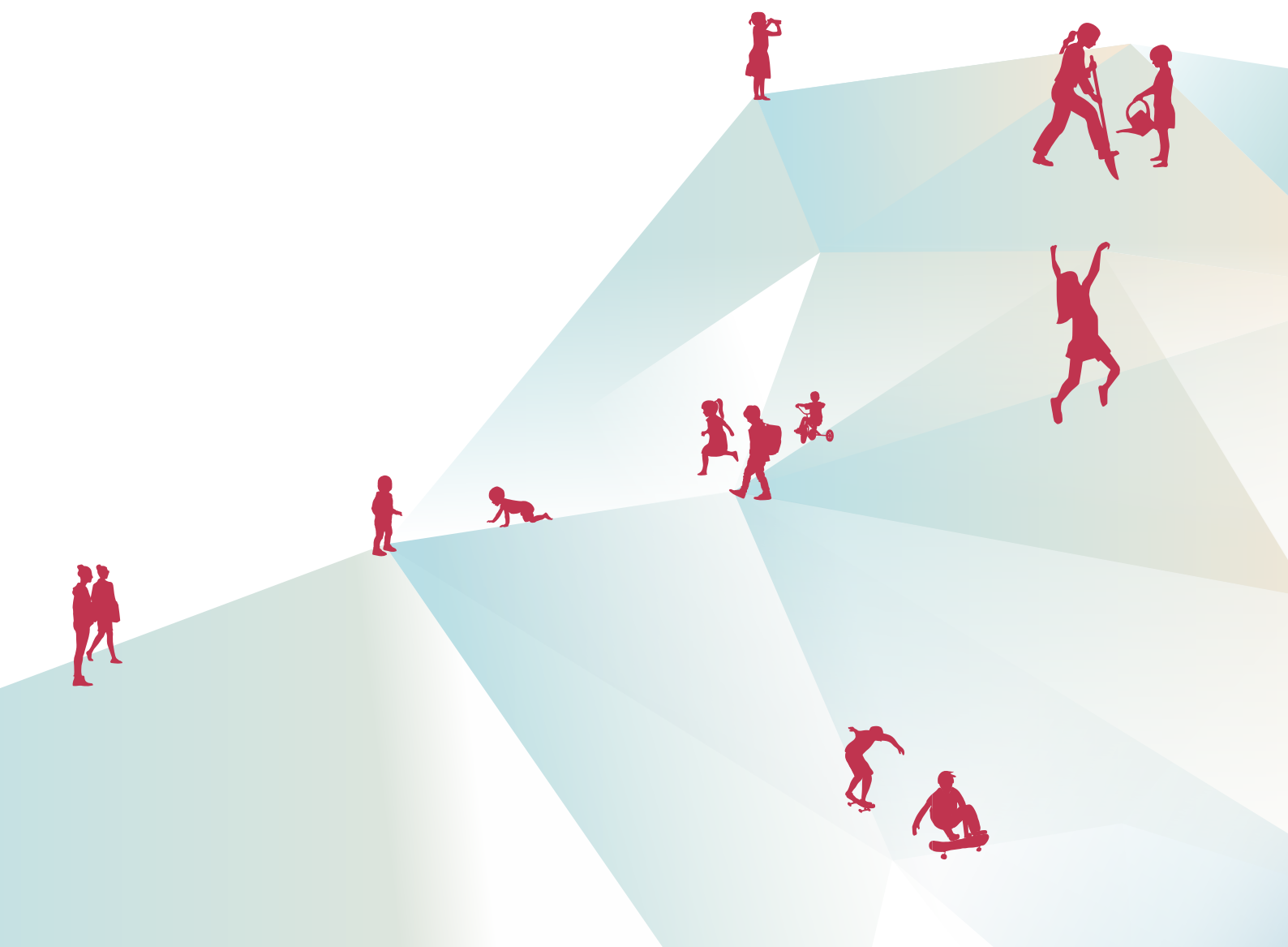




Paysages éducatifs21
équitable. durable. en réseau.

Inspiration et aide à la création
d'une boîte à outils pour les paysages éducatifs

Toolbox



Paysages éducatifs21

éducation21
Avenue de Cour 1 | 1007 Lausanne

T +41 21 343 00 21
info@paysages-educatifs21.ch
www.paysages-educatifs21.ch

Introduction	1	Entrée en matière	4
	1.1	Vue d'ensemble de la boîte à outils	5
Participants	2	Des réseaux à dimension humaine	8
	2.1	Enfants et adolescents	9
	2.2	Groupe de pilotage	10
	2.3	Coordination	11
	2.4	Groupes de travail	12
	2.5	Groupe d'accompagnement / de résonance	13
	2.6	Parents	14
Objectifs	3	Des objectifs comme étapes de développement des réseaux	18
	3.1	Vision	19
	3.2	Objectifs	20
	3.3	Groupes cibles	21
	3.4	Mesures	22
	3.5	Transitions	23
Processus	4	Les processus façonnent les réseaux	26
	4.1	Analyses	27
	4.1.1	Analyse de la situation	28
	4.1.2	Analyse des besoins	29
	4.1.3	Analyse des parties prenantes	30
	4.2	Mise en œuvre	31
	4.2.1	Plan de travail	32
	4.2.2	Processus politiques	33
	4.2.3	Gestion de la qualité	34
	4.2.4	Pérennisation	35
	4.2.5	Sécurisation des connaissances	36
	4.3	Structures	37
	4.3.1	Structure	38
	4.3.2	Conditions-cadres et ressources	39
	4.3.3	Clarification des rôles	40
	4.3.4	Compétence opérationnelle	41
	4.3.5	Accords	42
	4.3.6	Coopération	43
	4.4	Communication	44
	4.4.1	Communication transparente	45
	4.4.2	Relations publiques	46
	4.4.3	Événements	47
	4.5	Facteurs «subjectifs»	48
	4.5.1	Motivation	49
	4.5.2	Participation	50
	4.5.3	Gestion des bénévoles	51
	4.5.4	Célébrer les succès	52



1 Bienvenue dans la boîte à outils des paysages éducatifs

Entre 2013 et 2019, la Fondation Jacobs a soutenu 22 quartiers, communes et régions dans toute la Suisse pour la mise en place d'un paysage éducatif. Pendant cette période, les participants ont beaucoup exploré et appris. Le service de contact Paysages éducatifs21 souhaite vous soutenir pour la mise en place de votre paysage éducatif en vous faisant bénéficier des connaissances et des expériences acquises.

Le but de notre boîte à outils est de vous donner une vue d'ensemble et d'attirer votre attention sur quelques points à ne pas négliger lors de l'établissement d'un tel réseau. La boîte à outils montre, à l'aide d'exemples, comment les différents thèmes et problèmes liés à un paysage éducatif ont été abordés et résolus. Elle propose également des aides concrètes afin que n'ayez pas à réinventer la roue à chaque fois.

Cette boîte à outils comprend trois parties: participants, objectifs et processus. Dans la section participants, vous découvrirez quelles sont les catégories de personnes ou les groupements dont il faut s'entourer pour constituer un paysage éducatif, et quelles sont leurs tâches. La section objectifs renvoie aux ingrédients nécessaires pour obtenir un changement systémique du dispositif éducatif local au moyen d'un paysage éducatif. Enfin, la section processus contient des indications pratiques sur les étapes concrètes de la réalisation.

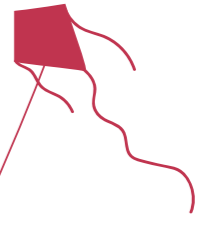
Nous espérons que notre boîte à outils sera à la fois une source d'inspiration et une aide utile. Vos remarques et vos suggestions sont les bienvenues.

Vue d'ensemble de tous les éléments de la boîte à outils 1.1



Chapitre 2

Participants



2 Des réseaux à dimension humaine

Dans un paysage éducatif, des personnes établissent un réseau de relations afin de se mobiliser au sein d'un système éducatif local ayant pour vocation de donner à tous les enfants et adolescents des opportunités équitables en vue d'une éducation intégrée.

Le système éducatif local est constitué de personnes issues des milieux les plus divers: monde politique, écoles, travail social avec la jeunesse, associations, parents. Toutes ces personnes veillent à ce que chaque enfant puisse se développer harmonieusement et exploiter pleinement son potentiel. Dans un paysage éducatif, elles s'associent dans le but d'améliorer la qualité de l'offre éducative et l'équité des opportunités.

Un paysage éducatif met en relation les divers lieux éducatifs des enfants et des adolescents, et favorise ainsi une collaboration systématique entre toutes les personnes ayant un rôle à jouer avec les enfants, les adolescents et leurs parents. Plus le nombre de participants est grand, plus le réseau de soutien et d'accompagnement de l'enfant pendant son parcours éducatif est dense. Au sein d'un réseau dynamique, tous les liens convergent vers un centre: le service de coordination. Ce service bénéficie d'un soutien stratégique (groupe de pilotage) et opérationnel (groupes de travail) ainsi que d'un accompagnement (groupe d'accompagnement) de la part des acteurs et des organes compétents.

Enfants et adolescents toujours au centre des préoccupations 2.1

Dans un paysage éducatif, les enfants et les adolescents sont au centre des préoccupations. Toutes les activités sont orientées vers leurs besoins. Si la situation s'y prête, leur participation est la bienvenue.

Les paysages éducatifs ont pour objectif d'encourager tous les enfants et adolescents de manière intégrée et de leur permettre de jouer un rôle actif dans la société. Ils modifient le système en place de manière à ce que tous les enfants et adolescents reçoivent l'aide nécessaire pour pouvoir développer pleinement leur potentiel. Ce n'est pas aux enfants de s'adapter au système, mais au système de s'adapter aux besoins des enfants. Toutes les activités exercées dans un paysage éducatif sont le résultat de la question: Quels sont les besoins des enfants et des adolescents?

Tâche

Le groupe cible prioritaire d'un paysage éducatif est constitué par les enfants et les adolescents. Mettez toujours la priorité sur eux et sur leurs besoins. Lorsque la situation le permet, donnez-leur la possibilité de participer – qu'il s'agisse de comités restreints, de groupes de travail, ou d'une intervention ponctuelle via un processus participatif.

Recommandations

- **Priorité:** pour toutes les offres, placez les intérêts des enfants et des adolescents en premier. Orientez vos activités en fonction de leur point de vue: Où se situent leurs intérêts, quels sont leurs besoins? Qu'est-ce qui leur est utile ou leur procure de la joie?
- **Participation:** intégrez les enfants et les adolescents dans le paysage éducatif non seulement en tant que groupe cible, mais en qualité de participants jouant un rôle actif.
- **Processus participatif:** dans toute activité, examinez sous quelle forme vous pouvez faire participer directement les enfants et les adolescents.

Exemples de pratiques et outils

- Film Paysage éducatif Bläsiversum, Bläsi (BS), DE

2.2 Une stratégie pour guider les changements

Le groupe de pilotage est le groupe de réflexion à l'origine du paysage éducatif. Ces personnes prennent des décisions de portée stratégique, veillent à donner au projet un ancrage politique et sont responsables du suivi des objectifs.

La stratégie qui préside à un paysage éducatif doit bénéficier d'un large appui. Le groupe de pilotage permet de faire participer les organes décisionnels compétents. Il est particulièrement efficace lorsque des personnages clés du monde politique, de l'administration (éducation, affaires sociales et santé) et les écoles y sont représentés.

Tâches

Le groupe de pilotage est responsable de donner une orientation stratégique au paysage éducatif. En collaboration avec les participants, il élabore une vision commune et veille à ce que chaque activité contribue à atteindre les objectifs. Le groupe de pilotage est le lien entre le paysage éducatif, les autorités politiques locales et l'administration.

Recommandations

- Clarification des rôles: clarifiez les tâches et les rôles suffisamment tôt et veillez à obtenir un consensus sur la fonction du groupe de pilotage. Tenez compte des points d'interface, en particulier en vue de la coordination.
- Fréquence des réunions: prévoyez un calendrier fixe pour des réunions régulières (env. quatre par année). Pour le processus stratégique, il est judicieux d'organiser une retraite annuelle.
- Échange d'informations: mettez en place les canaux d'information facilitant les contacts réguliers avec les personnes travaillant sur le terrain et vous permettant de suivre la mise en œuvre de la ligne stratégique et des objectifs. Participez aux événements de réseautage et examinez de près les offres éducatives concrètes.
- Allègement de la charge de travail: gardez un œil sur les heures de travail accomplies par les membres du groupe de pilotage. Prenez éventuellement des mesures d'aide (p. ex. mettez en place un comité de préparation) afin que la charge de travail des personnes ayant un rôle important reste supportable.

Exemples de pratiques et outils

- [Groupe de pilotage à Dübendorf \(ZH\), FR \(PDF\)](#)

La coordination au cœur d'un paysage éducatif 2.3

Le service de coordination est le point d'interface entre le groupe de pilotage et le niveau opérationnel. Il est le pivot du système. Il assure que le paysage éducatif fonctionne au quotidien; il lance des modifications et motive les participants.

La responsabilité opérationnelle d'un paysage éducatif est assurée par le service de coordination. Ce service peut se situer dans une école, auprès d'une administration ou d'un office, p. ex. le service des affaires sociales ou l'office gérant les animations pour la jeunesse. Le service de coordination est professionnel, compétent, motivé et bien intégré dans un réseau de relations. Il peut agir efficacement s'il dispose des ressources nécessaires (temps, finances, locaux).

Tâches

Le service de coordination est le point de contact pour tous les participants. Il met en œuvre la ligne stratégique (groupe de pilotage) et agit comme facilitateur au sein du réseau de relations et en ce qui concerne la collaboration entre tous les participants. Il est aussi responsable du suivi des objectifs, des délais et coûts. Il crée une atmosphère de travail valorisante et inspirant la confiance, car il s'assure d'établir une communication transparente et adaptée aux groupes cibles.

Recommandations

- Profil d'exigences: le coordinateur ou la coordinatrice possède de solides compétences sociales et apporte son savoir en matière de leadership, de planification et de gestion de projet. Idéalement, il ou elle est déjà intégré-e dans le réseau des structures locales.
- Continuité: dans un paysage éducatif, beaucoup repose sur un travail relationnel qui ne peut pas être délégué. Un changement de personnel risque donc d'avoir un impact non négligeable sur le paysage éducatif. Veillez à assurer la stabilité sur le plan du personnel.
- Cahier des charges: consignez la mission du coordinateur ou de la coordinatrice dans un cahier des charges. Cette précaution permettra d'assurer la continuité de la mission lors d'un changement de personne.
- Assistance administrative: vérifiez si le service de coordination a besoin d'aide pour ses travaux administratifs (secrétariat ou aide à la coordination).

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle cahier de charges de direction de projet FR \(doc\)](#)
- [Rattachements possible de la coordination DE \(PDF\)](#)

2.4 Supporter ensemble la charge de travail

Faire partie d'un paysage éducatif signifie contribuer à sa configuration finale. Les groupes de travail réunissent des personnes désireuses d'améliorer l'offre de prestations pour les enfants et les adolescents.

Les groupes de travail sont les lieux où s'effectue le travail de réalisation. Des représentant-e-s de diverses organisations partageant les mêmes intérêts mettent en œuvre des mesures concrètes pour le bien des enfants et des adolescents – toujours dans le respect de la ligne stratégique définie.

Tâches

Un groupe de travail traite de sujets liés au paysage éducatif. Pour élaborer un concept de réalisation, il tient compte des objectifs fixés par le groupe de pilotage. Il met en œuvre des mesures, des activités et des offres et il effectue une évaluation de ces dernières. Il suit l'évolution des sous-domaines d'un paysage éducatif et veille à leur développement permanent.

Recommandations

- Composition: vérifiez régulièrement si un groupe de travail est constitué des bonnes personnes ou si, pour atteindre un objectif, il serait bon d'y adjoindre d'autres personnes.
- Rôles clairement définis: assurez-vous que les groupes de travail connaissent leur marge de manœuvre et les ressources dont ils disposent.
- Valorisation: les membres d'un groupe de travail s'engagent souvent bénévolement, du moins en partie. Montrez leur votre appréciation – sous forme financière (frais, jetons de présence), sous forme de compensation en nature (événements, cartes de visite, mention dans les publications locales, attestation de travail) ou sous forme de formation continue, d'un voyage d'étude ou de stages d'observation. Invitez tous les groupes de travail à un apéritif de réseautage une fois par année.
- Célébrez les succès: veillez à ce que le travail porte d'abord sur des points pour lesquels des actions sont nécessaires et où l'énergie et la motivation des participants seront mises à contribution. Lorsqu'un objectif est atteint ou qu'une activité est terminée, montrez-le de manière visible et saisissez l'occasion de célébrer les réussites.
- Indemnités: clarifiez d'emblée si une indemnité est prévue pour les frais ou les présences en réunion, et cherchez à savoir qui y a droit et pour quel montant. En particulier pour les groupes mixtes formés de professionnels et de bénévoles, cet aspect peut créer des tensions.

Exemples de pratiques et outils

- [Informations par rapport aux groupes de travail au paysage éducatif Futurina Bern-West Bern-West DE \(page Web\)](#)

Un regard externe pour éviter le repli sur soi 2.5

Le groupe d'accompagnement ou de résonance joue le rôle d'un ami posant un regard critique sur un projet. Il accompagne le paysage éducatif de l'extérieur et l'assiste en proposant son savoir spécialisé et spécifiquement local.

On dit parfois que l'arbre cache la forêt. C'est dans une telle situation qu'un groupe d'accompagnement ou de résonance, avec son regard externe, peut être utile. Il se compose de personnes intéressées par le paysage éducatif mais n'y participant pas directement.

Tâches

Le groupe de résonance se réunit une à deux fois par année. Il propose ses suggestions au paysage éducatif concernant les offres existantes et lui montre le potentiel de développement. Il examine et remet en question les processus et les documents établis tout en formulant des propositions d'amélioration. Il veille également à ce que le paysage éducatif bénéficie d'un large appui.

Recommandations

- Fréquence des réunions: organisez une réunion annuelle, par exemple pendant la pause de midi ou à l'heure de l'apéritif. Planifiez suffisamment de temps additionnel, notamment pour des discussions informelles et pour le réseautage.
- Composition: examinez la composition du groupe de résonance chaque année et, si nécessaire, modifiez-la.
- Partage d'informations: informez régulièrement les membres du groupe de résonance sur la situation du paysage éducatif et tenez compte des idées, observations et préoccupations du groupe.

2.6 Contribution des parents au paysage éducatif

Les parents accompagnent et encouragent leurs enfants dans leur parcours éducatif depuis la naissance. Ils forment un élément important d'un paysage éducatif, à la fois en tant que participants ainsi qu'en tant que groupe cible de certaines activités.

Les parents ou les personnes chargées de l'éducation ont la responsabilité d'instruire l'enfant. Un paysage éducatif efficace les soutient dans cette tâche exigeante en établissant un réseau des lieux éducatifs et en aménageant une offre adaptée aux besoins de l'enfant et des parents. Il contribue à aplanir les obstacles financiers, culturels et linguistiques, et aide les parents à ouvrir l'accès à une éducation complète pour leurs enfants.

Tâches

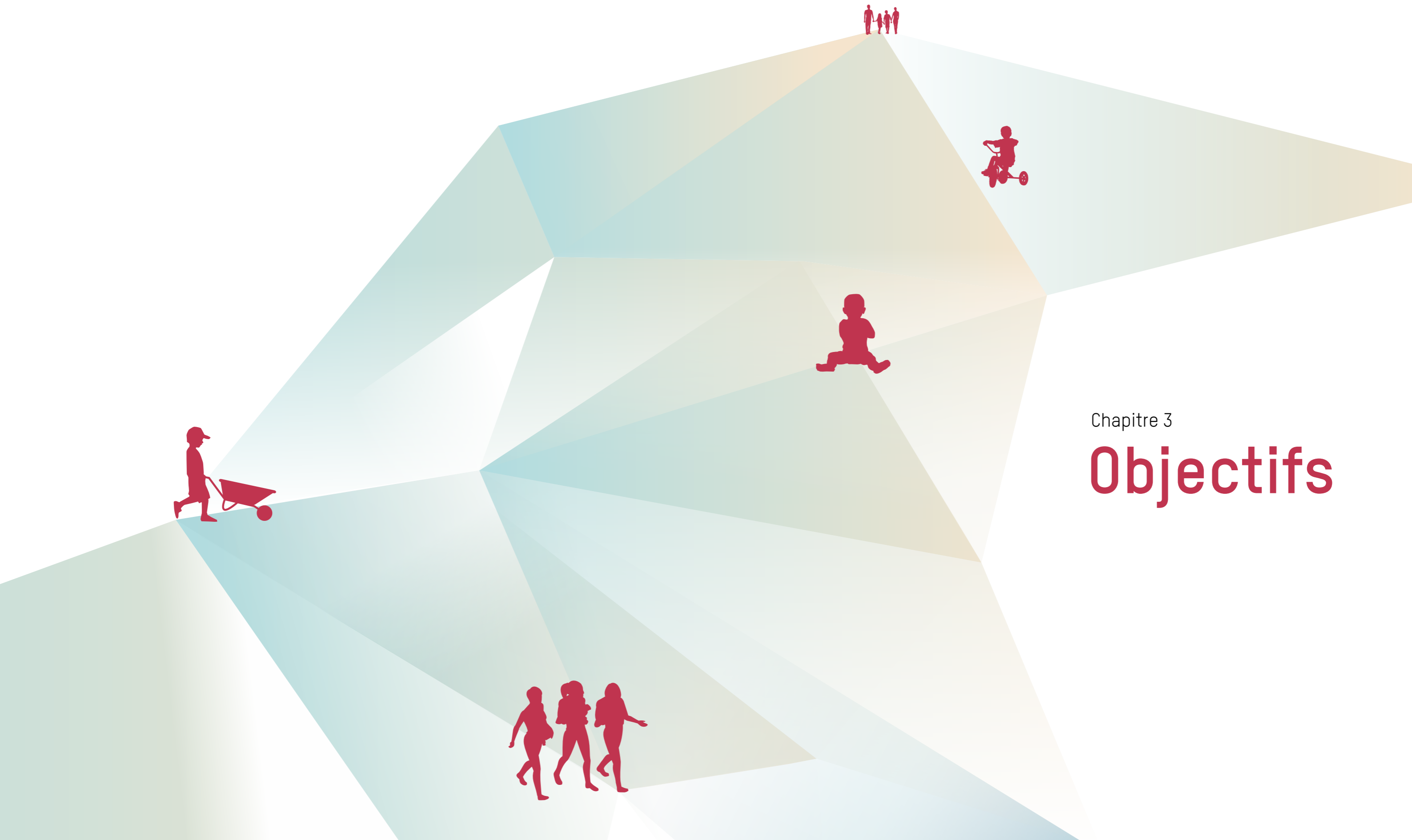
Un paysage éducatif s'appuie sur les ressources disponibles, aussi bien en ce qui concerne l'enfant que les parents. Tirez parti des connaissances et de la motivation des parents. Certains parents ont plus besoin que d'autres d'être renseignés sur l'aide existante, sur la connaissance du système éducatif actuel et sur la manière d'encourager leurs enfants. Un paysage éducatif permet d'examiner l'offre disponible et de la développer, notamment sur ces points.

Recommandations

- Comité des parents: si un tel comité existe dans une école, renforcez-le et attribuez-lui un rôle actif au sein du paysage éducatif.
- Groupes de travail: prêtez une attention particulière au fait que les groupes de travail sont notamment composés de parents.
- Diversité: l'intégration de parents défavorisés sur le plan socio-économique représente un défi pour tous les paysages éducatifs. Si cette intégration est réussie, la collaboration devient synonyme d'enrichissement.

Exemples de pratiques et outils

- [Soutenir les parents avec des «faiseurs de pont» à Dübendorf \(ZH\), DE \(PDF\)](#)
- [Espace de rencontre pour les parents dans l'école de Schwabengut \(BE\), DE \(PDF\)](#)



Chapitre 3

Objectifs

3 Des objectifs comme étapes de développement des réseaux

Dans un paysage éducatif, les participants élaborent une vision commune concernant le système éducatif local. Afin de réaliser leur vision, ils définissent des objectifs et des mesures.

Les paysages éducatifs modifient le système éducatif local. Ils mettent en place de nouvelles structures de collaboration entre les participants. Ils établissent aussi des passerelles et des liens entre les différents lieux d'apprentissage, afin que les enfants et les adolescents puissent suivre un parcours éducatif sans interruption et développer tout leur potentiel.

Les participants d'un paysage éducatif élaborent une vision de ce qu'un tel paysage doit être idéalement. Ils réfléchissent à l'effet souhaité sur le groupe cible et fixent concrètement des objectifs et des mesures. Ils intensifient la collaboration et complètent l'offre éducative, afin qu'aucun enfant ne passe entre les mailles du filet. Ils surveillent attentivement les étapes sensibles que sont les transitions d'une institution à l'autre et d'un degré éducatif au suivant.

Une vision élaborée conjointement donne des ailes aux participants 3.1

La vision décrit l'état optimal que les participants d'un paysage éducatif souhaitent atteindre. Elle les motive, les accompagne dans leur travail et leur sert de guide dans toutes leurs décisions.

Toute personne qui coopère à la mise en place d'un paysage éducatif vise à introduire des changements. Elle souhaite apporter sa propre contribution à l'équité des opportunités et à la qualité du système éducatif. Les participants traduisent ce souhait en termes concrets pour les conditions locales et les besoins individuels. Ils expriment l'état final souhaité sous forme d'une vision avec ses énoncés concernant le but (idéal) du paysage éducatif et les valeurs qu'il incarne.

Tâche

Construisez le processus de manière participative, afin que tous les participants puissent s'identifier au résultat final. La vision élaborée en commun donne une vue d'ensemble et apporte une orientation pour les décisions stratégiques et opérationnelles. Elle favorise l'identification des participants au projet et, par conséquent, elle suscite leur motivation et leur enthousiasme. Elle leur permet d'avancer ensemble avec détermination.

Recommandations

- Élaboration de la vision: intégrez autant de participants que possible au processus, notamment les enfants et les adolescents.
- Ouverture d'esprit concernant le résultat: veillez à ce que les participants restent ouverts quant au résultat du processus. Ce sont eux qui détiennent les clés de la solution et celle-ci doit être portée par le plus grand nombre.
- Priorité: les enfants et les adolescents sont toujours au centre des préoccupations d'un paysage éducatif. Assurez-vous que les participants ne mettent pas la priorité sur leurs propres intérêts institutionnels, mais sur le bien-être des enfants et des adolescents.
- Horizon temporel: la vision décrit l'état souhaité dans un horizon de 5 ans environ. Elle est sans cesse remise en question, et si nécessaire, elle est modifiée. Désignez d'emblée une personne chargée de ce processus de révision.

Exemples de pratiques et outils

- [Charte Wasgenring DE \(PDF\)](#)

3.2 Les objectifs: un fil conducteur pour développer le paysage éducatif

Les objectifs définissent l'effet visé et les étapes significatives du but ultime. Ils fournissent une ligne de conduite, permettent de mesurer les succès et sont une source de motivation pour les participants.

Pour qu'un paysage éducatif soit créé de manière collaborative pour le bien des enfants et des adolescents, il faut fixer des objectifs communs. Ces objectifs sont garants d'une compréhension commune quant à la direction suivie. Ils donnent aux participants une ligne directrice décrivant l'effet escompté et la manière d'y parvenir. Ils permettent de mesurer le succès du paysage éducatif et de communiquer à ce sujet.

Tâche

Définissez des objectifs en cascade: déclinez votre vision en une succession d'effets à atteindre, d'objectifs et de mesures. Un train de mesures peut contribuer à atteindre un objectif isolé, et un groupe d'objectifs peut mener à un effet visé. Posez-vous la question de savoir pourquoi vous faites quelque chose et quel effet vous espérez obtenir. Formulez des objectifs ambitieux et mesurables qui motiveront tous les participants. Vérifiez régulièrement si les objectifs sont atteints et tirez parti des succès dans votre communication, notamment auprès des organes décisionnels.

Recommandations

- SMART: formulez des objectifs SMART – spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis.
- Objectifs mobilisateurs: veillez à ce que les objectifs répondent à un besoin réel des groupes cibles et des participants. Assurez-vous qu'ils mobiliseront leur énergie.
- Vérification: vérifiez régulièrement les objectifs et leur degré d'accomplissement. Consignez par écrit les modifications. Utilisez les observations pour un argumentaire concernant le paysage éducatif.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle effet en cascade FR \(doc\)](#)
- [Chaîne d'impacts Raron DE \(PDF\)](#)
- [Exemple mandat de prestations écoles SORS à Luzern DE \(doc\)](#)

Approche directe et indirecte avec les enfants et les adolescents 3.3

La mission essentielle d'un paysage éducatif est toujours le bien-être des enfants et des adolescents. Mais il arrive qu'on introduise un changement positif pour eux en atteignant d'abord un autre groupe cible.

Les paysages éducatifs obéissent à une logique systémique: ils ne visent pas seulement les enfants et les adolescents, mais également leurs familles et leur environnement social. Le fait de chercher à obtenir la participation des parents ou d'œuvrer au renforcement du rôle parental est parfois une étape importante dans le processus d'amélioration des opportunités éducatives destinées aux enfants et aux adolescents. Autre situation: certaines offres destinées à un groupe spécifique d'enfants et d'adolescents visent à renforcer les points forts et améliorer les points faibles chez les jeunes. Une telle approche traite les parents et les enfants comme des partenaires compétents.

Tâche

En fonction de l'objectif fixé, collaborez avec différents groupes cibles et examinez attentivement leurs ressources, leurs points forts et leurs besoins. Demandez-vous si l'effet souhaité ne serait pas atteint plus efficacement en modifiant le groupe cible.

Recommandations

- Système: Pensez de manière systémique. Incluez dans vos considérations l'ensemble de l'environnement des enfants et des jeunes.
- Focus: Veillez à agir de manière ciblée. Plusieurs mesures sont peut-être nécessaires pour renforcer un groupe cible - et il est peut-être judicieux de travailler sur un «chantier», un après l'autre.

3.4 À petits pas vers l'accomplissement de la vision

Un paysage éducatif modifie lentement le système éducatif local, par petites étapes. Ces changements deviennent visibles pour les intéressés lorsque des offres et des activités concrètes sont proposées.

Un changement systémique de l'infrastructure éducative, une modification des habitudes de collaboration ainsi qu'une approche et une compréhension communes chez les divers acteurs sont des concepts abstraits et parfois difficiles à communiquer. Afin de les rendre compréhensibles pour tous les participants et le public, il vaut la peine de tenter d'obtenir rapidement des succès visibles pour tous, de communiquer sur ces réussites et de les célébrer. L'important, c'est d'être conscient que les nouvelles offres ou structures ne sont «que» la partie visible du changement systémique en cours, dont le but est la mise en place d'une infrastructure complète dédiée à l'encouragement des enfants et des adolescents.

Tâches

En concertation avec les participants, identifiez le thème pour lequel on dispose d'un maximum d'énergie. Cherchez à obtenir rapidement des résultats dans ce domaine. Pour les participants, constater qu'un changement s'opère est une source de motivation. Pour encourager cette motivation, on peut organiser un événement de réseautage, créer des offres simples à mettre en œuvre (p. ex. une salle de gym ouverte le dimanche), ou utiliser des outils de communication (p. ex. brochure détaillant les offres).

Recommandations

- Relations publiques: les paysages éducatifs s'accompagnent aussi d'opérations de communication. Veillez à ce que votre paysage éducatif soit connu du public en communiquant sur chaque progrès accompli, par exemple au moyen d'un bulletin de nouvelles, d'articles dans la presse locale ou de stands d'information lors des fêtes de quartier.
- Succès rapides: il vaut la peine, surtout au début du projet, d'atteindre aussi rapidement que possible des succès visibles. Le paysage éducatif devient alors tangible pour tous les participants, qui voient leur motivation renforcée.
- Utilité: renoncez aux mesures qui ne sont pas vraiment utiles dans votre démarche. Dans certains cas, demandez-vous: Que nous manquera-t-il si nous ne prenons pas la mesure en question?

Exemples de pratiques et outils

- [Film «St. Johann entdeckt» DE](#)

Un paysage éducatif aide à gérer les transitions 3.5

Le passage d'une institution à l'autre ou d'un degré éducatif au suivant est un défi pour les enfants et les adolescents. Pour peu que ces transitions soient aménagées avec soin, elles deviennent une expérience positive.

Chaque personne doit gérer un certain nombre de changements pendant sa vie. La première séparation avec la famille a lieu au plus tard lorsque l'enfant commence l'école. Pour les adolescents, le choix d'une profession représente également un pas important. Mais des transitions ont aussi lieu en passant d'une institution à l'autre, par exemple lorsqu'un enfant quitte l'environnement familial pour fréquenter l'école, le centre d'animation jeunesse, le club de sport ou l'école de musique.

La manière dont une personne aborde de nouveaux défis et gère les transitions dépend dans une large mesure des premières expériences de vie dans ce domaine. Une transition peut devenir une occasion de grandir personnellement, ou être vécue comme un échec qui entraîne une rupture dans le parcours éducatif.

Tâches

Dans votre paysage éducatif, concentrez-vous à la fois sur les transitions horizontales et les transitions verticales. Commencez par l'une des transitions existantes, p. ex. le passage de la famille ou du préscolaire à la phase de scolarité, ou de l'école à l'entrée dans le monde professionnel. Aménagez les transitions de manière à ce qu'elles soient vécues de manière positive par tous les enfants et adolescents. Il ne s'agit pas de gérer des cas isolés, mais de promouvoir la collaboration des institutions concernées, ce qui facilitera l'information pour les enfants et leurs parents.

Recommandations

- Priorité: il est judicieux de commencer avec une situation de transition précise. Puis étendez continuellement votre champ d'action, afin qu'il en résulte un paysage éducatif donnant aux intéressés la volonté d'apprendre pendant toute leur vie.
- Participation des écoles: assurez-vous dès le début que les écoles jouent un rôle actif et qu'elles comprennent votre travail.

Exemples de pratiques et outils

- [Gestion des transitions: Bâle St. Johann \(BS\) et Lausanne Grand-Vennes \(VD\), FR \(PDF\)](#)



Chapitre 4

Processus

4 Les processus façonnent les réseaux

Même si l'action pure a pleinement sa place dans un paysage éducatif, la planification est une étape importante. Les participants planifient et ordonnent les étapes dans la réalisation de leur vision.

Dans un paysage éducatif dynamique, les participants s'efforcent de trouver l'équilibre entre flexibilité et planification. Les processus, autrement dit l'ordonnement logique des activités, aident à organiser les différentes étapes de travail.

Selon les circonstances, il est parfois possible de tracer un chemin plus direct vers le but. Dans un paysage éducatif, les participants s'efforcent, surtout au début, puis à intervalles réguliers, d'effectuer des analyses détaillées. Dans la phase de réalisation, ils prêtent une attention particulière aux processus politiques d'accompagnement.

Dans ce processus, les capacités de gestion de projet chez les participants jouent un rôle important, en particulier la coordination, mais il faut aussi tenir compte de ce qu'il est convenu d'appeler les facteurs «subjectifs» comme la motivation, la capacité de résistance et la reconnaissance. Quant à la gestion de la qualité, elle permet de garantir que le paysage éducatif sera continuellement en développement. Enfin, une communication transparente est un élément décisif pour assurer une collaboration basée sur la confiance.

Une analyse détaillée rendant les besoins et les potentiels visibles 4.1

Les modifications apportées à un paysage éducatif sont destinées à durer si elles répondent à un besoin et si elles sont le fruit d'une analyse soignée.

Un paysage éducatif aura du succès s'il débouche sur un changement positif pour les groupes cibles et s'il répond à un besoin de la part des participants. Il vaut la peine, au début puis à intervalles réguliers, de faire le point de la situation: Comment la situation se présente-t-elle? Où a-t-on identifié un besoin précis? Qui peut apporter un plus?

Tâches

Effectuez un état des lieux (analyse de la situation) pour avoir un aperçu clair des offres disponibles. Identifiez les lacunes et les éventuels besoins (analyse des besoins), et dressez une liste des souhaits émis par les groupes cibles et les participants. Sachez quelles sont les parties prenantes (analyse des parties prenantes) et réfléchissez à la manière de les faire participer. À partir des observations obtenues et grâce à un processus participatif, élaborez une vision de l'état final souhaité pour votre paysage éducatif.

Recommandations

- Temps: prenez le temps d'effectuer une analyse complète de la situation initiale, des défis à relever et des besoins ou souhaits de tous les groupes cibles et participants.
- Itérations: vérifiez régulièrement l'évolution du paysage éducatif et si l'offre correspond toujours aux besoins.
- Vérification: effectuez une analyse et consignez les résultats par écrit. Vous pourrez ainsi retracer le chemin parcouru et mettre en évidence les objectifs atteints. Cela servira également de référence importante pour des discussions, par exemple avec des représentants politiques.
- Reporting: mettez à profit vos éventuelles obligations en matière de reporting pour prendre du recul et pour mieux comprendre l'étendue des succès et des défis dans votre travail.

4.1.1 Connaître le terrain pour pouvoir construire

Un paysage éducatif est mis en place à partir des éléments existants et il progresse à mesure que les lacunes sont comblées. Pour que cette démarche réussisse, il est conseillé d'effectuer une analyse approfondie de la situation initiale et de documenter les observations.

Chaque quartier, chaque commune et chaque région compte une multitude d'offres destinées aux enfants et aux adolescents et de structures collaboratives qui constituent le système éducatif. Le noyau des offres existantes forme la base du paysage éducatif sur laquelle s'érige peu à peu l'édifice complet.

Tâches

Faites un inventaire des offres éducatives existantes, des interfaces de coopération et des structures disponibles, et consignez vos observations par écrit. Élaborez une vue d'ensemble des offres et notez les personnes et les institutions locales œuvrant en faveur de l'enfance et de la jeunesse. Identifiez les formes de collaboration existantes. Vous découvrirez probablement des indices utiles sur les points forts du système éducatif local et les défis auxquels il est confronté, sur les modalités de coopération mises en place, sur les points où une concurrence existe, sur les doublons et les lacunes.

Recommandations

- Offres: dressez une liste des offres existantes dans votre paysage éducatif. Vous serez certainement surpris-e par son nombre. Conseil: cette analyse peut constituer la base pour un répertoire public des offres existantes.
- Environnement: notez les facteurs locaux pouvant favoriser ou, au contraire, empêcher la mise en place d'un paysage éducatif, par exemple: de nouvelles élections, l'incertitude concernant une fonction importante dans l'administration ou les écoles, la présence de certains opposants au projet, etc.
- Analyse SWOT: effectuez une analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, risques). Cet outil aiguisera votre perception des points positifs et des défis de la situation initiale.
- Organisation temporelle: prenez suffisamment de temps pour cette phase de préparation.

Attitude

Manifestez de l'intérêt pour les différents points de vue et pratiquez une culture d'ouverture et d'accueil. Sachez écouter les autres et essayez de découvrir les domaines de non-dit.

Exemples de pratiques et outils

- [Carte synoptique Fribourg Schönberg \(FR\), FR DE \(PDF\)](#)
- [Carte synoptique Biel Boujean \(BE\), FR DE \(PDF\)](#)
- [Brochure «Dübendorf à l'usage des familles», Dübendorf \(ZH\), FR DE \(PDF\)](#)

Intervenir là où les besoins sont les plus criants 4.1.2

Pour qu'un paysage éducatif existe, il faut une volonté de changement. L'analyse des besoins montre où se situent les points nécessitant un changement et quelles sont les aspirations des participants.

Un paysage éducatif est composé de personnes qui souhaitent mettre en place une offre éducative de qualité offrant un accès équitable à tous les enfants et adolescents. Pour que ces personnes se mettent en marche, il faut lancer le mouvement.

Tâches

Identifiez les points où les enfants et les adolescents, leurs parents, les professionnels de la branche et les bénévoles reconnaissent la nécessité d'un changement, et trouvez quelles sont les attentes à cet égard. Notez tous les besoins, puis évaluez-les dans une seconde phase.

Découvrez où la demande est la plus forte, et commencez par cet aspect. Vous pourrez alors enregistrer des succès rapides et donner un visage à votre paysage éducatif.

Recommandations

- Diversité: pour identifier les besoins et les actions nécessaires, consultez le plus grand nombre possible de participants, notamment au moyen d'entretiens, de questionnaires en ligne, de thèmes d'étude suggérés lors d'ateliers, etc.
- Vérification: vérifiez régulièrement si le paysage éducatif couvre les besoins actuels ou si de nouveaux besoins sont apparus.
- Oser mettre un terme: lorsqu'une offre n'est plus demandée, il est normal d'y mettre un terme.

Attitude

Placez toujours le bien-être des enfants et des adolescents au centre des préoccupations. Les intérêts de certaines institutions ou personnes doivent passer au second plan.

4.1.3 Placer les bonnes personnes au bon endroit

L'analyse des parties prenantes montre quels sont les organismes ayant une influence directe ou indirecte sur la configuration du système éducatif local. Elle révèle qui sont les personnes clés capables de faire avancer le paysage éducatif.

Un paysage éducatif est composé de personnes qui proposent une offre éducative concrète telle que l'école, une activité sportive ou une solution de formation pour les enfants et les adolescents, mais il s'inscrit aussi dans le cadre légal cantonal et communal. Il est le résultat des lois et des ordonnances qui déterminent les contours du système éducatif local.

Tâches

En effectuant l'analyse des parties prenantes, créez une vue d'ensemble de toutes les personnes étant, de près ou de loin, concernées par le paysage éducatif. Réfléchissez globalement: un médecin, une sage-femme ou la personne assurant les consultations pères-mères a autant à voir avec les enfants qu'une personne chargée d'accueil ou qu'un prestataire d'activités de loisirs.

Recommandations

- Acteurs: déterminez qui sont les personnes travaillant dans le domaine de l'encouragement aux enfants et aux adolescents et pouvant être appelées à participer au paysage éducatif ou à jouer un quelconque rôle actif.
- Penser globalement: réfléchissez de manière globale. Faites participer les acteurs des domaines de la santé, de l'intégration sociale et des écoles dans la même mesure que les responsables des offres d'accueil extrafamilial et des activités de loisirs. Selon le type et l'âge du groupe cible, on peut également inclure, d'une part, des prestataires pour la formation, l'accueil et l'éducation de la petite enfance, et d'autre part, des entreprises formatrices et des offres pour le choix de la profession.

La gestion de projet: ingrédient essentiel du paysage éducatif 4.2

On peut considérer les différentes étapes et mesures à réaliser dans un paysage éducatif comme autant de projets. De solides connaissances en gestion de projet aideront à travailler de manière ciblée.

Un paysage éducatif vise à modifier le système existant. Les participants planifient un accès équitable à des offres éducatives de qualité destinées à tous les enfants et adolescents. Une telle entreprise requiert une perspective à long terme. Un paysage éducatif n'est pas un projet. Mais pour mettre en œuvre les différentes étapes, il faut utiliser des instruments relevant de la gestion de projet.

Tâches

Veillez particulièrement aux aspects suivants de la gestion de projet: établissez un plan de travail détaillant les étapes futures et les ressources disponibles. Tenez compte des processus politiques et de leurs impératifs temporels. Demandez-vous toujours comment financer et consolider vos actions dans la durée. Mettez aussi l'accent sur la sécurisation du savoir acquis afin que votre organisation soit capable d'apprendre et de gérer les changements de personnel.

Recommandations

- Formation continue: veillez à ce que tous les participants disposent de suffisamment de connaissances et de capacités pour accomplir les tâches que vous leur attribuez. Si nécessaire, aidez-les à progresser.
- Ballons d'essai: veillez à trouver un équilibre satisfaisant entre la planification et la réalisation. Vous pouvez, par exemple, utiliser des méthodes comme Design Thinking afin de pouvoir prendre rapidement des actions concrètes.

Attitude

Intégrez d'emblée le plus grand nombre possible d'acteurs (bénévoles, parents, enseignant-e-s, etc.). Tâchez de découvrir l'intérêt commun qui relie tous les participants, et mobilisez toutes ces personnes pour la mise en œuvre.

4.2.1 La planification représente la moitié du travail

Une planification soigneuse des différentes étapes de travail et des processus, du fait de la clarté qu'elle génère et du côté contraignant pour les parties, est de nature à rassurer les participants et à leur donner confiance.

Pour créer les bases d'une collaboration solide et ciblée, planifiez soigneusement les travaux, faites signer ces plans par des personnes habilitées à prendre des décisions et partagez les informations pertinentes avec les participants.

Tâches

À partir de la vision et des objectifs, mettez en place des mesures et des activités. Définissez des jalons importants pour vous, et attribuez-leur un délai. Établissez un calendrier faisant notamment état des compétences. N'oubliez pas de prévoir les ressources, à savoir les moyens financiers et les heures de travail. Pensez également à l'assurance-qualité (y compris documentation) et à l'évaluation des mesures et des activités. Reliez la planification générale du travail et la planification de la communication.

Recommandations

- Temps: prévoyez suffisamment de temps pour la phase de planification. Commencer rapidement avec les premières réalisations: en effet, l'existence de mesures concrètes permet de comprendre les enjeux du paysage éducatif, ce qui motive les personnes à y participer.
- Flexibilité: trouvez l'équilibre entre une planification soigneuse et la flexibilité nécessaire permettant de réagir aux imprévus.
- Documentation: consignez la planification du travail par écrit et faites signer ces documents par les mandants et les exécutants (responsables politiques et service de coordination).

Exemples de pratiques et outils

- [Aide à la réalisation B SORS Luzern DE \(doc\)](#)

Le rôle primordial des responsables politiques 4.2.2

Les paysages éducatifs peuvent apporter une contribution à l'accomplissement de certains objectifs politiques. Réciproquement, les responsables politiques jouent un rôle primordial dans l'attribution de ressources pour un paysage éducatif.

Un paysage éducatif modifie le système éducatif local. Il établit des passerelles et des liens entre les différentes offres et compétences, aussi bien sur le terrain qu'au sein de l'administration et dans les milieux politiques. Ce changement doit être voulu et soutenu par ces derniers.

Tâches

Veillez à ce que les responsables politiques soutiennent votre paysage éducatif, tant sur le plan du principe que des finances. Assurez-vous de la participation de représentant-e-s politiques, notamment au sein du groupe de pilotage. Reliez les objectifs de votre paysage éducatif aux objectifs politiques et mettez en évidence la contribution que votre paysage éducatif apportera aux objectifs de la législature en cours. Tenez compte des processus politiques et de leurs impératifs de calendrier. Prévoyez suffisamment de temps si vous souhaitez obtenir des décisions au niveau politique (concernant l'aide attendue, les finances, les ressources humaines, etc.).

Recommandations

- Acceptation: veillez à ce que les responsables politiques locaux s'«approprient» le paysage éducatif et qu'ils le défendent auprès du public.
- Représentation: faites participer les responsables politiques (par exemple dans le groupe de pilotage), afin de valoriser le travail dans le paysage éducatif et de faire honneur aux participants. Expérience faite, cette approche est très motivante. Invitez les responsables politiques à des événements: leur présence soulignera l'importance de votre paysage éducatif.
- Argumentaire: donnez aux responsables politiques des arguments en faveur de votre paysage éducatif et de son importance pour le système local, mais aussi pour la contribution qu'il peut fournir à l'accomplissement des objectifs politiques ou de la législature en cours.

Exemples de pratiques et outils

- [Soutien politique à Dübendorf \(ZH\), FR \(PDF\)](#)
- [Brochure «En 10 étapes au paysage éducatif», AJB Kanton Zürich DE \(PDF – version courte\)](#)
- [Brochure «En 10 étapes au paysage éducatif», AJB Kanton Zürich DE \(PDF – version longue\)](#)

4.2.3 Vérifier et améliorer systématiquement la qualité

La gestion de la qualité est un instrument qui aide les participants à développer le paysage éducatif et à atteindre le but ultime, à savoir un accès équitable pour tous les enfants et adolescents à une offre éducative de qualité.

La gestion de la qualité aide les participants d'un paysage éducatif à vérifier si les actions menées sont correctes et si les objectifs visés sont atteints. La qualité peut être vérifiée à plusieurs niveaux, par exemple en ce qui concerne les sujets abordés, les structures, les processus et l'organe de gestion /de coordination.

Tâches

Faites de la gestion de la qualité l'une des priorités de votre paysage éducatif. Créez un «groupe qualité» qui en assumera la responsabilité. Mettez-vous toujours un peu en retrait et examinez vos actions de manière systématique. Considérez la gestion de la qualité à la fois comme un cycle de processus et une opportunité d'apprendre et de s'améliorer.

Recommandations

- Acceptation: expliquez à tous les participants le sens et le but de la gestion de la qualité. Veillez à ce que ce sujet ne suscite pas de craintes et ne soit pas associé à une quelconque pression, mais soit vu comme une chance à saisir.
- Sensibilisation: persuadez les participants de l'importance de la gestion de la qualité. Plus ce sujet est perçu comme sensible, plus on abordera avec sérieux les auto-évaluations faisant partie des analyses.
- Autonomie: favorisez la responsabilité individuelle et l'autonomie des participants, car c'est ainsi qu'augmentera la qualité des processus dans la pratique quotidienne et que se renforcera la volonté de participer au processus de développement.

Attitude

Encouragez la confiance dans les actions concernant votre paysage éducatif. Assurez-vous que même les imperfections sont traitées de manière respectueuse. Établissez une culture positive dans laquelle l'apprentissage et le développement ont leur place.

Inclure la pérennisation dans la planification 4.2.4

Un paysage éducatif résiste à l'épreuve du temps lorsqu'il est intégré aux structures ordinaires. Les modifications du système existant, les nouvelles structures et les offres correspondantes font donc l'objet d'une planification à long terme.

La modification du système éducatif entraînée par l'aménagement du paysage éducatif est conçue pour le long terme. Dès le début, il se pose donc la question du financement de longue durée et de l'intégration dans les structures ordinaires. Il est recommandé d'harmoniser la planification du paysage éducatif avec les processus politiques.

Tâches

En mettant en place un paysage éducatif, ayez le courage d'essayer de nouvelles choses. Mais réfléchissez d'emblée à la manière d'intégrer de nouveaux éléments au dispositif existant et à la possibilité de garantir le financement à long terme. Analysez l'efficacité des modifications et assurez-vous d'obtenir un appui politique. Si vous réussissez à prouver l'efficacité de vos mesures et à convaincre les décideurs, il sera plus facile d'obtenir les moyens nécessaires.

Recommandations

- Ancrage au sein des structures ordinaires: fixez par exemple les ressources requises pour les activités en réseau dans le cahier des charges des participants.
- Communication: veillez à donner de la visibilité aux succès, car c'est ainsi qu'une offre a le plus de chances de subsister.

Attitude

Trouvez l'équilibre entre les produits à succès rapidement disponibles qui suscitent l'enthousiasme et qui apportent de l'énergie dans le paysage éducatif, et les offres qu'il faut développer par petites étapes et intégrer dans les structures ordinaires.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle planification pérennisation FR \(doc\)](#)

4.2.5 Gérer les connaissances pour documenter et développer les observations

Dans un paysage éducatif, de vastes connaissances sont réparties sur un grand nombre de personnes. Bien gérer le savoir signifie qu'il faut le conserver et le rendre accessible à tous.

Le but de la gestion des connaissances est de documenter et de partager les informations existantes ainsi que le savoir qui en découle. Le défi qui se pose est de rendre accessible à tous les connaissances possédées par les divers participants. Autrement dit, il faut transformer le savoir individuel en une somme de connaissances structurées. Le savoir et les expériences acquises peuvent alors bénéficier à d'autres et le paysage éducatif devient un lieu d'apprentissage.

Tâches

Tous les participants possèdent des connaissances importantes pour le développement du paysage éducatif. Tirez parti de ce savoir et rendez-le accessible à d'autres. En créant un processus, tenez spécialement compte de la gestion des connaissances. Veillez à ce que les connaissances existantes dans toute leur diversité soient enregistrées et partagées. Tenez notamment compte du «savoir implicite», autrement dit les compétences utilisées inconsciemment: le know-how (« savoir-faire ») par opposition au know-why («savoir-pourquoi»).

Recommandations

- Partage: encouragez le partage parmi les participants, afin que le savoir des uns et des autres soit accessible à tous (p. ex. l'expérience: à quoi faut-il penser lorsqu'on organise un événement?).
- Compétences: consignez par écrit les compétences existantes dans les différents domaines, et indiquez qui parmi les participants les maîtrise particulièrement bien. En cas de question, on sait alors à qui s'adresser.
- Réflexion: avec les participants, lancez un processus de réflexion (ou d'autoréflexion) afin d'identifier les connaissances existantes et de mettre en place un système de partage.
- Instruments utiles: créez un répertoire (physique ou électronique) pour y déposer tous les supports (modèles de documents, listes de contrôle, etc.), en donnant l'accès à tous les participants. Assurez-vous que les documents nouvellement créés sont aussi accessibles.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle déroulement ateliers de sauvegarde de connaissances FR \(doc\)](#)

Des structures pour organiser un réseau 4.3

Au sein d'un paysage éducatif, les participants planifient conjointement une offre éducative globale au niveau local. Dans ce but, ils créent de nouvelles structures, certaines étant temporaires et d'autres permanentes.

Les participants d'un paysage éducatif poursuivent un but: créer un système éducatif durable, équitable et de qualité pour tous les enfants et adolescents, en coordonnant et en harmonisant les différentes offres éducatives. La mise en place d'un tel système intégré nécessite du temps et des structures de projet provisoires (structure [hiérarchique]).

Les personnes qui travaillent dans un paysage éducatif ont un parcours professionnel et des expériences personnelles tout à fait différents. Elles ne peuvent collaborer efficacement que si elles connaissent leurs rôles respectifs (clarification des rôles) et leurs compétences (compétences opérationnelles). Plus le cadre général et les ressources disponibles (conditions-cadres) sont clairs, plus on dispose d'énergie pour la coopération. Une fois documentés et rendus accessibles à tous les participants, les accords passés débouchent sur une situation claire et peuvent être consultés si nécessaire.

4.3.1 Structures de projet provisoires pour un changement à long terme

Un ensemble de petites modifications aboutissent à un changement majeur. Utilisées dans les structures ordinaires, elles peuvent s'additionner les unes aux autres, générer des modifications réciproques et déployer tout leur potentiel.

Dans un paysage éducatif, il faut distinguer entre la structure finale visée et les étapes requises pour y parvenir. Pour obtenir un réseau dense et une intégration du système éducatif local, il est nécessaire de passer par des structures de projet temporaires. Un paysage éducatif n'est pas un projet à proprement parler, mais les étapes pour y parvenir comprennent une multitude de sous-projets.

Tâches

Des structures de projet et des moyens auxiliaires faisant partie de la gestion de projet sont utiles pour lancer le processus de modification des structures. Des structures claires permettent d'obtenir une répartition claire des compétences et des ressources. Elles déterminent les attributions de chaque personne au sein d'un organisme. Si ces informations sont documentées et accessibles à tous les participants, elles constituent la trace écrite des obligations respectives et établissent un cadre sûr et clair.

Recommandations

- Structures: le mot d'ordre à cet égard est d'en utiliser autant que nécessaire et aussi peu que possible. Plus les structures sont allégées, plus on peut travailler efficacement.
- Organigramme: la nouvelle structure de projet, de même que la structure finale, apparaissent dans un organigramme. Les responsabilités et les canaux d'information sont ainsi rendus clairs et contraignants.
- Documentation: consignez par écrit les termes précisés et les conventions. En cas de doute ou de conflit, on dispose alors d'une référence établie d'un commun accord.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle d'organigramme FR \(doc\)](#)

Utiliser les conditions-cadres et les ressources à bon escient 4.3.2

Chaque paysage éducatif évolue dans des conditions-cadres prescrites. Mieux vous connaissez le cadre existant et les ressources disponibles, plus vous pouvez les utiliser de manière créative.

On entend par conditions-cadres un ensemble de règles imposées qui ne peuvent être que difficilement modifiées, voire pas du tout. Chaque paysage éducatif s'inscrit dans un cadre spécifique. Les personnes habilitées à prendre des décisions déterminent l'orientation générale, l'horizon temporel et les ressources disponibles sur le plan du temps, des moyens financiers et de l'infrastructure.

Tâches

Clarifiez le cadre dans lequel votre paysage éducatif s'inscrit. Sur ce point, la transparence est de mise: montrez quelles sont les ressources dont vous disposez, quelles sont les priorités définies et la marge de manœuvre permise par le cadre existant. Assurez-vous que tous les rôles sont clairement établis et toutes les compétences déterminées. Veillez à ce que l'infrastructure nécessaire (lieu et matériel de travail, locaux destinés aux activités, etc.) est disponible et que le financement à moyen terme est assuré.

Recommandations

- Situation initiale: prenez suffisamment de temps pour clarifier les conditions-cadres, et documentez les accords passés avec les différents acteurs. Cette clarification fait partie du processus de négociation politique. Afin de garantir la continuité en cas de nouvelles élections ou de changement de personnel, il est essentiel d'utiliser la forme écrite.
- Appui: veillez à faire participer les représentant-e-s des autorités politiques et scolaires, de même que les services administratifs. Ce sont les personnes clés à consulter pour l'octroi de ressources.
- Planification: réalisez une planification stratégique des ressources disponibles (idées, personnel, finances, temps).
- Réalisme: planifiez les ressources de manière réaliste. Commencez modestement pour suivre une courbe de progression harmonieuse. Évitez de vous laisser déborder dès le début.

4.3.3 Des rôles clairement établis renforcent la confiance et la motivation

Il est judicieux de clarifier les aspects suivants: rôles et tâches, compétences décisionnelles et flux d'information. Lorsque les rôles sont clairement établis, les participants peuvent se consacrer à leurs activités respectives.

Dans le cas d'une entreprise complexe telle qu'un paysage éducatif, les points d'interface sont multiples. Afin que chacun sache à tout moment comment s'articulent les rôles, les tâches, les responsabilités et les organismes habilités à prendre des décisions, il est primordial de clarifier les rôles à un stade précoce des travaux.

Tâches

Utilisez un processus participatif pour élaborer une définition des différents rôles et des compétences qui en découlent. Assurez-vous que les structures sont conçues de manière à ce que les compétences décisionnelles se situent vraiment là où les décisions peuvent et doivent être prises. Une chaîne décisionnelle raccourcie permet d'optimiser la dépense d'énergie. Veillez à déterminer les flux d'information de sorte que tous les participants disposent à chaque instant des informations qui les concernent.

Recommandations

- Forme écrite: consignez par écrit les résultats du processus de clarification des rôles. Vérifiez régulièrement si des changements sont intervenus en ce qui concerne les rôles ou leur perception, et si nécessaire, corrigez la situation.
- Cahier des charges: autant que possible, donnez un ancrage aux tâches et aux responsabilités en les faisant figurer dans le cahier des charges des participants, afin que ces informations demeurent inchangées même après un changement de personnel.

Pouvoir et vouloir collaborer 4.3.4

Un paysage éducatif bénéficie de l'efficacité maximum lorsque chaque personne est à sa place et que chacun-e peut mettre à contribution et développer toutes ses capacités.

Pour assurer le succès d'un paysage éducatif, les ressources matérielles, financières et temporelles ne sont pas les seuls éléments déterminants. Les compétences personnelles des participants sont également importantes. Étant donné qu'un paysage éducatif rassemble des personnes ayant des parcours personnels et professionnels très différents, il faut que les compétences techniques et organisationnelles se doublent de compétences sociales. Les capacités sont une chose, mais il faut aussi qu'il y ait une volonté et un feu vert pour agir.

Tâches

Veillez à mettre en place un environnement de travail dans lequel chacun et chacune peut exercer ses propres talents. Donnez aux participants la possibilité d'élargir leurs compétences opérationnelles – au moyen de formations continues ou en participant à des réunions de réseautage.

Recommandations

- Développement des capacités: créez des domaines d'expérimentation où même des acteurs débutants peuvent faire leurs expériences et connaître des succès.
- Culture d'acceptation: vivez une culture où les essais et les erreurs sont permis. Qui n'ose rien n'a rien.
- Délégation de compétences: assurez-vous que les personnes détenant le pouvoir décisionnel sont celles qui portent la responsabilité des décisions.
- Agir en fonction des ressources: misez sur les points forts de chacun des participants et veillez à ce qu'ils puissent développer ces capacités.

4.3.5 La forme écrite pour garantir la sécurité et la transparence

Qu'il s'agisse des interfaces, de la compréhension des rôles ou des ressources, il est judicieux de documenter les informations importantes afin de garantir la sécurité et la continuité pour tous les participants.

Un paysage éducatif est une entreprise complexe où interviennent de nombreux participants avec un grand nombre de points d'interface et d'accords informels. On peut éviter les malentendus en documentant les informations importantes. Lorsqu'une personne en remplace une autre, il est utile de savoir que les conditions-cadres et l'état d'avancement des travaux sont documentés.

Tâches

Beaucoup de participants sont rebutés par un excès de tâches administratives et de paperasse. Malgré tout, il est important que les informations pertinentes et les accords passés soient documentés. On peut ainsi s'y référer facilement. Cette méthode est garante de transparence et de sécurité. Sur ce point également, veillez à en faire autant que nécessaire et aussi peu que possible.

Recommandations

- Procès-verbaux: consignez par écrit les résultats des séances et des réunions de travail (PV décisionnels). Vous vous assurez ainsi que tous les participants travaillent sur la même base.
- Liste de choses à faire: lorsque plusieurs personnes travaillent sur le même sujet, il est bon d'établir des listes de points à réaliser. Cette méthode permet de garantir que même si un changement de personnel se produit, les tâches importantes ne sont pas oubliées.
- Aides: utilisez les nouvelles possibilités offertes par la technologie (Google Drive, Dropbox et autres) pour simplifier la collaboration.
- Cahier des charges: si possible, documentez les tâches de chaque participant dans un cahier des charges. Les responsabilités peuvent ainsi être formalisées à long term.

Solidarité dans un cadre formel ou informel 4.3.6

Aménager des plages de temps communes dans un cadre formel et informel favorise la collaboration entre participants. Les objectifs communs sont le fondement d'une coopération multilatérale fructueuse.

Pour que la collaboration au sein d'un paysage éducatif soit fructueuse, il faut qu'elle repose sur des structures. Les participants ont besoin de plages de temps communes pour partager des informations et pour pratiquer la collaboration. Ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît: les responsables de crèches et de groupes de jeux ne sont disponibles qu'en soirée, tandis que pour les associations, c'est le moment où les activités ont cours. Les plages de temps communes ont leur importance, mais également les objectifs. Un paysage éducatif progresse lorsque tous les participants visent le même but.

Tâches

Cherchez des fenêtres de temps qui conviennent à tous les participants, et fixez-les dans la planification annuelle. Créez différents canaux de coopération et accordez une importance particulière aux occasions informelles de réseautage. En effet, beaucoup de choses se mettent en place en marge des événements officiels, dans un

Recommandations

- Collaboration: veillez à dépasser rapidement la phase de réseautage pour aboutir à une réelle collaboration. Travailler sur des projets concrets favorise la compréhension mutuelle et donne lieu à de nouvelles idées de coopération.
- Utilité: en concertation avec les participants, évaluez l'utilité de la coopération et décrivez-la avec des mots clés. Cette méthode permet d'accroître la motivation des participants et de développer un argumentaire en vue des négociations avec les décideurs.

Exemples de pratiques et outils

- [Brochure «Les neuf paysages éducatifs de la phase pilote» \(Jacobs Foundation\), FR \(PDF\)](#)

4.4 La communication interne et externe augmente la confiance

Une communication transparente et bien conçue permet aux participants et au public d'être correctement informés concernant le paysage éducatif. Elle encourage la collaboration et la motivation.

Les paysages éducatifs sont des entreprises complexes qui remettent en question et modifient les structures existantes. Afin de motiver et d'enthousiasmer les participants et le public à l'égard des nouveautés, une communication ciblée et transparente est indispensable.

Tâches

Veillez à établir une bonne communication (communication interne) avec les participants et le public (relations publiques). Les participants souhaitent savoir comment le paysage éducatif évolue et quelle contribution ils peuvent apporter à l'ensemble du système. Le public soutiendra le projet et y contribuera s'il est informé et si les changements sont visibles.

Recommandations

- Concept de communication: déterminez qui doit être informé et de quelle manière, et établissez un concept de communication.
- Professionnalisme: si possible, liez la communication concernant votre paysage éducatif à un service de communication officiel, tel que celui de la commune ou d'une école. Vous obtiendrez un haut degré de professionnalisme et une large diffusion des informations.
- Ressources: prévoyez suffisamment de ressources pour pouvoir élaborer un plan de communication bien conçu. Site Internet, bulletin de nouvelles, brochure d'information, dépliant, argumentaire, tous ces supports nécessitent du temps pour leur développement et le suivi.
- Transparence: efforcez-vous de fournir une communication transparente. On peut en toute franchise dire ce que l'on sait et ce que l'on ne sait pas, ce qui a réussi ou ce qui a échoué, ce que l'on projette et ce que l'on réalise. La transparence suscite la confiance.

Attitude

Accordez beaucoup d'attention à la communication interne et externe. Créez une atmosphère de confiance mutuelle. S'agissant de la communication interne, veillez à identifier rapidement tout conflit potentiel et à le résoudre. Pour ce faire, tenez compte des préoccupations et des attentes des parties en conflit au sujet d'un objectif commun, et effectuez une pesée des intérêts.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle concept de communication FR \(doc\)](#)

Une communication transparente est motivante et enrichissante 4.4.1

Dans un paysage éducatif, les canaux de communication directe sont un plus. Une communication ouverte et transparente engendre la confiance et stimule la motivation à faire partie du paysage éducatif.

Un paysage éducatif réunit des participants d'origines très diverses. Tous œuvrent ensemble pour la réalisation d'une vision commune. Pour que la collaboration soit empreinte de confiance, il faut une communication bien cadrée. Lorsque chacun possède à tout instant les informations importantes qui le concerne, le travail en est facilité et l'engagement renforcé. Il est utile de communiquer de manière proactive, y compris dans les cas de conflit.

Tâches

Assurez-vous que chacun et chacune possède à tout instant les informations importantes qui le ou la concerne. Communiquez de manière proactive et transparente. Les échecs peuvent être communiqués aussi bien que les succès – les deux font partie du travail dans un paysage éducatif. Anticipez les conflits potentiels et résolvez-les aussitôt que possible en instaurant un dialogue ouvert où tous les participants se sentent valorisés. Favorisez une atmosphère dans lequel tous les participants peuvent partager leur savoir, leurs expériences et leurs idées.

Recommandations

- Communiquer régulièrement: veillez à ce que les participants reçoivent régulièrement des informations sur le paysage éducatif ainsi qu'un feedback sur leur travail. Vous entretenez ainsi la confiance et l'assurance.
- Communication personnelle: privilégiez si possible la communication directe et personnelle. Il vaut la peine, surtout dans des situations difficiles, de privilégier le contact direct plutôt que les messages écrits. Conservez néanmoins une trace écrite des résultats et des accords passés, afin de garantir que les deux parties ont compris la même chose.
- Confiance: instaurez un climat de confiance en communiquant régulièrement. Encouragez tous les participants à partager leur avis et valorisez la diversité au sein d'un paysage éducatif.

Attitude

Partagez votre point de vue. Manifestez de l'intérêt et de la curiosité à l'égard d'autres opinions. Vous ouvrez ainsi un espace d'apprentissage où les expériences et le savoir du groupe peuvent se rejoindre et où de nouvelles idées et observations peuvent émerger.

4.4.2 Obtenir des succès et les publier

Des opérations de relations publiques menées régulièrement permettent d'améliorer l'acceptation et de stimuler l'enthousiasme à l'égard du paysage éducatif. Elles renforcent le soutien de la part de la population.

Les paysages éducatifs existent s'ils sont portés par la population. Il faut bien entendu disposer d'une équipe de base soudée, mais il est bon de recevoir parfois le soutien ponctuel du public, qui peut apporter des idées ou une contribution pratique. Des opérations de relations publiques permettent de donner une assise solide à une idée ou à la vision du paysage éducatif d'un quartier ou d'une commune. De telles actions génèrent également la reconnaissance à l'égard de l'engagement des participants.

Tâches

Veillez à ce que le paysage éducatif parvienne à la connaissance du public et reste présent dans les esprits. Communiquez régulièrement sur les activités réalisées dans le cadre du paysage éducatif, par exemple au moyen d'une communication officielle ou du journal de quartier. Assurez-vous que lorsqu'un événement a lieu, le paysage éducatif soit visible et correctement compris. Accomplissez des choses positives et parlez-en. C'est ainsi que l'enthousiasme pour le paysage éducatif se multipliera et trouvera un ancrage dans la population.

Recommandations

- Canaux de communication: identifiez les canaux de communication existants et pouvant être utilisés pour le paysage éducatif. Vérifiez si l'un des médias (p. ex. un site Internet) peut être utilisé à plusieurs fins différentes.
- Atteindre les groupes cibles: découvrez par quels moyens de communication on peut atteindre les différents groupes cibles le plus efficacement possible. Il est recommandé d'utiliser à la fois des moyens électroniques et des imprimés.
- Régularité: communiquez régulièrement, par exemple dans une rubrique permanente des communications officielles ou sous forme d'un bulletin de nouvelles. Expérience faite, le bon rythme est entre deux et quatre publications par an.
- Journal (régional): assurez-vous que les activités du paysage éducatif sont reprises par la presse régionale. La visibilité n'en sera qu'améliorée.
- Conception: donnez un «visage» à votre paysage éducatif. Utilisez une charte graphique parlante. Répétez certains éléments de présentation afin d'accentuer l'effet de rappel visuel.

Exemples de pratiques et outils

- [Modèle de concept de communication pour un paysage éducatif \(FR\) \(doc\)](#)
- [Carte synoptique Fribourg Schönberg \(FR\), FR DE \(PDF\)](#)
- [Carte synoptique Biel Boujean \(BE\), FR DE \(PDF\)](#)
- [Site web Futurina, Bern West \(BE\) FR](#)
- [Broschure «Dübendorf à l'usage des familles», Dübendorf \(ZH\), FR DE \(PDF\)](#)

Les événements comme catalyseurs d'idées et d'énergie 4.4.3

Vivre des expériences communes stimule l'identification et la disponibilité à s'engager. Les événements permettent de dégager des ressources et de faire naître des collaborations.

Les réunions sont l'occasion de trouver de nouvelles idées, de développer les situations existantes, de susciter des vocations et de formaliser des engagements. Utilisez les événements pour donner de la visibilité (ou d'augmenter celle-ci) au paysage éducatif et pour encourager la participation et la coopération. Un événement peut prendre plusieurs formes: kick-off, brainstorming, formation continue, réseautage, réflexion sur la situation ou fête de remerciement.

Tâches

Organisez régulièrement des événements où les participants, mais également des intéressés, peuvent partager des informations et se constituer en nouveaux groupes de travail. Souvenez-vous qu'un événement doit être ciblé, autrement dit les participants doivent savoir pourquoi ils sont présents, quelle est leur mission et quel est le résultat attendu de l'événement.

Recommandations

- Partages informels: lors de l'événement, prévoyez suffisamment de temps pour les discussions informelles (p. ex. longues pauses, apéritif de conclusion). Beaucoup de choses prennent forme lors de réunions informelles.
- Invitation: envoyez des invitations ciblées et officielles. Pour certains formats, les invitations doivent s'adresser à un large public afin que les invités soient présents en grand nombre, tandis que d'autres événements nécessitent un cercle de convives plus restreint qui travaillera plus efficacement. Pensez à inviter les personnes habilitées à prendre des décisions, qui auront alors une meilleure compréhension du paysage éducatif.
- Réseautage interne: la plupart des paysages éducatifs sont constitués de divers sous-projets. Assurez-vous que chaque groupe de travail connaît l'existence des autres et peut s'inspirer de leurs actions.

4.5 L'importance des facteurs «subjectifs» pour réussir

La meilleure planification ne fonctionne que si tout le monde est motivé pour s'engager au maximum et réussir. Dans cette équation, les facteurs «subjectifs» sont d'une importance décisive.

Outre les facteurs «objectifs» tels que les ressources, le savoir, la gestion de projet, etc., les facteurs dits «subjectifs» sont importants pour le succès d'un paysage éducatif: la collaboration, la détermination chez les collaborateurs et collaboratrices, l'audace, la motivation et un engagement sans faille.

Tâches

Créez une atmosphère valorisante et inspirant la confiance. Ces deux qualités s'expriment dans le comportement, à savoir: être à l'écoute, être sérieux avec soi-même et avec les autres, faire confiance aux autres et gérer une situation basée sur la confiance. Ces facteurs permettent d'apprendre ensemble et d'être flexible et ouvert. Ils font que les participants assument davantage de responsabilités.

Recommandations

- Règles: mettez-vous d'accord sur ce qui est important dans la collaboration.
- Rôle modèle: veillez à ce que les personnes ayant des tâches de direction (groupe de pilotage, coordination, responsables de groupe de travail montrent l'exemple en pratiquant des valeurs telles que le respect des engagements et la confiance.
- Modération des entretiens: lors de chaque réunion, définissez une personne jouant le rôle de modérateur qui veillera à ce que les discussions restent centrées sur le sujet et que l'atmosphère soit agréable.

Poursuivre la vision de façon motivée et motivante 4.5.1

La motivation est l'élément stimulant qui incite à l'action et qui rend cette action passionnante. Un paysage éducatif dépend de personnes motivées, mais il a aussi la capacité de susciter et d'entretenir la motivation.

Le terme «motivation» vient du latin «movere», mouvoir. C'est l'élément incitatif dont nous avons besoin pour nous pousser à l'action et changer une situation. Un paysage éducatif se développe lorsqu'un nombre suffisamment important de personnes souhaitent un changement et sont prêtes à agir pour accomplir une vision commune. La motivation peut résulter d'un stimulus externe (extrinsèque, p. ex. le désir d'être acteur du changement) ou d'un mouvement interne (intrinsèque, p. ex. vouloir utiliser ses propres capacités).

Tâches

Renforcez la motivation des participants en expliquant le but d'un paysage éducatif et la valeur de la participation. Assurez-vous que les participants gardent leur joie de collaborer et ne s'imposent pas une charge trop lourde. Fêtez régulièrement les réussites lorsqu'un objectif partiel est atteint.

Recommandations

- Délégation: veillez à ce que les participants puissent jouer un rôle adapté à leurs possibilités et que leurs rôles et leurs compétences soient clairement établis.
- Reconnaissance: réfléchissez à la manière dont les bénévoles en particulier peuvent développer leur potentiel d'apprentissage et obtenir de la reconnaissance, le but étant que leur motivation reste intacte. L'un des meilleurs moyens à cet égard est de leur donner la possibilité de suivre des formations continues.
- Gestion des conflits: le non-dit ou les situations porteuses de conflit entraînent une perte de motivation. Aidez les participants à trouver rapidement des solutions aux situations difficiles et à résoudre les conflits de manière proactive.

4.5.2 Intégrer la population au moyen d'un véritable rôle participatif

Le principe des processus participatifs est d'ouvrir l'accès d'un projet à une grande diversité d'intervenants. Clarifiez préalablement les conditions-cadres, les attentes et les possibilités, afin que chacun et chacune puisse avoir une expérience positive des processus.

Les enfants et les adolescents ainsi que leurs référents (p.e. parents) sont ceux qui connaissent le mieux les besoins. Tirez parti de cette connaissance, ainsi vous ne risquerez pas de manquer la cible, autrement dit les personnes concernées.

Tâches

L'un des processus participatifs spécialement efficaces dans les paysages éducatifs consiste à exploiter les ressources d'un quartier ou d'une commune et à faire participer les enfants, les adolescents et les parents. Veillez à mettre en place des processus véritablement participatifs où les préoccupations de la population sont prises en considération et concrétisées – non pas pour les enfants, les adolescents et les parents, mais avec eux. Si l'offre mise en place répond à un besoin, la motivation à participer est presque toujours acquise.

Recommandations

- Participation réelle: entamez le processus participatif en définissant les conditions-cadres. Désignez clairement ce qui est possible, ce qui peut faire l'objet d'une décision et ce qui est déjà établi. Pour éviter toute frustration, assurez-vous que les attentes ne dépassent pas les possibilités.
- Résultats indéterminés: créez des processus participatifs sans préjuger des résultats. Si les personnes habilitées à prendre des décisions ou les personnes chargées de la coordination ont déjà émis des idées concrètes, nommez ces idées.

Exemples de pratiques et outils

- [Participation des acteurs à Aarau \(AG\) et des enfants à Bläsi \(BS\), FR \(PDF\)](#)

L'engagement des bénévoles, une ressource inestimable 4.5.3

Les bénévoles rendent le paysage éducatif vivant et diversifié. Leur motivation reste durablement intacte s'ils sont soutenus et si leur travail est valorisé.

Un paysage éducatif est d'autant plus riche que les professionnels et les bénévoles y travaillent ensemble. Le fait que des bénévoles participent est garant de l'ancrage du paysage dans la commune. Le bénévolat permet à des personnes de s'engager en faveur d'une cause qui leur tient à cœur. En fonction de leur parcours personnel et professionnel, les bénévoles ont besoin d'être encadrés pour que leur motivation reste intacte.

Tâches

Dans un paysage éducatif, les bénévoles et les professionnels se côtoient. Cette diversité est enrichissante, mais elle exige de la prudence et de la sensibilité. Soyez conscient-e des enjeux et répartissez si possible les tâches sur plusieurs personnes. Veillez à ce que les bénévoles ne visent pas trop haut. Si nécessaire, soutenez-les et conseillez-les sur le plan professionnel et organisationnel.

Recommandations

- Ressources: la gestion des bénévoles exige des ressources. En concertation avec le service de coordination, tenez déjà compte de cet aspect lors de la phase de planification.
- Accompagnement et conseil: assurez-vous que les bénévoles ont toujours la même personne de contact. Soyez prévenant-e avec eux et soutenez-les. Il suffit souvent d'organiser régulièrement un entretien valorisant avec eux.
- Caractère contraignant: prévoyez de petites tâches et des objectifs modestes pour souligner le caractère contraignant des actions et pour exiger la prestation convenue. Si l'envergure de la tâche surpasse les capacités, cherchez des solutions dans un dialogue ouvert.
- Actions adaptées aux ressources: donnez aux bénévoles l'occasion de s'engager en fonction de leurs intérêts et de leurs points forts. Déléguez la responsabilité et les compétences, et créez des espaces de liberté pour la créativité.

Exemples de pratiques et outils

- www.benevol.ch avec beaucoup d'informations par rapport au bénévolat FR
- [www.benevol.ch avec des informations par rapport à la gestion du bénévolat FR \(PDF\)](#)
- [www.benevol.ch avec des informations sur l'appréciation FR \(PDF\)](#)
- [www.benevol.ch avec un Dossier Bénévolat FR](#)

4.5.4 Célébrer les succès pour renforcer la collaboration

Célébrer les succès (partiels) et les mettre en évidence est ce qui rend les paysages éducatifs visibles et intéressants. Le sentiment d'appartenance et la joie d'un succès renforcent la cohésion et la motivation des participants.

Pour les participants et pour le public, il est important de mettre en évidence les succès et de les valoriser. Célébrer un objectif atteint permet de mener régulièrement des opérations de relations publiques. Lorsque la population et les décideurs voient ce que le paysage éducatif a réalisé, on observe qu'ils s'y identifient davantage. Il y a une volonté accrue d'y participer personnellement ou d'y attribuer des ressources.

Tâches

Soyez conscient-e, avec tous les participants, de ce que vous avez (déjà) accompli ensemble. Célébrez les objectifs partiels atteints en compagnie des participants et du public. Un tel événement peut prendre plusieurs formes: une petite fête, un repas en commun, le partage d'un verre de vin, un article dans un journal ou simplement la reconnaissance à l'égard du travail accompli.

Recommandations

- Reconnaître les succès: un voyage est composé de beaucoup de petites étapes. Définissez les objectifs partiels afin de célébrer les succès à chaque étape, et donnez de la visibilité à ces réussites.
- Encourager l'esprit d'équipe: veillez à ce que tout se fasse dans un esprit de solidarité («nous tirons tous à la même corde»).
- Budget: prévoyez un poste au budget pour les fêtes. Il ne doit pas toujours s'agir d'un repas au restaurant. On peut exprimer de la reconnaissance même avec un petit budget.

Éditeur

éducation21

Avenue de Cour 1 | 1007 Lausanne

Conception et mise en page

Maya Arber | atelierarber.ch

Copyright

©2020 éducation21

