

INSTRUMENTS QUALITÉ

Outils de gestion de la qualité

dans les maisons de jeunes



Outils de gestion de la qualité
dans les maisons de jeunes

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. LA MAISON DE JEUNES ET SON CONTEXTE	7
1.1. Missions d'une maison de jeunes	7
1.2. Acteurs impliqués dans le fonctionnement d'une maison de jeunes	10
1.2.1. Jeunes.....	10
1.2.2. Acteurs internes	10
1.2.3. Acteurs externes.....	10
1.2.4. Concertation entre acteurs internes et acteurs externes.....	11
2. QUALITÉ DANS UNE MAISON DE JEUNES	12
2.1. Notion de qualité	12
2.2. Aspects de qualité dans une maison de jeunes.....	12
3. GESTION DE LA QUALITÉ.....	14
3.1. Qualité externe, qualité interne	14
3.2. Acteurs impliqués dans le développement de la qualité.....	14
3.3. Terminologie : ressources, activités, outputs, outcomes, impact	15
3.4. Mesurer l'impact d'une maison de jeunes ?.....	17
3.5. Assurer la qualité.....	18
3.6. Le cycle de qualité	19
3.7. Instruments de maisons de jeunes pour suivre le cycle de qualité	21
4. PLANIFIER.....	22
4.1. Concept d'action général, plateformes et convention.....	22
4.2. Plan de travail annuel.....	22
5. RÉALISER	24
5.1. Documenter le travail.....	24
6. ÉVALUER	25
6.1. Évaluation interne	25
6.2. Évaluation externe en impliquant les jeunes.....	25
6.3. Évaluation externe par les agents régionaux.....	26
7. AJUSTER.....	27
7.1. Tirer les conclusions de l'auto-évaluation.....	27
8. RAPPORT ANNUEL.....	29
ANNEXES	30
Annexe 1 : Outil : Modèle de grille plan de travail annuel	30
Annexe 2 : Check-list « Cycle de qualité »	32
Annexe 3 : Questions d'orientation pour l'auto-évaluation par les équipes éducatives.....	34
Annexe 4 : Outils d'auto-évaluation	36
SOURCES.....	39

Introduction

Le présent dossier présente des approches et outils en matière de gestion de la qualité dans les maisons de jeunes. La qualité dans une maison de jeunes ne dépend pas uniquement de son équipe éducative, mais aussi d'un certain nombre d'acteurs qui interviennent plus ou moins directement dans son fonctionnement. Dès lors une première partie du document situe les maisons de jeunes dans son contexte.

Un deuxième volet aborde la notion de qualité. Dans le discours général sur la qualité il existe une certaine tendance à vouloir se référer à une qualité universelle, une notion qui reste cependant globale, diffuse et souvent mal définie. Ceci est particulièrement vrai pour des services comme les maisons de jeunes. La nature même de leur travail fait que leurs efforts ne peuvent pas être mesurés par rapport à des objectifs précis et chiffrés décrivant leur impact. Ceci ne veut pas dire qu'on ne peut pas évaluer la qualité de leurs offres. En effet, différentes évaluations du travail des maisons de jeunes ont été réalisées dans le passé. De plus, différents instruments pour assurer la qualité ont été développés au fil des ans. Ainsi, les maisons de jeunes se sont notamment orientées par rapport au *Manuel sur l'assurance et le contrôle de qualité dans les maisons de jeunes au Luxembourg*¹. En outre ont été introduits les concepts d'action généraux à partir de l'année 2000, puis à partir de 2012 a été développé un modèle de journal de bord pour documenter la fréquentation et la pratique éducative.

C'est d'ailleurs sur base des expériences faites dans le secteur de la Jeunesse qu'a été développé le dispositif de l'assurance de la qualité dans le secteur de l'Enfance. Ce dispositif a eu une base légale en 2016 par la loi modifiant la loi du 4 juillet 2008 sur la jeunesse. Cette loi, qui concerne à la fois le secteur de l'Enfance et celui de la Jeunesse, ne prévoit pas de mesurer l'action des services de l'éducation non formelle par rapport à des objectifs qualitatifs fixes et universels, mais introduit des obligations en matière de gestion de la qualité. Ce faisant elle suit une approche largement adoptée dans d'autres secteurs de services, privés ou publics, avec leurs modèles bien établis comme le « European Framework for Quality management – EFQM », respectivement le « Common assessment framework - CAF ».

La loi de 2016 a introduit un cadre de référence national pour l'éducation non formelle, rend obligatoire le concept d'action général et le journal de bord et prévoit un suivi de la pratique éducative par des agents « jeunesse ». Ces instruments font partie d'un dispositif cohérent qui vise le développement continu de la qualité dans l'éducation non formelle par des cycles de qualité successifs. Le présent document présente les différents instruments dans leur contexte, et les situe comme éléments de cycles de qualité. Le dossier propose également des outils pratiques adaptés aux maisons de jeunes et permettant aux équipes éducatives de mettre en œuvre des cycles de qualité.

1/ *Manuel sur l'assurance et le contrôle de qualité dans les maisons de jeunes au Luxembourg*, 2004, Ministère de la Jeunesse en collaboration avec l'Entente des Gestionnaires des Maisons de Jeunes. En 2016 ce manuel a été adapté et élargi par le Cercle de Qualité de l'EGMJ dans le cadre de la mise en place du VADEMECUM.

1. La maison de jeunes et son contexte

1.1. Missions d'une maison de jeunes

Les missions des maisons de jeunes (« Service de Rencontre, d'Information et d'Animation pour Jeunes ») sont décrites dans le **règlement grand-ducal du 28 janvier 1999** concernant l'agrément gouvernemental à accorder aux gestionnaires de services pour jeunes. D'autres documents importants sont le **Manuel pour le travail en milieu ouvert** (« Handbuch für offene Jugendarbeit in Luxemburg ») et le **Cadre de référence national pour l'éducation non formelle**. Ces textes sont suffisamment larges pour être adaptés à des contextes variés et il n'existe pas de définition unique de ce que devrait être une maison de jeunes.

Cette flexibilité est voulue, car elle permet d'avoir une diversité des approches. Toutefois, certains éléments fédérateurs apparaissent clairement en recoupant la convention, le cadre de référence, le manuel pour le travail en milieu ouvert et les descriptions que les maisons de jeunes donnent d'elles-mêmes.

Ainsi, la maison de jeunes est comprise comme :

- un lieu de rencontre,
- un lieu de contact et de soutien,
- un lieu d'activités,
- un lieu de transmission de valeurs,
- et un lieu du lien social.

Une explication plus détaillée avec les différents mots-clés qui sont associés à chaque facette figure sur les deux pages suivantes.

Description sommaire des missions d'une maison de jeunes

Une maison des jeunes est...

• Un lieu de rencontre

› Un espace de rencontre et d'échange

La maison de jeunes est un lieu de rencontre et de loisirs pour les jeunes d'un quartier, d'un village ou d'un groupement de village. Ils peuvent y retrouver des amis et se détendre. Elle propose un cadre qui favorise la rencontre, l'échange informel et la création de liens sociaux entre jeunes du quartier ou du village. C'est un lieu sécurisant, où les différences sont respectées et où chacun peut s'exprimer quel que soit son âge, sa couleur de peau, ses origines, son niveau social...
rencontre, # accueil, # relations sociales, # communication, # apprentissage informel

› Un espace d'autonomie

La maison de jeunes est un espace où les jeunes peuvent se sentir en sécurité et libres d'expérimenter de nouvelles activités, d'échanger leurs idées, d'acquiescer de l'expérience et de vivre en interaction. L'expérience de l'autonomie est un élément important du travail de jeunesse.
transitions, # autonomie

• Un lieu de contact et de soutien

› Un espace d'information et de conseil

La maison de jeunes combat les mécanismes d'exclusion et d'échec en offrant soutien et appui. Ses équipes éducatives informent et conseillent les jeunes sur les questions qui les concernent. Les pédagogues sont d'importantes personnes de référence pour les jeunes. Là où ils ne peuvent pas donner des réponses ou du conseil, ils font le relais avec des services spécialisés. C'est pourquoi les maisons de jeunes travaillent en réseau avec d'autres structures. Les activités des maisons de jeunes visent à renforcer le jeune et lui donner confiance en soi.
information, # conseil, # soutien, # guidance, # orientation, # consultation, # aide, # relation de confiance, # prévention, # transitions, # travail en réseau

• Un lieu d'activités

› Un espace d'animation

La maison de jeunes propose des activités variées aux jeunes. Des ateliers de danse, des cours de fitness, des rencontres sportives, des activités créatives, des ateliers culinaires font partie du répertoire de la majorité des maisons de jeunes. Des projets plus spécifiques complètent l'offre. Ces activités et projets permettent d'aborder les 7 champs d'actions prévus par le Cadre de référence national pour l'éducation non formelle : « Émotions et relations sociales » ; « Orientation vers les valeurs, participation et démocratie » ; « Langue, communication et médias » ; « Créativité, art et esthétique » ; « Mouvement, conscience de son corps et santé » ; « Sciences et technique » et « Transition ».

Ce volet du travail des maisons de jeunes, encore appelé « animation » vise le développement personnel des jeunes.

animation, # créativité, # culture, # conscience du corps, # mouvement, # santé, # animation, # prévention, # estime de soi

› Un lieu d'initiatives

La maison de jeunes soutient le sens de l'initiative, la créativité et l'esprit d'initiative des jeunes. Les équipes éducatives de la maison de jeunes sont à l'écoute des jeunes et les soutiennent dans l'élaboration de projets individuels ou collectifs. Pour les jeunes impliqués dans la réalisation des projets, à quel degré d'engagement que ce soit, c'est un moyen très efficace de faire l'expérience de la conception et de la planification d'activités, de la participation aux processus décisionnels et de la prise de responsabilités.

engagement, # sens d'initiative, # participation, # projets, # initiatives socio-culturelles

• Un lieu de transmission de valeurs

› Promotion de valeurs fondamentales

La maison de jeunes contribue à l'éducation des jeunes comme citoyens responsables et actifs, respectueux de la démocratie, des valeurs et des droits fondamentaux de notre société. Elle œuvre en faveur de l'égalité des chances, de l'égalité des femmes et des hommes, la solidarité et la compréhension mutuelle dans une société multiculturelle.

valeurs, # démocratie, # respect, # tolérance, # inclusion, # ouverture d'esprit

› Promotion de la participation active

La maison de jeunes offre de nombreuses possibilités de s'impliquer activement. Les jeunes peuvent participer à la gestion de la maison de jeunes, s'impliquer dans des projets ou contribuer aux activités communes du quartier ou du village, initiées ou non par la Maison des jeunes. La participation est un thème transversal sous-jacent à tous les domaines d'activité des maisons de jeunes.

participation, # sens d'initiative, # sur base volontaire

• Un lieu du lien social

› Un lieu d'intégration sociale

La maison de jeunes est un lieu de lien social et un élément important dans la construction d'un environnement favorable au bon développement et à l'intégration des jeunes dans notre société. La simple existence d'une maison de jeunes constitue déjà une preuve que les jeunes ont une place dans la communauté locale et sont les bienvenus.

Certains jeunes, parfois défavorisés, ne trouvent pas facilement le chemin vers la maison de jeunes. L'équipe éducative de la maison de jeunes n'attend pas que les jeunes viennent de leur propre initiative, mais adopte une démarche proactive en allant à leur rencontre.

intégration, # insertion sociale, # intégration des jeunes dans la société, # sens d'appartenance

› Une voix pour les jeunes

La maison de jeunes est en contact journalier avec les jeunes et connaît leurs préoccupations. Cette connaissance est relayée aux autorités locales et nationales à travers les plateformes de concertation annuelles et à travers la participation à des forums d'échanges nationaux. Dans ce contexte l'équipe éducative n'agit pas seulement pour les jeunes qui fréquentent leur maison, mais garde présente à l'esprit l'ensemble des jeunes du quartier ou du village.

participation, # cohésion sociale

2/ voir chapitre III.3 « Rôle des pédagogues » du Cadre de référence national « Éducation non formelle des enfants et des jeunes »

1.2. Acteurs impliqués dans le fonctionnement d'une maison de jeunes

1.2.1. Jeunes

La raison d'être et la mission principale d'une maison de jeunes est de servir les jeunes. Les jeunes ne sont pas vus comme des bénéficiaires passifs, mais comme de véritables acteurs qui doivent être écoutés et impliqués dans le fonctionnement de la maison de jeunes.

1.2.2. Acteurs internes

Équipe éducative

L'équipe éducative a comme mission d'encadrer le quotidien de la maison de jeunes². Elle a comme tâche de créer un cadre approprié permettant aux jeunes de se sentir à l'aise, de développer avec les jeunes des activités et projets qui correspondent à leurs intérêts et besoins. Un élément essentiel de la tâche des éducateurs est le travail relationnel avec les jeunes, ainsi que le soutien des jeunes qui cherchent conseil ou aide.

Gestionnaire

Ils existent actuellement deux types de gestionnaires, à savoir des associations sans but lucratif (plus que 90 %) ou des communes (respectivement un ensemble de communes, moins de 10 %). Les associations ou les communes signent une convention avec le ministère en charge de la Jeunesse pour garantir le financement de la maison de jeunes. La commune définit ensemble avec le Ministère les actions et services à fournir par la maison de jeunes et garantit au minimum le financement de la contrepartie prévue par la convention signée avec le Ministère. Le gestionnaire est responsable pour le fonctionnement de la maison de jeunes dans les conditions prévues par la convention.

Une particularité du travail de jeunesse au Luxembourg est le fait que la majorité des maisons de jeunes sont dirigées par un comité bénévole dont les tâches principales sont la gestion du personnel (patron), la responsabilité financière/comptabilité, la responsabilité pour le contenu du concept d'action général (CAG) et les relations publiques.

1.2.3. Acteurs externes

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse

Le Ministère de l'Éducation, de l'Enfance et de la Jeunesse met en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine de la jeunesse.

Le ministère vérifie si les conditions sont remplies pour pouvoir accorder un agrément à la maison de jeunes. Il vérifie si les services ou activités pour lesquels sont demandés des cofinancements répondent à des besoins effectifs et correspondent à la politique du gouvernement. Le ministère intervient à hauteur de 50 % des frais de salaires et de fonctionnement retenus dans le cadre de la convention de financement.

Commune

La commune évalue le besoin pour une ou plusieurs maisons de jeunes sur son territoire. La commune met à disposition les locaux et contribue à hauteur de 50 % des frais de salaires et frais de fonctionnement retenus dans le cadre de la convention de financement.

Service national de la jeunesse

Le Service national de la jeunesse assure le suivi de la qualité pédagogique dans les maisons de jeunes. Ses agents régionaux effectuent des visites régulières auprès des maisons de jeunes et vérifient si la pratique éducative correspond au concept que s'est donné la maison de jeunes.

Le Service national de la jeunesse soutient le développement de la qualité dans le secteur de la jeunesse à travers l'organisation de symposiums, de la formation continue, la diffusion d'exemples de bonne pratique et des publications.

Daachverband vun de Lëtzebuenger Jugendstrukturen (anciennement Entente des gestionnaires de maisons de jeunes - EGMJ)

Les missions générales du DLJ sont la représentation nationale des gestionnaires et le lobbying, la promotion du travail de la jeunesse, le travail en réseau du secteur jeunesse au niveau international, le soutien au niveau de la gestion des structures, la gestion et coordination de projets pilotes et l'offre de services administratifs.

1.2.4. Concentration entre acteurs internes et acteurs externes

Convention entre gestionnaire, ministère et commune

Ce contrat précise les services que doit rendre la maison de jeunes en contrepartie du financement par la commune et le ministère. Dans ce texte sont également réglés l'organisation des plateformes de coopération, les horaires d'ouverture, etc.

Plateformes de coopération

À travers ces réunions, qui réunissent les gestionnaires, la commune et le ministère, est assuré le suivi de la convention. Il s'agit de vérifier si les services prévus par la convention ont été fournis et de préparer le budget et le plan d'action pour l'année à venir.

Deux plateformes sont organisées annuellement, une au premier semestre et une au deuxième semestre. Après chaque plateforme, un rapport est rédigé pour assurer le suivi.

2. Qualité dans une maison de jeunes

2.1. Notions de qualité

La « qualité » d'un service peut être définie comme étant sa capacité à répondre aux différents besoins de ses utilisateurs³. La « qualité » est donc un concept relatif et il n'y a pas de définition universelle. Dès lors elle doit être définie spécifiquement pour chaque service.

Mais comment définir la qualité d'un service ou d'une structure comme une maison de jeunes ? Certains l'associent aux résultats de l'interaction entre le jeune et le personnel éducatif. D'autres lient la qualité fortement à la satisfaction que retire le jeune des services de conseil ou des projets auxquels il participe. D'autres encore définissent la qualité d'une maison de jeunes comme étant sa capacité à répondre aux différents besoins des jeunes du quartier ou du village. Mais on peut aussi comprendre la qualité d'une maison de jeunes comme étant sa capacité à répondre aux missions et objectifs qui lui ont été fixés. C'est sur cette dernière idée qu'est basé le dispositif de l'assurance de la qualité dans les maisons de jeunes.

2.2. Aspects de qualité dans une maison de jeunes

Chaque maison de jeunes se trouve dans un contexte spécifique impliquant des priorités différentes. Les jeunes vivant dans un village rural ont d'autres besoins que ceux vivant dans un quartier d'une ville. Dès lors les maisons de jeunes doivent adapter leurs services de conseil et leurs projets en conséquence. Les critères pour définir un service de qualité sont donc différents d'une maison de jeunes à l'autre. Toutefois il est possible d'énumérer différents éléments communs qui font qu'une maison de jeune puisse fournir un bon service aux jeunes de leur village ou quartier.

Éléments permettant de décrire la qualité dans une maison de jeunes

Lieu de rencontre

- La maison de jeunes est accessible pour tous les jeunes. Ceci concerne à la fois l'infrastructure, les heures d'ouverture et le programme.
- La maison de jeunes offre un cadre accueillant et sympathique (aménagement des espaces, mobilier,...).
- La maison de jeunes dispose d'un équipement pour détente et loisirs.
- La maison de jeunes dispose d'un équipement stimulant l'interaction et la créativité.
- L'équipement de la maison de jeunes est adapté à une diversité de jeunes.
- La maison de jeunes respecte les réglementations en matière de sécurité et d'accessibilité.
- La maison de jeunes gère la maison de jeunes de manière durable.

Lieu de contact et de soutien

- L'équipe éducative est constituée de collaborateurs qualifiés et préparés à leurs tâches.
- L'équipe éducative connaît la structure sociale de la communauté dans laquelle elle se trouve.

- L'équipe éducative connaît les problématiques spécifiques des jeunes dans leur rayon d'intervention.
- La maison de jeunes dispose de matériel d'information adapté aux jeunes au niveau des thématiques et au niveau rédactionnel.
- L'équipe éducative va activement à la rencontre des jeunes, même en dehors de la maison des jeunes. L'équipe éducative peut guider les jeunes qui s'adressent à eux pour obtenir de l'information et du conseil.
- L'équipe éducative travaille en réseau avec d'autres acteurs des domaines social, éducatif, culturel ou autres.
- L'équipe éducative a une approche éducative caractérisée par une image positive du jeune.
- L'équipe éducative connaît les services qui peuvent aider les jeunes en difficulté et adopte une approche basée sur les ressources et atouts des jeunes.

Lieu d'activités

- La maison de jeunes propose des activités dans le domaine de la créativité et de la culture.
- La maison de jeunes propose des activités dans le domaine des médias.
- La maison de jeunes propose des activités dans le domaine du bien-être.
- La maison de jeunes propose des activités « hors enceinte ».
- L'équipe éducative tient compte des besoins et souhaits exprimés par les jeunes lors de l'élaboration des activités et projets.
- La maison de jeunes propose des activités dont les jeunes assument eux-mêmes la responsabilité.

Lieu de transmission de valeurs

- La maison de jeunes offre des possibilités de participation à la gestion journalière.
- La maison de jeunes sensibilise les jeunes aux enjeux de la société.
- L'équipe éducative fait preuve d'esprit d'ouverture et de tolérance.

Lieu du social

- La maison de jeunes est ancrée dans le contexte social du quartier ou du village.
- L'action de la maison de jeunes s'inscrit dans le contexte politique local.
- L'équipe éducative travaille en réseau avec d'autres services communaux, écoles, associations ou clubs.

3/ Ceci est la définition donnée par l'AFNOR (association française de normalisation). L'organisation internationale de normalisation (ISO)⁴, présente une définition semblable : « La qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, processus ou service qui lui confèrent son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».

3. Gestion de la qualité

La gestion de la qualité joue un rôle important dans les maisons de jeunes et témoigne de la volonté de tenir ses engagements de qualité dans les offres pour jeunes, et de les améliorer continuellement en réfléchissant systématiquement au processus.

3.1. Qualité externe, qualité interne

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes : externe et interne.

La qualité externe

Correspond à la satisfaction des jeunes. Il s'agit de proposer des actions correspondant à leurs besoins et intérêts et ainsi les soutenir, mais aussi de les fidéliser. Ce type de démarche passe par une écoute des jeunes, mais doit permettre également de prendre en compte les besoins implicites, non exprimés explicitement par les jeunes.

La qualité interne

Correspond à l'amélioration du fonctionnement de la maison de jeunes. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires en sont : le conseil d'administration, l'équipe éducative... et bien sûr les jeunes. Il est difficile de faire la qualité externe sans qualité interne !

Vu que les deux aspects de la qualité sont intimement liés, nous n'allons pas les traiter séparément.

3.2. Acteurs impliqués dans le développement de la qualité

Équipe éducative

L'équipe éducative joue un rôle-clé dans la démarche du développement de la qualité. C'est elle qui doit élaborer dans un processus participatif le concept d'action général et l'adapter au fil des ans. Elle doit aussi documenter ses actions et évaluer de manière régulière son travail. Elle participe à des évaluations externes.

Gestionnaire

Le gestionnaire doit valider le concept d'action général et le plan de travail annuel de la maison des jeunes. Il est attentif aux résultats des évaluations internes et externes et se concerta avec l'équipe éducative sur les conclusions à retenir. Il doit s'assurer que l'équipe éducative remplit les obligations légales et les engagements pris dans le cadre de la convention avec le ministère.

La coopération entre le personnel et le gestionnaire ainsi que la conception que se font les gestionnaires de leurs fonctions et de leurs responsabilités ont un grand impact sur la qualité de l'offre de la maison de jeunes.

Commune

La commune soutient l'action de la maison de jeunes et son intégration dans le tissu local. Elle formule des recommandations et suit l'évolution de la maison de jeunes à travers les plateformes de coopération avec le gestionnaire et le ministère.

Ministère

Le ministère assure un suivi régulier des maisons de jeunes à travers les plateformes de coopération avec le gestionnaire et la commune. Il organise l'échange sur les stratégies à développer dans le domaine du travail avec les jeunes. Il communique les priorités politiques du secteur jeunesse et se concerta d'une manière régulière avec le réseau des maisons de jeunes et les acteurs principaux sur les priorités et les plans d'action qui doivent être reflétés dans les prochains concepts d'action généraux.

Service national de la jeunesse

Les agents régionaux « jeunesse » du Service national de la jeunesse assurent un monitoring de la pratique éducative dans les maisons de jeunes à travers des visites régulières sur place. Ils produisent un rapport annuel qui est adressé à la maison de jeunes et au ministère. Les rapports sont ensuite discutés entre la commune (les communes), le gestionnaire et le ministère dans le cadre des plateformes de coopération.

Des publications sur les différents domaines pédagogiques, des conférences nationales pour les travailleurs de jeunesse et la Foire annuelle pour travailleurs de jeunesse soutiennent l'échange et la mise en place des concepts et méthodes de l'éducation non formelle telles que décrites dans le cadre de référence national sur l'éducation non formelle.

Des recherches et études au niveau national, réalisés en coopération avec le ministère et/ou Daachverband vun de Lëtzebuerger Jugendstrukturen, contribuent au développement des services pour jeunes.

Daachverband vun de Lëtzebuerger Jugendstrukturen

Le DLJ suit l'évolution en matière de développement de la qualité sur l'ensemble des maisons de jeunes et soutient les gestionnaires dans leur travail.

Le Cercle de Qualité est un organe spécifique au sein de la DLJ, qui traite des questions de développement de la qualité au niveau des gestionnaires de services pour jeunes.

3.3. Terminologie : ressources, activités, outputs, outcomes, impact

La terminologie employée dans le domaine du développement de la qualité est fortement marquée par des anglicismes. Des termes récurrents sont « input » (traduit ici par « ressources »), « outputs » (qu'on pourrait traduire par « prestations ») et « outcomes » (qu'on peut traduire par « effets »). Comme il y a des nuances dans les deux termes « outputs » et « outcomes » par rapport à « prestations » et « effets », nous allons utiliser les termes originaux en anglais dans la suite.

Ressources – moyens dont on dispose

En simplifiant on peut dire que les ressources sont les éléments dont on dispose pour mettre en œuvre un projet.

Dans le cas des maisons de jeunes les ressources comprennent l'infrastructure, l'équipement, les ressources humaines et le budget.

Actions – l'offre que l'on organise

Les actions sont la manière dont on utilise les ressources pour atteindre les objectifs d'un projet.

Les actions d'une maison de jeunes sont la mise à disposition d'espaces pour jeunes, les programmes d'activité, les actions de sensibilisation et les offres de conseil proposés par l'équipe éducative.

Outputs – comment les offres sont acceptées

Les « outputs » constituent un premier niveau de résultats associés au projet. Cette notion est souvent confondue avec celle d'« action ». Mais alors que l'« action » désigne l'offre et les propositions, « outputs » désigne les services effectivement réalisés, c'est-à-dire décrit comment les offres sont acceptées.

Les « outputs » d'une maison de jeunes sont le nombre de visiteurs, le nombre de participations aux activités de loisirs, le nombre de conseils donnés,...

Outcomes – effets sur les bénéficiaires

Les « outcomes » constituent un deuxième niveau de résultats associés au projet. Il s'agit des effets qu'a l'action sur le bénéficiaire à moyen ou à long terme.

Dans le cas des maisons de jeunes un « outcome » pourrait être un changement de comportement suite à la participation à une activité proposée par l'équipe éducative. Un autre exemple d'« outcome » serait une orientation nouvelle prise par un jeune suite à un accompagnement individualisé assuré par un membre de l'équipe éducative. Il pourrait aussi s'agir d'un certificat de formation obtenu par un participant à la formation « co-pilote ».

Impact – effets sur la société

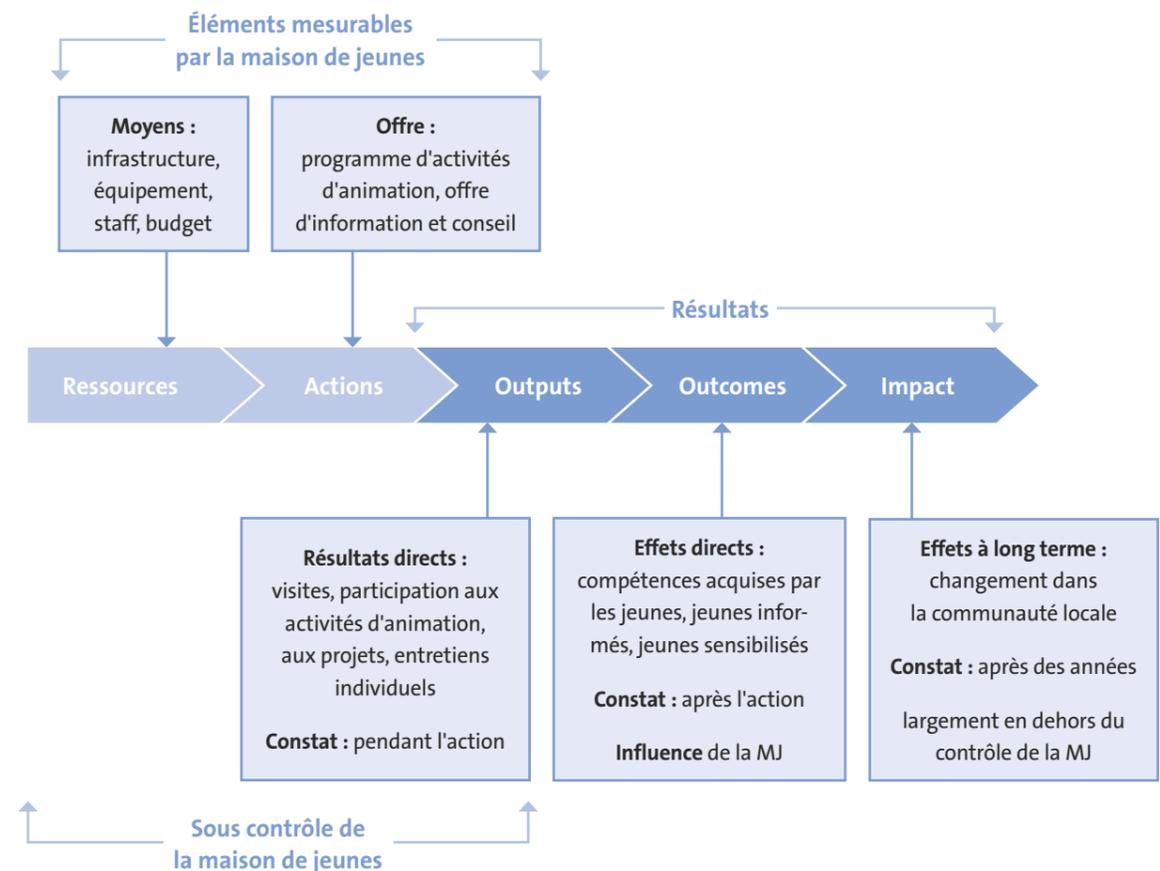
L'impact est un troisième niveau de résultat, c'est le résultat à long terme du projet.

Dans le cas d'une maison de jeunes un impact pourrait être une augmentation des liens sociaux dans un quartier ou un village ou un changement d'attitude des adultes par rapport aux jeunes.

À noter que la description moyennant les notions de « ressources », actions, « output », « outcome » et impact est un modèle choisi parmi d'autres. En effet, dans certaines publications les notions « outcomes » et « impact » sont regroupées sous une seule dénomination. D'autres regroupent actions et « outputs ».

La chaîne des résultats

Les ressources, les actions, les outputs, les outcomes et l'impact forment ensemble ce qui est appelé la « chaîne des résultats » ou encore la « chaîne d'impact ». Il existe différents modèles de « chaînes des résultats », certains plus élaborés que d'autres. Nous travaillons dans le présent document avec le modèle suivant :



3.4. Mesurer l'impact d'une maison de jeunes ?

Alors que les ressources, les actions et les outputs d'une maison de jeunes peuvent être décrits assez facilement ceci n'est pas facile en ce qui concerne les « outcomes » et l'impact. En effet, décrire les « outcomes » d'une maison de jeunes s'avère très difficile vu le contexte spécifique dans lequel elle opère. Les offres d'une maison de jeunes sont très diverses et par conséquent les effets sur le jeune le sont aussi : l'offre en tant que lieu de détente et de loisirs est très différente de celle au niveau du conseil et de l'accompagnement. En outre la participation est volontaire et les jeunes profitent des offres des maisons de jeunes de manières différentes : certains s'engagent à fond dans des projets et participent régulièrement aux activités proposées, d'autres le font moins. Les effets du travail éducatif dépendent aussi de la situation personnelle du jeune et de l'intensité avec laquelle il sollicite le soutien de l'équipe éducative. À cela s'ajoute que la maison de jeunes n'est pas le seul facteur qui agit sur le jeune et les effets du travail de l'équipe éducative ne sont qu'un élément d'un puzzle complexe. On pourrait certes tenter d'analyser les effets à long terme d'une maison de jeunes sur des cohortes d'utilisateurs bien définies, mais il s'agirait d'un exercice fastidieux qui dépasse le cadre de travail des équipes éducatives et relève plutôt d'une recherche de niveau universitaire.

À cela s'ajoute une particularité du travail avec les jeunes, à savoir son caractère ouvert. Le travail avec les jeunes est orienté vers la personne et vers le processus et non vers un résultat défini d'avance. Contrairement à l'éducation formelle, il n'existe pas des objectifs prédéfinis, comme par exemple des socles de compétence à atteindre par un jeune en une matière donnée. Cette non-existence d'objectifs éducatifs individuels prédéfinis est voulue et assumée par les protagonistes de l'éducation non-formelle. L'absence d'objectifs individuels précis ne signifie pas que les maisons de jeunes n'ont aucun effet sur les jeunes. Il est bien connu que permettre à un jeune de faire l'expérience de se sentir accepté et valorisé est bénéfique pour son développement personnel. Être à l'écoute des jeunes et donner des conseils aide des jeunes à sortir de situations difficiles et prévient des comportements déviants. Permettre de participer à un projet réussi à l'étranger ouvre au jeune les yeux à d'autres réalités. La maison de jeunes poursuit avec son travail de tels objectifs de manière délibérée, même si les effets directs sont très difficiles à mesurer.

De plus, l'impact d'une maison de jeunes sur le quartier ou le village est presque impossible à mesurer, ceci d'autant plus que des facteurs externes peuvent biaiser les effets du travail d'une maison de jeunes. Une maison de jeunes peut par exemple faire un très bon travail dans un domaine spécifique (p. ex. prévention de la violence), alors des événements externes (p. ex. irruption d'un nouveau groupement de jeunes ou présence accrue de la Police) peuvent anéantir ou renforcer ces efforts. Isoler l'impact du travail d'une maison de jeunes du contexte complexe devient presque impossible, et exigerait en tout cas des études pointues et à long terme.

Au vu des réflexions décrites ci-dessus il a été décidé au moment d'élaborer la loi sur l'assurance de la qualité de ne pas mesurer les « outcomes » ou l'impact du travail de services d'éducation non formelle. Les maisons de jeunes n'ont donc pas d'« obligation de résultat », c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être tenues responsables pour obtenir des résultats précis et déterminés d'avance par rapport aux jeunes ou par rapport à la société. Par contre les maisons de jeunes ont une « obligation des moyens », c'est-à-dire elles sont tenues de faire les meilleurs efforts pour atteindre leurs objectifs en respectant les caractéristiques de l'éducation non formelle et en adoptant une démarche de développement continu de ses services.

3.5. Assurer la qualité

Une maison de jeunes peut produire des informations et statistiques concernant ses ressources, ses actions et son output et donner ainsi une idée assez précise de son travail. En ce qui concerne les « outcomes » et son impact c'est plus difficile comme nous l'avons expliqué plus haut. Toutefois, si la maison de jeunes n'a pas d'obligation de résultats, elle doit cependant démontrer qu'elle crée les conditions nécessaires pour fournir un travail de qualité. À cet égard on peut distinguer trois aspects différents.

Un premier aspect concerne les ressources disponibles, c'est-à-dire la taille de l'équipe éducative, la qualification du personnel, l'infrastructure disponible, l'équipement, etc. On parle encore de « **qualité structurelle** ».

Un deuxième aspect concerne d'une part les offres éducatives et d'autre part l'approche éducative. Les offres éducatives concernent l'information et le conseil, les programmes d'activités et les projets développés avec les jeunes. L'approche éducative concerne l'attitude de l'équipe éducative par rapport aux jeunes, les manières de développer les programmes et les méthodes pédagogiques. On peut parler de « **qualité de l'offre** ».

Un troisième aspect concerne l'approche de la maison de jeunes en matière de développement de ses services. Il s'agit des mécanismes que la maison de jeunes met en œuvre pour assurer une réflexion continue sur ses objectifs, son public-cible, ses actions et sa pratique éducative. Concrètement il s'agit des systèmes d'auto-évaluation, de supervision des équipes éducatives, des possibilités d'échange avec d'autres travailleurs de jeunesse et des possibilités en matière de formation continue. On peut parler de « **qualité de la démarche** ».

La qualité de l'offre et la qualité de la démarche sont regroupées sous la dénomination « **qualité du processus** ».

Sans utiliser explicitement le terme « obligation des moyens », les lois concernant les maisons de jeunes les obligent à créer les conditions nécessaires à un bon service aux jeunes. La loi du 8 septembre 1998 réglant les relations entre l'État et les organismes œuvrant dans les domaines social, familial et thérapeutique (loi « ASFT ») fixe les modalités en matière d'infrastructures, d'équipement et d'encadrement (qualité structurelle). La loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse introduit des instruments pour assurer une qualité de l'offre et de démarche (qualité du processus).

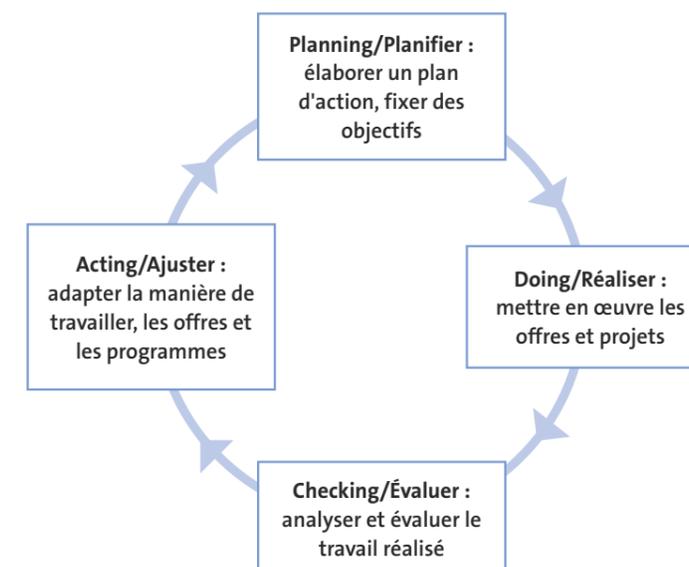
L'idée à la base de ces lois est que si la maison de jeunes, non seulement dispose d'une infrastructure adaptée, a du personnel qualifié et des moyens financiers suffisants, mais en plus élabore son offre éducative en tenant compte des besoins des jeunes, permet à son équipe éducative de se perfectionner et met en place un système d'auto-évaluation, alors toutes les conditions sont réunies pour un service de qualité et un développement continu de la qualité.

Ainsi la loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse prévoit différents instruments qui servent à mettre en œuvre des cycles de qualité.

3.6. Le cycle de qualité

Une approche très répandue en matière de développement de la qualité est de travailler avec des « cycles de qualité ». Il s'agit d'une série d'étapes successives qui permettent d'améliorer progressivement la qualité de ses services.

William E Deming, qui est connu comme le père du développement de la qualité, a développé le cycle « P-D-C-A » qui est un processus circulaire avec quatre étapes:



Planifier

Établir un plan d'action, comprenant des objectifs et processus pour répondre à ses missions.

Réaliser

Mettre le plan d'action en réalité.

Évaluer

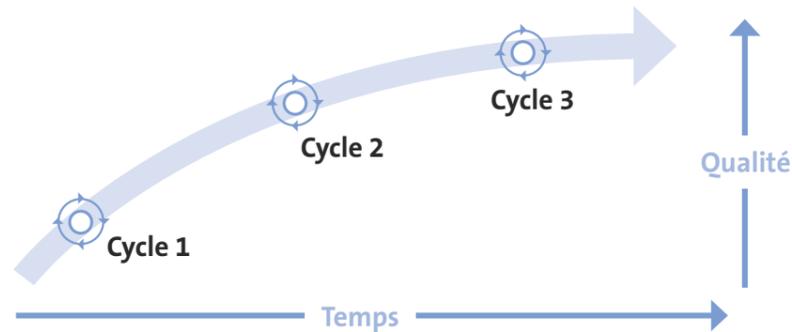
Au cours de cette étape, les informations collectées au cours de l'étape « Réaliser » sont analysées et comparées au plan de travail.

Ajuster

Suite aux informations obtenues lors des étapes « Réaliser » et « Évaluer ». Il est réfléchi pourquoi certains objectifs ont pu être dépassés et d'autres n'ont pas pu être atteints. Des points forts, des points faibles, des défis et des opportunités sont identifiés. À l'issue de cette étape on a une meilleure base pour élaborer le plan de travail suivant.

Les quatre étapes se suivent dans un ordre chronologique. Chaque étape se base sur l'étape précédente. Il n'est pas possible de suivre le cycle dans l'autre sens ou d'intervertir des étapes.

En répétant de tels cycles de qualité, la maison de jeunes améliore son offre de manière continue. Son équipe éducative gagne en savoir et savoir-faire. La maison de jeunes devient une organisation apprenante (« learning organisation »).



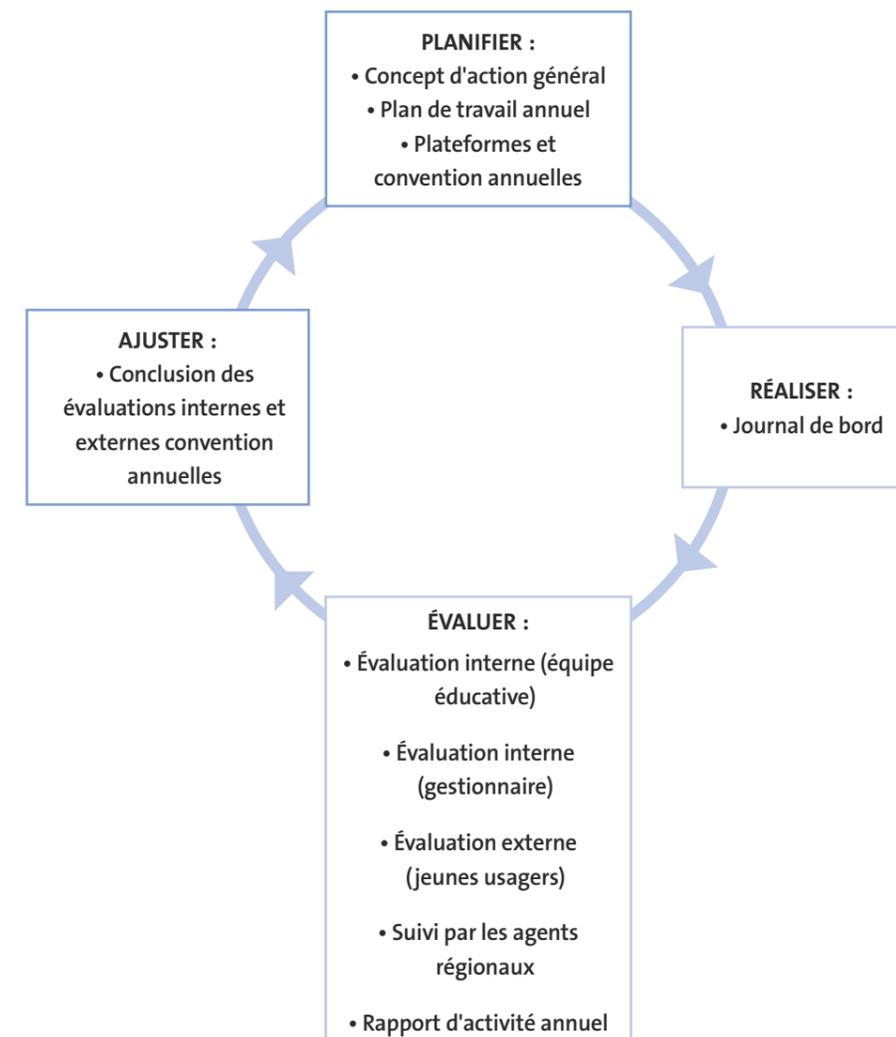
Sur base des travaux de William E Deming d'autres instruments ont été développés comme p. ex. le modèle « EFQM » de la « European Foundation for Quality management », une fondation sans but lucratif établie 1989 à Bruxelles ou le modèle « CAF - Common Assessment Framework » (CAF) pour le secteur public. Ces modèles ont des nuances différentes, mais dans l'ensemble ils comprennent tous les quatre étapes du cycle P-D-C-A.

L'approche par cycles de qualité peut être adoptée pour des processus annuels concernant l'ensemble des actions, mais peut aussi servir pour analyser un aspect spécifique. Dans le cas d'une maison de jeunes l'approche peut par exemple concerner un volet spécifique, choisi pour son importance (p. ex. « volet participation des jeunes »). L'approche peut aussi servir à développer le concept d'action général dont la validité est limitée à trois ans.

3.7. Instruments des maisons de jeunes pour suivre le cycle de qualité

Les maisons de jeunes disposent déjà aujourd'hui de la majorité des instruments pour suivre des cycles de qualité car on peut facilement placer le concept d'action général, le journal de bord, le suivi par les agents régionaux, ainsi que les plateformes entre le gestionnaire, la commune et le ministère ou le rapport annuel obligatoire dans le contexte de cycles de qualité. De même le volet du développement de la qualité (auto-évaluation e.a.) fait partie des obligations légales étant donné que celui-ci figure dans les lignes directrices pour l'élaboration du concept d'action général.

Comme il n'est pas nécessaire d'introduire des outils supplémentaires, le présent document propose seulement quelques aides pratiques pour soutenir les maisons de jeunes dans la mise en œuvre de cycles de qualité complets. Il s'agit notamment d'une grille pour élaborer un plan de travail annuel et une liste de questions d'orientation pour l'auto-évaluation.



4. Planifier

4.1. Concept d'action général, plateformes et convention

Le **concept d'action général** de la maison de jeunes décrit non seulement l'environnement dans lequel elle opère, mais également ses priorités, ses méthodes et ses objectifs éducatifs. Il s'agit donc d'un outil de planification à long terme (voir Manuel d'élaboration des concepts d'action généraux pour les maisons de jeunes ; Service national de la jeunesse 2018).

Dans le cadre des **plateformes** avec les responsables communaux et les délégués du ministre, la maison de jeunes décrit ses priorités annuelles. Les projets sont retenus dans la **convention annuelle** qui constitue de ce fait également un outil de planification.

4.2. Plan de travail annuel

Les équipes éducatives s'échangent régulièrement sur les différents champs d'action (activités, projets, conseil) et sont familiers avec différents outils qui permettent une évaluation immédiate et par projet. Cependant, si l'on veut suivre le modèle du cycle de qualité, il faut aussi réaliser une évaluation de l'ensemble des actions sur une période plus longue avant de passer à la planification de la période suivante. Comme pour les maisons de jeunes les durées des périodes d'activité sont normalement d'une année, on va parler dans la suite de périodes d'évaluation annuelles.

Une planification cohérente des activités, des services et du développement de la maison des jeunes est une tâche importante du conseil d'administration et de l'équipe éducative. Une bonne planification est une ligne directrice solide et peut aider l'équipe éducative dans les conditions les plus difficiles. Un plan de travail mal conçu, par contre, peut créer des problèmes pour toutes les personnes concernées.

Les maisons de jeunes ne sont pas obligées de formuler un plan de travail. Cependant, vu qu'un tel outil présente de nombreux avantages et va de pair avec une préparation efficace des activités sur une année et les réunions de plateforme avec la commune et le ministère. En effet, le plan de travail peut s'intégrer facilement dans ce contexte.

Suivre quelques étapes simples peut vous aider à créer une planification facile.

Gardez à l'esprit les missions de la maison de jeunes

Le point de départ de chaque plan de travail annuel devrait être un bref examen du concept d'action général de la maison de jeunes.

Tenir compte des évaluations de la maison de jeunes

D'autres éléments importants à prendre en considération sont les autoévaluations ou évaluations récentes et les recommandations qui ont été faites.

Décomposez-le

La prochaine étape clé consiste à créer une structure de répartition du travail qui fournit une liste détaillée des produits livrables du projet. Cette liste devrait être discutée et convenue avec l'équipe.

Définir les tâches

Tous les membres de la maison de jeunes devraient comprendre en quoi consiste leur rôle et quelles sont leurs responsabilités au cours de l'année à venir. La description des tâches des différents postes et surtout des plans de travail individuels au sein de la maison de jeunes peuvent être très utiles.

Conformité

Les maisons de jeunes sont tenues de respecter certaines lois et certains règlements. En s'assurant que les procédures de la maison de jeunes sont bien documentées, il pourra démontrer qu'il a suivi les procédures si une action en justice est intentée contre le centre de jeunesse.

Outil de planification et auto-évaluation

Une auto-évaluation est d'autant plus simple à réaliser si un plan de travail annuel, comprenant des indicateurs précis, a été élaboré au préalable. Un programme annuel ne doit être trop long et le mieux est de le présenter sous forme d'un tableau succinct comprenant différents éléments précis. Ceci permettra de vérifier facilement en fin d'année si les objectifs ont été atteints. La grille ci-après est une proposition pour structurer le plan de travail annuel.

Un modèle de grille pour un plan de travail annuel est proposé dans l'annexe 1.

5. Réaliser

5.1. Documenter le travail

Documenter le travail est un élément essentiel au niveau du développement de la qualité, car seule une bonne documentation permet de vérifier si les actions retenues dans la phase de planification ont pu être réalisées. Une documentation systématique des actions est donc un préalable à l'auto-évaluation.

Outils pour documenter ce qui est réalisé : Journal de Bord et cahier de communication

Les maisons de jeunes documentent leur travail dans le **journal de bord** dont un modèle est proposé par le ministère. Certaines maisons de jeunes complètent le journal de bord par d'autres formats tels que des vidéos ou reportages photos.

Nombre de maisons de jeunes utilisent, en complément du journal de bord (obligatoire), un **cahier de communication**, dans lequel les éducateurs notent ce qui s'est passé la journée, les activités, les incidents mineurs et majeurs, les observations sur des jeunes. Ceci permet la documentation précise, mais également la continuité du travail des différents membres de l'équipe, ainsi que l'analyse et le suivi à moyen et à long terme.

Outils pour documenter l'approche assurance-qualité : Check-list « Cycle de Qualité »

Certains éléments de cycles de qualité font partie des obligations légales d'une maison de jeunes : **planification** des actions à travers un concept d'action général, **documentation des réalisations** par un journal de bord, **évaluation** du travail à travers des visites régulières des agents régionaux « jeunesse », ajustements dans le cadre de plateformes de coopération.

Le modèle de check-list en annexe (annexe 2) propose quelques éléments supplémentaires permettant de documenter l'approche en matière de l'assurance-qualité de la maison de jeunes dans son ensemble.

6. Évaluer

L'évaluation est un élément essentiel d'une démarche d'amélioration continue de la qualité. On peut distinguer deux types d'évaluations : l'évaluation interne et l'évaluation externe. La première est menée par la maison de jeunes elle-même, alors que l'évaluation externe est réalisée par un organisme extérieur. Les deux types d'évaluations sont complémentaires.

6.1. Évaluation interne

L'évaluation interne est conduite par la maison de jeunes elle-même et constitue une démarche participative de la structure dans son ensemble (équipe éducative, bénévoles et conseil d'administration). Elle interroge la pertinence, l'impact et la cohérence des actions mises en œuvre au regard de ses missions d'une part, et des besoins et attentes des jeunes d'autre part.

Évidemment les maisons de jeunes ont le libre choix des outils pour conduire leur évaluation interne. Toutefois celle-ci devrait porter sur les domaines suivants :

- public-cible
- contexte
- actions :
 - › lieu de rencontre
 - › lieu de contact et de soutien
 - › lieu d'activités
 - › lieu de transmission de valeurs
 - › lieu du social
- communication
- gestion

L'auto-évaluation doit porter en premier lieu sur la comparaison des résultats avec le plan initial. La question-clé est de savoir si la maison de jeunes a atteint ses objectifs. Si le plan de travail initial a été établi de manière simple et claire, ce travail devrait être facile à faire.

Une liste des questions d'orientation ainsi qu'une description des différents types auto-évaluation sont proposées en annexe (annexes 3 & 4).

6.2 Évaluation externe en impliquant les jeunes

De nombreuses maisons de jeunes prévoient déjà dans les phases de planification et de réalisation de projets un dispositif de feedback par les jeunes pour assurer l'évaluation.

De plus, les maisons de jeunes ont développé certains outils qui permettent d'obtenir un feedback de la part des jeunes concernant le fonctionnement de maison de jeunes dans son ensemble :

Forum Jeunes

Ce modèle de consultation et de participation active des jeunes dans le quotidien de la maison des jeunes prévoit une réunion mensuelle à laquelle tous les jeunes

fréquentant la maison de jeunes sont invités. L'équipe éducative offre ainsi un espace aux jeunes pour exprimer librement et dans un climat de confiance, tant en ce qui concerne leurs demandes, besoins et attentes, que pour le feedback de l'offre de la maison des jeunes. Cette façon de faire permet l'évaluation et l'adaptation continues du travail pédagogique réalisée.

Open Space annuel/Murs de feedback

À côté de comités des jeunes mis en place par certaines maisons des jeunes pour faire participer les jeunes directement à la vie de la maison de jeunes et ainsi contribuer directement à l'évaluation du travail qui y est réalisé, la méthode d'un Open Space Annuel paraît intéressante. Les jeunes ont la possibilité, dans un cadre organisé et stimulant de commenter et de s'exprimer sur différentes thématiques. À cette fin, sont installées de grandes affiches murales dans la MJ. Ceci permet d'adapter et au besoin, de réorienter les objectifs éducatifs.

Questionnaires/Feedbackbox

Ici il s'agit d'une méthode de recueil d'information qui s'adresse aux jeunes plus timides, respectivement moins compétents pour donner un compte rendu oral. Si l'élaboration et le remplissage d'un questionnaire est trop fastidieux, soit pour l'équipe éducative, soit pour les jeunes, il y a la possibilité de poser une boîte à commentaire dans l'espace de la rencontre.

6.3. Évaluation externe par les agents régionaux

La loi modifiée du 4 juillet 2008 sur la jeunesse prévoit que des **agents régionaux** « jeunesse » assurent un suivi de la qualité pédagogique dans les maisons de jeunes. Les visites régulières sur place des agents régionaux permettent de vérifier l'adéquation de la pratique éducative avec le concept d'action général, notamment à travers l'analyse du journal de bord et d'un échange avec l'équipe éducative. Les agents régionaux rédigent un **rapport annuel** par maison de jeunes qui comprend des recommandations.

D'autres évaluations externes peuvent être commanditées en cas de besoin par le ministère ou d'autres instances. Il s'agit le plus souvent d'études analysant un aspect spécifique du travail des maisons de jeunes en général ou de maisons de jeunes ayant participé à des programmes particuliers. Des exemples récents sont des études sur le programme « outreach » ou la mobilité dans le cadre de « Erasmus+/Jeunesse en action ».

7. Ajuster

7.1. Tirer les conclusions de l'auto-évaluation

L'exercice d'auto-évaluation permet un échange au sein de l'équipe sur les missions et le travail réalisé. Dans ce sens c'est déjà une activité très utile en termes de communication interne. Il faut cependant veiller à ne pas se limiter à un simple échange, mais à assurer également que des enseignements pour l'avenir soient tirés. Les conclusions de l'évaluation interne doivent comprendre des éléments permettant d'ajuster le travail dans la maison de jeunes dans la suite.

Les trois aspects suivants devraient être abordés en analysant les résultats de l'auto-évaluation.

Leçons apprises

Une leçon apprise peut être définie comme « la connaissance gagnée de l'expérience, réussie ou pas, dans le but d'améliorer la performance future ».

Einstein a dit que la définition de la folie était de répéter exactement la même chose à plusieurs reprises et de s'attendre à un résultat différent à chaque fois. Une maison de jeunes peut aussi agir de manière « folle » si elle ne prend pas le temps d'apprendre des expériences précédentes, d'analyser ce qu'elle a appris au cours de ses actions et de conclure sur les « leçons apprises » en fin de cycle.

Les questions qu'on se pose dans ce contexte concernent surtout le « pourquoi » : pourquoi telle activité a pu attirer autant de jeunes ? pourquoi un tel projet n'a pas connu de succès ? pourquoi est-ce que moins de jeunes viennent chercher du conseil ?...

Analyse du contexte

Il s'agit d'identifier des changements en cours ou à venir qui peuvent avoir un impact négatif sur les activités de la maison de jeunes. Dans une maison de jeunes on peut par exemple constater qu'il y a toujours les mêmes jeunes qui viennent ou que des groupes plus ou moins fermés se sont formés et ne laissent que peu de place à de nouveaux adhérents.

Au contraire la maison de jeunes peut aussi identifier de nouvelles opportunités comme par exemple de nouveaux programmes initiés par la commune ou le ministère dans lesquels ils peuvent s'investir.

Plan d'action pour l'avenir

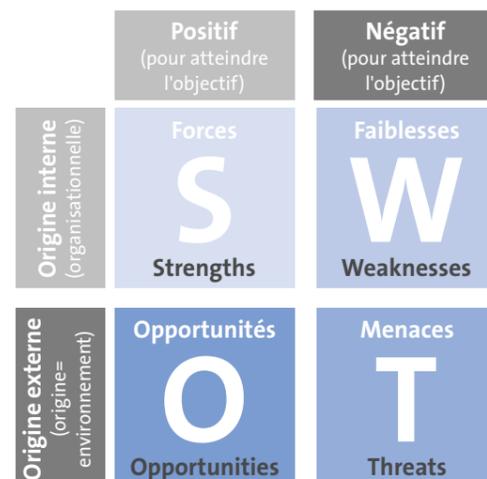
L'analyse des résultats de l'auto-évaluation, des leçons apprises, des menaces et opportunités identifiées permet de développer un plan d'action pour l'avenir. Il s'agit de retenir des adaptations concrètes en vue de l'amélioration des services pour jeunes.

Une maison de jeunes peut décider d'introduire de nouvelles activités, de lancer une campagne de promotion,...

Les conclusions de l'auto-évaluation sont à reprendre dans le nouveau Concept d'action général.

Outil : Analyse SWOT

Un outil très répandu pour mener les réflexions décrites ci-dessus est l'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), respectivement FFOM (Forces-Faiblesses – Opportunités - Menaces) ou AFOM (Atouts – Faiblesses - Opportunités - Menaces) pour les francophones.



Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur. Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique :

- **Strengths** (Force) : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.
- **Weaknesses** (Faiblesses) : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.
- **Opportunities** (Opportunités) : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.
- **Threats** (Menaces) : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

8. Rapport annuel

Chaque maison de jeunes doit élaborer un rapport d'activités annuel. Il s'agit d'une obligation qui est remplie avec plus ou moins d'enthousiasme et parfois vue comme une charge supplémentaire inutile.

Pourtant le rapport annuel peut être un outil de communication efficace s'il est bien fait. Un bon rapport permet à un public plus large de comprendre les enjeux, les priorités et les accomplissements de la maison de jeunes. C'est également une valorisation du travail de l'équipe éducative.

Sur les pages précédentes différentes manières de présenter une maison de jeunes et ses actions ont été décrites (p. ex. plan de travail, journal de bord,...). Ces éléments peuvent être rassemblés en un rapport cohérent. Un bon rapport doit être clair, facile et intéressant à lire.

Il doit également être diffusé. Le moyen le plus évident est de le rendre téléchargeable sur le site internet de la maison de jeunes, mais des copies imprimées peuvent aussi être intéressantes pour s'adresser à un public plus ciblé (sw. membres des plateformes).

Outil : Liste d'éléments d'un rapport annuel

Chaque maison de jeunes doit décider pour elle-même comment rédiger son rapport d'activités annuel. La forme dépend fortement de l'usage qu'elle entend faire de ce document.

Toutefois chaque rapport d'activités devrait inclure les éléments suivants :

- Description des objectifs de la maison de jeunes
- Description du contexte de la maison de jeunes
- Description de l'infrastructure, de l'équipe éducative et du budget
- Description de l'approche au niveau de l'assurance-qualité
- Description de l'offre de la maison de jeunes : activités récurrentes, projets et campagnes
- Description des éléments nouveaux introduits au cours de l'année
- Résumé de l'évaluation : enseignements tirés, menaces, opportunités
- Perspectives : plan d'action pour l'avenir, adaptations prévues
- Conclusion

Annexes

Annexe 1 : Outil : modèle de grille plan de travail annuel⁴

4/ Exemple, à adapter librement selon les besoins

Domaine	Actions à réaliser
Lieu de rencontre	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de maintenance à réaliser • Travaux de mise en conformité des installations à réaliser • Travaux de rénovation prévus • Mobilier à remplacer • Équipement nouveau à acquérir • Adaptations dans le sens d'une gestion durable à réaliser
Lieu de contact et de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Matériel d'information à commander • Matériel d'information nouveau à acquérir • Sessions d'information prévues
Lieu d'activités	<ul style="list-style-type: none"> • Activités récurrentes (ateliers, cours,...) • Projets • Visites
Lieu de transmission de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions de concertation avec les jeunes prévues • Actions de sensibilisation prévues • Participation à une campagne d'information ou de sensibilisation prévue
Lieu du social	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux et réunions de concertation régulières auxquels participe la maison de jeunes • Participation à des symposiums ou autres activités d'échange prévues • Participation à un échange de jeunes international prévue • Participation à un échange international avec d'autres travailleurs de jeunesse prévue • Actions pour rendre attentive aux besoins des jeunes ou défendre les intérêts des jeunes (être une « Voix pour les jeunes »)

Communication

- Matériel de promotion nouveau à réaliser
- Présence de la maison de jeunes sur Internet et dans les réseaux sociaux
- Participation à un concours ou label de qualité prévue
- Actions de promotion envers les jeunes prévues
- Actions de promotion envers le grand public
- Actions de promotion envers les décideurs politiques

Gestion

- Nouvelles réglementations à mettre en œuvre (p. ex. GDPR, HACCP,...)
- Absences dans l'équipe à remplacer (p. ex. congé de maternité, nouveaux recrutements,...)

Annexe 2 : Check-list : « Cycle de qualité »

	Oui	Non	n.a.
Planifier : la maison de jeunes a une vision claire de sa mission			
• Le contexte de la maison de jeunes est décrit	CAG		
• Le public-cible est décrit	CAG		
• Les besoins du public-cible sont identifiés	CAG		
• Les objectifs de la maison de jeunes sont décrits	CAG		
Planifier : l'équipe éducative est préparée à ses tâches			
• L'équipe éducative connaît le groupe-cible, les objectifs et les priorités de la maison de jeunes	CAG		
• L'équipe éducative connaît les principes et méthodes de l'éducation non formelle	CAG		
• Les tâches de chaque collaborateur de la maison de jeunes sont décrites	CAG		
Planifier : la maison de jeunes organise ses activités de manière structurée			
• La maison de jeunes a un plan de travail annuel écrit			
• Le plan de travail annuel est basé sur les ressources en place	CAG		
• Le plan de travail comprend des indicateurs clairs et bien définis			
• Le plan de travail est développé avec l'ensemble de l'équipe éducative			
• Le plan de travail est discuté avec le gestionnaire			
• Le plan de travail est discuté avec les jeunes			
• Les activités récurrentes sont cohérentes avec le CAG			
• Les objectifs de chaque activité et projet sont décrits			

Réaliser : la maison de jeunes organise ses activités de manière structurée			
• La maison de jeunes maintient son journal de bord à jours	obligatoire		
• L'équipe éducative connaît les principes et méthodes de l'éducation non formelle			
• Les tâches de chaque collaborateur de la maison de jeunes sont décrites			
Évaluer : le travail de la maison de jeunes est évalué en interne et par des experts externes			
• L'équipe éducative se concerte de manière régulière	CAG		
• L'équipe éducative organise une session d'auto-évaluation annuelle	CAG		
• Les feedbacks et suggestions des jeunes sont pris en compte lors de la session d'auto-évaluation	CAG		
• L'équipe éducative produit un rapport annuel comprenant des conclusions sur des adaptations à prévoir à l'avenir	CAG		
• La maison de jeunes participe à une évaluation volontaire (p. ex. évaluation externe par uni.lu dans un domaine spécifique)	CAG		
• La maison de jeunes a adopté une démarche d'assurance-qualité dans un domaine spécifique (p. ex. « participation », « outreach »)	CAG		
• La maison de jeunes reçoit le feedback sur son travail de la part d'experts externes	AREG		
Ajuster : la maison de jeunes planifie son avenir			
• La maison de jeunes maintient son journal de bord à jours	plate-formes		
• Le gestionnaire et l'équipe éducative développent une stratégie de développement (p. ex. planification des formations continues)			
• Le gestionnaire et l'équipe éducative discutent et adaptent le CAG d'une manière régulière			

Annexe 3 : Questions d'orientation pour l'autoévaluation par les équipes éducatives

Public-cible

- Est-ce qu'il y a eu des changements notables au niveau de la population-cible ?

Contexte

- Est-ce qu'il y a eu des changements au niveau de la politique qui affectent la maison de jeunes ?
- Est-ce qu'il y a eu des échanges avec les décideurs politiques ?
- Est-ce qu'il y a eu des changements internes importants au sein de l'équipe éducative de la maison de jeunes ?

Lieu de rencontre

- Est-ce que les travaux de maintenance prévus pour l'année en cours ont été réalisés ?*
- Est-ce que les travaux de mise en conformité prévus pour l'année en cours ont été réalisés ?*
- Est-ce que les travaux de rénovation prévus pour l'année en cours ont été réalisés ?*
- Est-ce que l'équipement nouveau a été acquis ?*
- Est-ce qu'il y a eu des travaux de maintenance ou des acquisitions non prévues initialement ?*
- Est-ce qu'il y a eu des suggestions de la part des jeunes concernant l'aménagement et l'équipement de la maison de jeunes ?
- Est-ce que les adaptations en vue d'une gestion plus durable ont été réalisées ?*

Lieu de contact et de soutien

- Est-ce que le matériel d'information a été mis à jour ?*
- Est-ce que les sessions d'information ont été organisées telles que prévues ?*
- Est-ce que les campagnes d'information ou de sensibilisation ont été organisées telles que prévues ?*
- Est-ce qu'il y a eu des activités non prévues initialement ?*
- Est-ce que des besoins nouveaux en matière d'information ou de sensibilisation ont été identifiés ?

Lieu d'activités

- Est-ce que les activités récurrentes prévues initialement ont été réalisées ?*
- Est-ce que le taux de participation à ces activités a été satisfaisant ?
- Est-ce que les projets prévus initialement ont été réalisés ?*

- Si oui, est-ce que le taux de participation a été satisfaisant ?
- Si non, quels ont été les raisons de l'abandon du projet ?
- Est-ce que des besoins nouveaux en matière d'activités ou de projets ont été identifiés ?

Lieu de transmission de valeurs

- Comment les jeunes ont participé à la gestion de la maison de jeunes ?

Lieu du social

- Est-ce que la maison de jeunes a participé à des activités de réseau ?*
- Si oui, lesquelles ?
- Est-ce que de nouveaux partenaires potentiels ont été identifiés ?

Méthodes de travail

- Est-ce que les méthodes de travail restent adaptées aux missions de la maison de jeunes ?

Communication

- Est-ce que du nouveau matériel de promotion a été édité ?*
- Quelle a été la présence de la maison de jeunes sur Internet et/ou dans les réseaux sociaux ?

Gestion

- Est-ce que la collaboration au sein de l'équipe éducative a été bonne ?
- Est-ce que la maison de jeunes s'est adaptée à de nouvelles réglementations ?*

* À comparer avec le plan de travail initial.

Annexe 4 : Types d'auto-évaluation et méthodes

Objectifs de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation peut être utilisée avec différents objectifs :

L'auto-évaluation pour vérifier si les objectifs sont atteints

Il s'agit de revoir son propre travail afin d'identifier les relations de cause à effet à court terme. Les questions découlent directement de la pratique des éducateurs.

L'auto-évaluation peut également être considérée comme une méthode importante pour le suivi continu et systématique du travail pédagogique.

L'auto-évaluation pour améliorer les processus de travail

L'auto-évaluation est utilisée ici pour l'analyse de certains processus et procédures internes en vue de les améliorer.

L'auto-évaluation pour améliorer le travail professionnel

Il s'agit d'analyser quelles compétences sont nécessaires et utilisées pour accomplir les missions de la maison de jeunes. L'analyse permet d'adapter les conditions cadres et d'identifier les besoins en matière de formation continue.

L'auto-évaluation pour innover

L'équipe se demande quels nouveaux processus ou nouvelles approches il faudrait développer.

Si de nouvelles stratégies de travail doivent être développées, les objectifs peuvent être planifiés et les mises en œuvre concrètes peuvent être analysées au moyen de l'auto-évaluation.

Types d'auto-évaluation

Différentes méthodes et approches peuvent être énumérées :

Évaluation de projets ou activités

Un projet ou une activité spécifique fait l'objet d'une évaluation systématique. Les objectifs sont revus à intervalles réguliers et les indicateurs ont été définis à l'avance. Afin de comparer les différentes offres et de permettre une certaine objectivité, une grille d'évaluation devrait désigner les différents aspects à analyser (par exemple fixation des objectifs/nombre de participants/coûts/commentaires sur le processus pédagogique/sondage des participants...).

Question primordiale : Avons-nous atteint nos objectifs ?

Évaluation de mesures et approches

Des mesures générales et approches de l'institution font l'objet de l'évaluation. La question de savoir à qui s'adressent les résultats de l'évaluation devrait faire l'objet d'une attention particulière : Gestionnaire ? Ministère ? Municipalité ? L'équipe pédagogique ?

Question primordiale : quelle mesure est à évaluer ?

Par exemple : auto-évaluation du travail de relations publiques. L'évaluation comprend des questions sur le but du travail de relations publiques, le groupe cible, les

indicateurs de réussite (normes minimales de succès ?) et la méthode d'évaluation (interview, questionnaire...).

Cercle de qualité

Étant donné que le travail de jeunesse ouvert est régulièrement confronté à des contextes et attentes nouveaux auxquels il faut réagir, les objectifs de la maison de jeunes sont analysés et réfléchis régulièrement. Il s'agit avant tout de questions sur le concept pédagogique. Afin de mener le dialogue avec les responsables politiques ou le gestionnaire un dialogue des éducateurs sur les objectifs fondamentaux s'impose. Ceci peut être développé dans des « cercles de qualité » qui peuvent être organisés avec des éducateurs et éducatrices d'autres maisons de jeunes.

Les questions fondamentales suivantes sont au premier plan du cercle de qualité :

- Que voulons-nous réaliser (résultats et impacts) ?
- Que devrions-nous faire pour atteindre ces objectifs (projets/actions) ?
- Comment planifier ces actions et projets (processus et structures) ?
- Que devrions-nous dépenser/engager pour atteindre les objectifs (ressources) ?

Démarche

Quelle que soit la méthode, l'auto-évaluation doit, pour atteindre son objectif, reposer au moins en partie sur une « démarche scientifique » : On fait des hypothèses, on détermine des indicateurs (comment savoir si on a atteint un objectif ?) et on recueille des données. Le choix de l'instrument d'évaluation est ici central et dépend de l'objectif respectif :

- questionnaire
- interview
- observations
- entretiens d'évaluation
- rapports annuels
- rapports de projet
- Publications : Films, articles de journaux, etc.

Afin de recueillir systématiquement des informations sur un sujet spécifique pouvant servir comme point de départ des discussions, trois types de méthodes d'enquête peuvent être distingués dans l'auto-évaluation :

• Méthodes de documentation : Une documentation est fournie sur ce qui a été réalisé dans le cadre de l'activité professionnelle (p. ex. rapport annuel ; documentation sur une offre particulière).

• Méthodes d'observation : Descriptions de ce qui a été observé et perçu (par exemple par le biais des protocoles quotidiens des éducateurs).

• Méthodes d'enquête : Un questionnaire est créé et les réponses sont évaluées et documentées.

Dans le cas d'une question complexe qui va au-delà de l'évaluation d'une simple offre pédagogique, un **soutien externe** est souvent nécessaire. On peut différencier entre évaluation semi-externe et évaluation assistée :

Auto-évaluation semi-externe : Des praticiens et des experts externes participent à l'évaluation. Les premiers participent à la formulation des objectifs et à la collecte des données. Toutefois, la plupart des travaux d'évaluation sont réalisés par les experts externes.

Auto-évaluation assistée : Le processus d'auto-évaluation est accompagné et conseillé par des experts externes. Par exemple : contribution d'experts (input), modération par un expert.

Sources

Handbuch Offene Jugendarbeit in Luxemburg, Service national de la jeunesse 2013.

Cadre de référence national sur l'éducation non formelle des enfants et des jeunes. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse & Service national de la jeunesse, 2018.

T-Kit 10 Educational-evaluation-in-youth-work, Council of Europe

The Council of Europe Quality Label for Youth Centre – quality management in youth centres Council of Europe

Manuel sur l'assurance et le contrôle de qualité dans les maisons de jeunes au Luxembourg, 2004, Ministère de la Jeunesse en collaboration avec l'Entente des Gestionnaires des Maisons de Jeunes (EGMJ, aujourd'hui DLJ) (IKAB e.V.)

Adaptation du Manuel sur l'assurance et le contrôle de qualité dans les maisons de jeunes au Luxembourg, 2016, par le Cercle de Qualité de l'EGMJ

Manuel d'élaboration des concepts d'action généraux pour les maisons de jeunes ; Service national de la jeunesse, 2018



édité par



Service National
de la Jeunesse

soutenu par



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse



DNACHVERBAND VUN
DE LETZEBËRGER
JUGENDSTRUKTUREN

