



Politique de l'enfance et de la jeunesse

Cartographier et évaluer les
prestations du domaine de
l'enfance et de la jeunesse

Ce document présente le projet de la Commission de coordination de la politique de l'enfance et de la jeunesse (PEJ) quant à l'établissement d'une base de données regroupant toutes les prestations (subventionnées ou non) fournies sur l'ensemble du territoire du Canton de Vaud en faveur des enfants et des jeunes. Cet ambitieux projet permettra d'établir une cartographie de ces prestations ainsi que de s'assurer que ces dernières soient bien en ligne avec les constats, les objectifs et les effets visés par cette politique publique. De plus, cette base de données participera au développement d'un dispositif d'évaluation plus global qui rendra visible les différentes marges de progression dans le domaine de la PEJ. Ce dispositif évaluatif fournira des éléments quantitatifs et qualitatifs concrets permettant d'améliorer la planification stratégique, la mise en œuvre et le pilotage de cette politique publique.

Renens, le 1er décembre 2020

Heiniger Latha – Coordinatrice
Matthias Widmer – Stagiaire (jan.- déc. 2020)
Politique de l'enfance et de la jeunesse
Service de protection de la jeunesse
Département de formation, jeunesse et de la culture
Av. Longemalle 1, CH – 1020 Renens
Tél. 078 772 09 04
latha.heiniger@vd.ch – <http://www.vd.ch/pei>

Contenu

Introduction	1
1. Cartographie des prestations	2
2. Rapport à la PEJ	4
3. Introduction d'informations dans la base de données.....	6
3.1. Demande d'ajout d'activités.....	6
3.2. Demande de subvention	7
3.3 Back Office.....	7
4. Évaluation	8
Conclusion	10
Bibliographie	11

Introduction

Pourquoi un projet de base de données spécifique à la politique de l'enfance et de la jeunesse ? Les lignes directrices de cette politique publique, validées par le Conseil d'État en mai 2017, posaient les fondements de ce qu'est aujourd'hui la Commission de coordination PEJ. Elles mentionnent la nécessité pour cette structure de coordination de répondre à des objectifs précis, d'être fonctionnelle et de pouvoir s'appuyer sur un dispositif de pilotage efficient (SPJ, 2017). Dès lors, la Commission s'est penchée sur le développement d'un tel dispositif permettant notamment de répondre aux objectifs suivants :

- Assurer une veille active relative à l'évolution des besoins et des problématiques ;
- Contribuer à l'analyse en continue de l'évolution des besoins ;
- Veiller à la cohérence des programmes et des actions entreprises.

Le bulletin d'information du mois de juin 2018 de la Commission de coordination mentionne que ses 18 services de l'État membres se sont entendus sur la nécessité de développer un outil commun qui permette d'évaluer les prestations à destination des enfants et des jeunes (Commission de coordination PEJ, 2018a). Cette entente entre les différents membres de la Commission a permis de lancer les réflexions quant à la conception et à la mise en place d'un outil de ce type. À la fin de l'année 2018, ce projet se concrétise comme l'annonce le bulletin d'information du mois de décembre :

[...] nous [la Commission] avons décidé de réajuster ce projet avec une étape de travail plus globale qui va consister à cartographier l'ensemble des prestations/activités existantes des services et offices membres de la Commission de coordination PEJ et des organisations qu'elles subventionnent dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse. Puis nous travaillerons sur l'articulation de ces prestations avec les objectifs et effets PEJ dans le respect de la culture de travail et des principes de partenariat de chaque membre de la Commission (Commission de coordination PEJ, 2018b).

Dans le courant de l'année suivante, le projet suit son cours. En effet, deux ateliers dirigés par la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI) ont eu lieu et quatre processus différents ont été identifiés :

1. Référencement et cartographie des prestations ;
2. Articulation des prestations avec les objectifs et effets PEJ ;
3. Demande de subventions pour un projet dans le cadre de la PEJ ;
4. Pilotage de la base de données par la Commission de coordination PEJ.

De ce fait, ces ateliers ont permis de soulever l'opportunité d'ajouter au projet, d'une part, la possibilité de déposer une demande de subventions en ligne pour un projet dans le cadre de la PEJ et, d'autre part, celle de faire de cette base de données une plateforme qui contribue au pilotage de la PEJ (Commission de coordination PEJ, 2020).

La DGNSI devant être en mesure de proposer un premier prototype de cette plateforme dans le courant du premier semestre 2021, ce document a pour objectif de présenter l'état d'avancement de cette dernière. Pour ce faire, nous passerons en revue dans un premier temps la manière dont les différentes prestations du Canton dans le domaine de la PEJ seront cartographiées. Nous mettrons notamment en évidence les différents critères pertinents à prendre en considération pour établir cette cartographie. Dans un second temps, il sera question de la façon dont l'alignement de ces prestations avec les objectifs et effets PEJ sera appréhendé. En d'autres termes, nous nous pencherons sur la manière de rendre compte du rapport ou de l'articulation entre ces dernières et les lignes directrices de la politique enfance et jeunesse. Puis, dans un troisième temps, nous aborderons les différentes manières dont les informations pourront être saisies dans la base de données. Dans un quatrième temps, nous poursuivrons en présentant le dispositif d'évaluation permettant un pilotage optimal de cette dernière tout en mettant en évidence les bénéfices à retirer d'une bonne démarche évaluative. Finalement, nous terminerons ce travail par quelques remarques conclusives visant à faire ressortir les éléments clés de ce projet de cartographie et d'évaluation des prestations concernant les enfants et les jeunes du Canton.

1. Cartographie des prestations

Avant de rentrer plus en profondeur dans le sujet, il convient de préciser ce qui est entendu dans le présent document par le terme de « prestation ». Dans le cadre de la PEJ, ce dernier est appliqué pour désigner :

1. les activités immatérielles (service à la personne) et/ou matérielles (finances, objets, etc.) mises en place afin de répondre aux besoins des publics directement concernés par lesdites activités ;
2. les activités dispensées auprès des enfants et des jeunes directement ou indirectement en passant par les parents pour les mineurs ;
3. les activités dispensées par des professionnel-le-s de l'Etat de Vaud ou par des professionnel-le-s (salarié-e-s ou bénévoles) d'organisations subventionnées par l'Etat de Vaud.

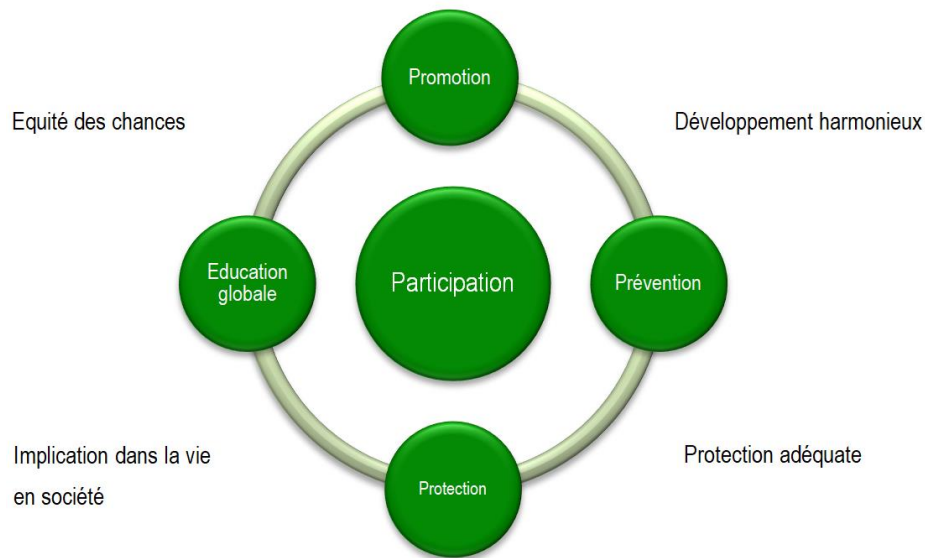
La cartographie a pour objectif de répertorier, dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse, l'ensemble des prestations proposées par les services et offices de l'État de Vaud, ainsi que par différentes organisations privées. Pour établir cette cartographie, un certain nombre d'informations relatives aux prestations doivent être inscrites dans la base de données, à savoir :

- le nom du Service/Office ou de l'organisation qui propose la prestation ;
- le nom et le prénom de la personne responsable de la prestation, ainsi que sa fonction ;
- les coordonnées professionnelles de cette personne responsable, soit son adresse, son numéro de téléphone et son e-mail ;
- le nom de la prestation selon son intitulé dans le contrat de prestation ou dans la convention de collaboration ;
- le service de l'État ou de la commune auquel la prestation est rattachée par le biais de son contrat de prestation ou sa convention de collaboration (ou aucun si non subventionnée) ;
- un récapitulatif de la prestation selon le descriptif donné dans le contrat de prestation, dans la convention de collaboration ou dans un document de présentation si la prestation n'est pas subventionnée ;
- le ou les districts au sein desquelles se déploie la prestation en fonction des zones touchées par les activités proposées.

La récolte de ces différentes informations va tout d'abord permettre de visibiliser et d'établir un portefeuille de l'ensemble des prestations fournies dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse du canton de Vaud. En effet, une fois validées par la Commission de coordination PEJ, les activités pourront être publiées sur la plateforme afin que le plus grand nombre puisse en prendre connaissance. De plus, l'établissement de ce portefeuille participera à la mise en lumière des prestations non-subventionnées ainsi que des besoins en prestations dans les différentes zones géographiques dans un temps ultérieur. Ce dernier point sera notamment un élément important à prendre en compte dans la décision de subventionner ou non une prestation. Cela offrira également l'opportunité d'orienter les prestataires vers d'autres régions ou districts lorsque l'activité le permet ou que le besoin s'en fait sentir.

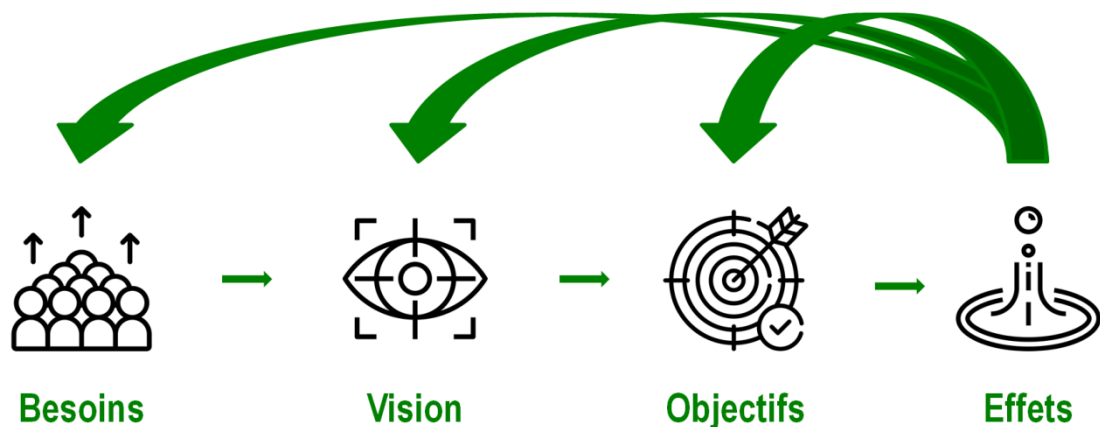
2. Rapport à la PEJ

L'instauration de la Politique de l'enfance et de la jeunesse a permis de mettre en lumière, sur la base de l'analyse des besoins des enfants et des jeunes du Canton (PEJ, 2017), cinq domaines au sein desquels l'ensemble des activités en faveur des enfants et des jeunes peuvent être inscrites – soit la participation, la promotion, la protection, la prévention et l'éducation globale.



De ces cinq pôles d'activité de la politique enfance et jeunesse découlent quatre effets recherchés, à savoir : l'équité des chances ; le développement harmonieux des enfants et des jeunes ; les enfants et les jeunes sont protégés de manière adéquate ; les enfants et les jeunes sont impliqués dans la vie en société. Afin de s'assurer que les diverses activités en faveur des enfants et des jeunes du Canton participent à la concrétisation de ces effets recherchés, l'inscription d'une prestation dans la base de données doit permettre de rendre compte de l'articulation de cette dernière avec les constats (besoins) et les objectifs de la politique enfance et jeunesse.

Pour ce faire, il s'agira de considérer une prestation au regard de la Politique de l'enfance et de la jeunesse afin de déterminer à quels constats (besoins), à quels objectifs et à quels effets répond le plus significativement cette dernière. Le schéma ci-dessous rappelle et illustre la structure au sein de laquelle une prestation s'inscrit.



Plus précisément, un rapprochement doit être fait entre la structure et les éléments constitutifs d'une prestation et ces constats (besoins), objectifs et effets de la PEJ. En d'autres termes, il s'agit de déconstruire une prestation afin de mettre en exergue les éléments de la PEJ susmentionnés auxquels elle se rapproche ou contribue le plus. Dans les cas où cette opération peut sembler trop complexe, notamment si la prestation en question répond à une pluralité d'objectifs, une échelle d'appréciation quant au niveau d'influence ou de contribution à la concrétisation des objectifs et effets PEJ est intégrée dans le processus d'inscription d'une activité dans la base de données. En effet, il sera possible de déterminer le niveau d'influence de la prestation sur une échelle progressive allant de faible à forte influence.

En résumé, l'intitulé « Rapport à la PEJ » permet ainsi de lier les prestations aux éléments suivants :

- Constats PEJ par domaine : les constats sur lesquels se calque la prestation ; elle peut répondre à une pluralité de constats selon sa structure et les objectifs qu'elle se fixe en lien avec les besoins des publics cibles.
- Objectifs PEJ : les objectifs – constitués à partir des cinq grands domaines PEJ – comprennent une multiplicité de sous-niveaux à choix pouvant être assemblés de façons variables ; la prestation peut ainsi satisfaire plusieurs objectifs simultanément, de même qu'il est possible que chaque objectif corresponde à différents effets conjointement.
- Effets PEJ : les effets du domaine auquel se rattache la prestation – le procédé est toujours identique que lors des deux étapes précédentes.

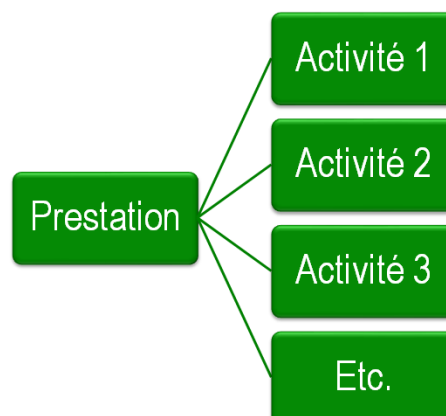
Si vous souhaitez prendre connaissance de la liste contenant l'ensemble des éléments susmentionnés, vous pouvez vous référer aux Lignes directrices de la Politique de l'enfance et de la jeunesse dont le lien est disponible en bibliographie.

3. Introduction d'informations dans la base de données

Comment toutes les informations mentionnées dans les sections précédentes vont-elles être intégrées dans la base de données de la politique enfance et jeunesse ? Cette partie du présent document a pour objectif de répondre à cette question. Nous allons passer en revue les trois voies par lesquelles des informations peuvent être inscrites dans la base de données, à savoir : par le biais d'une demande d'ajout d'activité, d'une demande de subvention PEJ ou via le back office de la plateforme en ligne. Cette organisation en trois portails est le fruit des différentes discussions tenues lors des ateliers menés par la DGNSI mentionnés en introduction.

3.1. Demande d'ajout d'activités

La première façon d'inscrire des informations dans la base de données est de déposer une demande d'ajout d'activités. Tout d'abord, il convient de préciser que le terme « activité » a été privilégié à celui de « prestation » dans le cas présent pour la simple et bonne raison qu'une prestation peut comporter plusieurs activités. Ce choix encourage les différents prestataires de service à décomposer leur prestation, projet ou activité globale en sous activités pour n'en retenir que les éléments principaux. Bien que ce sous-découpage ne soit pas toujours possible, il permet néanmoins de réduire la prestation à ce qu'elle possède de plus caractéristique, de plus essentiel. Entre autres, cela vise à faciliter le rattachement à opérer par la suite entre la prestation et la politique enfance et jeunesse.



Cette précision étant faite, nous pouvons désormais aborder plus concrètement la demande d'ajout d'activités. Cette dernière prendra la forme d'un formulaire à remplir en ligne dont l'objectif et la première étape est de récolter l'ensemble des informations nécessaires à la cartographie ainsi que les éléments permettant de rendre compte de l'articulation de la prestation en question avec la PEJ (voir sections précédentes). Ce formulaire devra être complété pour chaque sous activité composant la prestation. Ceci offre plus de flexibilité dans le choix des informations inscrites. En effet, cela rend possible ou donne l'opportunité, par exemple, d'assigner une personne de contact différente ou encore d'opérer un rattachement à la PEJ distinct pour chaque sous activité identifiée. Une fois que ces dernières ont toutes été inscrites, la deuxième étape consistera en un écran récapitulatif résumant l'ensemble des informations fournies et offrant la possibilité de procéder à de derniers ajustements.

Pour la dernière étape, il s'agira de valider et de transmettre la demande d'ajout d'activités. Suite à cela, un numéro de référence sera attribué afin de suivre l'évolution de statut de la demande déposée.

3.2. Demande de subvention

Une fois la demande d'ajout d'activités déposée, il est possible de faire une demande de subvention en ligne. Il ne s'agit pas d'une obligation, néanmoins, l'opportunité est ouverte. Le choix de mettre en ligne le processus de demande de subvention permet de le simplifier considérablement. Effectivement, le subventionnement serait dès lors accessible via une voie clairement définie et unique. Comme pour la demande d'ajout d'activités présentée ci-dessus, la demande de subvention PEJ se présentera sous la forme d'un formulaire à compléter. Il ne s'agit ni plus ni moins d'une numérisation du processus de subventionnement existant. Ce processus numérisé prendra la forme suivante :

Dans un premier temps, il s'agira de saisir différentes informations relatives à la personne de contact et à l'organisation à l'origine de la demande telles que le nom, l'adresse ou le numéro de téléphone. Puis, dans un second temps, les champs à compléter auront pour objectives de fournir des informations générales sur le projet qui fait l'objet de la demande de subvention en question. Entre autres, le nom du projet, la période sur laquelle il s'étend ou encore quelques éléments financiers y relatifs. Dans un troisième temps, il sera question de sélectionner les activités préalablement inscrites via la demande d'ajout d'activités qui composent le projet pour lequel la demande de subvention est déposée. Un écran résumant les différentes activités sélectionnées s'affichera en offrant encore la possibilité d'apporter des ajustements si des erreurs s'y sont glissées. Ensuite, dans un quatrième temps, un ensemble de documents tels que le dossier de présentation du projet, les statuts de l'organisation, le budget, ou encore le plan de financement devront être joints à la demande. Finalement, et comme pour la demande d'ajout d'activités, un numéro de référence sera attribué afin de suivre l'évolution de statut de la demande déposée.

3.3 Back Office

La troisième et dernière manière d'inscrire des informations dans la base de données est par le biais du *Back Office* de celle-ci. Effectivement, en plus des différentes actions possibles qu'offre ce dernier, actions que nous allons passer en revue dans cette section, il permet d'ajouter des activités manuellement sans passer par le formulaire susmentionné. Cette flexibilité est le résultat de la volonté de laisser la liberté aux différents Services/Offices de l'État d'entrer eux-mêmes leurs propres prestations via le *Back Office*.

Outre cela, ce *Back Office* permettra aux Services et Offices de l'État – auxquels il est destiné – de faire le suivi des différentes demandes d'ajout d'activités ou de subvention. En effet, c'est par ce biais-ci que ces dernières pourront être acceptées, refusées, mises en attente ou encore envoyées pour préavis à différents Services ou Offices de l'État. De plus, une fois acceptées, ces différentes demandes seront publiées afin d'établir une cartographie des prestations en faveur des enfants et des jeunes du Canton qui soit accessible par toutes et tous. Différents filtres pourront être appliqués afin de faciliter la navigation dans la base de données tant pour les activités publiées que celles encore en traitement. Cette cartographie va permettre d'identifier les marges de progression ou les chevauchements d'objectifs dans le domaine de la PEJ. De cette façon, cet outil fournira des informations nécessaires au pilotage de cette politique publique.

4. Évaluation

Bien que le projet de base de données présenté ci-dessus devrait contribuer grandement au pilotage de la PEJ, il ne permettra en revanche pas de répondre à la mission suivante de la Commission de coordination PEJ : « soutenir les efforts en matière de monitoring des programmes et prestations contribuant à la mise en œuvre de la politique cantonale de l'enfance et de la jeunesse, en vue d'en évaluer l'efficience » (PEJ, 2017). Effectivement, ce projet fournira certes des données relatives aux différentes prestations qui se déploient dans le Canton en faveur des enfants et des jeunes mais, en l'état, il n'est pas il ne permet pas de rendre compte de l'efficience de ces dernières. De plus, l'art. 27 al. 1^{er} de la loi sur les subventions (LSubv) stipule que l'autorité compétente doit être en mesure de confirmer que les subventions accordées soient utilisées de manière conforme à l'affectation prévue ainsi que les conditions et les charges auxquelles elles sont soumises soient respectées par le bénéficiaire. Autant d'éléments qui rendent légitime la question de la mise en place d'un processus évaluatif pour la politique enfance et jeunesse.

L'évaluation des politiques publiques s'est considérablement développée avec les réformes du *New Public Management*. Portées par des figures libérales comme Thatcher ou Reagan, ces dernières visent à appliquer les outils du secteur privé dans les administrations publique jusqu'alors ancrées dans un mode bureaucratique-hiérarchique. Elle est présentée comme un outil de contrôle indirect des dépenses publiques, des compétences de gestion et de l'imputabilité des résultats (Sanderson, 1998). Pour cela, la démarche évaluative consiste à définir et à attribuer des objectifs précis aux politiques publiques et à utiliser des données quantitatives pour rendre compte de l'efficience et de l'efficacité des stratégies visant à remplir ces objectifs. En d'autres termes, elle a pour but de fournir une perspective

objective sur la performance servant de base à des ajustements des politiques publiques (Barratt, 1997).

Or, ce modèle rationnel requiert que les politiques publiques aient des objectifs clairs et incontestés. De ce fait, il n'est pas pris en compte que les parties prenantes puissent avoir des perspectives et des buts différents (Considine, 1994). Il s'agit d'un élément particulièrement problématique dans les politiques sociales où les objectifs et les valeurs centrales donnent lieu à des interprétations différentes entre les parties prenantes (Tilbury, 2016). De ce fait, l'évaluation a souvent eu mauvaise presse dans ce domaine.

Néanmoins, lorsque mise en place en tenant compte des spécificités des politiques sociales, l'évaluation s'avère être une démarche fondamentalement utile et bénéfique. En effet, dans leur ouvrage consacré à l'évaluation de l'impact social, Dupon, Sibieude & Sibille (2013) mentionnent que cette discipline permet notamment :

- de guider sa stratégie et piloter son activité en s'engageant dans une démarche d'amélioration ;
- d'instaurer une nouvelle forme de dialogue avec ses partenaires, fondée sur la transparence et sur la volonté de rendre compte de l'utilisation de leur "investissement social" ;
- de communiquer en rendant plus visibles et plus lisibles ses actions ;
- de reconnaître et valoriser le travail des salariés et/ou bénévoles.

La perception qu'ont les auteurs de la notion d'évaluation sociale est intéressante car elle met véritablement en évidence les bénéfices à retirer d'une démarche évaluative. Effectivement, on ne s'inscrit plus uniquement dans une logique de contrôle des dépenses publiques mais aussi et surtout une logique de valorisation de travail effectué. Ainsi, en mettant en lumière des éléments quantitatifs et qualitatifs concrets quant aux différentes prestations sociales, on participe à légitimer et à renforcer le poids politique de ces dernières.

Pour les différentes raisons mentionnées dans cette section, la politique enfance et jeunesse souhaite se doter d'un processus évaluatif commun aux différents Services et Offices du Canton et des communes. Ce dernier reste encore à définir précisément mais des grands axes se dégagent déjà. Il s'agira d'un processus élaboré dans une perspective participative avec les organisations du terrain, tenant compte d'éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs, et ayant pour but de valoriser et renforcer la légitimité des différentes actions menées en faveur des enfants et des jeunes du canton de Vaud. De

plus, le processus en question intégrera les principes du partenariat (vision partagée, missions, objectifs et indicateurs).

Conclusion

En guise de conclusion, la présente section vise à reprendre celles précédemment abordées dans le présent document tout en mettant en lumière les éléments fondamentaux et caractéristiques de celui-ci.

Premièrement, le projet de cartographie présenté ci-dessus permettra de visibiliser et d'établir un portefeuille de l'ensemble des prestations fournies dans le domaine de l'enfance et de la jeunesse du canton de Vaud. De plus, l'établissement de ce portefeuille participera à l'identification des zones géographiques du Canton où les actions en faveur des enfants et des jeunes sont à prioriser fournissant ainsi des informations importantes quant au pilotage de la PEJ.

Deuxièmement, le présent projet de base de données rendra également compte de l'articulation du vaste panel de prestations enfance et jeunesse avec la PEJ. Cette articulation sera établie sur la base de trois éléments PEJ : les *constats* sur lesquels se calque la prestation, les *objectifs* – découlant de ces constats – auxquels répond la prestation en question ainsi que les *effets* auxquels elle se rattache.

Troisièmement, la base de données susmentionnée se construira de manière participative puisqu'il incombera à chaque prestataire d'introduire ses activités dans ladite plateforme numérique. Pour ce faire, cette dernière sera organisée comme suit. Les activités en faveur des enfants et des jeunes seront inscrites dans la base de données via le formulaire de demande d'ajout d'activités. Une fois que les activités figurent sur la plateforme en ligne, il est possible de déposer une demande de subvention pour celles-ci. Le traitement de ces demandes reprend le protocole actuel en matière de subvention PEJ. De plus, ces différentes demandes seront traitées par le biais du Back Office qui offre également la possibilité aux différents Services et Offices de l'État d'introduire leurs prestations dans la base de données sans passer par le formulaire de demande d'ajout d'activités.

Finalement, le projet de base de données ne permet pas, en soi, à la Commission de coordination PEJ de remplir pleinement les missions de monitoring et de mesure de l'efficacité qui lui incombent. Pour pallier à cela, un processus d'évaluation ayant comme but premier la valorisation et le renforcement de la légitimité des différentes actions menées en faveur des enfants et des jeunes du canton de Vaud sera mis en place. Même s'il reste encore à être défini précisément, ce dispositif se veut participatif et tenant compte des spécificités du domaine de l'enfance et de la jeunesse.

Bibliographie

Barratt, P. (1997). Performance standards and evaluation. *Australian Journal of Public Administration*, 56(3), 96–105;

Commission de coordination PEJ. (2018a). *Bulletin d'information : Juin 2018*. Consulté le 27.01.2020 sur :
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/vie_privee/jeunesse/PEJ/LettreInfoPEJ_juin2018.pdf;

Commission de coordination PEJ. (2018b). *Bulletin d'information : Décembre 2018*. Consulté le 27.01.2020 sur :
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/vie_privee/jeunesse/PEJ/2_LettreInfoPEJ_d%C3%A9c2018.pdf;

Commission de coordination PEJ. (2020). *Bulletin d'information : Décembre 2019*. Consulté le 03.02.2020 sur :
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/vie_privee/jeunesse/PEJ/4_LettreInfoPEJ_dec2019.pdf;

Considine, M. (1994). *Public policy: A critical approach*. Melbourne: MacMillan;

Dupon, A., Sibieude, T. & Sibille, H. (2013). *Le petit précis de l'évaluation de l'impact social*. Cergy, France : ESSEC.

État de Vaud. (2005). *Loi sur les subventions (LSubv)*. 610-15. Lausanne : Grand Conseil.

Politique de l'enfance et de la jeunesse - PEJ. (2017). *Analyse des besoins 2015-2017*. Renens : État de Vaud.

Sanderson, I. (1998). Beyond performance measurement? Assessing 'value' in local government. *Local Government Studies*, 24(4), 1–25;

Service de protection de la jeunesse - SPJ. (2017). *Politique cantonale de l'enfance et de la jeunesse : lignes directrices*. Consulté le 27.01.2020 sur :
https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/vie_privee/jeunesse/Lignes_directrices_PEJ.pdf.

Tilbury, C. (2016). Repositioning prevention in child protection using performance indicators. *Policy Studies*, 37(6), 583-596.