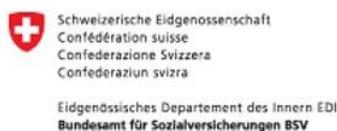


## Savoirs dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse – comment les collecter, les partager?

Synthèse de l'étude de faisabilité intitulée: «Gestion des connaissances dans la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, via des plateformes avec des contenus libres»

Soutenu par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) et la Fondation Mercator Suisse.



okaj zürich  
Kantonale Kinder- und Jugendförderung  
Zentralstrasse 156  
8003 Zürich  
Tél. 044 366 50 10  
Fax 044 366 50 15  
www.okaj.ch info@okaj.ch

AFAJ - Association faitière suisse pour  
l'animation enfance et jeunesse en milieu  
ouvert  
Zentrum passepartout-ch  
Sandstrasse 5  
3302 Moosseedorf  
Tél. 031 850 10 25  
www.doj.ch welcome@doj.ch

# Table des matières

1	Summary .....	3
2	Contexte.....	4
3	Objectifs du projet .....	4
4	Groupes cibles .....	4
5	Méthodologie .....	5
6	Interprétation des résultats du sondage .....	8
6.1	Remarque préliminaire .....	8
6.2	Problématiques centrales .....	9
6.2.1	Besoin d'échange.....	9
6.2.2	Interlocuteurs souhaités pour des échanges.....	10
6.2.3	Importance de la gestion des connaissances .....	12
6.2.4	Sources d'information utilisées .....	13
6.2.5	Volonté de partager des connaissances .....	16
6.2.6	Attitudes vis-à-vis de la mise en place d'une nouvelle plateforme .....	18
6.2.7	Exigences/conditions pour une nouvelle plateforme .....	19
6.2.8	Structure des contenus.....	21
6.2.9	Contrôle qualité.....	22
6.2.10	Accès à la plateforme .....	23
7	Trois scénarios pour une meilleure gestion des connaissances .....	23
7.1	Améliorer les instruments existants .....	23
7.2	Utiliser l'instrument Wikipedia de façon ciblée.....	25
7.3	Créer une plateforme indépendante pour la gestion des connaissances .....	25
8	Résultats des discussions lors de la réunion de clôture.....	26
8.1	Résultats des discussions .....	27
8.1.1	Groupes 1 et 2: améliorer le site Internet et la base de données de l'AFAJ .....	27
8.1.2	Groupes 3 et 4: créer une plateforme indépendante .....	27
8.2	Synthèse des discussions .....	28
9	Bilan et recommandations .....	28
9.1	Bilan .....	28
9.1.1	Besoin d'une plateforme centrale de connaissances .....	28
9.1.2	Volonté de rendre des connaissances locales accessibles au public .....	29
9.1.3	Exigences et cadre général.....	29
9.1.4	Choix de la (des) langue(s) pour la plateforme.....	29
9.1.5	Utilisation de la plateforme par différents groupes cibles .....	29
9.2	Recommandations .....	29
9.2.1	Principes.....	29
9.2.2	Recommandations pour la mise en place d'une plateforme indépendante .....	30
9.2.3	Recommandations pour des alternatives à la solution d'une plateforme indépendante .....	32
10	Ebauches de projet .....	34
10.1	Ebauche de projet pour une «plateforme de connaissances indépendante» (version n° 3) 34	
10.1.1	Structure du projet.....	34
10.1.2	Déroulement, calendrier et coûts .....	35
10.2	Ebauche de projet: développement de la gestion actuelle des connaissances .....	38
10.2.1	Situation actuelle .....	38
10.2.2	Modules.....	40
10.2.3	Bilan .....	43

# 1 Summary

L'étude de faisabilité était centrée sur cette question: comment améliorer la collecte et le partage de connaissances disséminées entre les divers acteurs du domaine de la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse? L'étude devait d'abord établir si une plateforme en ligne (comme Wikipedia) peut offrir une solution adéquate, et préconiser ensuite des solutions répondant aux exigences et aux besoins du groupe cible.

Des entretiens semi-directifs et un sondage à grande échelle via Internet ont été réalisés dans le cadre de l'étude. Les résultats des deux enquêtes révèlent l'existence d'un besoin suffisamment important pour démarrer un nouveau projet de gestion indépendante des connaissances. Il apparaît également que plusieurs conditions doivent être réunies pour un tel projet. En particulier, le souhait d'une «maintenance» périodique et d'un contrôle qualité des contenus ne plaide pas en faveur d'une solution de type Wikipedia<sup>1</sup>. A partir des résultats de l'enquête, le consultant externe Method Lab<sup>2</sup> propose trois instruments: (1) améliorer des instruments existants, (2) utiliser l'instrument Wikipedia de façon ciblée et (3) construire une plateforme indépendante de gestion des connaissances. Il préconise aussi la mise en place d'une plateforme modérée (3), dont la gestion serait assurée par des porteurs du projet. Les avantages et inconvénients propres aux différents instruments, la marche à suivre et une possibilité d'organisation du projet ont fait l'objet de débats dans le cadre de la réunion de présentation/discussion du 28 octobre 2014.

La marche à suivre dépend maintenant de la variante qui sera retenue. Le chapitre 9 «Bilan et recommandations» offre une synthèse des enseignements intéressants de l'étude. Une ébauche de projet présente des possibilités pour la structure du projet, le déroulement, le calendrier et le déploiement nécessaire, dans le cas de la variante avec plateforme indépendante. Un «guide pas à pas» et des recommandations pour un CMS adapté complètent cette ébauche (disponible en allemand). Une autre ébauche montre aussi comment il serait possible de développer le management actuel des connaissances, dans l'esprit d'une variante pour l'amélioration des instruments existants (pour les ébauches du projet, voir chapitre 10).

---

<sup>1</sup> Dans l'esprit d'une plateforme totalement libre et auto-régulée.

<sup>2</sup> Elitsa Uznova, Method Lab EOOD, conseille: (1) feedback sur le concept des entretiens semi-directifs et sur les résultats de ces entretiens, (2) feedback sur le concept de l'enquête en ligne, (3) interprétation des résultats en ligne et (4) recommandations portant sur des variantes (techniques) intéressantes selon les résultats de l'enquête, et sur les possibilités de mise en œuvre.  
[www-method-lab.org](http://www-method-lab.org)

## 2 Contexte

L'idée d'une «encyclopédie wiki pour l'animation enfance et jeunesse» n'est pas nouvelle. La question de la gestion des connaissances était déjà d'actualité en 2011, lors de la conférence sur le développement professionnel de l'Association faitière suisse pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (AFAJ). La première mesure avait été d'enrichir le site de l'AFAJ avec l'outil «réseaux cantonaux». Une ébauche de projet complémentaire avait été réalisée par l'AFAJ, l'okaj zürich – Kantonale Kinder- und Jugendförderung (promotion cantonale de l'enfance et de la jeunesse), le Verband offene Kinder- und Jugendarbeit Bern voja (association bernoise pour l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert), le Verband Thurgauer Offene Jugendarbeit toja (association de Thurgovie pour l'animation jeunesse en milieu ouvert). Celle-ci fut présentée ensuite avec succès par l'okaj zürich à l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS). En liaison avec la Fondation Mercator Suisse, qui apporte aussi un soutien financier, le projet a été développé et des contacts ont été noués avec la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse. La collaboration avec Method Lab, qui fournit son expertise pour l'accompagnement de l'étude de faisabilité, est issue de ces contacts.

## 3 Objectifs du projet

Il s'agit avant tout de répondre à cette question: comment améliorer la collecte et le partage des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, autrement dit comment optimiser la gestion des connaissances?

L'étude de faisabilité doit apporter une réponse aux interrogations ci-après:

- Existe-t-il d'une manière générale une volonté de rendre des connaissances locales accessibles au public?
- Existe-t-il un besoin pour une plateforme centrale de connaissances?
- A quelles exigences devrait répondre une plateforme de connaissances?
- Quelles conditions doivent être réunies pour favoriser l'utilisation active et passive de la plateforme?
- Quelle(s) serai(en)t la ou les langues appropriées pour la plateforme?
- Une plateforme commune peut-elle répondre aux attentes des différents groupes cibles?
- Quelles solutions peuvent être envisagées pour une plateforme?

## 4 Groupes cibles

L'étude de faisabilité a englobé les groupes cibles suivants:

- professionnels de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert
- représentants d'associations pour la jeunesse
- professionnels d'organisations religieuses de l'animation jeunesse
- représentants d'initiatives et organismes pour la jeunesse

Assez rapidement, il est apparu que l'idée d'une plateforme ou d'une solution alternative qui serait pareillement utile à l'ensemble des groupes cibles précités était difficilement réalisable. Les réflexions pour une meilleure gestion des connaissances se sont ensuite

orientées davantage vers les professionnels de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert. Le sondage en ligne et la réunion de clôture ont été cependant ouverts à l'ensemble des groupes cibles.

## 5 Méthodologie

Pour répondre aux questions, des entretiens semi-directifs individuels ont tout d'abord été conduits, afin de recueillir les connaissances, expériences et points de vue des acteurs. Cette approche permettait d'élargir les perspectives autour de la problématique. Les entretiens semi-directifs ont ciblé des personnes (échantillon de tous les groupes cibles) exerçant des activités sur un plan plutôt stratégique.

Suisse alémanique: 12.

Romandie<sup>3</sup>: 1.

Tessin: 1.

Pour avoir un aperçu de la réalité du terrain, des entretiens (téléphoniques, par e-mail) ont été réalisés avec des individus/organismes qui avaient introduit un instrument analogue (plateforme électronique). Les questions posées lors de ces entretiens ont porté sur la méthode employée pour déterminer les besoins, la démarche retenue, les expériences recueillies. Le contexte thématique des organismes n'avait aucune importance ici.

Des entretiens ont eu lieu avec les organismes<sup>4</sup> suivants:

- Jugendserver Niedersachsen (serveur pour la jeunesse de Basse-Saxe)
- PR Agentur Fink Fuchs (agence de communication)
- Wissen Wiki - das Experten Forum für die energieeffiziente und wohngesunde Welt (forum pour promouvoir un habitat sain et des performances énergétiques élevées)

A partir de l'analyse des entretiens semi-directifs, il a été recommandé de valider tout d'abord les résultats à l'aide d'une enquête en ligne à grande échelle puis, dans un second temps, d'impliquer davantage les personnes exerçant une activité à dominante opérationnelle. Le réajustement de la démarche (interruption des entretiens semi-directifs et introduction d'un sondage en ligne complémentaire) a été débattu par les porteurs du projet, le consultant externe Method Lab et la Fondation Mercator Suisse. L'AFAJ et okaj zürich ont décidé d'effectuer le sondage en ligne, ce qui permettait aussi d'approfondir les exigences et les besoins des groupes cibles.

Entre juin et juillet 2014, 277 questionnaires ont été complétés. Le sondage en ligne et l'invitation à participer ont été largement diffusés (invitation dans des newsletters, sites Web, mailings des porteurs du projet, et via des multiplicateurs comme les associations cantonales pour la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

Questionnaires complétés DE: 255.

<sup>3</sup> Même si plus d'organismes (personnes sondées en Romandie: 5; personnes sondées dans le Tessin: 2) ont été interrogées, un seul entretien a pu être conduit à chaque fois.

<sup>4</sup> <http://www.jugendserver-niedersachsen.de>

<http://www.ffpr.de>

<http://www.wissenwiki.de> (à la date du 10.11.2014 pour l'ensemble)

Questionnaires complétés FR: 22.

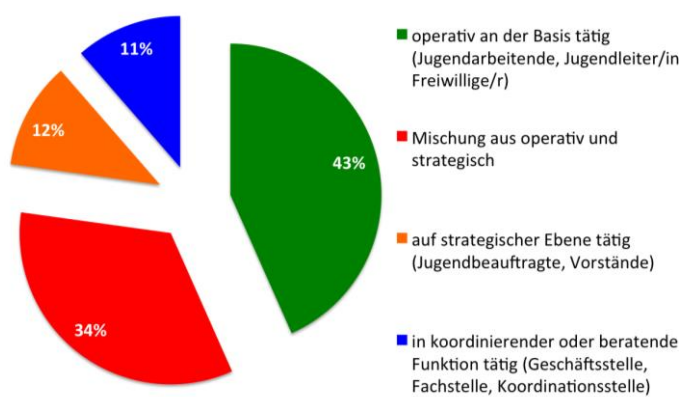
Total: 277.

Les caractéristiques ci-après concernent les personnes ayant participé au sondage en ligne<sup>5</sup>.

#### Fonction

La majorité des sondés exercent des activités opérationnelles (43%) ou leur fonction englobe des activités opérationnelles et stratégiques (34%).

Illustration n° 1 relative à la question: *quelle est actuellement votre fonction dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse (à titre professionnel ou bénévole)?*



((légendes illustration))

Activité opérationnelle à la base (travailleur social auprès des jeunes, animateur jeunesse, bénévole)

Activité opérationnelle et stratégique

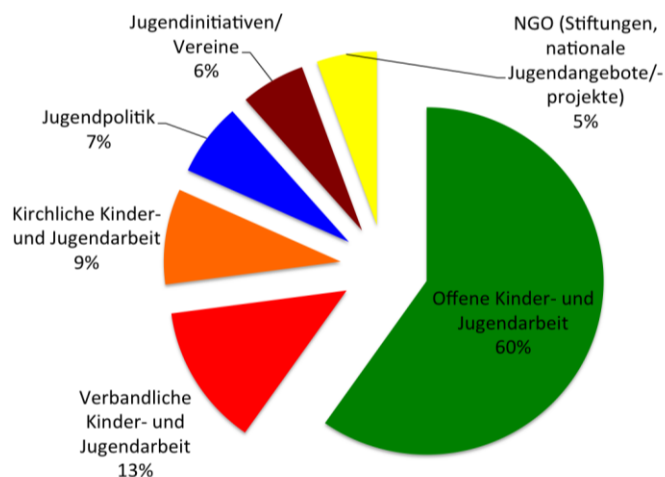
Activité sur un plan stratégique (délégué pour la jeunesse, comités)

Fonction de conseil ou de coordination (bureau, service spécialisé, service de coordination)

#### Secteurs d'activité

La majorité des sondés est issue du secteur de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert.

<sup>5</sup> Les 277 personnes n'ont pas toujours répondu à toutes les questions. Les taux indiqués pour les résultats se réfèrent au nombre de personnes ayant répondu à la question concernée.

Illustration n° 2 relative à la question: *dans quel secteur travaillez-vous?*

((légendes illustration))

ONG (fondations, offres/projets nationaux pour la jeunesse) 5%

Animation enfance et jeunesse en milieu ouvert 60%

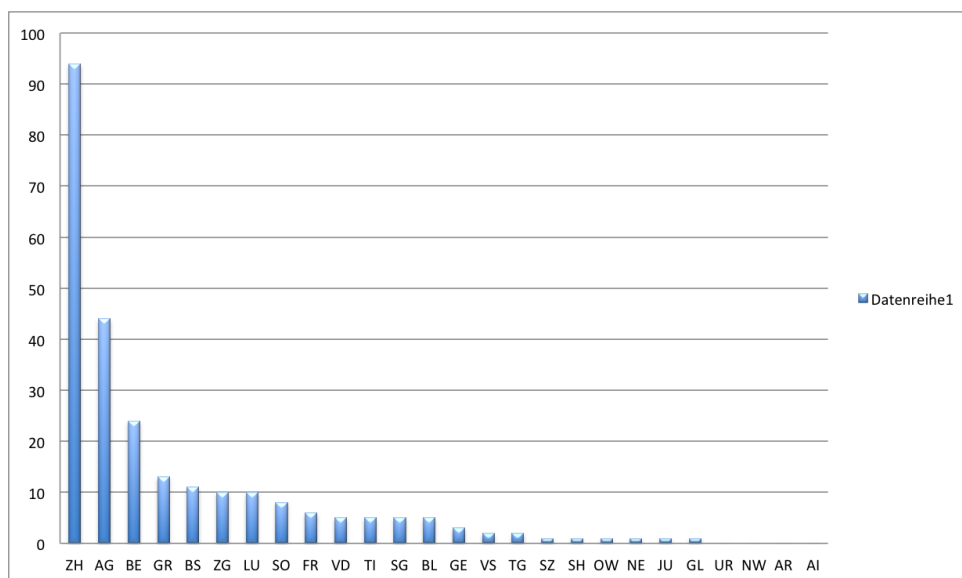
Associations de l'animation enfance et jeunesse 13%

Organisations religieuses actives dans l'animation enfance et jeunesse 9%

Politique pour la jeunesse 7%

Initiatives/associations pour la jeunesse 6%

Répartition entre les cantons

Illustration n° 3 relative à la question: *dans quel canton exercez-vous votre activité pour la promotion de l'enfance et de la jeunesse?*

La plupart des personnes sondées exercent leur activité dans le canton de Zurich (37%). Viennent ensuite l'Argovie (17%), Berne, les Grisons, Bâle-Ville, Zoug, Lucerne,

etc. Dans les cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, Appenzell Rhodes-Intérieures, Nidwalden et Uri, personne n'a pris part à l'enquête en ligne.

Comme cela a déjà été indiqué, l'invitation à répondre au questionnaire avait été largement diffusée. Le résultat peut aussi être analysé comme un révélateur du flux d'information au sein du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse à l'échelle de la Suisse, et comme un indicateur des différents degrés de l'organisation. Non seulement les fonctions et les secteurs ont été intégrés pour la recherche de corrélations significatives, mais aussi le canton mentionné, même si aucune corrélation pertinente n'a pu être dégagée pour autant. Les résultats présentés ci-après concernent donc toujours l'ensemble des sondés.

Trente personnes ont assisté à la réunion de clôture. Celles-ci représentaient des associations cantonales (Suisse alémanique), des services spécialisés, certaines offres de l'animation enfance et jeunesse, ou encore des organisations nationales (voir liste des participants en annexe).

## 6 Interprétation des résultats du sondage

### 6.1 Remarque préliminaire

Les entretiens semi-directifs qualitatifs et le questionnaire de l'enquête en ligne comprenaient une quantité de questions (voir annexe). Dans l'interprétation proposée ci-après, seuls sont examinés les résultats qui, de notre point de vue, peuvent étayer la décision d'introduire ou non une plateforme et, le cas échéant, le choix de celle-ci.

Les résultats du sondage en ligne, qui confirment dans une large mesure les résultats des entretiens qualitatifs, aident à quantifier les résultats des entretiens. C'est d'autant plus précieux que de nombreux arguments favorables et défavorables au lancement d'un nouveau projet de gestion des connaissances ont été formulés dans le cadre des entretiens semi-directifs. Pourtant, le nombre limité d'entretiens n'autorise pas une généralisation de ces résultats. Avec le sondage en ligne, les opinions de professionnels issus des fonctions dirigeantes et opérationnelles s'équilibrent. On peut donc supposer que les résultats sont effectivement représentatifs pour les personnes qui travaillent dans la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

Pour répondre à la question centrale, les résultats ont été condensés, puis analysés pour dégager des corrélations. Ensuite, les résultats des deux enquêtes (entretiens semi-directifs et sondage en ligne) ont été présentés dans la perspective de ces problématiques. Plusieurs corrélations entre certains traits et l'attitude des sondés ont été examinées, sans qu'il soit permis de constater des relations significatives pour autant. Les tendances énoncées, ressortant des réponses, s'appliquent donc à tous les sondés de façon indifférenciée. Les pourcentages figurant dans les graphiques se réfèrent aux résultats du sondage en ligne.

Dans l'ensemble, les résultats de l'enquête suggèrent l'existence d'un besoin suffisamment important pour déclencher un nouveau projet de gestion des connaissances. Celui-ci impose toutefois plusieurs conditions qui sont exposées et



discutées dans la section suivante. L'interprétation et l'évaluation des résultats du sondage s'appuient sur le rapport de Method Lab et sont complétées par des analyses et des appréciations propres.

## 6.2 Problématiques centrales<sup>6</sup>

1. Quelle est l'ampleur du besoin d'échange chez les sondés, et avec qui souhaitent-ils échanger?
2. Quelle est l'importance de la gestion des connaissances pour les sondés?
3. Existe-t-il une volonté suffisante de partager des connaissances?
4. Quelles sources d'information les sondés utilisent-ils / connaissent-ils, et quelles ont été leurs expériences avec celles-ci?
5. Faut-il utiliser le Wikipedia officiel, un site participatif propre ou une plateforme d'un autre type?
6. Quels sont les avantages escomptés par les sondés d'une plateforme électronique?
7. Quels sont, selon les sondés, les obstacles qui pourraient entraver le bon fonctionnement d'une plateforme d'échange?
8. Jusqu'à quel point la volonté de s'initier à l'utilisation d'un tel outil est-elle présente?
9. Quel est le savoir-faire technique requis pour se servir d'une telle plateforme?
10. Comment les contenus d'une telle plateforme devraient-ils être structurés?
11. Faudrait-il contrôler la qualité des contenus? Si oui, de quelle façon?
12. Comment motiver les personnes ciblées à alimenter la plateforme en permanence? Lors des deux enquêtes, d'autres questions ont été posées, concernant notamment l'ancienneté du sondé dans la promotion de l'enfance et de la jeunesse, l'évaluation de ses connaissances en informatique, les plateformes en ligne connues de lui, l'utilisation éventuelle (et la façon d'utiliser) Wikipedia et d'autres sites participatifs, les sources d'information utilisées en règle générale, l'évaluation de ces sources, le temps consacré à la recherche d'information et à la mise à disposition de connaissances. Les résultats individuels doivent permettre de répondre aux problématiques centrales et n'ont pas été exposés de façon exhaustive (le support de l'entretien semi-directif et le questionnaire du sondage en ligne sont fournis en annexe).

### 6.2.1 Besoin d'échange

Dans le cadre des entretiens semi-directifs effectués, les sondés accordent de l'importance aux échanges. Cela permet de tirer parti de l'expérience d'autrui et de

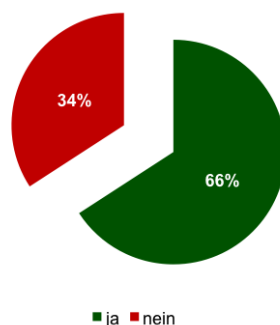
---

<sup>6</sup> La plupart des questions trouvent leur réponse dans le chapitre 6. Il est répondu aux autres questions dans les chapitres suivants.

s'entraider les uns les autres, d'où une gestion plus rationnelle des ressources d'un côté, et une incitation à se perfectionner (professionnalisation). Les échanges portant sur les connaissances de méthodologie et les structures sont particulièrement précieux (comment les autres sont-ils organisés?). Les obstacles au développement des échanges, mentionnés par les sondés, résident dans un manque de ressources, la barrière de la langue, ainsi que dans des «cultures» différentes au sein la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

A la question du sondage en ligne: «diriez-vous que les échanges que vous pratiquez actuellement vous suffisent?», plus des deux tiers ont répondu que ces échanges étaient suffisants. Ce résultat surprend dans un premier temps. Une supposition serait que le terme «échange» ait été associé à un face à face informel par exemple, ou à un échange formel, initié par des institutions. Les sondés évoquent très peu les échanges numériques qu'ils ont effectués, ou bien ils n'assimilent pas directement la circulation et la publication de documents à des échanges. Comme pour bon nombre de personnes travaillant dans le social, les sondés accordent une importance particulière aux relations avec de «vrais» humains. Cela ressort d'un nombre relativement élevé de commentaires qui soulignent la valeur des échanges individuels et le rôle central du travail relationnel. Les personnes interrogées semblent juger qu'il est plus important de travailler auprès des jeunes que de consacrer du temps à la documentation de savoirs. D'autres critiques précisent que seuls les échanges locaux peuvent avoir de l'intérêt, dans la mesure où il faudrait pouvoir comparer les conditions de travail d'une région à l'autre, et que cette possibilité n'est pas offerte. Cependant, 48,9% des répondants déclarent souhaiter des échanges supra-régionaux. Le résultat est fortement relativisé par l'extrême importance accordée par les sondés à la gestion des connaissances (voir chapitre 6.2.3).

Illustration n° 4 relative à la question: *diriez-vous que les échanges que vous pratiquez actuellement vous suffisent?*



((légendes illustration))  
oui non

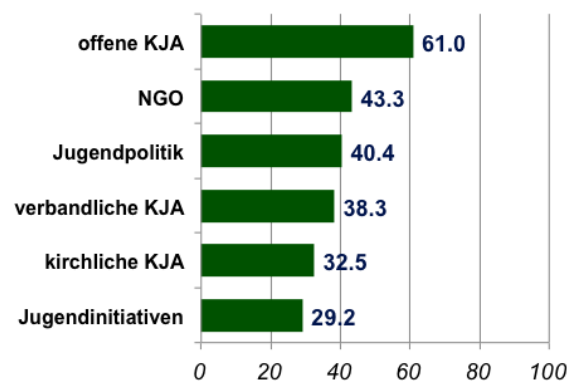
## 6.2.2 Interlocuteurs souhaités pour des échanges

A la question sur l'ampleur du besoin d'échanger avec des acteurs extérieurs à la propre sphère (entre l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert et les associations de l'animation jeunesse par exemple), les personnes interrogées dans le cadre des entretiens semi-directifs déclarent que cela dépend de spécificités locales et

que cette importance est inégale. Dans certains cas, l'utilité des échanges horizontaux est directement remise en cause, même si une lente évolution vers une ouverture accrue semble se profiler ici.

Les représentants de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert constituent la majorité (57,1%) des personnes ayant répondu au sondage en ligne. Selon les résultats, ils forment aussi le groupe de professionnels les plus vivement intéressés par des échanges (voir illustration n° 7). Environ 30,0% des sondés issus d'autres secteurs annoncent un désir d'échanger avec des acteurs de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert. De plus, il est important pour les sondés d'échanger avec des représentants d'ONG ou de la politique jeunesse. Le besoin d'échanger avec les représentants d'initiatives en faveur de la jeunesse est évalué comme étant le moins fort.

Illustration n° 5 relative à la question: *avec quels cercles de personnes / organisations souhaitez-vous échanger? Plusieurs réponses possibles.*



((légendes illustration))

Animation enfance et jeunesse en milieu ouvert

ONG

Politique pour la jeunesse

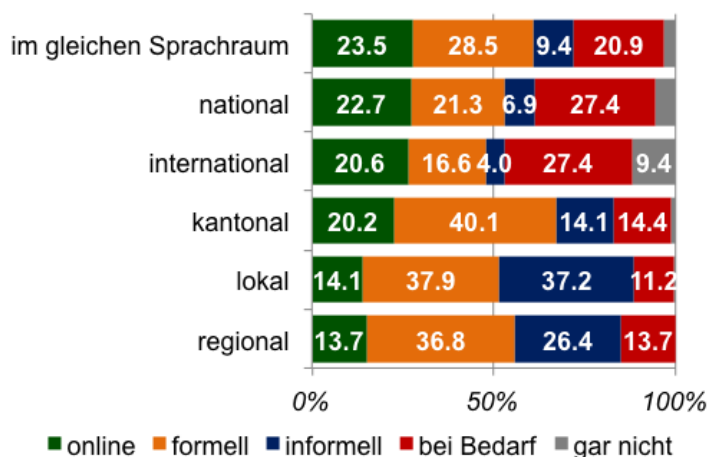
Associations de l'animation enfance et jeunesse

Organisations religieuses actives dans l'animation enfance et jeunesse

Initiatives pour la jeunesse

Alors que les échanges informels jouent un rôle prépondérant, sur un plan local et régional en particulier, cette importance décroît avec l'éloignement. Il y a une préférence pour les échanges en ligne lorsque la distance géographique est plus importante (voir illustration n° 8), c'est-à-dire à l'échelle cantonale, nationale et internationale. La majorité souhaiterait pratiquer les échanges en ligne à l'intérieur d'une même région linguistique. On relèvera ici une faiblesse de l'instrument de sondage, qui n'interroge pas explicitement sur l'utilisation de ressources en plusieurs langues sur Internet, ni sur la nécessité de telles ressources. Une part de 2,5% seulement des sondés déclarent manquer d'informations dans leur langue lors des échanges.

Illustration n° 6 relative à la question: *Veillez indiquer quels seraient vos moyens préférés pour échanger avec les groupes de personnes suivantes.*



((légendes illustration))

dans la même région linguistique

au niveau national

au niveau international

au niveau cantonal

au niveau local

au niveau régional

en ligne

formel

informel

si besoin

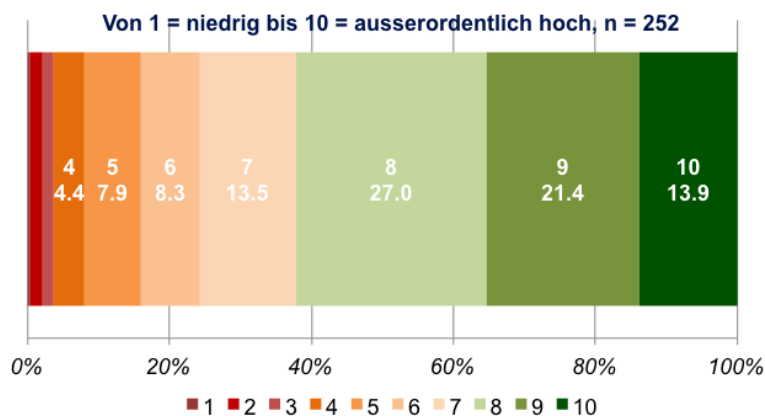
en aucun cas

### 6.2.3 Importance de la gestion des connaissances

A la question portant sur l'importance accordée à une «gestion efficace des connaissances» (au sens d'une saisie et mise à disposition systématiques de connaissances personnelles et institutionnelles), qui était posée dans le cadre de l'entretien semi-directif, la majorité déclare y attacher une grande importance car elle sert la réflexion, améliore la visibilité des compétences propres et s'avère indispensable en cas de fluctuation importante. Ces personnes évoquent aussi des difficultés. La gestion des connaissances est coûteuse et, partant de là, assez peu réaliste pour de «petits services». Elle n'est pas exigée par tous les mandants et, de ce fait, ne donne pas lieu à un financement spécifique. La grande question des modalités d'une telle documentation des connaissances est récurrente. L'expérience avec différentes méthodes (grilles par exemple) montre que celles-ci sont fréquemment abandonnées après leur introduction. Les collaborateurs préfèrent travailler «dehors avec les jeunes» et il est difficile de gérer une documentation systématique des connaissances au sein des structures ouvertes de la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'étude en ligne accordent une très grande importance à la gestion des connaissances. La valeur moyenne de l'item correspondant du questionnaire est de 7,57 et le taux des sondés qui choisissent les chiffres les plus élevées de l'échelle (8, 9 et 10) s'établit à 62,3% (voir illustration n° 5).

Illustration n° 5 relative à la question: *quelle est selon vous l'importance d'une meilleure gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse? Explication: il s'agit d'enregistrer et de rendre accessibles aux tiers de façon aussi systématique que possible des connaissances détenues par des organismes ou des individus. Echelle de 1 (faible importance) à 10 (importance extrêmement forte)*



((légendes illustration))

De 1 = faible à 10 = extrêmement forte, n = 252

Pour la majorité des personnes interrogées, la gestion des connaissances est invariablement importante. Elle est aussi largement tributaire des ressources, en particulier du temps dont on dispose. Lors de la transmission d'un poste ou pour les employés en début de carrière par exemple, il est particulièrement important de pouvoir accéder à des informations mises en forme, dans la mesure où le partage des connaissances ne peut pas toujours s'opérer dans le cadre de contacts personnels.

#### 6.2.4 Sources d'information utilisées

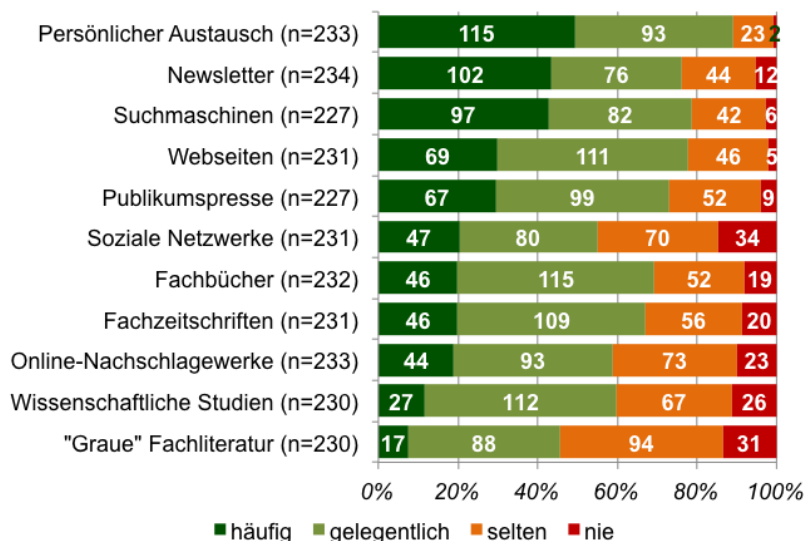
En règle générale, les sondés ont assez peu de difficultés à trouver des informations et des outils adaptés. Les personnes sceptiques (à l'égard de nouvelles offres de contenus) estiment qu'il existe déjà suffisamment de sources et de plateformes sur Internet. Elles expriment des doutes quant à la qualité et la pertinence des connaissances enregistrées et considèrent que le savoir, en dépit des multiples sources disponibles, ne peut être enrichi correctement que par l'expérience. Le fait que les sondés, compte tenu de la prolifération des sources, soient privés d'une vision globale, plaide en faveur de la création d'une nouvelle plateforme de connaissances, accessible via Internet. A plusieurs endroits, ils indiquent avoir assez peu de temps, ou pas autant qu'il faudrait, pour des échanges. Une nouvelle plateforme de connaissances devrait prendre la forme d'un portail offrant une vue synoptique et, dans ce cas, renvoyer simplement à d'autres pages existantes, de façon à éviter les doubles voies. Dès lors, les utilisateurs n'auraient pas besoin de fournir une contribution active puisqu'ils alimentent déjà leurs propres sites. Ou alors on optera pour une administration plutôt

centralisée (moins de temps à investir par les utilisateurs) et pour une structuration très soignée, afin d'offrir une lisibilité réellement meilleure.

Les échanges personnels arrivent au premier rang pour le groupe cible. Comme le montre le graphique, cette forme d'échange est non seulement considérée comme essentielle, mais aussi exploitée de façon intensive.

Illustration n° 6 relative à la question: *pour m'informer sur les thèmes de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, j'utilise... (choix)*<sup>7</sup>

### Genutzte Informationsquellen



((légendes illustration))

Sources d'information utilisées

Echanges personnels (n = 233)

Newsletters (n = 234)

Moteurs de recherche (n = 227)

Sites Web (n = 231)

Presse grand public (n = 227)

Réseaux sociaux (n = 231)

Ouvrages spécialisés (n = 232)

Revue spécialisée (n = 231)

Ouvrages de référence en ligne (n = 233)

Etudes scientifiques (n = 230)

Littérature «grise» (n = 230)

De plus, les sondés ont très fréquemment recours à la recherche «simple» via des moteurs de recherche, des sites Web et des newsletters pour accéder aux informations

<sup>7</sup> Cette série de questions a permis de classer tout d'abord les sources d'information. Ensuite, plusieurs sources ont pu être citées et évaluées en termes de qualité, d'accessibilité, d'exhaustivité et d'effort à fournir pour les atteindre.

dont ils ont besoin. Parmi les offres plus particulièrement citées figurent les sites de l'AFAJ, okay zürich, infoclic.ch, jugendarbeit.ch, ainsi que les sites de l'administration fédérale de la Suisse. D'autres sites helvétiques, ainsi que des sources allemandes, sont également mentionnées de façon ponctuelle. La presse grand public joue elle aussi un rôle. Les deux tiers des personnes interrogées y ont recours pour s'informer sur des questions techniques. Si l'option d'une nouvelle plateforme était retenue, un abonnement à des archives de presse pourrait être proposé sous forme de module additionnel, ou complété avec le site Web. A peine deux tiers (58,8%) des sondés déclarent utiliser des ouvrages de référence disponibles en ligne pour s'informer à titre professionnel. Wikipedia est parfois cité comme ouvrage de référence en ligne.

Environ la moitié des personnes interrogées se procurent des informations via les réseaux sociaux. Facebook est le réseau social préféré d'une majorité dominante (82%), en association avec le service de messagerie instantanée Whatsapp (78%). Dans le cadre d'une future plateforme de gestion des connaissances, Facebook, par exemple, pourrait être utilisé comme offre complémentaire (liée) pour des échanges informels. Sachant que la moitié seulement des sondés utilisent Facebook dans ce contexte, un réseau social ne pourrait fournir une composante majeure ni par exemple l'unique moyen de connexion à une nouvelle plateforme. Les comptes Facebook existants pourraient cependant être utilisés comme option de «login» parmi d'autres.

#### Evaluation des sources d'information

Les personnes interrogées dans le cadre du sondage en ligne attribuent des notes plutôt satisfaisantes aux différentes sources mentionnées lorsqu'il s'agit d'apprécier la qualité, l'accessibilité, l'exhaustivité et les efforts à déployer pour obtenir ces informations. En revanche, la visibilité de ces sources est jugée de façon plutôt négative. Cette appréciation est renforcée par les réponses relatives au besoin d'échanger. Ici, une part assez importante (70%) des personnes interrogées déplorent l'absence d'une réelle vue d'ensemble. Les informations qu'elles trouvent sur Internet étant dispersées et non structurées, elles ne fournissent pas un reflet général du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse. Ce constat revêt une importance particulière pour la mise en place d'une nouvelle plateforme. Celle-ci devrait offrir un site fédérateur ou méta-portail regroupant de façon structurée et lisible tous les contenus et renvois vers d'autres sources.

#### Evaluation des sources d'information dans le cadre des entretiens semi-directifs

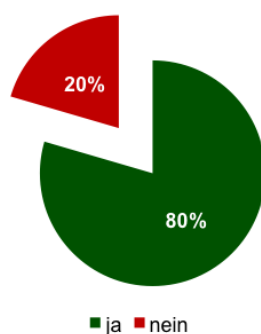
Les personnes interrogées se distinguent par leur ancienneté dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, ce qui explique l'étendue de leur savoir et de leurs réseaux. Les contacts personnels, que ce soit avec d'autres employés ou dans le cadre de rencontres et d'événements (congrès, formations continues), tiennent une place très importante. Plus d'une fois, on a pu entendre que la recherche d'informations consistait bien souvent à prendre son téléphone ou à adresser une demande ciblée par e-mail à des professionnels connus. Les recherches générales sur Internet (via des moteurs de recherche comme Google et Wikipedia, l'encyclopédie en ligne) sont utilisées volontiers et fréquemment. La facilité d'accès et la disponibilité immédiate sont particulièrement appréciées, et aussi le fait que l'on trouve des informations sur n'importe quel thème pour ainsi dire. Pour ce qui est de la qualité, Wikipedia réalise un score plutôt bon. La nécessité d'exercer son esprit critique lors de la lecture de ces contenus est largement reconnue et acceptée.

### 6.2.5 Volonté de partager des connaissances

Les réponses aux items destinés à apprécier la volonté de partager des connaissances sont très majoritairement positives. Plus de 90% des personnes interrogées affirment qu'elles feraient volontiers profiter les autres de leur savoir et de leur expérience. 80% d'entre elles sont même disposées à mettre en forme des documents et à les partager avec d'autres membres de la profession. Un peu plus d'un dixième des répondants seulement ne souhaitent pas rendre leurs documents accessibles à des tiers. Pour un tiers environ des professionnels interrogés, la question des droits de propriété intellectuelle n'est pas dénuée d'importance. Ces personnes souhaitent protéger leurs droits d'auteur et préserver leurs contenus d'une publication. Ce résultat exclut une contribution à une plateforme qui serait totalement basée sur des contenus libres.

La nécessité de retravailler les contenus avant leur publication sur une nouvelle plateforme éventuelle se reflète aussi dans la demande d'anonymisation exprimée par près de la moitié des personnes interrogées. Même si cette mise en forme demande beaucoup de temps, elle mériterait d'être accomplie, en raison du fait notamment que la protection des données sur Internet est une problématique de plus en plus aigüe, dont il ne faudrait pas sous-estimer l'importance. L'attitude actuelle des sondés permet de conclure que cette volonté est présente. Plus de deux tiers (68%) déclarent déjà publier des contenus sur leur site. Un peu plus de la moitié (53,8%) effectue des diffusions sur des espaces Web privés, de façon régulière pour 27,8% et de manière ponctuelle pour 55,6%.

De plus, lorsqu'ils répondent à la question: «*pourriez-vous envisager d'apporter une contribution à l'amélioration des échanges de connaissances?*», 79,5% des professionnels interrogés se déclarent disposés à contribuer personnellement à l'amélioration des échanges et de la gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse (illustration n° 7).



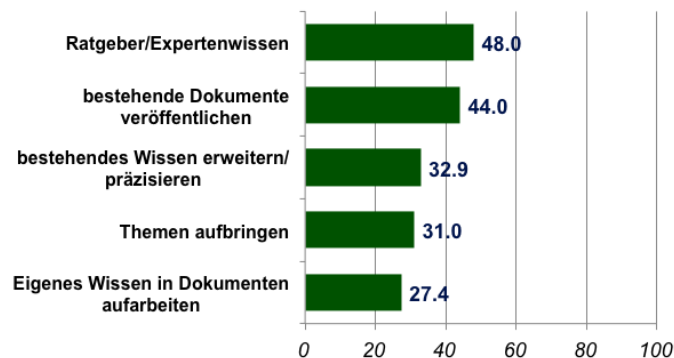
oui non

La plupart d'entre eux se considèrent ici comme des conseillers ou comme des transmetteurs de savoirs. La volonté de publier des documents existants arrive en deuxième position. Les personnes interrogées sont également disposées à préciser ou élargir des connaissances disponibles et à aborder de nouvelles thématiques. Près d'un



tiers des sondés (27,4%), d'ailleurs, peuvent envisager de consigner leurs connaissances dans des documents. Les personnes qui déclarent ne pas être prêtes à partager leur expertise invoquent toutes, sans exception, le même motif, à savoir des ressources insuffisantes (un manque de temps notamment).

Illustration n° 8 relative à la question: *quelle contribution pourriez-vous envisager de fournir pour améliorer les échanges de connaissances?*



((légendes illustration))

Conseiller/expertise

Publier des documents disponibles

Elargir, préciser des connaissances disponibles

Introduire de nouvelles thématiques

Consigner son propre savoir dans des documents

Le manque de temps, un obstacle

L'un des premiers obstacles à l'implantation d'un site participatif dans l'esprit d'une plateforme auto-alimentée, qui reposerait sur l'engagement des utilisateurs, réside dans le manque de temps. Lors des entretiens semi-directifs, les personnes ont été interrogées sur le temps qu'elles consacraient à la recherche et à l'évaluation d'informations sur les thèmes de l'animation enfance et jeunesse, et à la documentation/diffusion de leurs connaissances et expériences (acquises dans le cadre de projets). L'immense majorité des sondés a éprouvé des difficultés à apprécier le temps accordé à la recherche et à la publication d'informations, cette activité étant souvent effectuée parallèlement à d'autres, sans donner lieu à un enregistrement particulier. Le temps passé a été évalué (trop) peu important par certains. D'une façon générale, une prise de conscience semble s'accomplir quant à l'intérêt de cet investissement, non seulement au sein de l'organisme mais aussi vis-à-vis de l'extérieur.

Dans le cadre de l'enquête en ligne, le manque de temps a été signalé à trois niveaux.

A l'affirmation suivante: «les échanges de connaissances sont également tributaires des ressources disponibles», 58% des sondés ont répondu par un acquiescement (catégories de réponses: «absolument» et «je suis d'accord»).

A la question 12: «que manque-t-il?» (dans le contexte des échanges), 57% ont répondu: «le temps». Et à la question: «pourquoi ne pourriez-vous pas envisager d'apporter vous-même une contribution à l'amélioration des échanges de

connaissances?», 85% des personnes interrogées ont répondu qu'elles ne disposaient pas des ressources nécessaires pour le faire<sup>8</sup>.

#### Intention versus comportement

Il est précisé ici que les réponses majoritairement positives se réfèrent à un potentiel, des attitudes, des intentions, et dans une moindre mesure seulement à des comportements effectifs. Compte tenu des déclarations relatives au manque de temps pour des échanges, il serait irréaliste de s'attendre à une très forte implication individuelle spontanée dans un futur projet de gestion des connaissances. Cette attitude globalement positive vis-à-vis du partage des connaissances (si elle ne concerne pas la mise en place d'une plateforme) pourrait toutefois inciter par la suite certains membres particulièrement motivés du secteur de l'animation enfance et jeunesse à examiner avec un œil critique les contenus disponibles, et à émettre des suggestions pour le développement de la plateforme.

#### 6.2.6 Attitudes vis-à-vis de la mise en place d'une nouvelle plateforme

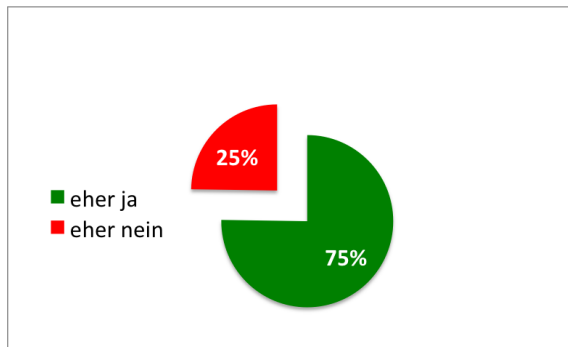
Dans le cadre des entretiens semi-directifs, il a été demandé si une plateforme en ligne (site participatif dans l'esprit de Wikipedia), du point de vue des sondés, pouvait offrir un instrument approprié pour une meilleure gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

La majorité des personnes interrogées est globalement d'avis qu'une plateforme électronique pourrait simplifier les échanges d'informations et, dans le meilleur des cas, étayer les prises de position du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse grâce à des attitudes communes. Quelques personnes seulement estiment qu'une nouvelle plateforme serait, en soi, superflue. Il est important de noter que la mise en œuvre concrète d'une plateforme en ligne de type Wikipedia suscite majoritairement des doutes. Selon les sondés, trop peu de personnes disposent du temps et de la motivation nécessaires pour élaborer et développer un site participatif. Les répondants ne sont pas convaincus qu'un tel site leur permettrait d'accéder à des contenus de qualité, traitant tous les thèmes pertinents et offrant une structure cohérente. C'est pourquoi ils souhaiteraient une «plateforme électronique gérée», avec un contrôle préalable de la qualité des contenus qui serait exercé par une rédaction par exemple. Les personnes interrogées pensent aussi que cette gestion active permettrait de minimiser leur propre investissement de temps. L'acquiescement de principe à une plateforme en ligne est lié à des conditions bien définies, qui sont exposées ci-dessous.

Un résultat important de l'enquête en ligne réside dans une quantification des attitudes vis-à-vis de la mise en place éventuelle d'une nouvelle plateforme. D'après certaines observations critiques pré-citées, une nouvelle plateforme de connaissances serait superflue, dans la mesure où les sources disponibles sur Internet sont suffisantes, même s'il est difficile de s'y retrouver. Selon le résultat de l'enquête en ligne, les trois quarts des répondants (n = 210) sont toutefois favorables au lancement d'un nouveau projet de gestion des connaissances. Ce résultat très significatif ne peut toutefois être apprécié sans tenir compte des conditions qui seraient posées par les personnes interrogées pour la mise en place d'une plateforme éventuelle.

<sup>8</sup> Quarante-et-une personnes ont répondu à cette dernière question.

Illustration n° 11 relative à la question: *à votre avis, une nouvelle plateforme en ligne (comme celle présentée plus haut ou de type similaire) fournirait-elle un instrument approprié pour améliorer les échanges et la gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse?*



((légendes illustration))

plutôt oui

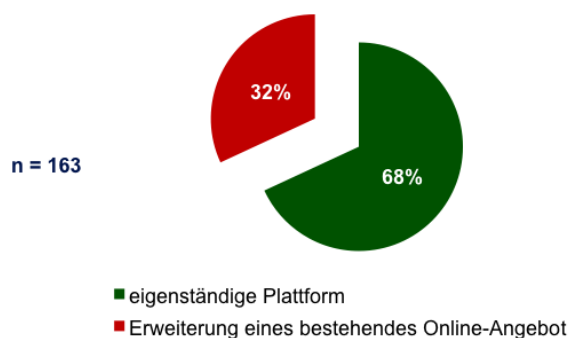
plutôt non

La réunion de clôture a révélé des tendances analogues. La mise en place d'une plateforme électronique globale, idéalement à l'échelle du territoire suisse, serait souhaitable. Les participants subordonnent toutefois son succès à la désignation d'une instance responsable, qui assurerait le suivi technique rédactionnel. Le groupe qui a discuté de la variante n° 1: «améliorer le site Internet et la base de données de l'AFAJ» a également exprimé le besoin d'une qualité contrôlée. Sa proposition d'ouvrir la banque de données du site de l'AFAJ à des auteurs ne faisant pas partie des associations cantonales, impliquait aussi la nécessité de faire intervenir un modérateur.

#### 6.2.7 Exigences/conditions pour une nouvelle plateforme

La nouvelle offre en ligne devrait être aussi indépendante que possible. Cette première condition confirme le résultat précédent. La majorité des personnes interrogées considèrent qu'il ne serait pas judicieux d'opter pour l'extension de plateformes existantes. Cette attitude s'explique aisément par le manque de lisibilité qui entache les offres disponibles. Le développement de ces sites ne remédierait aucunement à cette insuffisance. Ces attentes recèlent toutefois un paradoxe. Si une nouvelle plateforme était mise en place, un certain nombre d'utilisateurs devraient se consacrer activement à ce site supplémentaire, alors qu'ils n'ont déjà pas le temps de gérer les plateformes existantes.

Illustration n° 12 relative à la question: *sous quelle forme cette plateforme en ligne devrait-elle être mise en place?*



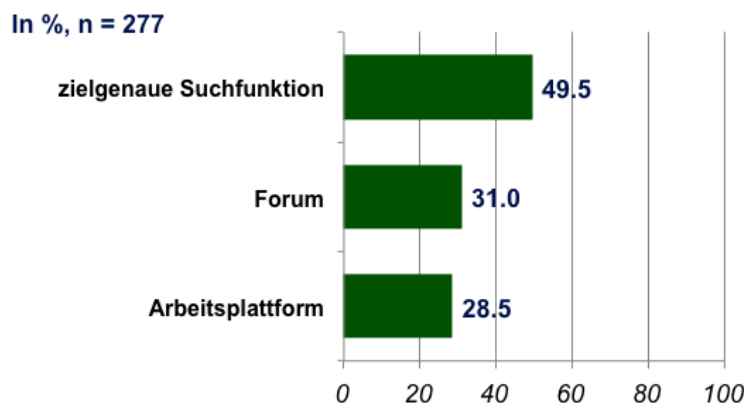
((légendes illustration))

Plateforme indépendante

Extension d'une offre en ligne existante

En ce qui concerne les fonctionnalités d'une éventuelle plateforme, les sondés partent du principe qu'elle comporterait une option de recherche ciblée, qui permettrait de filtrer les résultats selon les types de contenus. Un tiers environ des personnes interrogées souhaitent un forum permettant des échanges personnels, même s'il serait exploité en ligne. Un peu plus d'un quart des sondés aimeraient aussi avoir la possibilité de travailler sur des documents collectivement avec d'autres personnes.

Illustration n° 12 relative à la question: *quelle(s) fonctionnalité(s) une nouvelle plateforme en ligne devrait-elle impérativement comporter?*



((légendes illustration))

Fonction de recherche ciblée

Forum

Espace de travail

### Résultats des entretiens semi-directifs sur les caractéristiques d'une «plateforme de rêve»

Les questions ouvertes ne fournissent que très peu d'éléments concrets sur le concept d'une éventuelle plateforme. Bon nombre de sondés s'abstiennent de répondre en raison d'un manque de connaissances spécialisées, et déclarent qu'elle devrait prendre la forme d'un site Web, sans toutefois établir de distinction entre les différentes technologies qui peuvent être déployées sur un tel site. 27,5% des réponses ouvertes suggèrent qu'un site participatif serait un outil tout à fait envisageable. Les personnes interrogées escomptent d'une plateforme en ligne, dans l'idéal, un accès rapide aux informations recherchées (en deux ou trois clics, bonne structuration, choix ciblé de contenus), des contenus de qualité élevée (confiance dans le contrôle qualité des gestionnaires), ainsi que la prise en compte de tous les domaines de la promotion de l'enfance et de la jeunesse à l'échelle de la Suisse. La plateforme pourrait aussi offrir des possibilités d'échange (par exemple, envoyer d'un simple clic une invitation à plusieurs acteurs sur une thématique, un forum d'échange). Ces résultats sont toutefois relativisés par le sondage en ligne, avec un tiers seulement de répondants souhaitant un forum. On pourrait supposer que le sondage qualitatif avec les entretiens semi-directifs a incité les personnes interrogées à formuler toutes les idées possibles, sans que celles-ci soient pour autant exploitées de façon effective par la suite (ainsi que l'observe par ailleurs le consultant). Si elle était réalisée, elle devrait devenir LE portail de la promotion enfance et jeunesse, qui offre une vue synoptique pour toute la Suisse. L'utilisation devrait être aussi simple que possible et, dans l'idéal, requérir tout au plus quelques directives simples.

#### 6.2.8 Structure des contenus

A la question concernant la structure optimale des contenus qui seraient présents sur une éventuelle plateforme de connaissances, les réponses dénotent un intérêt marqué pour la vue d'ensemble et l'orientation. Les sondés aspirent en premier lieu à des prises de positions. Les professionnels souhaitent avoir clairement sous les yeux les questions d'attitude de la profession, qui fournissent un cadre à leur action. Des informations sur le contexte politique sont aussi réclamées assez souvent. La plateforme doit par ailleurs servir aux échanges de modèles de projets, de façon à pouvoir transférer avec succès des exemples à l'échelle régionale et nationale. Les concepts et les connaissances de méthodologie sont mentionnés aussi souvent les uns que les autres. Ces trois formes de connaissances spécialisées pourraient être condensées et reprises en tant que contenu supplémentaire. Le besoin de publier des rendez-vous sur la plateforme est jugé important par moins d'un tiers des personnes interrogées.

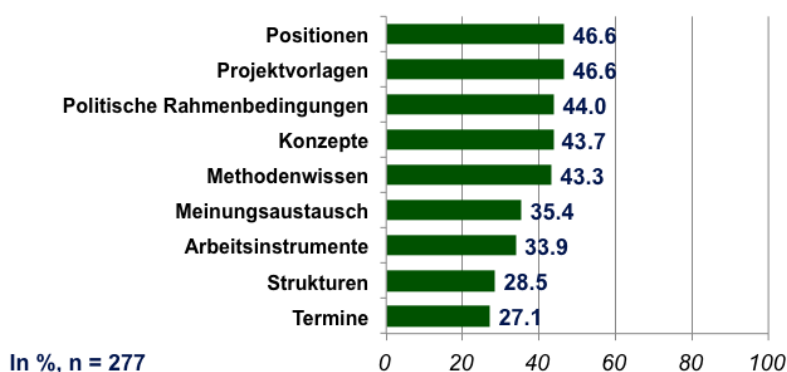


Illustration n° 13 relative à la question: *dans quels secteurs souhaiteriez-vous davantage d'informations, ou des informations mieux organisées? Plusieurs réponses possibles.*

((légendes illustration))

Prises de position

Modèles de projets

Contexte politique

Concepts

Connaissances de méthodologie

Échanges d'opinions

Instruments de travail

Structures

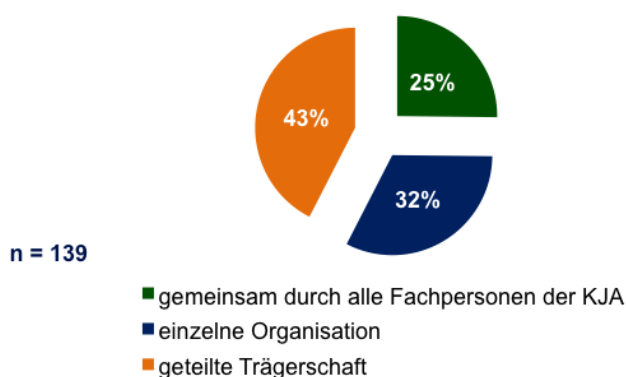
Rendez-vous

En pourcentage, n = 277

#### 6.2.9 Contrôle qualité

La question du contrôle qualité des contributions qui alimenteraient une nouvelle offre en ligne est largement tributaire de l'instance qui en serait responsable. De ce point de vue, une majorité de sondés estime que plusieurs organismes devraient se partager la responsabilité de la plateforme. Un tiers environ pense qu'un seul organisme pourrait assumer cette responsabilité, et un quart seulement est convaincu qu'un tel projet de management des connaissances ne pourrait vivre que grâce aux efforts collectifs de tous les membres du secteur de la promotion enfance et jeunesse.

Illustration n° 14 relative à la question: *qui devrait assumer la responsabilité d'une éventuelle plateforme en ligne?*



((légendes illustration))

Tous les professionnels de l'animation enfance et jeunesse (de façon collective)

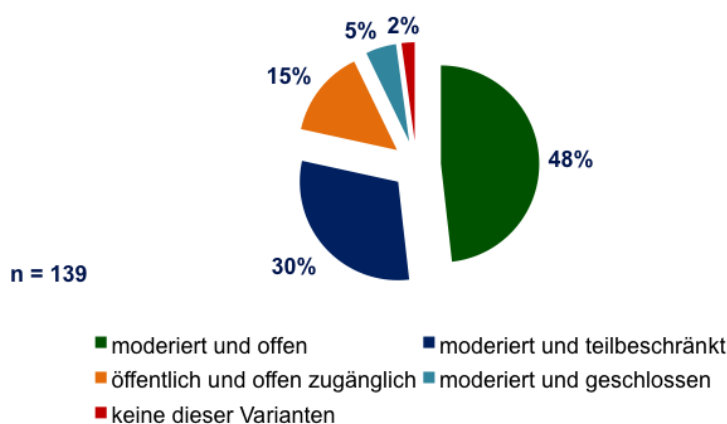
Organisme individuel

Responsabilité partagée

### 6.2.10 Accès à la plateforme

La majorité des personnes interrogées sont d'avis qu'une nouvelle plateforme devrait être animée/conduite, tout en demeurant accessible en lecture et en écriture. Un groupe relativement important de sondés souhaiterait que l'utilisation de la plateforme soit soumise à une restriction partielle, de façon à limiter la mise à disposition de certains contenus à des utilisateurs autorisés. Une part de 5% seulement des répondants se déclarent favorable à une plateforme totalement fermée.

Illustration n° 15 relative à la question: *quelle devrait être la forme de cette plateforme?*



((légendes illustration))

conduite et ouverte

conduite et partiellement limitée

publiquement et ouvertement accessible

conduite et fermée

aucune de ces variantes

## 7 Trois scénarios pour une meilleure gestion des connaissances

Cette section présente trois scénarios élaborés à partir des recommandations du consultant externe, qui pourraient améliorer la gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse.

### 7.1 Améliorer les instruments existants

Ce scénario part d'une interprétation conservatrice des résultats. Il se fonde sur l'expérience. Les personnes interrogées dans le cadre de sondages se déclarent volontiers disposées à s'impliquer dans des initiatives parce qu'elles y adhèrent. Mais lorsqu'il s'agit d'apporter une contribution concrète, les déclarations d'intention ne sont pas suivies d'effet. En réalité, les résultats dénotent la présence d'un noyau de

sceptiques parmi les sondés. Un cinquième à un tiers des personnes interrogées déclarent systématiquement que les échanges actuels et les sources d'information disponibles sont suffisants à leurs yeux. Ces personnes souhaitent utiliser Internet de la manière habituelle (recourir aux moteurs de recherche, visiter les sites Web qu'elles connaissent déjà, etc.). Elles sont peu motivées pour s'approprier une nouvelle plateforme. De plus, ces individus ont une préférence pour les rencontres réelles et les échanges personnels, plutôt que pour les partages virtuels dans des environnements en ligne.

Ce scénario s'attache donc à optimiser les sources d'information existantes, de façon à augmenter leur fréquentation. Les newsletters, les moteurs de recherche, les sites Web et la presse grand public figurent parmi les sources d'information les plus utilisées, parallèlement aux échanges d'expérience personnels. Parmi toutes ces sources, les newsletters et les sites Web seraient celles qui se prêteraient à des modifications. Les sites Web les plus visités pourraient être améliorés suivant deux axes:

- (1) ils pourraient être encore optimisés pour les moteurs de recherche, de façon à figurer en première page des résultats selon certains critères et
- (2) ils pourraient être structurés de façon plus lisible.

#### Obstacles

Chacun des organismes qui gère un site Web et publie des newsletters, a ses propres objectifs sur le Web. Parallèlement, les organismes individuels ne couvrent pas tout le savoir disponible dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse. Une autre possibilité serait de renforcer la présence sur Facebook et, le cas échéant, de la substituer aux newsletters. Lorsqu'il s'agit d'exploiter les réseaux sociaux à des fins professionnelles, les résultats montrent cependant que le scepticisme et l'optimisme s'équilibrent chez les personnes interrogées.

#### Avantages

Le travail à investir dans l'optimisation peut être défini individuellement par les organismes. Leurs efforts seront récompensés par une meilleure visibilité de leur organisme.

#### Inconvénients

Ces mesures n'entraînent pas la création d'un guichet exhaustif pour le savoir dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse. En effet, les résultats d'une recherche seraient toujours répartis sur plusieurs sites Web. De plus, le succès de la recherche est tributaire de la qualité (et de l'identité) des mots-clés employés.

L'optimisation de sites Web et de newsletters est une démarche parfaitement judicieuse pour chaque instrument individuel, mais ne contribue aucunement à une meilleure gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse. Le déploiement requis pour l'optimisation peut aussi s'avérer très important dans certains cas (voir chapitre 9.2.3).



## 7.2 Utiliser l'instrument Wikipedia de façon ciblée

Pour ce qui est d'une meilleure gestion des connaissances, le deuxième scénario permet d'aller plus loin. Il s'agirait ici de parvenir à un accord entre divers partenaires du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, qui seraient disposés à enrichir collectivement, et de façon régulière, le site participatif public Wikipedia en y publiant des articles sur des thématiques pertinentes pour la profession.

### Avantages

Wikipedia séduit par sa présentation simple et lisible, et par la structure homogène de ses contenus. Du point de vue des utilisateurs, il s'agit d'un outil convivial, et il est accessible à tout moment. Les articles offrent la possibilité d'inclure des liens et de mentionner les sources originelles. De plus, Wikipedia connaît toutes les langues du monde, ce qui permet d'effectuer des traductions très simplement.

### Inconvénients

Mais l'utilisation de Wikipedia ne comporte pas que des avantages. Le travail à investir dans une «exploitation» collective ne devrait pas être sous-estimé. D'une part, il convient de pourvoir à une définition générale des thématiques et de statuer sur les contenus qui relèvent de la promotion de l'enfance et de la jeunesse d'une manière globale, et sur ceux qui sont spécifiques à la Suisse, de façon à les enregistrer dans une catégorie distincte. Le fait de publier une contribution revient à abandonner tout contrôle sur celle-ci. A partir de ce moment, chacun peut retravailler et compléter les articles, même en suivant une orientation autre que celle de son auteur le cas échéant. Bien entendu, ce processus peut avoir une issue positive (enrichissement de l'article et élargissement du savoir), mais cela peut conduire aussi à des discussions philosophiques trop longues, qui ne débouchent pas sur de réelles avancées (discussions davantage axés sur l'expression que sur les contenus). Même si cela arrive de moins en moins souvent, les articles de Wikipedia sont parfois victimes de vandales, qui suppriment sans explication des articles entiers ou des passages, introduisent des inepties dans le texte des contributions, ou diffusent intentionnellement de fausses informations. Wikipedia ne se prête pas non plus aux discussions plus personnelles (qui pourraient avoir lieu sur un forum) ni à la mise à disposition de modèles de projets, deux points pourtant importants aux yeux des sondés. De même, cet outil qui exige une neutralité permanente ne se prête pas non plus à la publication de prises de positions.

Comme il ressort des résultats des enquêtes, les professionnels interrogés connaissent bien Wikipedia et l'utilisent régulièrement comme ouvrage de référence. Ils considèrent que la lecture des textes de Wikipedia exige un esprit critique. Autrement dit, les informations ne sont pas toujours jugées fiables. Ce scénario aurait l'avantage de rendre accessible à toutes les personnes intéressées le savoir qui serait proposé dans le cadre de Wikipedia. Dans l'optique d'une diffusion aussi large que possible des connaissances sur la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, cette variante serait la meilleure.

## 7.3 Créer une plateforme indépendante pour la gestion des connaissances

### Avantages

Une plateforme indépendante sur le Web serait intéressante pour consolider le savoir relatif à la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, et pour fournir une meilleure vue synoptique. Il est important que le contrôle qualité des contributions reste entre les mains de professionnels. Des fonctions de type forum d'échange ou stockage de documents collaboratifs pourraient être introduites sous la forme de modules complémentaires le cas échéant. Toutefois, une faible proportion seulement des utilisateurs interrogés dans le cadre de l'enquête est intéressée par ces options. Elles ne sont donc pas prioritaires. Parallèlement, le CMS choisi devrait se prêter à une mise en œuvre optimale des autres caractéristiques souhaitées, à savoir une structuration lisible des contenus.

#### Inconvénients

Concevoir, mettre en place, faire connaître et gérer une plateforme attractive implique de disposer de ressources humaines et financières en quantité suffisante. Pour devenir la plateforme de référence pour la promotion de l'enfance et de la jeunesse, celle-ci devrait couvrir un maximum de thématiques et proposer des contenus de qualité élevée. De plus, les gestionnaires du site devraient bénéficier de la confiance requise.

Selon les résultats des entretiens et de l'enquête, les professionnels sont prêts à apporter leur contribution à un tel projet de gestion des connaissances. Par contre, il n'est pas possible de compter sur eux pour la mise en place de la plateforme. Ils ne disposent pas du temps nécessaire, ni, dans bien des cas, du savoir-faire technique (pour l'installation et la configuration d'un CMS). Si la plateforme contient un certain nombre d'articles de base, on peut supposer que l'immense majorité des professionnels s'impliquera activement dans le processus, et contribuera à enrichir et préciser le savoir. Le contrôle qualité des articles et des discussions (dans l'esprit d'une modération) devrait, dans un premier temps, rester entre les mains des organismes responsables. Le cercle des modérateurs pourrait être progressivement élargi avec l'attribution de droits plus étendus à des utilisateurs particulièrement actifs.

#### Synthèse

Pour contribuer réellement à une meilleure gestion des connaissances dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, il serait opportun de créer une plateforme indépendante. Comme cela a déjà été observé précédemment, le premier scénario proposé ne peut être véritablement assimilé à un management des savoirs. Même s'il comporte quelques avantages, le deuxième scénario présente plusieurs inconvénients qui, à terme, pourraient entraver notamment la diffusion des connaissances pour la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse.

## 8 Résultats des discussions lors de la réunion de clôture

Lors de la réunion de clôture du 28 octobre 2014, les résultats et les trois scénarios ont été présentés. Ensuite, ils ont fait l'objet de discussions, tout d'abord en groupes, puis avec toute l'assistance. Les invitations avaient été largement diffusées et une trentaine de personnes étaient présentes. Cette assemblée n'avait aucun pouvoir de décision.

Sur proposition des deux initiateurs, il a été résolu de ne pas débattre de la variante n° 2, relative à une utilisation ciblée de Wikipedia, en raison de la prépondérance des

inconvénients. Les variantes n° 1 et n° 3 ont été examinées au sein de deux groupes (pour les questions à examiner, voir l'annexe «discussion en groupes»).

## 8.1 Résultats des discussions

### 8.1.1 Groupes 1 et 2: améliorer le site Internet et la base de données<sup>9</sup> de l'AFAJ

Plusieurs propositions pour l'amélioration de la base de données ont été soumises: définir plus clairement le public ciblé, mieux promouvoir la base de données, la mettre davantage en avant, élargir le cercle des auteurs, de façon à ce que les associations cantonales ne soient pas les seules à pouvoir téléverser des documents (nécessité d'une modération dans ce cas). Entretenir une simplicité maximale et une «culture de la contribution active».

#### Contenu et structure

Offrir également la possibilité d'être mentionné comme contact seulement, plutôt que de téléverser des concepts complets. Précisons que cette option est déjà prévue sur le site Web actuel de l'AFAJ. Mais manifestement, il est nécessaire de renforcer la communication sur ce point. Vérifier l'attractivité de la page d'accueil dans son ensemble (design, structure, etc.).

#### Eviter les doubles voies

Indiquer la provenance des informations diffusées dans la newsletter de l'AFAJ, pour s'épargner la lecture d'autres newsletters le cas échéant. La bibliothèque actuellement disponible sur le site Web de l'AFAJ est redondante avec certains documents présents sur les sites Internet des associations cantonales.

#### Divers

Facebook: à n'utiliser qu'en complément et pour de brèves infos.

Idee d'un «Joogle»: moteur de recherche limité aux thématiques du secteur de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert

Souhait général d'une conception ouverte et d'un fonctionnement convivial.

### 8.1.2 Groupes 3 et 4: créer une plateforme indépendante

Globalement, il devrait s'agir d'une plateforme pour l'ensemble du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse (cela a une incidence sur l'instance responsable). Mais pour la mise en place et la maintenance de la plateforme, la disponibilité à long terme des ressources requises (temps et finances) est indispensable. La plateforme devrait être « remplie » avant toute communication sur son existence.

#### Contenu et structure

Contenus souhaités; cadre juridique, structures de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, concepts, etc. La question de principe suivante a été citée: définition des savoirs, qui statue sur la pertinence des savoirs? La question de savoir s'il suffisait de citer les détenteurs de savoirs (relativement à un thème) a été débattue. L'argument opposé souligne qu'il n'y avait pas une telle utilisation immédiate du savoir. La solution

<sup>9</sup> Banque de données des associations cantonales <http://www.doj.ch/908.0.html> (consultation du 10 novembre 2014)

pourrait résider dans une combinaison de contacts et de concepts (documents). La plateforme doit disposer d'un moteur de recherche efficace pour proposer des contenus ciblés. Il a été suggéré que la plateforme puisse également lier des sites existants (méta-moteur).

#### Financement

Une plateforme à l'échelle de la Suisse serait souhaitable, même si une structuration homogène de la plateforme pour toutes les régions et langues nationales semble représenter un vaste défi. Il est donc indispensable que les fonds soient alloués au plan national.

#### Approche

L'AFAJ devrait prendre les rênes pour les étapes suivantes. Les participants pensent qu'il serait judicieux de constituer un comité de pilotage et un comité de rédaction. Il a été proposé de conclure des accords écrits sur le partage de savoirs par les organismes.

#### Connexion à la plateforme électronique de l'OFAS

Une connexion de l'éventuelle nouvelle plateforme à la future plateforme sur la politique jeunesse de l'OFAS est jugée difficile dans la mesure où elle vise une autre audience (plus large).

## 8.2 Synthèse des discussions

Les résultats des discussions qui se sont tenues lors de la réunion de clôture, convergent globalement avec ceux des sondages qui avaient précédé. Une nouvelle plateforme est souhaitable si elle remplit toutes les conditions posées par les sondés. Elle devrait offrir un savoir exhaustif, bien structuré, de qualité élevée (et contrôlée), qui serait aisément accessible. Elle ne sera jugée prometteuse que si elle satisfait tous ces points. Pour y parvenir, une instance responsable adéquate, mais aussi – et surtout – l'allocation de temps et de moyens financiers suffisants (à long terme), sont indispensables.

## 9 Bilan et recommandations

### 9.1 Bilan

Le présent chapitre apporte des réponses aux questions formulées sous le titre «Objectifs du projet», à partir des enseignements émanant des entretiens semi-directifs, du sondage en ligne et de la discussion qui s'est tenue lors de la réunion de clôture.

#### 9.1.1 Besoin d'une plateforme centrale de connaissances

Les résultats de l'étude font ressortir l'existence d'un souhait portant sur une vision synoptique des connaissances du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse, ainsi qu'un besoin général d'échanger. Une plateforme électronique pourrait répondre à la première attente et permettre des échanges généraux (concepts par

exemple), allant au-delà du contact personnel. Le succès d'une telle plateforme serait toutefois subordonné à certaines conditions.

#### 9.1.2 Volonté de rendre des connaissances locales accessibles au public

D'une façon générale, la volonté de contribuer à l'amélioration de la gestion des connaissances du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse est plutôt importante. Des contributions concrètes telles que la publication de documents soulèvent des questions dans le contexte du droit de la propriété intellectuelle. Le manque de temps est considéré comme la première entrave à l'apport de contributions personnelles.

#### 9.1.3 Exigences et cadre général

Si une nouvelle plateforme était mise en place, celle-ci devrait pouvoir refléter l'ensemble des connaissances disponibles dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, et couvrir les thématiques de façon exhaustive. Les contenus souhaités sont des prises de position, des modèles de projets, des informations sur le contexte politique, des concepts, des méthodologies, etc. L'existence d'un contrôle qualité constitue un aspect important pour les sondés. Une plateforme auto-régulée (comme Wikipedia) ne suscite guère la confiance. Le nombre de professionnels motivés est jugé insuffisant. Par conséquent, la plateforme devrait disposer d'une rédaction qui vérifierait les contenus avant leur mise en ligne, et en garantirait ainsi la qualité. La majorité est favorable à une plateforme librement accessible en lecture, même si des restrictions partielles sont envisageables pour certains espaces. Parmi les critères de base figurent la convivialité de la plateforme, la pertinence des résultats des requêtes, la qualité de la structure, ainsi que des efforts aussi minimes que possible pour les utilisateurs.

#### 9.1.4 Choix de la (des) langue(s) pour la plateforme

Une plateforme multilingue pour toute la Suisse serait souhaitable. Une telle option n'est toutefois réaliste que si des institutions issues des différentes régions linguistiques font partie de l'instance responsable ou de la rédaction. Une autre condition réside dans la disponibilité de ressources suffisantes à long terme.

#### 9.1.5 Utilisation de la plateforme par différents groupes cibles

Comme il ressort de l'étude, l'ambition serait de créer une plateforme qui réponde aux attentes des groupes cibles mentionnés au début. D'une manière générale, les résultats pointent plutôt vers une plateforme pour les professionnels qui travaillent dans le secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse. L'orientation vers les groupes cibles est également liée à la composition de l'instance responsable de la plateforme.

## 9.2 Recommandations

### 9.2.1 Principes

La première décision qui s'impose concerne la direction à prendre. Faut-il déployer l'une ou l'autre de ces variantes: (1) améliorer des instruments existants? (2) utiliser Wikipedia de façon ciblée ou (3) mettre en œuvre une plateforme indépendante? Dans l'hypothèse où la troisième variante serait retenue, il s'agirait aussi d'examiner s'il est

préférable de recourir à une méta-plateforme – un portail général renvoyant à des contenus disponibles sur d'autres sites – ou plutôt de créer une plateforme indépendante, qui serait gérée sur un plan rédactionnel. Un site portail éviterait les doubles voies et n'exigerait aucun investissement particulier de la part des utilisateurs, qui continueraient de «nourrir» leurs propres sites Web.

## 9.2.2 Recommandations pour la mise en place d'une plateforme indépendante

### Groupes cibles

La composition de l'instance responsable a une incidence sur les groupes cibles. Selon les résultats de l'étude, il serait opportun d'impliquer de nouveaux acteurs issus de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert, d'ONG et de la politique pour la jeunesse. Les contenus d'une nouvelle plateforme devraient également émaner de ces domaines.

### Extension (langues) et instance responsable

Indépendamment de la variante qui sera finalement retenue, il est essentiel d'associer d'emblée à ce projet, en tant que partenaires égaux, des organismes issus des diverses régions linguistiques. Sinon, il conviendrait de restreindre explicitement le projet à la Suisse alémanique. Cette remarque s'applique aussi dans le cadre d'une éventuelle mise en réseau internationale.

### Instance responsable

La nouvelle plateforme devrait être exploitée par plusieurs organismes qui partageraient cette responsabilité. L'instance responsable devrait inclure des représentants de chaque groupe cible. Dans le cas d'une plateforme nationale, toutes les régions linguistiques devraient être représentées. La mise en place d'un comité de pilotage et d'un comité de rédaction est recommandée. Il est proposé de conclure des accords écrits sur le partage de savoirs par les organismes (conventions relatives à des échanges de connaissances).

### Rédaction

La rédaction devrait être composée de techniciens et de professionnels du secteur de la promotion de l'enfance et de la jeunesse. Mission de la rédaction: collecter activement, vérifier, éditer, anonymiser le cas échéant, structurer, mettre en ligne des contenus, et les réactualiser régulièrement. Le comité de rédaction joue le rôle d'un réseau multiplicateur. En d'autres termes, les membres de la rédaction sont chargés de délivrer des comptes rendus dans le cadre d'événements régionaux (rencontres/assemblées pré-existantes des organismes impliqués et des membres collectifs de l'AFAJ par exemple) sur la gestion des savoirs.

### Accès

La nouvelle plateforme devrait être modérée par une rédaction tout en étant librement accessible en lecture. A l'issue d'un bref examen, cette rédaction accorderait à des utilisateurs l'autorisation d'éditer les contenus. Il serait dès lors possible de mettre à profit, en tant que ressource disponible à long terme, cette volonté très présente chez les professionnels de contribuer à une meilleure gestion des connaissances. Il est important que ces utilisateurs aient le soutien d'une rédaction centrale, et que le travail à fournir par eux demeure aussi minime que possible.

### Protection des données

Il convient de tenir compte du souhait de protection des données. Le copyright n'est pas la seule forme de licence possible. Une publication dans le respect de l'une ou l'autre des options de Creative Commons protégerait la paternité des publications sans interdire leur dissémination. Dans l'esprit de la devise «some rights reserved» (quelques droits réservés), le concept de ces licences vient s'intercaler entre les principes du droit d'auteur ou du copyright traditionnel (tous droits réservés) et ceux du domaine public (DP)<sup>10</sup>. La rédaction pourrait procéder aux anonymisations nécessaires.

### Structure et contenus

Des contenus en provenance du secteur des groupes cibles constituent le socle de la plateforme, qui devrait inclure des prises de positions/questions d'attitude. Celles-ci ne pouvant être formulées et légitimées que de façon collective seulement, la plateforme devrait être en étroite connexion avec des réseaux réels existants. Les autres contenus devraient être des concepts, des projets, des méthodologies. La plateforme devrait aussi offrir la possibilité de ne fournir que des données de contact pour l'obtention de plus amples informations. La plateforme doit avoir été alimentée et techniquement testée avant sa mise en ligne.

### Fonctions

La plateforme doit impérativement être dotée d'un moteur de recherche efficace. La prise en main devrait être aussi simple que possible et ne pas exiger d'effort important. Les directives d'utilisation devraient être bien visibles (ouverture automatique d'un menu déroulant le cas échéant).

### Modules complémentaires éventuels

Un abonnement à des archives de presse serait envisageable, ainsi qu'une mise en lien avec le site d'archives de presse. Facebook pourrait figurer parmi les diverses options de connexion et être utilisé en lien pour des échanges informels. Un forum et une plateforme de travail pour l'édition collaborative de documents ne sont actuellement souhaités que par une minorité seulement. Il n'est donc pas utile de configurer ces fonctions.

### Mises en lien

Une mise en lien avec des «lieux d'échange» régionaux existants devrait être effectuée via le comité de rédaction. Les contenus de la plateforme pourraient représenter une question récurrente de l'ordre du jour de la CDP (Conférence sur le développement professionnel) ou de l'Assemblée des délégués (partie relative aux contenus). Le cas échéant, l'ensemble du projet pourrait être couplé au projet qualité de l'AFAJ, qui nécessite aussi la mise en place d'un réseau. Une mise en lien avec la plateforme électronique de l'Office fédéral des assurances sociales serait souhaitable. Toutefois, en raison de la disparité des structures, il est probable qu'une mise en lien de contenus individuels ne puisse être opérée.

Une ébauche de projet reposant sur le bilan et les recommandations est proposée pour la variante n° 3 «plateforme de connaissances indépendante» (chapitre 10).

### 9.2.3 Recommandations pour des alternatives à la solution d'une plateforme indépendante

La mise en œuvre de la variante n° 2 «utiliser l'instrument Wikipedia de façon ciblée» est déconseillée. Le travail à fournir pour une exploitation sérieuse et continue, qui ne doit pas être sous-estimé, est totalement disproportionné au regard des inconvénients de cette option. Créer des entrées relatives à des thèmes essentiels de la promotion de l'enfance et de la jeunesse sur Wikipedia, et effectuer des contrôles périodiques pourrait, à la rigueur, s'inscrire dans la variante n° 1 «améliorer des instruments existants». Il convient de prévoir suffisamment de temps pour la prise en main de Wikipedia par l'équipe.

Les recommandations concrètes pour le déploiement de la variante n° 1 «améliorer des instruments existants» visent en premier lieu les instruments de l'AFAJ. L'optimisation d'outils détenus par d'autres acteurs relève de la responsabilité de ces derniers. D'une façon générale, les sites Web et les newsletters les plus consultés pourraient être optimisés pour les moteurs de recherche, et organisés en vue d'une meilleure lisibilité. Les étapes requises pour l'amélioration d'un site varient en fonction de ce site. Pour chaque site, on commencera par une analyse préalable (mots-clés, classement, visites, référents, etc.). Pour qu'un site apparaisse en première position dans la liste ou invariablement sur la première page de résultats lors d'une requête Google avec des combinaisons de mots-clés importants, il est nécessaire de «reboulonner» sans cesse le site. Une promotion parallèle du site Web sur les réseaux sociaux est recommandée. La mise en place de mesures pour améliorer la visibilité des contenus sur le site étant aussi une «affaire de goût», elle devrait être précédée de sondages/enquêtes auprès des utilisateurs. Les fonctions de recherche devraient être simples d'utilisation, placées bien en vue, et permettre de filtrer non seulement des termes mais aussi des types de contenus de façon ciblée.

Pour les instruments de l'AFAJ, les préconisations sont les suivantes.

Définir plus clairement le public auquel s'adresse le site Web, améliorer la promotion de la base de données intégrée et la mettre plus en avant. Elargir le cercle des auteurs, de façon à ce que les associations cantonales ne soient pas les seules à pouvoir téléverser des documents (nécessité d'une modération dans ce cas). Entretenir une simplicité d'utilisation maximale et une «culture de la contribution active». Tout cela incite aussi à mettre en place ou à optimiser un véritable réseau multiplicateur, de véritables lieux d'échange, ou à exploiter les lieux d'échange. Offrir également la possibilité d'être mentionné comme contact seulement, plutôt que de téléverser des concepts complets. Précisons que cette option est déjà prévue sur le site Web actuel de l'AFAJ. Mais manifestement, il est nécessaire de renforcer la communication sur ce point. D'une façon générale, on s'attachera à vérifier l'attrait de la page d'accueil (design, structure, etc.).

L'AFAJ devrait réfléchir à l'intérêt de promouvoir davantage la mise en réseau des personnes de base. La structure de l'association, actuellement assez hiérarchique (membres affiliés / membres collectifs / AFAJ), s'oppose à une mise en réseau «libre» de divers individus à l'échelon national. Cette remarque pourrait tout au moins inciter



l'AFAJ à profiter de certains lieux d'échange pour impliquer les professionnels issus d'instances locales (membres affiliés), comme cela a été le cas lors de la réunion de clôture du projet par exemple.

Il serait souhaitable que l'AFAJ communique davantage sur la provenance des informations qu'elle publie dans sa newsletter, de façon à minimiser le travail de lecture pour ses abonnés. Réseaux sociaux: Facebook devrait être plutôt utilisé en complément pour diffuser de brèves informations, relayer des contenus ou pour offrir une option de connexion (parmi d'autres).

Il serait intéressant d'étudier la faisabilité technique d'un «Joogle» comme moteur de recherche limité aux thématiques de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert.

Le chapitre ci-après concrétise cette variante n° 1 à partir d'une ébauche de projet.

## 10 Ébauches de projet

Le présent chapitre présente des ébauches de projet concrètes, basées sur la situation actuelle, pour les variantes «plateforme de connaissances indépendante» et «développement de la gestion actuelle des connaissances» (avec focus sur l'AFAJ) dans le cadre de la variante «améliorer des instruments existants». S'il est décidé de déployer une plateforme indépendante, il sera possible de se référer par la suite aux directives générales du «guide pas-à-pas» du consultant, ainsi qu'à la «liste de contrôle pour une plateforme réussie» (chapitres 11 et 12).

### 10.1 Ebauche de projet pour une «plateforme de connaissances indépendante» (version n° 3)

#### 10.1.1 Structure du projet

Instance responsable et comité de pilotage

Plusieurs approches peuvent être envisagées pour la mise en place d'une instance responsable et d'un comité de pilotage:

##### 1.1 «Association pour la plateforme de la promotion enfance et jeunesse en Suisse»

L'AFAJ crée une instance responsable indépendante avec un à cinq partenaires.

Association ou société simple: quelle serait la forme appropriée? Cette question doit être encore examinée et tranchée. Le bureau de l'association, qui est composé de délégués des organismes co-responsables, forme le comité de pilotage.

##### 1.2 «Réseau de partenaires pour la plateforme de la promotion enfance et jeunesse en Suisse»

La définition d'un réseau élargi de partenaires est envisageable. Il pourrait s'agir par exemple d'organismes membres des partenaires co-responsables (tous les membres collectifs de l'AFAJ ou une partie d'entre eux seulement, d'organismes membres du CSAJ, de partenaires comme jugendarbeit.ch/Peter Marti). Ces partenaires apportent un concours mais n'assument pas la pleine co-responsabilité. Leurs engagements pourraient être, par exemple:

- coopérer pendant la phase de mise en place dans le cadre d'un groupe d'accompagnement
- effectuer un certain nombre d'heures
- promouvoir la plateforme à long terme au sein de leurs propres organismes
- l'équipe de rédaction est recrutée dans ce réseau

##### L'AFAJ comme instance responsable

Une autre solution consiste à confier la responsabilité centrale du projet à l'AFAJ. Dans ce cas, l'organe de décision est le comité de l'AFAJ et la direction du projet est exercée automatiquement par la direction de l'AFAJ. Une personne pourrait tout pareillement être affectée à la direction du projet. Son supérieur hiérarchique serait alors la directrice de l'AFAJ. Un cercle extérieur et un cercle intérieur permettraient de différencier les autres partenaires. (1) Partenaires: ils sont membres d'un comité de pilotage qui prend des décisions stratégiques pour le déploiement et les contenus. Le projet reste néanmoins sous l'égide de l'AFAJ. Par exemple, ils s'impliquent dans la collecte de fonds et mettent du personnel à disposition, en nombre important si besoin. (2) Réseau de partenaires (voir plus haut)

### Direction du projet, équipe et mandataires

#### *Direction du projet*

La direction du projet est recrutée aussi rapidement que possible, après ou pendant la phase de mise en place. Elle assume la conduite du projet. Profil:

- expérience dans la conduite de projets complexes dans le secteur social / jeunesse / communication
- connaissance du paysage de la promotion de la jeunesse en Suisse
- expérience ou formation dans le secteur du Web 2.0
- de bonnes connaissances en français, des notions d'italien seraient appréciées
- accepter les horaires de travail irréguliers (probablement un emploi à temps partiel, avec des pics de travail)

La direction du projet a compétence pour la mise en place globale de la plateforme. Son contrat prend fin avec l'achèvement du projet. Le contenu de sa mission et les conditions d'embauche sont ensuite redéfinies. Elle a par ailleurs compétence pour les questions relatives aux contenus.

#### *Collaborateur/-trice du projet*

Selon les recommandations, une deuxième personne doit assister la direction du projet pour les questions de contenus. Profil: ce spécialiste de la communication connaît le secteur de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert et possède des compétences techniques dans le domaine du Web 2.0. Son contrat prend fin avec l'achèvement du projet. Le contenu de sa mission et les conditions d'embauche sont ensuite redéfinies.

#### *Mise en place technique et support*

La mise en place technique et le support peuvent être assumés par l'un des organismes partenaires si celui-ci dispose des compétences requises. Une autre solution consiste à mandater une société de services en informatique. Profil: être capable de travailler avec l'un des CMS proposés ou en connaître plusieurs le cas échéant, et être en mesure d'enrichir avec des arguments techniques la réflexion pour le choix de l'un d'eux. La personne/société a l'expérience de CMS dans le contexte de réseaux étendus peu structurés (vs. solutions d'entreprise internes, intégrées dans une hiérarchie). La flexibilité et l'écoute du client sont ici des qualités primordiales. Au terme de la phase d'étude du projet, un contrat d'assistance technique est négocié à l'issue du contrat de mise en place.

#### *Comité de rédaction*

Le comité de rédaction doit être constitué au cours du projet. Il est composé de personnes-clés issues des organismes partenaires, qui sont en mesure de garantir une connexion et une mise en réseau régulière avec le terrain.

### 10.1.2 Déroulement, calendrier et coûts

S'il est décidé de créer une plateforme indépendante pour la gestion des connaissances, la marche à suivre est présentée de façon détaillée dans le «guide pas-à-pas» (chapitre 11). Avant de s'atteler à la tâche, il convient toutefois de définir plus clairement la structure et le planning du projet, et d'instaurer les conditions requises

pour la réalisation d'un tel projet. Les différentes étapes du projet sont présentées ci-dessous. Le temps et les ressources nécessaires ont été évalués sommairement.

Etape	Durée	h (à 100.-)	Coûts
1. Mise en place du projet			
Constitution de l'instance responsable: sollicitation, négociation et signature de conventions de collaboration. Partenaires à solliciter: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Membres collectifs de l'AFAJ</li> <li>➤ JUSESO-Verein/Kirchliche Fachstelle Jugendseelsorge</li> <li>➤ KOJU</li> <li>➤ CSAJ (éventuellement après s'être concerté avec un MIO bilatéral plus important: JuBLA, Scouts, Unions chrétiennes suisses)</li> <li>➤ Infoclic.ch</li> <li>➤ Pro juventute</li> <li>➤ jugendarbeit.ch (contribution stratégique/contenus, pas de co-responsabilité financière/personnelle)</li> <li>➤ Organismes municipaux plus importants: OJA Zürich, JuAr Basel, JuSek St. Gallen (tipp)</li> <li>➤ ev. Forum Gemma (Gate-X)</li> <li>➤ ev. Inplus Martin Ineichen/SKA-App</li> <li>➤ Ev. Sozialinfo.ch</li> <li>➤ Ev. Feelok.ch/RADIX</li> </ul> Pour la Suisse romande <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CRDEJ (Délégués à la jeunesse)</li> <li>➤ Anim.ch</li> <li>➤ GLAJ-VD</li> </ul> Pour la Suisse italienne: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A définir</li> </ul>	1 à 2 ans	150	15 000*

La forme concrète de collaboration sera retenue dans le cadre des entretiens avec les partenaires (voir structure du projet ci-dessous).			
Mise en place d'un budget et collecte de fonds (en partie parallèlement à la recherche de partenaires)	1 à 2 ans	200 h	20 000*
Recrutement de la DP et équipe, allocation du contrat technique	3 mois	60 h	6 000*
Mise en place:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir la structure et la mise en place</li> <li>➤ Chercher des contenus et les charger</li> </ul>	1 an	1 500 h	150 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En parallèle, mise en place de la structure multiplicative</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En parallèle, mission de la DP (rapports, planning, etc.)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mandat technique: programmation de la structure de base, autres prestations pour le développement</li> </ul>			30 000**
Rémunération du comité de rédaction: 10 personnes, 3 réunions de 4 heures		120	12 000
Coûts de conception graphique			10 000
Infrastructure: postes de travail, salles de réunion			5 000
Infrastructure technique (machines)			6 000
<i>Total des coûts de mise en place du projet</i>			<i>236 000</i>
2. Exploitation			
Gestion des contenus selon recommandation	Par an:	208 h (4 h par semaine)	20 800
Suivi équipe de rédaction, développement, etc.	Par an:	100 h	10000
Support technique, petits	Par an:		2000**

développements			
Coûts liés à l'infrastructure, rencontres de mise en réseau	Par an:		5 000
Rémunération du comité de rédaction: 10 personnes, 2 réunions de 4 heures	Par an:	80 h	8 000
<i>Total des coûts d'exploitation, par an</i>			<i>45 800</i>

\* Les postes signalés par une étoile correspondent à des coûts d'investissement nécessaires, ne serait-ce que pour démarrer le projet. Le cas échéant, une direction de projet pourra être recrutée rapidement et assumer une partie des tâches liées à la collecte de fonds et aux négociations.

\*\* Les coûts mentionnés pour les composantes techniques et graphiques sont des estimations. Des offres de prix doivent être encore demandées. La configuration de l'espace «réseaux cantonaux» avec saisie protégée par mot de passe, carte interactive et fonction de recherche dans la base de données sur le site Web de l'AFAJ, avait coûté 10 000 CHF. Vers la fin du projet, les fonds étaient venus à manquer et la solution n'est pas pleinement satisfaisante de ce fait. Si des services de conseil et d'assistance viennent s'ajouter, voire aussi un site plus important, il faudrait certainement prévoir un budget supérieur.

## 10.2 Ebauche de projet: développement de la gestion actuelle des connaissances

### 10.2.1 Situation actuelle

Aujourd'hui, la gestion des connaissances inclut les éléments suivants:

#### 1. Les lieux d'échange effectifs (processus)

- Groupes régionaux de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert (chez okay, JARL, AGJA)
- Associations cantonales de l'animation enfance et jeunesse en milieu ouvert
- AFAJ: 2 rencontres annuelles min. des délégués cantonaux, plus 4 groupes de travail thématiques (animation filles/genre, animation jeunesse hors murs, info jeunesse, nouveaux médias) et groupes de travail pour des projets (promotion de l'enfance et de la jeunesse, qualité)
- ONG à l'échelle nationale (partenaires AFAJ actuels) avec leur savoir spécifique: Infoclic (projets pour la jeunesse, participation, conseils en ligne), idée sport (activités physiques accessibles à tous), FSPJ (parlements des jeunes, politique pour la jeunesse), CSAJ (associations pour la jeunesse, politique pour la jeunesse), NCBI (prévention des conflits, droits humains), Villa Yoyo (animation en milieu ouvert avec des enfants), Jacobs Foundation (paysages éducatifs), association pastorale (animation jeunesse par des organisations religieuses) Fachverband Sucht: collaboration 1 échange annuel min. et/ou dans le cadre de projets ou de processus politiques.

Ceux-ci exploitent aussi leurs propres lieux de rencontre.

- HES du Nord-ouest et HE de Lucerne (sciences, formation), école supérieure spécialisée curaviva hsl (formation): échanges réguliers dans le cadre de processus ou en général
- Administrations: OFSP, OFAS, CDCJ, échanges réguliers
- Alliances: CoalitionEducation ONG, NAS: échanges réguliers dans le cadre de réunions
- Organismes divers du secteur social: échanges, notamment, par écrit et par voie électronique, retransmission d'informations

## 2. Plateformes électroniques

- Site Web: la majorité des organismes précités disposent d'un site Web.
- Certains envoient des newsletters, de façon plus ou moins régulière
- Bon nombre d'entre eux ont un compte Facebook (ce qui n'est pas encore le cas de l'AFAJ)
- Blogs: plutôt peu répandus. Exception: groupe de travail nouveaux médias par exemple
- Les organismes utilisent aussi parfois des sites Web ou FB pour des projets importants
- Une petite minorité a recours à Youtube pour la publication de vidéos
- Une petite minorité utilise Twitter

## Exigences et possibilités d'élargissement selon l'étude

Au cours de l'enquête, divers souhaits ont été formulés dans des contextes variés. Ces attentes pointent vers des améliorations qui pourraient être apportées au(x) site(s) Web existant(s), à défaut de servir dans le cadre de la création d'une nouvelle plateforme. La plupart de ces souhaits se rapportent au site Web de l'AFAJ, même s'ils sont aussi parfois transposés (de façon imprécise) à d'autres.

Les aspects suivants sont concernés:

- Ouvrir le site Web de l'AFAJ à des contributions actives, et pas seulement aux associations cantonales
- Créer une équipe de rédaction (év. conventions de collaboration pour l'implication de tous)
- Refléter les structures d'organisation propres à chaque région linguistique
- Remaniement, plus de clarté (site AFAJ), plus attractif
- Pourvoir à une meilleure visibilité entre les sites Web disponibles (site portail)
- Des fonctions de recherche optimisées
- Offrir la possibilité d'apparaître en tant que simple contact dans le cadre d'un projet, sans avoir nécessairement l'obligation de publier un concept intégral
- Outils pour l'interaction, la discussion, les échanges: 50% environ utilisent Facebook, une minorité (30%) souhaiterait un forum → le cas échéant sous forme de module complémentaire
- La presse grand public est une source d'information importante → proposer des archives de presse?
- Un «Joogle» (Google pour l'animation jeunesse), méta-moteur

Pour la concrétisation de ces attentes, il serait possible de rassembler toutes ces idées sous forme de modules, et de statuer ensuite sur la mise en œuvre de chacun d'eux.

## 10.2.2 Modules

## Module 1: Révision du site Web de l'AFAJ

Etape	Durée	h (à 100.-)	Coûts
➤ Configurer un accès ouvert pour la publication d'informations	1 an		
➤ Restructuration générale des informations sur le site (regrouper les espaces «réseaux cantonaux» et «thèmes»)			
➤ Fonction de recherche améliorée			
➤ Des directives plus explicites (exemple de Creative Commons: indiquer clairement que l'on peut aussi fournir simplement un lien et un contact)			
➤ Clarifier et introduire le principe des licences Creative Commons			
Prestations des professionnels de l'AFAJ		200 h	20 000
Prestations de conseil technique (aucune offre de prix demandée à ce jour)			30 000

Recommandation du consultant externe pour la fonction de recherche:

«Je recommanderais d'inclure des options de recherche non seulement par thème, mais aussi par type de contenu, d'améliorer la convivialité de la recherche avancée et de la placer bien en vue» (e-mail du 27/11), en complément au rapport final):

## Module 2: intégrer d'autres possibilités techniques

Etape	Durée	h (à 100.-)	Coûts
➤ Configurer une page Facebook (FB) pour AFAJ et la mettre en lien sur le site Web	2 jours	16	1 600
➤ Gestion régulière de la page FB de l'AFAJ (en plus du site Web, c-à-d. possibilité de copier/reprendre des notifications)	Régulièrement.	(0,25 h / jour environ) 1 h / semaine 52 h / an	5 200
➤ Abonnement à des archives de presse et intégration de celles-ci (abo à des archives de news, infoclic.ch)			350
➤ Flux RSS; il est disponible; le promouvoir / le mettre davantage en avant			



## Module 3: Optimiser les processus

Etape	Durée	h (à 100.-)	Coûts
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Créer une équipe de rédaction / structure multiplicative. Passer des accords de collaboration</li> </ul>	1 an	400	40 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gérer l'équipe de rédaction / la structure multiplicative de façon régulière.</li> <li>➤ Rémunération du comité de rédaction 10 personnes, 3 réunions de 4 heures</li> </ul>		120	12 000
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégrer dans les newsletters de façon systématique les mises à jour effectuées sur la plateforme de connaissances</li> </ul>	Régulièrement.	-	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diffuser largement des rappels tous les mois: publier des news (même rythme de travail que pour les newsletters)</li> </ul>	Régulièrement.	-	-

## Module 4: Création d'un site portail

- Il serait envisageable de créer un nouveau site Web, qui fonctionnerait dans une large mesure comme un portail dédié à la promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse, mais qui accéderait toutefois aux sites d'autres organismes pour les contenus de détail. La conception, structuration, etc. de chaque site serait toujours l'affaire des organismes concernés.
- Pour cela, il convient de rechercher la collaboration avec d'autres organismes (comme pour la solution de «grand» portail), de conclure avec eux des accords, de rédiger le concept pour un site Web (simple) et de le déployer ensuite.
- Pour que celui-ci ne soit pas un simple site Web avec des listes de liens, la fonction de recherche disponible devrait explorer tous les sites Web liés. Un tel moteur de recherche se rapprocherait d'un «Joogle». Par contre, nous ignorons tout de la faisabilité technique.
- Cette fonction de recherche de portail pourrait éventuellement être remplacée par une technologie analogue à celles déployées sur les sites comparateurs d'Internet (comme Comparis par exemple). Voir le module 5.

## Module 5: «Joogle»

Le souhait relatif à une «recherche Google» dédiée à la promotion de l'enfance et de la jeunesse («Joogle») a été exprimé à plusieurs reprises. Celui-ci comporte plusieurs éléments.

### *Méta-moteur*

Dans le rapport, le «Joogle» est plus ou moins associé à un méta-moteur. Pourtant, un méta-moteur n'est pas un moteur qui exécute simplement des recherches pour des termes/domaines spécifiques (et qui trie mieux en quelque sorte), mais un moteur qui exploite aussi d'autres moteurs de recherche et rassemble leurs résultats. Le concept de méta-moteur est visiblement controversé. Il apparaît que la notion de «Joogle» est trop imprécise et ne correspond pas à un méta-moteur. Ce n'est pas le bon terme. <http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tamoteur>.

### *«Plateforme comparatrice» de l'animation enfance et jeunesse*

L'introduction d'une fonction de recherche spécialisée pour l'animation enfance et jeunesse, qui serait capable d'explorer plusieurs sites Web existants et de regrouper les résultats, fournirait une sorte de «Joogle». Des solutions analogues sont utilisées par les comparateurs de prix et de services sur Internet (Comparis, etc.). La technologie employée est présentée en ces termes sur Wikipedia (traduction de l'allemand):

«Une façon de recueillir des informations sur les prix consiste à les prélever directement chez le vendeur. Ces prix sont ensuite comparés avec la base de données du comparateur. Cette comparaison fait intervenir l'extraction d'information, la logique floue, et le discernement humain. Une autre méthode consiste à utiliser des robots d'indexation (crawler), qui recherchent les informations de prix directement chez le fournisseur pour alimenter une base de données. Cette solution permet aussi de collecter des données contre la volonté du commerçant. Il n'est pas rare de combiner ces méthodes. Maintenant, les comparateurs avec un large rayon d'action sont alimentés automatiquement avec des informations produites dans le cadre des activités SEA.[1]. Des outils («feed engines») [2] prélèvent les données produits dans les boutiques sur Internet et les envoient ensuite.[3] Les comparateurs de prix ne posent pas toujours les mêmes exigences pour les jeux de données. Par conséquent, une structuration des données peut s'avérer nécessaire avant la transmission [4]» (<http://de.wikipedia.org/wiki/Preisvergleichsportal> consultation du 30.11. 2014).

Cette technologie pourrait offrir une alternative sérieuse au concept de plateforme avec gestion centralisée ou de site participatif. Il n'y a pas d'interactivité – cela dépendrait des sites Internet explorés. Par contre, le souhait d'un portail unique serait ainsi satisfait. Le site qui hébergerait ce comparateur devrait toutefois être créé et, selon toute probabilité, sa mise en place devrait sûrement être effectuée en liaison avec les exploitants des sites Web explorés.

Cette possibilité n'a pas été approfondie dans le cadre de l'étude de faisabilité.

- Il est recommandé ici de faire de nouveau appel à un consultant pour analyser la mise en œuvre technique et organisationnelle.

### *Optimiser les sites existants*

Les sites existants peuvent être optimisés pour des moteurs de recherche disponibles comme Google. Cette approche pourrait offrir une solution alternative pour satisfaire le souhait assez flou d'un «Joogle». Dans le cadre de l'étude de faisabilité, la démarche et

le coût n'ont été établis qu'en partie seulement. L'avis du consultant externe est le suivant:

«... Pour ce qui est de l'optimisation des sites, c'est encore plus compliqué car cela nécessite une analyse préalable très rigoureuse pour chaque site (mots-clés, classement, visites, référents, etc.). Il faut «reboulonner» le site sans cesse pour qu'il apparaisse en première position dans la liste, ou invariablement sur la première page, des résultats d'une requête Google basée sur des combinaisons de mots-clés importants (qui sont bien sûr variables d'un site à l'autre). Le plus souvent, pour y parvenir, il faut aussi promouvoir le site sur les réseaux sociaux (sur Facebook au moins). Désolée de ne pouvoir être plus précise mais ce sont des choix vraiment individuels et il n'y a pas de recette universelle.» (remarque complémentaire au rapport final, e-mail du 27.11.2014).

- Cette solution serait donc faisable mais coûteuse, et le déploiement nécessaire n'est pas précisément connu.

### 10.2.3 Bilan

Il apparaît que la mise en œuvre des trois modules chiffrables aurait à elle seule un coût de l'ordre de 100 000 CHF environ. Les modules 4 et 5, qui pourraient éventuellement les remplacer, nécessiteraient aussi, quoi qu'il en soit, un lourd déploiement, tant d'un point de vue technique que personnel.

La stratégie de l'amélioration entraîne donc:

- des optimisations minimales et graduelles dans le cadre des ressources existantes, ou un développement très minime de celles-ci, comme par exemple «faire le ménage» sur le site Web actuel de l'AFAJ et dans la liste de liens, créer une page Facebook pour l'AFAJ, optimiser les processus au sein de la direction de l'AFAJ;
- OU un projet plus important avec plusieurs modules, dont le coût serait environ deux fois moins élevé que celui de la variante avec plateforme indépendante – ce qui signifie qu'il s'agit toujours d'une variante plus importante et onéreuse;
- OU, si les modules 4 et 5 sont mis en œuvre, un projet d'une dimension assez comparable à celle de la plateforme indépendante.