



ÉTUDE D'ACCOMPAGNEMENT SUR LES PAYSAGES ÉDUCATIFS EN SUISSE

Voici comment un paysage éducatif efficace se met en place – rapport intermédiaire



**PAYSAGES ÉDUCATIFS EN SUISSE**  
Un programme de la Jacobs Foundation

## **Matières**

Qu'est-ce qu'un paysage éducatif?	3
Les principales observations de l'étude — enquête qualitative	4
Les principales observations de l'étude — analyse du réseau	5
Les principales observations de l'étude — enquête quantitative	8
Commentaire de la Fondation Jacobs	13
Le programme «Paysages éducatifs en Suisse»	15
L'étude d'accompagnement du programme	16
La Fondation Jacobs et l'IBB	18

# Qu'est-ce qu'un paysage éducatif?

**Un paysage éducatif réunit les acteurs scolaires et extrascolaires d'un quartier, d'une commune ou d'une région. Son objectif: une éducation complète et diversifiée donnant à tous les enfants et adolescents des chances équitables.**

**UNE CONCEPTION HOLISTIQUE DE L'ÉDUCATION:** l'éducation a lieu partout – au sein de la famille, avec les enfants du même âge, pendant les loisirs et à l'école. Parents, école, structures d'accueil de jour, associations, tous contribuent à une éducation complète.

**UNE MISE EN RÉSEAU POUR UNE COLLABORATION D'ÉGAL À ÉGAL:** toutes les personnes et institutions chargées d'encourager les enfants d'un certain âge (réseau horizontal) ou d'accompagner les enfants passant d'un niveau éducatif à l'autre (réseau vertical) travaillent en collaboration.

**AMÉNAGEMENT DES TRANSITIONS:** l'entrée à l'école obligatoire ou la fin de la scolarité doivent être conçus de manière qu'il n'existe aucune rupture dans le parcours éducatif des enfants et des adolescents.

**OFFRE ÉDUCATIVE COMPLÉMENTAIRE:** les offres éducatives scolaires et extrascolaires sont mises en évidence et les lacunes éventuelles sont comblées.

## Quel est le sujet de l'étude d'accompagnement?

L'étude d'accompagnement passe en revue 22 paysages éducatifs pendant toute la durée du projet. Les réponses demandées sont obtenues grâce à des entretiens, l'analyse de documents, des enquêtes en ligne ainsi qu'un questionnaire:

- Quelles sont les conditions menant à une meilleure collaboration entre acteurs éducatifs?
- Comment les offres éducatives évoluent-elles?
- Comment ces offres sont-elles utilisées par les enfants et les adolescents?
- Quel est l'impact des offres sur les enfants et les adolescents?

Les résultats principaux du deuxième rapport intermédiaire de l'étude d'accompagnement figurent dans la présente brochure. Le rapport final paraîtra en 2019. **En raison de l'état des données, nous avons retenu pour l'instant en priorité les projets de la première phase et les premières réponses aux questions 1–3.**

# Les paysages éducatifs sont efficaces

**RÉSEAUTAGE EFFICACE ET BONNE COLLABORATION:** grâce à la collaboration au sein des paysages éducatifs, les réseaux ont pris un essor significatif. Plusieurs chefs de projet relèvent que la collaboration entre les diverses institutions est devenue une habitude, chose impensable auparavant. Ils estiment également que le réseautage au sein du canton est un atout précieux pour le contexte local; en effet, des échanges ont parfois eu lieu pour la première fois et on a dénoté un fort potentiel de collaboration accrue pour l'avenir.

**UN ENGAGEMENT EXCEPTIONNEL:** les acteurs engagés sont très motivés, car les conditions-cadres existant au sein du paysage éducatif sont adéquates et ils ont le sentiment que les projets sont porteurs de sens. Ils manifestent un grand engagement et accomplissent une grande quantité de travail bénévole.

**UNE NOUVELLE OFFRE ÉDUCATIVE:** l'offre éducative existante est idéalement complétée par les solutions qui émergent dans le cadre des paysages éducatifs. Les prestataires de service sont souvent satisfaits de l'augmentation du nombre d'enfants, d'adolescents et de parents inscrits à leurs activités.

**CHANGEMENT DE MENTALITÉ:** un paysage éducatif modifie l'attitude des participants, qui cessent d'agir en solo et adoptent une approche plus solidaire dans leurs idées et leurs actions.

**PÉRENNISATION:** tous les acteurs souhaitent que les paysages éducatifs et leurs offres continuent de se développer après la fin du programme en 2018. C'est pourquoi ils élaborent des plans pour maintenir les paysages éducatifs sous leur forme globale, ou tout au moins des projets partiels. Une chose est sûre: le mise en réseau systématique nécessitera, aujourd'hui comme demain, des ressources financières et une volonté politique sans lesquelles la coordination des projets ne sauraient exister dans la durée.

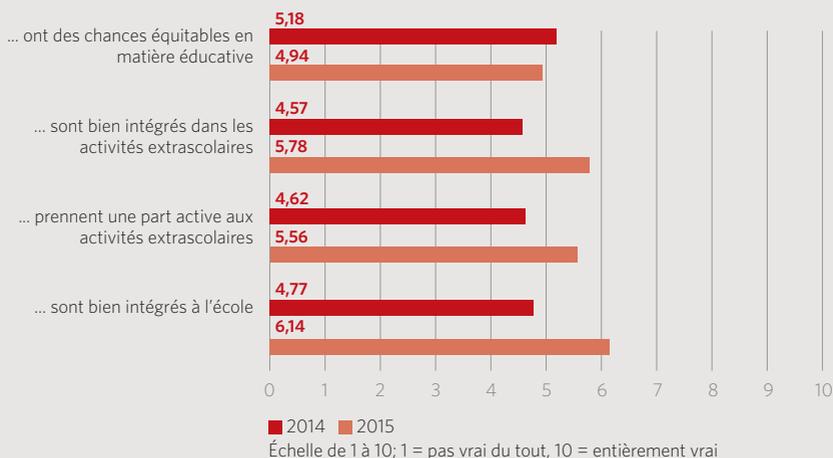
# Les réseaux fonctionnent

Les réseaux des paysages éducatifs examinés ne bénéficient pas tous du même degré d'évolution. Mais tous les paysages éducatifs ont réussi à surmonter les obstacles initiaux, à trouver un langage commun et à s'organiser. C'est un exploit qu'il convient de souligner: les acteurs concernés, très différents par nature, ne se contentent pas de s'asseoir à la même table pour discuter, ils travaillent également ensemble et définissent des objectifs communs. La coopération entre acteurs scolaires et extrascolaires est devenue nettement plus intensive, les idées sont mieux communiquées et l'efficacité s'est accrue.

En comparaison avec l'année 2014, les enfants et les adolescents concernés étaient beaucoup mieux intégrés dans leur milieu scolaire et dans leurs activités en 2015, et ils sollicitaient davantage les offres éducatives. Parmi les offres extrascolaires, les plus fréquemment utilisées étaient les bibliothèques, les activités sportives, les séances de gymnastique parent-enfant et les activités ludiques. Les enfants ont donc utilisé davantage les offres éducatives, non seulement dans le cadre scolaire, mais également les activités extrascolaires, qu'ils ont par ailleurs sollicitées spontanément.

## Utilisation de l'offre

Les enfants et les adolescents concernés ...



# Plus étendus, plus denses, plus stables – les réseaux des paysages éducatifs se développent

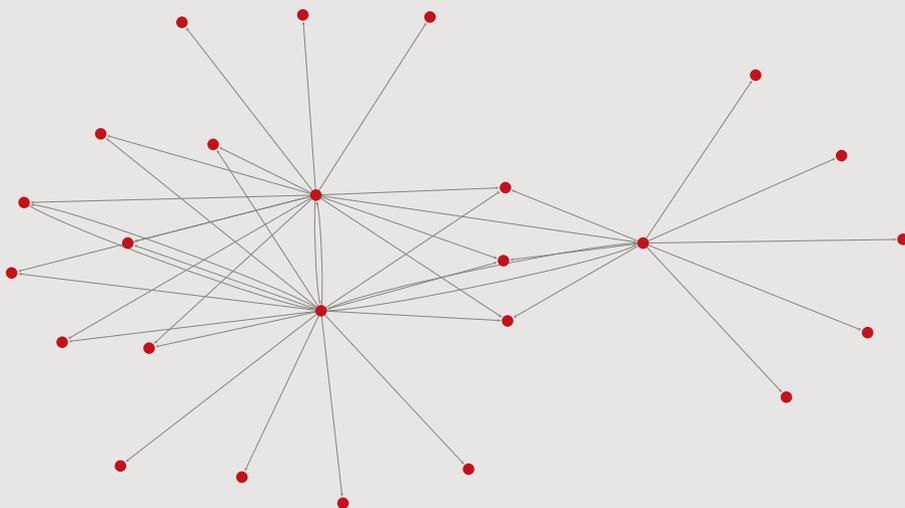
Afin qu'un paysage éducatif puisse se développer à long terme et encourager les enfants et les adolescents de manière ciblée, il est impératif qu'une collaboration systématique se mette en place pour les différents projets entre acteurs concernés au sein d'un réseau. L'analyse du réseau montre de toute évidence que ces liens prennent forme. Bon nombre de réseaux dans les paysages éducatifs examinés deviennent plus vastes, plus denses et plus stables.

Les acteurs sont non seulement mieux reliés en réseau, mais ils collaborent plus étroitement par rapport à un groupe comparatif. On constate, à cet égard, que plus leur engagement est résolu et plus ils assument des responsabilités, plus le réseau se densifie. L'engagement des bénévoles au sein d'un paysage éducatif est également plus marqué, tandis que les personnes du groupe comparatif sont plutôt réticents.

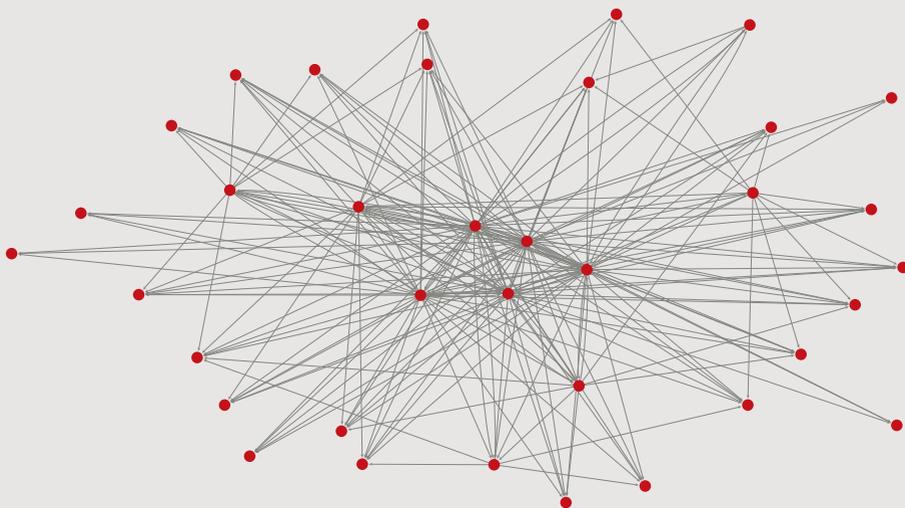
L'analyse de réseau sur le plan social montre aussi que la plupart des réseaux éducatifs comportent plusieurs personnes étroitement liées au sein d'un réseau (nœuds du réseau). Au sein d'un paysage éducatif, le succès de la collaboration dépend un peu moins des individus.



## Analyse du réseau



Le réseau d'un paysage éducatif en 2014 ...



... et en 2015, après un an de collaboration.

# Groupe de pilotage et direction de projet – la colonne vertébrale des paysages éducatifs

**Afin qu'un paysage éducatif fonctionne et que les participants établissent un bon réseau de relations, il est impératif qu'un soutien et une coordination professionnels s'établissent: la direction de projet, les personnes chargées de l'accompagnement des processus, le groupe de pilotage local et les groupes de travail sont, à cet égard, les piliers d'un tel édifice.**

**DIRECTION DE PROJET:** elle tient les rênes et est à la fois compétente et crédible dans son rôle auprès des participants d'un paysage éducatif. Les participants reçoivent des retours d'information de la part de la direction de projet concernant leur partie du projet et ils ont voix au chapitre lors des décisions.

**GROUPE DE PILOTAGE:** le soutien offert par le groupe de pilotage local est très apprécié par de bon nombre de participants. Le groupe de pilotage peut ouvrir la participation au projet à des personnes clés jouant un rôle important, par exemple des personnages politiques ou des représentants de l'administration. Il est donc primordial qu'il soit composé des bonnes personnes, car c'est seulement ainsi que les paysages éducatifs peuvent bénéficier d'un appui adéquat.

**ACCOMPAGNATEURS DE PROCESSUS (COACH):** ils jouent également un rôle également un rôle essentiel bien compris par les participants des projets. Ces derniers apprécient leurs compétences techniques, leur crédibilité et le regard externe qu'ils apportent. Grâce à leur vaste expérience, les accompagnants de processus apportent de nouvelles idées dans les projets ou appliquent des principes utiles pouvant être transposés d'un paysage éducatif à l'autre.

**GROUPE DE TRAVAIL:** ils analysent toutes les facettes du principe des paysages éducatifs en tant que système complet et prévoient diverses activités. Leur mission est de mettre les nouvelles idées en pratique, contribuant ainsi à façonner les paysages éducatifs. Leur travail est considéré par les participants comme un apport décisif aux paysages éducatifs.

Les données provenant de l'étude d'accompagnement sont éloquentes: les paysages éducatifs ont besoin d'une coordination professionnelle et d'un solide appui aux niveaux administratif et politique pour que les représentants des écoles puissent être reliés en réseau avec les professionnels des milieux associatifs et avec les parents des enfants.

# Les paysages éducatifs créent les conditions-cadres de la collaboration

De la confiance, une bonne communication et des objectifs communs: ces facteurs sont importants pour que parents, enseignants, animatrices de jardins d'enfants et professeurs de musique, travailleurs sociaux et autres intervenants soient prêts à investir du temps en faveur de projets communs et à se constituer en réseau. Le rapport intermédiaire le montre: plus les acteurs se font confiance, plus ils communiquent de manière ouverte. De même, plus les objectifs sont clairs, plus ces acteurs s'engagent sérieusement et collaborent intensivement. Simultanément, une collaboration efficace est de nature à créer les conditions permettant sa continuation.

Une coopération renforcée au sein d'un projet consolide à son tour la collaboration entre acteurs scolaires et extrascolaires. Il existe un fort engagement en faveur des paysages éducatifs examinés.

En attribuant des ressources financières, humaines et temporelles aux acteurs scolaires et extrascolaires, un paysage éducatif facilite la tâche de ces derniers pour se constituer en réseau et définir des objectifs communs.

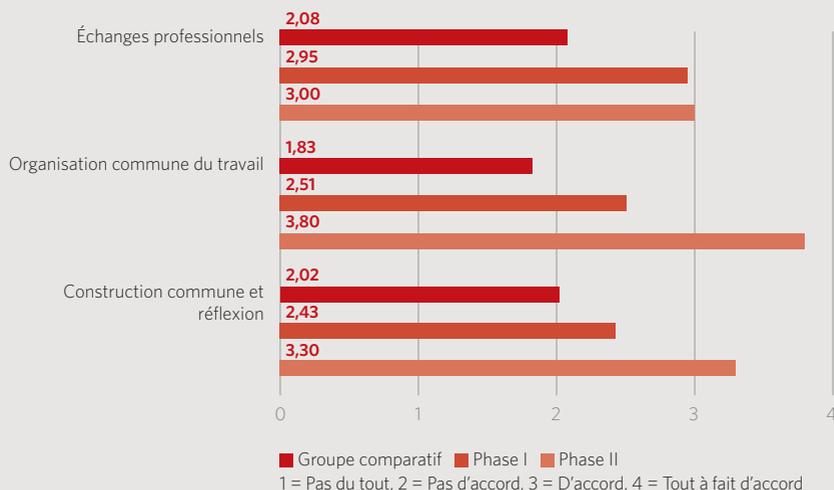


# Progresser pour passer des échanges professionnels à la collaboration

Les paysages éducatifs renforcent non seulement la collaboration, mais dans un tel cadre, le type de coopération évolue. En 2014, la collaboration au sein des paysages éducatifs était essentiellement constituée d'**échanges professionnels**. En clair: les participants s'assoient autour d'une table, échangent des documents et des informations, et apprennent ainsi à connaître le champ d'activités des autres personnes. En 2015, ces simples échanges ont fait place à **des travaux communs** dans le cadre de certains projets. L'engagement en faveur d'offres éducatives communes a également pris de l'ampleur, de même que le degré de soutien mutuel (**construction commune et réflexion**).

Un regard sur un groupe comparatif montre que la collaboration au sein d'un paysage éducatif est perçue comme étant beaucoup plus positive et intensive: en effet, dans les groupes comparatifs, les échanges professionnels entre acteurs scolaires et extrascolaires sont moins fréquents, la collaboration est moins poussée et l'engagement commun est moins évident. Ce phénomène peut éventuellement s'expliquer par le fait qu'une collaboration sur certains sujets entre professionnels des milieux scolaires et extrascolaires n'a lieu que lorsque des créneaux horaires fixes sont prévus à cet effet.

## Types de collaboration



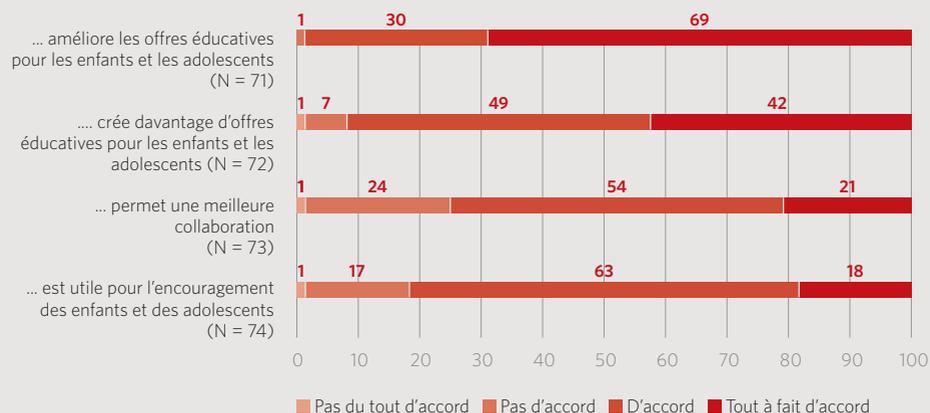
# De meilleures offres éducatives grâce au réseautage

La mise en place d'une coordination professionnelle et le soutien accordé par des personnes clés jouant un rôle important ont permis de mobiliser un grand nombre d'acteurs en faveur de l'encouragement précoce des enfants. Les personnes participant au fonctionnement des paysages éducatifs sont généralement très satisfaites par ces structures et par le travail qu'elles accomplissent dans le cadre de leurs projets. À leurs yeux, les paysages éducatifs ont toute leur raison d'être. Elles estiment que le réseau de relations entre les écoles et les acteurs extrascolaires est utile pour encourager les enfants et les adolescents. Elles considèrent également que grâce à la collaboration améliorée, il est possible d'aménager des offres éducatives de meilleure qualité et en plus grand nombre pour les enfants et les adolescents.

La plupart sont d'avis que la collaboration a été rendue plus efficace et meilleure en raison des offres découlant d'un paysage éducatif: l'utilité pour les professionnels s'est accrue et la charge de travail a diminué par rapport à 2014. La majorité des participants se sentent suffisamment épaulés en termes de ressources financières et humaines, et ils se sentent que le travail, bien souvent bénévole, est valorisé.

## Effacité du réseau de relations

La mise en réseau des acteurs scolaires et extrascolaires ...



# Des jalons importants pour l'avenir

**Où se situent les défis concernant les paysages éducatifs? Où y a-t-il encore du potentiel d'amélioration? L'étude d'accompagnement montre les différents axes de développement futur pour le principe des paysages éducatifs et pour les 22 projets.**

## **CONTINUER D'INCLURE LES PARENTS COMME PARTENAIRES IMPORTANTS.**

Pendant le déroulement du programme, les parents peuvent être rendus participants dans une mesure toujours plus grande. Mais dans certains projets, il reste difficile de gagner leur collaboration ou leur participation aux offres qui leur sont destinées. En particulier, les parents ayant un accès restreint aux offres de formation sont ceux qui, avec leurs familles, ont le plus à gagner du réseautage, sans compter que leurs enfants sont ainsi plus facilement atteignables.

**MIEUX INTÉGRER LES ENSEIGNANTS DANS LES PAYSAGES ÉDUCATIFS.** Les enseignants sont des acteurs très importants d'un paysage éducatif, du fait que l'essentiel de leur travail se déroule avec les enfants et les parents. Cependant, leur rôle dans les paysages éducatifs n'est pas toujours pris en compte directement. Bon nombre d'entre eux ne connaissent pas le projet ou ne peuvent pas s'engager dans un paysage éducatif en plus de leur activité professionnelle. Mais quand ils le font, c'est avec un engagement sans réserve. L'un des objectifs d'un paysage éducatif doit donc consister à motiver les enseignants.

## **MAINTENIR LE HAUT NIVEAU DE MOTIVATION POUR LES PAYSAGES ÉDUCATIFS.**

Comme le montrent les résultats de l'étude, la coopération devient plus intensive à mesure que les réunions deviennent plus fréquentes et que la confiance mutuelle se renforce. Les personnes jouant un rôle important doivent donc se rencontrer aussi souvent que possible, et les acteurs seront bien avisés de se réunir plusieurs fois par année, par exemple lors d'une réunion de réseautage.

**ENCOURAGER DAVANTAGE LA PARTICIPATION DES ENFANTS ET DES ADOLESCENTS.** Afin qu'un nombre encore plus grand d'enfants utilisent les offres, il faut les intégrer davantage dès la phase de mise en place d'un paysage éducatif et des projets.

**MAÎTRISER LES RELATIONS PUBLIQUES ET LA COMMUNICATION.** Certains acteurs se sentent désemparés lorsqu'il s'agit de communiquer au public les idées et les projets de leur paysage éducatif. Reste qu'une communication active est d'une importance cruciale, car elle vise à rendre visible le paysage éducatif pour le public et les milieux politiques. Elle aide à gagner la faveur des personnes et des acteurs essentiels pour qu'ils s'engagent, et finalement à atteindre les parents et leurs enfants.

# Commentaire de la Fondation Jacobs

**Les paysages éducatifs sont importants; le rapport intermédiaire de l'étude d'accompagnement l'atteste. Afin que les projets puissent néanmoins être assurés à long terme, la conviction des participants ne suffit pas: il faut aussi une volonté politique clairement exprimée. C'est le seul moyen pour que l'indispensable coordination des paysages éducatifs puisse continuer d'être financée et maintenue.**

Le principe des paysages éducatifs a fait ses preuves, comme le montre le présent rapport intermédiaire. Les projets ont permis de mettre en place des réseaux fonctionnels: des personnes provenant des milieux scolaire, extrascolaire et familial ont réussi à établir un réseau de relations et travaillent désormais ensemble. Les réseaux mis en place ou consolidés dans le cadre du programme «Paysages éducatifs en Suisse» remplissent diverses fonctions:

- ils créent des relations horizontales et verticales;
- ils tiennent compte d'une variété de besoins et d'intérêts;
- ils permettent la collaboration d'acteurs de l'éducation qui ne collaboraient pas auparavant;

Grâce à ces réseaux, les offres existantes en matière éducative sont coordonnées et de nouvelles offres comblent les éventuelles lacunes. Ces services n'en sont rendus que plus visibles et sont mieux utilisés par les enfants et leurs parents. Grâce à la diversité des opportunités éducatives, les enfants et les adolescents sont encouragés de manière plus ciblée et plus globale.

Les paysages éducatifs sont prévus pour durer. Les changements intervenant pendant la phase de projet doivent être documentés et formellement consignés. L'objectif est d'intégrer le nouveau type de collaboration ainsi que les offres complémentaires dans la structure normative et de les stabiliser dans le corpus commun. Comme les participants le soulignent, le succès durable des paysages éducatifs dépend de la continuation de la coordination au sein des réseaux de relations au-delà de la phase de projet, ce que les expériences récoltées précédemment en Allemagne confirment. Pour y parvenir, le soutien des milieux politiques et administratifs est indispensable. En effet, la volonté politique est un élément déterminant dans cette équation.

**NOUS REMERCIONS TOUS LES PARTICIPANTS POUR LEUR TRAVAIL EXEMPLAIRE, LEUR ENGAGEMENT SANS FAILLE ET LEUR TÉNACITÉ, ET NOUS ANTICIPONS AVEC UNE GRANDE SATISFACTION L'ÉVOLUTION FUTURE DE CES PAYSAGES ÉDUCATIFS SI DIVERS.**



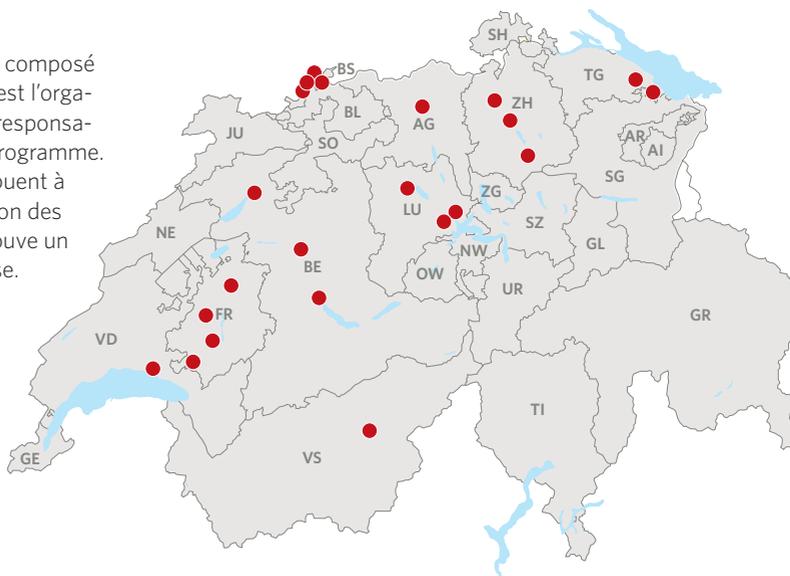
# Le programme «Paysages éducatifs en Suisse»

**Entre 2013 et 2018, 22 paysages éducatifs auront vu le jour dans le cadre du programme «Paysages éducatifs en Suisse» en Suisse alémanique et en Suisse romande.**

Un paysage éducatif croît et se densifie lorsque les participants collaborent systématiquement autour d'objectifs communs et à long terme. Il faut pour cela que des ressources humaines et financières soient fournies en suffisance et que cette idée bénéficie d'un appui politique. En Suisse, il manque souvent le cadre institutionnel permettant une mise en réseau systématique et durable du monde éducatif avec toutes ses ramifications. En lançant le programme «Paysages éducatifs en Suisse», la Fondation Jacobs entend apporter une première pierre à cet édifice et aménager les conditions-cadres d'une telle mise en réseau tout en effectuant le suivi des résultats.

D'ici 2018, la Fondation Jacobs aura soutenu 22 régions, communes et quartiers dans neuf cantons pour la mise en place des paysages éducatifs. Elle investit également près de 7 millions de francs dans les projets, la coordination et l'étude d'accompagnement. La Fondation Jacobs entend ainsi populariser l'idée des paysages éducatifs en Suisse et susciter un changement de mentalité: l'éducation doit désormais être considérée comme un tout. Elle doit inclure la formation scolaire, l'encouragement dans les milieux associatifs et autres organisations parascolaires, de même que l'environnement familial d'un enfant.

Le groupe de pilotage, composé d'experts renommés, est l'organisme qui endosse la responsabilité stratégique du programme. Ces personnes contribuent à ce que la nouvelle vision des paysages éducatifs trouve un terreau fertile en Suisse.



---

# L'étude d'accompagnement du programme

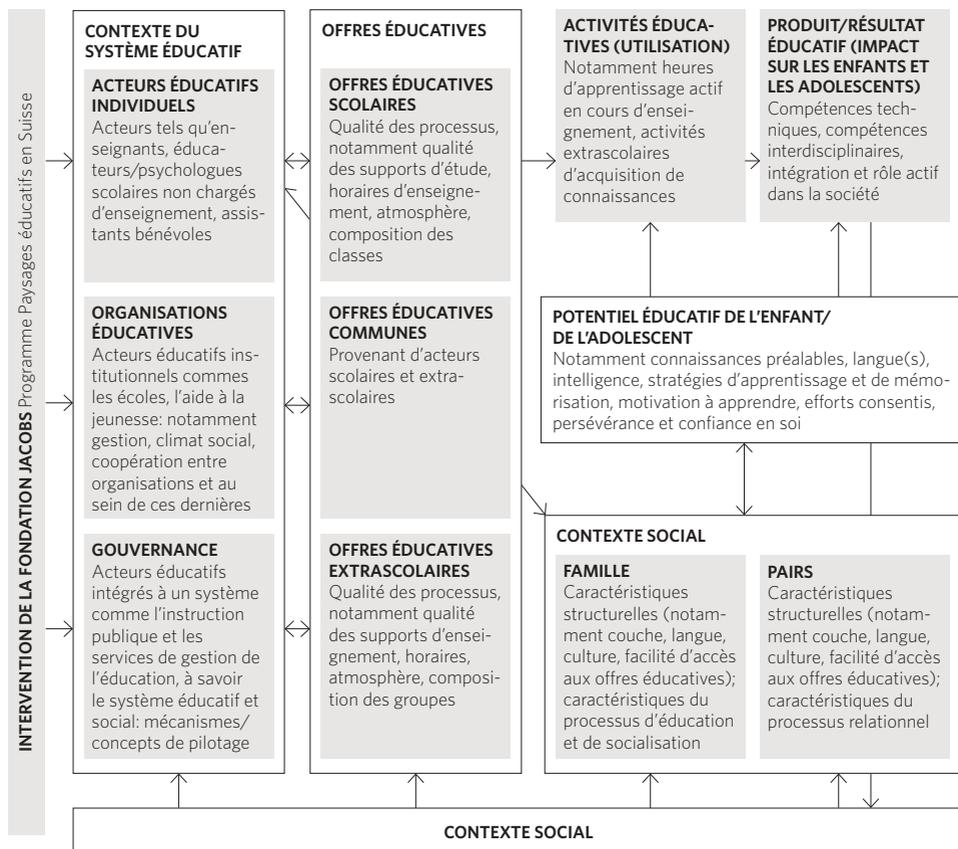
**La Fondation Jacobs a voulu que le programme «Paysages éducatifs en Suisse» bénéficie d'un accompagnement scientifique et qu'il soit documenté et analysé. Cette étude d'accompagnement permettra au principe des paysages éducatifs de continuer à se développer.**

Le programme «Paysages éducatifs en Suisse» est prévu pour une durée de six ans. Pendant cette période, l'Institut pour le management et l'économie de formation (IBB) de la Haute école de pédagogie de Zoug examine les répercussions du programme et la manière dont les réseaux de relations des 22 paysages éducatifs concernés s'établissent, se modifient et influencent le développement des enfants. L'étude d'accompagnement est une entreprise pionnière: elle est la première étude transversale scientifique réalisée dans le monde germanophone concernant les répercussions des paysages éducatifs ou d'autres réseaux similaires sur les enfants et les adolescents.

L'étude d'accompagnement s'intéresse aux questions suivantes:

- Quelles sont les conditions menant à une meilleure collaboration entre acteurs éducatifs?
- Comment les offres éducatives évoluent-elles?
- Comment ces offres sont-elles utilisées par les enfants et les adolescents?
- Quel est l'impact des offres sur les enfants et les adolescents?

Afin que l'étude débouche sur des résultats significatifs, elle est menée sous forme d'étude transversale, autrement dit au moyen de plusieurs enquêtes s'étendant au-delà de la durée du projet. Elle interroge les professionnels, les parents ainsi que les enfants et les adolescents suffisamment âgés. Les données sont prélevées au moyen d'entretiens, d'analyses de documents et d'observations sur site (accès qualitatif) ainsi que d'enquêtes en ligne et de questionnaires (accès quantitatif). La collecte d'informations concerne également les écoles qui ne participent pas au programme (groupes comparatifs).



Modèle d'utilisation des offres dans un paysage éducatif (d'après Helmke, 2012)

---

# La Fondation Jacobs et l'Institut pour le management et l'économie de formation de la Haute école de pédagogie de Zoug (IBB)

**Financé par la Fondation Jacobs, l'Institut pour le management et l'économie de formation de la Haute école de pédagogie de Zoug effectue un suivi scientifique du programme «Paysages éducatifs en Suisse».**

## **Fondation Jacobs**

La Fondation, qui déploie ses activités au niveau international, entend jouer un rôle de stimulant et de vecteur d'innovations en matière de développement des enfants et des adolescents. Elle initie, coordonne et promeut des projets pionniers dans ce domaine. Dans son action sur le terrain, elle s'allie à des partenaires scientifiques réputés fiables.

La Fondation Jacobs a été créée en 1989 par Klaus J. Jacobs et sa famille. Son but est d'améliorer durablement les possibilités de développement des enfants et des adolescents afin qu'ils puissent jouer un rôle productif et responsable au sein de la société.

## **IBB**

l'Institut pour le management et l'économie de formation (IBB) de la Haute école de pédagogie de Zoug s'intéresse à la recherche et au transfert de connaissances en matière de leadership/management, de gestion de la qualité ainsi que de gestion du personnel et du développement personnel.

Bien que l'IBB ait un mandat de recherche et de développement, elle entend également intervenir comme prestataire de services pour les professionnels, organisations, institutions, milieux administratifs et politiques chargés du développement de la qualité du travail pédagogique. Dans ses activités, l'Institut adopte une approche interdisciplinaire et utilise des méthodes variées.

Le prof. Stephan Gerhard Huber en est le directeur, et Pierre Tulowitzki coordonne l'étude d'accompagnement du programme Paysages éducatifs en Suisse.

Le rapport intermédiaire relatif au programme «Paysages éducatifs en Suisse» ainsi que d'autres informations sont disponibles auprès de la Fondation Jacobs ou de l'Institut pour le management et l'économie de formation (IBB) de la Haute école de pédagogie de Zoug.

**Éditeur**

Fondation Jacobs, Seefeldquai 17, 8034 Zurich

**Interlocuteur**

Rita Schweizer

[rita.schweizer@jacobsfoundation.org](mailto:rita.schweizer@jacobsfoundation.org)

**Organisme chargé de l'étude**

Institut pour le management et l'économie de formation de la Haute école de pédagogie de Zoug (IBB)

Directeur: prof. Stephan Gerhard Huber

**Rédaction**

etextera, Schmittlen

[www.etextera.ch](http://www.etextera.ch)

**Conception et mise en page**

Blyss, Zurich

[www.blyss.ch](http://www.blyss.ch)

© 2016, Fondation Jacobs — la réimpression, la diffusion et la reproduction électronique, même pour des extraits, sont soumis à une autorisation écrite.

**Jacobs Foundation**

Programme Paysages éducatifs en Suisse  
Seefeldquai 17  
Case postale  
8034 Zurich

Rita Schweizer, direction du projet  
T +41 44 388 61 10  
[paysageseducatifs@jacobsfoundation.org](mailto:paysageseducatifs@jacobsfoundation.org)  
[www.jacobsfoundation.org](http://www.jacobsfoundation.org)



Our Promise to Youth