



## ***Evaluation de la campagne LAOLA - PREVENTION DANS LES CLUBS SPORTIFS***

### ***RESUME<sup>1</sup>***

Katia Horber-Papazian, professeure

Nancy Favre, collaboratrice scientifique

Avec la collaboration de Riccarda Schaller, collaboratrice scientifique

Juin 2003

### **Abstract :**

L'évaluation de la campagne nationale *LaOla* s'est déroulée en deux phases distinctes : elle a d'abord porté sur la mise en œuvre de la campagne, puis sur la mise en évidence d'expériences ayant fait leurs preuves dans le domaine de la prévention. Les recommandations doivent permettre aux porteurs du projet d'ajuster leur démarche en vue de la suite de la campagne.

### **Mots clés :**

Evaluation, prévention, collaboration santé – sport, fédérations sportives, clubs sportifs, moniteurs

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)

Rte de la Maladière 21

CH-1022 Chavannes-près-Renens

Tél : 021 694 07 30 / 021 694 07 32

Fax : 021 694 06 09

E-mail : [katia.horber-papazian@idheap.unil.ch](mailto:katia.horber-papazian@idheap.unil.ch) / [nancy.favre@idheap.unil.ch](mailto:nancy.favre@idheap.unil.ch)

---

<sup>1</sup> Sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique. Contrat N° 00.001442 du 01 février 2001 au 31 octobre 2003.

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte

*LaOla* est une campagne nationale menée conjointement par trois partenaires principaux : l'Office fédéral de la santé publique (OFSP), l'Office fédéral du sport (OFSPPO) et Swiss Olympic (anciennement Association Olympique Suisse). Cette campagne porte sur une période allant de juillet 2000 à décembre 2003, son but est de lutter contre les dépendances chez les jeunes en thématissant les dangers et autres risques qui y sont liés et « *d'exploiter de manière efficace, le potentiel préventif que revêt le sport pour une jeunesse en bonne santé* ». Elle se fonde sur plusieurs prémisses :

- le club sportif est un lieu idéal pour la promotion de la santé et la prévention des dépendances, il permet d'atteindre les jeunes en dehors du cadre scolaire, c'est également un lieu idéal pour faire des apprentissages et vivre des expériences ;
- les moniteurs sportifs sont très bien placés pour thématisser les dangers et autres risques liés aux dépendances et promouvoir un style de vie sain, ce sont des personnes de référence importantes pour les enfants et les adolescents qui leur sont confiés. C'est la raison pour laquelle ce sont des vecteurs adéquats pour la prévention des dépendances auprès des jeunes membres de clubs sportifs.

*LaOla* s'est ainsi construite avec l'appui de trois principaux partenaires autour de deux axes centraux : la formation dispensée aux moniteurs ainsi que les projets développés par les fédérations et les clubs. Elle implique une collaboration entre le monde de la santé et celui du sport. Dans ce contexte chacun des partenaires a une tâche spécifique : pour **Swiss Olympic** : soutenir et encourager les responsables des fédérations et des clubs sportifs à mener des projets de prévention, de sorte à promouvoir la santé ; pour l'**Office fédéral du sport** : offrir aux moniteurs des clubs sportifs une formation pertinente au travail de multiplicateurs<sup>2</sup> des messages de prévention et de promotion de la santé ; pour l'**Office fédéral de la santé publique** : diriger la campagne, se charger de sa gestion et de sa coordination. Depuis décembre 2002, cette répartition des compétences a changé, puisque le parlement a retiré 2 millions de francs au budget de prévention de l'OFSP pour le transférer au sport. Cette décision a eu comme conséquence directe que depuis janvier 2003, c'est à l'OFSPPO que revient la tâche de diriger la campagne *LaOla*. Un accord passé entre l'Office fédéral du sport et Swiss Olympic règle la nouvelle collaboration pour la suite de *LaOla* jusqu'à la fin de l'année 2003.

Il n'en demeure pas moins que la campagne *LaOla* fait partie des programmes de prévention et de promotion de la santé de l'OFSP. Ces programmes portent sur les différents environnements socioculturels (*settings*) dans lesquels vivent les jeunes : école, associations

---

<sup>2</sup> Est considéré comme multiplicateur, une personne qui reçoit un message et le transmet plus loin.

de jeunesse, sport, etc. Dans le cas de *LaOla*, c'est le club sportif qui est considéré comme lieu de vie pour les jeunes. C'est donc sur ce niveau que la campagne se focalise. Cette stratégie implique une collaboration forte entre le monde de la santé et celui du sport dont en particulier les fédérations. Pour atteindre leurs objectifs, les dirigeants de *LaOla* ont conclu un partenariat, tout d'abord avec cinq fédérations sportives, que sont : les fédérations de gymnastique, basket, ski, snowboard, et football. Puis, un autre contrat a été signé au cours de la campagne avec la fédération de handball et une collaboration existe également avec Sport Union, fédération intéressée à mener des projets de prévention.

## 1.2 Objet de l'étude

Le Centre de compétences en évaluation (CCE) de l'OFSP a mandaté l'IDHEAP pour une évaluation externe de cette campagne. Cette évaluation s'est déroulée parallèlement à la campagne, elle a duré de février 2001 à octobre 2003. Le présent document est un résumé de cette évaluation. Dans ce contexte, l'équipe de l'IDHEAP a défini un design d'évaluation qui posait deux questions centrales :

- « *dans quelle mesure les moniteurs des clubs sportifs sont-ils des vecteurs adéquats de la prévention primaire et secondaire des phénomènes de dépendance chez les jeunes* » et
- « *quelle est la pertinence, l'adéquation et l'impact de la stratégie adoptée* »

L'évaluation désirait ainsi se concentrer sur les deux axes centraux de la campagne : la formation dispensée aux moniteurs ainsi que les projets développés par les fédérations et les clubs. L'intervention des évaluateurs dès le lancement de la campagne fait que leurs travaux ont dû s'adapter à celle-ci et au besoin en information de ses dirigeants. Les premières investigations menées par l'équipe d'évaluation sur le terrain ont révélé qu'il manquait au niveau des fédérations, une vision sur la manière de procéder et que les clubs n'avaient pas encore développé de projets. De plus, en raison notamment de la restructuration de Jeunesse et Sport, peu d'offres de formation étaient mise en place. Face à des moniteurs non formés et à l'inexistence, puis à la faiblesse des projets mis en place, il a été impossible d'évaluer l'hypothèse d'intervention de *LaOla* et de répondre aux questions centrales de l'évaluation. Dans ce contexte le sujet de l'évaluation a été réorienté et a fait l'objet de deux parties distinctes.

### 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE DE L'ÉTUDE : ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE *LAOLA* (2001 - MI-2002)

Afin d'apporter des informations permettant, dans le cadre de cette campagne novatrice, d'améliorer l'efficacité du projet en cours ; de présenter une analyse des avantages et des limites du modèle d'intervention choisi ; de mettre en évidence les facteurs favorisant ou bloquant sa mise en place et de formuler des recommandations concernant la suite du projet, il a été décidé de procéder à une évaluation de la mise en œuvre de la campagne. Un accent particulier a été mis sur l'état d'avancement de la campagne, l'analyse du système de pilotage,

le sens et les objectifs de la campagne ; la perception que chaque partenaire a de son rôle et du rôle des autres, la coordination et le mode de définition des projets.

## 2<sup>ÈME</sup> PARTIE DE L'ÉTUDE : MISE EN ÉVIDENCE D'EXPÉRIENCES (MI-2002 – MI-2003)

Pour procéder aux ajustements nécessaires au lancement d'une future campagne, les dirigeants de *LaOla* ont dans un deuxième temps, demandé à l'équipe de recenser les projets qui semblaient bien fonctionner et que l'on pouvait considérer comme des « modèles ». (*Best practice model*). Cette démarche devait permettre de mettre en évidence des expériences ayant fait leurs preuves. Cette 2<sup>ème</sup> phase d'étude a exigé de mettre en évidence des expériences ayant fait leurs preuves en Suisse et à l'étranger et d'en analyser les mécanismes. L'idée de *best practice model* qui préside cette étude demande que les questions d'évaluation soient laissées de côté au profit d'une étude descriptive.

### **2. METHODE**

L'équipe d'évaluation est formée par une sociologue spécialisée en question du sport et de deux politologues spécialisées en administration publique et en évaluation de politiques publiques. Pour les deux études menées, l'ensemble de l'information a été recueillie et traitée sur la base de méthodes qualitatives : entretiens semi-directifs, analyses de documents, sondages téléphoniques, études de cas et observation participante. Durant l'ensemble du processus d'évaluation, les séances de coordination entre les trois partenaires principaux et les séances de travail entre Swiss Olympic et les fédérations ont été systématiquement suivies et le contenu de leur discussion analysé. Les informations qualitatives obtenues ont été validées par les sources écrites.

### **3. RESULTATS SOUS FORME DE CONSTATS**

#### 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE DE L'ÉTUDE : ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LAOLA (2001 - MI-2002)

Les différentes analyses ont permis de poser les constats suivants quant à la structure et à la stratégie de mise en œuvre :

- Atteinte des objectifs et adéquation aux besoins :
  - L'ensemble des partenaires rencontrés s'accordent à relever la richesse de la campagne qui permet de faire interagir deux mondes : la santé et le sport.
  - Chaque fédération est liée à Swiss Olympic par des contrats. Malgré des différences en termes de taille, de structure ou de problèmes à résoudre, elles s'engagent à atteindre des objectifs très similaires. En menant leurs actions, les fédérations ont adapté ces objectifs, afin d'y intégrer leurs besoins spécifiques.

- Les objectifs très généraux de Swiss Olympic et de l'OFSPPO sont en grande partie atteints. Ce n'est pas le cas des objectifs des fédérations, parmi les 5 fédérations sous contrat, seul un club faisant partie de la fédération de gymnastique a mené une action la 1ère année et quelques-uns la seconde.
- Perception du sens de la campagne et cohérence des actions :
  - Le besoin de sensibiliser les jeunes aux problèmes de dépendances est reconnu. Le rôle et la place accordés à *LaOla* pour atteindre cet objectif diffèrent selon les partenaires. Ceux issus du milieu sportif ont tendance à utiliser la campagne afin de donner une image positive du sport, alors que les partenaires issus du domaine de la santé utilisent le sport comme vecteur, précisément pour son image positive.
  - Le domaine sportif est constitué d'acteurs publics et privés. Des différences d'appréciation en découlent, en particulier dans la relation avec les sponsors. D'une manière générale, aucune politique commune vis-à-vis du sponsoring n'existe entre ces partenaires, ce qui peut se ressentir dans le cadre de la campagne.
- Adhésion autour de l'hypothèse d'intervention :
  - Les partenaires interrogés adhèrent à l'hypothèse d'intervention de *LaOla*, qui postule que les moniteurs sont des vecteurs adéquats de la prévention des dépendances auprès des jeunes membres de clubs sportifs. Cette hypothèse convient mieux aux fédérations où le moniteur joue un rôle clé qu'aux autres. Le fait que les moniteurs soient des bénévoles intéressés avant tout par la performance sportive explique qu'ils n'ont pas forcément le temps de s'occuper de prévention, ceci d'autant plus qu'on leur demande de se former pour le faire.
- Mise en œuvre de la campagne, formation et projets
  - La restructuration de Jeunesse + Sport a gêné le bon déroulement du volet formation de la campagne. Celle-ci s'est transformée en sensibilisation dans quelques disciplines sportives. Une introduction sur *LaOla* est donnée, des dépliants (alcools, tabac, cannabis, ecstasy) sont distribués, des règles de comportement par rapport à la consommation d'alcool et de tabac sont établis lors d'une semaine de formation, selon le bon vouloir du chef de cours.
  - Il n'y a actuellement aucune base de données permettant d'accéder aux personnes formées et par-là de vérifier réellement l'hypothèse d'intervention.
  - La taille des fédérations, les ressources financières et humaines à disposition et la motivation des partenaires ont un effet positif sur la qualité des projets. Les plus grandes fédérations<sup>3</sup> mènent les projets de meilleure qualité.

---

<sup>3</sup> La taille des fédérations est définie par les partenaires en fonction du nombre de leurs membres. En considérant des sommes absolues sans les ramener au nombre de membres étant donné qu'un projet ne touche pas forcément tous les membres, les plus grandes fédérations ont reçu plus d'argent.

- Les caractéristiques des projets à mener par les fédérations ou les clubs dans le domaine de la prévention au nom de *LaOla* n'ont pas été définies préalablement par les partenaires principaux. Les projets mis en place la 1ère année sont de qualité inégale et ne durent le plus souvent que l'espace d'une manifestation. Ils sont par contre concrets (distribution de t-shirts, bars sans alcool) et font que *LaOla* ne se contente pas d'être une campagne de prévention médiatique. La plupart de ces actions se greffent sur d'autres manifestations.
  
- Répartition des rôles : coordination et information
  - Le programme connaît une structure verticale qui a été calquée sur la structure verticale du sport en Suisse. Elle part de l'OFSPPO et de Swiss Olympic pour arriver aux jeunes en passant par les fédérations et les clubs. Cette structure qui s'appuie sur une variété de relais entraîne une perte d'information ainsi que des difficultés de coordination. Aucun projet ou stratégie d'action définis en commun n'ont pu être mis en évidence par l'évaluation. Ceci pose la question de la coordination et de la cohérence du tout. La structure verticale engendre également une connaissance limitée que chacun des partenaires et intervenants a du rôle des autres. Il existait après la 1<sup>ère</sup> année peu de rapprochements transversaux et de collaboration avec les projets de prévention parallèles.
  - A l'intérieur de la structure existante, l'information circule de haut en bas, sans qu'il n'y ait beaucoup de retour d'information. On ne sait pas toujours si un club a mené une action.
  - *LaOla* est un programme de prévention peu visible et peu médiatisé. Il est peu connu du grand public et du public volatile des clubs. Les personnes qui sont touchées par la campagne, sont bien souvent celles qui sont déjà sensibilisées à la problématique de la prévention.
  
- Financement :
  - Si le système de financement choisi satisfait tous les partenaires, les responsables des fédérations regrettent la modicité de la somme qui leur est mise à disposition chaque année. Selon eux, cette somme ne leur permet pas de développer les projets souhaités.
  
- Suivi et futur de la campagne :
  - L'impact des projets est peu connu des responsables des fédérations et des autres partenaires. Les actions sont pourtant renouvelées.
  - La campagne a suscité un intérêt et de la motivation parmi les nombreux acteurs, qui tous s'accordent à relever qu'une période de trois ans pour atteindre les objectifs fixés est un cadre temporel beaucoup trop court.

- Plusieurs publications ont vu le jour au cours de la campagne (« *ABC de la prévention* », « *Le sport et ses plus-values, stratégies d'action préventive et de promotion de la santé* ») elles pourront être utilisées dans le futur.

## 2ÈME PARTIE DE L'ÉTUDE : MISE EN ÉVIDENCE D'EXPÉRIENCES (MI-2002 – MI-2003)

La mise en évidence d'expériences ayant fait leur preuve a permis les constats suivants :

- Collaboration des mondes de la santé et du sport :
  - Les projets de clubs ou de communes, qui ont été estimés comme les meilleurs par les partenaires *LaOla* sont le plus souvent définis et menés par des acteurs du monde de la santé qui demandent l'appui financier de la campagne.
  - Les projets mis en œuvre spécifiquement en lien avec un objectif de prévention sont les seuls à obtenir un impact et à toucher le public-cible, il est donc important qu'une collaboration existe avec les acteurs de la santé, qui peuvent apporter leurs compétences dans la réalisation de projets.
- Reconnaissance du problème :
  - Des problèmes de dépendances existent dans les clubs et fédérations sportives, mais ceux-ci ne sont pas toujours reconnus par les personnes en place dans ces institutions. La possibilité de réaliser un projet de prévention doit être ouverte à tout acteur du monde sportif. Ceux-ci sont volontaires et reconnaissent ce besoin de prévention. Un soutien financier, humain et matériel est utile aux porteurs de projets.
- Evaluation des projets :
  - Les différents types de projets (ceux mis en œuvre spécifiquement en lien avec la prévention et ceux non spécifiques de prévention) induisent un impact différent. Les projets non spécifiques permettent souvent d'atteindre un large public. Dans ce but, ils doivent être maintenus comme actions de communication.
  - Une attention doit être portée au public-cible visé par les projets ainsi qu'au support utilisé pour l'atteindre. Les entretiens semi-directifs menés auprès de jeunes lors de plusieurs manifestations sportives, ont permis de mettre en évidence que la plupart des sportifs interrogés disent ne pas consommer d'alcool lorsqu'ils pratiquent leur sport, ce qui signifie que les actions, notamment bars sans alcool tenus sur le lieu des manifestations sportives n'ont que peu d'effet, en tout cas avant et au moment de la manifestation.
  - Afin de garantir la qualité des projets qui doivent viser un objectif de prévention, des conditions (présentées ci-dessous au point 5, « Recommandations ») doivent être remplies pour lancer un projet et obtenir un soutien financier. Ces critères sont applicables à tous les projets de prévention quels que soient leurs promoteurs.

- Pour éviter que les projets ne soient lancés que pour des questions financières, un partage des charges entre la campagne et les porteurs de projets doit exister.
- Rôle des fédérations :
  - Les structures différentes des fédérations influencent les résultats de la campagne. Le fait d'être entouré et conseillé par des personnes du monde de la santé permet de mener plus facilement des projets en lien spécifiquement avec la prévention. Le fait d'avoir une structure décentralisée avec des personnes-relais permet de renforcer les effets bénéfiques d'une campagne également décentralisée.
  - Les fédérations représentent un canal idéal pour toucher un large public et mener des actions de communication. Les fédérations, comme tout acteur sportif, sont amenées à réaliser des projets de prévention. Elles doivent être soumises aux mêmes conditions.
- Structure de la campagne :
  - Le setting (ou environnement socio-culturel) « sport » est utilisé par de nombreux programmes de prévention à l'étranger. Ces programmes sont menés par des acteurs du monde du sport.
  - Pour une campagne, une organisation décentralisée permet de créer un réseau et de générer des projets dans toute la Suisse. Dans le but d'inciter des institutions sportives à développer des projets, une telle structure reposant sur des personnes-relais s'impose. Elle permet également de se tenir informé de besoins régionaux spécifiques. « L'utilisation » d'organismes déjà en place peut simplifier le travail et permettre une meilleure communication et coordination, les offices cantonaux de J+S ou les services des sports pourraient jouer ce rôle.
  - Une information / formation dans le domaine de la prévention et de la gestion de projets est indispensable. Les nouveaux modules mis sur pied à l'OFSPPO doivent être utilisés et les moniteurs désireux de monter un projet doivent être dirigés vers ces cours, afin d'éviter des doublons.
  - Le réseau déjà établi par le projet sport. espace sans fumée qui a obtenu que 1'200 clubs et 57 fédérations signent une charte prônant une pratique du sport dans laquelle l'usage du tabac est banni, est une base à utiliser. Ces acteurs sensibilisés à la prévention doivent faire l'objet d'une communication particulière.

#### **4. CONCLUSION**

##### LEÇONS TIRÉES DU POINT DE VUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a débuté parallèlement à la mise en œuvre du programme qui s'est construit, déconstruit, reconstruit tout au long de ces trois ans. Cette démarche parallèle de l'évaluation et de la définition du programme en cours de mise en œuvre a posé la question de l'objet de



l'évaluation et de celle du recul nécessaire à une évaluation. L'étroite collaboration entre mandants et mandataires a permis une adaptation de la démarche qui autorise aujourd'hui à poser l'hypothèse que les informations et analyses fournies permettront aux dirigeants de *LaOla* de faire un bilan de leurs actions, de renforcer leurs points forts et d'ajuster la démarche dans les domaines où cela semble nécessaire. Les analyses et recommandations présentées dans le rapport ont été discutées avec les partenaires principaux. La tâche des évaluateurs était de questionner et de révéler une réalité comme celle d'explicitier les analyses et recommandations. Là où s'arrête leur responsabilité commence celle des décideurs.

#### LEÇONS TIRÉES DE L'ÉVALUATION POUR LE CHAMP DE LA SANTÉ PUBLIQUE

Pour sensibiliser aux objectifs de la santé publique, les acteurs qui portent cette politique doivent s'appuyer sur des acteurs d'autres secteurs publics, para-publics et privés. L'exemple de la campagne *LaOla* montre l'importance d'une stratégie d'intervention adaptée à différents *settings* et d'une nécessaire ouverture à différents partenariats dont le partenariat public-privé. Tout l'enjeu pour le monde de la santé est de ne pas être instrumentalisé. Cette politique est le théâtre de jeux de pouvoir majeurs et est victime de graves défauts de coordination. La naissance de programmes parallèles (*sport.espace sans fumée* et *cool and clean*) ayant tous pour objet la lutte contre les dépendances et pour cible des jeunes sportifs en est une preuve patente. Les évaluations sont là pour mettre de tels dysfonctionnements en évidence de sorte à permettre le renforcement et l'ajustement d'une politique centrale.

### **5. RECOMMANDATIONS**

#### RECOMMANDATIONS POUR LA DIRECTION DE LA CAMPAGNE

1. Renforcer l'identité de *LaOla* : définir clairement les objectifs, le cadre et les limites du projet en collaboration avec les partenaires principaux
2. Renforcer la direction nationale de la campagne à trois partenaires sur la base d'un partenariat public-privé
3. S'assurer d'une coordination verticale et horizontale à l'intérieur du programme, avec les programmes parallèles et les structures cantonales en place
4. Renforcer le pilotage du programme
5. Se doter d'une structure décentralisée s'appuyant sur des relais-régionaux

#### RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA CAMPAGNE

1. Offrir la possibilité à tout acteur sportif de mener un projet de prévention
2. Définir les critères de sélection d'un projet qui serviront également d'indicateurs lors de leur évaluation

3. Mettre en œuvre une politique claire et active d'information, de communication et de mise en réseau, afin de susciter l'implication des acteurs sportifs
4. Centraliser la formation sur les questions de prévention à l'OFSPPO et renforcer ces formations
5. Offrir un soutien en termes de ressources humaines, matérielles et financières aux porteurs de projets. Chaque porteur de projets devrait assumer une partie des charges financières afin de renforcer sa responsabilisation

#### RECOMMANDATIONS POUR LES PORTEURS DE PROJETS : CONDITIONS DE SUCCÈS D'UN PROJET

1. Reconnaître le besoin de prévention qui fait partie d'une préoccupation de l'acteur sportif
2. S'assurer de la présence d'un acteur sportif
3. S'assurer de l'adhésion des dirigeants de la fédération ou club (président) au projet
4. Réaliser une analyse de la situation et définir clairement les besoins : adapter le projet à la situation
5. Définir un ou des objectifs de prévention en fonction des problèmes mis en évidence
6. Définir les populations cibles
7. Prévoir une étroite collaboration entre le monde du sport et de la santé
8. Définir un programme d'actions pour atteindre la population-cible
9. Définir un message et une stratégie d'information adaptés à la population-cible
10. Prévoir un programme qui dure au minimum le temps d'une saison
11. Etablir clairement la structure des projets, soit nommer une personne de référence capable de piloter et de coordonner le projet
12. Mettre à disposition des ressources humaines et financières
13. S'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'ajustement des actions au niveau des projets, sur la base d'une auto-évaluation

#### RECOMMANDATIONS POUR LES FÉDÉRATIONS : CONDITIONS DE SUCCÈS DU POINT DE VUE STRUCTUREL

1. S'assurer de la collaboration des mondes de la santé et du sport
2. Prévoir une structure décentralisée s'appuyant sur des personnes-relais
3. Définir des actions de communication permettant une large couverture et incitant les clubs à monter des projets