-heure	Nombre	976	296	1'272
	% au sein du genre	67 %	37 %	57 %	
Total		Nombre	1'446	798	2'244
	% au sein du genre	100 %	100 %	100 %	

Source : Feller et al. (2014). n = 2'244. Exemple de lecture 1 : 57% de tous-tes les jeunes interrogé-e-s bougent plus d'une demi-heure lors de la soirée Midnight. Dans ce groupe de jeunes, la part de garçons est nettement plus élevée. Exemple de lecture 2 : 24% des filles interrogées indiquent ne pas du tout bouger lors d'une soirée Midnight.

L'exemple suivant I 5.5 montre comment le tableau croisé I 5.4 peut être représenté sous forme de diagramme à barres.

#### I 5.5 : Représentation graphique de la durée de l'activité physique lors d'un événement Midnight en fonction du genre



L'évaluation de données qualitatives (souvent issues d'entretiens) se fait à travers une analyse de contenu basée sur les questions d'évaluation. Une manière de faire qui a fait ses preuves est celle, par exemple, de développer un système de catégories et de classer les résultats qualitatifs dans ces catégories. Dans l'exemple à la page 21 (illustration I 5.1), on en était arrivé à mesurer l'augmentation des compétences sociales sur la base des réponses des enfants et des jeunes indiquant qu'ils/elles avaient appris à travers le travail dans différents projets à trouver des compromis et résoudre des conflits. Deux entretiens de groupe ont été menés et les résultats ont ensuite été résumés dans un procès-verbal. Le tableau I 5.6 montre, à titre d'exemple, comment des passages écrits de ces procès-verbaux peuvent être classés dans une catégorie. Cette façon de rassembler du matériel écrit représente une concentration des données qualitatives. Pour une analyse qualitative de données basée sur l'informatique, le logiciel d'analyse MAXQDA<sup>26</sup> a bien fait ses preuves.

#### I 5.6 : Exemple : Analyse de contenu selon les catégories

Catégorie	Passages de texte
Capacité à trouver ensemble des compromis	« C'était très difficile – en fait il y avait toujours deux cliques différentes, qui voulaient toujours quelque chose de totalement autre ... et alors on a fini par céder, parce que les autres décident de toute façon toujours de ce qui va se passer ... »
	« Je n'étais pas toujours d'accord tout de suite, mais après que nous en ayons discuté longuement, je pouvais gentiment aussi me faire à l'idée. »

<sup>26</sup> www.maxqda.de (accès le 18.02.2016)

#### 5.4.2 Interprétation

Après avoir rassemblé et analysé les données, celles-ci doivent être interprétées. Il s'agit d'évaluer les données de base, la mise en œuvre, les prestations ou les effets de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse et de déceler de possibles faiblesses. Une évaluation doit toujours jauger son objet d'étude.<sup>27</sup> Il faut indiquer sur quelle base les évaluations ont été formulées. Si avant la récolte des données vous avez opérationnalisé les objectifs (voir 5.3), vous pouvez maintenant comparer les résultats à l'aide des indicateurs et des valeurs de mesure définis et procéder à une évaluation. L'annexe A10 présente un exemple de comment une évaluation peut être présentée. Il est très important que les résultats soient discutés en particulier avec les mandataires de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. D'une part, cela permet d'expliquer des contradictions ou des lacunes dans les données. D'autre part, des connaissances contextuelles peuvent souvent enrichir de façon constructive l'interprétation des résultats. Impliquer activement les mandataires dans l'interprétation des résultats est une condition pour que les résultats de l'évaluation (conclusions et, le cas échéant, recommandations) puissent être acceptés. Cela est une condition pour que les personnes concernées soient motivées à amorcer des changements.

#### 5.4.3 Déduire des conséquences

Les évaluations ne doivent être réalisées que si la volonté et les ressources nécessaires pour déduire des conséquences des résultats et les mettre en œuvre sont présentes. Il est important que les conséquences soient concrétisées et retenues par écrit, qu'une personne responsable pour leur mise en pratique soient définie et qu'on détermine quand la mise en œuvre va être examinée.

**« Avec le Quali-Tool, les communes ont à disposition un instrument qui les aide à examiner régulièrement l'effet de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. Grâce à la collaboration avec des communes pilotes, l'instrument a pu être développé de façon adaptée aux besoins. L'ACS salue l'introduction du Quali-Tool et espère qu'il sera largement utilisé au niveau communal. »** Reto Lindegger, directeur de l'Association des communes suisses



<sup>27</sup> Beywl et al (2008)

# Annexes

## A1 Formations et soutien de la part de conseillers-ères

Le bureau de l'AFAJ donne des renseignements concernant les formations pour l'utilisation du Quali-Tool. De plus, il dispose d'une liste de conseillers-ères qui peuvent soutenir les communes dans l'utilisation du Quali-Tool et peut transmettre des adresses de professionnel-le-s qui peuvent être sollicité-e-s pour une évaluation externe.

## A2 Comment les critères de qualité ont vu le jour

L'Association faïtière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (AFAJ) s'engage depuis sa création pour le développement de la qualité et l'assurance qualité dans les champs d'activité de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse. En collaboration avec la Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, une première version de critères de qualité possibles pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse a été élaborée en 2011/2012 avec l'implication d'enfants et d'animateurs-trices socioculturel-le-s jeunesse (et de jeunes). Au printemps 2013, les associations cantonales membres de l'AFAJ ont eu la possibilité de prendre position par rapport à ce document. Une longue liste de critères de qualité en a été le résultat.<sup>28</sup> Le travail contenait également la recommandation de continuer à développer les critères de qualité. Le groupe de travail actif dans le cadre du projet « Développement de la qualité et assurance qualité dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse » a utilisé cette liste de critères de qualité, l'a introduite dans une logique de modèle d'impact et l'a condensée. Du point de vue de l'AFAJ, c'est aux utilisateurs-trices du Quali-Tool de juger quels critères de qualité sont centraux pour eux/elles et devraient être intégrés. L'utilisation des critères de qualité est décrite dans la partie 3.3 de ce manuel.

## A3 Critères de qualité pour des données de base optimales

- La commune dispose d'une stratégie à long terme pour sa politique de l'enfance et de la jeunesse, sur laquelle elle se base pour définir les groupes cibles, les objectifs et les mesures. Cette stratégie correspond aux principes de base du travail social et de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.
- La commune implique tous-tes les acteurs-trices concerné-e-s dans le processus de conception de la politique de l'enfance et de la jeunesse (animateurs-trices socioculturel-le-s jeunesse, groupes cibles, éventuellement organisations partenaires, personnes clés, etc.)

- Lors de la définition (et de l'évaluation) d'objectifs d'efficacité et de prestation, les groupes cibles « enfants » et « jeunes », respectivement leurs besoins, sont impliqués de façon adéquate. Pour identifier les besoins, différentes méthodes peuvent être utilisées (par exemple parcourir différents lieux).

## A4 Critères de qualité pour une mise en œuvre optimale

- Pour la mise en œuvre de sa politique de l'enfance et de la jeunesse, la commune assure les ressources correspondantes en termes de personnel et d'infrastructure (aussi bien pour des prestations auprès des groupes cibles que pour la mise en œuvre, par exemple l'évaluation, le développement du personnel, etc.).
- Pour les postes dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, il existe des descriptions de poste et des cahiers des charges. Les conditions d'engagement et les salaires dans les institutions d'animation socioculturelle enfance et jeunesse correspondent au niveau de formation de l'employé-e et aux recommandations d'Avenir Social.
- Les processus et procédures de travail (internes et liés à la collaboration avec d'autres acteurs-trices) sont définis et sont ponctuellement examinés et adaptés.
- Les employeurs-euses réalisent annuellement, pour le développement du personnel, des entretiens d'évaluation avec les collaborateurs-trices.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse documentent continuellement leur travail (résultats, expériences) et rendent compte aux mandant-e-s.
- Les activités de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse sont régulièrement évaluées, particulièrement en ce qui concerne la mise en œuvre et la réalisation des objectifs. Des adaptations sont faites sur la base des résultats.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse utilisent les ressources en étant soucieux-euses des coûts.
- Idéalement, les équipes de travail de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse sont mixtes au niveau du genre. Dans le cadre de certains projets ou de certaines offres, d'autres professionnel-le-s peuvent être sollicité-e-s.
- Afin que les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse puissent accomplir leurs tâches, la commune garantit qu'ils/elles puissent être intégré-e-s dans les réseaux pertinents, qu'ils/elles disposent des informations indispensables et soient impliqué-e-s dans les affaires importantes (par exemple mises en consultation).
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse disposent d'une formation adéquate (en travail social ou similaire) et se perfectionnent continuellement.

<sup>28</sup> Hochschule Luzern – Soziale Arbeit 2012

- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse disposent des compétences pertinentes pour leur champ d'activité (par exemple en interculturalité, genre, économie, etc.).
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse utilisent des méthodes adéquates (par exemple méthodologie de projet, techniques de modération, méthodes créatives).
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse mènent une réflexion sur leur travail (rôle, actions), par exemple en intervision ou en supervision.

### **A5 Critères de qualité concernant les prestations (output)**

#### **Critères de qualité pour la formulation de bons objectifs de prestation**

- Les offres et le type de communication sont spécifiques au groupe cible (prise en considération de l'âge, du stade de développement, etc.).
- Les offres pour les groupes cibles sont conçues de façon à ce que si possible tous-tes les enfants et les jeunes de ces groupes cibles puissent y prendre part (financièrement, au niveau des locaux, etc.).

#### **Offres pour les enfants et les jeunes :**

- Les offres se déroulent dans le milieu de vie immédiat des enfants et des jeunes.
- Les offres sont gratuites et pareillement accessibles pour tous-tes les enfants et les jeunes. Les offres spécifiques sont peu coûteuses.
- Pour les enfants et les jeunes, la participation aux offres est possible sans engagements et obligations supplémentaires.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse soutiennent les enfants et les jeunes dans leurs projets uniquement dans la mesure où cela est nécessaire et souhaité.
- Les offres ont une certaine continuité, si tant est qu'elles correspondent à un besoin.
- Les offres participatives sont conçues de façon à être axées sur l'expérience. Divers degrés et formes de participation sont visés et la marge de manœuvre pour les enfants et les jeunes est indiquée de façon transparente.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse font preuve de confiance et de respect envers les enfants et les jeunes, prennent leurs opinions au sérieux et reconnaissent leurs ressources.
- Les offres sont conçues de façon à contenir des possibilités d'apprentissage.

#### **Coopération et travail en réseau avec des organisations partenaires :**

- Les animateurs-trices socioculturel-le-s jeunesse construisent la collaboration avec des organisations partenaires et l'entretiennent. Ils/elles s'engagent pour une clarification des rôles (tâches, compétences, domaines de responsabilité).

#### **Travail de relations publiques et lobbying :**

- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse reprennent des sujets d'actualité et les traitent.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse créent un espace pour que les enfants et les jeunes puissent faire part, au niveau de la commune, de leurs préoccupations. Si nécessaire, les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse représentent les enfants et les jeunes.
- Les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse rendent visibles, pour les adultes dans le quartier et la commune, les activités de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse en attirant régulièrement l'attention sur des activités et des développements couronnés de succès.

### **A6 Critères de qualité concernant les effets sur les groupes cibles (outcome)**

#### **Critères de qualité pour la formulation de bons objectifs en termes d'effets sur les groupes cibles**

#### **Groupes cibles « enfants » et « jeunes » :**

- Les enfants et les jeunes peuvent utiliser et développer leurs potentiels.
- Amélioration des compétences sociales (empathie, sensibilité, capacités de communication et de contact, capacité à gérer des conflits et à travailler en équipe, esprit critique).
- Amélioration de l'autonomie.
- Augmentation des compétences personnelles (prendre la responsabilité de ses propres actions).
- Expériences positives d'apprentissage et expériences positives à travers l'éducation informelle et non formelle.
- Les enfants et les jeunes participent activement aux décisions qui les concernent et croient à l'efficacité de leur participation.
- Les enfants et les jeunes perçoivent les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse comme des personnes de confiance.
- Amélioration des compétences spécialisées et méthodologiques (par exemple organisation, formes d'expression créatives, méthodologie de projet, etc.).

#### **Groupe cible « organisations partenaires » :**

- L'animation socioculturelle enfance et jeunesse est perçue comme une organisation professionnelle.
- Les organisations partenaires perçoivent les préoccupations des enfants et des jeunes et les intègrent dans leur travail.

#### **Groupe cible « population dans la commune/région » :**

- La population considère les enfants et les jeunes comme membres à part entière de la commune/région.
- Les préoccupations des enfants et des jeunes sont perçues et prises au sérieux.

## A7 Critères de qualité concernant les effets sur l'environnement élargi (impact)

### Critères de qualité concernant les objectifs d'efficacité au niveau de l'environnement élargi

- Bien-être physique, psychique et social des enfants et des jeunes.
- Intégration de tous-tes les enfants et les jeunes dans la société.
- Élargissement et renforcement du réseau relationnel des enfants et des jeunes.
- Les enfants et les jeunes participent à l'organisation de la communauté.
- Vie culturelle diversifiée dans la commune, où les intérêts de toutes les générations sont pris en compte.
- La société offre aux enfants et aux jeunes suffisamment d'espaces de liberté qui correspondent à leurs besoins actuels (espaces intérieurs, extérieurs, virtuels, de réflexion).
- Cohésion entre les générations.

Les objectifs d'efficacité pour l'environnement élargi (impact) sont souvent décrits dans les lignes directrices des communes.

## A8 Objectifs SMART

Selon Maja Heiner, SMART comprend les significations suivantes: <sup>29</sup>

**Spécifiques :** Les objectifs valent pour des groupes de personnes, des locaux, des conditions-cadres, etc. qui sont explicitement nommés.

**Mesurables :** Le degré d'atteinte de l'objectif est directement observable ou indirectement mesurable (visible, audible, expérimentable à travers les sens). Pour qu'un objectif soit mesurable, il est nécessaire de définir un indicateur. Celui-ci décrit à quoi l'on reconnaît si un objectif particulier a été atteint. De plus, une valeur cible peut être rajoutée à un indicateur (par exemple, minimum 20% des jeunes vivant dans la commune fréquentent au moins trois fois par année le centre d'animation).

**Acceptables :** Les objectifs sont acceptables lorsqu'ils sont acceptés, dans leur formulation, par tous-tes les acteurs-trices.

**Réalistes :** Les objectifs sont réalistes quand il est probable qu'ils puissent être atteints dans les conditions-cadres données (temps, ressources, compétences, etc.).

**Situés dans le temps :** Il est indiqué jusqu'à quelle date un objectif doit être atteint. Définir un agenda facilite le fait de respecter son engagement.



« Les communes sont des acteurs centraux en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse. Les enfants sont particulièrement sensibles à leur environnement de vie immédiat. C'est dans les communes que les enfants et les jeunes grandissent, c'est là qu'ils/elles acquièrent toutes leurs compétences et ressources essentielles, qu'ils/elles s'exercent à différentes manières de se comporter pour pouvoir, plus tard, participer avec succès à la société. C'est pourquoi la politique communale de l'enfance et de la jeunesse doit offrir aux plus jeunes générations des conditions optimales pour grandir. Le Quali-Tool peut apporter ici une contribution importante et soutenir la planification et le pilotage stratégique. » Jonathan Gimmel, président Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern voja

<sup>29</sup> Heiner 1999

## A9 Exemple de tableau avec objectifs, indicateurs, source de données

Dans l'exemple présenté ici, il s'agit d'une combinaison d'une auto-évaluation avec une évaluation externe (voir 3.2) :

Objectif de prestation	Indicateur avec valeur de mesure	Source de données (méthode de collecte)	
		Reporting (interne)	Évaluation externe
<b>OP1:</b> L'animation socioculturelle enfance et jeunesse prend régulièrement part aux séances du travail de quartier.	À ¾ des séances qui ont lieu.	Analyse de documents (comparaison entre nombre de séances et nombre de fois où l'animation jeunesse a pris part).	–
<b>OP2:</b> L'animateur-trice socioculturelle enfance et jeunesse organise régulièrement une rencontre avec les acteurs-trices du domaine scolaire et des loisirs, pour échanger concernant la détection précoce.	Une rencontre a lieu 2x par année.	Compter le nombre de rencontres par année.	–
<b>OP3:</b> Le centre d'animation a plusieurs locaux et des horaires différents pour des groupes cibles différents.	Le centre d'animation attire au moins deux groupes cibles différents et les horaires et les offres sont adaptés à ceux-ci.  Pour chacun des groupes cibles filles/garçons il y a trois heures à disposition par semaine. Deux après-midis par semaine sont à disposition des plus jeunes.  Les jeunes jusqu'à 16 ans et ceux/celles à partir de 17 ans bénéficient de droits d'utilisation partiellement autonome.	Analyse de documents (examiner si les horaires, respectivement les bénéficiaires, correspondent à l'objectif visé).	–

Objectif d'efficacité	Indicateur avec valeur de mesure	Source de données (méthode de collecte)	
		Reporting (interne)	Évaluation externe
<b>OE1 :</b> L'animation socioculturelle enfance et jeunesse est perçue de façon positive par le grand public.	1 – 2x par année, l'animation socioculturelle enfance et jeunesse paraît de façon positive dans les médias (par exemple journal du quartier).	Compter le nombre d'articles parus.	–
<b>OE2 :</b> Les événements ou projets d'animation socioculturelle enfance et jeunesse sont de plus en plus réalisés par un groupe constitué de plusieurs acteurs-trices.	Augmentation de la part d'événements qui sont organisés par plusieurs acteurs-trices.	Compter les événements d'animation socioculturelle enfance et jeunesse organisés avec ou sans autres partenaires.	–
<b>OE3 :</b> Les différent-e-s acteurs-trices de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ont une conception commune de la détection précoce et les façons de procéder dans la commune sont claires pour eux/elles car elles sont formulées de façon concrète.	La grande majorité des acteurs-trices indique que les façons de procéder en ce qui concerne la détection précoce sont claires.	–	Réalisation d'entretiens.
<b>OE4 :</b> Les enfants et les jeunes développent, dans les projets, des compétences sociales.	80% des enfants et des jeunes interrogé-e-s indiquent qu'à travers le travail dans différents projets ils/elles ont appris à trouver des compromis et à résoudre des conflits.	–	Entretiens de groupe avec des enfants et des jeunes qui ont participé à des projets.
<b>OE5 :</b> Les enfants et les jeunes font confiance aux animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse et s'adressent à eux/elles en cas de problème.	Nombre de discussions menées avec les jeunes concernant leurs problèmes.	Compter les discussions avec les enfants et les jeunes.	–
<b>OE6 :</b> Le milieu politique est sensibilisé aux besoins spécifiques des enfants et des jeunes.	La promotion de l'enfance et de la jeunesse est régulièrement à l'ordre du jour politique.	–	Analyse de documents (procès-verbaux parlement) concernant le traitement de thèmes de promotion de l'enfance et de la jeunesse.

Source : élaboré dans le cadre d'une séance du groupe de travail en 2014 (projet développement de la qualité et assurance qualité dans l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, AFAJ)

## A10 Exemple d'évaluation

L'exemple suivant est issu du manuel Zewo. Il peut servir d'inspiration pour présenter les résultats d'évaluation de façon fortement condensée tout en donnant une bonne vue d'ensemble. Dans ce tableau, la colonne « commentaire » n'est utilisée que pour une évaluation des écarts entre idéal/réel. Le

vert, l'orange, le rouge et le blanc dans les deux colonnes à droite ont également un caractère d'évaluation. La colonne « mesures opérationnelles » montre ce qui devrait être fait à l'avenir alors que la colonne tout à droite présente les conséquences possibles au niveau des effets.

### Évaluation intermédiaire du projet « cours de santé »

Objectif	Indicateur	Idéal	Réel	Différence	Commentaire	Mesures opérationnelles	Conséquences au niveau des effets
OE1	Utilisations dans les jeux de rôle	Minimum bien	Bien	–	Évaluation bien possible	Aucune	–
OP1	Nombre de cours	1 (pilote)	1 (pilote)	–	–	Aucune	–
OP2	Nombre de participant-e-s	1 (pilote)	45	+ 30 %	Demande élevée	Cours plus grands	Groupe cible plus grand que prévu
	Coûts	10'000	15'000	+ 5'000	Nombre de participant-e-s plus élevé, cours plus chers	Examiner réduction des coûts par journée de cours, demander une augmentation de budget	La mise en œuvre peut éventuellement être moins efficiente
	Agenda	Mai 09	Jun 09	1 mois de retard	Trouver des orateurs-trices s'est avéré plus difficile que prévu	Formation d'orateurs-trices supplémentaires nécessaire	En raison de la nécessité de former des orateurs-trices, les objectifs d'efficacité sont atteints moins vite que prévu

#### Résultat

- comme prévu
- réjouissant
- encore incertain
- critique

#### Mesure

- aucune mesure nécessaire
- planifier du renforcement et la garantie de succès
- continuer à observer
- initier/entreprendre/amorcer des corrections

Source : Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen Zewo (Hrsg.) (2011): Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Stiftung Zewo, Zürich.

« Le Quali-Tool nous a soutenu-e-s dans la définition d'objectifs et nous a permis de mieux différencier les prestations, à mettre en évidence leurs effets et à montrer les liens. L'instrument est très utile aussi bien pour la conception et l'évaluation des activités globales que pour des projets plus conséquents. » Gaston Baumann, animation socioculturelle enfance et jeunesse d'Ostermundigen



## A11 Contexte du projet

Dans aucun canton en Suisse, il n'existe d'obligation légale pour les communes de proposer une offre d'animation socioculturelle enfance et jeunesse. De plus, jusqu'à présent, il y a peu de standards ou de façon de procéder éprouvées indiquant comment mettre sur pied une offre d'animation socioculturelle destinée aux enfants et aux jeunes qui soit de qualité. Ainsi, comme les communes disposent de données de base nombreuses et variées (par exemple lignes directrices communales, concept d'animation socioculturelle enfance et jeunesse, concept d'exploitation du centre de jeunes, etc.), elles organisent l'animation socioculturelle enfance et jeunesse de façons très différentes et définissent également de manière propre leurs objectifs et les prestations correspondantes (par exemple, il existe de nombreuses prescriptions pour définir les objectifs annuels, le suivi et la saisie des prestations fournies ainsi que les ressources à mettre à disposition).

C'est pourquoi l'Association faîtière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (AFAJ) s'est fixé comme objectif de développer un instrument qui soutient les animateurs-trices socioculturel-le-s enfance et jeunesse actifs-ives au niveau communal et leurs employeurs-euses dans le développement de la qualité et l'assurance qualité et qui est utilisable par toutes les communes.

Avec le soutien de la Fondation Mercator Suisse et de l'Office fédéral des assurances sociales OFAS, l'AFAJ a lancé de 2013 à l'automne 2016 un projet pour développer cet instrument. Alexandra La Mantia (Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne) était chargée de la direction du projet. Le développement de l'instrument (Quali-Tool) a été accompagné par un groupe de travail (voir ci-après). Un prototype du Quali-Tool a été

- testé en 2014 pendant cinq mois par les trois communes pilotes de Flims GR, Ostermundigen BE et Lucerne et
- discuté avec des professionnel-le-s (groupe de travail et atelier du 12 mars 2015 avec près de 60 participant-e-s).

Les conclusions qui en ont été tirées ont conduit à l'élaboration du site internet [www.quali-tool.ch/fr](http://www.quali-tool.ch/fr) et au présent manuel, qui a été produit sous forme de brochure imprimée. Le Comité directeur de l'AFAJ a approuvé durant l'hiver 2015/2016 la version allemande du manuel et la publication du site internet en allemand.

Un autre groupe, appelé comité stratégique, s'est occupé des questions concernant l'implémentation de l'instrument. Les questions suivantes étaient au premier plan:

- Quelles mesures d'accompagnement doivent être proposées pour que l'instrument soit utilisé par un nombre maximum de communes/d'institutions ?
- Qui doit proposer ces offres et comment peuvent-elles être financées ?
- Quand l'AFAJ doit-elle entrer en contact avec des acteurs-trices spécifiques et avec quelle intention ?

- Quelles mesures doivent être prises, à quel moment, afin que l'instrument soit connu ? Comment peut-on faire de la publicité pour l'instrument ? Comment la diffusion peut-elle être promue ?

Membres du groupe de travail et du comité stratégique :

**Groupe de travail** (responsable pour le développement du Quali-Tool au niveau du contenu) :

- Roger Häfeli, commune pilote de Lucerne, responsable du secteur Promotion de l'enfance et de la jeunesse de la ville ;
- Barbara Willener, commune pilote d'Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, animatrice jeunesse ;
- Fabienne Schöb, commune pilote de Flims, animatrice jeunesse et assistante sociale en milieu scolaire ;
- Peter Stade, enseignant et responsable de projet, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit ;
- David Pfulg, directeur de jugend.gr, Dachverband Kinder- und Jugendförderung Graubünden ;
- Albrecht Schönbucher, directeur de JuAR Basel.

**Comité stratégique** (responsable pour l'implémentation durable du Quali-Tool) :

- Roger Häfeli, commune pilote de Lucerne, responsable du secteur Promotion de l'enfance et de la jeunesse de la ville ;
- Gaston Baumann, commune pilote d'Ostermundigen/Stettlen/Vechigen, directeur du service d'animation socioculturelle enfance et jeunesse ;
- Monika Glück, commune pilote de Flims, secrétaire communale suppléante ;
- Sara Martin, canton de Lucerne, spécialiste du service Affaires sociales et société, département spécialisé Questions de société, domaine Enfant – jeunesse – famille ;
- Jonathan Gimmel, canton de Berne, président du Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Kanton Bern voja ;
- Thomas Leisinger, canton des Grisons, directeur de Famille, enfants et jeunes, office cantonal des affaires sociales des Grisons ;
- Michael Giger, église évangélique réformée/conférence diaconale/KOJU, responsable jeunesse/programmes d'activités, église évangélique réformée du canton de Saint-Gall ;
- Andrea Meier, église catholique/ Verein Deutschschweizer JugendseelsorgerInnen Juseso, responsable du service spécialisé pour la jeunesse, église catholique de la région de Berne ;
- Reto Lindegger, Association des communes suisses, directeur ;
- Manuel Fuchs, Comité directeur de l'AFAJ, collaborateur scientifique, Institut Kinder- und Jugendhilfe der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

## A12 Littérature

- Balthasar, Andreas (2000) : Evaluationssynthesen: Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen. LeGes – Gesetzgebung & Evaluation, 11 (1), Bern (p. 13 –25).
- Beywl, Wolfgang; Kehr, Jochen; Mäder, Susanne; Niestroj, Melanie (2008) : Evaluation Schritt für Schritt. Planung von Evaluationen. 2. Auflage, Heidelberger Institut Beruf und Arbeit, Münster (p. 23).
- Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2. Auflage, o. J.) : Das ABC der wirkungsorientierten Evaluation. Univation Institut für Evaluation GmbH, Köln.
- Beywl, Wolfgang; Schepp-Winter, Ellen (2000) : Zielgeführte Evaluation von Programmen. Ein Leitfaden. QS Nr. 29. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006) : Forschungsmethoden und Evaluation – für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg.
- Association faitière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert AFAJ (2019) : Animation socio-culturelle enfance et jeunesse en milieu ouvert en Suisse. Bases de réflexion pour les décideurs-euses et les professionnel-le-s, Berne.
- Donabedian, Avedis (1966): Evaluating the Quality of Medical Care. In: The Milbank Quarterly 44, New York. (p. 166 – 204).
- Eval-Wicki: Glossar der Evaluation. [www.eval-wiki.org](http://www.eval-wiki.org)
- Feller-Länzlinger, Ruth; Köchli, Helen; Quinto, Carlos; Balthasar, Andreas (2014) : Evaluation des Projekts « Tabakprävention mit offenen Turnhallen – Midnight- Sports ». Teilbericht zu den Ergebnissen der Teilnehmendenbefragungen 2009 – 2014, Luzern.
- Gerodetti, Julia/Fuchs, Manuel (2016). Qualitätsentwicklung und -sicherung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: InfoAnimation. (38). (p. 4 –7).
- Heiner, Maya (1999) : Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (2012) : Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der Soziokulturellen Animation am Beispiel der offenen Kinder- und Jugendarbeit, Luzern.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan; Stefer, Claus (2008) : Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2010) : Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel.
- Posch, Peter; Altrichter, Herbert (1997) : Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen, Innsbruck.
- Rieder, Stefan (2003) : Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung; Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen, Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG, Bern. (Remarque : dans cette source, les termes d'outcome et d'impact sont utilisés inversement à ce que nous faisons aujourd'hui).
- Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen Zewo (Hrsg.) (2011) : Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Stiftung Zewo, Zürich. (<http://impact.zewo.ch/de/wirkungsmessung>).
- Uhl, Achim (2008) : Qualitätsentwicklung sozialer und gesundheitlicher Dienste für Menschen mit Pflege- und Betreuungsbedarf, Berlin (p. 26).
- Widmer, Thomas; De Rocchi, Thomas (2012) : Evaluation. Grundlagen, Ansätze und Anwendungen, Zürich (p. 70).
- Widmer, Thomas; Beywl, Wolfgang; Fabian, Carlo (Hrsg.) (2009) : Evaluation. Ein systematisches Handbuch, Wiesbaden (p. 429).
- Zentrum für universitäre Weiterbildung Universität Bern (2012) : Unterrichtsunterlagen Kurs 5 DAS Evaluation.

## Impressum

**Éditeur** Association faitière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert AFAJ, [www.doj.ch/fr](http://www.doj.ch/fr)

**Copyright** © DOJ/AFAJ Berne, 2019

Ce produit est né avec la participation du groupe de travail lié au projet et d'INTERFACE Politikstudien Forschung Beratung GmbH.

**Partenaires de promotion** Office fédéral des assurances sociales, Stiftung Mercator Schweiz et Stiftung Beisheim

**Traduction / Relecture** Marilène Broglie, Christel Berset

**Concept et design** Minz, Agentur für visuelle Kommunikation, [www.minz.ch](http://www.minz.ch)

**STIFTUNG  
MERCATOR  
SCHWEIZ**



Beisheim Stiftung

