
Guide pour le développement de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

Élaboration d'un concept
pour les communes et
les villes

Julia Gerodetti
Martina Gerngross
Manuel Fuchs
Rahel Heeg

guide-pej.ch

DOJ Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz
Association faîtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse
AFAJ Associazione svizzera animazione socioculturale infanzia e gioventù

n|w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit

Édition

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Hofackerstrasse 30,
4132 Muttenz, fhnw.ch

Association faïtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et
jeunesse (AFAJ), Pavillonweg 3, 3012 Bern, doj.ch

Copyright

Ce document est sous une licence Creative Commons (CC-BY-
NC-SA 4.0). Toute autre utilisation doit être approuvée par les
auteur-e-s.

1^{re} édition août 2023

Mode de citation proposé

Gerodetti, Julia, Gerngross, Martina, Fuchs, Manuel, Heeg, Rahel
(2023). *Guide pour le développement de la politique communale
de l'enfance et de la jeunesse. Élaboration d'un concept pour les
communes et les villes*. Muttenz et Berne : Hochschule für Soziale
Arbeit FHNW et Association faïtière suisse pour l'animation socio-
culturelle enfance et jeunesse. guide-pej.ch

Conception graphique et impression

Mise en page : Traktor Grafik, Münchenstein, traktorgrafik.ch
Impression : Gremper AG, Pratteln, gremper.ch

Traduction et relecture

Traduction : Marilène Broglie
Relecture : Zoé Lanz
Relecture finale : Adriana Solari Ponti, traductions-en-francais.ch

Financement

Le guide a été financé par des fonds de la Confédération dans
le cadre de la Loi fédérale sur l'encouragement des activités
extrascolaires des enfants et des jeunes (LEEJ) et par la Stiftung
Mercator Schweiz.

Commande

Le guide et les outils associés peuvent également être téléchar-
gés et imprimés gratuitement sur le site internet guide-pej.ch. De
plus, moyennant une participation aux frais, le guide peut y être
commandé sous forme de brochure. Le guide est disponible en
allemand, français et italien.

Auteur-e-s

Julia Gerodetti, Martina Gerngross, Manuel Fuchs et Rahel Heeg
de la Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

Outils

Vous trouverez aux pages 70 et 71 une vue d'ensemble des outils
associés à ce guide. Les outils peuvent être téléchargés sur :

guide-pej.ch/outils

Personnes ayant contribué à l'élaboration du guide

Communes pilotes

- Marlen Fiechter, responsable Formation, jeunesse, famille,
commune d'Oberwil, BL (jusqu'en septembre 2021)
- Michael Krisztmann, responsable Formation, jeunesse, famille,
commune d'Oberwil, BL (à partir de janvier 2022)
- Pascal Pernet, chef du Service enfance-jeunesse, commune
de Bulle, FR
- Patricia De Bernardis, coresponsable de l'animation jeunesse
et membre du Conseil communal, commune de Hochwald, SO
- Simone Wyss, coresponsable de l'animation jeunesse,
commune d'Eglisau, ZH

Membres du groupe de feedback

- Andrea Ruder, coordination de l'aide à l'enfance et à la jeunesse /
la promotion de l'enfance et de la jeunesse, canton de Bâle-Cam-
pagne (jusqu'en 2022)
- Anja Bernet, responsable d'équipe Développement des communes
et des villes adapté aux enfants, UNICEF Suisse et Liechtenstein
(jusqu'à fin 2021)
- Barbara Perini Venzi, responsable Service social, jeunes et famil-
les, département Éducation, culture, jeunes et affaires sociales,
ville de Bellinzone
- Cédric Bonnébault, délégué à la jeunesse, canton du Valais
- Franziska Ehrler, responsable Questions sociales, Union des villes
suisses (à partir de l'été 2020)
- Ivica Petrušić, directeur, okay zürich – promotion cantonale de
l'enfance et de la jeunesse (jusqu'à fin 2020)
- Marcus Casutt, directeur, Association faïtière suisse pour l'ani-
mation socioculturelle enfance et jeunesse (AFAJ)
- Marius Beerli, responsable Questions sociétales, Union des villes
suisses (jusqu'à l'été 2020)
- Martina Beeler, responsable de projet, okay zürich – promotion
cantonale de l'enfance et de la jeunesse (à partir de 2021)
- Mona Meienberg, responsable d'équipe Développement des
communes et des villes adapté aux enfants, UNICEF Suisse et
Liechtenstein (à partir de 2022)
- Romaine Duc-Bonvin, conseillère communale, responsable Santé,
affaires sociales, jeunesse et intégration, commune de Crans-
Montana, VS
- Thomas Gschwind, directeur, Offene Kinder- und Jugendarbeit
Baselland und Region OKJA-BL

Personnes ayant contribué de manière ponctuelle

- Catherine Moser, déléguée à l'enfance et à la jeunesse, Bureau de
promotion des enfants et des jeunes de l'État de Fribourg
- Christel Berset, déléguée à l'enfance et à la jeunesse, Bureau de
promotion des enfants et des jeunes de l'État de Fribourg
- Christian Lupp, responsable Culture, loisirs et sport,
commune de Riehen, BS
- Christoph Vecko, responsable de projet, okay zürich – promotion
cantonale de l'enfance et de la jeunesse (à partir de 2021)
- Dominik Schenker, collaborateur scientifique, Institut Beratung,
Coaching und Sozialmanagement de la Hochschule für Soziale
Arbeit FHNW
- Fabienne Plattner, déléguée à l'enfance et à la jeunesse,
commune de Binningen, BL
- Johanna Brandstetter, chargée de cours, département Travail
social de la Ostschweizer Fachhochschule – OST
- Mirjam Rotzler, directrice, Kinderbüro Basel
- Robin Schobel, responsable de projet, Kinderbüro Basel
- Roger Kirchhofer, collaborateur scientifique, Institut Beratung,
Coaching und Sozialmanagement de la Hochschule für Soziale
Arbeit FHNW
- Roland Rüegg, responsable Société, commune d'Egg, ZH
- Sandra Clauser, responsable Famille et petite enfance,
commune de Riehen, BS
- Susanne Bachmann, responsable Protection des données,
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Yves Weber, responsable remplaçant Communes en santé,
expert consultant, Fondation suisse pour la santé RADIX



Préambule

Chères lectrices, chers lecteurs,

En 1997, la Suisse a ratifié la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant et s'est ainsi engagée à protéger, encourager et faire participer les enfants et les jeunes. Les communes et les villes suisses sont donc confrontées au défi de développer et de mettre en œuvre une politique de l'enfance et de la jeunesse adaptée aux besoins. Les cantons ont en la matière une fonction de soutien ou de coordination. La mise en réseau des communes et des villes avec des professionnel-le-s et des institutions du domaine de l'enfance et de la jeunesse dans leur région est particulièrement utile. Collaborer avec ces personnes et institutions dans le cadre de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse et de la mise en œuvre de celui-ci permet aux communes et aux villes d'intégrer leurs connaissances et expériences spécifiques et d'accéder aux groupes cibles.

Cela permet également de mettre en place une démarche participative réussie, élément important pour l'impact durable de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse et qui apporte de nombreux avantages aux communes et aux villes : cela renforce l'identification avec la commune ou la ville, encourage la population résidente à s'engager davantage et favorise la cohésion.

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est un outil stratégique important qui pose les jalons d'une politique communale (ou régionale) de l'enfance et de la jeunesse durable, active et visible. L'élaboration d'un tel concept est un projet exigeant, qui nécessite des connaissances en matière de processus et de méthodologie, afin qu'aussi bien le processus que le résultat améliorent sur place les conditions dans lesquelles les enfants et les jeunes grandissent.

Le présent « Guide pour le développement de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse » fournit des bases théoriques et pratiques à ce sujet. Il a été développé dans le cadre d'un projet de coopération de plusieurs années entre la recherche scientifique et la pratique, avec la participation de représentant-e-s de la pratique issu-e-s de divers cantons, régions linguistiques, communes et organisations. Le guide a été testé dans les quatre communes pilotes de Bulle (FR), d'Eglisau (ZH), de Hochwald (SO) et d'Oberwil (BL).

Ce guide représente un jalon important pour la politique communale de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, car il décrit, en suivant différentes phases et étapes de travail, une façon de procéder idéale et participative pour élaborer des concepts de politique de l'enfance et de la jeunesse. Son site internet guide-pej.ch contient de nombreux outils disponibles gratuitement.

Les auteur-e-s sont conscient-e-s que l'élaboration d'un concept ne peut pas toujours être mise en œuvre dans la forme idéale présentée ici. La façon de procéder décrite donne des repères pour identifier la démarche adaptée à une commune ou à une ville spécifique.

Nous tenons à remercier pour leur soutien toutes les personnes ayant contribué à l'élaboration du guide. Nous vous souhaitons, chères lectrices et chers lecteurs, une découverte stimulante ainsi que du succès et du plaisir dans l'élaboration de votre concept.

Pour les partenaires de terrain



Marcus Casutt

Directeur de l'Association faîtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse

Pour le partenaire scientifique



Julia Gerodetti

Direction scientifique du projet,
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

Table des matières

Le guide en un coup d'œil	6	
Fondements	12	
Qu'est-ce qu'une politique communale de l'enfance et de la jeunesse ?	12	
Pourquoi mener une politique active de l'enfance et de la jeunesse ?	14	
Qu'est-ce qu'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ?	15	
Quand un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est-il nécessaire ?	16	
Quelle est la conception sous-jacente de la planification ?	17	
Le guide	20	
Qu'est-ce que le guide ?	20	
À qui s'adresse le guide ?	20	
Quelles sont les connaissances préalables nécessaires ?	21	
Comment le guide est-il structuré ?	21	
Comment le guide est-il utilisé ?	22	
Phase 1 Préparation et démarrage du projet		
1.1	Clarification du mandat politique	25
1.1.1	Initiative et sensibilisation	26
1.1.2	Préparation du dépôt d'une demande	27
1.1.3	Obtention d'un mandat politique	28
1.2	Planification du projet	29
1.2.1	Définition de l'organisation de projet	29
1.2.2	Définition de l'objet	30
1.2.3	Définition des tâches et du calendrier	31
1.2.4	Planification de la communication	32
1.2.5	Planification de la participation	33
1.2.6	Création du budget de projet	34
1.3	Démarrage du projet : le coup d'envoi	34
Phase 2 État des lieux et identification des besoins		
2.1	Planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins	38
2.1.1	Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes	39
2.1.2	Création des outils d'enquête	41
2.1.3	Définition de l'ordre chronologique des enquêtes	41
2.1.4	Planification des détails des différentes enquêtes	42
2.1.5	Prise de contact avec les groupes à interroger	42

2.2	Réalisation de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins	43
2.3	Analyse des résultats des enquêtes	44
2.3.1	Analyse des données quantitatives	44
2.3.2	Analyse des données qualitatives	44
2.4	Présentation des résultats : produit intermédiaire	45
2.5	Approbation des résultats	46
2.6	Communication des résultats aux groupes interrogés	46
<hr/>		
Phase 3	Élaboration participative d'un concept	48
3.1	Planification de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept	51
3.1.1	Choix des personnes appelées à participer	52
3.1.2	Choix de la personne chargée d'animer la rencontre	52
3.1.3	Préparation de l'événement en grand groupe	53
3.2	Réalisation de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept	53
3.3	Rédaction de l'ébauche de concept	54
<hr/>		
Phase 4	Adoption par le politique	56
4.1	Préparation de l'adoption par le politique	58
4.1.1	Demande de retours et recherche de l'approbation	58
4.1.2	Séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept	59
4.1.3	Soumission au Conseil communal d'une demande de discussion du concept	60
4.2	Prise de décision politique	60
4.2.1	Discussion de l'ébauche de concept au sein du Conseil communal (objet soumis à débat)	61
4.2.2	Révision et finalisation du concept	61
4.2.3	Soumission au Conseil communal d'une demande de prise de décision concernant le concept	62
4.2.4	Adoption du concept par le Conseil communal (objet soumis à décision)	62
4.3	Annonce publique et fin du projet	63
4.3.1	Annonce publique de l'adoption du concept	63
4.3.2	Fin du projet	64
<hr/>		
Aperçu	Mise en œuvre et évaluation	66
	Mise en œuvre	67
	Évaluation	68
	Vue d'ensemble des outils	70
	Table des figures	72
	Bibliographie	73

Le guide en un coup d'œil

Qu'apporte le guide ?

Ce guide est un outil qui fournit aux communes et aux villes de nombreuses informations utiles au développement de leur politique de l'enfance et de la jeunesse. Il propose une méthodologie pour l'élaboration d'un concept en la matière.

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est un outil stratégique important qui pose les jalons d'une politique communale (ou régionale) de l'enfance et de la jeunesse axée sur des objectifs, durable et visible, et qui devrait donc exister dans chaque commune ; car une politique active de l'enfance et de la jeunesse favorise l'éducation des enfants et des jeunes à la démocratie, soutient la mise en œuvre systématique de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, accroît l'attractivité de la commune, renforce le sentiment d'appartenance et favorise la cohabitation harmonieuse. Elle contribue également à ce que les offres soient mises en réseau et que les activités, les structures et les processus soient conçus efficacement et coordonnés.

À qui s'adresse le guide ?

Le guide s'adresse aux personnes qui, dans les communes, sont responsables de la politique de l'enfance et de la jeunesse et veulent se lancer dans l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ou sont en train d'en élaborer un. Il s'agit par exemple du personnel administratif dans le domaine de l'enfance, de la jeunesse et de la famille, des membres du Conseil communal en charge de ces thèmes, des responsables de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, des membres des commissions enfance et jeunesse et d'autres personnes du domaine.

Qu'est-ce que le guide ?

Le guide fournit des indications sur la façon de procéder et décrit de manière brève et concise les étapes de travail centrales des différentes phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. En complément, des outils pour la mise en œuvre concrète des différentes étapes sont disponibles sur le site guide-pej.ch. Ils englobent des descriptions détaillées de la façon de procéder et des méthodes spécifiques, ainsi que des exemples pouvant servir de modèle.

Les étapes de travail mentionnées dans le guide décrivent une façon de procéder idéale et peuvent, le cas échéant, être adaptées aux conditions sur le terrain.

Sur quelle conception de la planification le guide se base-t-il ?

Le guide s'appuie sur une conception circulaire de la planification (cf. figure 1) et se base sur les approches et principes suivants qui ont fait leurs preuves dans la pratique : approche axée sur les besoins, approche axée sur la participation, approche axée sur les processus, approche axée sur le futur, approche basée sur des données, approche axée sur la négociation, approche axée sur la réflexion, principe d'information.

En outre, le guide tient compte du fait qu'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse s'élabore dans un champ dans lequel les trois points de référence suivants (avec des exigences parfois contraires) doivent être mis en lien : premièrement, les besoins et les demandes des enfants, des jeunes et des familles ; deuxièmement, les connaissances spécialisées et la perspective des professionnel-le-s et des prestataires de services ; et troisièmement, les souhaits et les points de vue de l'environnement, par exemple les attentes du milieu politique et de l'administration.

Que contient le guide et comment est-il structuré ?

L'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse passe généralement, sur une période de plusieurs années, par les phases décrites ci-dessous (cf. figure 1). Le guide est basé sur ces phases et décrit les étapes de travail associées (chacune avec des objectifs, des actions et des outils).

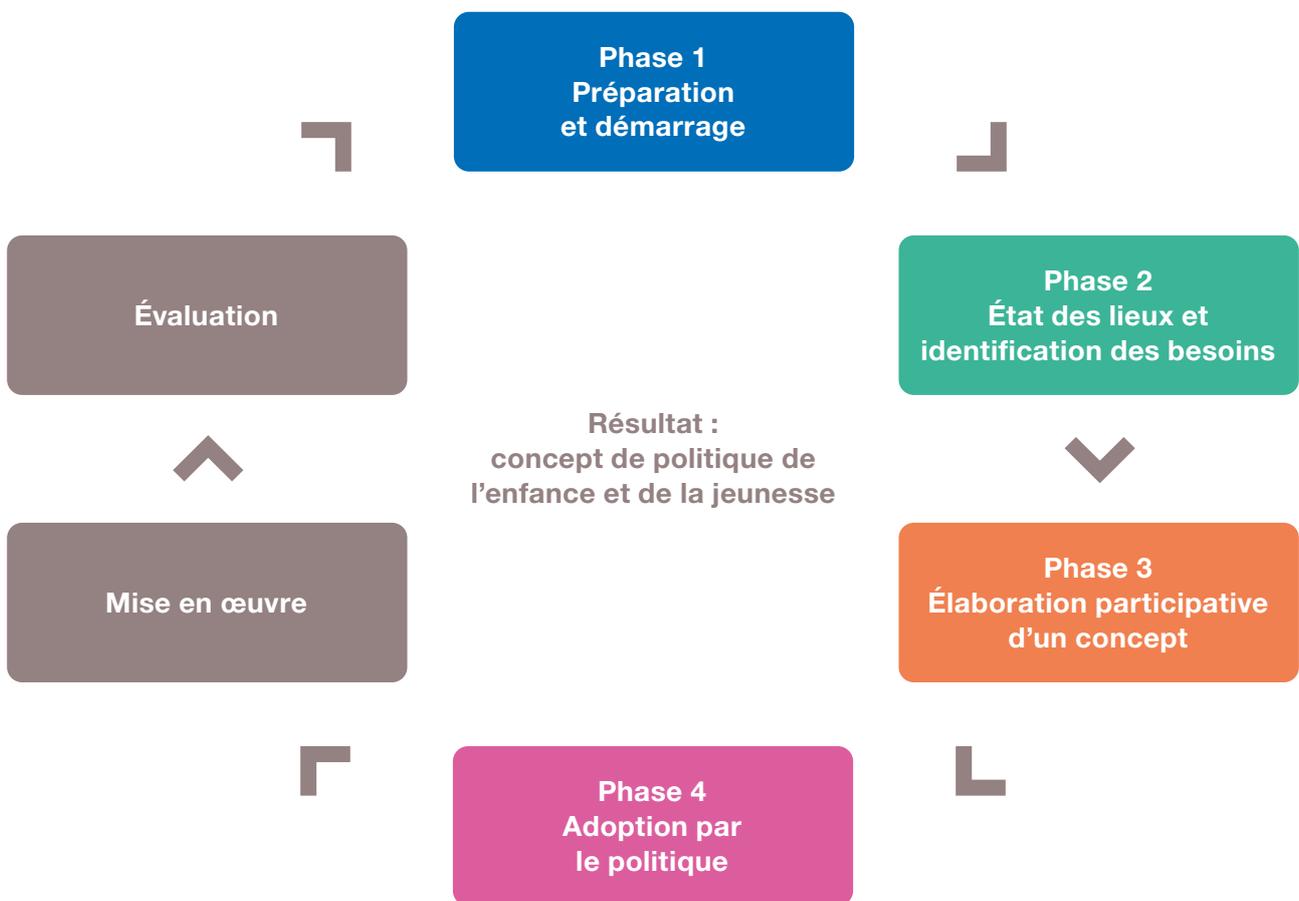


Figure 1 : Phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse (propre présentation basée sur la conception de la planification de Schnurr et al. 2010)

La brève description des différentes étapes de travail (y compris les références aux outils correspondants) qui suit peut servir de check-list pour la planification de votre projet.

Phase 1 – Préparation et démarrage du projet

L'élaboration d'un concept est organisée comme un projet avec un début et une fin clairement définis. Ce projet peut commencer lorsque, premièrement, il existe un mandat politique et que des ressources financières, humaines et en temps appropriées sont octroyées et, deuxièmement, lorsqu'une planification du projet est établie. Ce travail de préparation doit être effectué dans la première phase.

Étapes de travail	Description	Outils
1.1 Clarification du mandat politique		
Initiative et sensibilisation	Il s'agit de travailler à ce que l'importance de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse soit reconnue par le membre du Conseil communal responsable et que la consigne orale soit donnée de préparer une demande visant à obtenir un mandat d'élaboration d'un concept.	O1.1 / O1.2
Préparation du dépôt d'une demande	Une esquisse de projet concise (deux à trois pages) est créée pour la demande formelle.	O1.3 / O1.4a O1.4b / O1.4c
Obtention d'un mandat politique	Il s'agit d'obtenir un mandat politique formel (décision du Conseil communal) pour l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse.	O1.5
1.2 Planification du projet		
Définition de l'organisation de projet	Il est précisé quelles personnes sont appelées à faire partie de l'organisation de projet et quelles sont leurs tâches et responsabilités.	O1.6 / O1.7
Définition de l'objet	L'objet de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est clarifié à l'aide des trois questions suivantes : Sur quels groupes d'âge le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse se focalise-t-il ? Quel est l'accent géographique ? Quel est l'accent thématique ?	O1.8
Définition des tâches et du calendrier	Les tâches concrètes en lien avec le projet (modules de travail) sont formulées et classées par ordre chronologique. Un calendrier de projet est créé.	O1.9
Planification de la communication	La communication interne et externe au projet est définie.	O1.10 / O1.11
Planification de la participation	Il est défini quels groupes de personnes participent au projet sous quelle forme, dans quels domaines thématiques et dans quelles étapes de travail (p. ex. quand et comment les acteurs et actrices politiques, les personnes clés, les institutions, les enfants, les jeunes ou les familles sont appelées à participer lors de la phase 2 ou 3).	O1.12
Création du budget de projet	Le budget du projet est créé en fonction des modules de travail définis.	
1.3 Démarrage du projet : le coup d'envoi		
Démarrage du projet : le coup d'envoi	Une rencontre coup d'envoi est planifiée et organisée pour marquer la fin de la phase de planification du projet et le début de la mise en œuvre.	O1.13 / O1.14

Phase 2 – État des lieux et identification des besoins

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse qui doit être adopté par le Conseil communal a besoin d'une base solide. Celle-ci est créée dans la phase de l'état des lieux et de l'identification des besoins.

Étape de travail	Description	Outils
2.1 Planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins		
Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes	Les questions de recherche, les groupes à interroger et les méthodes pour l'état des lieux et l'identification des besoins sont choisis et consignés.	O2.1 / O2.2 O2.3 / O2.4 O2.5 / O2.6 O2.7 / O2.8
Création des outils d'enquête	Les différents outils d'enquête (p. ex. enquête en ligne, guides d'entretien, etc.) sont créés à l'aide des instructions et de nombreux exemples sur guide-pej.ch .	O2.4 / O2.5 O2.6 / O2.7 O2.9 / O2.10
Définition de l'ordre chronologique des enquêtes	Le moment auquel les enquêtes ont lieu et leur ordre chronologique sont déterminés.	O1.9
Planification des détails des différentes enquêtes	La façon de procéder pour chaque enquête est définie en tenant compte des fondements juridiques et éthiques.	O2.10 / O2.11 O2.12 / O2.13 O2.14
Prise de contact avec les groupes à interroger	La prise de contact avec les groupes à interroger est planifiée, puis mise en œuvre.	O2.15 / O2.16 O2.17 / O2.18
2.2 Réalisation de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins		
Réalisation de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins	L'état des lieux et le processus d'identification des besoins (enquêtes) sont effectués. Comme résultat, il existe des données à analyser (p. ex. enregistrements audio, questionnaires remplis).	O2.19 / O2.20 O2.21 / O2.22 O2.23
2.3 Analyse des résultats des enquêtes		
Analyse des données quantitatives	Les résultats quantitatifs de l'enquête sont analysés et traités.	O2.24 / O2.25a O2.25b
Analyse des données qualitatives	Les résultats qualitatifs de l'enquête sont analysés et traités.	O2.26 / O2.27
2.4 Présentation des résultats : produit intermédiaire		
Présentation des résultats : produit intermédiaire	Un produit intermédiaire qui présente les résultats des enquêtes sous une forme claire et compréhensible est créé.	O2.25a / O2.25b O2.27
2.5 Approbation des résultats		
Approbation des résultats	Les résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins sont approuvés par le Conseil communal.	
2.6 Communication des résultats aux groupes interrogés		
Communication des résultats aux groupes interrogés	Les groupes interrogés, en particulier les enfants et les jeunes, sont informés des résultats de l'analyse.	O2.28

Phase 3 – Élaboration participative d'un concept

Les résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins constituent la base pour l'élaboration effective du concept, laquelle est réalisée de manière participative dans le cadre d'un événement en grand groupe se déroulant sous la direction d'une personne qui anime la rencontre. Le travail d'élaboration d'un concept comprend (1) l'élaboration de la vision et des principes directeurs de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse, (2) l'identification des actions nécessaires et (3) la définition d'objectifs et de mesures ainsi que leur classement par ordre de priorité.

Étape de travail	Description	Outils
3.1 Planification de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept		
Choix des personnes appelées à participer	L'ensemble des personnes appelées à participer à l'élaboration du concept est défini.	O3.1 / O3.2 O3.3
Choix de la personne chargée d'animer la rencontre	La personne responsable d'animer l'événement en grand groupe est désignée.	
Préparation de l'événement en grand groupe	L'événement en grand groupe est préparé.	O3.4 / O3.5 O3.6 / O3.7 O3.8 / O3.9
3.2 Réalisation de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept		
Réalisation de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept	Des idées concernant la vision et les principes directeurs sont développées, les actions nécessaires sont identifiées et les objectifs et mesures sont définis puis classés par ordre de priorité.	
3.3 Rédaction de l'ébauche de concept		
Rédaction de l'ébauche de concept	L'ébauche de concept (la première version du concept) est rédigée.	O3.10 / O3.11 O3.12 / O3.13 O3.14a / O3.14b O3.15

Phase 4 – Adoption par le politique

En raison de son importance stratégique, un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse nécessite une approbation au niveau politique. C'est pourquoi il est important que le Conseil communal adopte le concept. Dans l'idéal, l'ébauche de concept est d'abord discutée au sein de la commission responsable et d'organes consultatifs (p. ex. commission enfance et jeunesse) afin d'avoir, si nécessaire, des retours et de recevoir une approbation de leur part. Ensuite, dans l'idéal, l'ébauche est inscrite à l'ordre du jour et débattue lors d'une séance du Conseil communal (discussion du concept), avant que la version finale du concept ne soit approuvée lors d'une autre séance du Conseil communal dans le cadre d'un processus décisionnel (adoption du concept).

Étape de travail	Description	Outils
4.1 Préparation de l'adoption par le politique		
Demande de retours et recherche de l'approbation	Le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est diffusé auprès des personnes qui influencent directement ou indirectement son adoption politique et/ou qui sont concernées par celle-ci, et leur soutien est recherché.	O4.1
Séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept	Le membre responsable du Conseil communal est informé en détail de la demande et préparé à ce sujet. En outre, la suite de la procédure est clarifiée.	O4.2 / O4.3

Soumission au Conseil communal d'une demande de discussion du concept	La demande de discussion de l'ébauche du concept est soumise au Conseil communal.	O4.4
---	---	------

4.2 Prise de décision politique

Discussion de l'ébauche de concept au sein du Conseil communal (objet soumis à débat)	L'ébauche de concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est discutée au sein du Conseil communal, les souhaits de modification sont consignés.	O4.5
---	---	------

Révision et finalisation du concept	Sur la base des retours et des demandes de modification du Conseil communal, l'ébauche de concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est révisée de manière à ce qu'une version avec les modifications visibles et une version finale corrigée du concept soient disponibles.
-------------------------------------	--

Soumission au Conseil communal d'une demande de prise de décision concernant le concept	La demande de prise de décision concernant le concept est rédigée et la demande formelle est soumise au Conseil communal.	O4.6
---	---	------

Adoption du concept par le Conseil communal (objet soumis à décision)	Le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est adopté par le politique
---	--

4.3 Annonce publique et fin du projet

Annonce publique de l'adoption du concept	Le grand public et toutes les personnes ayant contribué au projet sont informés de l'adoption du concept et de la fin du projet, et le concept est publié.	O2.28
---	--	-------

Fin du projet	Le projet d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse s'achève à deux niveaux : d'une part, les travaux finaux sont accomplis sur le plan administratif et organisationnel ; d'autre part, une évaluation du projet est réalisée avec les personnes qui ont étroitement participé, suivie de remerciements à leur égard.	O4.7
---------------	---	------

Perspectives sur la mise en œuvre et l'évaluation

L'adoption du concept marque certes une étape importante, mais la politique communale de l'enfance et de la jeunesse n'est pas encore mise en œuvre pour autant. C'est pourquoi le guide donne un aperçu de la mise en œuvre et de l'évaluation et souligne l'importance de désigner les organismes responsables de la mise en œuvre et de l'évaluation du concept aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel.

« Ce document, comparable à un livre de recettes, contient de nombreux outils pertinents et très concrets qui représentent un bon moyen de développer un projet de qualité tout en gagnant beaucoup de temps. »

Pascal Pernet, chef du Service enfance-jeunesse de la commune de Bulle

Fondements

Qu'est-ce qu'une politique communale de l'enfance et de la jeunesse ?

Objet et objectifs

Le Conseil fédéral suisse définit la politique de l'enfance et de la jeunesse comme une politique de protection, d'encouragement et de participation¹ visant avant tout, selon la Constitution fédérale, les objectifs suivants :

- Les enfants et les jeunes ont droit à une protection particulière de leur intégrité et à l'encouragement de leur développement (art. 11, al. 1 Cst.).
- Les enfants et les jeunes sont encouragé-e-s à devenir des personnes indépendantes et socialement responsables et sont soutenu-e-s dans leur intégration sociale, culturelle et politique (art. 41, al. 1, let. g Cst.).

Ces objectifs constitutionnels se complètent. Ce qui est visé, ce n'est pas le développement cloisonné de différents domaines, mais plutôt l'élaboration d'une politique globale et active de l'enfance et de la jeunesse².

Les communes et les villes ont une responsabilité particulière

Pour atteindre ces objectifs, c'est-à-dire pour protéger, encourager et faire participer les enfants et les jeunes, des prestations sont fournies. Pour cela, des structures et des processus appropriés sont nécessaires. Les cantons et les communes³ en sont les principaux responsables, sachant que les cantons ont souvent une fonction de soutien ou de coordination. La Confédération assume quelques tâches à titre subsidiaire (cf. Conseil fédéral suisse 2008 : 2).

La commune est un lieu central pour les enfants et les jeunes qui y grandissent. En plus du temps passé dans la famille et à l'école, les enfants et les jeunes évoluent dans de nombreux endroits au sein de la commune. Citons notamment les structures d'accueil extrafamilial et parascolaire, les centres d'animation socioculturelle, les places de jeu, les installations sportives, l'espace public ou encore les associations. C'est pourquoi les communes ont une responsabilité particulière dans le fait de promouvoir ou de créer des conditions dans lesquelles les enfants et les jeunes peuvent grandir et se développer de manière positive. Elles peuvent assumer cette responsabilité en menant une politique communale active de l'enfance et de la jeunesse, soutenue et encouragée par le canton.

Groupe cible de la politique de l'enfance et de la jeunesse

Une politique de l'enfance et de la jeunesse globale s'adresse aux enfants et aux jeunes de la naissance à l'âge de 25 ans révolus⁴ ainsi qu'à leurs familles (cf. Conseil fédéral suisse 2008 : 3 ; politiqueenfancejeunesse.ch).

Domaines d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

Une politique communale active de l'enfance et de la jeunesse comprend les prestations, les structures et les processus qui sont mis en place et développés au niveau communal. Par conséquent, seuls ces éléments sont pris en compte dans ce guide. Les prestations qui sont ancrées légalement au niveau cantonal ou national et qui ne sont en général pas planifiées au niveau communal, comme les aides complémentaires à l'éducation ou les autres prestations du domaine de la protection de l'enfance et de la jeunesse, ne font pas partie de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse. D'après cette conception, la politique communale de l'enfance et de la jeunesse englobe les domaines d'action suivants (cf. figure 2) :

1 politiqueenfancejeunesse.ch/themes-et-reglementation/definitions/la-politique-de-lenfance-et-de-la-jeunesse-aperçu
2 politiqueenfancejeunesse.ch/themes-et-reglementation/definitions/la-politique-de-lenfance-et-de-la-jeunesse-aperçu
3 Afin d'accroître la lisibilité du texte, seul le mot « communes » est utilisé ci-après. Il fait référence au niveau communal, qui inclut également les villes.
4 Elle englobe également les jeunes de moins de 30 ans qui exercent bénévolement une fonction de direction, de conseil ou d'accompagnement au sein d'un organisme privé (cf. LEEJ, art. 4b).

Domaines d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

Offres

Encouragement général

Animation enfance et jeunesse

- Animation socioculturelle jeunesse et travail social hors murs
- Lieux d'accueil libre pour enfants (p.ex. terrains d'aventure)
- Maisons de quartier
- Organisations de l'enfance et de la jeunesse (p. ex. scouts)
- Animation (socioculturelle) paroissiale

Loisirs

- Clubs sportifs, sociétés locales
- Écoles de musique, écoles artistiques
- Bibliothèques/ludothèques
- Événements/projets ponctuels

Encouragement précoce inclusif

- Groupes de jeu, ateliers
- Lieux d'accueil libre parents-enfants (p. ex. de type Maison verte)
- Activités parents-enfants
- Offres d'encouragement pour familles allophones avec enfants en bas âge
- Offres pour enfants en bas âge avec besoins particuliers

Infrastructure de loisirs et espace public

- Piscines couvertes/piscines en plein air
- Places de jeu
- Installations sportives
- Parcs, places ; nature (forêt, prés)
- Locaux équipés (halle de sport, salle polyvalente, etc.)

Accueil extrafamilial et parascolaire

- Crèches
- Accueil familial de jour
- École à horaire continu/structures d'accueil parascolaire
- Cantines et tables de midi
- Accueil durant les vacances

Conseil et soutien

- Conseil et soutien pour enfants, jeunes et jeunes adultes
- Travail social en milieu scolaire
- Conseil et soutien pour personnes exerçant une fonction parentale (p. ex. service de consultation pour mères et pères, formation des parents)

Processus et structures

Participation

- Projets et processus participatifs
- Participation à la planification et au développement du territoire (aménagement, infrastructures, offres)

Collaboration et mise en réseau

- Collaboration et mise en réseau, au sein de la commune, dans les différents domaines
- Collaboration, au sein de la commune, avec l'école
- Collaboration et mise en réseau au niveau régional
- Collaboration et mise en réseau avec la Confédération et le Canton

Assurance qualité et évaluation

- Structures permettant une meilleure compréhension en ce qui concerne l'impact de l'offre et la couverture des besoins
- Mécanismes pour la vérification des objectifs et l'identification continue des besoins

Engagement bénévole

- Formes de l'engagement bénévole
- Structures de promotion et d'accompagnement de l'engagement bénévole

Planification et coordination

- Structures de planification et de coordination dans l'administration (p. ex. interdisciplinaires, transversales / délégué-e à l'enfance et à la jeunesse)
- Organes stratégiques de planification et de pilotage (p. ex. commission enfance et jeunesse)

Communication adaptée au groupe cible

- Activités d'information
- Espaces et moyens d'information

Thèmes transversaux, p. ex.

- Santé
- Intégration
- Etc.

Domaines voisins

- École, affaires sociales
- Aménagement du territoire
- Etc.

Figure 2 : Domaines d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse (propre présentation prenant pour référence la source politiqueenfancejeunesse.ch)

Les offres se caractérisent par le fait qu'elles sont ouvertes à tout le monde, qu'elles servent à encourager, conseiller et soutenir les enfants, les jeunes et les familles et que leur utilisation repose sur une base volontaire. Elles contribuent à l'encouragement, à la participation et à la protection des enfants et des jeunes ; l'accent étant mis différemment selon les offres⁵. Les processus et les structures visent à créer des synergies – axées sur les besoins – entre ces offres à la jonction de l'administration, du milieu politique et de la population et favorisent ainsi une politique communale de l'enfance et de la jeunesse durable.

Pourquoi mener une politique active de l'enfance et de la jeunesse ?

Les enfants et les jeunes ont le droit d'être soutenu·e·s dans leur développement. Diverses bases légales et professionnelles le soulignent⁶. Une commune avec une politique active de l'enfance et de la jeunesse assume ainsi sa responsabilité sociétale. Dans presque toutes les communes, il y a des activités et des offres pour les enfants et les jeunes. Dans une politique active de l'enfance et de la jeunesse, l'objectif est de les situer dans un contexte global, de les examiner en ayant une vue d'ensemble ainsi que de les planifier et les développer en se basant sur les besoins. Cela vaut la peine, car une politique de l'enfance et de la jeunesse active favorise les éléments suivants :

- **Éducation des enfants et des jeunes à la démocratie** : Une politique active de l'enfance et de la jeunesse développe et ancre des structures qui permettent des processus de négociation démocratiques (entre les générations). Grâce à leur participation à la conception et à la mise en œuvre de la politique de l'enfance et de la jeunesse, les enfants et les jeunes développent leur conception démocratique de base. De cette façon, une politique active de l'enfance et de la jeunesse crée des lieux et des possibilités d'apprentissage de la démocratie.
- **Mise en œuvre systématique de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant** : Tou·te·s les enfants et les jeunes ont le droit de grandir en bonne santé et en sécurité, de développer leur potentiel, d'être écouté·e·s et d'être pris·e·s au sérieux. Ces droits sont inscrits dans la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant. La Suisse a ratifié celle-ci en 1997. En raison du fédéralisme et de l'absence de stratégie nationale de mise en œuvre, la responsabilité principale de la mise en œuvre des droits de l'enfant incombe en Suisse aux cantons et aux communes. Avec une politique active de l'enfance et de la jeunesse, les communes contribuent à la mise en œuvre systématique de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant.
- **Attractivité de la commune** : Une offre adaptée aux besoins de la population résidente favorise le développement des enfants et des jeunes et fait de la commune un lieu de vie attrayant pour les enfants, les jeunes et les familles.
- **Sentiment de cohésion** : Les enfants et les jeunes qui sont invité·e·s à participer lorsque des questions les concernent et qui sont perçu·e·s comme un groupe de la population ayant ses propres besoins s'identifient (plus fortement) à leur commune de résidence. La recherche scientifique a montré que la participation des personnes dans la commune accroît leur identification à celle-ci, et inversement. Ainsi, les enfants et les jeunes cessent d'être des habitant·e·s administré·e·s pour devenir des habitant·e·s qui participent, ce qui augmente les chances d'une intégration réussie (cf. Steiner 2008).

5 Lorsqu'il s'agit d'offres professionnelles, fournies par des professionnel·le·s, on parle également de prestations d'aide à l'enfance et à la jeunesse.

6 Au niveau international : Déclaration universelle des droits humains ; Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant (ONU), juridiquement contraignante et ratifiée par la Suisse en 1997 ; Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Au niveau national : Constitution fédérale, articles 11, 41 et 67 ; loi sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse (LEEJ) ; dispositions cantonales et communales. Au niveau des associations professionnelles : Recommandations de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) pour le développement de la politique de l'enfance et de la jeunesse dans les cantons ; standards de la Conférence pour la politique de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ) en matière de promotion de l'enfance et de la jeunesse ; Code de déontologie du travail social en Suisse d'AvenirSocial ; Charta Soziokulturelle Animation de la Stiftung Soziokultur Schweiz (cf. DOJ/AFAJ 2018 ; p. 4). Bases de réflexion de l'Association faitière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (DOJ/AFAJ 2018).

- **Cohabitation harmonieuse** : Au sein d'une commune, il y a des besoins différents. Cela peut générer des conflits et des difficultés. Une politique active de l'enfance et de la jeunesse reconnaît le potentiel inhérent à la diversité de la population résidente et promeut (en mettant l'accent sur les demandes des enfants, des jeunes et des familles) un processus continu de négociation et de compréhension mutuelle au sein de la commune. Elle favorise ainsi une cohabitation harmonieuse. Les problèmes traités de manière constructive renforcent par ailleurs la confiance en soi des personnes appelées à participer et favorisent le potentiel positif pour l'avenir (cf. Steiner 2008).
- **Mise en réseau et efficience** : Si les offres, les activités, les structures et les processus sont pris en compte dans un contexte global, ils peuvent être planifiés et coordonnés de manière ciblée et axée sur les besoins. Cela favorise la création et l'ancrage structurel de réseaux, empêche que des processus ne se fassent à double, permet l'exploitation de synergies et favorise l'efficience.

Qu'est-ce qu'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ?

En raison du fédéralisme (et du principe de subsidiarité) et en fonction des réalités régionales (p. ex. situation géographique et économique), les conditions dans lesquelles grandissent les enfants et les jeunes varient d'une commune à l'autre. C'est pourquoi il n'existe pas, en matière de politique communale de l'enfance et de la jeunesse, de modèle national ou universel, ni de « dispositif minimum ». Chaque commune est appelée à adapter sa politique de l'enfance et de la jeunesse aux besoins et aux conditions sur le terrain.

Concept comme outil stratégique

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est un outil stratégique important qui pose les jalons d'une politique communale (ou régionale) de l'enfance et de la jeunesse durable, visible et axée sur des objectifs. Un tel concept devrait donc exister dans chaque commune suisse. En règle générale, il s'appuie sur les lignes directrices de la commune.



Figure 3 : Place du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse dans la commune (propre présentation basée sur : Amt für Soziales des Kantons St. Gallen 2013 : 9)

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse définit la stratégie et le plan de mesures engageant la commune dans ce domaine. Dans certains endroits, ce document est appelé « Lignes directrices » ou « Stratégie ». Dans ce guide, c'est le terme de « Concept » qui est utilisé⁷.

Domaines d'action d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse

Un concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse traite des domaines d'action de la politique de l'enfance et de la jeunesse mentionnés dans la figure 2 et, le cas échéant, définit des priorités spécifiques. Si seuls certains domaines d'action sont pris en compte, il s'agit d'un concept partiel (p. ex. pour l'accueil extrafamilial et parascolaire), lequel peut être intégré à un concept global de politique de l'enfance et de la jeunesse existant ou à élaborer.

Structure et contenu d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse comprend une vision à long terme et des buts directeurs qui y sont liés (horizon jusqu'à 10 ans) ainsi que des objectifs concrets et des mesures (horizon de 2 à 5 ans). Il favorise ainsi la planification, la coordination et le pilotage durables de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse. Un état des lieux (analyse de la situation actuelle) et un processus d'identification des besoins (situation souhaitée) constituent la base du concept. Le document final a une longueur d'environ 10 à 20 pages. Les concepts communaux peuvent valoir soit pour une seule commune, soit pour une région (p. ex. communes fusionnées, coopérations entre communes). Des exemples du contenu d'un concept et de sa mise en œuvre concrète sont à disposition sur guide-pej.ch (cf. outils : 3.11_Indications_Contenu d'un concept, O3.14a_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune de Bulle et O3.14b_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune d'Eglisau).



Le fait d'examiner et de réviser les concepts de politique de l'enfance et de la jeunesse en vigueur jusqu'à présent permet de remettre en question tout ce qui existe à l'heure actuelle et, avec d'autres personnes amenées à participer, de le considérer sous un autre angle et de l'adapter. Le concept révisé s'appuie ainsi sur les besoins actuels dans la commune.

Parfois, des situations de crise aigüe ou des problèmes graves dans la commune pressent les acteurs et actrices politiques à agir. Cela peut faire émerger une volonté de changer les choses et d'initier l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ou, le cas échéant, la révision d'un concept existant. Si ce sont des situations de crise ou des problèmes qui donnent lieu à l'élaboration d'un concept, il faut clarifier ce qui est attendu de ce dernier. Une crise ne peut pas être surmontée uniquement grâce à un concept, mais ce dernier contribue à transformer la politique de l'enfance et de la jeunesse de manière durable et à améliorer à long terme la situation globale dans la commune.

Quand un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est-il nécessaire ?

L'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse fait sens si :

- la commune n'a pas encore de vision ni d'objectifs en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse ;
- la commune aimerait examiner et réviser un concept existant, par exemple parce qu'il a plus de sept à huit ans (principe : plus un concept est formulé de manière abstraite, plus sa validité est longue ; plus des déclarations concernant des mesures concrètes y sont faites, plus un examen est nécessaire souvent et plus des ajustements sont pertinents) ;
- les conditions-cadres ont changé (p. ex. nouvelles bases légales, modification des directives politiques ou administratives) ;
- il y a un décalage entre, d'une part, les besoins et les demandes des enfants, des jeunes et des familles et, d'autre part, l'offre (non adaptée aux besoins ou inexistante) ;
- une légitimation de l'orientation donnée à la politique existante de l'enfance et de la jeunesse est souhaitée.

⁷ Il n'y a pas de définitions admises de manière unanime pour les termes « concept » et « lignes directrices » et ceux-ci sont parfois utilisés comme des synonymes. Le terme de concept utilisé ici est basé sur une conception qui, outre la vision à long terme et les buts directeurs (plutôt le niveau « lignes directrices »), englobe également des objectifs concrets et des mesures (plutôt le niveau « concept »).

Quelle est la conception sous-jacente de la planification ?

L'élaboration d'un concept est la première étape vers une politique communale ciblée et active de l'enfance et de la jeunesse. Un concept devrait être régulièrement examiné, adapté et développé. Par conséquent, les concepts de politique de l'enfance et de la jeunesse font partie (sont une partie des résultats) d'un processus de planification communal continu et circulaire.

Ce guide est basé sur la conception suivante de la planification⁸ :

Phases

Un processus de planification circulaire passe généralement, sur une période de plusieurs années, par les phases suivantes :

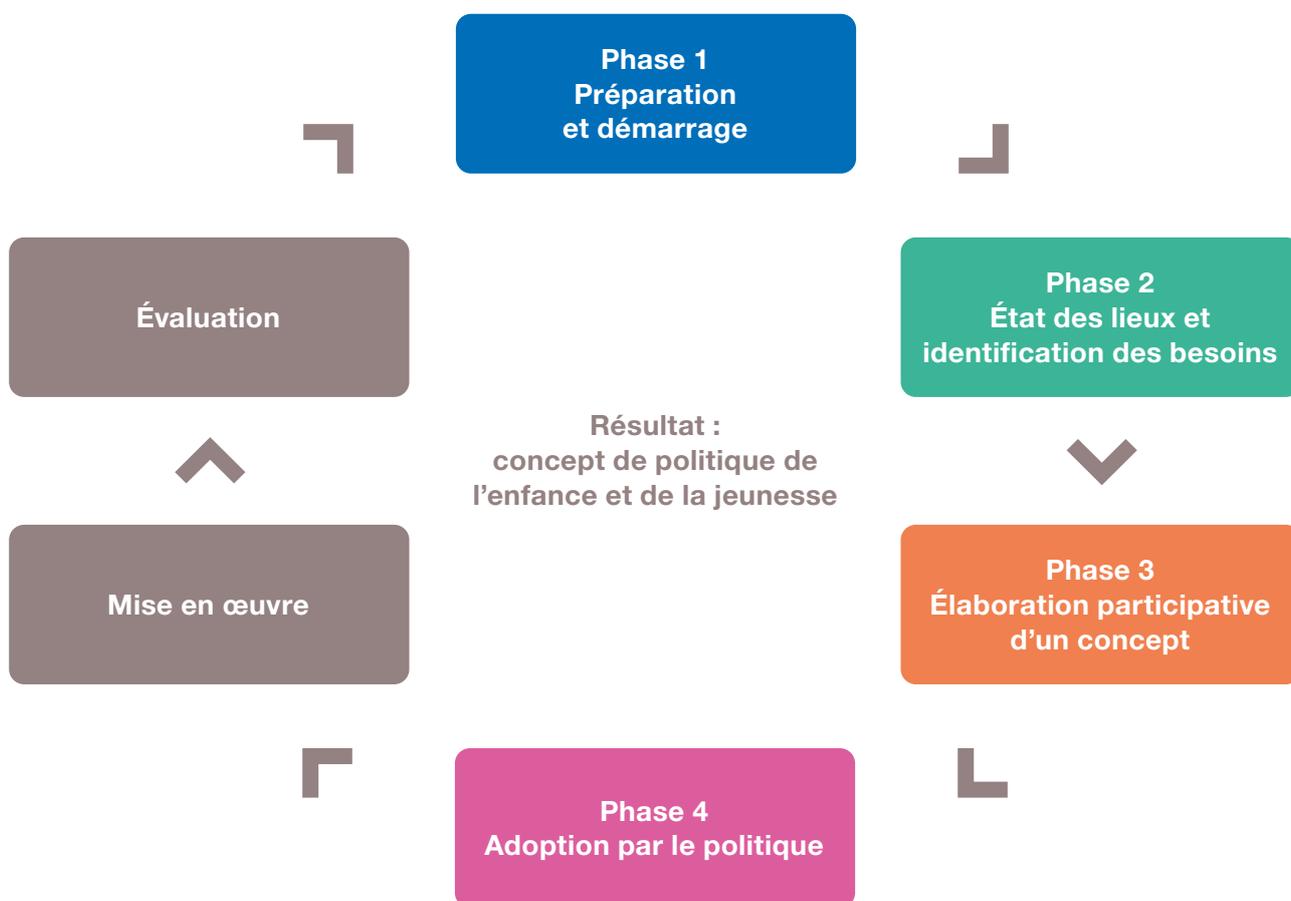


Figure 1 : Phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse (propre présentation basée sur la conception de la planification de Schnurr et al. 2010)

⁸ Cette conception de la planification repose sur la conception de la planification de l'aide à la jeunesse en Allemagne (cf. Schnurr et al. 2010 : 91). Celle-ci peut être facilement transposée à la planification et à l'élaboration d'un concept dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse en Suisse et a été adaptée et développée en conséquence par les auteurs.

Après la préparation et le démarrage du projet dans la phase 1, un état des lieux (situation actuelle) et un processus d'identification des besoins (situation souhaitée) sont réalisés dans la phase 2. C'est sur cette base que s'appuie l'élaboration participative d'un concept dans la phase 3. Elle comprend les étapes suivantes : élaboration de la vision et des principes directeurs, identification des actions nécessaires avec définition d'objectifs et de mesures et rédaction de l'ébauche de concept. Avec l'adoption du concept par une instance administrative (Conseil communal) au cours de la phase 4, le concept est approuvé au niveau politique. Les mesures sont ensuite mises en œuvre, puis évaluées. S'il ressort de ces phases que des changements sont nécessaires, qu'il existe des besoins nouveaux ou qu'il y a des problèmes, un nouveau processus de planification s'appuiera sur ces résultats.

Un concept résume de façon compacte les résultats des phases 2 et 3 dans un document. Celui-ci est achevé une fois la phase 4 « Adoption par le politique » terminée. Il représente le fondement partagé sur lequel peut se baser l'aménagement de la future politique communale de l'enfance et de la jeunesse.

Principes

L'objectif de la planification dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse est de proposer une palette d'offres qui soient adaptées aux besoins – aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif – et de créer et maintenir des conditions de vie positives pour les enfants, les jeunes et les familles. Ce guide est basé sur une conception fondamentale de la planification qui s'appuie sur les approches et principes de planification suivants, lesquels ont fait leurs preuves sur le terrain :

- **Approche axée sur la participation** : La planification prévoit la participation de tous les groupes de personnes concernés (c'est-à-dire les enfants, les jeunes, les familles, les acteurs et actrices politiques, l'administration, les professionnel-le-s de diverses organisations, etc.).
- **Approche axée sur les processus** : La planification est un processus successif et répétitif d'analyse, de formulation d'objectifs, de mise en œuvre, d'évaluation et de formulation de nouveaux objectifs.
- **Approche tournée vers l'avenir** : La planification vise à promouvoir dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse des développements systématiques, innovants et tournés vers l'avenir.
- **Approche basée sur des données** : Une analyse de la situation de départ basée sur des données représente un élément décisif pour la qualité des processus de planification.
- **Approche axée sur la négociation** : La planification inclut toujours des négociations professionnelles et politiques. Une façon de procéder participative à ce niveau-là crée une acceptation et une légitimité plus grandes.
- **Approche basée sur la réflexion** : Les données recueillies ne parlent pas d'elles-mêmes. Elles ne deviennent interprétables qu'avec la participation de différents acteurs et actrices.
- **Principe d'information** : Les résultats de la planification sont communiqués de manière active et rendus accessibles au grand public.

« Grâce à l'élaboration du concept « Grandir à Bulle », la commune a pu identifier quels étaient les points à améliorer en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse. « Grandir à Bulle » a permis l'élaboration d'une stratégie qui nous guidera ces prochaines années dans un programme ambitieux. »

Marie-France Roth Pasquier, conseillère communale, Bulle

Points de référence

L'élaboration d'un concept dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse se déroule dans un champ comportant différents points de référence (avec parfois des exigences contraires). L'objectif est de les mettre en lien de manière continue et productive (en particulier dans la phase 2 « État des lieux et identification des besoins » et la phase 3 « Élaboration participative d'un concept »). Entre alors en jeu l'élément suivant, l'approche axée sur la négociation (cf. figure 4) :

Premièrement, les besoins, les demandes et les souhaits des enfants, des jeunes et des familles sont à prendre en compte et à intégrer de manière systématique.

Deuxièmement, il faut inclure les connaissances spécialisées et la perspective des professionnel-le-s qui fournissent des prestations dans le domaine de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse.

Troisièmement, les actrices et acteurs du milieu politique et de l'administration et, le cas échéant, d'autres actrices et acteurs issus du milieu environnant (p. ex. école ou autres partenaires) devraient avoir la possibilité de participer activement au processus d'élaboration d'un concept.

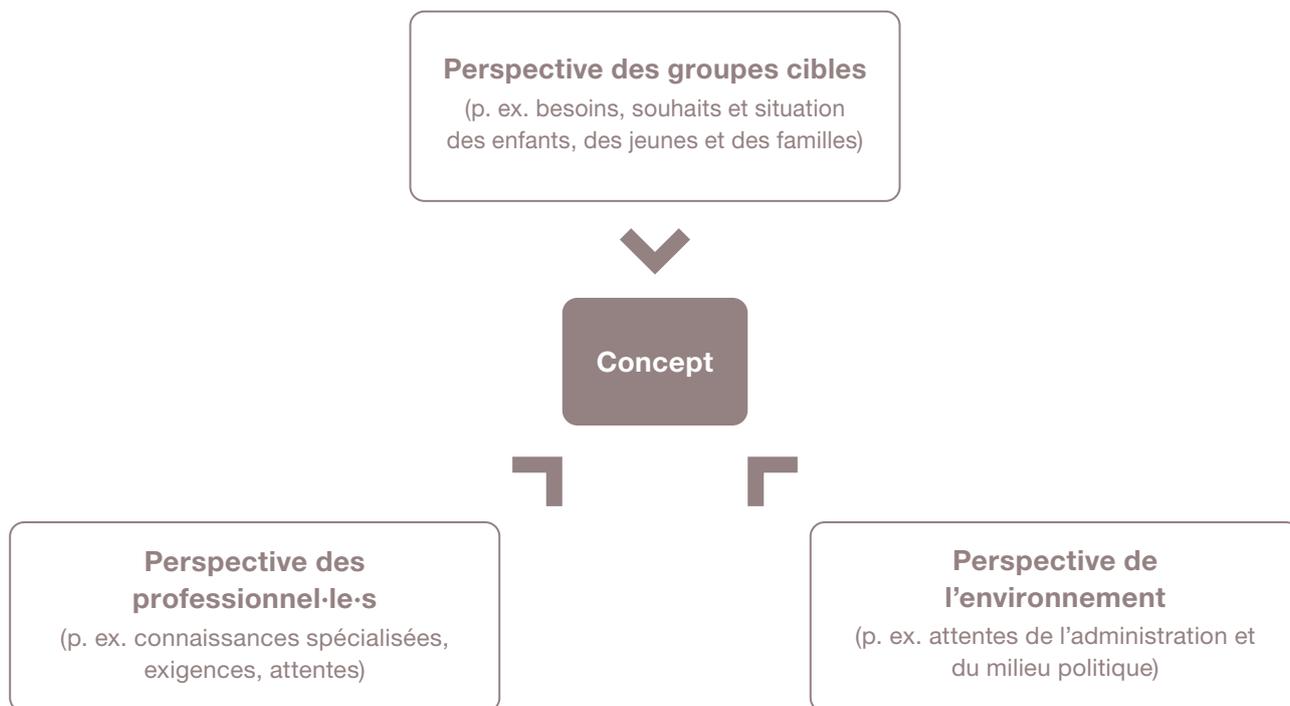


Figure 4 : Points de référence lors de l'élaboration d'un concept
(propre présentation basée sur celle de Von Spiegel 2000 : 30)

« Grâce à son approche systématique, le nouveau guide permet d'avoir une vision globale de la politique de l'enfance et de la jeunesse dans les communes. »

Christoph Vecko, responsable de projet, okay zürich – promotion cantonale de l'enfance et de la jeunesse

Le guide

Qu'est-ce que le guide ?

Le présent guide fournit des indications sur la façon de procéder et décrit de manière brève et concise les étapes de travail centrales des différentes phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. En complément, des outils pour la mise en œuvre concrète des différentes étapes sont disponibles sur le site guide-pej.ch. Ceux-ci englobent notamment des descriptions détaillées de méthodes concrètes et de la façon de procéder, ainsi que des exemples pouvant servir de modèles.

Les étapes de travail dans le guide décrivent une façon de procéder idéale. En fin de compte, c'est la commune qui détermine avec quelles ressources un concept de politique communale de l'enfance et de la jeunesse est élaboré et par conséquent quelle est l'étendue de l'élaboration de ce concept. Des adaptations dans la façon de procéder sont possibles et peuvent éventuellement s'avérer nécessaires compte tenu des ressources disponibles.

Le « Guide pour le développement de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse » et les outils qui l'accompagnent sont également disponibles gratuitement pour téléchargement et impression sur le site guide-pej.ch. De plus, moyennant une participation aux frais, le guide peut y être commandé sous forme de brochure.

À qui s'adresse le guide ?

Le guide s'adresse aux personnes qui, dans les communes suisses, sont responsables de la politique de l'enfance et de la jeunesse et veulent se lancer dans l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ou qui ont déjà un mandat pour le faire. Il s'agit notamment de :

- Responsables du dicastère enfance/junesse/famille au sein de l'administration communale
- Délégué-e-s à l'enfance et à la jeunesse
- Membres du Conseil communal responsables du dicastère enfance/junesse/famille
- Responsables de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse
- Membres d'une commission enfance et jeunesse
- Personnes de l'administration communale en charge du dicastère intégration/affaires sociales/société ou autres domaines similaires.

« La valeur ajoutée d'une politique active de l'enfance et de la jeunesse est le fait de placer les enfants et les jeunes au centre des réflexions, de l'intérêt et des actions réalisées, afin de favoriser leur bien-être, leur développement et leurs ressources. »

Barbara Perini Venzi, responsable Service social, jeunes et familles, ville de Bellinzona

Quelles sont les connaissances préalables nécessaires ?

La mise en pratique du contenu du guide demande de l'expérience en gestion de projet. Si ses connaissances préalables sont limitées, la personne chargée de la mise en œuvre aura besoin de soutien supplémentaire en plus du guide. Des ouvrages spécialisés sur la gestion de projets (p. ex. Gächter 2015 ou Kuster et al. 2019) ou un accompagnement par des professionnel-le-s externes (p. ex. services spécialisés cantonaux, bureaux de consultation privés ou hautes écoles spécialisées) sont utiles à cet égard.

Le guide est formulé de manière à ce que le processus puisse être mené au niveau local même par des personnes ayant peu de connaissance des processus politiques. Toutefois, il est important d'acquérir ces connaissances au cours du processus d'élaboration du concept afin de pouvoir adapter en conséquence la façon de procéder décrite dans le guide.

Une évaluation réaliste des compétences et ressources disponibles au sein de la commune (connaissances, expérience, temps, etc.) et la question de savoir si certaines étapes de travail devraient ou peuvent être effectuées avec un soutien externe ou être déléguées sont décisives pour la réussite du processus d'élaboration d'un concept.

Comment le guide est-il structuré ?

Les différentes phases de l'élaboration d'un concept de politique communale de l'enfance et de la jeunesse sont introduites à chaque fois par une description et une présentation des raisons d'être de la phase en question.

Vient ensuite une description concrète des différentes étapes de travail. Le guide s'adresse à la personne chargée ou aux personnes chargées de la mise en œuvre (habituellement la direction de projet et les collaborateurs et collaboratrices du projet) avec la forme « vous ».

Les éléments suivants sont décrits pour chaque étape de travail :

Introduction	Une partie introductive explique pourquoi cette étape est importante, puis suivent des informations générales à son sujet.
Objectif(s)	Ce segment du texte décrit l'objectif ou les objectifs et, le cas échéant, l'aboutissement de l'étape de travail
Action(s)	Dans cette partie, le texte indique quelles sont les actions concrètes qui conduisent à l'objectif ou à l'aboutissement de l'étape de travail. Celles-ci peuvent servir en quelque sorte de check-list lors de la mise en œuvre de l'élaboration d'un concept.
Outils	Dans cette partie sont répertoriés les outils qui constituent une aide pour cette étape de travail et qui sont disponibles sur le site internet guide-pej.ch .

En outre, vous trouverez également pour les différentes étapes de travail des conseils, des informations supplémentaires ou une liste de ce qui est à faire absolument :

	Conseils	Ceux-ci décrivent, pour ce qui est de l'action, ce qu'il y a éventuellement d'autre à prendre en considération lors de la mise en œuvre de l'étape de travail.
	Informations supplémentaires	Elles permettent d'acquérir des connaissances supplémentaires concernant la mise en œuvre de l'étape de travail.
	À faire absolument	Il s'agit de recommandations importantes concernant les obstacles qui peuvent entraver l'étape de travail ou nuire à la qualité du projet.

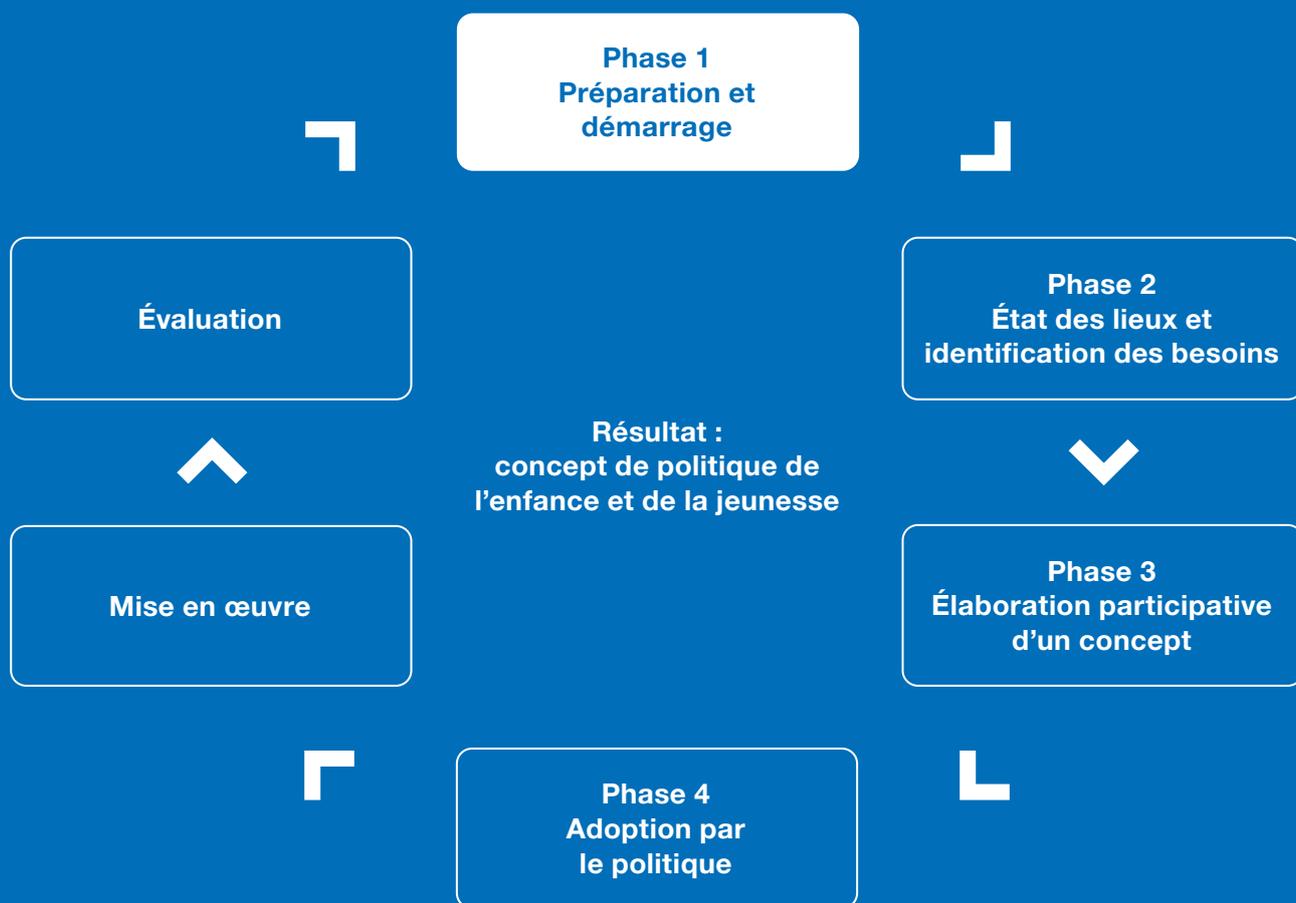
Comment le guide est-il utilisé ?

Le guide peut être utilisé pour créer un concept global de politique de l'enfance et de la jeunesse ou pour élaborer un concept partiel concernant des domaines d'action choisis de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse (p. ex. offres dans le domaine des loisirs et de l'encouragement, cf. chapitre 1.2.2 Définition de l'objet). Il sert également à examiner et réviser les concepts (ou concepts partiels) existants de politique de l'enfance et de la jeunesse. Selon les besoins, il est possible de ne mettre en œuvre que certaines phases et étapes de travail. Si un concept global de politique de l'enfance et de la jeunesse doit être élaboré, il est recommandé de chercher d'abord à avoir une vue d'ensemble du guide. Cela aide à saisir le processus global. Les phases du projet et les étapes de travail sont ensuite planifiées en détail.

« Chaque canton devrait soutenir ses communes avec un tel outil de planification. Je me réjouis qu'il n'y en ait qu'un seul, issu d'un solide processus de concertation entre les trois régions linguistiques, plutôt que 26 outils cantonaux différents. Ce guide établi au plan national contribue à une plus grande cohérence de nos politiques locales de l'enfance et de la jeunesse et à une plus grande égalité des chances entre tou·te·s les enfants quelle que soit la commune dans laquelle ils et elles grandissent. »

Christel Berset, déléguée à l'enfance et à la jeunesse, État de Fribourg

1 Préparation et démarrage du projet



-  **Conseils de lecture**
-  **Conseils**
-  **Informations supplémentaires**
-  **À faire absolument**

Étape de travail

1.1	Clarification du mandat politique
1.1.1	Initiative et sensibilisation
1.1.2	Préparation du dépôt d'une demande
1.1.3	Obtention d'un mandat politique
1.2	Planification du projet
1.2.1	Définition de l'organisation de projet
1.2.2	Définition de l'objet
1.2.3	Définition des tâches et du calendrier
1.2.4	Planification de la communication
1.2.5	Planification de la participation
1.2.6	Création du budget de projet
1.3	Démarrage du projet : le coup d'envoi

Introduction

L'élaboration d'un concept est organisée comme un projet avec un début et une fin clairs. Au départ, il y a le mandat de projet ; à la fin, le résultat du projet : le concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse.

Le processus peut commencer lorsque deux conditions sont remplies : premièrement, il y a un mandat politique et des ressources financières, humaines et en temps appropriées ont été octroyées ; deuxièmement, il existe une planification du projet.



Les chapitres qui suivent décrivent les étapes de travail requises pour la clarification du mandat politique et la planification du projet avant le démarrage du projet (coup d'envoi). Ces étapes se déroulent souvent simultanément.

Lisez d'abord le chapitre en entier avant de commencer à mettre en œuvre les étapes de travail.

1.1 Clarification du mandat politique

Un point de départ idéal est l'intégration de ce mandat dans la stratégie politique globale de la commune dans le cadre de la planification de la législature. Si cette forme de mandat politique n'est pas possible, un mandat devrait être obtenu par le biais d'une décision spécifique du Conseil communal⁹. Pour ce faire, une instance politique doit prendre les commandes et initier le projet, attirer l'attention sur son importance et concrétiser l'idée de projet dans une esquisse de projet en vue d'une demande formelle d'attribution d'un mandat.

⁹ En plus du Conseil communal, le Conseil de ville, l'Assemblée communale ou le Conseil des habitant-e-s peuvent aussi être des instances pouvant prendre des décisions politiques. Dans le texte qui suit, le Conseil communal est considéré comme l'organe de décision.

1.1.1 Initiative et sensibilisation

Le processus d'obtention d'un mandat politique peut, en fonction des conditions au sein de la commune, être initié à différents niveaux :

- par des décideurs politiques,
- par des commissions (politiques) (p. ex. commission enfance et jeunesse),
- par l'administration (p. ex. délégué-e-s à l'enfance et à la jeunesse),
- par des institutions (p. ex. animation socioculturelle enfance et jeunesse),
- par la population (enfants, jeunes, parents, etc.).

Si l'initiative vient d'une commission, de l'administration, d'une institution ou de la population, il est important de convaincre les décideurs politiques de l'importance du projet. Le grand public (groupements, groupes d'intérêts, etc.) peut influencer les priorités politiques s'il démontre de façon convaincante qu'il y a un besoin élevé d'agir. Dans l'idéal, les initiateurs et initiateuses s'appuient, pour leur travail de persuasion, sur des réseaux formels ou informels existants. L'inscription d'un thème à l'agenda politique dépend, entre autres facteurs, de l'engagement, de la persévérance et des ressources des personnes qui collaborent. Plus l'intérêt public est grand et plus le soutien est large, plus il est facile d'attirer l'attention des décideurs politiques et d'obtenir un budget pour le projet. Cela conduit alors à un mandat de projet. Inscrire un thème à l'agenda politique peut toutefois s'avérer complexe et chronophage.

Objectifs

- Le membre du Conseil communal responsable reconnaît l'importance de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse.
- La consigne orale pour la préparation d'une demande visant à obtenir un mandat d'élaboration d'un concept est donnée (p. ex. par le ou la supérieur-e hiérarchique au sein de l'administration et/ou le membre responsable au sein du Conseil communal).

Actions

- Clarifiez quels acteurs et actrices politiques, personnes clés, organisations ou groupes de population soutiendraient l'élaboration d'un concept dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse et quelles personnes pourraient mener un travail de persuasion.
- Le cas échéant, effectuez de manière ciblée avec ces personnes un travail de persuasion et sensibilisez le membre responsable au sein du Conseil communal ainsi que d'autres personnes clés (p. ex. secrétaire de la commune, autres membres du Conseil communal) à la nécessité d'élaborer un concept dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse.
- Cherchez à obtenir que le ou la supérieur-e hiérarchique au sein de l'administration communale et/ou le membre du Conseil communal responsable vous confie la tâche de préparer une demande visant à obtenir un mandat d'élaboration d'un concept.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.1_Indications_Arguments et activités à l'appui du mandat politique
- › O1.2_Méthode_Analyse des parties prenantes

Dans la plupart des communes, les maires-ses et les responsables au sein de l'administration (p. ex. secrétaire de la commune) sont des personnes clés centrales qui devraient être convaincues de l'importance d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. Si elles ne soutiennent pas le projet d'élaboration d'un concept, une mise en œuvre devient difficile.



Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse devrait être intégré dans des stratégies ou programmes cantonaux de politique de l'enfance et de la jeunesse (si existants), ou du moins les prendre comme référence.



Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse devrait être intégré comme une pièce d'un puzzle dans la stratégie globale de la commune (lignes directrices de la commune et lignes directrices ou stratégies d'autres champs politiques comme l'aménagement du territoire). Par conséquent, clarifiez au début quel est l'ancrage du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse et à quelles stratégies (p. ex. stratégie communale, lignes directrices de la commune) il devrait être relié et de quelle manière. Les questions suivantes peuvent être utiles pour cela : le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est-il un document en soi ? Ou s'agit-il d'un chapitre de la stratégie d'un domaine plus grand ? S'agit-il d'un concept pour votre propre commune ou devrait-il faire partie de la politique régionale de l'enfance et de la jeunesse (et du concept correspondant) ? Où le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse rejoint-il celui d'autres domaines politiques (p. ex. développement régional et transports) ?

Clarifiez à quels moments des stratégies sont développées ou planifiées dans d'autres domaines politiques (p. ex. éducation, planification des transports) et demandez-vous quel est le moment approprié pour votre « propre » projet. Si plusieurs élaborations de concepts ou de stratégies ont lieu simultanément dans différents domaines politiques, elles devraient être coordonnées et les éventuelles synergies (p. ex. en cas de chevauchements de contenu ou en ce qui concerne les groupes cibles) devraient être mises à profit.

La commune est-elle intéressée par l'initiative de l'UNICEF « Commune amie des enfants » ? Il est recommandé de prendre contact suffisamment tôt avec UNICEF Suisse et Liechtenstein et d'envisager les deux processus de manière conjointe. Un état des lieux et un processus d'identification des besoins effectués de manière approfondie peuvent en effet être mis à profit dans le processus de labélisation.

1.1.2 Préparation du dépôt d'une demande

En plus de la demande formelle, une esquisse de projet concise (de deux à trois pages) qui informe le Conseil communal des points clés de l'élaboration prévue d'un concept est habituellement requise. Elle décrit la situation de départ, les besoins, l'utilité, les objectifs, le produit, les domaines d'action traités, la façon de procéder, la durée du projet et les jalons, une estimation des coûts, l'organisation du projet ainsi que les actrices et acteurs concernées et les formes de participation (cf. chapitre 1.2 Planification du projet). L'esquisse de projet est une étape intermédiaire importante sur la voie qui mène à un mandat clairement défini et réalisable.

Objectif

Une esquisse de projet concise de l'élaboration d'un concept est rédigée.

Action

Effectuez une première planification approximative du projet (cf. en particulier chapitre 1.2 Planification du projet) et rédigez ensuite l'esquisse de projet.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.3_Indications_Contenu d'une esquisse de projet
- › O1.4a_Exemple_Esquisse de projet Bulle
- › O1.4b_Exemple_Esquisse de projet Eglisau
- › O1.4c_Exemple_Esquisse de projet Oberwil

 Tenez compte des périodes de législature. Si possible, évitez un changement de législature pendant la durée du projet. Si cela ne peut pas être évité, évaluez les conséquences et les risques pour le projet.

Plus tard, vous pourrez utiliser l'esquisse de projet pour la communication externe (coup d'envoi, site internet de la commune, etc.).

 Pour le travail d'élaboration du concept, des ressources humaines sont nécessaires pour la direction et la mise en œuvre du projet et devraient être explicitement octroyées (p. ex. dans le cadre de l'accord avec le service administratif compétent). Assurez-vous d'aborder cette question des ressources déjà lors de l'estimation des coûts dans l'esquisse de projet. Vous devriez également clarifier si l'estimation des coûts contient déjà un budget pour la mise en œuvre de mesures ou si celui-ci doit être négocié ultérieurement.

Dans l'esquisse de projet, formulez des déclarations concrètes sur le contenu du produit final (p. ex. vision, buts directeurs, objectifs et mesures). En ce qui concerne les mesures, clarifiez les deux questions suivantes (soit à ce moment-là, soit au plus tard au début de la phase 3 « Élaboration participative d'un concept ») : premièrement, si les mesures ont un caractère contraignant ou non et deuxièmement, si un ordre de priorité temporel devrait être défini pour les mesures (cf. outils sur guide-pej.ch : O3.11_Indications_Contenu d'un concept).

Utilisez cette étape de travail pour un processus de négociation et de clarification avec des personnes clés de la commune (p. ex. personnes responsables au sein du Conseil communal et de l'administration, institutions importantes, direction scolaire, etc.).

« La clarification du mandat, la préparation, le travail de sensibilisation et la participation de l'ensemble des décisionnaires politiques concerné·e·s et de la population contribuent de manière essentielle à la réussite d'un projet. »

Patricia De Bernardis, conseillère communale, dicastère Éducation, jeunesse et structures de jour, commune de Hochwald

1.1.3 Obtention d'un mandat politique

Pour obtenir un mandat politique (de projet), un processus de dépôt d'une demande auprès du Conseil communal – processus habituel dans la commune – doit être amorcé.

Pour le Conseil communal, les prises de position d'expert-e-s externes par exemple peuvent donner plus de poids à une demande.



Objectif

Le mandat politique (décision du Conseil communal) pour l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est donné.

Action

En concertation avec le membre responsable au sein du Conseil communal, préparez une demande (de projet) au Conseil communal. Sa forme et son contenu sont des facteurs décisifs pour une approbation ou un rejet. Par conséquent, consacrez suffisamment de temps à la préparation de la demande et veillez à ce qu'elle soit formulée de manière compréhensible et correcte et qu'elle donne une vue d'ensemble claire sur le projet prévu, aussi aux non-spécialistes. L'esquisse de projet peut soit être jointe à la demande formelle, soit servir de base pour celle-ci.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.5_Exemple_Demande d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse adressée au Conseil communal

« Un groupe de projet composé de manière diversifiée, avec également des voix critiques, aide à réfléchir aux différentes étapes du projet sous des angles différents et à bien les justifier. »

Simone Wyss, co-responsable du projet KiJu@Eglisau

1.2 Planification du projet

Une fois que le mandat a été donné et que les ressources ont été octroyées, il faut passer à la planification du projet. Celle-ci comprend l'organisation du projet, la définition des domaines d'action concernés par le concept ainsi que les tâches en lien avec le projet et le calendrier. Elle englobe également la planification des tâches de communication et de la participation ainsi que le budget du projet. Les étapes de travail qui en résultent peuvent se succéder ou être exécutées simultanément. Il vaut la peine d'investir du temps dans la planification du projet ; cela évite les malentendus et clarifie les attentes.

Utilisez l'expérience et les connaissances d'acteurs et d'actrices d'autres communes et de réseaux au niveau régional ou cantonal.



Vous trouvez des aides, par exemple des outils de gestion de projet et des modèles, sur internet (p. ex. 2imangement.ch/en/management-tools).



Il est indispensable d'intégrer les acteurs et actrices politiques dans le projet de manière intensive et à un stade précoce. En particulier le membre responsable du dicastère correspondant au sein du Conseil communal, qui porte le dossier devant le Conseil communal, est une figure clé dans le processus politique. Cette personne devrait participer au projet dès le début et tout au long de celui-ci. Il est essentiel que cette personne soutienne le projet et le concept qui en résulte. Clarifiez individuellement avec cette personne quels sont ses besoins en matière de participation.



1.2.1 Définition de l'organisation de projet

Pour une bonne organisation de projet, les responsabilités au niveau de la direction et au niveau stratégique devraient être définies (direction de projet et groupe de pilotage). Selon la taille du projet et en fonction des ressources, des collaboratrices et collaborateurs de projet supplémentaires peuvent assumer des tâches opérationnelles. Par ailleurs, il est conseillé de mettre en place des organes permettant que les personnes de la commune ayant un lien avec la politique de l'enfance et de la jeunesse (p. ex. groupe de projet et/ou groupe de résonance, cf. chapitre 1.2.5 Planification de la participation) participent à l'élaboration d'un concept.

Objectif

Les personnes appelées à faire partie de l'organisation de projet sont nommées, les tâches et responsabilités des personnes concernées ont été clarifiées. Ces informations sont consignées dans un document.

Action

Déterminez, le cas échéant en concertation avec la hiérarchie et/ou le membre responsable au sein du Conseil communal, quelles personnes collaborent au projet sous quelle forme, avec quelles tâches et quelles compétences décisionnelles.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.6_Indications_Description des personnes et groupes de personnes constituant l'organisation du projet
- › O1.7_Exemple_Organisation de projet dans trois communes

1.2.2 Définition de l'objet

Il est important que l'objet de l'élaboration du concept soit clair pour toutes les personnes qui participent. Cela permet d'éviter les malentendus. Il s'agit de clarifier ce qui concrètement est traité dans le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. Il est utile de définir l'objet en ce qui concerne les trois niveaux suivants :

Groupes d'âge : Sur quels groupes d'âge le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse se focalise-t-il ?

En règle générale, la politique communale de l'enfance et de la jeunesse vise les groupes d'âge des enfants depuis la naissance jusqu'aux jeunes adultes d'environ 25 ans, ou jusqu'à 30 ans s'ils ou elles exercent bénévolement une fonction de direction, de conseil ou d'accompagnement au sein d'un organisme privé (cf. LEEJ art 4, al. b). Dans un sens plus large, la politique de l'enfance et de la jeunesse concerne aussi les familles.

Niveau géographique : Quelle est la portée géographique du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ?

La portée géographique correspond généralement au territoire communal. Parfois, il est judicieux de définir pour le concept un espace géographique plus grand, par exemple en cas de fusions prévues de communes, de coopération entre communes voisines, lorsque les enfants, les jeunes et les familles utilisent de manière intensive des offres dans des communes environnantes ou en cas de régions scolaires ou de groupements d'écoles. Dans ce cas, les avantages ou les inconvénients d'une élaboration au niveau régional d'un concept et les conséquences au niveau du mandat politique, des ressources, de l'organisation de projet, de la planification et de la mise en œuvre du projet devraient être examinés.

Niveau thématique : Sur quels domaines d'action le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse met-il l'accent ?

Un concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse peut englober des domaines d'action de la politique de l'enfance et de la jeunesse différents, car tous les domaines ne sont pas existants dans la même mesure dans chaque commune. Il convient de décider quels domaines sont importants actuellement et doivent être pris en compte dans le concept. L'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse devrait prendre en compte de façon si possible exhaustive les activités et les offres existantes dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse et en faire le point de départ pour de nouveaux développements. La décision relative au niveau thématique détermine si le produit final est un concept global de politique de l'enfance et de la jeunesse ou un concept partiel pour un domaine d'action spécifique (p. ex. politique de la petite enfance).

Objectif

L'objet de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est défini par écrit (p. ex. dans l'esquisse de projet).

Actions

- Premièrement, réfléchissez de manière stratégique aux personnes qui devraient participer à la définition de l'objet (p. ex. groupe de pilotage, groupe de projet, membre responsable au sein du Conseil communal). Veillez à ce que tous les domaines pertinents de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse soient pris en compte et que les interfaces avec d'autres champs politiques dans la commune soient clarifiées.
- Définissez ensuite avec les personnes concernées l'objet du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse aux trois niveaux mentionnés ci-dessus.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.8_Indications_Domaines d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

 Lors de la définition de l'objet, assurez-vous qu'il est susceptible de réunir la majorité dans la commune et que les éventuelles voix critiques s'y reconnaissent également (p. ex. en incluant un domaine d'action important). Assurez-vous que les intérêts individuels ne prennent pas trop de place. Pour cela, adoptez lors de la définition de l'objet une façon de procéder participative.

 Lors de la définition de l'objet, tenez compte d'éventuels programmes ou stratégies de politique de l'enfance et de la jeunesse existants au niveau cantonal.

1.2.3 Définition des tâches et du calendrier

Afin de clarifier les tâches et les responsabilités lors de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse, celles-ci devraient être spécifiées dans un calendrier de projet. Ce dernier est structuré d'après les phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse (cf. chapitre Quelle est la conception sous-jacente de la planification ?). Les jalons marquent des objectifs intermédiaires fixés dans le temps et servent de repères (p. ex. coup d'envoi ou fin d'une phase de projet).

Objectifs

- Les tâches concrètes en lien avec le projet (modules de travail) sont formulées et mises dans un ordre chronologique.
- Les responsabilités sont claires et consignées dans le calendrier du projet.

Actions

- Formulez les tâches concrètes en lien avec le projet, placez-les dans un ordre chronologique avec des jalons et définissez les personnes responsables de chaque tâche.
- Discutez du calendrier du projet au sein du groupe de pilotage (ou avec votre hiérarchie) et ajustez-le au besoin.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.9_Exemple et modèle_Calendrier de projet avec jalons et responsabilités

 En cas de changement de législature pendant la durée du projet, vérifiez si cela entraîne des tâches supplémentaires.

Lors de la création du calendrier, accordez une attention particulière au moment où le concept doit être adopté par le Conseil communal (cf. chapitre Phase 4 Adoption par le politique). Il s'agit d'une étape stratégique importante dont la date doit être mûrement réfléchie en raison des périodes intensives de travail au sein du Conseil communal (p. ex. fin de l'année scolaire ou de la législature) et de paramètres tels que la planification budgétaire de la commune, une campagne électorale et un changement de législature.

 Lors de la planification des tâches en lien avec le projet, examinez quelles connaissances sont disponibles au sein de la commune pour la mise en œuvre des différentes tâches, si un soutien spécialisé ou un accompagnement par des prestataires externes est éventuellement nécessaire ou si certaines étapes de travail devraient même être externalisées. Si dans la commune il y a des conflits, ou un potentiel de conflits, il peut être utile de faire appel à un-e professionnel-le externe pour certaines étapes de travail ou tâches (p. ex. pour animer les rencontres).

Lors de la création du calendrier, prenez en compte les processus budgétaires au sein de la commune, car ceux-ci affectent la mise en œuvre du concept : quand les mesures et les objectifs doivent-ils être clarifiés afin qu'ils puissent être pris en compte dans la planification du budget de la commune ? En règle générale, les processus de budgétisation ont lieu en été.

« Penser l'avenir commence toujours par un chantier. Mieux vaut bien le planifier pour parvenir à des résultats concrets. »

Christel Berset, déléguée à l'enfance et à la jeunesse, État de Fribourg

1.2.4 Planification de la communication

Une communication ciblée accroît l'acceptation de l'élaboration d'un concept par la population résidente de la commune ainsi qu'au niveau de l'administration et du monde politique, donne des repères et favorise l'identification avec le produit final. C'est pourquoi, en plus de la communication interne au projet elle aussi importante et à définir, il faut une communication externe bien pensée, qui vise différents groupes cibles pertinents pour le projet. La communication est une tâche continue. Une information adaptée aux groupes cibles et accessible à tou-te-s est la base d'une participation réussie (cf. chapitre suivant 1.2.5 Planification de la participation).

Objectif

La communication interne et externe est définie par écrit (p. ex. dans un document intitulé Tâches de communication).

Actions

- Définissez pour chaque phase du projet qui communique quoi à qui et comment.
- Discutez de la proposition au sein du groupe de pilotage (ou avec votre hiérarchie) et ajustez-la au besoin.
- Intégrez dans le calendrier du projet les tâches concrètes qui découlent des mesures de communication.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.10_Indications_Tâches de communication
- › O1.11_Exemple_Tâches de communication

Grâce à une communication externe continue et adaptée aux groupes cibles, vous augmentez la notoriété du projet et favorisez grâce à un dialogue positif le fait que la population puisse se forger une opinion. Si, en raison des informations données et de la formation d'une opinion positive, le concept est largement soutenu, cela augmente la probabilité d'une approbation politique au sein du Conseil communal. Par conséquent, informez régulièrement le grand public, en particulier quand quelque chose de nouveau va se produire dans le projet. Par contre, si c'est trop souvent le même contenu qui est diffusé, cela peut donner l'impression que le projet ne progresse pas.

Dans le cadre des relations publiques, soulignez régulièrement que l'élaboration du concept est axée sur la participation et mentionnez les personnes et les groupes de personnes qui participent (p. ex. enfants, jeunes, représentant-e-s d'offres et de l'administration, etc.).

Tenez compte de la diversité de la population : toutes les personnes n'ont pas le même accès à l'information (p. ex. compétences linguistiques manquantes, pas d'accès à internet, etc.). Par conséquent, vérifiez si les formes et canaux de communication sont adaptés aux groupes cibles et si les informations atteignent tous les groupes de personnes souhaités. Le cas échéant, prenez en considération les options de communication autres que les canaux habituels que sont le courrier électronique ou le bulletin communal : par exemple les médias sociaux, les affiches ou le partage d'informations via des personnes clés et des réseaux existants.

Dans la mesure du possible, utilisez toujours pour la communication externe le *corporate design* de la commune (logo, police d'écriture, etc.).

Il est nécessaire que la direction de projet transmette régulièrement au membre responsable au sein du Conseil communal des informations sur l'état d'avancement du travail. Cela permet à cette personne de mieux représenter le projet (p. ex. au sein du Conseil communal, vis-à-vis de l'administration ou du grand public).

Plus un message est percutant et plus le sujet est associé à des émotions positives ou négatives, plus des formes de communication basées sur le dialogue sont recommandées (p. ex. séance d'information, événement coup d'envoi public, etc.).



Il est nécessaire que, outre le membre responsable au sein du Conseil communal, l'ensemble du Conseil communal soit lui aussi régulièrement tenu à jour concernant le projet, par exemple au moyen d'un bref rapport de situation tous les trois à six mois. Cela est particulièrement important à partir d'une demi-année environ avant l'adoption prévue de l'ébauche de concept par le Conseil communal (cf. chapitre Phase 4 Adoption par le politique). Planifiez avec le membre responsable au sein du Conseil communal et, le cas échéant, avec votre hiérarchie comment le flux d'information vers le Conseil communal peut être assuré. Les actrices et acteurs politiques devraient en effet avoir la possibilité de participer activement au processus et de pouvoir montrer aux habitant-e-s qu'ils et elles sont informé-e-s sur le projet.

1.2.5 Planification de la participation

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse dans une commune est accepté et mis en œuvre par la population lorsqu'elle a participé à son élaboration. La participation de différents acteurs et actrices (p. ex. politicien-ne-s, personnes clés, institutions, enfants, jeunes, familles, etc.) est donc importante particulièrement dans la phase 2 « État des lieux et identification des besoins » et dans la phase 3 « Élaboration participative d'un concept ». Il faut veiller à atteindre la population résidente dans toute son hétérogénéité (différences en ce qui concerne l'âge, la situation familiale, le niveau de formation, le revenu, la situation de logement, le contexte culturel, les besoins particuliers, etc.).

Objectif

Il est défini par écrit quels groupes de personnes participent sous quelle forme, pour quels thèmes et à quelles étapes de travail.

Actions

- Au début du projet, définissez quels groupes de personnes devraient participer sous quelle forme, pour quels thèmes et à quelles étapes de travail.
- Mettez-vous d'accord avec le groupe de pilotage ou le membre responsable au sein du Conseil communal (ou votre hiérarchie) en ce qui concerne la participation.
- Intégrez les tâches qui en découlent dans le calendrier du projet.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.12_Indications_Planification de la participation

 Vérifiez régulièrement si la stratégie de participation choisie fait ses preuves ou si elle doit être adaptée, par exemple parce que les exigences ont changé ou que certains groupes sont difficiles à atteindre.

 Intégrez les acteurs et actrices politiques de manière intensive et à un stade précoce dans l'ensemble du projet. Cela augmente la probabilité d'une adoption par le politique (dans la phase 4 « Adoption par le politique ») du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. Le membre responsable au sein du Conseil communal, qui soumet le dossier au Conseil communal au cours de la phase 4 est une personne clé. Cette personne devrait participer au projet dès le début et tout au long de celui-ci. Il est essentiel que cette personne puisse être persuadée de la valeur du projet et se laisse enthousiasmer par celui-ci. Clarifiez individuellement avec cette personne quel est son besoin de participer.

Assurez-vous, en particulier lors de l'analyse des besoins, que les différents groupes de population sont pris en compte d'une manière égale et que ce ne sont pas seulement ceux qui « font le plus de bruit » ou ceux qui ont le plus de ressources qui ont la possibilité de s'exprimer.

Si d'autres dicastères de l'administration sont concernés par le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse (p. ex. espace public), les personnes qui en sont responsables devraient être invitées à participer (p. ex. dans le cadre des entretiens avec les personnes clés et dans la phase d'élaboration du concept).

En ce qui concerne la participation des enfants et des jeunes, veillez à ce que les modalités et les espaces/organes de participation soient adaptés aux besoins et à ce qu'il y ait un accompagnement professionnel. Évitez la participation de façade et assurez-vous que les enfants et les jeunes sont réellement amené-e-s à participer et que les résultats de leur collaboration ont un effet visible pour eux et elles (cf. outils sur guide-pej.ch : O3.2_Indications_Conseils concernant la participation d'enfants à l'élaboration d'un concept et O3.3_Indications_Conseils concernant la participation de jeunes à l'élaboration d'un concept).

« En tant qu'ancien conseiller communal, je recommande d'informer l'exécutif de façon continue et de l'inviter à des événements en grand groupe. Dans l'idéal, l'organisation de projet doit bénéficier d'un soutien politique aussi large que possible. »

Thomas Gschwind, ancien conseiller communal de Dornach

1.2.6 Création du budget de projet

Dans la phase de planification, une estimation précise des coûts est difficile et le budget de projet devra éventuellement être adapté durant l'élaboration du concept. Comme base pour l'approbation du projet, une estimation des coûts la plus réaliste possible est néanmoins centrale.

Objectif

Le budget de projet pour l'élaboration d'un concept est établi.

Action

Établissez le budget de projet sur la base des modules de travail définis et, le cas échéant, discutez-en avec votre hiérarchie ou le membre responsable au sein du Conseil communal.

Les coûts liés au projet ne sont généralement pas répartis uniformément sur toute la durée du projet. Par conséquent, tenez compte du calendrier lors de l'estimation des coûts.

Dans la planification de votre budget, n'oubliez pas les éventuels coûts résultant d'un accompagnement professionnel externe ou de la prise en charge de différentes tâches par des parties externes (p. ex. animation de rencontres).

1.3 Démarrage du projet : le coup d'envoi

Une fois le mandat clarifié et le projet planifié, la mise en œuvre peut commencer. Une rencontre coup d'envoi se prête bien comme début officiel du projet (p. ex. avec la direction de projet et le groupe de pilotage ou le groupe de projet). Elle marque le début formel du projet. Lors de cette réunion, les étapes de la mise en œuvre sont définies et des accords sont passés à propos de la collaboration. Cela peut concerner les points suivants : attentes envers le projet et le groupe de pilotage ou de projet, formalités, mode de prise de décision, transmission d'informations vers l'extérieur, règles pour les réunions, documentation, etc. (cf. Gächter 2015 : 29).

Objectif

Le projet d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse a démarré avec une rencontre coup d'envoi.

Action

Planifiez une rencontre coup d'envoi, invitez les personnes concernées et faites en sorte que la rencontre ait lieu.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.13_Indications_Check-list pour la planification d'une rencontre coup d'envoi

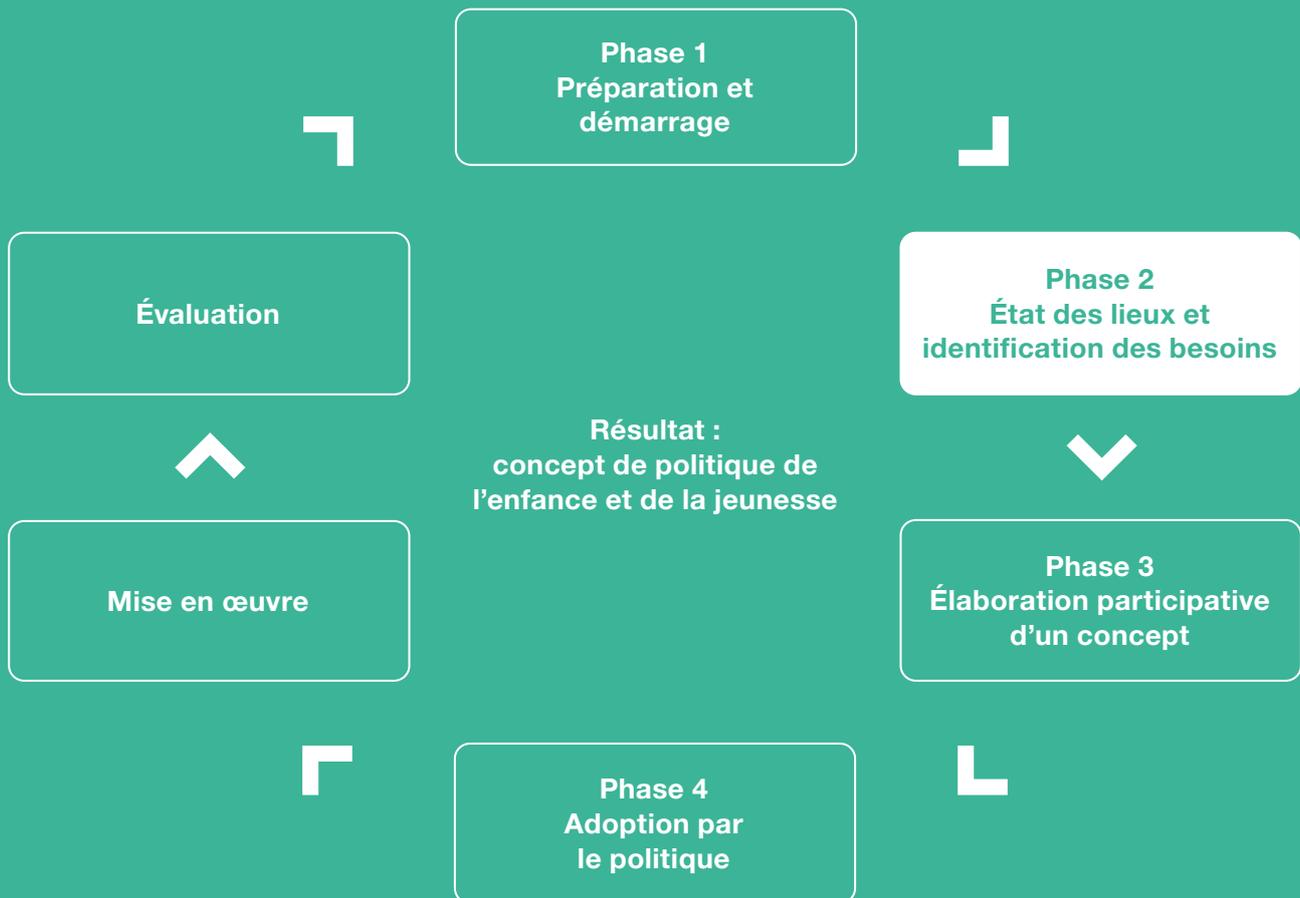
Passez des accords clairs concernant la manière de collaborer et les responsabilités. Cela peut éviter des difficultés futures au niveau de la collaboration.

Prévoyez du temps pour les échanges informels lors de la rencontre coup d'envoi (longues pauses, apéro, etc.). Cela favorise un climat de collaboration positif.

Informez la population résidente ou des groupes cibles spécifiques (enfants et jeunes) concernant le projet (p. ex. bulletin communal, communiqué de presse, site internet de la commune, etc.). En plus d'une rencontre coup d'envoi interne, un début de projet officiel peut être organisé sous la forme d'un événement public de la commune (événement coup d'envoi, cf. outils sur guide-pej.ch : O1.14_Exemple_Plan du déroulement d'un événement coup d'envoi). Profitez de cette occasion pour souligner l'importance et les avantages d'une politique communale active de l'enfance et de la jeunesse.

Il est utile, lors du démarrage du projet, de rédiger une brève description du projet dans son ensemble (p. ex. en cinq phrases) ainsi qu'une esquisse résumée du projet (max. trois à quatre pages). Elles peuvent être utilisées pour la communication externe et empêchent que des versions et informations différentes ne commencent à circuler.

2 État des lieux et identification des besoins



-  Conseils de lecture
-  Conseils
-  Informations supplémentaires
-  À faire absolument

Étape de travail

2.1	Planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins
2.1.1	Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes
2.1.2	Création des outils d'enquête
2.1.3	Définition de l'ordre chronologique des enquêtes
2.1.4	Planification des détails des différentes enquêtes
2.1.5	Prise de contact avec les groupes à interroger
2.2	Réalisation de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins
2.3	Analyse des résultats des enquêtes
2.3.1	Analyse des données quantitatives
2.3.2	Analyse des données qualitatives
2.4	Présentation des résultats : produit intermédiaire
2.5	Approbaton des résultats
2.6	Communication des résultats aux groupes interrogés

Introduction

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse qui a pour vocation d'être adopté par le Conseil communal a besoin d'un fondement solide. Les faits concernant la situation actuelle (état des lieux) et les besoins (identification des besoins) constituent ce fondement et fournissent une base objective pour les conclusions présentées dans le concept. Les faits montrent les points forts et les points faibles de la situation actuelle en matière d'offres. Sur la base de ces données, des objectifs et des mesures peuvent être définis.

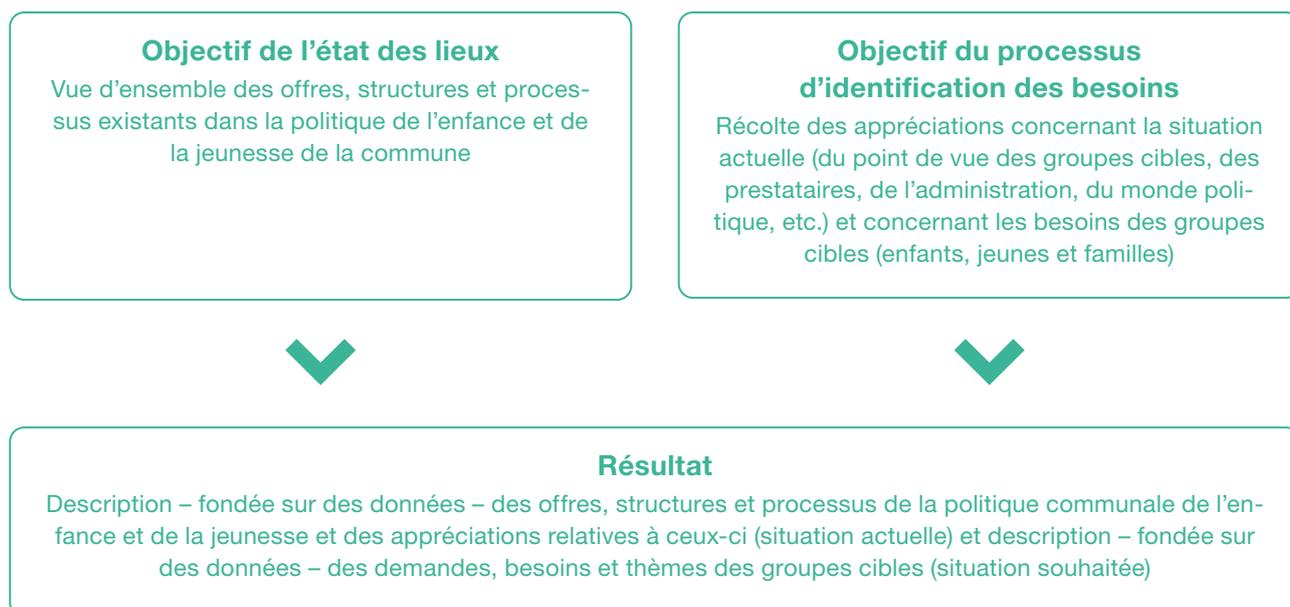


Figure 5 : Objectifs et résultat de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins (propre présentation)

Les objectifs de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins peuvent être atteints avec différentes méthodes pouvant servir les deux finalités. Souvent, une méthode fournit des résultats utiles aussi bien pour l'état des lieux que pour le processus d'identification des besoins, c'est pourquoi ces démarches ne sont pas toujours clairement séparables lors de la réalisation.

L'état des lieux et le processus d'identification des besoins se déroulent dans un échange direct avec les gens dans la commune. Il s'agit d'utiliser diverses méthodes (p. ex. enquêtes) pour recueillir et documenter les connaissances et les appréciations de personnes très diverses. Faire participer la population dans cette phase favorise l'acceptation de l'élaboration d'un concept, l'acceptation du concept lui-même et, plus tard, de sa mise en œuvre.

À la fin de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins sont disponibles comme résultats des faits décrivant la situation actuelle et fournissant des informations sur la situation souhaitée. Ces faits sont documentés sous la forme d'un produit intermédiaire, par exemple un rapport, une affiche ou une présentation PowerPoint.

La quantité d'efforts à fournir dans la phase de l'état des lieux et de l'identification des besoins peut varier en fonction des choix effectués en ce qui concerne les domaines d'action, les méthodes et les groupes à interroger et dépend également des ressources à disposition pour l'élaboration d'un concept.

 Les chapitres suivants décrivent les étapes de travail nécessaires pour la planification, la réalisation et l'analyse d'un état des lieux et d'un processus d'identification des besoins, ainsi que pour la diffusion des résultats.

Lisez d'abord le chapitre en entier avant de commencer à mettre en œuvre les étapes de travail.

2.1 Planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins

Lors de la planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins, et en adéquation avec l'objet (cf. chapitre 1.2.2 Définition de l'objet), les questions de recherche, les méthodes et les groupes à interroger sont définis, les instruments d'enquête sont créés et la mise en œuvre est planifiée en détail – en tenant compte des principes juridiques et éthiques – jusqu'à la prise de contact avec les groupes à interroger.

 Dans votre planification, tenez compte des connaissances existantes et des ressources à votre disposition : en fonction de la question de recherche, du groupe à interroger et du choix des méthodes, les exigences relatives à la mise en œuvre et à l'analyse des résultats sont différentes. Si vous ne disposez pas des compétences nécessaires, vérifiez si une personne dans votre commune pourrait prendre en charge cette étape de travail ou prévoyez, le cas échéant, de faire appel à des professionnel-le-s externes.

 Votre commune porte déjà le label « Commune amie des enfants » de l'UNICEF, mais ne dispose pas (encore) d'un concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse ? Il est recommandé de prendre contact suffisamment tôt avec UNICEF Suisse et Liechtenstein et d'envisager les deux processus de manière conjointe. Premièrement, l'élaboration d'un concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse peut en effet être intégrée dans le processus de labélisation dans le cadre du plan d'action par exemple. Deuxièmement, les résultats de l'analyse (p. ex. les résultats des enquêtes) réalisée dans le cadre du processus de labélisation peuvent être utilisés pour l'élaboration du concept communal de politique de l'enfance et de la jeunesse.

La commune est-elle intéressée par l'initiative de l'UNICEF « Commune amie des enfants » ? Il est recommandé de prendre contact suffisamment tôt avec UNICEF Suisse et Liechtenstein et d'envisager les deux processus de manière conjointe. Car un état des lieux et un processus d'identification des besoins effectués de manière approfondie peuvent être mis à profit dans le processus de labélisation.

 Dans différents domaines d'action, comme l'accueil extrafamilial et parascolaire, l'encouragement précoce inclusif, le développement urbain tenant compte des besoins des enfants et des jeunes ou l'animation socioculturelle enfance et jeunesse, il existe déjà en Suisse des sites internet, des outils de travail, des méthodes, des check-lists et d'autres documents utiles et de qualité. Ceux-ci peuvent être utilisés lors de la planification de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins. Vous trouverez sur guide-pej.ch, dans l'outil O.2.29_Outils de travail spécifiques à un domaine, un aperçu non exhaustif.

2.1.1 Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes

Les thèmes ou les questions de recherche (quoi ?), les groupes à interroger (qui ?) et les méthodes (comment ?) sont étroitement liés et doivent être coordonnés. Tous les groupes visés par l'enquête ne peuvent pas répondre à toutes les questions et toutes les méthodes ne conviennent pas pour toutes les questions de recherche ou pour tous les groupes à interroger. Un choix de méthodes approprié tient compte des ressources disponibles et conduit de manière efficiente à des résultats.

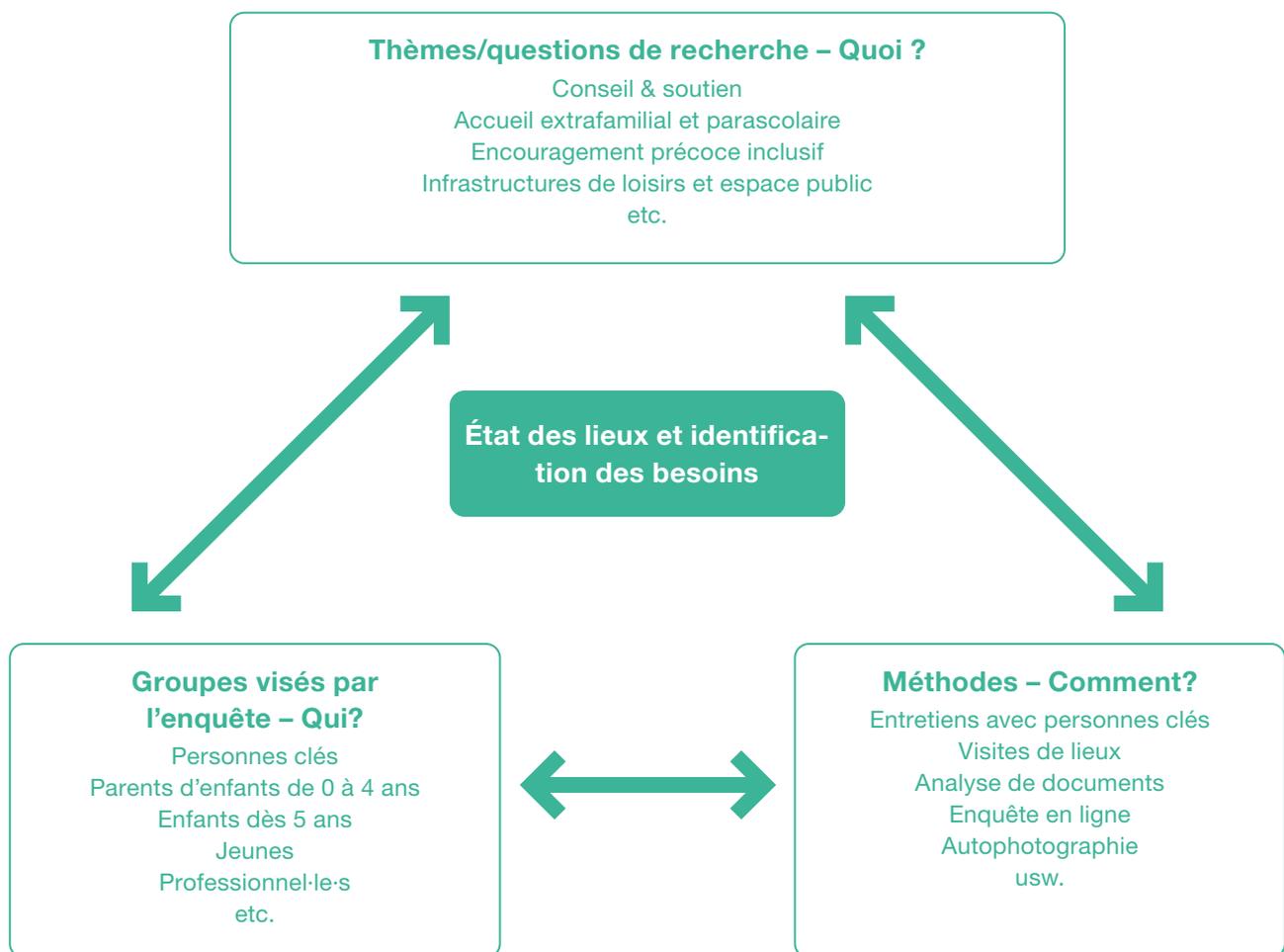


Figure 6 : Interdépendance entre thèmes/questions de recherche (quoi ?), groupes à interroger (qui ?) et méthodes (comment ?) (propre présentation)

Objectif

Les questions de recherche, les groupes à interroger et les méthodes choisies pour l'état des lieux et le processus d'identification des besoins sont définis par écrit (p. ex. sous la forme d'une liste des questions de recherche et d'un tableau présentant les méthodes et les groupes à interroger).

Actions

- Posez-vous d'abord les trois questions centrales (le cas échéant au sein du groupe de pilotage) : « Que voulons-nous savoir, c'est-à-dire sur quels thèmes avons-nous quelles questions ? » (définition des questions de recherche), « Qui peut fournir des réponses à ces questions ? » (définition des groupes à interroger) et « Comment obtenons-nous les réponses ? » (définition des méthodes).
- Ensuite, documentez les questions de recherche au regard de l'objet déjà défini lors de la planification du projet (cf. chapitre 1.2.2 Définition de l'objet).
- Créez un tableau des groupes à interroger et des méthodes adaptées à ceux-ci.
- Discutez au sein du groupe de pilotage ou avec votre hiérarchie de la façon de procéder et ajustez-la si nécessaire.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.1_Proposition de façon de procéder_Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes
- › O2.2_Exemple_Questions de recherche par domaines d'action
- › O2.3_Indications_Tableau pour le choix des méthodes adéquates
- › O2.4_Méthode et exemple_Recherche et analyse de documents
- › O2.5_Méthodes quantitatives
- › O2.6_Méthodes qualitatives avec personnes individuelles
- › O2.7_Méthodes qualitatives avec groupes
- › O2.8_Exemple_Choix des méthodes dans différentes communes

Chaque méthode fournit comme résultat des informations spécifiques. En principe, on distingue les méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes qualitatives sont utilisées pour connaître les opinions et les expériences relatives à un thème (p. ex. entretien avec des personnes clés), les méthodes quantitatives pour recueillir des chiffres (p. ex. fréquences) et des faits sur un thème (p. ex. enquête en ligne).

Un état des lieux et un processus d'identification des besoins peuvent être réalisés selon des critères strictement scientifiques. Dans ce cas-là, il est pertinent qu'ils soient effectués par des professionnel-le-s externes. Au lieu de cela, ce guide présente une façon de procéder qui est axée de manière pragmatique sur la mise en œuvre par des non-spécialistes, mais qui se base sur des méthodes scientifiques.

Il existe un grand nombre de méthodes d'enquête différentes qui peuvent être utilisées dans le cadre du processus d'identification des besoins (cf. outils sur guide-pej.ch : O2.5_Méthodes quantitatives, O2.6_Méthodes qualitatives avec personnes individuelles et O2.7_Méthodes qualitatives avec groupes). Celles souvent utilisées sont les enquêtes en ligne auprès de jeunes, de parents ou de structures, les entretiens individuels ou en groupe, les visites de lieux et les brefs entretiens dans l'espace public, ainsi que les méthodes créatives telles que les cartes d'un territoire (méthode des épingles tête), la photographie (autophotographie) et les dessins (cartes subjectives d'un territoire) ou les ateliers de plusieurs jours (ateliers de l'avenir/journées de participation).



« Nos enquêtes ont montré que la participation aux décisions est un élément très important pour les enfants et les jeunes. Cela nous a aidé à reconnaître que nous pouvons encore élargir et faire connaître davantage les possibilités de participation au sein de la commune. Pour cela, il est également nécessaire d'aiguiser la conscience au niveau politique. »

Michael Krisztmann, responsable du dicastère Éducation, jeunesse, famille, commune d'Oberwil

2.1.2 Création des outils d'enquête

Les instruments d'enquête devraient être adaptés à la situation dans la commune et aux caractéristiques spécifiques des groupes de personnes à interroger.

Objectif

Les différents instruments d'enquête (p. ex. enquête en ligne, guides d'entretien, etc.) sont créés.

Action

Créez, à l'aide des instructions sur guide-pej.ch, les instruments d'enquête choisis pour le projet. Pour ce faire, adaptez les méthodes qui y sont décrites aux groupes à interroger et aux domaines d'action définis (choisissez les questions, adaptez les formulations). Tenez compte des spécificités des enquêtes auprès d'enfants et de jeunes.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.4_Méthode et exemple_Recherche et analyse de documents
- › O2.5_Méthodes quantitatives
- › O2.6_Méthodes qualitatives avec personnes individuelles
- › O2.7_Méthodes qualitatives avec groupes
- › O2.9_Indications_Caractéristiques particulières des enquêtes auprès d'enfants
- › O2.10_Indications_Utilisation de médias numériques pour réaliser l'état des lieux et identifier les besoins

 Lors de la conception des instruments d'enquête, pensez déjà à l'analyse et demandez-vous par exemple quelles données pourraient être mises en lien de manière révélatrice.

Il vaut la peine de tester les instruments d'enquête au préalable pour en vérifier l'exhaustivité et l'intelligibilité, afin de pouvoir les optimiser si nécessaire. Prévoyez du temps pour cela et sélectionnez des personnes dans les groupes à interroger pour effectuer le test préliminaire.

 Il existe des outils gratuits qui peuvent vous aider pour les enquêtes en ligne (voir outils sur guide-pej.ch : O2.5_Méthodes quantitatives).

2.1.3 Définition de l'ordre chronologique des enquêtes

Il est pertinent de traiter les questions de recherche de l'état des lieux avant celles du processus d'identification des besoins. Ainsi, certains résultats de l'état des lieux peuvent par exemple être utilisés pour les enquêtes suivantes visant à identifier les besoins. Pour définir l'ordre chronologique, il est donc recommandé de :

1. commencer par rechercher (en ligne) les données et documents existants et de les analyser,
2. chercher à obtenir des autorités et des prestataires des informations sur les offres et les infrastructures existantes dans la commune,
3. mener les enquêtes auprès des groupes cibles (enfants, jeunes, familles).

Objectif

Le moment auquel les enquêtes seront réalisées et l'ordre dans lequel elles seront effectuées sont définis.

Actions

- Définissez pour les enquêtes un ordre chronologique cohérent.
- Documentez l'ordre prévu pour les enquêtes dans le calendrier du projet.
- Le cas échéant, demandez un retour du groupe de pilotage concernant l'ordre prévu.

Outils sur guide-pej.ch

- › O1.9_Exemple et modèle_Calendrier de projet avec jalons et responsabilités

 Lors de la planification, prenez en considération les vacances scolaires et les périodes chargées (p. ex. avant Noël ou avant les vacances d'été). Comme les groupes à interroger ont souvent peu de temps à ce moment-là, cela peut occasionner des retards.

 En particulier pour les enquêtes et les ateliers dans des écoles, planifiez suffisamment tôt l'accès aux groupes à interroger, c'est-à-dire au moins quatre à six mois à l'avance, et consultez rapidement les responsables au sein de l'école.

2.1.4 Planification des détails des différentes enquêtes

Pour des enquêtes réussies, il est recommandé de prendre en compte les aspects suivants lors de la planification : principes juridiques et éthiques, accès aux groupes à interroger, informations adaptées aux groupes cibles, lieu et dates des enquêtes, équipement technique, documentation, mesures visant à augmenter le taux de réponse (pour les enquêtes quantitatives) et à valoriser la participation des personnes interrogées.

Objectif

La façon de procéder pour chaque enquête est définie.

Action

Définissez la mise en œuvre de chaque enquête.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.10_Indications_Utilisation de médias numériques pour réaliser l'état des lieux et identifier les besoins
- › O2.11_Indications_Planification détaillée d'une enquête
- › O2.12_Indications_Principes juridiques et éthiques
- › O2.13_Indications_Avantages et inconvénients des différents types de documentation lors d'enquêtes qualitatives
- › O2.14_Indications_Travail d'enquête avec des groupes

 Ayez le courage d'adapter et/ou de combiner de manière créative les méthodes proposées en fonction de vos besoins et des circonstances dans la commune. Ainsi, des enquêtes peuvent par exemple être menées dans l'espace public ou lors d'un événement officiel, ce qui peut augmenter leur impact général et le côté plaisant de la participation

2.1.5 Prise de contact avec les groupes à interroger

Lors de la prise de contact avec les groupes à interroger, il faut en règle générale des informations préliminaires écrites, avec une brève description du projet, et une lettre d'invitation à participer à l'enquête.

Objectif

La prise de contact avec les groupes à interroger est préparée et est effectuée.

Actions

- Créez les documents pour la prise de contact avec les groupes à interroger.
- Prenez contact avec les groupes à interroger comme vous l'avez prévu lors de la planification.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.15_Exemple_Informations préliminaires concernant les enquêtes
- › O2.16_Exemple_Courrier d'invitation à une enquête
- › O2.17_Exemple_Courrier d'information pour les tiers médiateurs
- › O2.18_Exemple_Courrier d'information pour les parents lors d'enquêtes auprès de mineur-e-s au jardin d'enfants et à l'école

 Les enquêtes non annoncées peuvent irriter (en particulier dans le cas d'enquêtes dans l'espace public, p. ex. le fait de s'adresser aux passant-e-s pour de brefs entretiens). C'est pourquoi, avant l'état des lieux et le processus d'identification des besoins, vous devriez informer le grand public à propos des enquêtes (p. ex. site internet de la commune, journal communal ou séance d'information).

Lors d'enquêtes ou d'ateliers dans des écoles, assurez-vous de pouvoir communiquer directement avec les enseignant-e-s qui participent.

 En principe, la règle suivante vaut pour la prise de contact : plus celle-ci est directe et personnelle, plus la disposition à participer est grande.

Si le contact est pris par l'intermédiaire de tiers (p. ex. structures, écoles, associations), ceux-ci ont besoin, en plus des informations préalables, d'un courrier d'information qui leur est adressé (cf. outils sur guide-pej.ch : O2.17_Exemple_Courrier d'information pour les tiers médiateurs).

Assurez-vous que toutes les personnes participant aux enquêtes sont informées des principes juridiques et éthiques. Si nécessaire, profitez de la prise de contact avec les groupes à interroger pour obtenir une déclaration de consentement (cf. outils sur guide-pej.ch : O2.12_Indications_Principes juridiques et éthiques).

 Pour les enquêtes orales, ces informations peuvent, selon la situation, être communiquées soit avec l'invitation, soit au début de la mise en œuvre. Dans le cas d'enquêtes écrites (en ligne), veuillez informer dans le courrier d'invitation et/ou placer une remarque au début du questionnaire

2.2 Réalisation de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins

La pertinence et la qualité des résultats d'**enquêtes orales** dépendent non seulement des instruments d'enquête utilisés, mais aussi et surtout de la façon dont elles sont réalisées. La clé du succès réside dans le fait de ne pas d'influencer la personne interrogée, de lui donner de l'espace, de créer une atmosphère de confiance et de maintenir constant le flux de la conversation.

À l'inverse, dans le cas d'**enquêtes écrites (en ligne)**, il n'est pas possible pendant la réalisation d'exercer une influence sur l'instrument utilisé ou sur la situation d'enquête. Dans ce cas, la pertinence et la qualité des résultats dépendent de la préparation de l'enquête. Il est toutefois possible d'influencer le taux de réponse, c'est-à-dire le nombre de participant-e-s, en cours de réalisation en envoyant un courrier de rappel après la moitié du temps environ.

Objectif

Vous avez effectué avec succès l'état des lieux et le processus d'identification des besoins (enquêtes) et des données sont disponibles pour analyse (p. ex. enregistrements audio, questionnaires remplis).

Action

Effectuez les enquêtes conformément à ce qui a été planifié.

Outils sur [guide-pej.ch](https://www.guide-pej.ch)

- › O2.19_Indications_Phase introductive d'une enquête
- › O2.20_Exemple_Phase introductive d'une enquête (autophotographie avec entretien en groupe)
- › O2.21_Exemple_Déclaration de consentement pour un entretien
- › O2.22_Indications_Critères de qualité des enquêtes orales
- › O2.23_Exemple_Courrier de rappel pour enquêtes quantitatives (en ligne)

 Assurez-vous que les principes juridiques et éthiques sont pris en compte (cf. outils sur [guide-pej.ch](https://www.guide-pej.ch) : O2.12_Indications_Principes juridiques et éthiques).

 Parfois, les personnes clés font référence à d'autres personnes clés ou documents importants. Il peut être pertinent de les intégrer encore dans l'état des lieux et le processus d'identification des besoins.

 Pour les enquêtes orales, il est recommandé de communiquer des informations sur les aspects suivants au début de l'entretien : le projet, le rôle de la personne menant l'enquête, le contenu et la durée de cette dernière, le cas échéant le consentement pour qu'un enregistrement audio soit effectué, la gestion de l'anonymat et l'utilisation des résultats.

Si l'anonymisation n'est pas ou seulement partiellement possible (p. ex. lors des entretiens avec des personnes clés), les personnes interrogées devraient pouvoir vérifier leurs déclarations après que celles-ci ont été documentées.

« Lors de l'état des lieux, j'ai été positivement surprise par tout ce qui existe déjà à Eglisau. Les listes d'attente du club de gymnastique montrent toutefois que les besoins ne sont pas couverts. Peut-être qu'en tant que commune nous avons connu une croissance trop rapide. »

Kristina von Känel, membre du groupe de projet du projet KiJu@Eglisau

2.3 Analyse des résultats des enquêtes

Une fois les enquêtes effectuées, les résultats sont analysés et documentés. Dans l'étape suivante, ils peuvent alors être présentés dans un produit intermédiaire et transmis à l'externe, par exemple au Conseil communal ou à d'autres personnes lors d'un événement en grand groupe dans le cadre de la phase suivante, à savoir l'élaboration participative d'un concept.

2.3.1 Analyse des données quantitatives

Pour que les résultats d'enquêtes quantitatives soient compréhensibles pour les personnes extérieures, ils doivent être analysés. Pour cela, des connaissances de base concernant les analyses statistiques de fréquence ainsi que le savoir-faire correspondant (p. ex. analyses de fréquence dans le programme Microsoft Excel, création de tableaux, de graphiques et d'illustrations) sont nécessaires.

Objectif

Vous avez analysé et traité les résultats des enquêtes quantitatives.

Actions

- Lors de l'analyse des données quantitatives, commencez par nettoyer ces dernières.
- Ensuite, analysez les données à l'aide d'un logiciel approprié (programme Microsoft Excel ou similaire) et présentez-les sous forme de tableau ou de graphique (p. ex. diagramme à barres, diagramme circulaire) dans un document de travail.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.24_Proposition de façon de procéder_Analyse et présentation de données quantitatives
- › O2.25a_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Bulle
- › O2.25b_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Eglisau

2.3.2 Analyse des données qualitatives

Pour que les résultats d'enquêtes qualitatives soient compréhensibles pour les personnes extérieures, ils doivent être analysés.

Objectif

Vous avez analysé et traité les résultats des enquêtes qualitatives.

Action

Lors de l'analyse, passez en revue les données qualitatives, puis systématisez les déclarations centrales (p. ex. dans un document de travail).

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.25a_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Bulle
- › O2.25b_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Eglisau
- › O2.26_Proposition de façon de procéder_Analyse de données qualitatives

En fonction des connaissances préalables, cette étape peut donner lieu à une quantité plus ou moins grande de travail. Prévoyez donc du temps en conséquence. Si vous n'avez pas de connaissances préalables, ni les compétences mentionnées ci-dessus, faites appel à un-e professionnel-le compétent-e de votre commune ou d'un organisme externe.

Si vous voulez utiliser un logiciel spécialisé pour effectuer des analyses statistiques, il existe non seulement des logiciels commerciaux (SPSS), mais aussi des programmes libres comme r-statistik.de. Ceux-ci requièrent toutefois des compétences en matière de programmes d'analyse statistique.

Soyez conscient-e-s, avant de commencer l'analyse, de vos propres attentes, connaissances préalables, souhaits et craintes concernant le thème de l'enquête. De cette façon, vous réduisez le risque que l'analyse reflète inconsciemment vos filtres personnels.

Lors de l'analyse de données qualitatives, tenez-vous-en strictement aux données et ne reproduisez donc que ce qui est contenu dans celles-ci. Veillez à ne pas décrire les données qualitatives dans une logique quantitative visant une certaine représentativité (pas d'affirmations comme : 26 jeunes étaient pour l'élargissement de l'offre et 16 contre).

2.4 Présentation des résultats : produit intermédiaire

La présentation des résultats des enquêtes est un produit intermédiaire important dans le processus d'élaboration d'un concept de politique communale de l'enfance et la jeunesse et peut se faire sous diverses formes (p. ex. rapport sur la politique de l'enfance et de la jeunesse, affiche, présentation PowerPoint, etc.). Le choix de la forme dépend des personnes auxquelles la présentation des résultats est destinée ou de la manière dont elle sera utilisée plus tard (p. ex. présentation au Conseil communal ou lors d'un événement en grand groupe dans la phase 3 « Élaboration participative d'un concept », communiqués de presse, etc.). Le produit intermédiaire fournit des informations résumées, claires et compréhensibles sur la façon de procéder dans la phase 2 « État des lieux et identification des besoins », ainsi que sur les résultats centraux de celle-ci.

Objectif

Vous avez créé un produit intermédiaire qui présente les résultats des enquêtes sous une forme claire et compréhensible.

Actions

- En fonction du groupe cible du produit intermédiaire, décidez d'abord de sa forme et ensuite de la structure de son contenu (p. ex. en suivant les domaines d'action traités).
- Réfléchissez ensuite au contenu que vous souhaitez présenter dans ce produit intermédiaire : voulez-vous rendre visibles si possible toutes les informations (p. ex. pour un rapport complet sur la politique de l'enfance et de la jeunesse) ou présenter plutôt les messages clés (p. ex. pour une affiche ou une présentation PowerPoint) ?
- Remplissez ensuite la structure avec les résultats (choisis) des enquêtes qualitatives et quantitatives (tirés p. ex. des documents de travail).

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.25a_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Bulle
- › O2.25b_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Eglisau
- › O2.27_Exemple_Structure d'un rapport sur la politique de l'enfance et de la jeunesse

 Au début du projet, créez un document modèle pour la forme du produit intermédiaire que vous avez choisie. Vous pouvez le remplir au fur et à mesure avec des résultats intermédiaires (p. ex. description de l'objet ou de la façon de procéder). Cela permet de gagner du temps lors de la création finale du produit intermédiaire.

Si vous déléguez la rédaction du produit intermédiaire à une ou plusieurs personnes, tenez-en compte dans la planification de votre projet et intégrez cette ou ces personnes tout au long de l'élaboration du concept afin qu'elles soient suffisamment informées du processus global.

Si possible, créez le produit intermédiaire selon le *corporate design* de la commune.

Assurez-vous que les termes et les noms (p. ex. noms d'associations, de rues, de bâtiments, d'activités, etc.) sont orthographiés correctement dans le produit intermédiaire et qu'ils correspondent aux désignations généralement utilisées dans la commune. Le produit intermédiaire fournit ainsi une base convaincante, solide et bien documentée. Le cas échéant, faites relire le document.

Soulignez, surtout dans la communication avec le Conseil communal, le fait que les résultats (provenant de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins) se fondent sur des données. Cela augmente leur pertinence.

« Lors du traitement des résultats de l'enquête, le plus grand défi a été de trouver le bon dosage pour à la fois refléter la diversité des retours, donner une vue d'ensemble de ce qui est le plus important et fournir une bonne base pour le travail d'élaboration d'un concept. »

Simone Wyss, co-responsable du projet KiJu@Eglisau

2.5 Approbation des résultats

Il est recommandé de faire approuver les résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins (c'est-à-dire le produit intermédiaire) par les acteurs et actrices politiques (p. ex. lors d'une séance du Conseil communal). Cela...

- ... montre aux responsables politiques le large éventail de domaines d'action pertinents pour la politique de l'enfance et de la jeunesse, ainsi que leur complexité et les liens entre eux.
- ... leur montre l'abondance et la diversité des offres pour les enfants, les jeunes et les familles, ainsi que leur pertinence et leur potentiel pour le domaine politique.
- ... fournit la base pour une compréhension commune des offres existantes et des besoins dans la commune.
- ... favorise la participation des acteurs et actrices politiques au processus.
- ... contribue à ce que le résultat final (concept) soit (plus facilement) soutenu par les acteurs et actrices politiques.

Objectif

Les résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins ont été approuvés par le Conseil communal.

Action

Effectuez avec le membre responsable au sein du Conseil communal (le cas échéant en concertation avec votre hiérarchie) les démarches nécessaires pour inscrire les résultats à l'ordre du jour d'une séance du Conseil communal afin qu'ils soient approuvés par ce dernier.

Dans cette étape, il est possible que des « quick wins » soient identifiés. Il s'agit de mesures urgentes qui ressortent déjà clairement lorsque les résultats sont disponibles et qui peuvent être mises en œuvre rapidement et facilement. Dans ce cas, veillez à obtenir l'approbation politique pour ces « quick wins » et déterminez les personnes responsables de la mise en œuvre immédiate de ces mesures. De cette façon, les premiers résultats tangibles de l'élaboration d'un concept ainsi que la volonté politique et la disposition des décisionnaires à agir deviennent visibles. Les groupes interrogés ou les personnes ayant participé au processus constatent que leurs préoccupations sont prises au sérieux, ce qui favorise la culture de la participation dans la commune.

Communiquez au grand public que les résultats ont été approuvés par le Conseil communal.



2.6 Communication des résultats aux groupes interrogés

Cette étape permet de s'assurer que les personnes interrogées sont informées des résultats. De cette façon, une attitude participative est mise en œuvre, les principes d'éthique de la recherche sont respectés et l'identification avec le produit final est favorisée. De plus, cette information fournit aux personnes interrogées un aperçu des points de vue d'autres personnes ou groupes visés par l'enquête. Cela peut lancer un débat et promouvoir la compréhension mutuelle. Il existe de nombreuses façons d'informer sur les résultats d'enquête : celles-ci vont d'un simple courriel à des événements publics (p. ex. présentation de photos dans le centre d'animation ou dans la cour de l'école).

Le cas échéant, utilisez aussi de manière ciblée ces formats pour les relations publiques concernant l'élaboration du concept (p. ex. rapport dans le journal communal sur la présentation de photos dans la cour de l'école).

Veillez à ce que votre forme de communication soit attrayante et adaptée au groupe cible



Objectif

Les groupes interrogés, en particulier les enfants et les jeunes, sont informés des résultats de l'analyse.

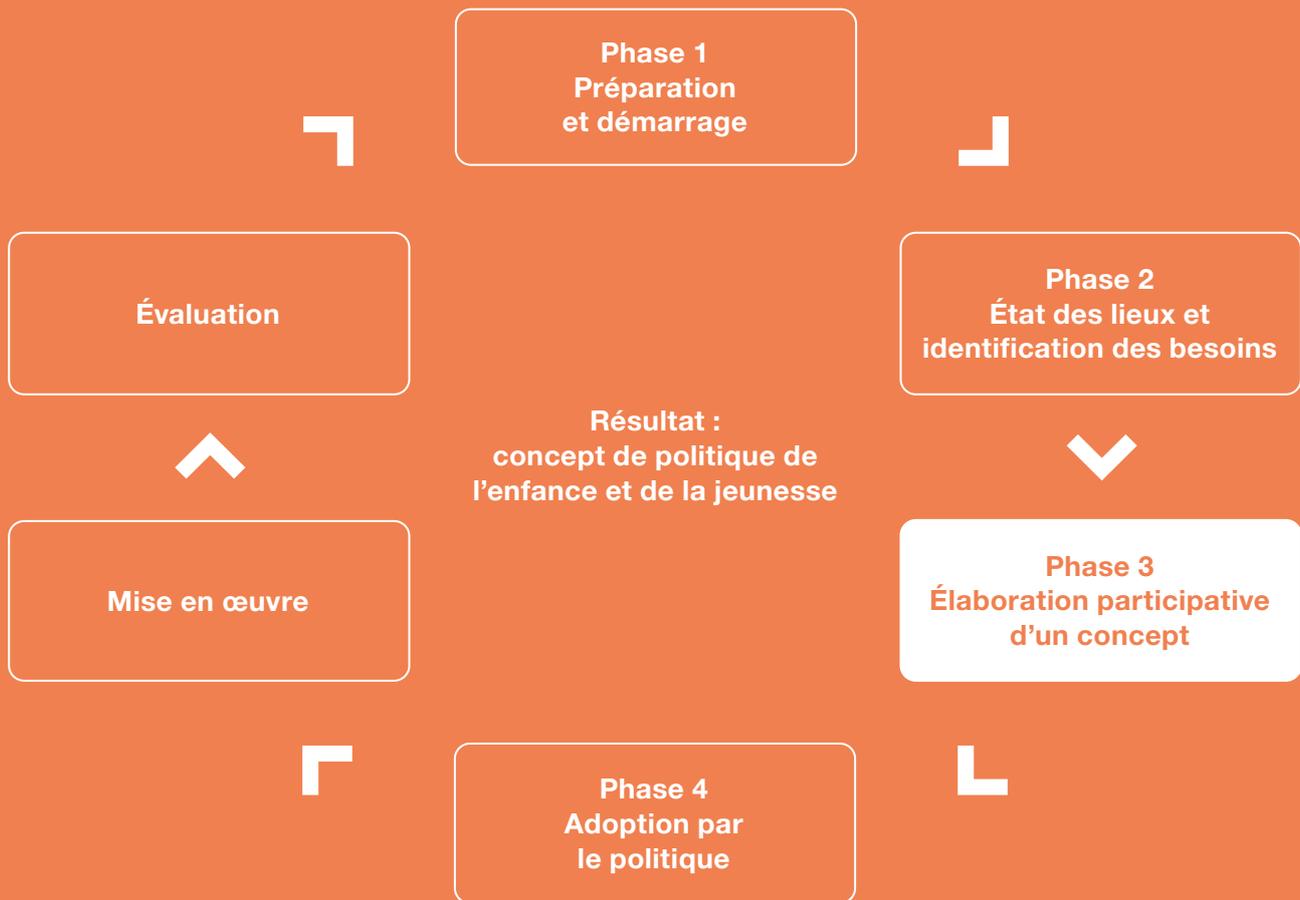
Action

Choisissez, le cas échéant en consultation avec le groupe de pilotage, une forme de communication adaptée aux groupes cibles et communiquez les résultats en conséquence.

Outils sur [guide-pej.ch](https://www.guide-pej.ch)

- › O2.28_Exemple_Formats pour la communication des résultats aux groupes interrogés

3 Élaboration participative d'un concept



-  Conseils de lecture
-  Conseils
-  Informations supplémentaires
-  À faire absolument

Étape de travail

3.1	Planification de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept
3.1.1	Choix des personnes appelées à participer
3.1.2	Choix de la personne chargée d'animer la rencontre
3.1.3	Préparation de l'événement en grand groupe
3.2	Réalisation de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept
3.3	Rédaction de l'ébauche de concept

Introduction

Qu'est-ce que l'élaboration d'un concept ?

Les résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins dans la phase 2 permettent une comparaison de la situation actuelle et de la situation souhaitée. Ceci constitue la base pour la phase 3, l'élaboration participative d'un concept. L'élaboration de la vision et des principes directeurs de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse (1) constitue une partie de cette phase. Puis les actions nécessaires sont identifiées (2). Sur cette base, les objectifs et les mesures de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse sont définis et classés par ordre de priorité (3) (cf. figure 7).



Figure 7 : Étapes de l'élaboration d'un concept (propre présentation)

1 Élaboration de la vision et des principes directeurs

La vision décrit la situation idéale souhaitée en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune, aussi bien de manière générale que dans les différents domaines d'action. Les questions directrices dans l'élaboration de la vision sont : « Vers quoi veut-on tendre ? », « Où devrait en être la politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune dans 10 à 15 ans ? », « Qu'est-ce qui la caractérise dans 10 à 15 ans ? » et « Que souhaitons-nous pour la politique de l'enfance et de la jeunesse dans les 10 à 15 années à venir ? ». Pour répondre, « rêvez grand » ! Les questions liées à la mise en œuvre n'ont pas encore besoin d'être clarifiées dans cette étape.

Les principes directeurs décrivent les valeurs et les attitudes que la commune veut prendre pour référence en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse. Les questions directrices lors de l'élaboration des principes directeurs sont les suivantes : « Comment ? », « Qu'est-ce qui est important pour nous dans la politique communale de l'enfance et de la jeunesse ? » et « À quelles attitudes et valeurs voulons-nous nous référer ? ».

La vision et les principes directeurs servent de cadre de référence à long terme. Ils sont tirés de représentations idéales tournées vers l'avenir et non pas principalement des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins.

2 Identification des actions nécessaires

Les actions nécessaires apparaissent lors de la comparaison entre la situation actuelle (résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins) et la situation souhaitée (vision tournée vers l'avenir). Les questions directrices de cette étape sont les suivantes : « Que voulons-nous changer et que voulons-nous conserver ? » et « Où y a-t-il un manque et dans quels domaines, en ce qui concerne les offres, les structures et les processus dans la commune, est-il nécessaire d'agir ? ».

3 Définition d'objectifs et de mesures et classement par ordre de priorité

Les questions directrices de cette étape sont les suivantes : « Quels objectifs et mesures peuvent couvrir les besoins en matière d'actions et contribuer à matérialiser la vision ? » et « Quel est le degré d'urgence des différents objectifs et des mesures ? ».

Les objectifs décrivent la situation qu'il s'agit d'atteindre. Ils devraient être formulés comme si cette situation avait déjà été atteinte (au présent). Lors de l'élaboration du concept, il y a pour chaque domaine d'action deux niveaux d'objectifs : des buts directeurs généraux et des objectifs concrets pour chaque domaine d'action.

Les mesures sont déduites des objectifs concrets dans les domaines d'action et décrivent les activités pratiques nécessaires pour les atteindre. Les mesures constituent une première étape de préparation pour la mise en œuvre.

« Une approche participative comme base du travail d'élaboration d'un concept contribue à ce que tou·te·s les participant·e·s puissent faire entendre leurs points de vue, leurs intérêts et leurs besoins. En particulier avec les enfants et les jeunes, il est nécessaire que la participation se fasse sur un pied d'égalité pour qu'elle ne devienne pas une démarche alibi et que le concept ait un impact durable. »

Catherine Moser, déléguée à l'enfance et à la jeunesse, État de Fribourg

Pourquoi l'élaboration participative d'un concept fait-elle sens ?

L'élaboration participative d'un concept peut se faire de différentes manières. Y procéder « à l'abri des regards » peut être efficace, mais comporte le risque que le concept soit trop peu accepté et connu. Cela rend plus difficile la réussite de la mise en œuvre. En revanche, une démarche qui fait participer de nombreux acteurs et actrices présente divers avantages. Elle favorise ...

- ... une image positive de la politique de l'enfance et de la jeunesse dans la commune.
- ... la notoriété du processus et la confiance en celui-ci.
- ... la confiance dans la commune.
- ... une culture démocratique et participative dans la commune (« ma voix compte et est prise au sérieux »).
- ... l'utilisation des connaissances existantes et du potentiel dans la commune.
- ... l'engagement des participant-e-s en faveur du thème de la politique de l'enfance et de la jeunesse.
- ... la communication entre les différents acteurs et actrices venant du milieu politique et de la population ainsi qu'une compréhension mutuelle en ce qui concerne les besoins et les demandes.
- ... la transparence en montrant aux participant-e-s le lien avec la phase précédente de l'état des lieux et de l'identification des besoins.
- ... l'acceptation et la notoriété du concept
- ... une mise en œuvre réussie du concept.

 Les chapitres suivants décrivent les étapes de travail requises pour une élaboration participative d'un concept. Une démarche participative basée sur un événement en grand groupe est proposée. Les étapes de travail englobent sa planification et sa réalisation. L'analyse des résultats de l'événement débouche sur l'étape de travail de la rédaction de l'ébauche de concept.

Lisez d'abord le chapitre en entier avant de commencer à mettre en œuvre les étapes de travail.

3.1 Planification de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept

L'élaboration du concept se fait dans le cadre d'un événement en grand groupe avec 20 à 80 participant-e-s et une personne chargée d'animer la rencontre. Sur la base du produit intermédiaire de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins, ce grand groupe développe le contenu du concept (vision et principes directeurs, objectifs et mesures). Lors de la planification, il s'agit de préparer tout ce qui a trait à l'organisation et de définir quelle est la personne chargée d'animer la rencontre et quelles personnes sont appelées à participer.

 L'élaboration participative du concept peut également être organisée sous la forme de plusieurs ateliers ou événements en grand groupe. Le nombre et le type d'événements nécessaires dépendent de la commune et du contexte (p. ex. si le nombre de domaines d'action à traiter et de participant-e-s est très important, ou s'il n'y a pas ou peu de ressources en termes de locaux).

La vision et les principes directeurs peuvent également être développés à un autre moment du processus d'élaboration du concept (p. ex. lors d'un événement coup d'envoi public au début du projet).

« À la différence des entretiens individuels, le travail avec des grands groupes permet un échange par lequel se développent de nouvelles approches et de nouveaux points de vue. Grâce à l'approche participative, le travail d'élaboration d'un concept en grands groupes est très fructueux et précieux ; il doit néanmoins être bien structuré et préparé. »

Thomas Gschwind, directeur de Offene Kinder- und Jugendarbeit Baselland und Region (OKJA-BL)

3.1.1 Choix des personnes appelées à participer

Une large participation d'acteurs et actrices du milieu politique et de l'administration, de professionnel-le-s des domaines d'action pertinents (animation socioculturelle enfance et jeunesse, organisations de l'enfance et de la jeunesse, associations, etc.), de personnes issues des groupes cibles des offres (p. ex. parents, jeunes), de personnes clés et d'autres acteurs et actrices (p. ex. paroisses, associations ou conseils de parents, initiatives, etc.) est recommandée. Par ailleurs, il est envisageable que des personnes privées s'intéressant à la politique communale de l'enfance et de la jeunesse puissent participer. Dans ce contexte, il est bon de veiller à prendre en compte la diversité de la population de la commune. Il faut examiner avec soin si et comment les enfants et les jeunes devraient participer à l'élaboration du concept.

Objectif

Il a été décidé quelles personnes participent à l'élaboration du concept.

Action

Déterminez, le cas échéant en concertation avec le groupe de pilotage, quelles personnes devraient participer à l'élaboration du concept.

Outils sur guide-pej.ch

- › O3.1_Indications_Recommandations pour le choix des personnes appelées à participer à l'élaboration d'un concept
- › O3.2_Indications_Conseils concernant la participation d'enfants à l'élaboration d'un concept
- › O3.3_Indications_Conseils concernant la participation de jeunes à l'élaboration d'un concept

3.1.2 Choix de la personne chargée d'animer la rencontre

La préparation et l'animation d'ateliers et surtout d'événements en grand groupe nécessitent des connaissances spécifiques en matière de techniques d'animation, de gestion de processus et de travail avec des groupes. En outre, il est nécessaire que la personne responsable d'animer la rencontre ait des connaissances relatives à la politique de l'enfance et de la jeunesse. L'animation peut être effectuée par une personne de la commune qui a de l'expérience en matière de direction et/ou d'animation d'événements et qui est perçue comme une « personne neutre ». Pendant l'événement en grand groupe, elle ne s'implique pas au niveau du contenu.

S'il n'est pas possible de trouver dans la commune une personne pouvant se charger de l'animation ou s'il faut s'attendre à des situations conflictuelles, il vaut mieux faire appel à une personne externe. Cette dernière peut soit prendre en charge l'animation de l'événement en grand groupe, soit être à disposition en arrière-plan en tant qu'accompagnant-e spécialisé-e pour des questions méthodologiques ou en lien avec le processus.

Objectif

Il a été décidé qui est la personne chargée d'animer l'événement en grand groupe

Action

Déterminez quelle est la personne responsable d'animer l'événement en grand groupe.

 S'il y a un groupe de résonance, ces personnes (le cas échéant avec d'autres personnes) se réunissent une ou plusieurs fois durant la phase d'élaboration participative du concept dans le cadre d'un événement en grand groupe, afin de développer le contenu central du concept.

 Pensez aux personnes qui, dans la phase 2 « État des lieux et identification des besoins », ont joué un rôle en tant que personnes clés ou groupes visés par l'enquête.

 Le travail en groupes peut mener à des dynamiques inattendues, surtout s'il existe au sein de la commune des conflits au sujet des thèmes à traiter. Si tel est le cas, la personne chargée d'animer la rencontre doit le savoir, considérer les éventuelles perturbations et, si nécessaire, adapter le déroulement de l'événement de manière flexible. Dans de telles situations, il est recommandé qu'un-e professionnel-le externe neutre anime les rencontres.

3.1.3 Préparation de l'événement en grand groupe

L'événement en grand groupe est le moment central au cours duquel, au moyen d'une large participation, la vision et les principes directeurs sont élaborés, les actions nécessaires sont identifiées, les objectifs et les mesures sont définis et éventuellement déjà classés par ordre de priorité. Pour parvenir à cela, l'événement doit être bien préparé

Objectif

L'événement en grand groupe est préparé.

Action

En collaboration avec la personne chargée d'animer la rencontre, préparez en détail l'événement en grand groupe.

Outils sur guide-pej.ch

- › O3.4_Proposition de façon de procéder_Préparation de l'événement en grand groupe
- › O3.5_Exemple_Save-the-date et courrier d'invitation pour l'événement en grand groupe
- › O3.6_Exemple_Planification du déroulement d'un événement en grand groupe
- › O3.7_Méthodes pour élaborer la vision et les principes directeurs
- › O3.8_Exemple_Analyse des points forts et des points faibles avec la méthode des cartes
- › O3.9_Exemple_Définition d'objectifs et de mesures avec la méthode des cartes

 L'événement en grand groupe est une bonne occasion pour effectuer un travail de relations publiques afin de rendre visible le processus global d'élaboration du concept et de souligner l'importance de la politique de l'enfance et de la jeunesse. Le cas échéant, tenez compte de ce point lors de la préparation de l'événement.

 Précisez au plus tard maintenant quel est le traitement réservé aux mesures définies dans le cadre de l'événement en grand groupe (le cas échéant en concertation avec le Conseil communal). Les deux questions suivantes sont importantes : premièrement, est-ce que les mesures ont un caractère contraignant ou non en ce qui concerne leur mise en œuvre concrète, et deuxièmement, est-ce que l'ordre de priorité des mesures doit être défini (cf. outils sur guide-pej.ch : O3.11_Indications_Contenu d'un concept) ?

3.2 Réalisation de l'événement en grand groupe pour l'élaboration d'un concept

Dans le cadre de l'événement en grand groupe, les participant-e-s se mettent d'accord sur le contenu central d'une vision communale partagée en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse, sur les principes directeurs, sur les actions nécessaires et sur les objectifs et mesures qui en découlent.

Objectif

Les idées concernant la vision et les principes directeurs sont développées, les actions nécessaires sont identifiées et les objectifs et mesures sont définis et classés par ordre de priorité.

Action

Réalisez l'événement en grand groupe selon votre planification. Documentez les résultats en détail (p. ex. par écrit, avec des photos, un enregistrement audio, etc.). Cette documentation sert de base pour la rédaction du concept.

 Les participant-e-s ont continuellement besoin de transparence quant à leur possibilité d'influencer le produit (concept) et sa mise en œuvre. Par conséquent, expliquez que les résultats sont concrétisés davantage lors de l'événement en grand groupe et qu'ils seront ensuite discutés et, le cas échéant, encore adaptés dans le cadre d'un processus aboutissant à l'adoption par le politique. En outre, précisez si les mesures ont un caractère contraignant ou non en ce qui concerne la mise en œuvre concrète, afin de ne pas nourrir de faux espoirs.

3.3 Rédaction de l'ébauche de concept

À la suite de l'événement en grand groupe, le contenu est préparé pour le concept. Les tâches centrales de cette étape de travail consistent premièrement à effectuer un travail de rédaction autour des résultats (présents souvent sous forme de mots-clés) de l'événement en grand groupe, et deuxièmement, en vue de l'adoption par le politique, à réfléchir stratégiquement à quels contenus devraient être placés à quels endroits de l'ébauche de concept et avec quel degré de détail. En règle générale, le mandat de projet précise à quoi doit ressembler le produit final, c'est-à-dire dans quelle mesure les objectifs et les mesures doivent être formulés de manière détaillée (cf. chapitre 1.1 Clarification du mandat politique). Il est important que les participant-e-s puissent reconnaître les résultats de l'événement en grand groupe dans l'ébauche de concept. Un concept est habituellement rédigé par une à trois personnes de la direction de projet, du groupe de pilotage ou du groupe de projet. Si plusieurs personnes participent à la rédaction, les angles morts peuvent être évités. Dans ce cas, il est important de bien planifier le calendrier et la répartition des tâches.

Objectif

L'ébauche de concept (la première version du concept) est créée.

Action

Définissez, le cas échéant en concertation avec le groupe de pilotage, qui participe à la rédaction de l'ébauche de concept. Rédigez l'ébauche de concept en tenant compte des spécifications relatives au produit final figurant dans le mandat de projet.

Outils sur guide-pej.ch

- › O3.10_Proposition de façon de procéder_Rédaction de l'ébauche de concept
- › O3.11_Indications_Contenu d'un concept
- › O3.12_Exemple_Niveaux d'objectifs et mesures dans un concept
- › O3.13_Indications_Formulation d'objectifs
- › O3.14a_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune de Bulle
- › O3.14b_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune d'Eglisau
- › O3.15_Recommandations professionnelles pour la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

 Demandez-vous s'il est utile pour vous de créer déjà au début du projet un document modèle pour le concept. Vous pouvez le remplir au fur et à mesure avec des résultats intermédiaires (p. ex. à partir du produit intermédiaire, description de la façon de procéder, etc.). Cela permet de gagner du temps lors de la création de l'ébauche de concept.

Vous pouvez déléguer la rédaction de l'ébauche de concept à une autre personne. Tenez compte de cela lors de la planification de votre projet et intégrez en conséquence la personne tout au long du processus, en particulier lors de tous les événements, afin qu'elle soit suffisamment informée.

Écrivez le concept dès que possible après l'événement (les événements), pendant que le contenu et les discussions sont encore bien présents dans votre esprit.

 Si une personne rédige seule l'ébauche de concept, donnez le texte à lire à au moins une autre personne participant au projet avant que le document ne soit diffusé à l'extérieur (p. ex. pour adoption par le politique).

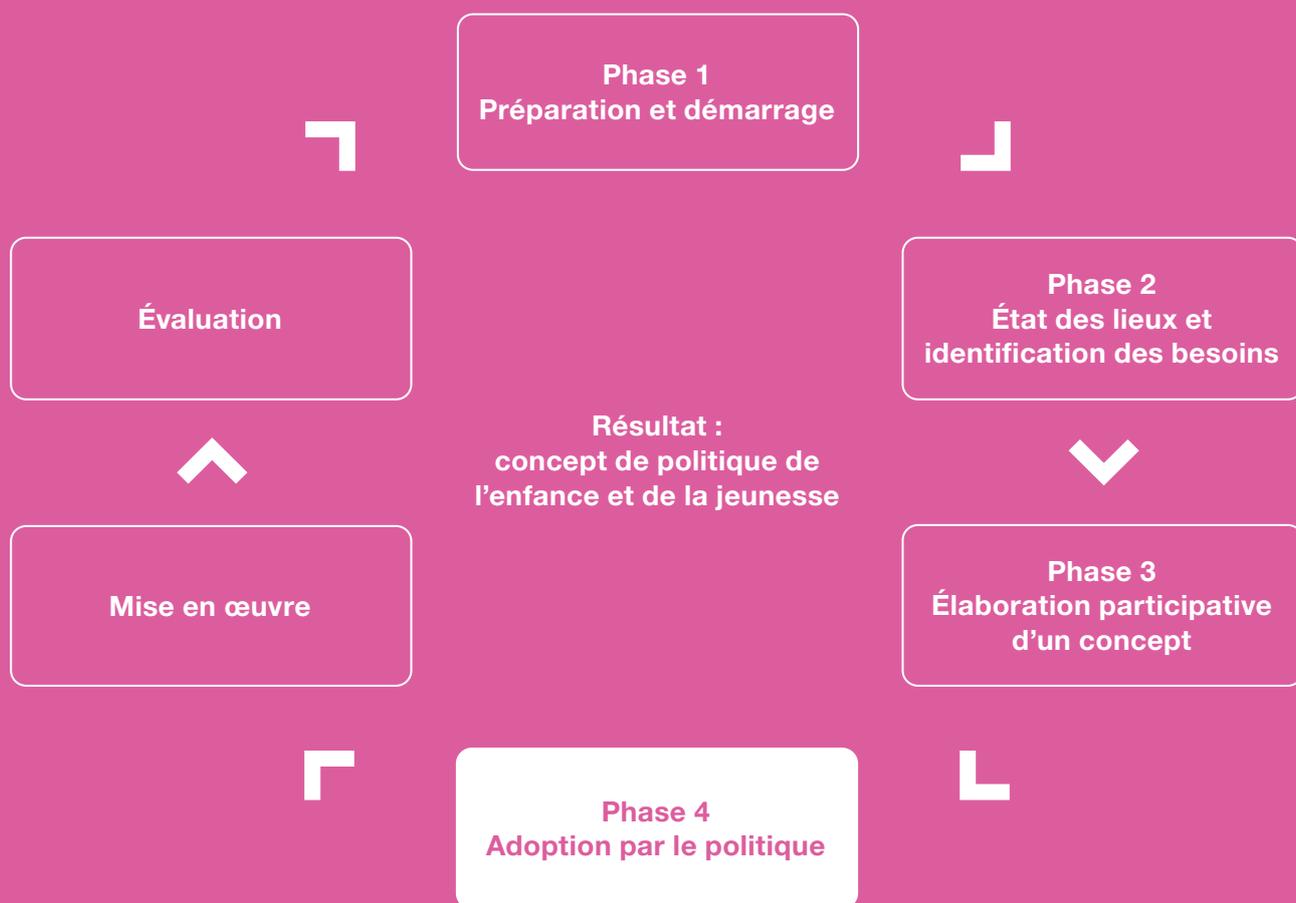
Assurez-vous que les termes et les noms (p. ex. noms d'associations, de rues, de bâtiments, d'activités, etc.) sont correctement orthographiés dans la version finale de l'ébauche de concept et qu'ils correspondent aux désignations généralement utilisées dans la commune.

Lors de la formulation de l'ébauche de concept (p. ex. de la vision), reprenez si possible (mot à mot) des déclarations des participant-e-s (p. ex. de décisionnaires politiques) de l'événement en grand groupe. Ils et elles reconnaissent ainsi leur contribution.

Tenez compte du *corporate design* de la commune

À ce stade, informez le grand public que le Conseil communal prendra bientôt une décision concernant l'ébauche de concept.

4 Adoption par le politique



-  Conseils de lecture
-  Conseils
-  Informations supplémentaires
-  À faire absolument

Étape de travail

4.1	Préparation de l'adoption par le politique
4.1.1	Demande de retours et recherche de l'approbation
4.1.2	Séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept
4.1.3	Soumission au Conseil communal d'une demande de discussion du concept
4.2	Prise de décision politique
4.2.1	Discussion de l'ébauche de concept au sein du Conseil communal (objet soumis à débat)
4.2.2	Révision et finalisation du concept
4.2.3	Soumission au Conseil communal d'une demande de prise de décision concernant le concept
4.2.4	Adoption du concept par le Conseil communal (objet soumis à décision)
4.3	Annonce publique et fin du projet
4.3.1	Annonce publique de l'adoption du concept
4.3.2	Fin du projet

Introduction

Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse implante la politique communale de l'enfance et de la jeunesse comme partie intégrante de la politique globale de la commune. En raison de son importance stratégique, ce concept nécessite une approbation au niveau politique. Il est donc important qu'après avoir attribué un mandat pour l'élaboration d'un concept (cf. chapitre 1.1. Clarification du mandat politique), le Conseil communal adopte le concept qui en résulte. Dans l'idéal, au cours de cette phase, l'ébauche de concept préparée est d'abord discutée au sein d'organes consultatifs (p. ex. commission enfance et jeunesse) afin de recevoir, si nécessaire, leurs retours et d'obtenir leur approbation. Le projet est ensuite idéalement débattu sous la forme d'un objet soumis à débat (discussion du concept) lors d'une séance du Conseil communal, avant que la version finale du concept ne soit adoptée sous la forme d'un objet soumis à décision (adoption du concept) lors d'une autre séance du Conseil communal.

Certaines communes ne font pas de distinction entre les objets soumis à débat et les objets soumis à décision lors des séances du Conseil communal. Dans ce cas, d'autres moyens doivent être trouvés pour permettre aux membres du Conseil communal de débattre de l'ébauche de concept au cours d'une phase de discussion, de poser des questions et de proposer les modifications qu'ils jugent nécessaires pour que la décision puisse être prise sur une base susceptible de réunir la majorité.



Les chapitres suivants décrivent les étapes de travail nécessaires dans la phase d'adoption par le politique, depuis la planification et la préparation jusqu'à la réalisation et au suivi. Cette présentation des étapes de travail repose sur la distinction entre objets soumis à débat et objets soumis à décision.

L'organisation du processus devrait être adaptée en fonction des structures communales et des circonstances. Il faut vérifier quelles instances politiques (exécutives ou législatives) dans votre commune (p. ex. Conseil communal, Conseil de ville, Conseil des habitant-e-s ou Assemblée communale)¹⁰ doivent approuver le concept afin qu'il puisse être mis en œuvre. En fonction de cela, déterminez quelles sont les étapes de travail qui vous sont utiles pour que le concept devienne susceptible de réunir la majorité.

Lisez d'abord le chapitre en entier avant de commencer à mettre en œuvre les étapes de travail.

¹⁰ Outre le Conseil communal, le Conseil de ville, l'Assemblée communale ou le Conseil des habitant-e-s peuvent également être une instance qui peut prendre des décisions politiques. Dans ce qui suit, le guide part du principe que c'est le Conseil communal qui est l'organe de décision

4.1 Préparation de l'adoption par le politique

L'adoption du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse par le politique devrait être soigneusement planifiée et préparée. Cela augmente la probabilité que le Conseil communal approuve le concept. Avant de faire la demande à proprement parler de discussion du concept et de prise de décision concernant ce dernier, un travail stratégique de persuasion doit éventuellement être effectué, et les étapes et documents nécessaires doivent être discutés avec le membre responsable au sein du Conseil communal.

4.1.1 Demande de retours et recherche de l'approbation

Pour que le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse bénéficie d'un large soutien au sein du Conseil communal, il peut être stratégiquement utile d'avoir des discussions préliminaires avec des personnes clés et des décisionnaires. Il est également recommandé de chercher à obtenir des retours et/ou l'approbation (formelle) de comités consultatifs (p. ex. commission enfance et jeunesse).

Objectif

Le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est connu et soutenu par les personnes et les commissions qui influencent et/ou sont directement ou indirectement concernées par son adoption politique.

Actions

- Avec le groupe de pilotage, le membre responsable au sein du Conseil communal et, le cas échéant, votre hiérarchie, identifiez les personnes clés qui pourraient soutenir et favoriser l'adoption par le politique ainsi que les personnes qu'il est important de convaincre.
- Déterminez ensuite une façon de procéder vous permettant d'obtenir des retours et/ou l'approbation (formelle) de la part de ces personnes ou commissions consultatives et suivez-la.

Outils sur guide-pej.ch

- O4.1_Indications_Demande de retours et recherche de l'approbation de personnes clés et autres

Si, dans le groupe de projet ou de pilotage ainsi que dans les phases 2 et 3, les personnes du milieu politique, de l'administration et des organisations locales n'ont été appelées à participer que de manière marginale, il peut être pertinent dans cette étape de lancer une vaste consultation sur l'ébauche de concept. Cela peut clairement favoriser l'adoption du concept par le Conseil communal.

S'il y a dans votre commune une autorité scolaire indépendante et que des thèmes liés à l'école sont abordés dans le concept, ou si des objectifs et des mesures ayant des répercussions sur les écoles y sont formulés, la direction d'école devrait donner un retour par rapport au concept, ou l'autorité scolaire elle-même devrait l'approuver.

Assurez-vous que l'ébauche de concept est désignée comme telle, qu'elle est traitée de manière confidentielle et qu'elle n'est pas rendue publique avant la décision officielle du Conseil communal.

« Le processus politique peut déjà être initié avant la procédure de consultation, c'est-à-dire avant la décision, en soumettant au préalable l'ébauche de concept au Conseil communal (ou au comité compétent) pour qu'il en discute. Des réponses peuvent ainsi être apportées en cas de questions et les remarques peuvent être prises en compte, ce qui permet de préparer aussi bien que possible la décision politique. »

Johanna Brandstetter, chargée de cours et responsable de projet, Ostschweizer Fachhochschule

4.1.2 Séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept

La demande de discussion du concept et de prise de décision concernant ce dernier ainsi que la façon de procéder lors de la séance du Conseil communal devraient être préparées à l'avance avec le membre responsable au sein du Conseil communal. Cette personne doit en effet défendre le dossier au sein du Conseil communal et pouvoir répondre aux questions sur le processus et le contenu du concept ainsi que sur la politique actuelle de l'enfance et de la jeunesse (p. ex. situation dans d'autres communes).

Objectif

Le membre responsable au sein du Conseil communal est informé et préparé de manière complète au sujet de la demande, et la suite de la procédure est clarifiée.

Actions

- Examinez qui, à part vous et le membre responsable au sein du Conseil communal, devrait prendre part à une séance préliminaire (p. ex. membres du groupe de pilotage, supérieur-e hiérarchique au sein de l'administration ou membre de la commission enfance et jeunesse).
- Lors de la séance préliminaire, préparez le membre responsable au sein du Conseil communal concernant le contenu du dossier. Clarifiez quelles sont les questions organisationnelles concernant la demande, définissez le déroulement et la répartition des tâches ainsi que les dates/périodes appropriées pour la discussion du concept et la prise de décision concernant ce dernier, et clarifiez la question de la communication vers l'extérieur.

Outils sur [guide-pej.ch](#)

- › O4.2_Indications_Thèmes de la séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept
- › O4.3_Indications_Choix des dates du débat et de la prise de décision concernant le concept au sein du Conseil communal

En fonction de la structure administrative et de la situation dans la commune, il peut être utile ou nécessaire que vous discutiez d'abord des thèmes avec votre supérieur-e ou dans le groupe de pilotage, et que vous obteniez leurs appréciations si ces personnes devaient ne pas prendre part à la séance de préparation.

Il est recommandé que vous, ou des personnes ayant participé étroitement à l'élaboration du concept (p. ex. direction de projet, membre du groupe de pilotage), preniez part au débat en tant qu'« invité-e-s », par exemple pour présenter le concept et répondre aux questions ou pour pouvoir prendre note d'éventuelles propositions de changement.

En particulier, discutez également avec le membre responsable au sein du Conseil communal des aspects ou des domaines dans lesquels aucune décision n'a encore été prise. Vous évitez ainsi des discussions entre vous pendant la séance du Conseil communal et des déclarations telles que : « Je ne savais rien de cela. » ou « Je n'ai pas été consulté-e à ce sujet. »

« Dans tout processus d'élaboration d'un concept, il est important de faire participer les autorités très tôt. La discussion d'une affaire au sein du Conseil communal et les conversations bilatérales favorisent la compréhension du sujet et montrent où se cachent des obstacles. »

Roland Rüegg, responsable du dicastère Société de la commune d'Egg

4.1.3 Soumission au Conseil communal d'une demande de discussion du concept

Pour qu'un objet soit inscrit à l'ordre du jour de la séance du Conseil communal, une demande formelle est nécessaire. Sur cette base, les décisionnaires politiques se forment une première opinion. Il est donc important que la demande soit attrayante et correcte sur le plan formel et qu'elle présente le contenu central du projet (situation de départ, calendrier, but, information sur l'état actuel, le cas échéant coûts et modèle prérédigé de décision) et de la demande de manière concise, compréhensible, pertinente et claire. Il vaut la peine d'investir du temps dans cette étape de travail.

Objectif

La demande de discussion de l'ébauche du concept est soumise au Conseil communal.

Actions

- Préparez la demande écrite avec le membre responsable au sein du Conseil communal ou en concertation avec lui (et/ou la personne qui soumet la demande, si ce n'est pas le membre responsable au sein du Conseil communal).
- Veillez ensuite à ce que la demande soit soumise et joignez-y l'ébauche de concept.

Outils sur guide-pej.ch

- O4.4_Exemple_Demande de discussion du concept adressée au Conseil communal

Si nécessaire, renvoyez dans la demande à la décision politique d'attribution d'un mandat pour l'élaboration d'un concept. Vous vous référez ainsi à la volonté politique de la commune qui y est exprimée.

Assurez-vous que la discussion du concept a lieu lors d'une séance non publique ou dans une partie non publique de la séance. Cela offre aux membres du Conseil communal un cadre de discussion dans lequel ils peuvent s'exprimer librement.

Formulez la demande de manière concise (environ une page). Les conseillères et conseillers communaux doivent pouvoir lire en peu de temps des informations à propos de dossiers de grande envergure et au contenu varié. Assurez-vous que votre demande est compréhensible pour les non-spécialistes.

Veillez à utiliser dans vos formulations les termes habituellement employés par votre commune. Servez-vous comme exemples d'autres demandes déposées dans votre commune et prenez les formulations de ces documents comme référence.

Vérifiez si une invitation officielle ou une autorisation à participer en tant qu'« invité-e-s » à la discussion du concept est requise pour les non-membres du Conseil communal. Mentionnez impérativement chaque « invité-e » dans la demande.

4.2 Prise de décision politique

Le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse passe par un processus de prise de décision politique, jusqu'à son adoption finale. Ce processus doit être planifié. Dans l'idéal, l'ébauche de concept est présentée et discutée dans le cadre d'une séance du Conseil communal. Sur la base de cette discussion, le concept est ensuite révisé et finalisé puis, après une nouvelle demande soumise au Conseil communal, adopté dans sa version finale comme « Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ».

« Pour une bonne réception et une discussion positive au sein des organes politiques, il est souvent utile d'effectuer des comparaisons avec d'autres villes et communes. Un·e professionnel·le externe peut constituer un facteur précieux lors de l'analyse et de la prise de décision et aide à diriger un processus d'élaboration participative d'un concept de manière structurée. »

Christian Lupp, responsable Culture, loisirs et sport, commune de Riehen, BS
Sandra Clauser, responsable Famille et petite enfance, commune de Riehen, BS

4.2.1 Discussion de l'ébauche de concept au sein du Conseil communal (objet soumis à débat)

La présentation et la discussion de l'ébauche du concept au Conseil communal sont un moment clé pour l'adoption politique. En effet, c'est à ce moment-là que la position du Conseil communal par rapport au concept devient visible et que les demandes de modification peuvent être prises en compte. Il est donc essentiel que la présentation et la discussion soient bien préparées.

Objectif

L'ébauche du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse a été discutée au sein du Conseil communal et les demandes de modification sont consignées.

Action

Présentez (idéalement la direction de projet ou, le cas échéant, un membre du groupe de pilotage) l'ébauche de concept lors de la séance du Conseil communal, répondez aux questions et prenez note des critiques et des propositions de modification.

Outils sur guide-pej.ch

- › O4.5_Indications_Présentation et débat durant la séance du Conseil communal

 Documentez les résultats de la discussion afin qu'ils puissent être intégrés après la séance du Conseil communal. Clarifiez au préalable avec le membre responsable au sein du Conseil communal si vous pouvez avoir accès au procès-verbal de la séance (dans la mesure où il contient également les demandes de modification). Cela facilite la documentation pour vous.

 Lors de la présentation de l'ébauche de concept, prenez en considération que le Conseil communal est composé de manière hétérogène, que les connaissances préalables varient d'une personne à l'autre et que les membres du Conseil communal diffèrent les uns des autres en ce qui concerne leur expérience, leur bagage professionnel et leurs positions et valeurs politiques (et que, dans ce contexte, ils doivent rechercher un consensus et prendre une décision conjointe).

4.2.2 Révision et finalisation du concept

Pour que le Conseil communal reconnaisse comment ses demandes de modification ont été prises en compte et éditées, il est utile de créer les deux versions suivantes du concept :

- Ébauche de concept avec modifications signalées : dans cette version, toutes les modifications effectuées sont visibles (p. ex. en utilisant le mode « suivi des corrections »). Cette version permet aux membres du Conseil communal de voir les changements en un coup d'œil.
- Version finale du concept (produit final) : aucune modification n'est visible dans ce document. Il devrait être mis en page en tenant compte du *corporate design* de la commune (logo, police, présentation, etc.). Le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est ainsi prêt comme produit final pour la prise de décision du Conseil communal.

 Prenez des notes détaillées immédiatement après la séance du Conseil communal et révissez l'ébauche de concept dès que possible, afin que vous ayez encore clairement à l'esprit le contenu des discussions.

Objectif

L'ébauche du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse a été remaniée sur la base des retours et des demandes de modification du Conseil communal. Une version avec les modifications visibles et une version finale du concept sont disponibles.

Action

Le cas échéant, après la séance du Conseil communal (discussion du concept), discutez des retours et des demandes de modification au sein du groupe de pilotage et intégrez-les dans le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. Créez une ébauche de concept avec les modifications visibles et une version finale du concept (produit final).

4.2.3 Soumission au Conseil communal d'une demande de prise de décision concernant le concept

Pour qu'un objet soit inscrit à l'ordre du jour de la séance du Conseil communal, une demande formelle est nécessaire. La demande écrite doit être correcte sur le plan formel, claire et attrayante. Les mêmes critères que pour l'objet soumis à débat s'appliquent (cf. chapitre 4.1.3 Soumission au Conseil communal d'une demande de discussion du concept).

Objectif

La demande de prise de décision concernant le concept est soumise au Conseil communal.

Actions

- En concertation avec le membre responsable au sein du Conseil communal (ou la personne qui soumet la demande, si ce n'est pas le membre responsable au sein du Conseil communal), préparez la demande écrite de prise de décision concernant le concept que vous adressez au Conseil communal.
- Veillez ensuite à ce que la demande formelle soit effectuée. Joignez à la demande le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse, aussi bien comme ébauche de concept avec modifications visibles que comme version finale (produit final) reprenant le *corporate design* de la commune.

Outils sur guide-pej.ch

- O4.6_Exemple_Demande de prise de décision concernant le concept adressée au Conseil communal

4.2.4 Adoption du concept par le Conseil communal (objet soumis à décision)

Lors de cette étape de travail, le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est traité au sein du Conseil communal comme un objet soumis à décision. En règle générale, le membre responsable au sein du Conseil communal défend le dossier, la direction de projet et les autres personnes de l'organisation de projet ne sont pas présentes. En cas de décision positive concernant le concept, celui-ci est ancré de manière contraignante dans la politique de la commune.

Objectif

L'objet soumis à décision a été traité et le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse a été adopté au niveau politique.

Action

Le membre responsable au sein du Conseil communal défend l'objet soumis à décision. En tant que direction de projet (ou collaborateurs et collaboratrices du projet), vous n'avez aucune tâche à effectuer dans cette étape.

En règle générale, la décision concernant un objet à l'ordre du jour est prise sans invité-e-s et le membre du Conseil communal compétent défend le dossier. Avant la séance du Conseil communal, « briefez » encore une fois le membre responsable au sein du Conseil communal (cf. chapitre 4.1.2 Séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept). Selon les circonstances, il est possible que la direction de projet soit invitée à la séance du Conseil communal pour faire la présentation.

Le cas échéant, en accord avec le membre responsable au sein du Conseil communal, informez le grand public à propos de la demande.

La décision concernant un objet à l'ordre du jour est souvent prise de manière non publique par le Conseil communal. Si les séances et les moments de prise de décisions du Conseil communal sont publics : saisissez l'occasion et motivez les personnes qui sont favorables au concept et, le cas échéant, des enfants et des jeunes à participer si cela les intéresse (sans les instrumentaliser !)

En cas de rejet, il est important de mener une réflexion approfondie sur l'ensemble du processus d'élaboration du concept, de chercher à connaître les raisons pour lesquelles la majorité ne s'est pas prononcée en faveur du concept et de se demander s'il aurait été possible d'avoir une influence là-dessus. Les questions auxquelles réfléchir pourraient être les suivantes : le mandat et les attentes relatives au produit final étaient-ils clairement formulés ? Est-ce que les actrices et acteurs politiques ont été suffisamment invité-e-s à participer au processus d'élaboration du concept ? Les objectifs et les mesures du concept sont-ils réalisables et justifiés ? Sur cette base, il est possible de réfléchir (avec le membre responsable au sein du Conseil communal ou le groupe de pilotage) à la suite des événements. Par exemple, est-il pertinent de mettre en œuvre encore une fois certaines étapes de travail de la phase 3 « Élaboration participative d'un concept ». Dans tous les cas, un mandat clair (p. ex. un mandat de révision) doit être obtenu auprès du Conseil communal pour la suite de la démarche.

4.3 Annonce publique et fin du projet

Si le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est adopté par le Conseil communal, cela est rendu public. Le projet d'élaboration d'un concept est ainsi terminé. Un bon achèvement du projet est le point de départ des activités ultérieures liées à la mise en œuvre du concept.

4.3.1 Annonce publique de l'adoption du concept

Afin de rendre les résultats du projet visibles pour le grand public et afin de renforcer l'engagement pris de mettre en œuvre le concept, il est nécessaire d'informer aussi bien le grand public que les personnes ayant participé au projet de l'adoption du concept et de la fin du projet.

Objectif

Les habitant-e-s de la commune et les personnes qui ont participé au projet sont informé-e-s de l'adoption par le Conseil communal du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse et de l'achèvement du projet. Elles ont accès au concept.

Actions

- Prévoyez avec le groupe de pilotage, et le cas échéant en concertation avec le membre responsable au sein du Conseil communal, des formes de communication appropriées pour l'annonce publique de l'adoption du concept. Définissez et mettez en œuvre des mesures aux deux niveaux suivants :
- Information au grand public : celle-ci peut se faire par le biais de publications par les canaux de la commune (p. ex. envois postaux, articles dans le bulletin communal, site internet de la commune, médias sociaux), par des communiqués de presse envoyés à des journaux locaux et/ou par un événement public. Prenez en considération tous les groupes de la population, en particulier les enfants et les jeunes, et utilisez des formes de communication adaptées à ces groupes de la population. Veillez également à ce que le concept soit accessible au public, par exemple en le publiant sur le site internet de la commune.
- Informations à toutes les personnes ayant participé : créez une liste des personnes ayant participé au projet et contribué à sa réussite (p. ex. groupe de pilotage, groupe de projet, groupe de résonance, groupes de personnes interrogés). Pensez également aux enfants et aux jeunes qui ont participé. Informez ces personnes de manière directe de la fin du projet (p. ex. lettre publique dans le bulletin communal, courriel personnel, etc.). Utilisez cette occasion pour donner un aperçu de la mise en œuvre du concept et expliquer qui sera à l'avenir la personne de contact.

Outils sur guide-pej.ch

- › O2.28_Exemple_Formats pour la communication des résultats aux groupes interrogés

 Dans l'idéal, la fin du projet représente le début de la mise en œuvre du concept. Dans ce cas, abordez la mise en œuvre sans laisser passer trop de temps.

Profitez de l'occasion pour rendre visible la responsabilité des décisionnaires dans la mise en œuvre du concept (p. ex. interview dans le bulletin communal avec le membre responsable au sein du Conseil communal, dans laquelle cette personne répond à des questions telles que « Dans quel délai souhaitez-vous avoir mis en œuvre les premières mesures ? »).

 Un événement public peut être utilisé pour inviter à participer à la mise en œuvre et à d'éventuels projets ultérieurs.

 Rendez le concept accessible au public. Cela renforce l'engagement et suscite l'intérêt (p. ex. téléchargement sur le site internet de la commune, envoi de versions imprimées aux personnes ayant contribué à l'élaboration du concept).

Remerciez l'ensemble des participant-e-s (p. ex. lors d'un événement public sur le concept). Il est recommandé de contacter personnellement les personnes qui ont participé étroitement (p. ex. groupe de pilotage ou groupe de projet) et de les remercier tout particulièrement (cf. chapitre 4.3.2. Fin du projet).

« Faire connaître activement les lignes directrices et les concepts est d'une importance capitale. Dans le cas contraire, ils prennent la poussière au fond d'un tiroir. »

Mona Meienberg, responsable d'équipe « Développement communal et urbain adapté aux enfants », UNICEF Suisse et Liechtenstein

4.3.2 Fin du projet

Dans un projet d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse, clore le projet englobe d'une part le fait d'achever toutes les tâches administratives et organisationnelles, et d'autre part de prendre congé de toutes les personnes ayant participé étroitement au projet en les remerciant.

Assurez-vous que la clôture du projet n'a pas lieu trop longtemps après l'adoption du concept, de sorte que les personnes ayant participé se sentent encore liées au projet.



Objectif

Le projet d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse est achevé.

Actions

- Tâches administratives et organisationnelles : assurez-vous que rien ne reste inachevé, que les résultats (intermédiaires) sont archivés de manière claire et qu'ils sont remis aux organismes responsables. Le cas échéant, rassemblez et archivez les documents de planification du projet, les documents internes, etc., afin qu'ils puissent être réutilisés dans des projets ultérieurs similaires.
- Évaluation, prise de congé et remerciements aux personnes ayant collaboré étroitement : organisez une réunion avec une sélection de personnes ayant participé au projet (p. ex. groupe de pilotage, groupe de projet) pour évaluer le processus et mener une réflexion commune, et consignez les conclusions afin qu'elles puissent être intégrées dans les projets ultérieurs. Prenez congé des personnes ayant collaboré au projet et remerciez-les lors d'un événement (p. ex. fête de clôture).

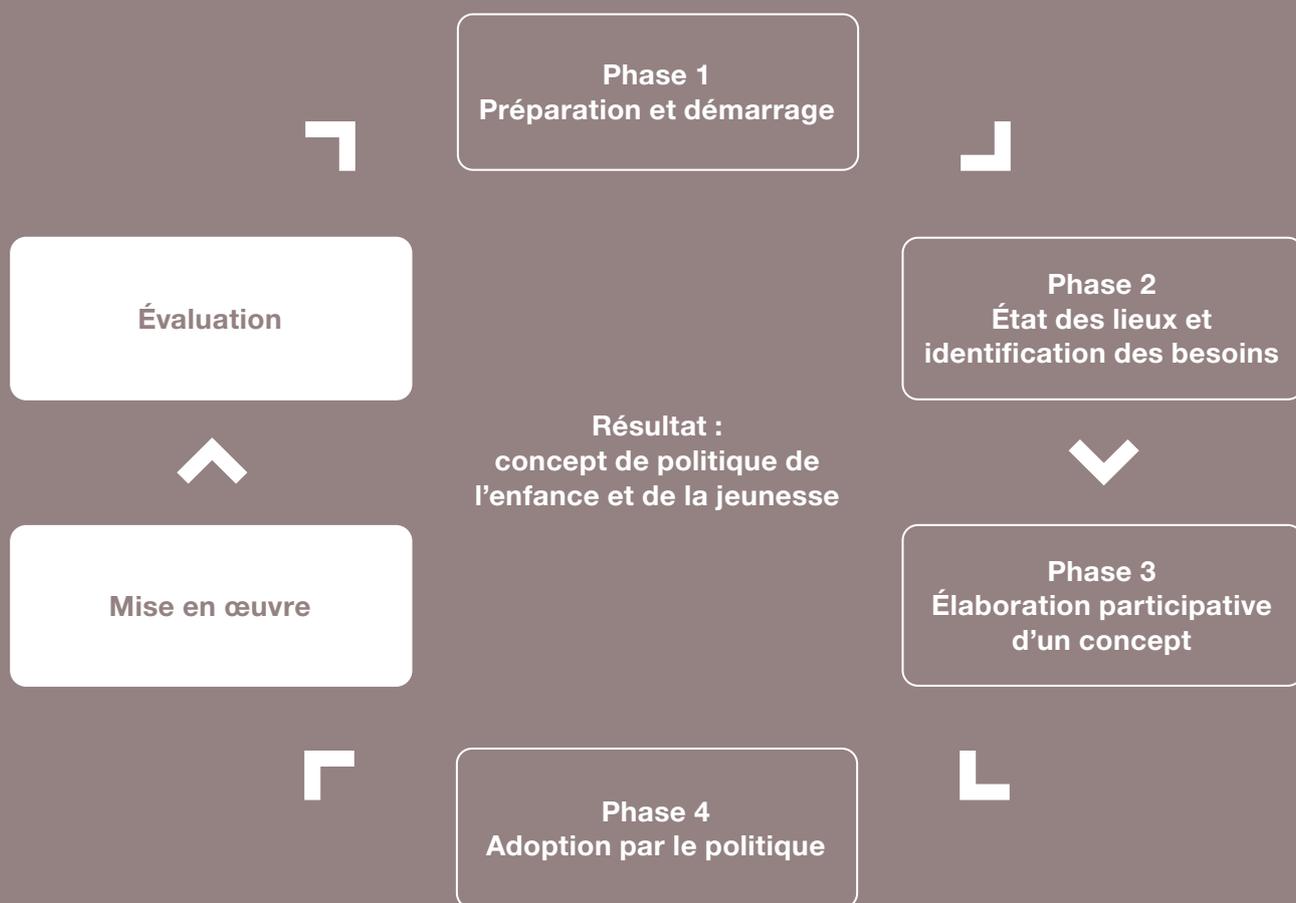
Outils sur guide-pej.ch

- › O4.7_Indications_Check-list des tâches de clôture du projet

« Un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse offre aux communes une base importante pour créer les conditions dans lesquelles les enfants, les jeunes et les jeunes adultes grandissent de manière optimale. »

Marcus Casutt, directeur de l'Association faïtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (AFAJ)

Aperçu de la mise en œuvre et de l'évaluation



-  **Conseils de lecture**
-  **Conseils**
-  **Informations supplémentaires**
-  **À faire absolument**

Remarque préliminaire

Le but de ce guide est d'aider les communes à élaborer un concept de politique communale de l'enfance et de la jeunesse. Avec l'adoption de ce concept, cet objectif est atteint. Toutefois, la politique communale de l'enfance et de la jeunesse n'est pas encore mise en œuvre pour autant. Le concept constitue la base pour sa mise en œuvre et pour son développement ultérieur.



Les chapitres suivants décrivent la mise en œuvre des mesures et l'évaluation du modèle de planification circulaire et fournissent quelques conseils à ce sujet. Ces informations s'adressent aux personnes responsables de la mise en œuvre du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune.

La planification de la mise en œuvre des mesures ainsi que de l'évaluation devraient être effectuées en même temps que l'adoption du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse ou de manière rapprochée dans le temps.

Mise en œuvre

Le présent guide prévoit que les organismes responsables de la mise en œuvre du concept aux niveaux stratégique et opérationnel soient mentionnés dans le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse.

Au niveau stratégique, il faut des personnes qui portent la responsabilité principale de la dimension stratégique de la politique de l'enfance et de la jeunesse (responsabilité thématique) et qui accompagnent et supervisent la mise en œuvre du concept. Il peut s'agir, par exemple, du membre du Conseil communal responsable des questions relatives à l'enfance et à la jeunesse ou de la commission enfance et jeunesse.

La mise en œuvre des mesures peut concerner divers acteurs et actrices, avec des responsabilités et des rôles différents. C'est pourquoi il est important qu'au niveau opérationnel une personne ou un organe porte la responsabilité principale de la mise en œuvre pratique du concept. Dans l'idéal, ce sont les délégué·e·s à l'enfance et à la jeunesse (le cas échéant). Cette tâche peut également être assumée par la direction de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ou par une personne de l'administration.

Si la responsabilité principale pour les niveaux stratégique et opérationnel n'a pas été définie dans le concept, cela devrait être fait dès que possible (et, le cas échéant, être intégré dans le concept après coup).

Outils sur guide-pej.ch

- › O5.1_Indications_Tâches stratégiques et opérationnelles durant la mise en œuvre du concept
- › O5.2_Exemple_Planification des mesures

 Durant la mise en œuvre, vérifiez encore et encore si vous pouvez rattacher des mesures (en particulier des mesures plus conséquentes) à un objectif de législation. Cela facilite la mise en œuvre.

Ne pas tabler d'emblée sur une offre pérenne pour une mesure est souvent utile et facilite l'obtention de l'approbation politique. Réalisez plutôt un projet pilote dans lequel des expériences peuvent être faites. Ensuite, après l'évaluation de cette première expérience, l'offre peut être ancrée de manière fixe.

 Les services spécialisés cantonaux peuvent fournir des informations sur les possibilités (cantonales ou, le cas échéant, nationales) de financement pour les offres ou les projets.

 Dans une perspective de participation réussie des enfants et des jeunes au niveau communal, il est important que ces groupes d'âge et éventuellement d'autres groupes de la population puissent participer activement à la mise en œuvre des mesures les touchant directement. Accordez une attention particulière à ce point lors de la planification des mesures.

Évaluation

Le guide prévoit que le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse mentionne des organismes chargés d'évaluer la mise en œuvre, aussi bien au niveau stratégique (p. ex. membre responsable au sein du Conseil communal ou commission enfance et jeunesse) qu'au niveau opérationnel (p. ex. délégué-e-s à l'enfance et à la jeunesse, direction de l'animation socioculturelle enfance et jeunesse ou personne de l'administration). Le moment auquel l'évaluation aura lieu devrait également être indiqué dans le guide.

Au cours de l'évaluation, il s'agit d'examiner rétrospectivement les processus, d'évaluer la mise en œuvre des mesures et de vérifier si les objectifs ont été atteints. L'évaluation montre où se situe la commune – après la mise en œuvre du concept – en ce qui concerne les objectifs formulés. Les résultats d'une évaluation devraient être pris en compte au niveau politique et, dans la mesure du possible, le grand public devrait aussi en prendre connaissance. Dans l'idéal, ils débouchent sur un mandat pour un nouvel état des lieux et un nouveau processus d'identification des besoins. Le processus de planification circulaire recommence alors et conduit à la révision du concept existant de politique de l'enfance et de la jeunesse (cf. chapitre Quelle est la conception sous-jacente de la planification ?).

Une évaluation est plus complète et plus détaillée que le rapport annuel. L'évaluation peut être effectuée à l'interne (p. ex. par un service de l'administration communale) ou une autorité externe (p. ex. hautes écoles spécialisées ou prestataires privés). Les avantages d'une évaluation interne sont que les connaissances en ce qui concerne les structures de la commune et la mise en œuvre du concept sont rapidement accessibles, qu'une réflexion est amorcée dans la commune sur les actions en matière de politique de l'enfance et de la jeunesse et que les coûts sont souvent moins élevés. Une évaluation externe présente l'avantage d'apporter un regard extérieur et de détecter les « angles morts ». En outre, des ressources et des compétences qui ne sont pas ou seulement partiellement disponibles dans la commune (p. ex. ressources en temps et compétences méthodologiques) peuvent être utilisées. En général, l'évaluation externe bénéficie également d'une plus grande crédibilité.

L'expérience montre que, dans le domaine de la politique de l'enfance et de la jeunesse, des évaluations sont surtout effectuées lorsque la décision à ce sujet a été prise dès le début. Cela présente aussi l'avantage de savoir déjà à quoi devrait ressembler l'évaluation. Il est ainsi possible de collecter des données et des faits au fur et à mesure.

Il est pertinent d'effectuer un bilan intermédiaire après environ trois à cinq ans. Définissez ce laps de temps dans le concept de politique de l'enfance et de la jeunesse. Dans le bilan intermédiaire, si possible tous les acteurs et actrices ayant participé évaluent (p. ex. dans le contexte d'un événement en grand groupe) où se situe la commune dans la mise en œuvre par rapport aux objectifs à atteindre et, le cas échéant, dans quels domaines d'action il est nécessaire d'agir encore. Si besoin, des ajustements peuvent ainsi être effectués et, le cas échéant, de nouvelles mesures peuvent être développées. En outre, la participation importante et répétée de différents acteurs et actrices accroît la notoriété du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse et le respect des engagements pris dans ce cadre.

Outils sur guide-pej.ch

› O6.1_Indications_Évaluation

« L'évaluation devrait montrer ce qui a été réalisé, mais également renseigner honnêtement sur les domaines de la politique de l'enfance et de la jeunesse où il y a encore du potentiel et où des actions sont encore nécessaires. Ce n'est que de cette manière qu'un développement continu peut avoir lieu. »

Johanna Brandstetter, chargée de cours et responsable de projet, Ostschweizer Fachhochschule

Les outils sur guide-pej.ch

Phase 1 – Préparation et démarrage du projet

- › O1.1_Indications_Arguments et activités à l'appui du mandat politique
- › O1.2_Méthode_Analyse des parties prenantes
- › O1.3_Indications_Contenu d'une esquisse de projet
- › O1.4a_Exemple_Esquisse de projet Bulle
- › O1.4b_Exemple_Esquisse de projet Eglisau
- › O1.4c_Exemple_Esquisse de projet Oberwil
- › O1.5_Exemple_Demande d'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse adressée au Conseil communal
- › O1.6_Indications_Description des personnes et groupes de personnes constituant l'organisation du projet
- › O1.7_Exemple_Organisation de projet dans trois communes
- › O1.8_Indications_Domains d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse
- › O1.9_Exemple et modèle_Calendrier de projet avec jalons et responsabilités
- › O1.10_Indications_Tâches de communication
- › O1.11_Exemple_Tâches de communication
- › O1.12_Indications_Planification de la participation
- › O1.13_Indications_Check-list pour la planification d'une rencontre coup d'envoi
- › O1.14_Exemple_Plan du déroulement d'un événement coup d'envoi

Phase 2 – État des lieux et identification des besoins

- › O2.1_Proposition de façon de procéder_Choix des questions de recherche, des groupes à interroger et des méthodes
- › O2.2_Exemple_Questions de recherche par domaines d'action
- › O2.3_Indications_Tableau pour le choix des méthodes adéquates
- › O2.4_Méthode et exemple_Recherche et analyse de documents
- › O2.5_Méthodes quantitatives
- › O2.6_Méthodes qualitatives avec personnes individuelles
- › O2.7_Méthodes qualitatives avec groupes
- › O2.8_Exemple_Choix des méthodes dans différentes communes
- › O2.9_Indications_Caractéristiques particulières des enquêtes auprès d'enfants
- › O2.10_Indications_Utilisation de médias numériques pour réaliser l'état des lieux et identifier les besoins
- › O2.11_Indications_Planification détaillée d'une enquête
- › O2.12_Indications_Principes juridiques et éthiques
- › O2.13_Indications_Avantages et inconvénients des différents types de documentation lors d'enquêtes qualitatives
- › O2.14_Indications_Travail d'enquête avec des groupes
- › O2.15_Exemple_Informations préliminaires concernant les enquêtes
- › O2.16_Exemple_Courrier d'invitation à une enquête
- › O2.17_Exemple_Courrier d'information pour les tiers médiateurs
- › O2.18_Exemple_Courrier d'information pour les parents lors d'enquêtes auprès de mineur-e-s au jardin d'enfants et à l'école
- › O2.19_Indications_Phase introductive d'une enquête
- › O2.20_Exemple_Phase introductive d'une enquête (autophotographie avec entretien en groupe)
- › O2.21_Exemple_Déclaration de consentement pour un entretien

-
- › O2.22_Indications_Critères de qualité des enquêtes orales
 - › O2.23_Exemple_Courrier de rappel pour enquêtes quantitatives (en ligne)
 - › O2.24_Proposition de façon de procéder_Analyse et présentation de données quantitatives
 - › O2.25a_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Bulle
 - › O2.25b_Exemple_Présentation des résultats de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins Eglisau
 - › O2.26_Proposition de façon de procéder_Analyse de données qualitatives
 - › O2.27_Exemple_Structure d'un rapport sur la politique de l'enfance et de la jeunesse
 - › O2.28_Exemple_Formats pour la communication des résultats aux groupes interrogés
 - › O2.29_Outils de travail spécifiques à un domaine d'action

Phase 3 – Élaboration participative d'un concept

- › O3.1_Indications_Recommandations pour le choix des personnes appelées à participer à l'élaboration d'un concept
- › O3.2_Indications_Conseils concernant la participation d'enfants à l'élaboration d'un concept
- › O3.3_Indications_Conseils concernant la participation de jeunes à l'élaboration d'un concept
- › O3.4_Proposition de façon de procéder_Préparation de l'événement en grand groupe
- › O3.5_Exemple_Save-the-date et courrier d'invitation pour l'événement en grand groupe
- › O3.6_Exemple_Planification du déroulement d'un événement en grand groupe
- › O3.7_Méthodes pour élaborer la vision et les principes directeurs
- › O3.8_Exemple_Analyse des points forts et des points faibles avec la méthode des cartes
- › O3.9_Exemple_Définition d'objectifs et de mesures avec la méthode des cartes
- › O3.10_Proposition de façon de procéder_Rédaction de l'ébauche de concept
- › O3.11_Indications_Contenu d'un concept
- › O3.12_Exemple_Niveaux d'objectifs et mesures dans un concept
- › O3.13_Indications_Formulation d'objectifs
- › O3.14a_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune de Bulle
- › O3.14b_Exemple_Concept de politique de l'enfance et de la jeunesse de la commune d'Eglisau
- › O3.15_Recommandations professionnelles pour la politique communale de l'enfance et de la jeunesse

Phase 4 – Adoption par le politique

- › O4.1_Indications_Demande de retours et recherche de l'approbation de personnes clés et autres
- › O4.2_Indications_Thèmes de la séance préparatoire en vue du débat et de la prise de décision concernant le concept
- › O4.3_Indications_Choix des dates du débat et de la prise de décision concernant le concept au sein du Conseil communal
- › O4.4_Exemple_Demande de discussion du concept adressée au Conseil communal
- › O4.5_Indications_Présentation et débat durant la séance du Conseil communal
- › O4.6_Exemple_Demande de prise de décision concernant le concept adressée au Conseil communal
- › O4.7_Indications_Check-list des tâches de clôture du projet

Outils pour la mise en œuvre

- › O5.1_Indications_Tâches stratégiques et opérationnelles durant la mise en œuvre du concept
- › O5.2_Exemple_Planification des mesures

Outils pour l'évaluation

- › O6.1_Indications_Évaluation

Table des figures

Figure 1 Phases de l'élaboration d'un concept de politique de l'enfance et de la jeunesse (propre présentation basée sur la conception de la planification de Schnurr et al. 2010)	7+17
Figure 2 Domaines d'action de la politique communale de l'enfance et de la jeunesse (propre présentation avec référence à la source politiqueenfancejeunesse.ch)	13
Figure 3 Place du concept de politique de l'enfance et de la jeunesse dans la commune (propre présentation basée sur : Amt für Soziales des Kantons St. Gallen 2013 : 9)	15
Figure 4 Points de référence lors de l'élaboration d'un concept (propre présentation basée sur celle de Von Spiegel 2000 : 30)	19
Figure 5 Objectifs et résultat de l'état des lieux et du processus d'identification des besoins (propre présentation)	37
Figure 6 Interdépendance entre thèmes/questions de recherche (quoi ?), groupes à interroger (qui ?) et méthodes (comment ?) (propre présentation)	39
Figure 7 Étapes de l'élaboration d'un concept (propre présentation)	49

Bibliographie

Amt für Soziales des Kantons St. Gallen (2013). *Leitfaden für kommunale Kinder- und Jugendbeauftragte zur Gestaltung von kinder- und jugendgerechten Lebensräumen*. Saint-Gall. sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/kinder--und-jugendpolitik/kinder--und-jugendbeauftragte.html [accès : 11.7.2023]

Conseil fédéral suisse (2008). *Pour une politique suisse de l'enfance et de la jeunesse. Rapport du Conseil fédéral en réponse aux postulats Janiak (00.3469) du 27 septembre 2000, Wyss (00.3400) du 23 juin 2000 et Wyss (01.3350) du 21 juin 2001*. Berne, Département fédéral de l'intérieur – Office fédéral des assurances sociales OFAS.

DOJ/AFAJ, Association faïtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse (2018). *Animation socioculturelle enfance et jeunesse en Suisse. Bases de réflexion pour les décideurs-euses et les professionnel-le-s*. https://doj.ch/wp-content/uploads/2020/01/Brochure_ASC_DOJAJAJ_2019_web_2.pdf [accès : 11.07.2023]

Gächter, Hans Peter (2015). *Projektmanagement konkret. Nachschlagen - Verstehen - Umsetzen*. 3^e édition. Berne : hep verlag ag.

Glasl, Friedrich ; Weiss, Mario (2014). Zukunftsgestaltungs-Prozesse. In : Glasl, Friedrich ; Kalcher, Traude ; Piber, Hannes (éd.). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. 3^e édition, remaniée et complétée. Berne : Haupt Verlag.

Kalcher, Trude (2014). Informations-Prozesse. In : Glasl, Friedrich ; Kalcher, Traude ; Piber, Hannes (éd.). *Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse*. 3^e édition, remaniée et complétée. (p. 317–347). Berne : Haupt Verlag.

Kuster, Jürg et al. (2019). *Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid*. 4^e édition. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler.

Maykus, Stephan ; Schone, Reinhold (éd.) (2010). *Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven*. 3^e édition, entièrement remaniée et actualisée. Wiesbaden : VS Verlag.

Schnur, Johannes, Erwin Jordan, Reinhold Schone (2010). Gegenstand, Ziele und Handlungsmaximen von Jugendhilfeplanung. In : Maykus, Stephan ; Schone, Reinhold (éd.). *Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven*. 3^e édition, entièrement remaniée et actualisée. (P. 91–114). Wiesbaden : VS Verlag.

Steiner, Alfred (1998). *Jugendpolitik jetzt! Handbuch für eine aktive Jugendpolitik in den Gemeinden*. Zurich : Atlantis Verlag.

Von Spiegel, Hiltrud (2000). *Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landjugendamtes*. Münster : Votum-Verlag.

Site internet : politiqueenfancejeunesse.ch [accès : 11.07.2023]

guide-pej.ch

DOJ Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz
Association fédérale suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse
Associazione svizzera animazione socioculturale infanzia e gioventù
AFAJ

n|w

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit