

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE D'ACTION SOCIALE EN SUISSE : CAHIER DES CHARGES

1. Introduction et contexte

Depuis 1946, la Chaîne du Bonheur s'engage auprès des personnes vulnérables en Suisse et dans le monde. La Fondation a défini une nouvelle stratégie pour l'action sociale en Suisse, qui cible les « enfants et adolescent.e.s en situation difficile ». Tous les deux ans, elle fixe un thème stratégique prioritaire pour une durée de quatre ans. L'objectif est d'agir là où le besoin d'aide est le plus important et où le système social présente des lacunes.

La Chaîne du Bonheur adopte une approche duale pour chaque thème prioritaire :

- Identification et soutien d'organisations :
Soutien de six à huit organisations choisies pour leur activité dans le domaine en question sur une période relativement longue (quatre ans, max. 800'000 francs) afin que l'offre correspondante puisse se mettre en place et s'inscrire dans la durée. Le soutien s'adresse à des organisations de petite et moyenne taille dont les offres ont un impact au niveau du groupe cible ou dans l'environnement de vie-. L'objectif est aussi, dans la mesure du possible, de favoriser des changements structurels au niveau local et cantonal. Dans le cadre de ce soutien, la Chaîne du Bonheur met également à disposition des ressources destinées au développement de l'organisation.
- Soutien de projets :
Soutien ponctuel de 15 à 20 projets dans le domaine concerné pour une durée d'un à quatre ans, avec de faibles subventions (de 20'000 à 165'000 francs).

C'est le domaine de la protection de l'enfance qui a été choisi pour la première phase de cette nouvelle stratégie entre 2025 et 2029. L'objectif du fonds est de réduire la maltraitance infantile en Suisse en renforçant la sensibilisation des acteurs entourant l'enfant, en mettant en place des actions de prévention active et en développant des structures de soutien aux familles dans le secteur social. Ces mesures visent à renforcer les ressources des familles vulnérables, à réduire le risque de maltraitance lié à la surcharge parentale et à repérer précocement les situations à risque. Dans le cadre du thème prioritaire, un focus est mis sur la petite enfance car les enfants d'âge préscolaire sont exposés à un risque de maltraitance particulièrement élevé. Pour plus d'informations : www.bonheur.ch/partenaires-suisse

2. Objectifs

Parallèlement à la mise en œuvre de la stratégie sur le premier thème prioritaire (de 2025 à 2029), il convient de procéder à une évaluation afin d'accompagner cette mise en œuvre, d'en tirer des leçons et de contribuer au développement de la stratégie. L'évaluation s'effectue donc selon une double approche formative et sommative. Dans son aspect formatif, elle reflète la mise en œuvre qui est en cours et permet si nécessaire de l'ajuster. Dans son aspect sommatif, à l'issue de la première phase stratégique, elle permet de tirer un bilan de la stratégie, de l'approche adoptée et des contributions au niveau des organisations et du système dans son ensemble. L'évaluation se concentre alors sur les critères de pertinence et d'efficacité.

3. Portée de l'évaluation

L'évaluation concerne les six organisations partenaires qui bénéficient d'un soutien pendant quatre ans (de 2025 à 2029) ainsi qu'une sélection de projets d'autres organisations qui reçoivent un soutien ponctuel sur le thème prioritaire. Ces organisations qui sont ponctuellement soutenues sur

un projet seront désignées ci-après « partenaires de projet ». L'évaluation s'étend sur la période 2025-2029 et concerne des organisations et des projets dans l'ensemble de la Suisse.

L'équipe d'évaluation établit une proposition avec méthodologie en s'appuyant sur la stratégie d'échantillonnage choisie, en veillant à avoir une bonne répartition géographique, afin de déterminer le nombre exact et la nature des projets de partenaires qui devront être intégrés à l'évaluation parallèlement aux organisations partenaires. Cette proposition requiert une confirmation de la Chaîne du Bonheur.

Il convient en outre de documenter, au début de l'évaluation, la situation de référence/initiale en matière de stratégie afin de pouvoir suivre les évolutions et changements futurs.

4. Critères et questions d'évaluation

Les questions d'évaluation détaillées peuvent être affinées lors de la phase de préparation du concept d'évaluation dans le cadre des discussions avec la Chaîne du Bonheur. Les points secondaires suivants sont mentionnés à titre indicatif.

1. Stratégie et mise en œuvre

- Dans quelle mesure la stratégie est-elle pertinente dans le contexte actuel ?
- Dans quelle mesure la stratégie est-elle/a-t-elle été facile à mettre en œuvre ?
- Les objectifs, la durée du soutien, les ressources, les contributions, les critères de sélection et les prestations financées sont-ils clairement formulés et appropriés ? Comment les différentes parties jugent-elles le processus de sélection, les modalités de soutien et le reporting ?
- Les modalités choisies permettent-elles de réaliser une planification adaptée, aussi bien du point de vue de la Chaîne du Bonheur que des organisations partenaires ?
- Comment la collaboration entre la Fondation, l'accompagnement externe et les organisations partenaires est-elle jugée ?
- Quelles évolutions et ajustements majeurs sont intervenus dans la démarche, et quel est leur impact sur la mise en œuvre ?

2. Résultats au niveau des organisations et des projets

- Quels sont les résultats et évolutions, aussi bien volontaires qu'imprévus, que le soutien a permis d'obtenir ?
- Quel est le rôle de l'accompagnement dans l'évolution des organisations ? Quels sont les formats estimés ou jugés particulièrement utiles ou efficaces ?
- Quels changements et évolutions ont eu lieu au sein des organisations partenaires, grâce au soutien et à l'accompagnement, au niveau de l'organisation et des prestations ?
- Quelles ont été les possibilités concrètement offertes par le soutien aux organisations partenaires ? Dans quelle mesure celles-ci ont-elles pu développer leurs offres, leur portée ou leur professionnalisme, ou encore multiplier leurs offres ou assurer leur pérennité financière ?
- Qu'a concrètement permis le soutien financier des partenaires de projet (p. ex. comblement des lacunes sur le thème prioritaire, bridge funding, mise en réseau, complément au soutien cantonal, ou incitation à la mise en place de ce dernier, etc.) ?
- Quelles bonnes pratiques et enseignements remarque-t-on dans les organisations partenaires (p. ex. en ce qui concerne le développement de l'organisation, l'évolution structurelle, la gestion de projet et le travail de plaidoyer) et auprès des partenaires de projet ?

3. Contributions de la stratégie au niveau systémique

- Quelles sont les contributions de la stratégie de la Chaîne du Bonheur en dehors des organisations et des projets, dans l'environnement cantonal et au-delà (p. ex. visibilité et positionnement du thème prioritaire, mise en réseau, coopération et échange de

connaissances, multiplication des offres, intégration aux structures prestataires cantonales ou prise de relais en matière de financement) ?

4. Bilan et conclusions

- Quels sont les facteurs de succès et les obstacles identifiables ? Quels sont les éléments de la stratégie, dans ses deux modalités, qui se révèlent être particulièrement pertinents et efficaces, et que faudrait-il ajuster ? Faut-il conserver les deux modalités de soutien ?
- Quelles sont les conclusions et les recommandations pour la prochaine phase stratégique et les deux modalités de soutien ?

5. Méthodologie

Dans le cadre du concept d'évaluation, la mission de l'équipe d'évaluation sera d'élaborer une méthodologie pratique, détaillée et adaptée en combinant des méthodes appropriées pour répondre aux questions de l'évaluation et en justifiant ses choix. Certaines organisations partenaires ou partenaires de projet ayant réalisé ou planifié leurs propres évaluations, on attend de l'équipe d'évaluation qu'elle coordonne rapidement les acteurs concernés afin de s'appuyer sur les données et résultats disponibles. Éléments méthodologiques attendus :

- Analyse de documents/desk review
 - Desk review de la stratégie concernée, documents relatifs au projet et rapports annuels sur le projet, avec données quantitatives et qualitatives, demandes, offres et feedbacks sur le processus de développement de l'organisation, évaluations, etc.
- Collecte de données, principalement de nature qualitative, notamment
 - Dans le cadre de visites aux organisations partenaires soutenues
 - Entretiens (p. ex. organisations partenaires (membres de la direction et responsables du projet), Chaîne du Bonheur (Programmes Suisse), présidente de la commission de projet de la Chaîne du Bonheur, etc.)
 - Enquête auprès des partenaires de projet, p. ex. bref sondage ou autre format adapté
 - Entretiens ponctuels avec quelques expertes et experts triés sur le volet dans le secteur social suisse afin d'obtenir un regard extérieur étayé sur la pertinence de la stratégie dans le contexte actuel
- Évaluation et analyse des données disponibles et collectées
 - Analyse des données primaires et secondaires
 - L'évaluation devra assurer une triangulation des résultats en intégrant différentes sources de données et perspectives.

6. Produits et travaux attendus de l'évaluation

1) Concept d'évaluation

L'équipe d'évaluation établit un concept d'évaluation à l'issue de l'entretien de lancement avec la Chaîne du Bonheur et de la consultation des documents. Ceci permet de préciser la forme que prendra l'évaluation ainsi que l'approche méthodologique. Le concept d'évaluation présente une description de la méthodologie employée (ainsi que des instruments de collecte de données, de la méthode d'échantillonnage, etc.), une matrice/un tableau méthodologique avec les questions d'évaluation, des informations sur les sources prévues pour obtenir les données nécessaires, ainsi qu'un programme et un calendrier, une liste des risques, des réflexions d'ordre éthique et la structure prévue pour les rapports.

Le concept d'évaluation doit être présenté à la Chaîne du Bonheur qui le contrôlera et pourra demander des ajustements. Après avoir reçu son approbation, l'équipe d'évaluation pourra poursuivre son travail.

- 2) Référence initiale/modèle d'impact
Au début de l'évaluation, elle documente une situation de référence/initiale pour la stratégie, la mise en œuvre et les organisations à soutenir afin de pouvoir s'y référer lors d'évolutions et de changements ultérieurs. Si cela s'avère pertinent, il est possible de développer ou de reconstruire un modèle d'impact afin de visualiser la logique adoptée pour la stratégie au niveau de l'organisation et du système et de s'appuyer dessus pour réaliser l'analyse.
- 3) En ce qui concerne les éléments formatifs, l'équipe prévoit des rapports intermédiaires destinés à la Chaîne du Bonheur ainsi que des débriefings pour la Chaîne du Bonheur et les organisations partenaires (2027/2029).
- 4) Rapport final (de 40 pages max.) en français ou en allemand
 - a. Le rapport est un document interne qui est exclusivement destiné à la Chaîne du Bonheur.
 - b. Le rapport final comporte une synthèse, les résultats de l'évaluation, des conclusions et des recommandations.
 - c. Pour chaque organisation qui aura participé à l'évaluation, des annexes distinctes (de 2 à 3 pages max.) devront être établies avec des résultats et des recommandations spécifiques.
- 5) Une présentation d'environ une heure pour la Chaîne du Bonheur et les organisations participantes, afin d'exposer les résultats généraux et les recommandations et de permettre de poser des questions ou d'échanger des retours d'expérience. Cette présentation ou cet atelier peut avoir lieu avant ou après la remise du rapport final, en fonction du processus prévu.
- 6) Version courte et anonymisée du rapport (8 pages max.) destinée à être publiée sur le site Internet et à être partagée avec toutes les organisations soutenues par la Chaîne du Bonheur dans le cadre de l'action sociale en Suisse.

7. Réflexions éthiques

L'évaluation doit être réalisée selon des normes professionnelles (standards SEVAL p. ex.) et des principes éthiques reconnus. L'équipe d'évaluation a le devoir de garantir l'intégrité, l'indépendance et la confidentialité ainsi que des relations respectueuses avec toutes les personnes impliquées. Il faut notamment tenir compte des aspects suivants :

Indépendance et impartialité

- L'évaluation est menée de manière indépendante et impartiale. L'équipe d'évaluation n'a pas le droit de participer à la conception ni à la réalisation de projets. Les conflits d'intérêts potentiels doivent être communiqués avant le début de la mission.

Confidentialité et protection des données

- Toutes les informations collectées dans le cadre de l'évaluation sont traitées de manière confidentielle. Les réponses ne sont attribuées qu'en cas d'accord explicite. Avant la collecte des données, les participant-e-s sont informé-e-s de l'objectif de l'évaluation, de sa portée et de son utilisation. La participation est facultative. L'utilisation de l'IA ou d'autres outils numériques doit être clairement mentionnée dans le concept d'évaluation. Enfin, la confidentialité, la protection des données et la traçabilité doivent être garanties à tout moment.

8. Calendrier approximatif

Étape	Date
Finalisation du cahier des charges	Fin juillet 2026
Appel d'offres et attribution du mandat	Mi-août 2026 – fin octobre 2026
Entretien de lancement	Fin octobre 2026
Analyse des documents	Début novembre – mi-novembre 2026
Concept d'évaluation et référence initiale/modèle d'impact	Mi-novembre – fin novembre 2026
Visites de projets, entretiens, collecte et analyse de données (éléments formatifs)	Début 2027
Rapport intermédiaire et entretien	Octobre 2027
Visites de projets, entretiens, collecte et analyse de données (éléments formatifs et sommatifs)	Début 2029
Rapport intermédiaire et entretien	Octobre 2029
Visites de projets, entretiens, collecte et analyse de données (éléments sommatifs) des projets qui se terminent en 2029	Début 2030
Projet de rapport d'évaluation final et planification de la présentation	Mai 2030
Commentaires et entretien	Mi-juin 2030
Rapport d'évaluation finalisé	Fin juin 2030
Version courte	Juillet 2030

9. Coût

La charge de travail estimée pour cette évaluation est de 100 jours.

10. Critères de sélection

Les offres soumises seront évaluées selon les critères suivants

Aspect	Critère	Points
Contexte	L'équipe d'évaluation connaît le secteur social en Suisse et est basée en Suisse.	20
Expertise	L'équipe d'évaluation dispose d'une solide expérience et d'une expertise avérée en matière d'évaluations, idéalement avec des mandats d'évaluation comparables.	20
Langues	L'équipe d'évaluation couvre toutes les langues nationales (F, D, I).	25
Méthodologie	La méthodologie et les outils prévus permettent d'atteindre les objectifs fixés.	20
Coût	Points = $15 \times (1 - (\text{cette offre} - \text{offre la moins chère}) / (\text{offre la plus chère} - \text{offre la moins chère}))$.	15
Nombre maximal de points		100

11. Offre

Les documents suivants seront remis en même temps que l'offre :

- 1) Un courrier d'accompagnement d'une page max., exposant la motivation du soumissionnaire pour cette évaluation ainsi que sa qualification.
- 2) Un tableau de synthèse montrant de manière explicite et traçable comment chacun des critères d'évaluation définis est rempli.
- 3) Les curriculum vitæ de tous les membres de l'équipe d'évaluation.
- 4) Deux exemples de travail représentatifs, dans l'idéal tirés de mandats d'évaluation comparables.
- 5) Un bref concept (2 à 3 pages max.) indiquant la méthodologie proposée et une estimation des limitations et défis potentiels.
- 6) Un programme de réalisation approximatif.
- 7) Un devis (en francs suisses) pour l'ensemble du mandat. Celui-ci doit comprendre :
 - a. le taux journalier ainsi que le nombre de jours par mission/expert-e
 - b. l'ensemble des autres coûts

12. Remise des offres

Les offres doivent être envoyées au plus tard le 30 septembre 2026 à 23h59 à l'adresse suivante : jobs@swiss-solidarity.org avec l'objet « Évaluation de la stratégie d'action sociale en Suisse ».