## Élaboration d’unestratégie

## *Outil de décision et de* *planification*

Ce document fournit des conseils sur la manière de décider quels groupes de parties prenantes impliquer dans le processus d’élaboration d’une stratégie et comment les impliquer. Différentes variantes de rencontres participatives, parmi lesquelles vous pouvez choisir, sont présentées ; le cas échéant, les différents formats peuvent être combinés entre eux.

Sélection des groupes d’acteurs à impliquer : La décision concernant les acteurs qui doivent être impliqués dans l’élaboration de la stratégie est également prise en tenant compte de l'objectif global de trouver des majorités politiques pour la mise en œuvre des objectifs et des mesures. Dans ce cas, il peut être utile de réaliser une analyse des parties prenantes ou d’actualiser cette analyse.

Les questions suivantes peuvent être utiles :

* Où des décisions importantes sont-elles préparées et prises au niveau politique (comités, commissions, parlement, etc.) et au niveau administratif (position clé, services spécialisés) ?
* Comment ces acteurs sont-ils positionnés ? Quels sont, pour chaque acteur, les arguments en faveur de son implication et ceux contre celle-ci ?
* La sélection d’acteurs effectuée couvre-t-elle tous les domaines d’action de la politique de l'enfance et de la jeunesse ?
* Comment les acteurs sont-ils invités à participer ? Par les supérieur·e·s hiérarchiques ? De manière officielle ou officieuse ?
* Qui sera directement et indirectement affecté par les objectifs et les mesures ?

Choix du format des rencontres participatives : Les acteurs peuvent être impliqués dans l’élaboration de la stratégie de différentes manières, en fonction de la situation initiale dans le canton. Une large implication d’acteurs du domaine de l'administration, du monde politique et des différents domaines d'action de la politique de l'enfance et de la jeunesse (animation socioculturelle enfance et jeunesse, organisations de l’enfance et de la jeunesse, associations, communes, etc.) est sans aucun doute un avantage. Ce qui s’est avéré fructueux, c’est de faire participer les représentant·e·s des groupes d'acteurs déjà interrogés dans le cadre de la phase 2 du projet (monitorage). La décision concernant la sélection des groupes d’acteurs et le format de participation est généralement prise par le groupe de pilotage.

Les facteurs suivants doivent être pris en considération :

* Quels sont les processus de décision habituels dans l'administration et la politique cantonales ?
* Quelles sont les ressources à disposition ?
* Dans quelle mesure les acteurs externes doivent-ils être impliqués ?
* Quels sont les moments et les espaces d’influence et de décision politiques importants (p. ex. planification du budget, élections, etc.) ?

**Voici quelques variantes possibles pour les rencontres participatives (bien évidemment, des combinaisons et des formes mixtes sont également possibles) :**

**Variante 1 : atelier(s) avec un grand groupe**

Une variante consiste à organiser un ou plusieurs gros événements (p. ex. méthode du Sounding Board, conférences, ateliers participatifs) impliquant un nombre considérable d’actrices et d'acteurs différents (40 à 100 personnes) issus des domaines d’action spécifiques et généraux du projet, afin de donner une assise encore plus large au processus d’élaboration d’une stratégie.

**Variante 2 : atelier(s) avec le groupe de suivi (éventuellement sous une forme élargie)**

Dans cette variante, la stratégie est élaborée en premier lieu par le groupe de suivi, qui est déjà impliqué dans le projet global. Idéalement, le groupe de suivi est composé d'acteurs issus de divers domaines : de la politique de l'enfance et de la jeunesse (organisations, associations, etc.), de l'administration (supérieur·e·s hiérarchique, professionnel·le·s, etc.) et de la science (p. ex. hautes écoles, services de conseil). Si le groupe de suivi existant est plutôt petit et n’a pas une assise très large, il peut être envisagé d’élargir le groupe de suivi pour la phase d’élaboration de la stratégie.

**Variante 3 : atelier(s) avec le groupe de délégué·e·s**

Une variante consiste à créer un « groupe de délégué·e·s », par exemple s'il n'existe pas de groupe de suivi ou si celui-ci doit être complété. Un groupe de délégué·e·s est composé de représentant·e·s des différents groupes d'acteurs et se réunit plusieurs fois (séparément et/ou ensemble) afin de donner une large assise aux actions requises et aux objectifs et mesures développés et afin de les rendre plus consensuels.

**Variante 4 : atelier(s) avec un comité de pilotage**

Un comité de pilotage est composé de décisionnaires politiques, de chef·fe·s de service, de responsables d’un secrétariat général, etc. Comme pour les autres variantes, il est particulièrement important de tenir le comité de pilotage informé, respectivement de veiller à ce que les points de contact avec les directions de département, les commissions et le Conseil d’État soient garantis. Il peut être nécessaire que soient prises des décisions intermédiaires.

**Variante 5 : atelier(s) avec un panel d'expert·e·s**

**Dans cette variante, ce sont principalement des expert·e·s de l'administration ou des consultant·e·s externes (p. ex. bureaux de conseil, hautes écoles) qui évaluent les données, identifient les actions nécessaires dans un domaine particulier ou de manière transversale et formulent des objectifs et mesures. Dans cette variante, il n'y a pas ou peu de groupes d’acteurs externes impliqués. Par conséquent, les résultats de l'élaboration de la stratégie ont une assise moins large.**

**Variante 6 : consultation par écrit**

Une autre variante est la consultation par écrit. Dans ce cas, des documents (avec p. ex. les objectifs et les mesures développés) peuvent être envoyés aux acteurs impliqués pour qu'ils les commentent. Des questionnaires en ligne permettant d'évaluer et de commenter les objectifs et les mesures, par exemple, sont également possibles.

**Suite de la procédure : Quelle que soit l'option que vous choisissez parmi les six variantes présentées, il est important de clarifier les points suivants avant la rencontre participative :**

* **le calendrier et les étapes ainsi que la suite de la procédure,**
* **qui se charge de quelles tâches (préparation, mise en œuvre, suivi, animation des rencontres, etc.),**
* **qui se charge de la documentation des résultats,**
* **qui rédige la stratégie cantonale de** politique **de l’enfance et de la jeunesse et à quoi devrait ressembler le produit final,**
* **les dates pour toutes les réunions ultérieures du groupe de pilotage/groupe de suivi jusqu’à la fin du projet.**

**Il est par exemple possible de coordonner ces éléments dans le cadre d'une réunion préparatoire à laquelle participent la direction du projet, le groupe de pilotage et, le cas échéant, des membres du groupe de suivi et la personne responsable de l’animation de la rencontre.**

Selon le travail de préparation effectué, les invitations pour la rencontre participative sont soit adressées à des personnes spécifiques, soit annoncées publiquement. Vous avez également la possibilité de demander que les personnes s’inscrivent pour participer. Cela présente l'avantage d'une certaine sécurité de planification, mais demande un effort de coordination supplémentaire (formulaire d'inscription, personne de contact, tenue d'une liste d'inscription) et doit être communiqué en conséquence dans l'invitation.

Veuillez prendre en considération qu’il n’est pas réaliste de partir du principe que les personnes non rémunérées et/ou ayant un emploi du temps très serré (p. ex. les délégué∙e∙s des communes, les associations) liront un rapport complet sur la politique de l'enfance et de la jeunesse. Si nécessaire, des extraits/chapitres peuvent être utilisés pour la préparation. Dans ce cas, il peut également être utile de marquer clairement les passages du texte à lire dans le rapport de monitorage (avec de la couleur ou en mettant des commentaires dans le document) ou de noter les références correspondantes (p. ex. « de la page 23 à 33 », « le chapitre 3.2 »). Si l'on renonce à demander une préparation individuelle, une sélection de résultats peut être présentée au début de la (des) rencontre(s) participative(s).

Afin que le plus grand nombre possible de personnes participent, il est conseillé d’envoyer un courrier « save the date » au moins six à huit semaines avant la (les) rencontre(s) et d’envoyer une invitation écrite environ trois à quatre semaines avant la (les) rencontre(s). Vous trouvez sur www.guide-pej.ch un modèle de courrier « save the date » et un modèle de courrier d'invitation.