

# POUR UNE POLITIQUE NATIONALE EN MATIÈRE DE JEUNESSE ET DE SPORT



Guide pratique sur l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation  
d'une politique nationale de jeunesse et de sport



Conférence des ministres  
de la jeunesse et des sports  
des pays ayant le français  
en partage

Septembre 2004

<http://www.confesjes.org/>



Conférence des ministres de la jeunesse et des sports  
des pays ayant le français en partage

**POUR UNE POLITIQUE NATIONALE  
EN MATIÈRE DE JEUNESSE ET DE SPORT**

**Guide pratique sur l'élaboration,  
la mise en oeuvre et l'évaluation  
d'une politique nationale  
de jeunesse et de sport**

## Table des matières

<i>Remerciements</i>	7
<i>Avant-propos</i>	9
<i>Introduction</i>	11
<b>Chapitre 1 - L'élaboration d'une politique nationale</b>	<b>13</b>
1.1. Les rôles de l'Etat dans l'élaboration d'une politique	15
1.2. Les différents aspects de la politique publique	15
1.3. Le processus d'élaboration de la politique	15
<i>La définition des prémisses et des conditions - diagnostic</i>	17
<i>L'élaboration de la politique</i>	17
<i>L'élaboration des programmes ou du plan d'action</i>	19
Référentiel: un modèle logique en 8 éléments	20
<b>Chapitre 2 - La mise en oeuvre d'une politique nationale</b>	<b>23</b>
2.1. Les leviers de mise en oeuvre de la politique au sein de l'Etat	25
<i>Une coordination au palier politique</i>	25
<i>Une harmonisation de l'action de l'Etat</i>	25
<i>Une coordination interministérielle</i>	26
<i>Un suivi de la politique</i>	26
<i>Une concertation entre les usagers et avec les usagers</i>	26
<i>Une meilleure connaissance du secteur</i>	26
2.2. Les modes d'intervention pour les programmes ou le plan d'action découlant de la politique	26
<i>L'intervention directe (l'Etat)</i>	26
<i>L'intervention mixte (l'Etat avec)</i>	26
<i>L'intervention indirecte (le faire-faire)</i>	27

<p>2.3. Le choix du mode d'intervention pour les programmes ou le plan d'action découlant de la politique 27</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Les préalables</i> 27</li> <li><i>La définition des objectifs de rendement à atteindre</i> 27</li> <li><i>L'analyse des modalités de gestion</i> 28</li> <li><i>L'analyse comparative des coûts</i> 28</li> <li><i>L'identification des partenaires potentiels</i> 28</li> <li><i>Le contrôle et l'évaluation</i> 28</li> <li><i>Le choix d'un mode d'intervention</i> 29</li> </ul> <p>2.4. Le partenariat 29</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Une définition du partenariat</i> 29</li> <li><i>Les objectifs du partenariat</i> 29</li> <li><i>Le partage des rôles et des pouvoirs dans le partenariat</i> 29</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><i>L'utilisation des résultats</i> 37</li> <li><i>Le bilan de l'utilité de l'évaluation</i> 37</li> </ul> <p>3.6. Les conditions de réussite de l'évaluation 37</p> <p><b>Annexes 39</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple d'un processus d'élaboration d'une politique sportive 41</li> <li>Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique sportive 45 <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Les choix d'une politique sportive (Gouda Souaibou, Bénin)</i> 45</li> <li><i>La voie à suivre (Annelies Goslin, Afrique du Sud)</i> 46</li> </ul> </li> <li>Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique jeunesse 49</li> <li>La CONFEJES en quelques questions-réponses 51</li> </ul>
<p><b>Chapitre 3 - L'évaluation d'une politique nationale 31</b></p> <p>3.1. Qu'est-ce que l'évaluation ? 33</p> <p>3.2. Les champs de l'évaluation 33</p> <p>3.3. Pourquoi faire de l'évaluation ? 33</p> <p>3.4. Qui est responsable de l'évaluation ? 34</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Les organes centraux</i> 34</li> <li><i>Le directeur national</i> 34</li> <li><i>Le coordonnateur de l'évaluation</i> 35</li> <li><i>L'évaluateur</i> 35</li> <li><i>Le gestionnaire</i> 35</li> </ul> <p>3.5. Comment évaluer ? 35</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>La clarification ou la formulation du mandat</i> 35</li> <li><i>La planification de l'évaluation</i> 35</li> <li><i>La réalisation de l'évaluation</i> 36</li> </ul>		<p><b>LISTE DES ENCADRÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les éléments pour la conduite d'un diagnostic 17</li> <li>La détermination du cadre général du diagnostic 17</li> <li>Exemple synthèse d'un modèle logique d'un programme d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes 22</li> <li>La mise en oeuvre de la politique 25</li> <li>Le choix d'un mode d'intervention 27</li> <li>L'analyse des modes d'intervention possibles 28</li> <li>Quelques principes d'intervention 28</li> <li>Le partage des responsabilités relatives à l'évaluation 34</li> <li>Les 5 étapes de l'évaluation 35</li> <li>Les indicateurs 36</li> </ul>

## Remerciements

La CONFEJES a le plaisir de vous présenter le Guide pratique sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques nationales de Jeunesse et de Sport.

La CONFEJES désire remercier les formateurs (experts) qui ont conçu et dispensé la formation et qui ont également conçu et rédigé le présent guide en collaboration avec la CONFEJES.

Grâce aux efforts déployés par les formateurs dans le cadre de ce projet multilatéral, la CONFEJES peut aujourd'hui capitaliser durablement cette formation dans un souci de renforcement des capacités nationales à travers la formation continue.

Il s'agit des experts :

- CALZAT, Michel (France)
- DUBE, Patrick (Canada-Québec)
- NIANG, Maguette (Sénégal)

La CONFEJES remercie vivement tous les Etats et Gouvernements membres qui ont contribué par l'expertise et/ou le financement au succès de ce projet de guide.

LA CONFEJES

## Avant-propos Commencer par le commencement

**« Faire de chaque cadre des Ministères de la Jeunesse et/ou des Sports une personne-ressource incontournable dans le processus de développement des politiques nationales ».**

Depuis l'an 2000, voilà l'un des objectifs poursuivis par la CONFEJES à travers la réalisation de trois séminaires de formation portant sur les techniques de conception, d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques nationales. Près de trente pays inscrits et environ 60 hauts cadres ont ainsi été formés. Le présent guide est le fruit de l'évolution des contenus de formation dispensés (2000-2002).

Pourquoi ce guide pédagogique ?

Notre ambition est d'élaborer un ouvrage, un outil de référence, limpide et simple à utiliser, qui permette à l'utilisateur de passer de la théorie à la pratique.

Ce guide se veut aussi un outil de formation continue. Il s'adresse à la fois aux cadres initiés et non initiés au processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques nationales de Jeunesse et de Sport.

Afin de mieux s'adapter à son époque, la CONFEJES s'est dotée, à Bamako en 1999, de nouvelles orientations de programmes axées sur les attentes et les besoins essentiels des pays membres, entre autres le besoin pour ceux-ci de se doter de véritables politiques nationales en faveur des jeunes, des sportifs et de la formation des cadres. Ces orientations partent de certains constats tels :

- les actions conduites par certains Ministères de la Jeunesse et/ou des Sports sont souvent incompatibles avec la programmation à long terme : ceux-ci sont très sollicités et soumis à d'intolérables pressions populaires et politiques (le football entre autres) ;
- accaparés par le quotidien et les sollicitations multiples, les responsables s'éloignent d'une programmation méthodique pour gérer le présent.
- des financements importants n'ont-ils pas été refusés aux départements de la Jeunesse et/ou des Sports, par des bailleurs de fonds, pour absence de politiques nationales avérées capables de faciliter l'évaluation des programmes présentés.

Voilà le type de difficultés rencontrées que notre Conférence, la CONFEJES, a voulu contribuer à résoudre progressivement en « commençant par le commencement », soit par la mise en place de politiques nationales dans une perspective durable et de renforcement des capacités nationales.

Le Secrétaire Général de la CONFEJES  
Victor KOUASSI

## Introduction De la conception à la pratique

L'État a pour mission fondamentale de veiller à l'intérêt général des citoyens et de trouver les moyens pour s'assurer que le développement et l'évolution de la société vont dans le sens de l'intérêt général.

La politique nationale est en soit ce que fait ou veut faire l'État, et par voix de conséquence, ce qu'elle ne fait pas ou ne veut pas faire. Elle peut être définie comme l'expression d'une intention générale ou d'un état désiré exprimé à travers des orientations, puis concrétisée à travers un ou des plans d'actions, des programmes ou projets. Ainsi, par la concrétisation de la politique à travers des interventions, l'État réunit et met en œuvre un ensemble de ressources pour fournir à une population donnée des services organisés de façon cohérente dans le temps et dans l'espace. En somme, l'État définit non seulement le cadre stratégique des réponses nationales, eu égard à des problématiques qui marquent le secteur concerné, c'est-à-dire ses principes fondamentaux, ses grandes orientations stratégiques et son cadre institutionnel, mais également les étapes intermédiaires à franchir pour changer la situation actuelle en une situation finale à atteindre.

C'est par ces soucis de cohérence, de pertinence et de stratégie que la CONFEJES a fait de son Programme I «Appui aux politiques nationales pour un développement durable » l'axe central de développement de ses interventions.

C'est au terme de trois séminaires de formation, visant les hauts cadres des Ministères de la Jeunesse et/ou des Sports et réalisés entre 2000 et 2002, que le présent guide fut élaboré.

Pour être viable, une politique doit avant tout être adaptée aux situations du milieu. La règle vaut également tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique. Par voie de conséquence, *il n'est pas possible de rédiger un guide qui puisse être suivi à la lettre dans chaque situation rencontrée ou chaque pays.*

Le présent guide vise donc à introduire les principaux concepts tout en demeurant suffisamment souple pour être adapté à l'échelle nationale et à servir d'outil pratique aux planificateurs. C'est ainsi que le guide contient les éléments suivants :

- le guide proprement dit comprend trois chapitres. Chacun traite d'une dimension du processus, à savoir : l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale ;
- le guide permet aussi de trouver l'essentiel des contenus de formation dispensés à travers les exposés théoriques, la mise en évidence des éléments de compréhension du processus et des étapes à suivre. Des annexes complètent les connaissances et fournissent des conseils pratiques ;
- sur le plan pédagogique, il fait appel à des exemples, des encadrés, des résumés voire des trucs et astuces qui sauront capter l'attention de l'utilisateur.

*concertation* consensus  
ressource

besoins

consultation

priorité

*vision*

ACTEUR

OBJECTIF

planification

**CHAPITRE 1 - L'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE NATIONALE**

Guide pratique sur l'élaboration,  
la mise en oeuvre et l'évaluation  
d'une politique nationale  
de jeunesse et de sport



## SOMMAIRE DU CHAPITRE

Les rôles de l'Etat dans l'élaboration d'une politique

Les différents aspects de la politique publique

Le processus d'élaboration de la politique

*La définition des prémisses et des conditions - diagnostic*

*L'élaboration de la politique*

*L'élaboration des programmes ou du plan d'action*

### Chapitre 1 L'élaboration de la politique nationale

**D**e façon générique, les rôles de l'État dans un secteur donné sont de définir l'ensemble des orientations qui donnent un sens aux interventions menées. Cette conviction a pour finalité de permettre la réalisation d'une entente sur la poursuite d'objectifs communs et partagés. Aussi, l'État doit préciser les responsabilités de chacun des acteurs et veiller à l'intérêt général des citoyens, puis trouver les moyens pour s'assurer que le développement et l'évolution de la société vont dans le sens de l'intérêt général. Parmi les moyens utilisés pour exercer cette responsabilité figure l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

**L**a politique publique vise l'organisation de l'activité dans un sens et sur un horizon donné. Elle représente également une invitation à l'ensemble des acteurs de la société en vue d'harmoniser leurs interventions et leurs comportements en conséquence afin d'imprimer un mouvement particulier, d'introduire ou de renforcer une culture ou des valeurs pour un projet de société.

#### 1. Les rôles de l'Etat dans l'élaboration d'une politique

Les rôles de l'Etat dans l'élaboration d'une politique en la matière, abordent plusieurs dimensions :

- proposer une vision générale des rapports de la société avec la réalité sportive et la jeunesse et définir l'environnement idéal dans lequel elle pourrait, à terme, évoluer ;
- orienter l'action étatique d'une manière compatible avec cette vision. Définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants. Proposer des cibles précises et des mécanismes d'évaluation ;

- assumer la coordination des travaux de réflexion et d'élaboration de la politique en associant tous les acteurs publics et privés, de manière à ce que tous puissent aisément s'approprier et mettre en pratique ses orientations dans le cadre de leurs responsabilités respectives ;
- développer un processus de déconcentration, de décentralisation technique et politique ;
- engager des procédures de concertation locale.

#### 2. Les différents aspects de la politique publique

La politique publique est à la fois un ressort social, un facteur de coercition et une orientation normative.

- un ressort social : la politique publique doit être un élément autour duquel s'articule le projet de société qui détermine une vision commune et donne un sens à l'activité ;
- un facteur de coercition : la politique implique la notion d'autorité. Elle est une démarche globale

ou une vision étatique qui s'impose sur toute la collectivité ;

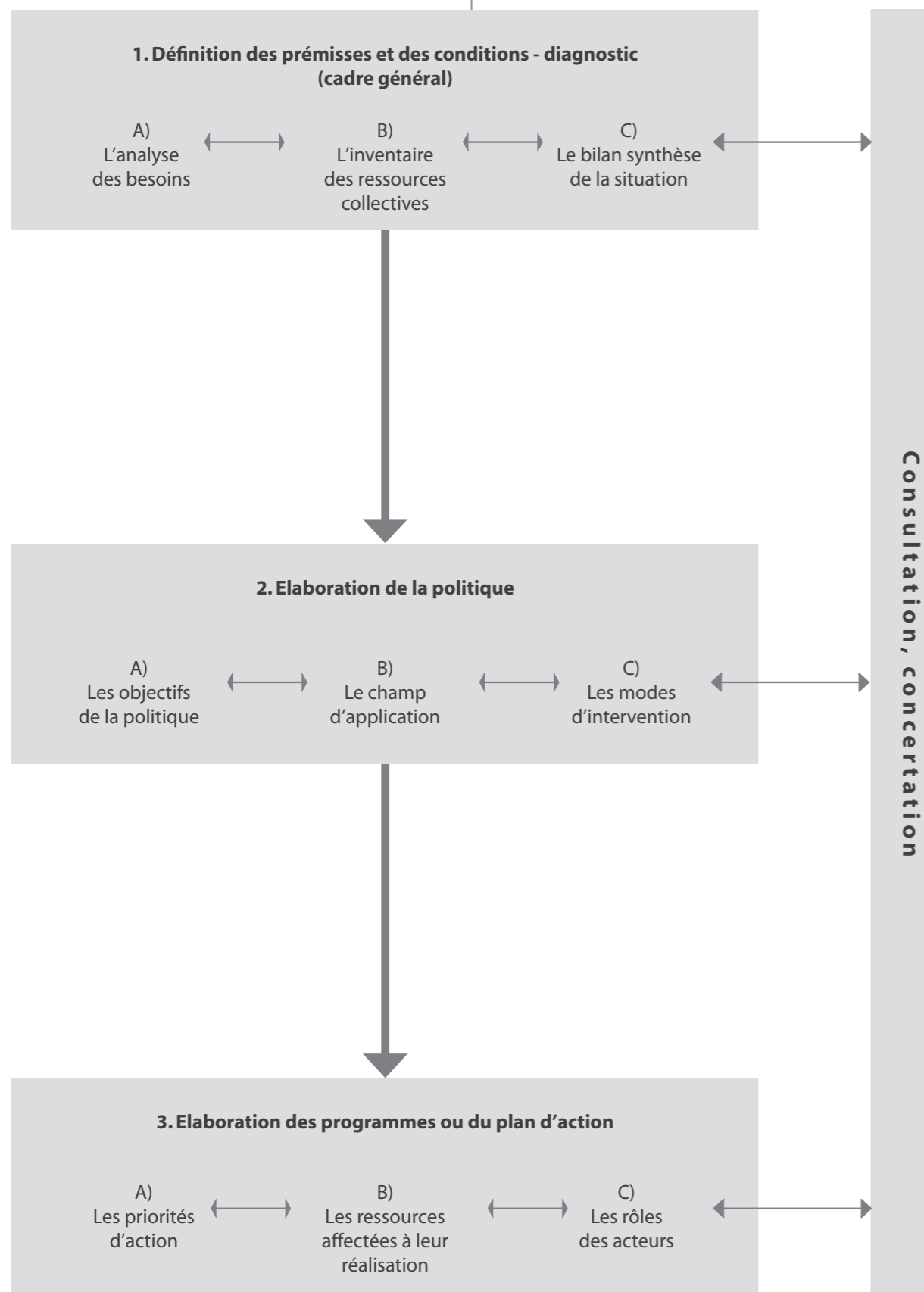
- une orientation normative : la politique publique est l'expression d'une finalité, un objectif commun que l'on souhaite atteindre. Une politique publique doit être marquée par les choix qui donnent un sens à une politique sectorielle.

#### 3. Le processus d'élaboration de la politique

Le tableau suivant expose la suite logique des diverses étapes menant à l'élaboration de la politique et des interventions qui en découlent. Cette suite logique s'exprime à travers trois temps :

- la définition des prémisses et des conditions ;

- l'élaboration de la politique ;
- l'élaboration des programmes ou du plan d'action.



**3.1. La définition des prémisses et des conditions - diagnostic**

**A) L'analyse des besoins**

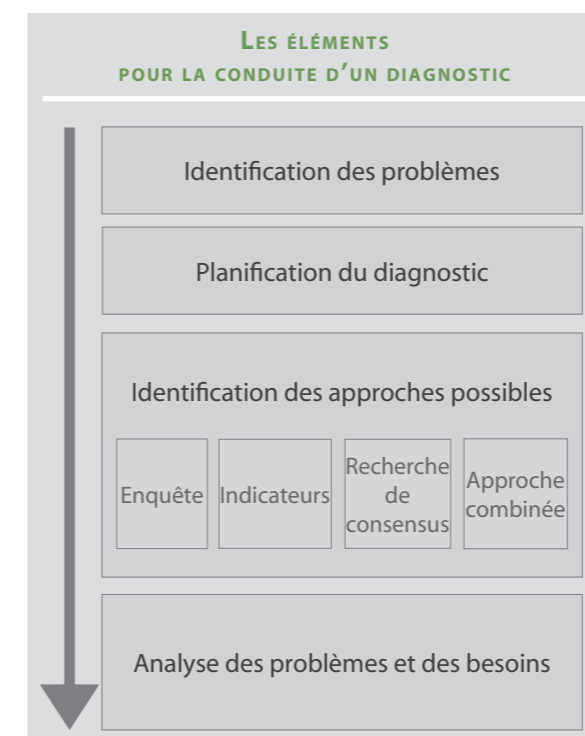
Elle permet de recueillir des informations permettant d'établir un diagnostic des besoins dans les secteurs d'activité visés. Il s'agit des besoins des citoyens et des organismes qui peuvent s'avérer des acteurs importants dans la mise en application de la politique.

**B) L'inventaire des ressources collective**

L'État doit faire l'inventaire des ressources dont il dispose ou pourra disposer pour répondre aux besoins. Ces ressources peuvent provenir de diverses sources internes ou externes. L'ensemble des ressources professionnelles, organisationnelles, humaines, techniques, matérielles et financières, tant au sein de l'État qu'au sein des communautés locales, des institutions et des organismes du milieu, doivent donc être répertoriées.

**C) Le bilan synthèse de la situation**

Le bilan synthèse consiste à faire ressortir la problématique générale qu'on cherche à résoudre en mettant en avant la politique. Il devrait faire



**LA DÉTERMINATION DU CADRE GÉNÉRAL DU DIAGNOSTIC**

Préciser l'origine, le contexte et les motifs entourant la décision des autorités de se doter d'une politique.

- ✓ Vise-t-on à expliciter une politique déjà mise en œuvre, mais non écrite ?
- ✓ S'agit-il d'un rajustement de la politique existante aux nouvelles réalités ?

Préciser les conditions dans lesquelles s'effectuera l'élaboration de la politique :

- ✓ identifier l'entité à qui sera confiée le mandat d'élaborer la politique (équipe de travail, consultants externes etc.);
- ✓ préciser les ressources consenties à l'élaboration de la politique ;
- ✓ déterminer l'échéancier de travail ;
- ✓ identifier les collaborateurs qui seront associés à la démarche.

ressortir les grandes orientations que se fixe l'État pour donner un sens à son action et cerner les principes qui fondent, justifient et régissent son intervention dans le champ d'application de la politique. Ce bilan synthèse devrait faire l'objet d'une consultation et d'une concertation à tous les niveaux.

**LES ÉLÉMENTS POUR LA CONDUITE D'UN DIAGNOSTIC**

*a) Quels sont les problèmes identifiés ?*

L'étude doit permettre de préciser le caractère du problème, sa profondeur dans la population et d'identifier les facteurs associés au problème. Cette étape cruciale dans tout exercice de planification, précise les orientations.

Notez que les notions de problème et besoins sont connexes : le besoin est la traduction du problème de manière opérationnelle. Il permet de pouvoir trouver une solution et d'agir.

*b) Quelles sont les réponses à la planification du diagnostic ?*

Avant d'entamer une étude diagnostique, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions pour structurer une démarche permettant

d'utiliser de manière rationnelle les ressources dont on dispose.

- Que désire-t-on savoir ?
- Pourquoi désire-t-on le savoir ?
- Où peut-on trouver l'information pour résoudre ces questions ?
- Comment peut-on obtenir les données ?

Il importe à cet effet de :

- préciser les finalités de l'étude ;
- identifier les groupes cibles ;
- identifier les types d'indicateurs nécessaires ;
- identifier les sources d'information ;
- identifier les différentes approches possibles et utilisables.

*c) Quelles sont les approches possibles pour faire un diagnostic ?*

Les approches permettant de faire un diagnostic sont à la fois nombreuses et diversifiées. Elles se distinguent les unes des autres par leur degré d'expertise requis, la manière de collecter des informations, les ressources et le temps nécessaires à la réalisation de la collecte.

Dans le cadre de l'élaboration d'une politique, les données nécessaires sont qualitatives et quantitatives.

Nous précisons ici quelques approches étant entendu que dans ce domaine les capacités d'innovation de ceux qui sont chargés de la planification constituent une richesse et un atout.

- L'approche par enquête : elle permet de disposer de données nouvelles et actualisées sur les populations selon des thèmes retenus : emploi, santé, la pratique sportive, la disponibilité des infrastructures et de l'encadrement, etc. Une enquête est un exercice délicat qui doit être fait par des professionnels. Elle est conçue avec des outils techniques dont la mise en œuvre correcte permet de garantir la validité des informations : la détermination de l'échantillon, l'élaboration du questionnaire, les méthodes d'enquête. Il est à cet effet nécessaire de travailler avec les services chargés de la statistique du pays.

- L'approche par indicateurs : elle consiste à utiliser des données existantes qui renseignent sur le phénomène étudié. Ces données sont interprétées pour décrire une situation, un état. Elles doivent permettre de mesurer l'ampleur d'un problème, les priorités à déterminer par rapport à une cible. Elles sont également utiles pour faire des prévisions ou des simulations.

- L'approche par recherche de consensus : cette approche constitue l'une des plus utilisées dans l'identification et l'analyse des besoins. L'idée de base est d'obtenir un consensus sur l'identification des problèmes et des besoins en réunissant diverses personnes appartenant à la communauté, experts dans le domaine, acteurs dans le champ considéré. Elle fait usage de plusieurs techniques dont quelques-unes sont évoquées ci-dessous.

- Le brainstorming : la technique du brainstorming est très utile pour favoriser l'expression des idées, et donc dans le domaine de l'analyse des problèmes et la définition de stratégies partagées.

- Les informateurs-clés : ce sont des personnes ressources connues et reconnues pour leur connaissance de la population et de ses problèmes dans le domaine considéré : acteur de programme, professionnel du secteur, haut responsable, gestionnaire de services, chercheurs, responsables au sein du département ministériel, etc.

- Forum, assises nationales, régionales ou locales : c'est un cadre ouvert qui permet une large participation et l'expression de toutes les opinions. Chaque participant au forum est considéré comme personne ressource et peut s'exprimer sur les sujets exposés. Ces forums ou assises peuvent être organisés à divers échelons (national, régional, local).

- L'approche combinée (résultant d'une synthèse des différentes approches). Cette approche constitue une synthèse des approches par informateurs-clés, par indicateurs, par enquêtes et par les forums. Elle constitue une approche permettant de disposer d'une information complète.

*d) L'analyse des problèmes et des besoins identifiés.*

Cette analyse répond à certaines questions :

- Comment les différents problèmes sont reliés entre eux ?
- Quels sont les différents aspects du problème ?
- leur ampleur (la population touchée) ?
- leur évolution dans le temps ?

La structure des problèmes se présente sous forme d'un diagramme ou les effets sont placés au-dessus et les causes en dessous d'un problème donné. Il s'agit d'établir les interactions en :

- dégageant un problème central ;
- identifiant les liens complexes entre les problèmes ;
- identifiant les séries des interventions possibles qui découlent de la formulation des problèmes « ultimes ».

**3.2. L'élaboration de la politique**

**A) Les objectifs de la politique**

Les objectifs représentent les résultats escomptés. Ils doivent donc identifier les bénéficiaires éventuels (groupes-cibles, organismes, etc.) ainsi que les effets attendus sur ces derniers.

**B) Le champ d'application de la politique**

Il s'agit de fixer les limites du champ d'application

de la politique ou plus précisément d'en déterminer les objets.

**C) Les modes d'intervention de la politique**

Le choix d'un modèle d'intervention que l'État privilégie dans le champ d'application de la politique. Selon les objets, l'État peut être maître d'œuvre, facilitateur ou partenaire dans l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre de la politique. À ces différents titres, il doit préciser les mécanismes de consultation, de concertation, d'information, de promotion ou de soutien qu'il entend mettre en œuvre.

**3.3. L'élaboration des programmes ou du plan d'action**

**A) Les priorités**

Définir et prioriser les actions. L'État doit concrètement définir les stratégies qu'il veut utiliser en matière de consultation, d'information, de concertation, de promotion ou de soutien afin d'atteindre les objectifs visés.

**B) Les ressources affectées à leur réalisation**

L'État doit déterminer les ressources qu'il affectera à la mise en œuvre de la politique.

**C) Les rôles des acteurs**

Les rôles de chacun des acteurs ainsi que les mécanismes de coordination et de concertation qui devront être mis en place doivent être clairement définis et obtenir l'approbation de chacun.

**EN BREF**

- En s'appuyant sur les études, la consultation et la concertation,
- savoir-faire l'analyse des besoins par un diagnostic approfondi ;
  - situer le diagnostic par rapport aux orientations de l'Etat ;
  - définir des objectifs, les champs d'application et les modes d'intervention ;
  - définir des priorités d'action, les ressources affectées à la réalisation, le rôle des acteurs.

### Référentiel : un modèle logique en 8 éléments

Les exercices d'élaboration d'une politique et des programmes ou du plan d'action qui en découle constituent des étapes très importantes. En ce sens, il importe de pouvoir exprimer synthétiquement ceux-ci sous la forme d'un modèle logique afin de démontrer la cohérence de l'ensemble de la réflexion. Il s'agit d'un diagramme qui présente la séquence logique des éléments qui caractérisent une politique ou un programme. Il établit les liens de causalité qui existent entre les différentes composantes d'une intervention donnée. Il donne une image claire des objectifs à atteindre pour résoudre l'intervention des mécanismes d'actions et des résultats qui devraient être produits par celle-ci. Enfin, il constitue un outil essentiel lors de l'évaluation.

Le modèle logique comprend les huit éléments suivants :

- But de la politique ou du programme (raison d'être)
 

Il résume la justification, les enjeux et l'importance stratégique d'une telle intervention, le « pourquoi » de l'intervention. Dans le cadre de la mesure continue ou de l'évaluation, le bien-fondé de l'intervention sera questionné.

  - ◊ *Quelle est la nature (publique ou privée) du problème ?*
  - ◊ *Quelle est l'ampleur du problème ?*
  - ◊ *Le problème existe toujours ?*
  - ◊ *Le programme semble-t-il toujours pertinent ?*
- Cibles de la politique ou du programme
 

Ce sont les variables sur lesquelles la politique devrait agir pour obtenir les résultats escomptés ou en d'autres mots « ce qu'on cherche à modifier ». Elles peuvent être de deux ordres : tout d'abord, les cibles intermédiaires sur lesquelles l'intervention doit agir à brève échéance et les cibles ultimes qui pourront, à moyen et à long terme, être modifiées par l'intervention.

  - ◊ *Que cherche-t-on à modifier par ce programme ?*
  - ◊ *Quelle est la variable d'intervention ?*
- Objectifs de la politique ou du programme
 

Les objectifs doivent fournir des informations sur l'évolution désirée et si possible, sur le niveau à atteindre pour chacune des cibles. Plusieurs objectifs peuvent être formulés à l'égard d'une même cible. Mis en relation avec les extrants et les effets et répercussions, les objectifs permettent de juger de l'efficacité d'une intervention.

  - ◊ *Quel est le résultat escompté ?*
  - ◊ *Quelle est la situation finale désirée après intervention ?*
  - ◊ *Quel est l'état souhaité de la cible de la politique ou du programme ?*
- Nature de l'intervention
 

Définir la nature de la politique ou du programme consiste à préciser la nature des activités à réaliser. C'est la définition des mécanismes ou des incitations par lesquels l'Etat désire modifier le comportement des acteurs clés ou de la clientèle visée dans le sens souhaité.

  - ◊ *Quelle est la nature de l'intervention ?*
  - ◊ *Quels sont les mécanismes ou les incitations qui contribuent à modifier le comportement des acteurs dans le sens souhaité ?*
- Ressources investies (humaines, financières, matérielles) (intrants)
 

Les intrants représentent l'ensemble des ressources humaines, financières et matérielles attribuées à la mise en oeuvre d'un programme ou d'une activité. Mis en relation avec les extrants et les effets et répercussions, la mesure des intrants permet de juger de l'efficience.

◊ *Quelles sont les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles investies dans le programme ?*

- Les activités
 

Il s'agit des fonctions qui permettent la transformation des intrants en extrants. On doit ici considérer les principales activités devant être réalisées pour l'atteinte des objectifs d'une politique ou d'un programme. La description des activités peut aussi inclure les activités à responsabilité partagée.

  - ◊ *Comment les ressources sont-elles transformées par l'administration publique qui offrira le bien, le service ou la subvention à la population ?*
- Résultats attendus (extrants)
 

Ils représentent l'ensemble des biens, services et activités qui résultent directement d'une politique ou d'un programme. Les extrants ne sont cependant pas suffisants pour juger de la capacité de l'intervention à produire les effets escomptés. Tout au plus, ils peuvent confirmer que le niveau d'activité est conforme aux prévisions et aux ressources investies.

  - ◊ *Quels sont les extrants prévus par la politique ou le programme ?*
  - ◊ *Quels sont les biens et services livrés par le programme ?*
- Impacts anticipés
 

Ils concernent les effets et les répercussions directs de la politique ou du programme. Ils permettent d'établir un lien de causalité entre l'intervention et les modifications d'une situation donnée. Les impacts doivent être liés aux objectifs ; ce qui est produit dans le cadre de la politique ou du programme doit être cohérent avec les finalités recherchées par les activités de l'Etat. Les impacts peuvent être immédiats ou ultimes. Dans le cas où des impacts seraient incohérents avec les programmes et la mission de l'Etat, on parlera d'impacts hors cibles.

Voir en page suivante un «Exemple synthèse d'un modèle logique d'un programme d'insertion socioprofessionnelle pour les jeunes».

**POUR EN SAVOIR PLUS  
SUR L'ÉLABORATION ET LA MISE EN OEUVRE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE**

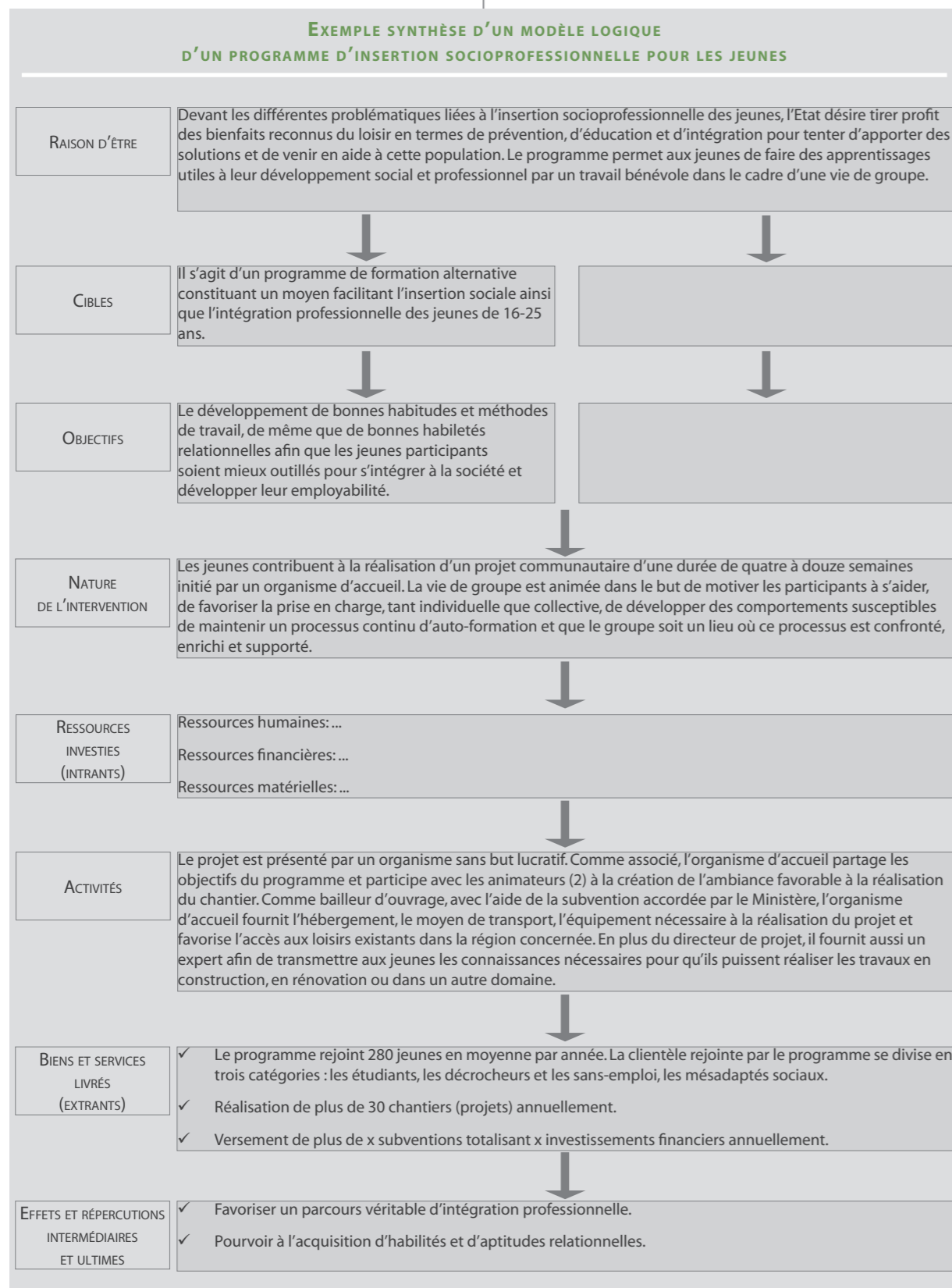
**Bibliographie en ligne**

• Institut national de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, "Bibliographie: Politique publique de Jeunesse", février 2003. <[http://www.injep.fr/docu/prod/BIBLIO\\_EL/biblioelPolPubliJeunesse.html](http://www.injep.fr/docu/prod/BIBLIO_EL/biblioelPolPubliJeunesse.html)>

**Exemples de politiques publique de jeunesse ou de sport en ligne**

- Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire. Mémoguide. <<http://memoguide.injep.fr/poljeune.html>>  
Ce site constitue un service simple et performant qui clarifie le champ "Jeunesse" dans le domaine public. La page renseignée présente de manière synthétique les politiques de jeunesse.
- La politique canadienne de sport. <[http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/sc/pol/index\\_f.cfm](http://www.patrimoinecanadien.gc.ca/progs/sc/pol/index_f.cfm)>  
Voir la page "Politiques de Sports Canada". Nombreux documents en ligne téléchargeables.
- Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative de France. <<http://www.sport.gouv.fr>>  
Site complet sur la politique publique de la France en matière de Jeunesse et de Sport. Voir aussi la partie "Ministère".

*(Voir la suite en page 30)*



**CHAPITRE 2 - LA MISE EN OEUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE**

Guide pratique sur l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation d'une politique nationale de jeunesse et de sport

## SOMMAIRE DU CHAPITRE

### Les leviers de mise en oeuvre de la *politique* au sein de l'Etat

*Une coordination au palier politique*

*Une harmonisation de l'action de l'Etat*

*Une coordination interministérielle*

*Un suivi de la politique*

*Une concertation entre les usagers et avec les usagers*

*Une meilleure connaissance du secteur*

### Les modes d'intervention des programmes ou du plan d'action qui découlent de la politique

*L'intervention directe (l'Etat)*

*L'intervention mixte (l'Etat avec)*

*L'intervention indirecte (le faire-faire)*

### Le choix du mode d'intervention

*Les préalables*

*La définition des objectifs de rendement à atteindre*

*L'analyse des modalités de gestion*

*L'analyse comparative des coûts*

*L'identification des partenaires potentiels*

*Le contrôle et l'évaluation*

*Le choix d'un mode d'intervention*

### Le partenariat

*Une définition du partenariat*

*Les objectifs du partenariat*

*Le partage des rôles et des pouvoirs dans le partenariat*

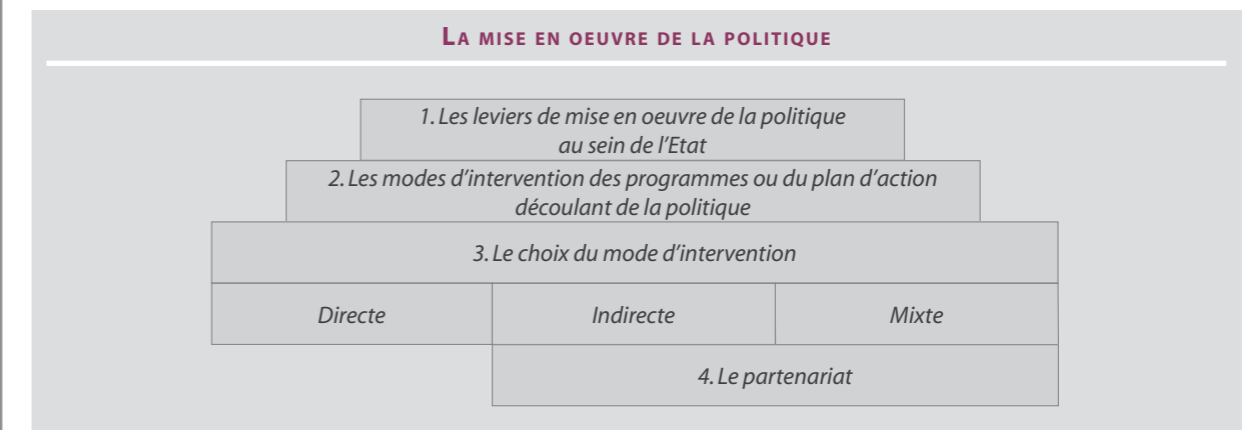
## Chapitre 2 La mise en oeuvre de la politique nationale

**D'**entrée de jeu, au terme du processus d'élaboration, la politique devrait suivre le processus d'approbation (être approuvée par le Conseil des Ministres ou l'Assemblée nationale, par exemple). Elle devrait par la suite faire l'objet d'une diffusion auprès de la population, des groupes, des institutions et des organismes touchés par son application. Par ailleurs, la concrétisation et la manifestation de la politique s'expriment à travers sa mise en oeuvre. La mise en oeuvre peut être définie comme :

- un ensemble de relations d'autorité ordonnées hiérarchiquement (Turgeon, 1999) ;
- un processus d'interaction entre fixation d'objectifs et les actions effectuées pour les réaliser (Presman et Wildavsky, 1973) ;
- la distance qui sépare l'énoncé de politique de la politique publique (Edwards et Sharkansky, 1981) ;
- une scène sur laquelle interviennent des acteurs qui ne restent ni neutres ni passifs (Radin, 1977 in Meny et Thoenog, 1989).

**L'**a mise en oeuvre de la politique doit être souple afin de répondre de façon adéquate aux besoins et de s'adapter à l'évolution de leur condition. Ainsi, une actualisation annuelle ou triennale des interventions doit être faite pour soutenir la politique à travers le temps.

**I**l importe de préciser les principaux leviers potentiels au sein de l'appareil étatique et de déterminer les modes d'intervention qui marqueront les programmes ou le plan d'action qui en découlent.



### 1. Les leviers de mise en oeuvre de la *politique* au sein de l'Etat

Les principaux leviers pour la mise en oeuvre d'une politique au sein de l'appareil de l'Etat sont les suivants :

#### 1.1. Une coordination au palier politique

- Déterminer l'autorité ou le Ministre responsable.
- Créer un comité ministériel qui aura pour mandat de veiller à la cohérence des interventions gouvernementales dans le domaine.
- Intégrer une dimension interministérielle.

#### 1.2. Une harmonisation de l'action de l'Etat

Le ministère responsable du domaine a des mandats qui s'articulent autour des volets principaux, tels que :

- la coordination des actions de l'Etat en la matière ;
- les relations et la concertation avec les différents partenaires des différents milieux ;
- le suivi de la politique et l'élaboration des actions qui en découlent (programmes, plan d'action, projets) ;

- la recherche, le contrôle et l'évaluation, la coordination des activités de veille stratégique ;
- le financement des interventions dans le secteur (non exclusif) ;
- les communications et l'information.

**1.3. Une coordination interministérielle**

Créer un comité réunissant les répondants du secteur au sein des ministères visés par les thématiques abordées par la politique.

**1.4. Un suivi de la politique**

Créer un comité de suivi formé exclusivement de représentants de la clientèle qui a pour mandat de :

- faire le suivi de la mise en œuvre de la politique ;
- conseiller le Ministre sur les priorités d'action ;
- sensibiliser et mobiliser les différents partenaires quant à leur contribution à l'atteinte des objectifs de la politique.

**1.5. Une concertation entre les usagers et avec les usagers**

L'État peut mettre sur pied un levier de concertation par région (forum, table, etc.) qui a le mandat suivants :

- assurer la concertation entre les intervenants locaux et régionaux ;
- favoriser la représentation de la clientèle au sein des principales instances locales et régionales associées au secteur ;
- exercer un rôle conseil auprès des instances de développement et de mobilisation de la clientèle dans les régions.

**1.6. Une meilleure connaissance du secteur**

Mettre en place un carrefour où les résultats de recherche, l'information et les données produites par les chercheurs et acteurs seront mis en commun et largement diffusés.

**2. Les modes d'intervention pour les programmes ou le plan d'action découlant de la politique**

(extrait et inspiration: Pierre GAGNON, *Le loisir et la municipalité*, 1996, Presses de l'Université du Québec)

L'État peut choisir un ou plusieurs modes d'intervention qui se regroupent sous trois catégories :

- l'intervention directe (le faire),
- l'intervention mixte (le faire avec),
- l'intervention indirecte (le faire-faire).

**2.1. L'intervention directe (L'État)**

La clientèle transige directement et uniquement avec l'instance étatique.

**A) Les avantages**

- Permet d'exercer un contrôle complet sur la qualité et la quantité des services,
- permet d'exercer un contrôle complet sur les ressources collectives affectées à la production des services,
- permet de mieux contrôler l'atteinte des objectifs visés.

**B) Les désavantages**

- Les coûts et les modalités de production,
- l'efficacité et l'efficience par rapport au secteur privé.

**2.2. L'intervention mixte (L'État avec)**

La clientèle transige soit avec le ministère soit avec un organisme partenaire.

**A) Les avantages**

- Permet de maintenir un lien direct avec la clientèle,
- permet, au moyen de protocoles d'entente, un certain contrôle sur la qualité et la quantité des services.

**B) Les désavantages**

- L'élaboration et la gestion des protocoles d'entente peuvent s'avérer des mécanismes lourds.

**2.3. L'intervention indirecte (le faire-faire)**

La clientèle transige indirectement avec le ministère par l'entremise d'organismes.

**A) Les avantages**

- Permet de réduire la taille et les dépenses de l'État,
- permet de produire des services à moindre coût,

- favorise les initiatives du milieu et leur prise en charge.

**B) Les désavantages**

- Absence de lien direct avec la clientèle,
- peu de contrôle sur les services (qualité, quantité, ressources).

**3. Le choix du mode d'intervention pour les programmes ou la plan d'action découlant de la politique**

(extrait et inspiration: Pierre GAGNON, *Le loisir et la municipalité*, 1996, Presses de l'Université du Québec)

Le choix du mode d'intervention doit être issu d'une démarche structurée et objective. Le graphique suivant propose un processus constitué de 8 étapes.

**3.1. Les préalables**

L'État doit décider d'intervenir dans un secteur et choisir les services à offrir aux citoyens. Ces services peuvent être de diverses formes :

- mise en disponibilité d'équipements et d'infrastructures ;
- mise en place de programmes d'activités ;
- mise en place de mécanismes de soutien professionnel, technique ;
- matériel, financier.

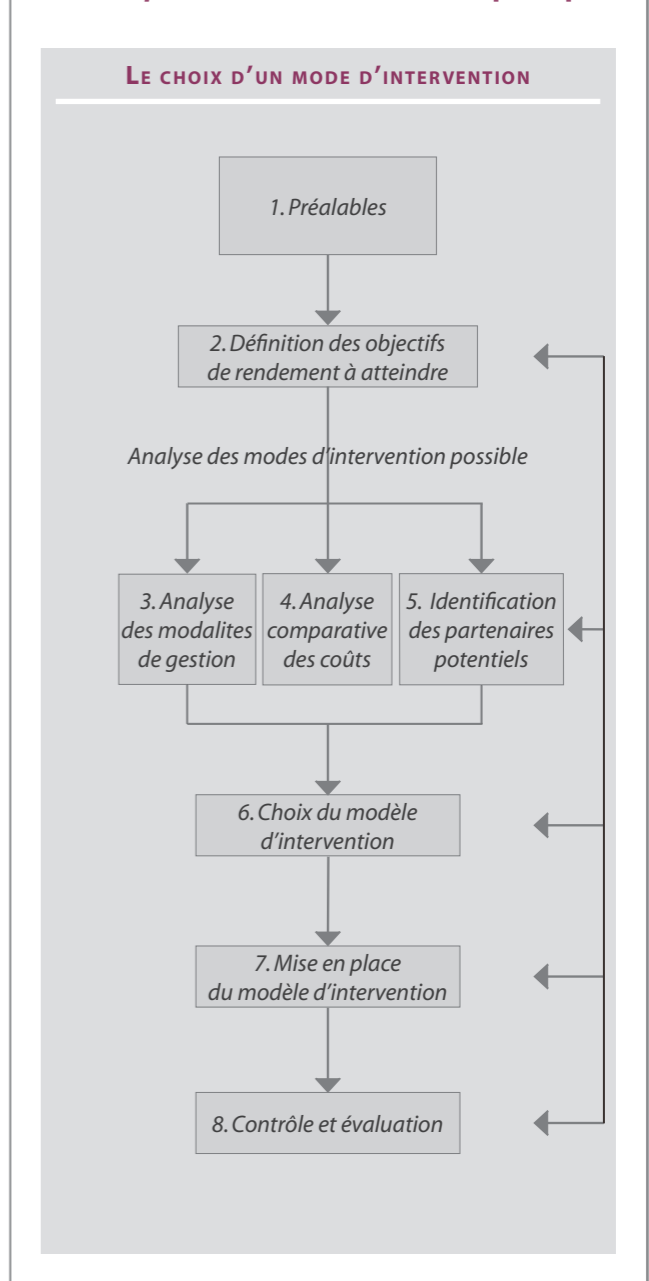
L'État doit déterminer la qualité et la quantité de chacun des services qu'il désire offrir aux citoyens.

**3.2. La définition des objectifs de rendement à atteindre**

Deux objectifs de rendement peuvent être visés :

- améliorer la qualité des services offerts au regard des ressources que lui consacre ou que peut lui consacrer l'État ;
- maintenir la qualité des services offerts, tout en cherchant à en réduire les coûts de production ; mettre en place un service de qualité à des coûts abordables.

C'est sur l'atteinte de l'un de ces objectifs que doit reposer le choix



**L'ANALYSE DES MODES D'INTERVENTION POSSIBLES**

Analyser les divers modes d'intervention qui peuvent s'appliquer : l'intervention directe, l'intervention mixte et l'intervention indirecte. L'analyse doit s'effectuer en fonction de trois grands éléments, soit :

- les modalités de gestion ;
- les coûts ;
- les partenaires potentiels.

**3.3. L'analyse des modalités de gestion**

Relever les fonctions à réaliser et nécessaires à la dispensation du service. Ces fonctions peuvent être diverses, selon la nature du service à dispenser : planification, aménagement ou entretien d'infrastructures, gestion d'équipement, programmation, animation, sécurité, promotion, information, etc.

Analyser chacune des fonctions afin de déterminer si elles doivent être assumées directement par l'État ou encore si elles pourraient l'être par un tiers, et à quelles conditions, de manière à atteindre l'objectif de rendement visé.

**3.4. L'analyse comparative des coûts**

De l'analyse précédente des modalités de gestion, divers scénarios en matière de modèle d'intervention devraient apparaître.

Procéder à l'analyse comparative des coûts qu'engendrerait la mise en application de chacun des scénarios d'intervention.

**3.5. L'identification des partenaires potentiels**

Dans le cas où des scénarios d'intervention mixte ou indirecte peuvent s'avérer possible, il s'agit d'identifier et de caractériser les institutions, organismes ou entreprises qui pourraient éventuellement agir comme partenaires pour le service à offrir.

Une attention particulière doit être apportée aux intérêts et aux compétences des éventuels partenaires, eu égard aux fonctions qu'on voudrait leur confier.

**3.6. La mise en place du modèle d'intervention**

- Pour une intervention directe : imputer à l'un ou l'autre des services ou directions du ministère

les fonctions qu'on décidera de lui confier et procéder au processus de structuration interne nécessaire.

- Pour une intervention mixte : procéder de la même façon que l'intervention directe et établir un protocole d'entente avec le partenaire externe pour les autres fonctions.
- Pour une intervention indirecte : établir un protocole d'entente avec un partenaire ou procéder à un appel d'offre de service.

**3.7. Le contrôle et l'évaluation**

L'établissement de protocoles d'entente en matière d'intervention mixte ou indirecte doivent faire l'objet de mécanismes de contrôle et d'évaluation périodiquement afin de garantir la qualité et la quantité des services.

**QUELQUES PRINCIPES D'INTERVENTION**

*Certains principes d'interventions doivent guider les actions de l'État. Voici donc quelques exemples.*

- *Participation citoyenne : favoriser et privilégier la prise en charge des besoins par le milieu.*
- *Autonomie : respecter l'autonomie des groupes volontaires dans leur fonctionnement et leurs actions.*
- *Égalité et accessibilité :*
  - *permettre à tous les citoyens de la nation d'accéder à des activités, des programmes et des services ;*
  - *permettre aux citoyens regroupés d'avoir accès à des programmes et des services.*
- *Concertation : privilégier la concertation avec tous les acteurs du milieu pour assurer des interventions, des efforts et des actions ainsi que pour favoriser l'émergence de projets communs.*
- *Coordination : assurer la coordination des efforts des organismes reconnus et soutenus par l'État.*
- *Planification et gestion : assurer la planification et la gestion des ressources collectives en fonction des intérêts de la population.*
- *Suppléance : suppléer aux carences dans l'offre de services du milieu.*
- *Association : rechercher le développement de partenariats avec les acteurs du secteur public ou du secteur privé.*

**3.8. Le choix d'un mode d'intervention**

Analyser les avantages et les inconvénients de chacun des scénarios élaborés et possibles selon un certain nombre de critères, tels :

- l'efficacité (l'atteinte des objectifs visés) ;

- l'efficience (la qualité du service qui sera offert) ;
- le rendement (les coûts de production) ;
- la qualité du partenariat qui pourra être établi, le cas échéant.

**4. Le partenariat**

(extrait et inspiration: Pierre GAGNON, *Le loisir et la municipalité*, 1996, Presses de l'Université du Québec)

Les modes d'intervention mixte et indirecte font appel à la notion de partenariat. En ce sens, il importe de bien cerner en quoi il consiste, de même que ses tenants et aboutissants.

**4.1. Une définition du partenariat**

Le partenariat désigne l'association ou l'alliance d'au moins deux entités dotées de leur identité propre, pour des fins variées, dont :

- la production des services publics destinés à la collectivité ;
- la résolution de problèmes sociaux, communautaires ou économiques ;
- la participation au processus de décision ;
- la réalisation d'un projet commun ou collectif.

**4.2. Les objectifs du partenariat**

Le partenariat permet :

- d'assurer la viabilité des services ;
- de faire des économies pouvant être consacrées à d'autres usages publics ;
- d'optimiser les ressources disponibles ;
- de favoriser un rapprochement des positions, des perceptions et des façons de faire ;
- une implication du milieu pour mieux définir les orientations qui président ;
- de mobiliser les forces internes et externes vers l'atteinte d'un objectif, d'une cible, d'un changement souhaité.

**4.3. Le partage des rôles et des pouvoirs dans le partenariat**

Cela suppose :

- une volonté réelle du partenaire en situation d'autorité de partager le pouvoir ;
- une convergence d'intérêts à collaborer et pour mettre en commun les ressources ;
- le respect intégral de l'essence, de la nature et des intérêts de chacun des partenaires ;
- une adaptation sur les plans des attitudes et des approches pour favoriser l'harmonie des interventions et l'interdépendance des partenaires.

Par ailleurs, le partage des rôles et des pouvoirs implique également la mise en place de mécanismes suscitant ou encadrant les occasions d'action, de cohérence et de mise en commun. Il peut s'agir :

- de mécanismes de consultation, permettant aux acteurs du milieu, dont les citoyens, d'exprimer les opinions, de faire connaître leur point de vue et leurs besoins tout en participant au processus de décision. Différents moyens peuvent être utilisés, comme l'organisation d'assemblées publiques, la tenue d'un colloque réunissant les principaux acteurs, la réalisation de sondages, la mise sur pied de commissions ou de comités consultatifs ;
- de mécanismes de concertation permettant aux différents intervenants de s'informer sur leurs actions respectives, d'harmoniser leurs interventions vers la recherche de l'intérêt commun, de voir à l'utilisation optimale des ressources disponibles ou de réfléchir sur les actions à préconiser pour établir un projet commun. Il peut s'agir, entre autres, de tables de concertation, de comités de planification ou de concertation.



EN BREF

Pour mettre en oeuvre une politique, il est nécessaire de :

- savoir actionner des leviers: la coordination au palier politique, la concertation avec les usagers, le suivi fondé sur une bonne connaissance du secteur et des usagers ;
- savoir cerner les enjeux: rappeler les nécessités d'agir ;
- savoir déterminer le mode d'intervention et choisir un modèle d'intervention, c'est-à-dire prioriser une façon d'agir ;
- bien choisir ses partenaires.

POUR EN SAVOIR PLUS  
SUR L'ÉLABORATION ET LA MISE EN OEUVRE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

(suite de la page 21)

- Secrétariat à la Jeunesse. Gouvernement du Québec. <<http://www.mce.gouv.qc.ca/l/html/l2015007.html>>  
Voir la partie "Politique québécoise de la Jeunesse" et "La jeunesse au coeur du Québec".
- Forum européen de la Jeunesse. <<http://www.forumjeunesse.org/fr/>>  
Voir la rubrique "Documents politiques et autres documents utiles".
- Ministère des Affaires municipales, Sport et Loisirs du Gouvernement du Québec. <<http://www.mamsl.gouv.qc.ca/SportLoisir/documents/29-95.aspx>>  
Voir la page "Publications": nombreux documents en rapport avec le Sport, l'activité sportive et les loisirs.

Et encore...

- En matière de sport :
  - <<http://www.ausport.gov.au.>>
  - <<http://www.dsr.nsw.gov.au/>>
  - <<http://www.gov.bc.ca/sbtc/>>
  - <<http://www.tourism.gov.on.ca/french/index.asp>>
  - <<http://odin.dep.no/kd/engelsk>>
  - <<http://www.med.govt.nz>>
  - <<http://www.hillarysport.org.nz>>
  - <<http://www.uksport.gov.uk>>
- en matière de jeunesse :
  - <<http://www.acdi-cida.gc.ca/issues-f.htm>>
  - <<http://www.acdi-cida.gc.ca/publications-f.htm>>



CHAPITRE 3 - L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE NATIONALE

Guide pratique sur l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation d'une politique nationale de jeunesse et de sport

## SOMMAIRE DU CHAPITRE

### Qu'est-ce que l'évaluation ?

### Les champs de l'évaluation

### Pourquoi faire de l'évaluation ?

### Qui est responsable de l'évaluation ?

*Les organes centraux*

*Le directeur national*

*Le coordonnateur de l'évaluation*

*L'évaluateur*

*Le gestionnaire*

### Comment évaluer ?

*La clarification ou la formulation du mandat*

*La planification de l'évaluation*

*La réalisation de l'évaluation*

*L'utilisation des résultats*

*Le bilan de l'utilité de l'évaluation*

### Les conditions de réussite de l'évaluation

## Chapitre 3 L'évaluation de la politique nationale

(extrait et inspiration: Conseil du Trésor, *L'évaluation de programme*, Gouvernement du Québec, 2002)

**A**u terme de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique, il importe de mettre en place un processus de mesure du rendement de la politique. Cette mesure s'exprime principalement par une évaluation systématique de la politique.

### 1. Qu'est-ce que l'évaluation ?

- L'évaluation est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'informations qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, une activité ou un projet pour aider à la prise de décision.
- L'évaluation permet d'apprécier à la fois la pertinence de la politique ou du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité ainsi que son impact.
- L'évaluation produit des renseignements opportuns, pertinents et crédibles sur la pertinence des politiques et des programmes

gouvernementaux, sur leurs préoccupations et sur la possibilité d'utiliser des outils d'intervention ou des mécanismes de prestation plus rentables pour atteindre les objectifs fixés au départ.

- L'évaluation doit comporter quelques qualités fondamentales, soit la validité (qui permet la correspondance entre la donnée recueillie et l'information recherchée), la fidélité (qui est conforme à la situation), la crédibilité (qui est digne de confiance) et l'utilité (qui permet de répondre au besoin identifié et de passer à l'action).

### 2. Les champs d'évaluation

Différents champs d'appréciation sont reconnus en ce qui a trait à l'évaluation, soit ceux de la pertinence (ou évaluation des besoins ou de la raison d'être), de l'efficacité (ou atteinte des objectifs), de l'efficience (ou de l'évaluation du rendement qui vise à mettre en relation les résultats observés avec les coûts engendrés ou les ressources utilisées) et l'impact (ou l'évaluation des effets sur les plans social et économique).

Il incombe à chaque gestionnaire de déterminer les champs d'appréciation appropriés.

Ainsi, l'évaluation peut porter, notamment, sur un ou plusieurs des aspects suivants de l'évaluation :

- les besoins (la conformité aux besoins identifiés ou aux problèmes reconnus à l'origine) ;
- les possibilités d'action (l'évaluation est centrée sur les objectifs visés et la nature de l'intervention) ;
- les résultats et les effets (dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et ses impacts intentionnels ou non) ;
- le rendement (les bénéfices justifient-ils le coût des ressources investies).

### 3. Pourquoi faire de l'évaluation ?

L'évaluation sert principalement à améliorer la qualité des services à la clientèle et la qualité de la gestion, à aider au processus de décision et de planification et à viser l'optimisation des ressources.

L'évaluation répond à trois finalités :

- procurer de l'information opportune, pertinente, fiable et crédible sur une politique ou un programme ;
- porter un jugement bien éclairé sur la pertinence (aider le gouvernement dans sa décision de

maintenir un programme, de le modifier, de lui donner de l'expansion ou de l'interrompre);

- donner une aide opérationnelle pour la planification, la mise en œuvre et l'administration des programmes.

Quelques exemples quant aux avantages liés à l'évaluation :

- permet d'assurer une meilleure allocation des ressources ;
- permet de prendre du recul et d'évaluer l'impact réel d'un programme par rapport à ce qui était souhaité lors de la planification stratégique ;
- favorise l'amélioration de la reddition de comptes des gestionnaires en ajoutant à la crédibilité de l'information publiée.

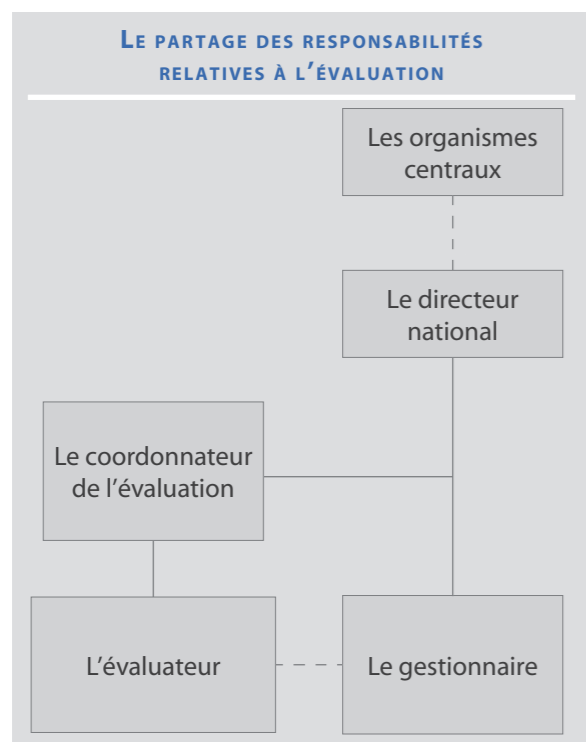
**4. Qui est responsable de l'évaluation ?**

Les responsabilités relatives à l'évaluation sont attribuées, selon ses différentes manifestations au sein de l'appareil gouvernemental, soit aux ministères et aux organismes ou aux organismes centraux.

L'évaluation doit être partie intégrante du cycle de la gestion ministérielle. La responsabilité de cette fonction est partagée entre le ou les directeurs nationaux, le coordonnateur de l'évaluation et le gestionnaire concerné.

**4.1. Les organes centraux**

- Il est possible pour les organismes centraux de mettre en place des évaluations à l'échelle



- gouvernementale ou multiministérielle (jeunesse).
- Les évaluations à l'échelle gouvernementale peuvent avoir différents objectifs comme d'évaluer la pertinence et les résultats des politiques et des programmes qui sont essentiels au respect des grandes priorités gouvernementales.
  - Quant aux évaluations multiministérielles, elles sont mises en place pour revoir une politique ou un programme géré par certains ministères ou organismes, soit pour examiner un ensemble de programmes qui concernent différents ministères et dont les répercussions affectent un groupe particulier.

**4.2. Le directeur national**

- Il est responsable de la mise en place et du développement d'une fonction évaluation répondant aux besoins du ministère.
- Il est responsable du suivi de l'évaluation et s'assure que ses résultats mènent à l'action.
- Il met activement à contribution les membres du Comité de direction dans les choix stratégiques à faire concernant les programmes à évaluer, les ressources à allouer, la disponibilité de l'expertise nécessaire, etc.
- Il fait état des travaux effectués en évaluation pour valider les résultats atteints par son organisation.
- Il peut mettre en place un comité aviseur pour soutenir cette fonction.

**4.3. Le coordonnateur de l'évaluation**

(La présence ou non d'une personne responsable de cette fonction relève du choix du directeur national).

- La préparation et la mise à jour de la planification ministérielle en matière d'évaluation et la communication à la direction de l'information pertinente qui en découle.
- Le développement d'une expertise en évaluation et l'allocation des ressources nécessaires.
- La vérification de la qualité de toutes évaluations effectuées.

**4.4. L'évaluateur**

- Traduire en questions d'évaluation les préoccupations du gestionnaire reliées à un programme, une activité, un plan d'action, en vue de s'entendre sur un mandat d'évaluation.
- Proposer une démarche précise de nature à répondre aux questions incluant le recours à des méthodes spécifiques.

- Recueillir l'information pertinente qui lui permettra de bien asseoir le processus d'évaluation et de faire les analyses nécessaires et utiles à la prise de décision.
- Impliquer le gestionnaire responsable et son équipe aux étapes stratégiques de la démarche d'évaluation.

**4.5. Le gestionnaire**

- Il est impliqué dans le processus d'évaluation pour s'assurer que les opérations et leur environnement sont pris en considération.
- Il participe à l'élaboration de la planification de l'évaluation et de sa méthodologie.
- Il fournit, si nécessaire, du personnel à l'équipe d'évaluation.
- Il commente les critères, les résultats et les recommandations formulées.
- Il met en place les actions nécessaires découlant de l'évaluation.

**5. Comment évaluer ?**

L'évaluation se déroule en 5 étapes, à savoir :

**5.1. La clarification ou la formulation du mandat (établissement d'un cahier des charges)**

- Identifier les objectifs ;
- Fixer les bornes entre lesquelles l'évaluation doit se dérouler ;
- Établir le besoin d'information et le contexte de prise de décision dans lequel l'information sera utilisée ;

**LES 5 ÉTAPES DE L'ÉVALUATION**

1. La clarification ou la formulation du mandat
2. La planification de l'évaluation
3. La réalisation de l'évaluation
4. L'utilisation des résultats
5. Le bilan de l'utilité de l'évaluation

- Dégager les points importants dans le but de diriger la réalisation de l'évaluation sur la bonne voie ;
- Identifier :

- les destinataires de l'étude. Les différents utilisateurs peuvent s'intéresser à des aspects différents du programme et, par conséquent, avoir des besoins d'information qui diffèrent les uns par rapport aux autres. Cela peut avoir des incidences sur le type de preuves et la précision des détails dont ils ont besoin pour tirer des conclusions sur l'efficacité d'un programme ;
- le partage des responsabilités.

**5.2. La planification de l'évaluation**

- Acquérir la connaissance du programme :
  - deux opérations permettent d'avoir une meilleure compréhension du programme et du contexte dans lequel il est implanté : la

description du programme et la vérification de l'exactitude de la description ;

- généralement, on doit rappeler ici les origines du programme, définir ce qu'il fait, ce qu'il est censé faire, comment il est mis en œuvre et les ressources humaines et matérielles qui lui sont consacrées.
- Examiner la possibilité de répondre aux questions posées et de les réviser.
- Sensibiliser le client aux délais et aux coûts qu'implique la recherche des réponses aux questions (les conditions de sa réalisation - temps et ressources).
- Choisir une stratégie d'évaluation et préciser les modalités de réalisation :
  - la stratégie :
    - il s'agit de déterminer les approches possibles et de décrire la nature des preuves qui seront avancées pour étayer les réponses apportées. L'approche choisie doit tenir compte des besoins d'information ainsi que des facteurs tels que l'accessibilité aux renseignements et les contraintes de temps et de ressources ;

- le modèle d'évaluation " idéal " comporte des mesures avant et après programme et implique la création d'un groupe expérimental et d'un groupe témoin semblable et représentatif ;
- les indicateurs : il importe également de déterminer les indicateurs qui feront l'objet de mesure.
- Les sources d'information.
- Les méthodes de collecte de données: elles doivent être choisies en fonction de la nature des informations désirées et des sources de renseignements disponibles. En outre, ce choix dépend de la méthode d'évaluation adoptée, des indicateurs servant à représenter les résultats des programmes et du type d'analyse qui s'impose.

**5.3. La réalisation de l'évaluation**

- La collecte de l'information,
- L'analyse de l'information,
- La préparation des rapports d'analyse.

**LES INDICATEURS**

*L'indicateur peut être défini comme un objet informationnel élaboré à partir d'objets ou de préoccupations qui détermine et précise la mesure ou la collecte d'indices représentatifs à effectuer, et au moyen duquel les valeurs significatives sont représentées, une fois la mesure effectuée.*

*Aussi, l'indicateur peut être défini comme étant l'ensemble des opérations empiriques effectuées à l'aide d'un ou de plusieurs instruments de mise en forme de l'information, qui permet de classer un objet dans une catégorie par rapport à une caractéristique donnée. En évaluation, le rôle d'un indicateur est, d'une part, de décrire l'état et l'évolution d'un programme à un moment donné et, d'autre part, d'évaluer, c'est-à-dire d'apprécier les effets d'une action ou intervention.*

*Les indicateurs peuvent être regroupés sous cinq catégories, à savoir : d'intrants, d'activités, d'extrants, d'impacts et d'environnement. La rédaction préalable du modèle logique de la politique ou du programme à évaluer (voir chapitre I) est fortement souhaitée.*

- *Indicateur d'intrants: ce type d'indicateur concerne les ressources mises en œuvre, directement ou non, pour réaliser le programme.*
- *Indicateur d'activités: il s'agit d'information de gestion concernant la mise en œuvre et la livraison du programme.*
- *Indicateur d'extrants: c'est l'output (biens et services) qui est produit dans le cadre des activités du programme. Ce sont pour plusieurs les résultats du programme.*
- *Indicateur d'impact: les indicateurs d'impact servent à décrire l'effet du programme. De plus, comme l'évaluateur doit chercher toutes les conséquences économiques ou sociales, favorables ou défavorables d'un programme, il peut aussi se préoccuper des impacts hors cible.*
- *Indicateur d'environnement: l'environnement du programme est constitué par tout ce qui peut avoir une influence sur son fonctionnement, sur l'utilisation de ses résultats, sur ses impacts sans pour autant dépendre de lui.*

**5.4. L'utilisation des résultats**

- Insérer les résultats dans le processus de décision.
- Adopter une stratégie de diffusion appropriée.

- Rendre accessible les résultats de l'évaluation.

**5.5. Le bilan de l'utilité de l'évaluation**

Examiner jusqu'à quel point l'évaluation aura été pertinente et efficace, utile.

**6. Les conditions de réussite de l'évaluation**

- L'appui ferme à cette fonction et un leadership à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.
- Le personnel chargé de l'évaluation doit posséder les habiletés, les connaissances et l'expertise nécessaires.
- Le responsable de l'évaluation peut, pour appuyer ses travaux, former un comité consultatif ou engager du personnel à l'extérieur de l'organisation pour compléter l'expertise recherchée et ainsi ajouter à la crédibilité des travaux.
- L'approche et les procédures utilisées sont appropriées à l'environnement du programme.
- Une compréhension partagée de la portée de l'évaluation entre toutes les personnes impliquées.
- Le processus se doit d'être complet et se réaliser avec objectivité.
- La recevabilité :
  - les évaluations doivent être sensibles à la dimension politique tout en répondant aux exigences administratives. Ainsi, il importe que les évaluations composent avec les différents groupes de pression ou d'intérêt qui défendent des positions dans la société ;
  - les scénarios préconisés, les conclusions ou les recommandations exposées sont réalistes, pratiques et présentent un grand souci de l'économie pour être défendus et appliqués par l'appareil administratif.
- La qualité du travail :
  - il est primordial que les interrelations entre les composantes examinées soient bien précisées pour que les impacts d'éventuelles solutions de rechange soient bien jaugés et

- que les décideurs soient en mesure de bien les apprécier ;
- il faut garder une certaine méfiance à l'égard des conclusions à tirer des seules données quantitatives ;
- les informations sur lesquelles sont basées les conclusions doivent être inattaquables.
- L'utilité :
  - les évaluations doivent davantage être orientées sur ce qui devrait être et non seulement sur les problèmes actuels ;
  - les résultats doivent être divulgués de façon à alimenter les décideurs en renseignements opportuns sur des problèmes d'actualité ;
  - les rapports produits ne doivent pas noyer le lecteur dans des amoncellements de chiffres et d'informations, ils se doivent d'être compréhensibles ;
  - les évaluateurs ne doivent pas avoir peur de proposer des solutions de rechange justifiées, explicites afin que le décideur ait tous les éléments pour se faire une tête sur la situation.

**EN BREF**

- *Évaluer, c'est mesurer avec des instruments qui permettent d'objectiver les faits.*
- *Évaluer, c'est apprécier ces faits selon des critères sélectionnés à priori.*
- *Évaluer, c'est juger pour dégager le sens, la signification de l'action.*
- *L'évaluation comme outils de pilotage, comme aide à la décision.*
- *L'évaluation, une démarche rigoureuse qui observe des procédures concertées.*

**POUR EN SAVOIR PLUS  
SUR L'ÉVALUATION DE POLITIQUE PUBLIQUE**

**Glossaire (téléchargeable sur la Toile)**

- OCDE, "Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats", 2002. <<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>>

**Manuels de suivi et d'évaluation (téléchargeables sur Internet)**

- Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), "Trousse d'outils des administrateurs de programme pour le suivi et l'évaluation", 2000-2001. <<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm>>

Cette trousse d'outils fournit au personnel des bureaux de pays du FNUAP des conseils et des options pour améliorer les activités de suivi et évaluation dans le contexte de la gestion des programmes axée sur les résultats. Elle est également utile aux autres administrateurs de programme, au siège et au niveau national. Beaucoup des approches décrites dans cette trousse d'outils peuvent aussi bien servir à élaborer des stratégies de programme.

- Programme des Nations Unies pour le développement, "Guide de suivi et de l'évaluation axé sur les résultats". <<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/french/documents/Fr1-Par1Jan2Edited%5B2%5D.pdf>>

Le Guide a pour objet d'aider les bureaux de pays à aligner leur mécanisme de suivi et d'évaluation sur les méthodes de la gestion axée sur les résultats et plus précisément à suivre et mesurer l'efficacité des interventions et stratégies du PNUD ainsi que leurs apports à la réalisation des effets. Il s'agit de proposer des outils simples, souples et prospectifs.

- Commission européenne, "Indicateurs pour le suivi et l'évaluation. Une méthode indicative". <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/esf2000/working\\_documents/monitoring\\_and\\_evaluation/fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/working_documents/monitoring_and_evaluation/fr.pdf)>

Ce guide se propose : de préciser la terminologie employée (réalisation, résultat, impact) et de traduire les différentes notions dans une forme adaptée au suivi et à l'évaluation des interventions structurelles ; de proposer un cadre de référence, lequel ne saurait être définitif puisqu'il s'étoffera à mesure que l'on gagnera en expérience et que l'on disposera d'orientations méthodologiques complémentaires ; de concilier la diversité des procédures et méthodes de suivi relatives aux indicateurs et le besoin de cohérence au niveau communautaire, en proposant une liste d'indicateurs adaptés aux principaux domaines de l'intervention financière.

- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), "Manuel de suivi d'impact". <<http://www.gtz.de/wbf-westafrika/dokumente/m-und-e/0116.doc>>

Table des matières : 1. Notre compréhension du suivi de l'impact - 1.1 Le rôle du suivi : Instruments et Processus - 1.2 Les différents niveaux du suivi - 1.3 Suivi interne et suivi externe - 2. Principes et Organisation du Suivi de l'Impact - 2.1 Exemples : De quoi parlons-nous ? - 2.2 Les étapes du suivi - 1ère étape : Convenir des objectifs du suivi de l'impact - 2ème étape : Identifier les domaines de l'impact - 3ème étape : Formuler les hypothèses sur les impacts - 4ème étape : Développer les indicateurs - 5ème étape : Choisir la méthode d'enquête - 6ème étape : Analyser les informations

**Répertoire en ligne**

- Réseau nigérien de suivi-évaluation (ReNSE). <<http://www.ird.ne/parteneriat/rense/doc.htm>>

La page renseignée renvoie à de nombreuses ressources en ligne.

**Et encore...**

- "L'évaluation de politique publique", Les dossiers d'actualité de la Documentation française <[http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossier\\_actualite/evaluation\\_politique\\_publique/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossier_actualite/evaluation_politique_publique/index.shtml)>

Intéressant dossier mis en ligne en août 2004. Pour plus de détails, cliquez sur les liens dans le cadre de gauche de l'écran.

- Le portail de l'évaluation des politiques publiques (France) <<http://www.evaluation.gouv.fr/>>

Nombreuses ressources mises en ligne.

- S. TROSA, "Le guide la gestion publique par programme. Vers une culture du résultat", Edition de l'Organisation, Paris, 2002.
- B. PERRET, "L'évaluation des politiques publiques", Edition de La Découverte, collection 'Repères', Paris, 2001.
- J.-L. BOEUF, "L'évaluation des politiques publiques", La Documentation française, Paris, 2001.

**ANNEXES**

Guide pratique sur l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation d'une politique nationale de jeunesse et de sport

## SOMMAIRE DES ANNEXES

### Exemple d'un processus d'élaboration d'une politique sportive

#### Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique sportive

*Les choix d'une politique sportive (Gouda Souaibou, Bénin)*

*La voie à suivre (Annelies Goslin, Afrique du Sud)*

#### Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique jeunesse

#### La CONFEJES en quelques questions-réponses

## Annexe 1 Exemple d'un processus d'élaboration d'une politique sportive

### Politique du sport (CONFEJES, 1999)

Une démarche possible dans le cadre d'une politique sportive.

#### *S'informer de l'état des lieux*

- Le comportement sportif
  - En identifiant les publics cibles ;
  - en déterminant le niveau de pratique des équipes et le nombre d'activités, la nature des pratiques sportives et leur évolution ;
  - en faisant le rapprochement entre l'existant et les attentes des décideurs politiques sur les formes de pratique ;
  - en vérifiant le style et le mode de gestion, les structures en charge de la pratique sportive.
- Les capacités de gestion de l'activité sportive
  - Les ressources humaines : les niveaux et les contenus de formation, le nombre et la qualité des personnes formées, la disposition géographique et la disposition stratégique, les déséquilibres et les besoins de formation.
  - La disponibilité des équipements et du matériel
    - Relativement aux infrastructures en place : les conditions d'exploitation, la rentabilité et le rendement par rapport au développement de la pratique sportive, la capacité d'accueil, les relations avec les partenaires, le personnel, etc.)
- Les formes de soutien à l'activité sportive
  - Les modes d'intervention susceptibles de rendre la pratique sportive plus attrayante et compétitive ;
  - les demandes de subventions avec leurs critères d'attribution ;
  - les coûts des disciplines sportives et des manifestations.

#### *Faire une étude de marché*

- Les intérêts
  - Adapter l'offre de la politique au public ;
  - recueillir des informations sur les publics sur lesquels l'activité doit s'exercer et le niveau de gestion.
- Les éléments de prospective
  - L'analyse de l'évolution
    - Une approche quantitative : analyse de la demande, la définition du cadre de pratique, la quantification et la qualification des besoins permettant de définir des priorités en terme de degré d'insatisfaction, etc.
    - Une approche qualitative : trouver qui consomme, qui consomme quoi, comment et pourquoi consomment-ils ?
  - La démarche comparée
    - C'est la comparaison par rapport à soi-même (dans le temps) et par rapport aux pays d'une même zone géographique.

- Les projections démographiques
    - Faire un diagramme de liaison entre les classes d'âge ;
    - voir le public réel, le public potentiel et le non public (celui qui ne pourra jamais s'ouvrir à de telles activités).
- Définir le positionnement**
- Cette étape définit l'angle d'attaque autour duquel le décideur oriente son action.
- Les segments de la population sportive
    - Les équipements
      - Création d'équipements polyvalents ;
      - création d'équipements spécialisés ;
      - création d'équipements de proximité ;
      - politique de gestion et de maintenance des équipements.
    - La pratique sportive
      - Développement de la pratique sportive de compétition (nécessité d'organisation de clubs, nécessité de formation de cadres gestionnaires) ;
      - développement du sport de masse (animation auprès des clubs, auprès des scolaires, dans les quartiers pour les groupes inorganisés, pendant les vacances).
    - Le soutien à l'activité sportive (direct et indirect)
      - Le soutien direct est d'ordre financier et se définit en terme de subvention accordée aux associations et aux manifestations ;
      - le soutien indirect c'est la mise à disposition de la logistique et du matériel sportif, du personnel d'encadrement au niveau administratif, technique et spécifique, de la formation dans les « métiers » du sport.
  - Les critères de réussite
    - Pour les équipements
      - Amoindrir la dégradation des équipements ;
      - arriver à une forte occupation des équipements.
    - Pour la pratique
      - Rendre compétitive les associations dans les différentes disciplines ;
      - arriver à un fort taux de pratique dans les clubs et à une forte fréquentation des animations ;
      - arriver à un niveau de performance pour le sport de compétition.
    - Pour le soutien
      - Une aide technique au mouvement sportif par la formation des cadres et par le perfectionnement des sportifs.
  - La proposition d'action
    - Elle vient détailler l'axe fort de la politique ou le segment dans lequel on s'investit. De plus, elle permet de répondre aux questions suivantes :

- comment gagner du public à travers la mise en œuvre d'activités sportives et selon quelles modalités ?
- quels niveaux de formation et les créneaux à développer pour une meilleure gestion de la politique sportive ?
- comment mieux valoriser les équipements sportifs ?
- comment déterminer les moyens pour parvenir à atteindre les objectifs fixés ?

## Annexe 2 Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique sportive

### 1. Le choix d'une politique sportive (Gouda Souaibou, Bénin)

Les menaces du système sportif africain font référence à deux catégories de réalités apparentes :

- les réalités internes ou variables endogènes proprement sportive, manque de cadres parfois, formation inadaptée ou non différenciée: entraîneurs, chercheurs, administrateurs, dirigeants, médecins, manque de structures, infrastructures, équipements, etc. ;
- les réalités externes ou variables exogènes liées à l'environnement socio-économique associé à la pratique et au développement lui-même. À côté de facteurs positifs comme l'éducation sanitaire, la nourriture, les progrès matériels et autres, d'autres facteurs négatifs peuvent apparaître : délinquance, cadre de vie restreint, surpopulation, etc.

Une telle politique doit, au moins, respecter quelques conditions nécessaires :

- une cohérence de la politique proposée avec les moyens humains d'une part, matériels et financiers d'autre part, disponibles dans le pays ;
- une cohérence entre les directives du Gouvernement et leur traduction en textes législatifs et réglementaires de nature à restructurer l'institution sportive ;
- le choix conscient d'une politique de l'élite dans un nombre réduit de sports, en sachant que ces choix doivent être accompagnés de la définition des moyens permettant de les réaliser et que les politiques sportives fondées sur le lien mécanique entre le sport de masse et le sport d'élite ont fait la preuve de leurs limites ;
- la définition d'une politique de sport de masse qui ne soit pas indexée à la politique de l'élite ;
- la définition d'objectifs pour le sport scolaire et universitaire qui ne soient pas identiques à ceux des clubs ;
- la définition d'objectifs clairs pour l'éducation physique en liaison avec les objectifs de l'éducation nationale et abandonner l'idée de faire de l'éducation physique le marchepied du sport de performance ;
- la mise en place d'un secteur recherche et l'intégration universitaire de l'ensemble des instituts nationaux de la Jeunesse et des Sports.

#### *Les moyens humains*

Le développement du sport dépend en grande partie des cadres sportifs. Leur formation universitaire apparaît comme nécessaire pour une politique réaliste.

- D'abord parce la recherche propre aux problèmes sportifs des pays en développement est une nécessité qui doit éviter de reproduire mécaniquement les modèles européens ;
- ensuite, parce qu'une formation universitaire permet de différencier les capacités nécessaires aux enseignants d'éducation physique (dont les effectifs doivent couvrir les besoins de l'enseignement et pas plus), aux cadres techniques et administratifs du sport (en fonction des seuls besoins du pays) et aux experts qui se destinent au marché du sport.

#### *Les équipements*

La collaboration entre les ministères chargés de la Jeunesse et des Sports d'une part, de l'Éducation Nationale d'autre part, s'impose en vue de créer des équipements socio-éducatifs adaptés à un double emploi. Le ministère des Sports doit avoir comme objectif principal la construction d'installations de taille moyenne (dont les maîtres d'œuvres seraient les entreprises locales répondant aux besoins de plus grand nombre et donc de l'éducation physique, plutôt que la construction d'un complexe sportif de luxe à vocation internationale unique).



**Les moyens financiers**

En l'état actuel des choses, les fonds alloués par l'État aux ministères des Sports ne permettent pas d'envisager l'application d'une politique nationale d'envergure. La question première est celle de la nécessité, pour l'État, de choisir le sport comme activité prioritaire pour ses investissements. La réponse semble être négative et il est, alors, plus juste d'envisager des aides financières sélectives réservées à :

- un nombre réduit de sports choisis par l'État pour sa représentation internationale (construction de l'identité nationale) ;
- des opérations locales répondant au principe de développement intégré avec les autres besoins sociaux, culturels et économiques (projets intégrés de districts ou de quartiers, insertion socioprofessionnelle des jeunes, préservation de l'environnement, etc.)

**Nouveau modèle de comportement**

Élaborer et inculquer de nouveaux modèles de comportement.

**Conscientisation et promotion**

Eu égard à l'impact quant à l'amélioration des conditions socioéconomiques.

**Établissement de liens, de partenariats**

- Réseauter.
- Orchestrer les voix des acteurs pour défendre collectivement leur cause.

**2. La voie à suivre (Annelies Goslin, Afrique du Sud)**

**Reconnaissance**

Reconnaître le rôle et la valeur du sport à titre de composante essentielle du tissu social sud-africain.

**Éducation**

- Élaborer un argumentaire percutant pour assurer la reconnaissance du sport amateur et en obtenir des retombées.
- Éduquer la nation aux bienfaits du sport.
- Élaborer un modèle de promotion du sport.

**Nette définition du territoire du sport**

- Définir clairement le territoire.
- Comprendre tout ce que nous pouvons retirer de notre territoire.

**Autonomie et renforcement**

Amener chaque africain à prendre en main sa santé et son bien-être en choisissant un mode de vie actif et de constater que ce mode de vie actif a des retombées réelles.

**Indigénisme**

Valoriser les pratiques et les traditions indigènes.

**Société nouvelle, société saine**

- Mettre en place une culture du sport pour tous en visant à développer, sur une base équitable, l'autonomie de chacun dans l'acquisition d'habiletés sportives.
- Développer des compétences à grande échelle.

**Ajout de valeur**

Installer psychologiquement et pratiquement l'idée du sport pour tous dans l'esprit et la vie des Africains comme un moyen d'accéder à plus.

## Annexe 3 Trucs et astuces pour l'élaboration d'une politique jeunesse

### Selon l'expérience du Canada-Québec en la matière

La politique jeunesse doit poursuivre l'objectif central de :

favoriser l'exercice d'une citoyenneté active chez les jeunes qui se traduit par leur pleine et entière participation à la vie en société (il importe de préciser les moyens à privilégier pour atteindre cet objectif).

Elle doit s'appliquer dans un objectif d'accessibilité pour tous et d'égalité à l'égard de tous les jeunes, quels que soient leur âge, leur appartenance ethnique ou culturelle, leur degré d'autonomie physique, leur sexe ou leur orientation sexuelle.

La politique jeunesse devrait s'appuyer sur les principes suivants :

- la préservation de la continuité du progrès humain, social et matériel ;
- les responsabilités de toutes les générations, actuelles et futures, d'associer des jeunes aux décisions qui les concernent de même que leur contribution nécessaire aux enjeux auxquels sont confrontées les communautés au sein desquelles ils évoluent ;
- les responsabilités concrètes de tous les acteurs concernant la préparation de la relève et la mise en place, dans leur sphère d'action respective, de mécanismes assurant la présence des jeunes au sein des instances décisionnelles et d'influence des organismes, entreprises et institutions ;
- l'obligation de solidarité de toutes les générations dans l'établissement des conditions propices à l'exercice d'une citoyenneté active par les jeunes, notamment en matière de qualification, de lutte contre l'exclusion et d'accès à l'emploi.

Le bien fondé et l'importance de la politique jeunesse devrait pouvoir se retrouver à l'intérieur de ces énoncés :

- l'importance de la présence d'orientations générales qui donnent un sens, une direction à l'ensemble des mesures destinées aux jeunes ;
- les Nations Unies recommandent aux pays membres d'adopter des politiques jeunesse afin de favoriser la cohérence dans les mesures offertes aux jeunes ;
- la nécessité de dégager une approche globale et intégrée de la jeunesse afin d'assurer une cohésion des actions de tous les membres de la société et d'entraîner des changements dans les mentalités et les comportements ;
- la politique représente un outil d'intervention privilégié pour jeter les bases d'une nouvelle philosophie valorisant l'accès des jeunes à une citoyenneté pleine et active.

Les finalités de la politique jeunesse devraient considérer les points suivants :

- dégager une vision générale des rapports de la société avec sa jeunesse et définir l'environnement idéal dans lequel elle voudrait, à terme, évoluer ;
- permettre de répondre efficacement aux mutations de la société contemporaine et de contribuer à la consolidation démocratique, culturelle et sociale ;
- définir des cibles d'actions avec les jeunes eux-mêmes afin de canaliser les efforts sur des priorités convenues capables de matérialiser à moyen et à long terme cette vision ;
- préciser les responsabilités de chacun à ces égards et déterminer les modalités qui assureront le décloisonnement et la cohérence de leurs actions par rapport à de tels objectifs ;

**Annexe 4**  
**La CONFEJES en quelques questions réponses**

- arrêter et mettre en place les moyens pour évaluer les progrès accomplis dans le temps ;
- avoir comme but ultime de créer l'environnement, les cultures et les conditions qui permettront l'exercice d'une citoyenneté active des jeunes à la société ;
- avoir comme finalité l'avènement d'une société dont les jeunes participeront pleinement aux destinées.

En prémisses, il importe de connaître les jeunes (ce sont les informations de base) :

- sous l'angle de la démographie,
- sous l'angle de la formation,
- sous l'angle du marché du travail,
- la famille et les jeunes,
- les modalités de vie,
- sous l'angle de la sécurité du revenu,
- sous l'angle du bien-être.

**Qu'est-ce que la CONFEJES ?**

Instance de la Francophonie, la Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports des pays ayant le français en partage (CONFEJES) est une institution intergouvernementale créée en 1969.

Actuellement les Etats et gouvernements membres sont au nombre de 42: Angola, Bénin, Bulgarie, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Canada, Canada/Québec, Canada/Nouveau-Brunswick, Cap-Vert, Centrafrique, Communauté française de Belgique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egypte, France, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée Equatoriale, Haïti, Liban, Luxembourg, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, Mauritanie, Niger, République démocratique du Congo, Roumanie, Rwanda, Sénégal, Seychelles, Suisse, Tchad, Togo, Tunisie et Vietnam.

**Ses objectifs ?**

- Conseiller et appuyer les pays membres en utilisant leur savoir-faire et en puisant dans leur capacité de réflexion et de créativité.
- Former les formateurs dont les pays ont besoin dans les domaines de la Jeunesse et du Sport.
- Former les jeunes à l'esprit d'entreprise.
- Encourager les initiatives d'insertion socio-économique proposées par les jeunes en participant au financement de projets de jeunes entrepreneurs.
- Encourager le développement de la vie associative.
- Contribuer au développement et à la formation d'une élite sportive en Afrique.
- Soutenir des rencontres sportives et des rassemblements de jeunes pour favoriser les échanges, stimuler et valoriser leur participation et leur contribution au sein de la société.

**La programmation annuelle**

La CONFEJES a adopté une programmation 2000-2004 qui s'articule autour de trois grands programmes :

- Programme I : "Appui aux politiques nationales pour un développement durable",
- Programme II : "Promotion de la Jeunesse et développement du Sport",
- Programme III : "Programme CONFEJES de formation et de perfectionnement des cadres".

**Que fait la CONFEJES pour le Sport ?**

- Elle soutient les actions de mobilisation des jeunes par la pratique du sport de masse.
- Elle soutient les actions de développement du sport de haut niveau: formation, détection, entraînement, compétition, etc.
- Elle soutient les actions de lutte contre le dopage et de protection de la santé des sportifs.
- Elle contribue à une participation équitable des femmes et des jeunes filles aux activités de jeunesse et de sport.
- Elle contribue à une meilleure intégration par le sport des personnes handicapées.

<p><b>Que fait la CONFEJES pour la Jeunesse ?</b></p>			
<p>Elle contribue au renforcement des structures associatives et socio-éducatives de proximité à travers des formations d'encadreurs et de jeunes. Elle appuie aussi les efforts nationaux d'équipement de ces infrastructures, d'actions en faveur de la santé reproductive des jeunes, la vie citoyenne et la culture de la paix.</p> <p>La CONFEJES finance également des microprojets de jeunes entrepreneurs au travers de formations dispensées sur la conception d'un projet entrepreneurial, la création d'une entreprise, la vie entrepreneuriale, l'orientation des jeunes ou groupes de jeunes.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il formalise ces propositions en programmation annuelle qu'il soumet à la session ministérielle ou au Bureau.</li> <li>• Les projets retenus et financés par ces instances constituent la programmation de l'année, qui est exécutée par le Secrétariat général en relation avec les pays membres et les partenaires identifiés.</li> </ul> <p>Il faut noter que le Secrétariat général ne reçoit pas de projet soumis directement par une structure nationale ou un individu. L'avis du ministère concerné, partenaire institutionnel, est indispensable.</p> <p>Toute personne désirant donc soumettre un projet en matière de Jeunesse ou de Sport ou une demande de bourse à la CONFEJES doit donc s'adresser directement au ministère de son pays (membre de la CONFEJES)</p>	
<p><b>Que fait la CONFEJES pour la formation des cadres ?</b></p>		<p><b>Quelles sont les priorités pour les prochaines années ?</b></p>	
<p>Le Programme CONFEJES de formation et de perfectionnement des cadres a pour objectif d'appuyer les politiques et stratégies de formation des cadres des ministères de la Jeunesse et des Sports des pays membres dans une perspective de renforcement des capacités nationales et de développement durable (par le biais d'échanges, de partenariats, de formations continues, de bourses d'étude).</p>		<p>La CONFEJES continuera d'appuyer les pays membres pour l'élaboration et/ou la mise en oeuvre des politiques nationales de jeunesse, de sport et de formation des cadres. Elle renforcera ses programmes d'insertion économique des jeunes, de fabrication de matériel d'animation sportive, de développement de la vie associative et de la culture de la paix et la formation des cadres. Elle continuera à promouvoir la participation des femmes aux activités sportives, socioéducatives et de formation.</p> <p>Au plan sportif, elle poursuivra ses actions de formation des cadres et des sportifs, et surtout le soutien à la promotion des Jeux de la Francophonie.</p> <p>Elle s'investira dans l'étude des thèmes d'actualité dans le cadre de son rôle de référent et de conseil auprès des pays membres entre autres, par l'organisation de conférences ministérielles thématiques.</p>	
<p><b>Des projets... pour qui ?</b></p>		<p><b>Qui contacter pour en savoir plus ?</b></p>	
<p><b>En Jeunesse</b></p> <p>Le programme d'insertion sociale des jeunes par le développement de la vie associative s'adresse à des jeunes gens et jeunes filles de moins de 35 ans en milieu extra-scolaire.</p> <p>Le Fonds d'Insertion économique des Jeunes vise particulièrement les jeunes gens et jeunes filles non scolarisés, déscolarisés ou diplômés sans emploi.</p> <p><b>En Sport</b></p> <p>Tous les acteurs du développement du sport sont concernés: les jeunes de quartiers pratiquant le sport de proximité, les jeunes sportifs (scolaires ou non) détectés par les structures fédérales, l'élite sportive sélectionnée dans les centres de haut niveau, les cadres techniques (animateurs, entraîneurs, etc.), les cadres administratifs des ministères et du mouvement sportif, les kinésithérapeutes, les médecins et journalistes de sport, les femmes et les filles, les sportifs handicapés.</p> <p><b>Dans le domaine de la Formation des cadres</b></p> <p>Le Programme CONFEJES de formation et de perfectionnement des cadres a comme public cible les cadres des ministères de la Jeunesse et des Sports, les formateurs des instituts nationaux de formation de la jeunesse et des sports, des boursiers désirant suivre des formations répondants aux besoins des ministères et des instituts,</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacter soit le ministère chargé de la Jeunesse, soit le ministère chargé des Sports dans un des pays membres de la CONFEJES.</li> <li>• S'adresser au Secrétariat général de la CONFEJES à Dakar : 26, rue Huart, BP 3314, Dakar, Sénégal Téléphone: +221 - 849.56.42 Télécopie: +221 - 823.79.44 Courriel: secretariat.general@confejes.org</li> <li>• Visiter notre site Internet: <a href="http://www.confejes.org/">http://www.confejes.org/</a></li> </ul>	
<p><b>Comment devenir bénéficiaire d'un projet de la CONFEJES ?</b></p>			
<p>La procédure de réalisation d'un projet est celle-ci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Secrétariat général de la CONFEJES reçoit les propositions de projets des pays membres, des groupes thématiques mis en place, des partenaires multilatéraux, ...</li> </ul>			

	<b>Notes personnelles</b>	





L'état a pour mission fondamentale de veiller à l'intérêt général des citoyens et de trouver les moyens pour s'assurer que le développement et l'évolution de la société vont dans le sens de l'intérêt général.

La politique nationale est en soit ce que fait ou veut faire l'état, et par voie de conséquence, ce qu'elle ne fait pas ou ne veut pas faire. Elle peut être définie comme l'expression d'une intention générale ou d'un état désiré exprimé à travers des orientations, puis concrétisée à travers un ou des plans d'actions, des programmes ou projets. Ainsi, par la concrétisation de la politique à travers des interventions, l'état réunit et met en œuvre un ensemble de ressources pour fournir à une population donnée des services organisés de façon cohérente dans le temps et dans l'espace. En somme, l'état définit non seulement le cadre stratégique des réponses nationales, eu égard à des problématiques qui marquent le secteur concerné, c'est-à-dire ses principes fondamentaux, ses grandes orientations stratégiques et son cadre institutionnel, mais également les étapes intermédiaires à franchir pour

changer la situation actuelle en une situation finale à atteindre.

C'est par ces soucis de cohérence, de pertinence et de stratégie que la CONFEJES a fait de son Programme I « Appui aux politiques nationales pour un développement durable » l'axe central de développement de ses interventions.

C'est au terme de trois séminaires de formation, visant les hauts cadres des Ministères de la Jeunesse et/ou des Sports et réalisés entre 2000 et 2002, que le présent guide fut élaboré.

Pour être viable, une politique doit avant tout être adaptée aux situations du milieu. La règle vaut également tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique. Par voie de conséquence, *il n'est pas possible de rédiger un guide qui puisse être suivi à la lettre dans chaque situation rencontrée ou chaque pays.*

Le présent guide vise donc à introduire les principaux concepts tout en demeurant suffisamment souple pour être adapté à l'échelle nationale et à servir d'outil pratique aux planificateurs. C'est ainsi que le guide contient les éléments suivants :

- le guide proprement dit comprend trois chapitres. Chacun traite d'une dimension du processus, à savoir : l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale ;
- le guide permet aussi de trouver l'essentiel des contenus de formation dispensés à travers les exposés théoriques, la mise en évidence des éléments de compréhension du processus et des étapes à suivre. Des annexes complètent les connaissances et fournissent des conseils pratiques ;
- sur le plan pédagogique, il fait appel à des exemples, des encadrés, des résumés voire des trucs et astuces qui sauront capter l'attention de l'utilisateur.