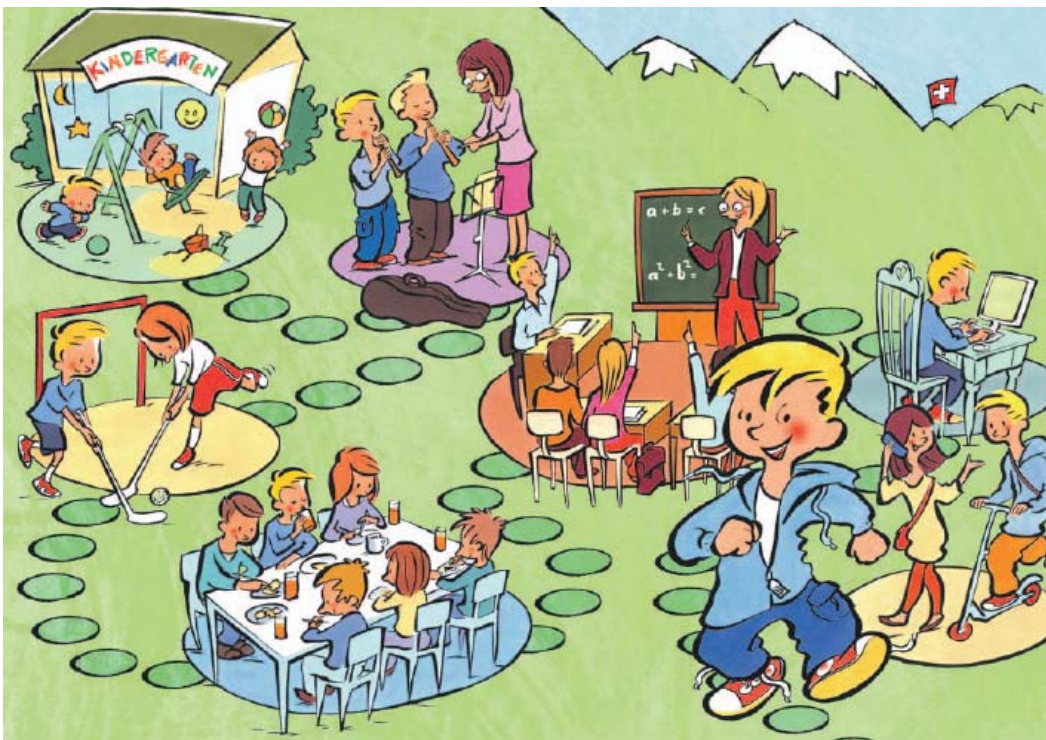


Paysages éducatifs en Suisse – Développer ensemble une qualité éducative globale



Un programme d'encouragement de la Fondation Jacobs – en collaboration avec les cantons intéressés

Concept de programme, état 22 août 2011

SYNTHÈSE

L'école ne peut pas apporter à l'enfant tout ce dont il a besoin pour bien se développer et pour réussir sa vie. C'est la raison pour laquelle il faut que les acteurs scolaires et extrascolaires s'organisent en réseaux de paysages éducatifs locaux et qu'ils parviennent à une collaboration optimale. La coopération horizontale entre les acteurs scolaires et extrascolaires, notamment pour la gestion de la transition au début ou à la fin de la scolarité obligatoire, contribue à donner aux enfants et aux adolescents les mêmes chances de recevoir une éducation globale de qualité.

C'est dans ce but que la Fondation Jacobs a décidé de lancer un programme de promotion de l'éducation en réseau en Suisse, sous l'appellation de «Paysages éducatifs en Suisse». Le conseil de fondation a, dans un premier temps, mis à disposition quatre mio. de francs pour la première phase. Le programme, qui fait l'objet d'une évaluation scientifique, est réalisé avec l'aide de représentants des cantons, de la Confédération ainsi que des associations d'enseignants et des organisations de jeunesse.

Le but est de réussir, d'ici la fin de l'année 2016, à créer dans chacun des 8 cantons qui seront sélectionnés (dont au moins deux en Suisse latine), 3 paysages éducatifs locaux (pour un total d'environ 25), qui fassent preuve d'innovation et qui fonctionnent bien, ainsi que de faire connaître dans toute la Suisse l'approche des paysages éducatifs et les connaissances acquises dans ce domaine.

D'ici la fin de l'année 2011, trois cantons pilotes seront sélectionnés dans le cadre de la première phase. Dans ces cantons, la Fondation Jacobs finance – en plus du pilotage et de la mise en œuvre du programme à l'échelon national – la mise en œuvre concrète des projets, avec une participation maximale aux coûts de 50%, d'un montant de CHF 800'000 par canton.

Voici les critères applicables aux cantons pilotes:

- Le gouvernement compétent soutient le programme et se porte garant des résultats.
- Le canton procède à des appels d'offres pour les projets et les choisit, avec l'aide d'un jury.
- Le canton gère le budget cantonal et fait en sorte que les ressources financières et en personnel soient mises à disposition au niveau cantonal (env. CHF 400'000).
- Le canton assure la coordination des projets (au nombre de 3 environ) dans le canton.
- Le canton prend une décision, avant la fin de l'année 2011, quant à sa participation au programme.

Voici les critères applicables aux communes pilotes:

- Les communes, cercles scolaires ou quartiers comprennent entre 5'000 et 50'000 habitants; une préférence est accordée en cas de fort pourcentage de familles socialement défavorisées.
- De premières expériences de coordination ont déjà été menées entre les acteurs scolaires et extrascolaires, et des idées de contenus claires sont présentées.
- Les autorités politiques soutiennent le programme, instituent un groupe de pilotage comprenant des décideurs et se portent garantes des résultats.
- L'école et l'administration publique, plus un acteur extrascolaire au moins, prennent part au projet.
- La commune est prête à assumer, conjointement avec le canton, une partie des coûts de mise en œuvre des projets locaux (env. CHF 140'000 par commune).
- La commune dépose une petite esquisse de projet avant la fin du mois de mars 2012.

Suite à l'évaluation intermédiaire des projets dans les trois premiers cantons pilotes, on procède en 2014 à la planification d'une extension du programme à d'autres cantons (env. 5), avec d'autres projets (env. 15). Dans cette deuxième phase du programme, le soutien financier de la Fondation Jacobs s'élève encore à la moitié du soutien octroyé durant la première phase.

TABLE DES MATIÈRES

Contexte	3
Une éducation globale, qu'est-ce que c'est?	3
Situation actuelle en Suisse	3
Intérêt et rôle de la Fondation Jacobs	4
Conclusions tirées de projets déjà lancés	4
Constitution du programme	4
Hypothèse d'efficacité	4
Le concept du paysage éducatif	5
Principaux messages du programme	6
Objectifs et résultats attendus du programme	6
Objectif prioritaire	6
Résultats prioritaires attendus	6
Objectifs spécifiques du programme	6
Résultats spécifiques attendus	6
Groupes cibles / Acteurs	7
Enfants	7
Multiplicateurs	7
Décideurs	7
Approche concrète	7
Quels sont les domaines d'action thématiques concrets?	7
Instruments	9
Plan d'action et étapes centrales de la première phase du programme	10
Transfert du programme prévu pour la phase 2	12
Structure et organisation du programme	13
Structure du programme au niveau national	14
Structure des projets au niveau cantonal	14
Travail de relations publiques / issue management	15
Monitoring et évaluation	15
Monitoring	15
Evaluation du processus	15
Evaluation des résultats	16
Ressources	16
Ressources en personnel	16
Plan financier 2011 – 2016 en CHF (contribution de la Fondation Jacobs)	17
Plan financier 2011 – 2016 en CHF (contribution par canton et par commune)	18
Annexe 1: Critères applicables aux cantons et aux communes	19
Annexe 2: Exemples d'aménagement de paysages éducatifs à l'échelle locale	20

CONTEXTE

Une éducation globale, qu'est-ce que c'est?

Recevoir une éducation globale, cela implique plus que d'engranger des connaissances étendues; il s'agit plutôt d'un processus, qui donne à celui qui en bénéficie la possibilité de développer au mieux son potentiel de personnalité. Une telle éducation permettra à l'individu de définir la vie qu'il souhaite mener, d'acquérir les capacités nécessaires pour s'adapter aux conditions de la vie qu'il rencontrera et de jouir de l'égalité des chances dans le monde professionnel et la société. Selon cette compréhension, l'éducation se produit dans l'interaction entre des domaines d'apprentissage formels d'une part et, de l'autre, des domaines d'apprentissage non formels et informels. On peut en donner la description suivante:

- L'éducation formelle revêt un caractère obligatoire (instruction scolaire).
- Si elle nécessite une certaine organisation, l'éducation non formelle s'effectue toutefois sur une base volontaire et a le caractère d'une offre (éducation dans le cadre d'organisations de jeunesse, de clubs, d'écoles de musique, etc.).
- Quant à l'éducation informelle, elle intervient dans des processus non planifiés (vie quotidienne, famille, groupes d'enfants du même âge, etc.).

Ces différents domaines d'apprentissage, dans lesquels les enfants et les adolescents évoluent, jouent un rôle de complémentarité précieux; ils ne doivent pas être mis en opposition. Par conséquent, si l'on veut offrir une éducation globale, il s'agit de tirer le meilleur profit des compétences complémentaires des différents acteurs.

Il va sans dire que l'école, en tant que lieu institué par la loi où se concentre l'éducation formelle, assume une fonction et un rôle qui sont centraux dans les projets de paysages éducatifs. Cependant, c'est premièrement la commune politique qui joue le rôle de moteur responsable de toute action. C'est en effet auprès de cette instance officielle que se jouent les processus de négociation et de représentation des projets des différents acteurs, qu'il s'agisse d'entités publiques ou de la société civile, dans le domaine de la formation scolaire et extrascolaire.

Situation actuelle en Suisse

La notion de paysages éducatifs ainsi que la démarche concrète qui consiste à mettre en réseau les différents acteurs ne sont, pour l'instant, que peu connues en Suisse. Mais l'introduction d'écoles à journée continue et d'autres possibilités d'accueil de jour extrafamilial sont des thèmes qui ont gagné en importance ces dernières années en Suisse. Il s'agit autant de pouvoir concilier plus facilement vie de famille et vie professionnelle que d'accroître les chances en matière de formation des enfants et des jeunes issus de familles défavorisées sur le plan socio-économique. Des résultats d'études récentes réalisées en Allemagne (Steg¹) et en Suisse (Educare²) ont livré des données étayées qui mettent en évidence ce potentiel considérable d'amélioration de l'équité dans la formation; pour autant que les offres présentent un niveau de qualité élevé.

Dans le contexte des écoles à journée continue, la collaboration entre les divers acteurs revêt une importance encore plus grande, du fait que les enfants restent plus longtemps à l'école et qu'ils disposent de moins de temps libre en dehors de l'horaire scolaire. A cet égard, l'intégration d'acteurs extrascolaires

¹ cf. www.projekt-steg.de.

² cf. www.snf.ch/F/NewsPool/Pages/mm_10apr22.aspx.

dans l'aménagement des structures liées à l'école à journée continue peut servir de bon point de départ pour la constitution de paysages éducatifs. Le *Deutsches Jugendinstitut* a mené une enquête dont les premiers résultats, qui n'ont pas encore été publiés, semblent indiquer que des paysages éducatifs locaux contribuent au développement de la qualité des offres à horaire continu.

Intérêt et rôle de la Fondation Jacobs

La Fondation Jacobs (JF) soutient depuis plusieurs années le processus de développement d'écoles à horaire continu ainsi que la création de paysages éducatifs centrés sur les enfants en Allemagne, en collaboration avec la DKJS (*Deutsche Kinder- und Jugendstiftung*), son organisation partenaire sur le plan opérationnel. Or il a été décidé qu'à l'avenir, l'accent serait aussi et surtout mis sur la Suisse, où l'introduction des écoles à journée continue comme l'aménagement de paysages éducatifs sont des phénomènes encore relativement récents et recèlent, par conséquent, un potentiel de développement important. A cet effet, il est souhaitable de procéder à des échanges de connaissances et d'expériences avec l'Allemagne, dans le cadre des possibilités contextuelles qui se présentent.

Conclusions tirées de projets déjà lancés

Le fait d'intégrer la DKJS dans la phase de planification ainsi que dans l'analyse approfondie des résultats de l'évaluation qui a été menée sur le programme *Lebenswelt Schule* a permis d'inclure, dans la conception du programme, le trésor d'expériences engrangées par la JF en Allemagne. Les leçons tirées ont également permis de procéder à des adaptations conceptuelles dans le *design* du programme:

- un renforcement du rôle des cantons dans la phase de développement et de réalisation du programme, de façon à permettre, de manière plus ciblée, une application durable et la diffusion de l'approche initiée par le programme.
- une planification conceptuelle, dès le début du programme, de la phase de transfert et d'extension.
- une plus grande intégration des acteurs extrascolaires, dans le but de mieux exploiter le potentiel de coopération horizontale.
- l'intégration d'une composante d'évaluation des résultats, afin d'obtenir des données solides sur l'influence des paysages éducatifs sur la biographie éducative des enfants et des adolescents concernés.
- une extension de la phase concrète de planification des projets, en vue de mettre à disposition suffisamment de temps et de ressources pour la planification participative détaillée des différents projets.

CONSTITUTION DU PROGRAMME

Hypothèse d'efficacité

Si l'on considère l'environnement qui s'avère important pour le développement des enfants et des adolescents, on constate que c'est la famille qui est au centre. Elle ne doit pas et elle ne peut pas être remplacée; toutefois, les familles ont aussi besoin, dans une mesure plus ou moins grande selon la famille, de recevoir un soutien externe. Ces dernières années, on a enregistré une forte diversification des types familiaux, dans un contexte culturel marqué par l'hétérogénéité. A l'école se rencontrent des enfants issus de familles d'immigrants, de familles monoparentales, de familles chrétiennes, de familles d'autres

confessions, etc. – une mixité qui n'est pas sans compliquer parfois l'enseignement. Si l'école ne reçoit pas de soutien dans ces tâches d'intégration multiples, elles nécessiteront trop de temps, en proportion, et ce au détriment des performances d'apprentissage attendues dans le cadre du programme scolaire.

Pour pouvoir ultérieurement évoluer dans le monde professionnel et la société, les enfants et les adolescents doivent acquérir de bonnes connaissances de base et des qualifications spécifiques dans les différentes disciplines, mais aussi des compétences sociales et émotionnelles. D'ailleurs, de récentes conclusions scientifiques montrent que ces capacités non cognitives ont une influence directe sur la réussite de l'apprentissage au niveau cognitif. Or l'école, en tant que point de concentration de l'éducation formelle, ne peut à elle seule répondre aux attentes, en constante augmentation, de la société vis-à-vis de la transmission de ces compétences. Réussir à bien gérer sa vie et à s'intégrer dans la société dépend aussi de processus éducatifs qui interviennent dans les familles, les institutions d'accueil extrafamilial pour les enfants, les activités de jeunesse, les loisirs et la formation professionnelle. Par conséquent, si l'on veut établir l'équité dans la formation et garantir une qualité éducative globale pour tous, il faut:

- apporter un complément à l'enseignement scolaire par des éléments éducatifs non formels (par ex. dans le cadre de structures liées à l'école à journée continue),
- créer des structures facilitant l'apprentissage informel dans le contexte scolaire,
- promouvoir en dehors du cadre scolaire, de façon ciblée, les compétences sociales pertinentes pour l'éducation,
- ainsi que renforcer le partenariat éducatif école-parents.

Ainsi, l'analyse du rapport Pisa 2009 fait par exemple apparaître que les pays dans lesquels les différents acteurs actifs dans le domaine de l'éducation sont plus largement et plus systématiquement mis en réseau obtiennent de meilleurs résultats PISA.

Le concept du paysage éducatif

La notion de «paysage éducatif» désigne un concept relevant de la politique en matière de jeunesse et d'éducation, qui vise à mettre en relation les écoles et les institutions éducatives extrascolaires, et à offrir aux enfants et aux adolescents, par le moyen de coopérations renforcées, de meilleures conditions éducatives et des possibilités de formation diversifiées. Cette approche de développement globale correspond d'ailleurs à la compréhension globale de l'éducation adoptée par l'UNESCO (rapport Delors, 1996), qui résume les exigences posées à l'éducation en «quatre piliers de l'éducation»: «apprendre à connaître», «apprendre à faire», «apprendre à être» et «apprendre à vivre ensemble».

Notons que l'exigence de plus de coordination ne signifie pas l'annulation des responsabilités déjà existantes à l'origine; il s'agit plutôt de trouver un juste équilibre entre la répartition et l'interconnexion des tâches des différents acteurs qui s'occupent de l'accueil, de l'éducation et de la formation de nos enfants. Il est question d'une meilleure coordination et mise en réseau locales; en fin de compte, il s'agit d'opérer un changement de mentalité de tous les acteurs, pour leur permettre de percevoir non pas les limites strictes de leurs responsabilités, mais toute l'étendue de leurs compétences.

Dans le contexte des droits de l'homme, cette compréhension de l'éducation, centrée sur le sujet et indépendante de l'institution, s'inscrit également dans les fondements du droit à l'éducation de la Convention sur les droits de l'enfant. Ainsi, du point de vue des droits de l'enfant, il serait particulièrement important de veiller à une revalorisation des espaces éducatifs extrascolaires et informels, à une meilleure perméabilité et connexion entre les espaces éducatifs, à la promotion du

domaine préscolaire, de même qu'à un recentrage du débat, qui doit se concentrer non pas sur la question des structures éducatives, mais sur celle des objectifs de l'éducation.

Principaux messages du programme

- L'école a besoin d'un soutien coordonné et systématique pour pouvoir assumer les tâches d'intégration qui se sont accrues et les attentes qui concernent la transmission de compétences non cognitives.
- Offrir une éducation globale constitue une tâche qui relève de la politique sociale et qui ne peut se réaliser que par une collaboration coordonnée, verticale mais aussi et surtout horizontale, entre les différents acteurs au sein de la collectivité locale.
- Il faut donc un changement de paradigme, l'éducation de l'avenir n'étant pas pensée dans le cadre du système scolaire formel «uniquement», mais aussi dans le contexte de la collectivité tout entière. Ce paradigme se concentre sur les capacités et les besoins de chaque enfant en particulier.

OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME

Objectif prioritaire

Donner aux enfants et aux adolescents les mêmes chances de recevoir une éducation globale de qualité.

Résultats prioritaires attendus

- Equiper les enfants et les adolescents pour qu'ils puissent plus facilement s'adapter aux conditions de la vie ainsi que mieux s'intégrer et participer à l'école, dans la société et dans le monde professionnel.
- Contribuer à un développement positif des compétences socio-émotionnelles chez les enfants et adolescents concernés.
- Contribuer à l'amélioration des performances scolaires et à une diminution des cas d'échec scolaire parmi les enfants et adolescents concernés.

Objectifs spécifiques du programme

Pour parvenir à atteindre l'objectif prioritaire fixé, ce programme poursuivra les objectifs concrets suivants:

1. Lancer une initiative nationale pour promouvoir la création et le développement de paysages éducatifs dans 8 (3+5) cantons en tout.
2. Faire connaître le concept des paysages éducatifs dans les milieux spécialisés en Suisse.
3. Contribuer à un ancrage durable et à la diffusion de l'approche des paysages éducatifs dans la politique de l'enfance, de la jeunesse et de la formation, aux échelons cantonal et national.
4. Contribuer à générer des données, étayées scientifiquement, démontrant les effets des paysages éducatifs sur la biographie éducative des enfants et des adolescents impliqués.

Résultats spécifiques attendus

- 1.1 D'ici la fin de l'année 2016, des paysages éducatifs innovants et fonctionnant bien ont été développés dans env. 25 communes, situées dans 8 cantons différents (dont au moins deux en Suisse latine).

- 1.2 Des offres pédagogiques concrètes ont été développées et mises en œuvre de manière satisfaisante dans les domaines d'action définis par le programme.
- 1.3 Des structures et des processus institutionnels permettant une optimisation de la mise en réseau et de la collaboration des différents acteurs éducatifs ont été mis en place durablement.
- 2.1 La thématique est bien ancrée dans les milieux spécialisés et la politique de la formation, aux échelons locaux, cantonaux et nationaux.
- 3.1 Les bonnes pratiques, dont l'efficacité pour la création de paysages éducatifs fonctionnels a pu se vérifier, sont communiquées aux niveaux cantonal et national.
- 3.2 D'autres acteurs actifs dans le domaine de la politique de l'enfance, de la jeunesse et de la formation s'engagent pour cette thématique aux niveaux national et régional.
- 3.3 Les paysages éducatifs développés dans le cadre de l'initiative sont poursuivis sur le long terme, au-delà du programme d'encouragement de la JF, au moyen de ressources publiques du canton et de la commune.
- 3.4 L'approche initiée dans le cadre du programme pour créer et gérer des paysages éducatifs est appliquée, du moins dans ses principes fondamentaux, par d'autres cantons et poursuivie au-delà de la phase de programme 2011-2016.
- 4.1 Une évaluation scientifique est réalisée sur les effets des paysages éducatifs sur la biographie éducative des enfants et adolescents concernés, contribuant ainsi à générer des données probantes dans ce champ thématique.

GROUPE CIBLES / ACTEURS

Enfants

Tous les enfants et adolescents en âge de scolarité (de 4 à 16 ans) dans les communes participant au programme (env. 10'000 enfants et adolescents), avec prise en compte de la transition du préscolaire à l'école enfantine et de la fin de la scolarité vers les formations / études subséquentes. Une préférence sera accordée aux communes ou aux quartiers moins favorisés socialement.

Multiplicateurs

Les parents, les enseignants, les assistants sociaux, les animateurs de jeunesse, les éducateurs, etc. dans les cantons et les communes prenant part au programme.

Décideurs

Les responsables, au sein des autorités communales, cantonales et nationales, de la politique de l'enfance, de la jeunesse et de la formation, les directions d'établissements scolaires ainsi que les responsables d'acteurs éducatifs extrascolaires dans les cantons et les communes prenant part au programme.

APPROCHE CONCRÈTE

Quels sont les domaines d'action thématiques concrets?

Comme exposé ci-dessus, le concept du paysage éducatif est en premier lieu une démarche structurelle qui concerne la dimension institutionnelle, et non le niveau du contenu des programmes scolaires. En

principe, il est possible de créer des paysages éducatifs sur des thèmes très variés et de mettre en réseau un grand nombre d'acteurs différents. Il s'agit donc, dans le cadre de ce programme d'encouragement, de délimiter, du côté du pilotage du programme, le nombre de domaines d'action possibles, de façon à ce que, d'une part, ils puissent être appréhendés concrètement par des cantons et des communes souhaitant prendre part au programme et, d'autre part, ils permettent suffisamment de potentiel pour des échanges d'idées sur les contenus entre les projets qui seront finalement sélectionnés. En même temps, cette délimitation thématique doit être suffisamment ouverte pour offrir aux candidats assez d'espace pour pouvoir développer des approches de résolution créatives, qui se basent sur leurs activités actuelles et apportent une réponse à leurs problématiques individuelles.

Sur la base de ces réflexions, chaque projet de paysage éducatif doit développer des activités dans le premier domaine d'action décrit ci-dessous (coopération horizontale). En plus de ces activités, chaque projet de paysage éducatif doit développer, en complément, des activités dans au moins un des deux autres domaines complémentaires (domaines d'action 2 ou 3 - coopération verticale). A cet égard, la collaboration avec les parents, dans le sens d'un partenariat au service de la formation et de l'éducation, est définie comme un thème transversal central dans les trois domaines d'action.

1. Coopération horizontale de l'école avec des acteurs extrascolaires

La collaboration entre l'école et certains acteurs extrascolaires (clubs de sport et associations culturelles, activités de jeunesse, etc.) recèle un très grand potentiel, pour mieux exploiter les atouts complémentaires de l'éducation formelle et non formelle dans la transmission de compétences cognitives, sociales et émotionnelles. Et dans ce but, les structures déjà existantes dans le domaine de l'accueil de jour scolaire ainsi que du service social scolaire constituent des conditions contextuelles importantes, qui facilitent l'établissement d'une telle coopération horizontale dans le cadre d'un paysage éducatif.

2. Gestion de la transition au début de la scolarité obligatoire: préscolaire – école enfantine (option complémentaire 1)

L'importance des premières années pour le développement ultérieur des enfants a fait l'objet de travaux scientifiques et n'est plus à démontrer. Pour des raisons de faisabilité, une tranche d'âge allant de 4 à 16 ans a été choisie pour la première phase de ce projet de programme, et il a été décidé que l'on n'inclurait pas explicitement le domaine du préscolaire. Vu que les périodes de transition représentent toujours des moments critiques dans les biographies éducatives des enfants et adolescents et qu'elles offrent en même temps des possibilités d'interconnexion idéales pour la mise en réseau des différents acteurs compétents, la transition du préscolaire vers l'école enfantine a été retenue pour constituer un domaine d'action.

3. Gestion de la transition à la fin de la scolarité obligatoire: degrés secondaire I – secondaire II (option complémentaire 2)

Ces dernières années, il est devenu évident qu'un nombre croissant de jeunes rencontrent des difficultés, au terme de la scolarité obligatoire, pour trouver une formation subséquente, que ce soit une filière d'études ou une formation professionnelle. Ce constat révèle l'importance centrale, pour l'intégration professionnelle ultérieure, de ce que l'on appelle la transition I. S'agissant de ce domaine d'action, il a aussi été décidé, pour des raisons de faisabilité, de renoncer à inclure explicitement l'ensemble du degré secondaire II. L'accent sera davantage mis sur la gestion de la transition en fonction du parcours éducatif des adolescents.

<p>Coopération horizontale (imposé)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu: collaboration entre l'école, des acteurs extrascolaires et les familles (idéalement dans le cadre de structures existantes ou planifiées pour l'accueil de jour scolaire ainsi que le service social scolaire). • Acteurs: école, clubs de sport et associations culturelles, activités de jeunesse, animation jeunesse en milieu ouvert, famille, etc.
<p>Transition préscolaire – école enfantine (option complémentaire 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu: aménagement d'un début de scolarité sans rupture et tenant compte du parcours éducatif de l'enfant. • Acteurs: école enfantine, famille, etc.
<p>Transition secondaire I - secondaire II (option complémentaire 2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu: aménagement d'une fin de scolarité sans rupture et tenant compte du parcours éducatif de l'adolescent. • Acteurs: écoles publiques, écoles de culture générale, écoles professionnelles, milieux économiques, famille, etc.

Instruments

Accompagnement du programme / gestion stratégique du programme

- Soutien durant la planification des projets par des ateliers sur la faisabilité et un accompagnement du processus
- Journées de réflexion et connexion entre les différents cantons
- Travail de relations publiques et *issue management* au niveau national du programme
- Evaluation des résultats et du processus

Mise en œuvre / gestion opérationnelle des projets

- Financement d'un accompagnement externe du processus pour chaque canton en vue de soutenir les communes dans la mise en œuvre concrète de leurs idées de projets
- Aménagement d'un budget «mis en commun» pour chaque canton, en vue du cofinancement de 50% de la coordination cantonale des projets ainsi que des coûts de mise en œuvre des projets locaux, avec un montant total d'env. CHF 800'000 par canton. Le cofinancement est dégressif (80% la 1^{re} année, 60% la 2^e, 40% la 3^e et 20% la 4^e), afin d'offrir suffisamment de soutien et d'incitations au début de la mise en œuvre, puis d'opérer progressivement un transfert de la responsabilité financière.
- Mise en place de formations continues, spécifiques aux besoins constatés, et d'une démarche de *peer coaching*
- Connexions au sein du canton
- Travail de relations publiques et *issue management* au niveau du programme et des projets locaux

Plan d'action et étapes centrales de la première phase du programme

Préparation du concept (mai – décembre 2010)

Un premier concept général a été esquissé, dans une première phase, sur la base des conclusions centrales tirées du programme *Lebenswelt Schule* ainsi que des résultats de l'analyse de situation réalisée par l'*Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie* (IBB) de la Haute école pédagogique de Suisse centrale (PHZ). Ce concept a ensuite été affiné à l'occasion de plusieurs ateliers internes et d'entretiens menés avec des experts externes jusqu'à la fin de l'année 2010.

Analyse de la situation, étude de faisabilité, décision au sujet du concept (août 2010 – avril 2011)

C'est sur cette base d'expériences qu'elle a engrangées et des résultats obtenus par l'*Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie* (IBB) que la Fondation Jacobs a réalisé, en collaboration avec l'IBB, une étude de faisabilité visant à valider le concept de programme tel qu'il avait été développé jusqu'au début du mois de février. Les deux composantes de cette étude de faisabilité étaient un atelier d'experts avec des décideurs issus de la politique nationale et de la pratique ainsi que des entretiens avec des représentants de la formation et des affaires sociales des cantons de Zurich, de Berne et de Vaud. Les points qui y ont été soulevés et qui nécessitaient une adaptation ont déjà été intégrés dans cette version finale du concept de programme. Le présent concept a ensuite été formellement adopté, au début du mois d'avril, par le conseil de fondation de la JF.

Mise en place des structures du programme (avril – mai 2011)

Composition et constitution du groupe de pilotage national, ainsi que mise au concours du poste de direction nationale du projet.

Entretiens et négociations avec les premiers cantons (mai – décembre 2011)

Des ateliers sont organisés, conformément au déroulement prévu par le groupe de pilotage, avec env. trois à cinq cantons qui souhaitent prendre part au programme (rencontres avec des représentants des départements de la formation et des affaires sociales ainsi que des acteurs de la société civile qui sont concernés), en vue de clarifier les questions qui sont encore ouvertes. En cas d'intérêt marqué, les processus, les rôles et les responsabilités inhérents à ce projet sont différenciés dans le détail au cours du deuxième semestre. Puis, d'ici la fin de l'année 2011 au plus tard, trois cantons sont sélectionnés définitivement par le groupe de pilotage en fonction de l'intérêt manifesté par les cantons et sur la base des critères fixés (voir Annexe 1), et des accords de collaboration sont signés.

Etape 1 – décembre 2011

Sélection de trois cantons pilotes

Mise au concours du programme d'encouragement et atelier d'information (fin 2011 – mars 2012)

Une mise au concours a ensuite lieu dans les cantons retenus, et les communes qui le souhaitent peuvent poser leur candidature pour participer au programme. La mise au concours s'effectue en étroite collaboration entre la Fondation Jacobs et les différents cantons. Pour des raisons d'économie des ressources notamment, il n'est pas demandé que les projets présentés soient des produits finis; il suffit de fournir des esquisses de conception (de trois à cinq pages), avec indication des partenaires, des objectifs

ou thèmes communs, une analyse SWOT ainsi qu'une lettre de motivation des responsables. Ceux-ci précisent ce qu'ils espèrent obtenir comme résultat pour le projet commun, mais aussi pour leur propre institution, et comment ils pensent que les obstacles et les questions de pilotage que l'on peut s'attendre à rencontrer aux niveaux juridique, administratif et financier doivent être réglés. Environ 1 mois après la mise au concours, des ateliers d'information sont organisés pour les communes intéressées, et ce afin de leur apporter un soutien dans l'élaboration de leurs esquisses de concepts et de répondre suffisamment tôt et de manière approfondie à leurs questions.

Présélection, ateliers de faisabilité, remaniement des esquisses de concepts (mars – mai 2012)

L'étape suivante consiste à présélectionner, sur la base des esquisses d'idées déposées et des critères fixés (voir Annexe), les candidatures qui s'avèrent intéressantes. Un atelier de faisabilité est organisé pour chaque candidature présélectionnée. Les éléments à y aborder sont les aspects prometteurs tout comme les écueils à éviter. Puis, les candidats peuvent, le cas échéant, remanier leurs esquisses de concepts sur la base des résultats des ateliers de faisabilité et déposer la version finale de leur projet jusqu'au début du mois de mai.

Sélection (mai 2012)

Sur cette base, un jury composé du groupe de pilotage, d'un membre supplémentaire du conseil de fondation de la JF ainsi que de représentants des cantons sélectionne les trois communes les plus prometteuses pour chaque canton, celles qui correspondent le mieux aux critères fixés au préalable par la JF.

Etape 2 – mai 2012

Sélection des neuf premières communes (3 par canton)

Accompagnement du processus pour la conception ainsi que journée de réflexion / atelier (mai – décembre 2012)

Un accompagnement du processus externe est mis en place pour ces candidatures, de façon à ce que l'on puisse mettre au point une conception détaillée. Durant cette phase de planification intensive, une journée de réflexion (atelier) est organisée au mois de septembre 2012, à laquelle sont invités des représentants communaux et cantonaux des paysages éducatifs sélectionnés. Au cours de cette journée, des informations techniques sont données, des avis d'experts et des modèles de bonne pratique échangés (notamment à partir d'expériences internationales, réalisées en Allemagne et au Canada). De plus, les participants ont ainsi la possibilité d'avoir des échanges sur leurs idées de projet concrètes, et par là de les développer encore plus.

Mise en œuvre des projets concrets dans les trois premiers cantons (début 2013 – fin 2016)

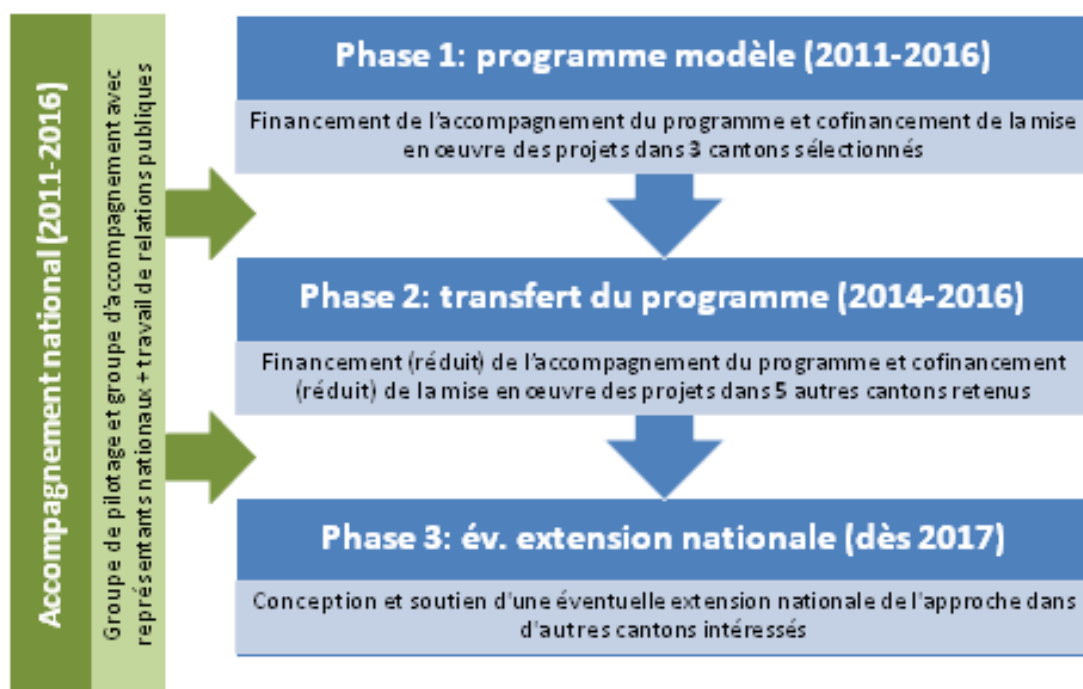
Après l'adoption formelle des projets par le groupe de pilotage et les cantons respectifs commence la phase de mise en œuvre concrète des projets de paysages éducatifs. Au terme des deux premières années d'implémentation complète des projets, une évaluation intermédiaire est réalisée pour déterminer si les résultats sont suffisamment prometteurs pour poursuivre la démarche durant deux années supplémentaires. Le but de ces deux dernières années, qui s'accompagnent d'un soutien financier réduit, est d'assurer la durabilité et l'institutionnalisation des projets locaux, pour donner

suite au programme d'encouragement de la JF. De plus, ces deux années sont aussi l'occasion d'apporter une contribution ciblée au transfert des expériences engrangées vers d'autres communes du canton ou de l'étranger.

Transfert du programme prévu pour la phase 2

Une stratégie de transfert est élaborée, en 2014, à partir des résultats d'une première évaluation intermédiaire, en vue de la diffusion du programme dans 5 autres cantons; toujours sous réserve que les résultats de l'évaluation intermédiaire soient prometteurs et que d'autres cantons manifestent de l'intérêt pour le programme. Contrairement aux trois cantons du programme modèle, ces cinq cantons reçoivent un soutien financier réduit pour le cofinancement de la coordination cantonale des projets et les coûts de mise en œuvre sur place (au total env. CHF 400'000 par canton dans la deuxième phase au lieu d'env. CHF 800'000 pour les cantons de la première phase). La décision quant à une éventuelle 2^e phase de programme sera prise par le conseil de fondation de la JF en 2014.

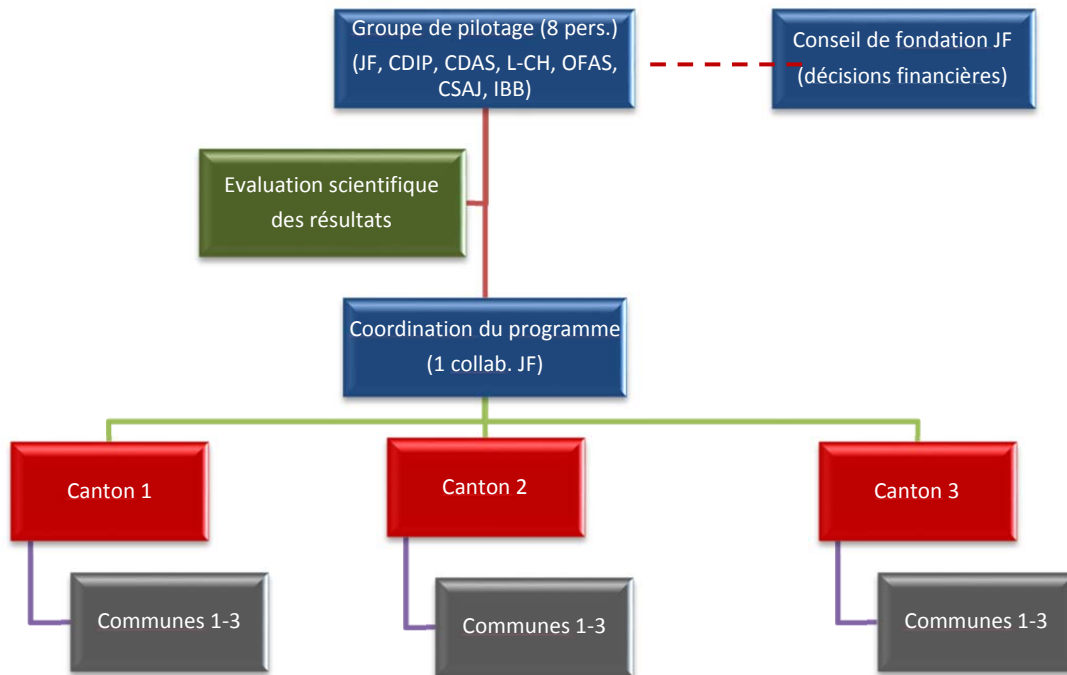
En fonction des résultats des 1^{re} et 2^e phases ainsi que de ceux obtenus jusque-là dans le cadre de l'évaluation qui est prévue, le conseil de fondation de la JF prendra une décision, au début de l'année 2017, quant à une éventuelle 3^e et dernière phase d'extension nationale.



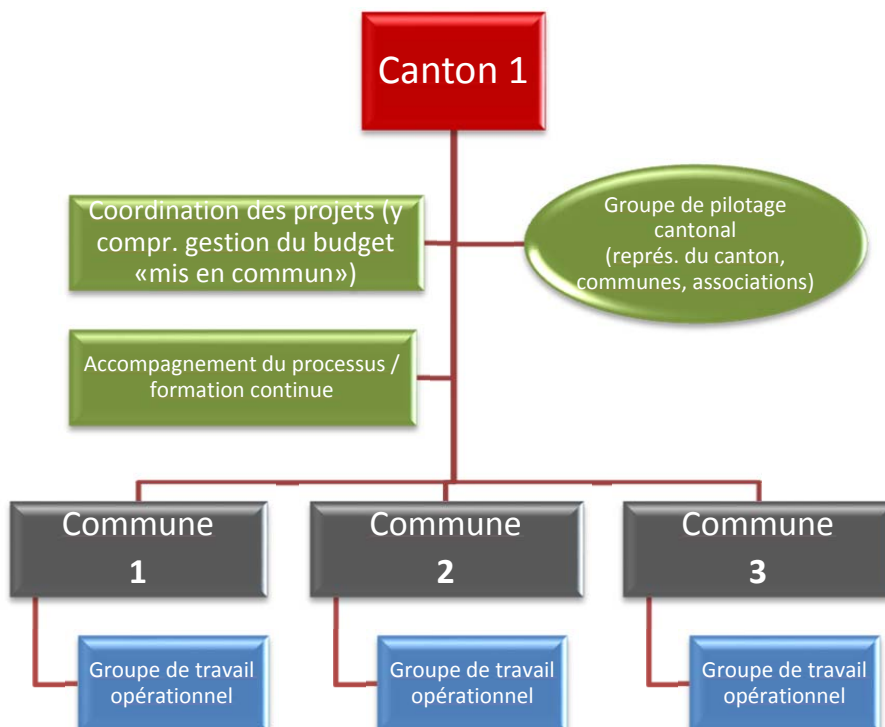
STRUCTURE ET ORGANISATION DU PROGRAMME

- La **Fondation Jacobs** est la principale responsable de la conception du programme et son conseil de fondation prend les décisions suivantes, qui relèvent du domaine du financement:
 - Discussion et adoption du concept global (avril 2011)
 - Discussion et octroi des moyens financiers pour la 1^{re} phase (avril 2011)
 - Discussion et approbation du concept d'évaluation (avril 2012)
 - Discussion et approbation d'une éventuelle 2^e phase (octobre 2014)
 - Discussion et approbation d'une éventuelle 3^e phase (avril 2017)
- La responsabilité pour le pilotage stratégique du programme est confiée à un groupe de pilotage, qui se charge du pilotage stratégique ainsi que de l'ancrage national du programme. Les membres du groupe sont: Hans Ambühl (secrétaire général de la CDIP), Margrit Hanselmann (secrétaire générale de la CDAS), Beat Zemp (président central du LCH), Ludwig Gärtner (vice-directeur de l'OFAS), Petra Baumberger (co-secrétaire générale du CSAJ), Stephan Huber (directeur de l'IBB), Ernst Buschor (membre du conseil de fondation de la Fondation Jacobs), de même que Bern Ebersold (CEO de la Fondation Jacobs).
- De plus, un **groupe d'accompagnement / pool d'experts** est constitué au niveau du programme; il se compose de 10 à 20 experts et décideurs issus de la pratique ainsi que des milieux politiques et scientifiques nationaux et internationaux (institutions possibles: la CFEJ, l'AJFAJ, l'OFSP, l'ODM, l'OFSP, l'organisation Formation des Parents CH, le *Forum Bildung*, la CPEJ, le Réseau suisse des droits de l'enfant, l'association Education et Accueil, l'Union des villes suisses et l'Association des Communes Suisses, la CdC, la DKJS, etc.). En plus de fournir des conseils techniques et d'assurer l'accompagnement du programme, ce groupe a pour mandat de gagner, au-delà des membres du groupe de pilotage, l'adhésion d'acteurs qui pourraient avoir un rôle à jouer dans le contexte des paysages éducatifs, en vue d'obtenir de leur part un soutien au programme et à ses objectifs. A noter toutefois qu'il ne s'agit pas là d'un organe officiel du programme, mais plutôt d'un pool d'experts appelé à intervenir pour des questions et des situations spécifiques à la thématique du programme.
- Pour la mise en œuvre opérationnelle du programme, un poste de **direction nationale du projet** (à plein temps) est créé à la Fondation Jacobs pour toute la durée du programme (5 ans).
- Des accords de prestations sont rédigés avec les **cantons** sélectionnés. En plus d'un cofinancement de 50% des coûts liés aux projets locaux (conjointement avec les communes), les cantons assument la responsabilité du pilotage des projets de paysages éducatifs dans leur région. Cela implique notamment la coordination cantonale des projets, la gestion du budget cantonal «mis en commun», la gestion de l'accompagnement du processus, l'organisation des connexions au niveau cantonal ainsi que l'aménagement et la collaboration dans les structures d'accompagnement des projets à l'échelon cantonal.
- Un **groupe de pilotage cantonal** est constitué pour chaque canton. Il se charge du pilotage stratégique des projets dans le canton. Les membres sont des représentants cantonaux des départements responsables de la formation et des affaires sociales, des représentants des communes et des clubs / associations extrascolaires impliqués, de même que des organisations communautaires cantonales.
- Quant aux **communes** sélectionnées, elles sont également responsables du cofinancement des coûts des projets locaux ainsi que de la mise en œuvre opérationnelle des différents projets. Des groupes de travail décentralisés spécifiques sont constitués à cet effet.

Structure du programme au niveau national



Structure des projets au niveau cantonal



TRAVAIL DE RELATIONS PUBLIQUES / ISSUE MANAGEMENT

Il est très important que l'initiative soit accompagnée d'un suivi efficace sur le plan des relations publiques. D'une part, au niveau des différents paysages éducatifs locaux, dans le but de permettre un large ancrage des projets locaux. D'autre part, au niveau du programme, en vue de faire connaître cette thématique à l'échelle nationale et de positionner la JF comme un acteur important dans ce contexte. Outre la journée de réflexion en 2012, il est prévu d'organiser des journées annuelles pour les acteurs des paysages éducatifs, une conférence-bilan vers le milieu de l'année 2014 ainsi qu'une grande conférence de clôture vers le milieu de l'année 2016. Par ailleurs, différentes publications verront le jour, en plus du site internet consacré au programme: il ne s'agira pas uniquement de documenter la réalisation du programme, mais également d'offrir des aides destinées à d'autres acteurs actifs dans le domaine de l'éducation, des manuels, des listes de repérage, des textes d'information donnant un aperçu du programme, etc. Il est aussi prévu de développer un partenariat avec les médias.

En plus du programme d'encouragement décrit dans le présent concept, il est également question de développer un second axe programmatique, et ce dans le but de devenir, au-delà des cantons et des communes du programme d'encouragement, un partenaire rassembleur (*convening partner*) pour des initiatives et des démarches lancées en Suisse en lien avec le thème des paysages éducatifs. On peut par exemple imaginer que le site internet (www.bildungslandschaften.ch) soit utilisé comme portail pour des échanges de connaissances et d'expériences; ou cela peut se faire par l'organisation d'événements et de publications spécifiques. La Fondation Jacobs doit encore élaborer, dans les mois qui viennent, un concept allant dans ce sens (avec le budget correspondant).

MONITORAGE ET ÉVALUATION

Monitoring

Le projet fait l'objet d'un suivi systématique pour permettre un développement et un apprentissage continus. Les activités de monitoring sont développées conjointement avec les cantons et les communes. Voici les instruments et les activités qui ont été proposés en priorité dans le cadre des processus assumés par la fondation en termes de gestion du projet:

- *Performance measurement framework* (cadre de mesure du rendement)
- Visites annuelles des cantons et des communes
- Rapports semestriels à la Fondation Jacobs
- Rencontres annuelles de réseaux dans les cantons
- Recours aux lignes directrices de la JF (*Monitoring and Evaluating Life Skills for Youth Development*)

Evaluation du processus

La conception et la mise en œuvre de l'évaluation du processus ont été confiées à l'*Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie* (IBB) de la Haute école pédagogique de Suisse centrale. L'accent est mis, dans cette évaluation qui accompagne le programme, sur le développement de ce dernier.

Evaluation des résultats

En outre, un mandat est attribué, pour la conception et la mise en œuvre d'une évaluation scientifique des résultats, à une institution académique indépendante qu'il reste encore à désigner. Là, les travaux portent principalement sur une évaluation scientifique des effets des projets sur la biographie éducative des enfants et des adolescents prenant part au programme. Le concept d'évaluation correspondant est élaboré d'ici le début de l'année 2012 et une décision est prise lors de la séance d'avril 2012 du conseil de fondation.

RESSOURCES

Ressources en personnel

- Un poste à temps complet est créé à la Fondation Jacobs pour la coordination et la mise en œuvre opérationnelle de l'ensemble du programme (direction nationale du projet); il est financé à 100% par la fondation.
- Dans chaque canton prenant part au programme, un poste à temps complet est créé pour la coordination des projets de paysages éducatifs (coordination cantonale des projets). La première année, ce poste est financé jusqu'à 80% par la Fondation Jacobs, mais la contribution des cantons augmente chaque année. Dès 2016, le financement du poste (s'il est maintenu) est assumé entièrement par le canton.
- Des groupes de travail décentralisés sont constitués pour la mise en œuvre opérationnelle des projets de paysages éducatifs à l'échelon local. Le financement éventuel de pourcentages de poste supplémentaires est couvert, la première année, jusqu'à 80% par la Fondation Jacobs, mais la contribution du canton et des communes surtout augmente chaque année. Si les groupes de travail ou certains postes expressément créés sont maintenus au-delà de 2016, c'est le canton et la commune qui en assument pleinement le financement.

Plan financier 2011 – 2016 en CHF (contribution de la Fondation Jacobs)

	Item	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Gestion du programme		70'000	482'500	285'000	370'000	270'000	360'000	1'597'500
Direction nationale du projet	CHF 10'000 par mois	50'000	120'000	120'000	120'000	120'000	120'000	650'000
Ateliers de faisabilité	20 projets * CHF1'500 * 1 jour	0	30'000	0	0	0	0	30'000
Accompagnement du processus pendant la phase de planification	9 projets * CHF1'500 * 5 jours	0	67'500	0	0	0	0	67'500
Formation continue pour ceux qui accompagnent le processus, la direction nationale du projet et la coordination cantonale des projets	CHF 2'500 * 3 jours * 3 groupes	5'000	15'000	15'000	0	0	0	35'000
Journées de réflexion nationales			100'000		100'000		100'000	300'000
Evaluation du processus		10'000	20'000	20'000	20'000	20'000	10'000	100'000
Evaluation des résultats		0	120'000	120'000	120'000	120'000	120'000	600'000
Frais de transport / traductions / réserve		5'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	55'000
Mise en œuvre du programme		0	0	1'169'700	894'900	650'100	375'300	3'090'000
Accompagnement du processus	CHF 1'000 * 30 jours par canton (3)	0	0	120'000	90'000	90'000	60'000	360'000
Formation continue pour les équipes de projet locales	CHF 1'500 * 3 jours par projet (9)	0	0	40'500	40'500	40'500	40'500	162'000
Rencontres de réseaux	CHF 10'000 par canton (3)	0	0	30'000	30'000	30'000	30'000	120'000
Coordination cantonale des projets (contribution JF = 50% coûts totaux)	CHF 9'000 par mois par canton (3) (1 ^{re} A 80%, 2 ^e A 60%, 3 ^e A 40%, 4 ^e A 20%)	0	0	259'200	194'400	129'600	64'800	648'000
Coûts de mise en œuvre des projets (contribution JF = 50% coûts totaux)	CHF 100'000 par projet (9) (1 ^{re} A 80%, 2 ^e A 60%, 3 ^e A 40%, 4 ^e A 20%)	0	0	720'000	540'000	360'000	180'000	1'800'000
Total 1^{re} phase		70'000	482'500	1'454'700	1'264'900	920'100	735'300	4'687'500
Transfert du programme								
Soutien à la planification dans 5 cantons	CHF 20'000 par canton (5)	0	0	0	100'000			100'000
Accompagnement du processus, coordination et mise en œuvre des projets	CHF 200'000 par canton (5) par année	0	0	0	0	1'000'000	1'000'000	2'000'000
Total 2^e phase (transfert)		0	0	0	100'000	1'000'000	1'000'000	2'100'000
Coûts totaux pour les phases 1 et 2								6'787'500

Plan financier 2011 – 2016 en CHF (contribution par canton et par commune)

Plan financier en CHF	Item	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Coordination cantonale des projets (par canton = 50% coûts totaux)	CHF 9'000 par mois (1 ^{re} A 20%, 2 ^e A 40%, 3 ^e A 60%, 4 ^e A 80%)	0	0	21'600	43'200	64'800	86'400	216'000
Coûts de mise en œuvre des projets (par canton = 15% coûts totaux)	CHF 30'000 par projet (3) (1 ^{re} A 20%, 2 ^e A 40%, 3 ^e A 60%, 4 ^e A 80%)	0	0	18'000	36'000	54'000	72'000	180'000
Total par canton		0	0	51'600	103'200	154'800	206'400	396'000
Coûts de mise en œuvre des projets (par commune = 35% coûts totaux)	CHF 70'000 par projet (1) (1 ^{re} A 20%, 2 ^e A 40%, 3 ^e A 60%, 4 ^e A 80%)	0	0	14'000	28'000	45'000	56'000	140'000
Total par commune		0	0	10'000	20'000	30'000	40'000	140'000

Annexe 1: Critères applicables aux cantons et aux communes

Critères de sélection des cantons

- Au moins un canton francophone durant la première phase.
- Soutien politique du département présidentiel ou des secrétariats généraux des directions en charge de la formation et des affaires sociales.
- Volonté de participer à la mise au concours, à la présélection comme à la sélection définitive des communes.
- Volonté d'assumer des tâches de coordination pour les paysages éducatifs sélectionnés dans le canton (par ex. coordination opérationnelle des projets, gestion du budget «mis en commun», organisation de l'accompagnement du processus et des rencontres cantonales de réseaux, contribution aux structures d'accompagnement du programme).
- Volonté de procéder à des échanges de connaissances et à du *peer coaching* avec d'autres cantons.
- Volonté de participer, par un cofinancement de 50%, à la coordination cantonale des projets ainsi qu'à 15% des coûts de mise en œuvre des projets locaux, dès janvier 2013 (au total env. CHF 400'000 par canton).
- Volonté, si les résultats s'avèrent prometteurs, de garantir, en collaboration avec les communes, la continuité des paysages éducatifs, au-delà du programme d'encouragement de la Fondation Jacobs.
- Volonté, si les résultats s'avèrent prometteurs, d'appliquer l'approche proposée par le programme dans d'autres communes.

Critères de sélection des communes

- Des communes, plusieurs communes d'un cercle scolaire ou des quartiers dont le nombre d'habitants s'inscrit entre un minimum de 5'000 et un maximum de 50'000 habitants.
- Une préférence sera accordée aux communes ou aux quartiers qui comptent un fort pourcentage de familles moins favorisées socialement.
- Soutien politique du conseil communal au niveau stratégique (mise au concours par l'intermédiaire du conseil communal).
- Existence de premières structures et expériences dans la coordination des activités d'éducation et de jeunesse scolaires et extrascolaires.
- Des idées de contenus claires avec un potentiel de développement considérable.
- Participation de l'école publique et d'au moins un acteur extrascolaire de l'administration publique et de la société civile.
- Volonté de procéder à des échanges de connaissances et à du *peer coaching* avec d'autres communes, du canton comme de l'extérieur.
- Volonté de contribuer par un cofinancement de 35% aux coûts de mise en œuvre des projets locaux dès janvier 2013 (au total env. CHF 140'000 par commune).
- Volonté, si les résultats s'avèrent prometteurs, de garantir, en collaboration avec le canton, la continuité des paysages éducatifs, au-delà du programme d'encouragement de la Fondation Jacobs.

Annexe 2: Exemples d'aménagement de paysages éducatifs à l'échelle locale

Exemple de coopération horizontale avec gestion de la transition au début de la scolarité obligatoire: Paysage éducatif Intégration

1. Contexte et objectifs

Située dans la banlieue d'une grande ville, la commune B comporte un fort pourcentage de familles issues de la migration. Au moment où ils entrent à l'école enfantine, les enfants de ces familles ont souvent un niveau de français très faible, voire inexistant. Un retard qui est difficile à rattraper et qui constitue une charge non seulement pour les enfants eux-mêmes, mais aussi pour leurs enseignants et les autres élèves. Face à une proportion élevée d'enfants allophones, les enseignants ne parviennent pas à suivre, ce qui entraîne des fluctuations considérables au niveau du corps enseignant. La qualité de l'enseignement s'en ressent et les familles suisses quittent la commune ou font scolariser leurs enfants dans d'autres communes. Le taux de passage aux voies gymnasiales est comparativement faible.

L'autorité scolaire de la commune B souhaite mettre fin à ce cercle vicieux. Elle veut améliorer la situation par des mesures concrètes, appliquées dans toute la commune. Son objectif est de permettre aux enfants issus de la migration de commencer l'école dans de meilleures conditions et de leur donner de meilleures chances éducatives, tout en facilitant également le travail des professionnels engagés dans les établissements de formation et les structures d'accueil de cette commune.

2. Structure et approche du projet

La commune nomme un groupe de pilotage, dans lequel sont représentés les décideurs des services scolaires et extrascolaires concernés, et elle désigne une direction d'établissement pour assumer la direction du projet. Cette tâche consiste à diriger le groupe de projet (groupe spécialisé), qui comprend des enseignants (y compris ceux qui sont chargés d'enseigner le français comme langue seconde – FLS) de l'école et de l'école enfantine, ainsi que des représentantes et représentants du domaine de l'encadrement extrafamilial, du service social scolaire, des structures d'accueil collectif de jour, des services de l'éducation sociale et de l'enseignement spécialisé, des centres de puériculture, de l'autorité scolaire, de même que des expertes et des experts externes.

Le groupe de projet commence par analyser la situation de la commune et développe ensuite un catalogue de mesures devant permettre d'améliorer l'intégration des familles allophones et de leurs enfants.

3. Mesures proposées

Le groupe de pilotage opte pour les mesures suivantes:

- Mettre en place et développer des formes de **collaboration** entre l'école (enfantine et primaire) et les offres d'accueil de jour extrafamilial (mamans de jour, structures d'accueil collectif de jour, accueil parascolaire, accueil de midi, écoles à horaire continu, etc.), dans le but de faciliter le passage à l'école enfantine et à l'école primaire. Un contact régulier est institutionnalisé, de façon à ce que la communication s'effectue non seulement en cas d'urgence mais aussi de manière régulière. Et cela permet une coordination des offres de prise en charge.
- Dresser pour chaque enfant une **fiche de passage**; pour les enfants qui présentent des besoins de soutien accrus, des rencontres communes sont organisées. Les personnes chargées d'accompagner

l'intégration sont à chaque fois invitées à ces rencontres, de même que, lorsque cela s'avère nécessaire, des professionnels du service social scolaire.

- Prévoir, dans le but de faciliter le début de la scolarité pour les enfants issus de la migration, un soutien pour les familles par le biais de **personnes chargées d'accompagner l'intégration** (médiateurs interculturels). Ces personnes assurent un accompagnement des parents et effectuent un travail de médiation entre les familles et l'école infantine, primaire, ainsi que les autorités. Elles assistent aux différents entretiens qui ont lieu, interviennent en tant qu'interprètes en cas de besoin, permettent aux parents de se familiariser avec le système éducatif suisse et expliquent pourquoi il est important que les enfants apprennent le français à un âge précoce. De plus, ces personnes cherchent aussi à motiver les parents à s'inscrire eux aussi à des cours de français.
- Créer un réseau de seniors, qui puissent régulièrement passer du temps avec les enfants, comme des **«grands-parents» bénévoles**, et qui apportent un soutien de proximité à la famille au niveau des devoirs et d'autres questions liées à l'école. Les problèmes d'acceptation et les préjugés que les familles ont souvent vis-à-vis des représentants officiels des autorités n'interviennent pas dans ce cadre. Ces «grands-parents» bénévoles peuvent ainsi devenir des personnes de confiance pour les enfants et les parents, et identifier des problèmes qui auraient échappé à d'autres.
- Décider que les **cours LCO** sont dorénavant dispensés dans les écoles primaires et qu'il faut intensifier la collaboration entre les enseignants LCO et les autres enseignants. Ils travaillent ensemble au développement des enfants et favorisent les échanges culturels. Ils s'informent mutuellement de l'évolution des enfants et, en cas de difficulté ou de surmenage, recherchent ensemble les solutions qui sont envisageables.
- Mettre sur pied un **projet pilote d'encouragement précoce FLS**, qui aide les enfants à vivre un début de scolarité plus facile et plus encourageant. Pendant la durée du projet, l'offre FLS doit être proposée avant l'école infantine déjà, et ce pour tous les enfants allophones. La commune B décide, après évaluation du projet, si oui ou non elle choisit d'introduire le principe d'un encouragement précoce FLS.
- De plus, il s'agit de convaincre les parents allophones de participer, avec leurs enfants, à des activités telles que la gym parents-enfants. A cet effet, des courriers ciblés sont envoyés aux **associations d'immigrants** et on fait intervenir la médiation interculturelle. Les associations d'immigrants sont également mises à contribution pour réaliser un travail d'information et de publicité pour les offres de loisirs destinées aux enfants (clubs, encouragement précoce FLS).

4. Avantages pour les acteurs concernés

Les meures s'avèrent avant tout bénéfiques pour les enfants, qui reçoivent un meilleur soutien et arrivent mieux à concilier les deux cultures dans leur vie. Ainsi, leurs chances de mieux réussir le passage à la scolarité s'en trouvent améliorées, et ils seront plus à même de réaliser de bons résultats.

Les parents sont mieux informés des exigences et des possibilités qu'offre le système éducatif suisse et peuvent ainsi mieux accompagner leurs enfants. Ce qui contribue également à favoriser leur propre intégration.

Les enseignants sont moins sous pression pour réaliser, en plus de l'enseignement de la matière, les tâches participant de l'intégration sociale et culturelle durant le temps qui leur est imparti pour l'enseignement. Leur travail de communication avec les parents se trouve allégé du fait du soutien que leur apportent les personnes chargées d'accompagner l'intégration ainsi que les «grands-parents» bénévoles.

La confiance des prestataires d'offres extrascolaires en matière de formation et de prise en charge (structures extrafamiliales, clubs) dans les offres éducatives scolaires s'accroît, ce qui permet une plus grande volonté de collaborer et de s'apporter un soutien mutuel, de sorte que les problèmes peuvent être résolus plus facilement et plus rapidement.

Quant à la commune, elle peut tabler sur un meilleur processus d'acculturation, dans lequel les deux cultures se comprennent dans une logique de complémentarité et d'enrichissement. Sur le long terme, il se peut que la commune voie ses coûts sociaux diminuer et son attractivité économique augmenter.

Les associations d'immigrants peuvent améliorer leur plateforme, de façon à «rejoindre» les familles et à les inviter au dialogue.

5. Financement

Des moyens doivent être mis à disposition pour le soutien externe (par ex. gestion du projet, documentation, formation continue des acteurs impliqués).

Les membres du groupe spécialisé et du groupe de pilotage sont indemnisés pour les séances ou reçoivent, le cas échéant, des heures de décharge, dans la mesure où leur engagement ne s'effectue pas dans le cadre de leur travail habituel.

Les enseignants et un certain nombre d'autres professionnels doivent être indemnisés ou bénéficier d'heures de décharge pour le travail supplémentaire occasionné par les rencontres prévues pour les échanges avec les autres acteurs, ainsi que pour la réalisation des fiches de passage.

L'engagement des personnes chargées d'accompagner l'intégration s'effectue par contrat, sur la base d'un salaire horaire.

Des moyens doivent être mis à disposition pour la formation et l'accompagnement des «grands-parents bénévoles».

Un budget de projet doit être prévu pour le projet d'encouragement précoce FLS.

De plus, il faut tenir compte des frais d'évaluation, si l'on veut disposer d'une base de décision solide en ce qui concerne la question de l'introduction définitive.

Exemple de coopération horizontale avec gestion de la transition à la fin de la scolarité obligatoire: Paysage éducatif Les jeunes dans l'espace public et le chômage des jeunes

1. Contexte et objectifs

Dans la commune A, on constate que des réclamations sont fréquemment déposées, parce que des jeunes de l'école secondaire se réunissent dans des lieux publics de la commune et s'y font remarquer par un comportement inadéquat, que ce soit en faisant trop de bruit, en laissant traîner des déchets, en faisant des graffitis ou en importunant les passants. De plus, des conflits éclatent souvent entre les jeunes, conflits qui inquiètent les riverains et qui nécessitent régulièrement une intervention extérieure. La commune doit également faire face à un autre problème, à savoir le fait que les jeunes ne trouvent pas tous une solution pour la suite lorsqu'ils terminent leur scolarité obligatoire – que ce soit une place d'apprentissage ou une place dans une école subséquente. Les élèves concernés sont principalement des jeunes issus de familles socialement défavorisées et des jeunes qui ont des difficultés de langue en raison de leur arrière-plan migratoire. Ces jeunes se font aussi parfois remarquer dans l'espace public, ce qui contribue à accentuer encore le problème.

La commune souhaite permettre aux différentes couches de la population, jeunes et plus âgées, de vivre côte-à-côte de manière pacifique et intégrer dans le monde du travail le plus grand nombre possible d'élèves terminant leur scolarité, de façon à maintenir les coûts sociaux à un niveau stable et prévisible sur le long terme.

2. Structure et approche du projet

La commune nomme un groupe de pilotage, dans lequel sont notamment représentés les jeunes et les décideurs des services impliqués. Pour la direction de projet, elle fait appel à des professionnels de l'animation jeunesse. La direction de projet dirige le groupe de projet professionnel, qui se compose de représentants des autorités, des écoles, de l'animation jeunesse et de l'orientation professionnelle, de même que le groupe d'accompagnement, dans lequel sont représentés les jeunes, les parents et les organisations de jeunesse, sans compter d'autres acteurs intéressés par la problématique.

Le groupe de projet dresse une analyse de la situation, en tenant compte des préoccupations et des besoins des différents groupes. Il organise ensuite une rencontre de lancement, qui permet de présenter les différents besoins et de faire naître des idées de projets et des mesures dans le cadre d'un processus créatif. Les invitations sont expressément adressées à un public large, dans le but d'exhorter les citoyennes et les citoyens à faire preuve de responsabilité et d'engagement civil. Sont spécialement invités à cette rencontre, avec la participation de la médiation interculturelle, les jeunes et les parents, ainsi que les enseignants, l'autorité scolaire et des représentants des milieux économiques, des entreprises formatrices, de l'orientation professionnelle et des centres de conseil en éducation, des activités de jeunesse de même que des organisations de jeunesse et des clubs de sport.

Le groupe de projet professionnel examine la faisabilité des idées présentées et élabore des propositions de mise en œuvre avec l'aide des jeunes. Quant au groupe d'accompagnement, il étudie les propositions du groupe de projet et les fait connaître à d'autres. Les deux groupes se retrouvent régulièrement et travaillent en collaboration pour mettre au point, en l'espace d'une demi-année, plusieurs projets susceptibles d'être mis en œuvre. Le groupe de pilotage décide de la mise en œuvre et du financement des projets. La mise en œuvre s'effectue ensuite avec la participation des jeunes.

3. Mesures proposées

Le groupe de pilotage opte pour les mesures suivantes:

- Mettre à la disposition des jeunes un **terrain** (une parcelle, év. avec des bâtiments destinés à la démolition), à l'essai pour une année, dans lequel ils peuvent organiser des activités, sous leur propre responsabilité, ou simplement passer du temps ensemble. Les règles et les conditions à respecter (par ex. interdiction de consommer des drogues; une fois par mois, les jeunes invitent des membres du groupe de projet et du groupe d'accompagnement à leur rendre visite) sont fixées conjointement avec le groupe de projet. Ce sont les jeunes eux-mêmes qui sont responsables de l'aménagement du lieu. A la fin de la première année, le groupe de pilotage décide si l'on peut prolonger cette offre.
- Etendre les **offres du centre de jeunesse déjà en place**, par ex. avec un skatepark, un cybercafé, un local culturel pour les jeunes, où ils peuvent organiser eux-mêmes des concerts et des fêtes. Ces développements sont réalisés par les jeunes en collaboration avec des associations ainsi que des volontaires et des donateurs issus de l'économie. C'est la seule façon de s'assurer que les offres suscitent vraiment l'intérêt des jeunes et qu'elles soient adoptées sur le long terme.
- Dans le centre de jeunesse, des **animatrices et animateurs jeunesse** continuent de se tenir à disposition. Ces animateurs apportent aux jeunes un soutien accru dans leur recherche d'une profession et d'une place d'apprentissage.
- Proposer régulièrement des séances d'information dans les écoles secondaires avec des conseillères et conseillers en orientation, qui se tiennent aussi à la disposition des jeunes pendant les **heures de consultation** fixées dans les écoles ainsi que, en cas de besoin, dans le centre de jeunesse également.
- Créer un **réseau** avec des enseignants, des professionnels du service d'accueil parascolaire, des animateurs jeunesse, de même que des professionnels du service social scolaire et de l'orientation professionnelle. Des échanges ont régulièrement lieu pour faire état de la situation. Ce réseau engage des mesures de soutien destinées aux jeunes pour lesquels aucune solution ne semble se profiler au terme de leur scolarité (**case management** - suivi de cas). Ils peuvent et doivent même inclure des médiatrices et médiateurs interculturels.
- Attribuer des **mentors volontaires** issus du monde professionnel à tous les élèves durant l'avant-dernière année de scolarité. Ces mentors accompagnent tous un ou une jeune dans son processus de choix d'une profession. Ils permettent aux jeunes de se faire une idée de leur propre vie professionnelle et se tiennent à leur disposition comme interlocuteurs. Ils ne portent pas la responsabilité du processus de choix de la profession. On fait notamment appel aux entreprises situées dans la commune A et aux environs pour recevoir de l'aide au niveau du recrutement des mentors.
- Les **entreprises de la commune A** publient dans les écoles des offres de places de stages et donnent la possibilité aux classes d'école de visiter leur site. Elles peuvent présenter leurs activités lors de séances d'information organisées dans les écoles ou réaliser des après-midis d'information dans les écoles sur différents profils professionnels.
- La commune met à disposition des **locaux** pour accueillir une **offre d'aide aux devoirs et de soutien bénévole** (centre d'encouragement) pour les élèves de l'école secondaire, où les élèves peuvent s'apporter un soutien mutuel (par ex. des élèves doués dans une discipline aident spontanément ceux qui en ont besoin). Des adultes bénévoles (par ex. des parents, des seniors, des mentors) se chargent de la gestion et du soutien de cette offre. Ces locaux peuvent aussi être utilisés pour la recherche d'offres de places et la rédaction de dossiers de candidature.

4. Avantages pour les acteurs concernés

Les jeunes se voient accorder l'espace dont ils ont besoin pour se retrouver, apprendre, se détendre et se défouler – et ce, sans être surveillés en permanence. Ils peuvent se faire une idée des entreprises situées dans la commune A et sont soutenus par différents professionnels dans le processus de choix d'une profession.

La responsabilité qui jusque-là reposait sur l'école uniquement, ou plus précisément sur les enseignants, se trouve dorénavant partagée. Ils se trouvent soutenus dans l'accompagnement du processus d'apprentissage, grâce à l'offre d'aide aux devoirs, tout comme au niveau de l'orientation professionnelle et du placement des jeunes dans les entreprises formatrices.

Les parents voient leur tâche d'encadrement s'alléger. Ces mesures permettent aussi d'épauler les parents qui sont dépassés lorsqu'ils doivent aider leurs enfants à faire leurs devoirs.

Les rencontres régulières qui sont organisées profitent aux écoles, aux animateurs jeunesse ainsi qu'aux professionnels du service social scolaire, puisqu'ils reçoivent des informations plus complètes sur leur «clientèle», et peuvent de ce fait réagir plus rapidement aux problèmes des jeunes, voire carrément agir à temps pour empêcher que ces problèmes ne surgissent.

Quant aux acteurs économiques, ils ont l'avantage de voir un plus grand spectre de candidats aux places d'apprentissage et il se peut qu'ils puissent ainsi choisir de façon plus ciblée les jeunes qui effectueront une formation chez eux, puisqu'ils ont la possibilité d'identifier certains talents et, à l'inverse, les candidats qui ne conviennent pas.

Pour sa part, la commune bénéficie du fait que le nombre de jeunes qui passent à travers les «mailles» du filet diminue et que les jeunes ont moins l'occasion de faire du tapage et de produire des déchets dans des endroits inappropriés. La compréhension entre les générations s'en trouve améliorée.

5. Financement

La direction de projet est indemnisée pour son travail sur la base d'un salaire horaire, jusqu'à concurrence d'un certain montant.

Des moyens doivent être mis à disposition pour le soutien externe du groupe de pilotage, la direction de projet, le groupe de projet et le groupe d'accompagnement (par ex. gestion du projet, documentation, communication, formation continue).

Les membres du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement sont indemnisés pour les séances, dans la mesure où leur engagement ne s'inscrit pas dans le cadre de leur travail habituel.

Le terrain prêté à l'essai doit coûter le moins possible. Mais il s'agit de budgétiser des frais d'assurance et des éventuelles réparations de dommages, au cas où l'idée du terrain ne s'avérerait pas concluante.

Si cela s'avère nécessaire, le pourcentage de poste des animateurs jeunesse doit être revu à la hausse pour le travail supplémentaire engendré par le soutien qu'ils apportent aux jeunes pour le choix de leur profession.

Il se pourrait que les coûts liés à l'orientation professionnelle soient plus élevés en raison des heures de consultation supplémentaires.

Des moyens doivent être budgétisés pour la coordination et la formation continue des bénévoles du programme de mentorat ainsi que de l'offre d'aide aux devoirs et de soutien. Si les locaux à disposition s'avéraient insuffisants, il faudrait aussi compter des frais de locaux correspondants. Pour ce qui est du centre d'encouragement, il faut également s'attendre à des frais d'aménagement (par ex. accès Internet).