

## **Évaluation du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse»**

**Rapport final à l'attention de la Fondation Mercator Suisse**

Lucerne, le 28 octobre 2024

**| Autrices et auteurs**

Ruth Feller, Interface

Deborah Fritzsche, Interface

Isabelle Odermatt, Haute École de Lucerne

Gina Di Maio, Interface

Jonas, Gubser, Interface

Isabella Lussi, Interface

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung GmbH

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Lucerne

Tél.: +41 (0)41 226 04 26

Place de l'Europe 7

CH-1003 Lausanne

Tél.: +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Donneur d'ordre**

Fondation Mercator Suisse, Corina Freudiger, Viviane Leupin

**| Citations**

Feller, Ruth; Fritzsche, Deborah; Odermatt, Isabelle; Di Maio, Gina; Gubser, Jonas; Lussi, Isabella (2024): Projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse». Rapport final à l'attention de la Fondation Mercator Suisse, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne.

**| Durée**

De décembre 2018 à juin 2024

**| Référence du projet**

Numéro du projet: 18-87

# Préface de la Fondation Mercator Suisse

En l'espace de six ans, une initiative qui visait à promouvoir la participation culturelle a abouti à une professionnalisation fondamentale de la médiation culturelle en milieu scolaire, tout en se révélant être un puissant instrument de développement scolaire. À l'origine, le projet pilote « Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives » (2018-2024) visait à intégrer l'art et la culture au quotidien scolaire. Indépendamment de leur origine sociale, les enfants et les jeunes étaient invité.es à découvrir de nouvelles manières de penser et d'agir grâce à une activité artistique et créative régulière. La mise en oeuvre du projet a cependant montré que son impact dépassait largement l'objectif de départ.

Durant le projet pilote, huit actrices et acteurs culturel.les avec des compétences en médiation culturelle ont accompagné 17 écoles dans le développement d'un profil culturel durable. Grâce à l'intégration des agent.es culturel.les au quotidien scolaire et à une démarche axée sur les processus et les besoins, l'éducation culturelle a été intégrée de manière structurelle, et donc durable, au sein des écoles partenaires. La collaboration étroite avec les agent.es culturel.les a en effet permis de développer la culture scolaire et la cohésion sociale à l'échelle de la communauté scolaire. Au niveau individuel, cette collaboration a renforcé le développement personnel, la résilience et les compétences transversales des enfants et des jeunes. En participant à des formations continues et en réalisant des projets artistiques, les enseignant.es ont quant à elles et eux saisi le potentiel qu'offrent les méthodes artistiques pour le monde scolaire en général et pour leur enseignement en particulier.

## **L'Éducation culturelle comme élément constitutif du développement scolaire**

L'évolution effrénée de la société ainsi que la transformation numérique ébranlent les fondements du système éducatif. Ces phénomènes intensifient aussi les débats autour du développement scolaire et des compétences qu'il s'agit de transmettre en ce début de 21ème siècle. De quelles compétences les élèves ont-ils et elles besoin pour évoluer avec succès dans un monde de plus en plus numérique ? Comment les écoles peuvent-elles encourager les processus d'apprentissage individuels, la créativité et l'esprit critique par l'entremise des concepts pédagogiques innovants ? Et comment peuvent-elles devenir des lieux de rencontre et d'échange pour renforcer la participation et la collaboration ?

Les écoles font face à des défis majeurs pour lesquels il n'existe la plupart du temps ni de solutions toutes faites, ni de réponses définitives. Au-delà de la méthode d'apprentissage et d'enseignement, il est essentiel que les écoles encouragent le développement continual de valeurs, de convictions, de comportements et de relations positives au sein de la communauté scolaire. Quand elle s'inscrit dans une telle démarche - comme c'est le cas avec le projet « Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives » - l'éducation culturelle peut apporter une contribution significative au développement scolaire. L'évaluation de la phase pilote du projet le démontre de manière saisissante.

Dans le cadre du projet des agent.es culturel.les, l'art et la culture ont joué un rôle stratégique dans le développement scolaire, en particulier dans les quatre domaines suivants :

### **| Intégration structurelle de l'éducation culturelle**

Au niveau du corps enseignant, la mise en place de groupes culturels, de feuilles de route culturelles ou encore l'engagement de délégué.es culturel.les rémunéré.es ont permis de créer des structures et des rituels pour intégrer durablement l'éducation culturelle au sein des écoles, au-delà des projets ponctuels.

**| Profil culturel de l'école**

Le processus d'élaboration d'un profil culturel a jeté les fondements d'un développement scolaire adapté aux forces et aux besoins de chaque école. Le profil sert ainsi à clarifier le positionnement de l'école non seulement à l'interne, mais aussi à l'externe. De plus, il permet d'inscrire durablement une nouvelle vision de l'art et de la culture dans le quotidien scolaire; une vision qui ne perçoit pas l'art et la culture comme une charge qui s'ajoute à l'enseignement, mais comme un enrichissement et, dans le meilleur des cas, comme un allègement.

**| Communauté scolaire**

L'utilisation de méthodes artistiques et esthétiques pour aménager des lieux de l'école et établir de nouveaux rituels qui rythment la vie scolaire ont créé une atmosphère ouverte et créative. Celle-ci a eu un effet positif sur la cohésion et la communauté scolaires.

**| Nouvelles formes d'apprentissage**

Les projets culturels ont permis de mettre l'accent sur les processus ainsi que sur l'exploration et l'expérimentation en commun plutôt que sur le produit fini. Cette orientation a eu un effet positif sur la motivation, a stimulé la réflexion, a encouragé la créativité et a renforcé une culture qui considère les erreurs comme une chance pour l'apprentissage.

**Perspectives**

En participant au projet des agent.es culturel.les, les écoles partenaires se sont évadées de leur quotidien pour tester des approches créatives innovantes. Lorsque l'on leur demande de décrire comment l'éducation culturelle peut contribuer de manière significative au développement scolaire, les directions d'école répondent comme suit : les élèves perçoivent une ouverture du système scolaire, d'habitude plutôt rigide, et se sentent valorisé.es en réalisant des travaux créatifs et visibles. Au sein des écoles partenaires, une fierté palpable et un fort sentiment d'appartenance renforcent aussi l'hypothèse selon laquelle le projet a laissé des traces.

Dans le même temps, il est évident que les écoles ont besoin de soutien et de ressources pour développer durablement la culture scolaire. Pour ce faire, il s'agit de mettre en place une série de mesures. Premièrement, une fonction de délégué.e culturel.le qui dispose d'un temps dédié (2 périodes d'enseignement par semaine) pour jouer le rôle de « partenaire d'entraînement » de l'agent.e culturel.le. Deuxièmement, un groupe culturel d'enseignant.es qui enseignent dans différents degrés afin d'inscrire les processus au cœur de l'école. Troisièmement, des ressources temporelles et financières pour la mise en œuvre des projets. Quatrièmement, une sensibilisation des enseignant.es et des directions d'école aux méthodes de travail artistiques et axées sur les processus.

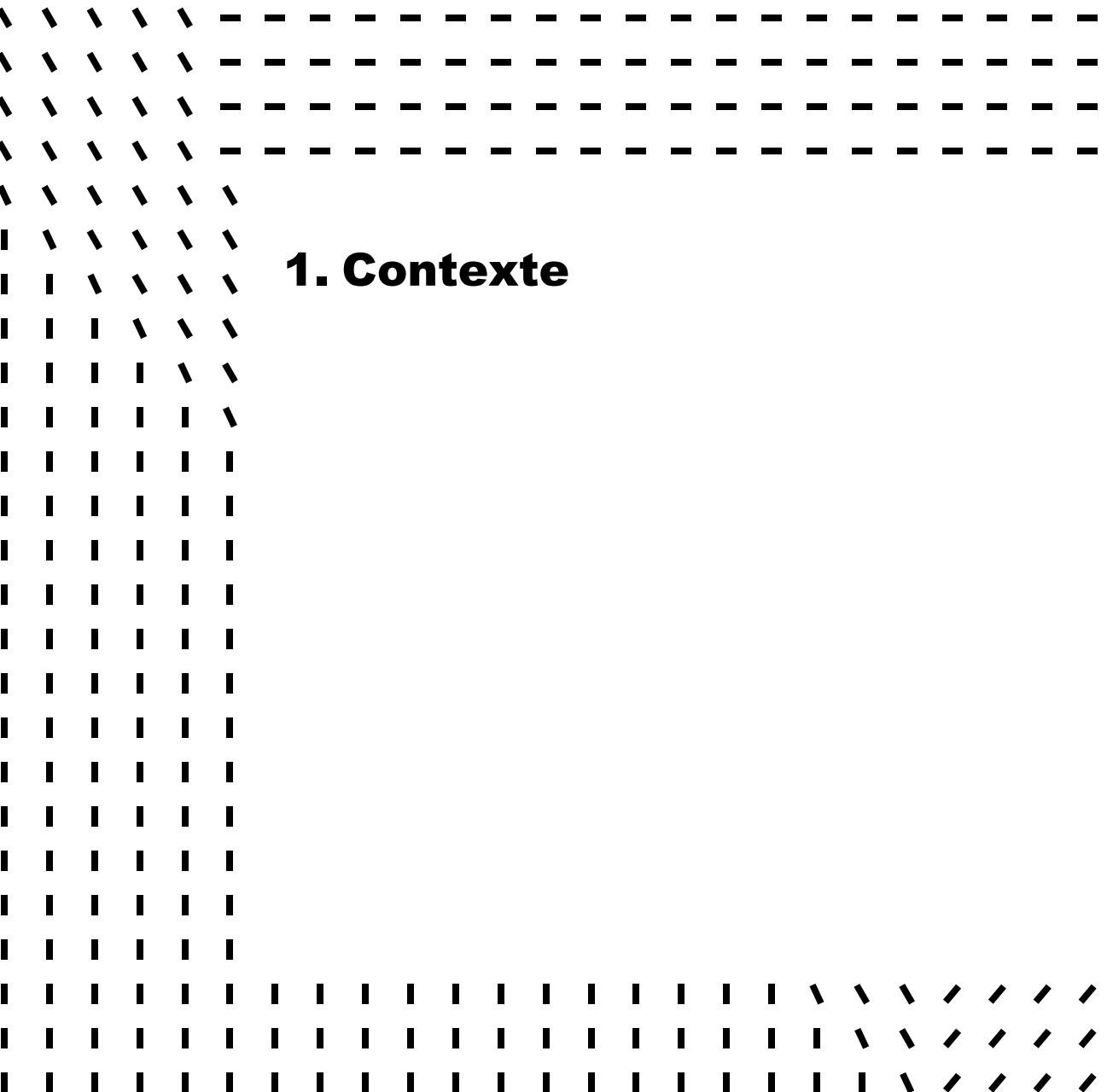
L'éducation culturelle est encore trop souvent considérée comme une offre complémentaire plutôt qu'un outil puissant de développement scolaire à intégrer au système scolaire. Le projet « Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives » montre clairement combien les écoles gagnent à faire de l'éducation culturelle une partie intégrante de leur conception de l'apprentissage, car elle favorise les expériences cognitives, physiques et émotionnelles. Un apprentissage holistique favorise en effet le développement de valeurs, d'attitudes et de compétences transversales. Il s'agit là de compétences essentielles pour répondre aux défis sociaux de demain.

La deuxième phase du projet « Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives » (2024-2028) utilisera les enseignements tirés de la phase pilote pour aider les écoles partenaires à devenir des espaces résilients et communautaires. Cette orientation se traduit par le fait de définir des priorités et par l'affinement d'instruments de travail tels que la feuille de route culturelle. Sur le long terme, il s'agit d'établir le développement culturel scolaire non plus comme une mesure d'appoint, mais comme un élément constitutif d'une « école apprenante » qui favorise la qualité et l'innovation scolaires.

<b>1. Contexte</b>	<b>7</b>
1.1 Éducation culturelle	8
1.2 Projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse»	9
<b>2. Objectifs de l'évaluation et méthodologie</b>	<b>17</b>
2.1 Objectifs de l'évaluation	19
2.2 Modèle d'impact du projet «Agent.es culturel.les Suisse»	21
2.3 Questions d'évaluation	23
2.4 Méthodes de collecte des données de l'évaluation	23
2.5 Limites de l'évaluation	28
<b>3. Évaluation du concept</b>	<b>30</b>
3.1 Attentes et objectifs poursuivis par le projet	31
3.2 Adéquation des éléments conceptuels	33
3.3 Évaluation du projet dans le contexte du paysage des offres	35
<b>4. Évaluation de la mise en œuvre</b>	<b>36</b>
4.1 Évaluation de l'organisation du projet	37
4.2 Évaluation des ressources et des compétences financières et humaines	42
4.3 Évaluation de la formation continue des agent.es culturel.les	44
4.4 Travail de relations publiques et de mise en réseau réalisé	45
<b>5. Évaluation des outputs</b>	<b>47</b>
5.1 Description des écoles participantes	48
5.2 Mise en place de nouvelles structures et de nouveaux processus dans les écoles	50
5.3 Collaboration au sein du projet	51
5.4 Élaboration des feuilles de route culturelles	53
5.5 Évaluation du processus de demande de contribution financière	55
5.6 Activités culturelles mises en œuvre dans les écoles	55
<b>6. Évaluation des outcomes</b>	<b>58</b>
6.1 Effets au niveau de l'école	59
6.2 Effets sur les enseignant.es	63
6.3 Effets sur les élèves	65
6.4 Acceptation du projet dans les écoles	68
6.5 Autres effets	70

<b>7. Conclusion et recommandations</b>	<b>71</b>
7.1 Résultats de l'évaluation	72
7.2 Recommandations	80
<b>Annexe</b>	<b>83</b>
A 1 Liste des écoles participantes	84
A 2 Questions d'évaluation	85
A 3 Études de cas	86
A 4 Résultats des enquêtes en ligne	87

## 1. Contexte



### 1.1 Éducation culturelle

Dans notre société, la culture et l'art sont transmis de différentes manières. L'école primaire joue un rôle central à cet égard, car tous les enfants et adolescent.es – quelle que soit leur origine sociale – y ont la possibilité d'entrer en contact avec la culture et différentes formes d'expression artistique dans toutes leurs dimensions. Alors que l'on trouve la notion d'«éducation culturelle» dans l'espace germanophone, celle de «médiation culturelle» est plus répandue en Suisse. «Éducation culturelle» est un terme générique utilisé diversement selon l'institution de soutien<sup>1</sup>. Selon la littérature spécialisée, l'éducation culturelle peut avoir un impact sur la participation sociale et culturelle des enfants et des adolescent.es ou sur l'évolution de la culture d'une école. Souvent, les programmes d'encouragement à l'éducation culturelle visent aussi à renforcer la coopération entre les écoles et les institutions culturelles. La volonté de promouvoir et de lancer des programmes de médiation culturelle est fortement guidée par l'attente d'effets de transfert non liés à l'art, tels que l'accroissement de la motivation individuelle ou la cohésion sociale<sup>2</sup>. En ce qui concerne les effets de l'éducation culturelle, Abs et al. (2017), par exemple, distinguent quatre dimensions d'objectifs différentes:<sup>3</sup>

- *Education in the Arts*: encourager les aptitudes artistiques
- *Education for the Art*: favoriser les contacts avec les artistes et les institutions culturelles
- *Education by the Arts*: effets de transfert de l'éducation culturelle sur l'apprentissage scolaire et le développement personnel
- *Change of School by the Arts*: reconnaissance sociale par l'art et le travail culturel ainsi que participation et changement liés à l'école.

Dans ce rapport, les termes *éducation culturelle* et *médiation culturelle* sont utilisés en tant que synonymes, comme cela est le cas dans les bases conceptuelles du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse». Conformément à ces dernières, la notion d'éducation culturelle est comprise comme un processus de transmission de l'art et de la culture au sens d'une éducation avant tout esthétique ainsi qu'au sens d'une participation culturelle. Si ces

---

<sup>1</sup> Fuchs, Max (2019): Einführung in Konzept und Grundlagen von kultureller Schulentwicklung, dans: Kulturelle Bildung Online.

<sup>2</sup> Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (2017): Forschung zu Förderprogrammen Kultureller Bildung – eine Einleitung, dans: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (éd.): Kultурagenten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur. (p. 1–6), Springer Verlag, Hildesheim.

<sup>3</sup> Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin; Obsiadly, Magdalena; Ellerichmann, Marie (2017): Entwicklung kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» 2013–2015. Materialien zur Bildungsforschung; 35. DIPF et GFPF (p. 31). Francfort-sur-le-Main.

bases servent de référence pour le projet, celui-ci se concentre néanmoins sur la mise en œuvre concrète et les effets visés.

### 1.2 Projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse»

Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a été lancé en 2017 par la Fondation Mercator Suisse. Il est financé en grande partie par la fondation et les cantons participant au projet. La réalisation du projet en Suisse s'appuie sur les expériences acquises dans le cadre du programme «Kulturagenten – für kreative Schulen» («Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives») mené en Allemagne de 2011 à 2019. La version allemande du programme est inspirée sur le plan conceptuel du programme britannique «Creative Partnerships» («Partenariats créatifs») (2002-2011). Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a été mis en œuvre en tant que projet pilote dans 19 écoles de sept cantons entre septembre 2018 et juin 2024<sup>4</sup>.

Au cœur du projet «Agent.es culturel.les Suisse» se trouvent des *agent.es culturel.les* – artistes, créateurs.trices et médiateurs.trices culturel.les – qui travaillent dans les écoles et les aident à développer leur propre profil artistique et culturel. De leur côté, les écoles nomment *un.e délégué.e culturel.le* qui dirige le groupe de travail *Culture (groupe culturel)* composé des enseignant.es de l'équipe scolaire. Ce groupe culturel est dirigé par l'agent.e culturel.le. Le groupe culturel élaboré collectivement une feuille de route culturelle qui sert d'orientation à l'école pour la mise en œuvre des activités prévues. Enfin, les écoles disposent également d'une contribution financière pour la réalisation de projets artistiques et culturels. Vous trouverez des informations plus détaillées sur ces «éléments conceptuels» à la section 1.2.2.

Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» porte sur l'éducation culturelle. Dans ce cadre, l'éducation culturelle est comprise comme un processus de transmission de l'art et de la culture au sens d'une éducation avant tout esthétique ainsi qu'au sens d'une participation culturelle. On part du principe qu'il existe des effets de transfert de l'éducation culturelle sur l'apprentissage scolaire et le développement personnel. Contrairement à d'autres approches du domaine de l'éducation culturelle plus axées sur l'offre, les agent.es culturel.les adoptent une approche orientée vers les processus et les besoins: en s'appuyant sur l'éducation culturelle et en tenant compte des besoins de la culture scolaire spécifique, il s'agit de donner aux écoles des impulsions en vue d'amorcer un changement structurel. Dans le cadre de la collaboration continue entre les agent.es culturel.les et les écoles, de nombreux champs d'apprentissage tels que la participation, la coopération ou l'apprentissage basé sur l'expérience doivent être rendus concrets, pertinents et propices à la réflexion. Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est donc un projet unique dans le contexte scolaire. Il n'entend pas seulement introduire la culture et l'art dans les écoles de manière ponctuelle et en fonction de la situation. Il vise, avec le soutien de spécialistes, l'ancrage structurel de l'art et de la culture dans les écoles et, partant, le développement culturel de l'école (cf. objectif 2 à la page 10).

Les cantons participant au projet pilote ont invité les écoles de leur canton à postuler pour participer au projet et à soumettre les documents relatifs à leur motivation et à leur aptitude à y prendre part. Suite à cela, 19 écoles appropriées ont été sélectionnées pour le projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse». La liste des écoles participant au projet pilote figure

---

<sup>4</sup> Initialement, le projet pilote était prévu pour s'étaler sur quatre ans. En raison des restrictions imposées aux écoles dans le contexte de la pandémie de Covid-19, la durée du projet a d'abord été prolongée de quatre à cinq ans dans toutes les écoles, puis de six ans pour le premier groupe (cf. section 2.4.3). Deux écoles se sont retirées prématurément du projet.

à la section A 1 en annexe. Les principaux critères de sélection des écoles étaient la motivation pour introduire des changements au niveau structurel et la volonté de s’engager dans un processus de développement (de l’école) à plus long terme dans le cadre du projet.

### 1.2.1 Objectifs du projet pilote

L’objectif principal du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» est de développer l’éducation culturelle en Suisse, dans les cantons et dans les écoles. Deux objectifs y sont liés: un objectif au niveau des élèves et un objectif au niveau de l’école en tant qu’organisation, de la direction de l’école et des enseignant.es<sup>5</sup>. Les objectifs s’inspirent de la définition générale de l’éducation culturelle (cf. section 1.1). Ces deux objectifs sont expliqués dans les deux sections suivantes.

**Objectif 1: Promouvoir la participation culturelle<sup>6</sup> des élèves par l’éducation culturelle**  
 L’école primaire offre la possibilité de rendre l’art et la culture accessibles à *tous les enfants et adolescent.es* par le biais de l’éducation culturelle. *L’éducation culturelle* – définie comme la transmission de l’art et de la culture – ne se limite pas à l’apprentissage par la recherche esthétique ou à la transmission d’aptitudes et de compétences artistiques. L’éducation culturelle doit contribuer au développement de l’identité, de la personnalité et de la communauté. La *participation culturelle* est envisagée comme une réponse aux défis d’une société diversifiée, car l’accès à l’art et à la culture donne aux individus la capacité de réfléchir aux évolutions de la société. C’est pourquoi les jeunes doivent entrer en contact avec les arts, quelle que soit leur origine sociale<sup>7</sup>.

**Objectif 2: Développement de l’école grâce à l’ancrage de l’éducation culturelle dans l’école primaire**

Le potentiel de l’éducation culturelle doit être exploité au bénéfice du *développement de l’école* au niveau de l’enseignement, du corps enseignant et de l’école en tant qu’organisation, et ses résultats doivent ensuite être ancrés durablement<sup>8</sup>. L’évolution de l’école est appréhendée de manière très large comme «l’évolution à long terme des pratiques scolaires»<sup>9</sup>. Ce que l’on appelle le *développement culturel de l’école* peut être compris comme une approche spécifique du développement scolaire, et un accès à celui-ci, dont le but est de permettre à tous les élèves d’accéder à une culture générale complète avec et par l’art et la culture. Sur le plan théorique et conceptuel, la notion de développement culturel de l’école se fonde à la fois sur l’éducation culturelle et sur le développement scolaire. Le développement culturel de l’école vise à ancrer le plus possible l’éducation culturelle dans la structure et l’attitude de l’école, cet ancrage pouvant aller jusqu’à l’établissement du profil d’une «école culturelle»<sup>10</sup>. Le concept de l’école culturelle part du principe que le sujet, ses intérêts et ses besoins sont au centre et que l’école est conçue comme un espace

---

<sup>5</sup> Concept «Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives» de la Fondation Mercator Suisse du 19 septembre 2017.

<sup>6</sup> La notion de participation culturelle a été introduite au début du projet et correspondait à un axe stratégique de la Fondation Mercator Suisse. Au cours du projet, il a toutefois été remplacé par le terme «éducation culturelle», ce dernier étant plus complet.

<sup>7</sup> Concept «Des agent.es culturel. les pour des écoles créatives» de la Fondation Mercator Suisse du 19 septembre 2017, p. 1.

<sup>8</sup> Concept «Des agent.es culturel. les pour des écoles créatives» de la Fondation Mercator Suisse du 19 septembre 2017, p. 1.

<sup>9</sup> Zala-Mezö, Enikö (2023): Schulentwicklung – What the hell is this? Eine interaktive Auseinandersetzung und (nicht endgültige!) Klärung. Présentation.

<sup>10</sup> Le terme d’école culturelle est surtout utilisé en Allemagne.

d’expérimentation esthétique dans lequel la personnalité des élèves peut se développer<sup>11</sup>. Le développement culturel de l’école intervient également là où le développement de l’école a lieu en général: premièrement, dans le développement de l’enseignement (p. ex. culture d’apprentissage, formes d’enseignement élargies, apprentissage transversal, auto-apprentissage); deuxièmement, dans le développement de l’organisation (p. ex. programme scolaire, structure de l’école, gestion de l’école, développement des équipes); et troisièmement, dans le développement du personnel (p. ex. évaluation des enseignant.es, supervision, stage d’observation, entretiens annuels)<sup>12</sup>. À cet égard, le développement culturel de l’école ne diffère pas fondamentalement des autres approches du développement scolaire.

La compréhension du développement scolaire a été adaptée au cours du projet pilote. Le secrétariat général mandaté pour la mise en œuvre opérationnelle du projet et le groupe de pilotage composé de représentant.es des cantons et de la fondation ainsi que de spécialistes de la pédagogie ont conjointement renoncé à l’ambition, initialement très grande, de transformer l’ensemble de l’école par le biais du projet, d’autant que le développement de l’école doit être initié et piloté par la direction de l’école et non par les agent.es culturel.les. Ainsi, à la fin du projet pilote, il a été défini que, dans le contexte du projet, le développement de l’école devait être compris comme une modification de la pratique scolaire à différents niveaux (p. ex. enseignement, personnel, structures, processus). Le projet doit permettre d’initier et de soutenir de tels changements. Un objectif pouvant également être réalisé avec le projet a ainsi été défini. Cette nouvelle conception du développement culturel des écoles guidera les actions du projet consécutif (mise en œuvre à partir de l’année scolaire 2024/25).

### 1.2.2 Éléments conceptuels du projet

Les principaux éléments conceptuels du projet sont, premièrement, l’intervention d’agent.es culturel.les dans les écoles, deuxièmement, la nomination d’un.e délégué.e culturel.le dans chaque école, troisièmement, l’élaboration d’une feuille de route culturelle et, quatrièmement, la possibilité de demander des fonds pour la mise en œuvre de projets artistiques et culturels dans les écoles<sup>13</sup>.

#### ■ Intervention d’agent.es culturel.les dans les écoles

D’une part, les agent.es culturel.les soutiennent les écoles dans la réalisation de projets d’éducation culturelle et dans la mise en réseau avec des institutions culturelles existantes. D’autre part, ils et elles contribuent au développement culturel des écoles en élaborant avec celles-ci une feuille de route culturelle qui les aide à développer un profil artistique et créatif à long terme. Pour ce faire, ils et elles organisent des formations continues à destination des enseignant.es. Selon le concept, il est important que le processus de développement

<sup>11</sup> Fuchs, Max; Gördel, Bettina-Maria; Fischer, Bianca (2019): Kulturelle Schulentwicklung. Mit Kunst und Kultur Schule gestalten. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ), Berlin.

<sup>12</sup> Rolff, Hans-Günter (1998): Entwicklung von Einzelschulen. Viel Praxis, wenig Theorie und kaum Forschung. Ein Versuch, Schulentwicklung zu systematisieren, dans: Rolff, Hans-Günter; Bauer, Karl-Oswald; Klemm, Klaus (éd.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven, volume 10. Juventa, Weinheim/Munich, p. 295-326.

<sup>13</sup> Dossier d’appel d’offres (2017): agent.es culturel.les – Candidature du canton de Zurich et concept «Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives» de la Fondation Mercator Suisse du 19 septembre 2017.

culturel de l'école parte de l'école et que le rythme et les objectifs soient adaptés aux besoins individuels de l'école<sup>14</sup>.

Les critères de qualification et le profil de poste des agent.es culturel.les ont été établis sur la base des critères d'exigences du projet allemand. La définition des tâches concrètes a toutefois été précisée au cours du processus de travail. Dans l'idéal, les agent.es culturel.les connaissent bien l'art et la culture, voire sont eux/elles-mêmes actif.ves dans le domaine artistique, et disposent d'un bon réseau régional. De plus, ils et elles ont de l'expérience dans le travail auprès des enfants et des adolescent.es dans les écoles. La fonction des agent.es culturel.les est très variée et dépend de l'école dans laquelle ils et elles interviennent. Les fonctions suivantes, notamment, sont attribuées aux agent.es culturel.les<sup>15</sup>:

- Réseautage professionnel et rôle de passerelle, médiation
- Conseil et accompagnement du processus, animation, gestion des conflits
- Force d'impulsion, vision
- Curateurs.trices
- Gestionnaires culturels et de projet

Les agent.es culturel.les sont généralement responsables de deux écoles et travaillent à un taux d'occupation de 60%<sup>16</sup>. 20% du temps de travail sont consacrés à la formation continue et à la production de connaissances dans le cadre du projet. Cela s'explique par le fait que l'un des aspects importants du travail des agent.es culturel.les est également la production de connaissances et la réflexion sur leurs actions. Les agent.es culturel.les sont intégralement financé.es par la Fondation Mercator Suisse.

#### **| Désignation de délégué.es culturel.les dans les écoles**

Au début du projet, un.e enseignant.e est nommé.e délégué.e culturel.le dans chaque école. Celui-ci ou celle-ci crée et dirige le groupe de travail Culture (ci-après: groupe culturel), soutient l'agent.e culturel.le, est coresponsable du développement de la feuille de route culturelle et représente le projet au sein de l'école. Dans certains cantons, le ou la délégué.e culturel.le est indemnisé.e pour ces tâches à hauteur de deux leçons par semaine.

#### **| Élaboration d'une feuille de route culturelle**

La feuille de route culturelle doit servir d'orientation à l'école ainsi que de base de réflexion et de discussion pour son développement culturel. En ce sens, elle fait office de référence et n'est pas une condition préalable à l'obtention de fonds pour la réalisation du projet. En règle générale, la feuille de route culturelle doit être établie au cours de la première année du projet et se rattacher aux ressources et aux offres culturelles existantes. La feuille de route culturelle définit les objectifs et les méthodes que l'école entend suivre. Le contenu principal est constitué d'offres complémentaires interdisciplinaires axées sur l'art et la culture.

<sup>14</sup> Dossier d'appel d'offres (2017): agent.es culturel.les – candidature du canton de Zurich.

<sup>15</sup> Procès-verbal de l'atelier avec les cantons, annexe, du 26 janvier 2018; procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 17 avril 2018.

<sup>16</sup> Conformément à la proposition de décision de la Fondation Mercator Suisse et au procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 26 janvier 2018, le taux d'occupation était initialement fixé à 55%, ce qui a été considéré comme trop faible au bout d'un an. C'est pourquoi il a été porté à 60% au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

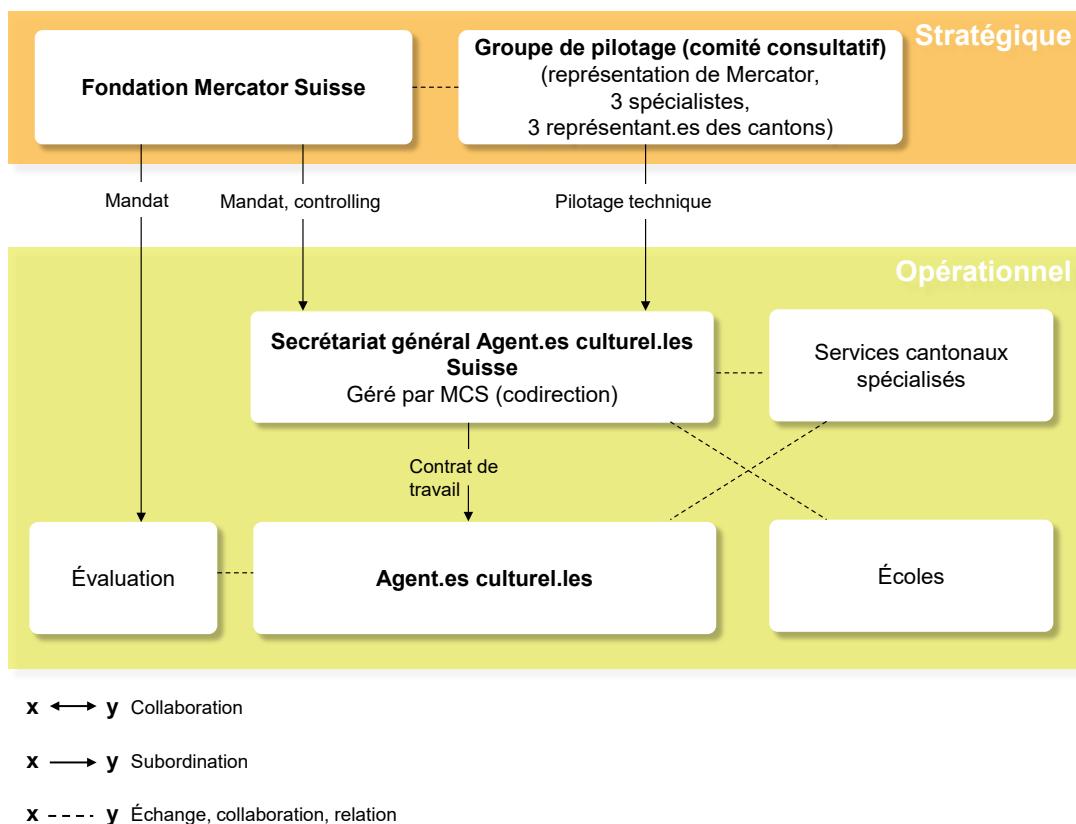
### ■ Utilisation de la contribution financière

Dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse», les écoles ont droit à une contribution financière aux fins de la mise en œuvre de projets artistiques et culturels. Le montant de cette contribution dépend de la taille de l'école et du canton (dans le projet pilote, environ 50 000 francs par école avaient été budgétisés sur 4 ans). Les demandes de contribution financière doivent être signées par l'agent.e culturel.le, le ou la délégué.e culturel.le et la direction de l'école. Le secrétariat général conseille les agent.es culturel.les au sujet des demandes et leur donne des retours à ce sujet. Le canton finance ces contributions, décide du déblocage des fonds et demande des ajustements si nécessaire<sup>17</sup>.

### 1.2.3 Mise en œuvre du projet

La Fondation Mercator Suisse a lancé le projet «Agent.es culturel.les Suisse», a recherché les différent.es partenaires du projet (cantons, spécialistes, Médiation Culturelle Suisse, etc.) et a mandaté Interface pour réaliser la présente évaluation de suivi. Au début du projet, la fondation a mis en place l'organisation du projet présentée à la figure F 1.1. Comme le montre cette dernière, une direction stratégique et une direction opérationnelle ont été instituées pour soutenir, préparer et mettre en œuvre le projet pilote.

**F 1.1: Organisation du projet au début du projet pilote**



Source: figure réalisée par la Fondation Mercator Suisse du 26 avril 2018.

### ■ Direction stratégique du projet (groupe de pilotage)

La direction stratégique du projet incombe à la Fondation Mercator Suisse et à un groupe de pilotage. Outre des représentant.es de la fondation, le groupe de pilotage est composé

<sup>17</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 3<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période d'août 2019 à janvier 2020).

de représentant.es des cantons participant au projet du domaine de la promotion de la culture (généralement de l'office de la culture) ainsi que de spécialistes de l'éducation culturelle et du développement scolaire<sup>18</sup>. Le groupe de pilotage est responsable de toutes les décisions stratégiques du projet et conseille le secrétariat général. Il se réunit à cet effet tous les six mois<sup>19</sup>. Les réunions sont préparées et animées par la Fondation Mercator Suisse, qui en établit également les procès-verbaux.

**I Direction opérationnelle du projet / secrétariat général «Médiation Culturelle Suisse»**

La Fondation Mercator Suisse a confié à l'association Médiation Culturelle Suisse (MCS) (ci-après: secrétariat général) la direction opérationnelle du projet et était en charge du monitoring de ce mandat. Au début, la direction du secrétariat général avait été organisée sous la forme d'une codirection. Les principales missions de la direction opérationnelle sont la mise en réseau et la coordination entre les différentes parties prenantes, la planification du projet, les relations publiques ainsi que l'engagement, la formation continue et l'accompagnement des agent.es culturel.les. Les tâches principales suivantes ont été définies pour le secrétariat général<sup>20</sup>:

- Mise en place du secrétariat général et mise en réseau
- Direction du projet (plan de projet), y compris contrôle financier (plan budgétaire)
- Relations publiques intersites (notamment manifestations, site web)
- Engagement, formation continue et accompagnement des agent.es culturel.les
- Coordination entre les agent.es culturel.les, les cantons et les écoles
- Sauvegarde et documentation des connaissances acquises dans le cadre du projet

Les agent.es culturel.les sont employé.es par le secrétariat général. La nomination des agent.es culturel.les se fait en accord avec les représentant.es des cantons et la Fondation Mercator Suisse. Au début du projet pilote, le groupe de pilotage a finalement pris la décision concernant le recrutement des agent.es culturel.les à la suite d'une proposition du secrétariat général<sup>21</sup>. Actuellement, un groupe composé d'un.e représentant.e des cantons, de la Fondation Mercator Suisse, des agent.es culturel.les et de deux représentant.es de Médiation Culturelle Suisse (MCS) décide de la nomination des nouveaux.elles agent.es culturel.les.

Au cours du projet pilote, le secrétariat général a développé divers instruments<sup>22</sup> devant servir d'orientation lors de la mise en œuvre du projet. En outre, une liste de critères de qualité artistiques et pédagogiques a été élaborée. Ces critères servent d'orientation pour le développement et l'évaluation de projets ainsi que pour la formulation de demandes de

<sup>18</sup> Selon la proposition de décision du Conseil de fondation (proposition de décision 2018-001, p. 2), il a été très difficile pour la Fondation Mercator Suisse de convaincre suffisamment de cantons de participer au projet. Les négociations avec les cantons ont été très complexes, car ceux-ci étaient fortement concentrés sur leur territoire et peu disposés à faire des compromis en faveur de projets intercantonaux.

<sup>19</sup> Procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 17 avril 2018.

<sup>20</sup> Mandat MCS Contrat complémentaire 1 du 8 février 2018 et Mandat MCS Contrat complémentaire 2 du 20 août 2018; directives de collaboration avec le canton de Zurich du 13 septembre 2017.

<sup>21</sup> Procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 26 janvier 2018.

<sup>22</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/fr/ressources>, consulté le 25.09.2024.

contribution financière et doivent favoriser une compréhension commune des «projets efficaces»<sup>23</sup>.

Par ailleurs, le secrétariat général a élaboré des directives relatives à la planification de l'année scolaire<sup>24</sup> et à l'établissement du rapport final. Pendant le projet pilote, les agent.es culturel.les devaient remettre la planification de l'année scolaire au secrétariat général en juin pour l'année scolaire suivante. La planification de l'année scolaire a été considérée comme un instrument de travail élaboré avec et pour les écoles participantes<sup>25</sup>. Elle comprenait des informations sur l'orientation générale concernant le déroulement du projet dans les écoles, les étapes importantes prévues, les projets individuels prévus et les personnes impliquées, ainsi que des informations sur le budget demandé par le biais des demandes de contribution financière. Le rapport final (y compris le décompte final) a été remis fin août et a servi de document de travail pour la communication entre les agent.es culturel.les, le secrétariat général, les directeurs.trices d'école, les délégué.es culturel.les et le canton / la ville<sup>26</sup>. Le rapport comprenait une description de la situation initiale et globale de l'école (analyse des conditions), une description des objectifs et des souhaits de l'école, une présentation des processus initiés et des événements mis en œuvre ainsi que des informations sur le groupe cible atteint et les effets observés.

#### **| Format et contenu de la formation continue d'agent.e culturel.le**

Avant le lancement du projet pilote<sup>27</sup>, la formation continue d'agent.e culturel.le était envisagée comme une mesure de soutien au sens d'un accompagnement, sachant notamment que les agent.es culturel.les sont déjà bien formé.es, par exemple comme médiateur.trices culturel.les. Dans un premier temps, environ huit heures par semaine étaient prévues pour des ateliers de réflexion (échange d'expériences, inputs, exercices, questions ouvertes) et pour l'auto-apprentissage (lecture, outil d'apprentissage en ligne, journal de bord). La formation continue prévoyait également des formats publics (conférences, tables rondes) et optionnels. La Fondation Mercator Suisse ne pensait pas qu'un programme de formation continue fixe sous la forme d'un cahier des charges était utile, car les tâches et les rôles des agent.es culturel.les dépendent des besoins des écoles<sup>28</sup>.

#### **| Financement du projet**

Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est financé par la Fondation Mercator Suisse et les cantons participants. Un montant total de 7,1 millions de francs a été budgétisé pour le projet pilote. La Fondation Mercator Suisse a pris en charge 5,7 millions de francs (environ 80% du budget total) et les cantons 1,4 million de francs (environ 20% du budget total). En ce qui concerne la Fondation Mercator, le budget a permis de couvrir les coûts afférents au secrétariat général (financement de la direction de projet et des agent.es culturel.les) et à un mandat de kklick<sup>29</sup> (Kulturvermittlung Ostschweiz, cantons de Saint-Gall, de

<sup>23</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 3<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période d'août 2019 à janvier 2020).

<sup>24</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/fr/ressources>, consulté le 25.09.2024.

<sup>25</sup> Directive Planification de l'année scolaire à la mi-juin.

<sup>26</sup> Rapport final / décompte final fin août.

<sup>27</sup> Procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 26 janvier 2018.

<sup>28</sup> Procès-verbal de l'atelier avec les cantons du 26 janvier 2018.

<sup>29</sup> kklick – Kulturvermittlung Ostschweiz – est un projet de coopération des services culturels des cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, de Glaris, de Saint-Gall et de Thurgovie. L'objectif de kklick est d'ancrer la médiation culturelle en tant que partie intégrante de l'enseignement et

Thurgovie et d'Appenzell Rhodes-Extérieures) au niveau opérationnel ainsi que les dépenses liées aux réunions du groupe de pilotage et à l'évaluation de suivi au niveau stratégique. Pour leur part, les cantons ont pris en charge les contributions financières versées aux écoles. La fondation a également mis à disposition des ressources en personnel pour l'accompagnement stratégique du projet. Les cantons ont mobilisé des ressources en personnel pour les réunions, les rencontres annuelles et les consultations intercantonales.

### ■ Sélection des écoles

Selon le dossier d'appel d'offres<sup>30</sup>, au moins 20 écoles devaient participer au projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse». Dans la mesure du possible, les écoles devaient se différencier les unes des autres en termes de caractéristiques formelles (notamment le degré scolaire, la taille de l'école, la région, le type d'école).

Les cantons étaient responsables du recrutement des écoles. Aux termes du dossier d'appel d'offres, les écoles devaient remplir les critères suivants pour participer au projet<sup>31</sup>:

- S'engager dans un processus de développement de quatre ans
- Nomination d'un.e délégué.e culturel.le et déchargement de celui-ci ou de celle-ci de 100 heures de travail par année scolaire
- Lancement de structures de collaboration au sein de l'école (notamment du groupe culturel)
- Création du projet en tant qu'offre complémentaire et ancrage des activités dans les disciplines artistiques existantes

Dix-neuf écoles des sept cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, de Berne, de Fribourg, de Saint-Gall, de Thurgovie, du Valais et de Zurich ont participé au projet pilote. Chaque direction des écoles concernées a assuré la dotation en ressources de l'enseignant.e pour sa fonction de délégué.e culturel.le et a permis la constitution d'un groupe de travail («groupe culturel») chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la feuille de route culturelle<sup>32</sup>. La direction de l'école devait en outre mettre un poste de travail à la disposition de l'agent.e culturel.le et l'assister dans la mise en œuvre de la feuille de route culturelle. Dans tous les cantons, il existait déjà avant le projet pilote des offres et/ou des structures dans le domaine de la culture et de l'éducation présentant des caractéristiques diverses. Par ailleurs, les cantons participants de Suisse orientale collaborent au niveau suprarégional sur le thème de l'éducation culturelle (kklick - Kulturvermittlung Ostschweiz).

---

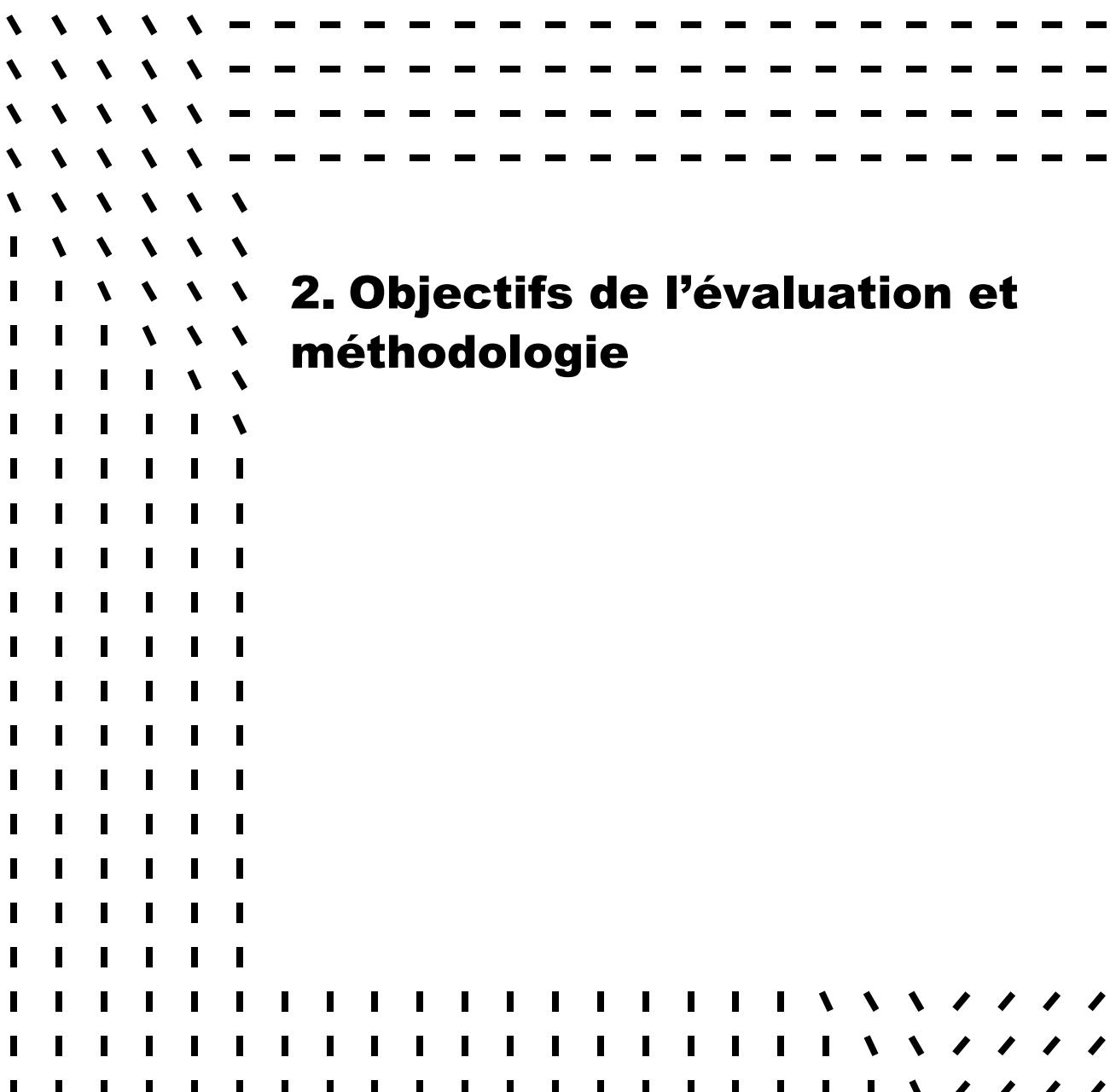
d'établir kklick comme centre de compétences à l'interface entre culture et formation en Suisse orientale. La direction de kklick est confiée à un secrétariat mandaté par les cantons participants.

Pour plus d'informations sur le projet kklick, cf. <https://www.kklick.ch/sq/informationen/ueber-kklick/>.

<sup>30</sup> Dossier d'appel d'offres (2017): agent.es culturel.les – candidature du canton de Zurich.

<sup>31</sup> Dossier d'appel d'offres (2017): agent.es culturel.les – candidature du canton de Zurich.

<sup>32</sup> Directives relatives à la collaboration avec le canton de Zurich du 13 septembre 2017.



## **2. Objectifs de l'évaluation et méthodologie**

En 2018, la Fondation Mercator Suisse a confié à Interface Politikstudien Forschung Be-ratung AG la réalisation d'une évaluation de suivi (sommative et formative) du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» (2018-2024). L'objectif de l'évaluation était de générer des connaissances de pilotage à l'attention des responsables du projet et, conformément à la citation tirée du concept, de démontrer les effets du projet «Agent.es culturel.les Suisse» sur les élèves, les enseignant.es, les directeurs.trices d'école et l'école dans son ensemble.

Les évaluations dans le domaine de l'éducation culturelle ne reposent pas sur une longue tradition. Pendant plus d'un siècle, l'éducation culturelle a été avant tout un domaine pratique. Si, pendant longtemps, il n'y a eu que peu de recherche systématique et théorique dans le domaine de l'éducation culturelle, cela s'explique notamment par le scepticisme à l'égard des évaluations dans le domaine des arts. Ce n'est que depuis une quinzaine d'années que le sujet fait l'objet de travaux théoriques et de recherches empiriques plus poussées. Ainsi, de nouvelles plateformes ont été créées pour les chercheur.euses en Suisse avec l'«Art Education Research Network» et en Allemagne avec le réseau «Forschung Kultu-relle Bildung»<sup>33</sup>.

Très souvent, la recherche sur les programmes d'éducation culturelle se heurte à des ob-jectifs et à des logiques d'action de nature différente. En effet, les principes de l'éducation culturelle découlent principalement des logiques d'action de la culture sociale et de la pratique artistique et culturelle (p. ex. travail principalement dans le cadre de projets, dé-marches participatives). Ceux-ci ne peuvent pas être facilement transférés à l'école, car les écoles ont des logiques d'action et des fonctions différentes (p. ex. objectifs de formation pré-définis, structuration au moyen d'une grille horaire). Ces objectifs et logiques d'action diffé-rents sont parfois contradictoires, ce qui représente une difficulté non seulement pour les personnes chargées de la mise en œuvre sur place, mais aussi pour les cher-cher.euses<sup>34</sup>. La majeure partie de la recherche sur l'éducation culturelle est de nature évaluative et vise à démontrer les effets chez les personnes participant à des projets dans le domaine de l'éducation culturelle afin de légitimer l'utilisation de fonds publics ou de

---

<sup>33</sup> Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (2017): *Forschung zu Förderprogrammen Kulturel-ler Bildung – eine Einleitung*, dans: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (éd.): *Kultura-geniten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur* (p. 1-6). Springer Verlag, Hildesheim.

<sup>34</sup> Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (2017): *Forschung zu Förderprogrammen Kulturel-ler Bildung – eine Einleitung*, dans: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (éd.): *Kultura-geniten als Kooperationsstifter? Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur* (p. 7). Springer Verlag, Hildesheim.

fonds de fondations culturelles<sup>35</sup>. Le présent rapport s'inscrit également dans ce domaine de recherche.

Pour la présente évaluation, les résultats disponibles de la recherche concomitante menée dans le cadre du programme modèle «Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives» en Allemagne ont été particulièrement intéressants. Le présent rapport ne vise certes pas une perspective comparative, mais la recherche existante sur le projet allemand a constitué le point de départ des analyses de la présente évaluation. En particulier, des échelles issues de la recherche concomitante sur le programme modèle allemand ont été en partie utilisées lors de la conception du questionnaire de l'enquête en ligne. Il s'agit notamment des deux rapports d'Abs et al. (2013, 2017)<sup>36</sup>.

## 2.1 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation poursuivait des objectifs à deux niveaux. Au niveau sommatif, l'évaluation a évalué le projet pilote par rapport aux objectifs et aux effets supposés formulés au début du projet par les participant.es dans le concept du projet. Au niveau formatif, l'évaluation s'est concentrée sur l'apprentissage continu des participant.es au projet ainsi que sur l'optimisation continue tout au long du projet. Ces deux niveaux sont décrits plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

### 2.1.1 Objectif sommatif de l'évaluation

Au niveau sommatif, l'évaluation avait principalement pour objectif de démontrer les effets du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» auprès des élèves, du personnel enseignant, des directeurs.trices d'école et de l'école dans son ensemble. L'évaluation a vérifié dans quelle mesure le projet pilote a réussi à atteindre les deux objectifs du projet mentionnés à la section 1.2.1. Concrètement, l'évaluation visait à déterminer si la participation culturelle des élèves pouvait être encouragée par l'éducation culturelle (objectif 1) et dans quelle mesure le projet pilote a réussi à ancrer l'éducation culturelle dans les écoles en tant que partie intégrante du développement scolaire (objectif 2). Outre ces deux objectifs, l'analyse s'est également appuyée sur les objectifs d'effets mentionnés dans l'appel d'offres du mandat d'évaluation de la Fondation Mercator Suisse:

Les effets suivants doivent être obtenus chez les *élèves*:

- L'art et la culture sont considérés comme des éléments normaux et précieux de la vie quotidienne.
- Les élèves connaissent différentes offres culturelles et artistiques.
- Les élèves issu.es de familles défavorisées sur le plan socio-économique s'intéressent également à l'art pendant leur temps libre.

---

<sup>35</sup> Fink, Tobias (2017): Zu Förderprogrammen Kultureller Bildung forschen. Theoretische Grundlagen, dans: Fink, Tobias; Götzky, Doreen; Renz, Thomas (éd.): Kulturagenten als Kooperationsstifter?. Förderprogramme der Kulturellen Bildung zwischen Schule und Kultur, Springer Verlag, Wiesbaden.

<sup>36</sup> Abs Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Hohmann, Julia; Knoll, Kathrin, Golsch, Katharina (2013): Bericht zum Programmmonitoring 2011/2013 im Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen». Materialien zur Bildungsforschung; 32. DIPF et GFPF. Francfort-sur-le-Main. Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin; Obsiadly, Magdalena; Ellerichmann, Marie (2017): Entwicklung kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturagenten für kreative Schulen» 2013-2015. Materialien zur Bildungsforschung 35. DIPF et GFPF. Francfort-sur-le-Main.

Les effets suivants doivent être obtenus chez les *enseignant.es*:

- Le recours à des agent.es culturel.les incite les enseignant.es à élargir leur répertoire didactique.
- Les enseignant.es des matières non artistiques se sentent aptes à intégrer davantage d'art et de culture contemporains dans leurs cours.
- Les enseignant.es remarquent que le projet a modifié positivement la culture de l'école.
- Les enseignant.es sont d'accord avec le développement de l'école.

L'influence durable du projet «Agent.es culturel.les Suisse» sur le développement scolaire devrait se traduire par les observations suivantes de la part des *directeurs.trices d'école*:

- La direction de l'école considère que le projet contribue au développement scolaire et à la qualification des enseignant.es dans la mise en œuvre de l'éducation culturelle.
- La direction de l'école estime que le développement scolaire a été façonné (en partie) par l'école (bottom up).
- La direction de l'école remarque que le projet a modifié positivement la culture de l'école.

### **2.1.2 Objectifs formatifs de l'évaluation**

En complément des objectifs sommatifs, l'évaluation poursuivait également des objectifs formatifs. L'évaluation devait relever en continu les conditions de réussite et les facteurs contextuels qui favorisent ou entravent les effets visés par le projet afin que des mesures d'optimisation du projet puissent en être déduites.

Les objectifs formatifs de l'évaluation se situaient à deux niveaux: les conditions de réussite sont déterminantes tant au niveau de l'organisation globale du projet qu'au niveau de la mise en œuvre concrète du projet dans les différentes écoles. C'est pourquoi les deux niveaux ont toujours été intégrés dans les analyses au cours de l'évaluation.

En outre, en raison des objectifs formatifs de l'évaluation, différentes méthodes de collecte des données ont été mises en œuvre à différents moments de la mise en œuvre du projet (cf. section 2.4). Les données collectées ont été évaluées en continu, et les résultats ont été présentés dans le cadre des rapports intermédiaires annuels. Sur la base des résultats, des bilans intermédiaires provisoires ont été tirés, et des recommandations ont été formulées pour la suite de la mise en œuvre du projet, aussi bien au niveau de l'organisation du projet qu'au niveau de sa mise en œuvre dans les écoles. Ces conclusions et recommandations issues des rapports intermédiaires ainsi que les enseignements tirés de la pratique ont été pris en compte par la Fondation Mercator Suisse, ses partenaires de projet et le secrétariat général, et ont permis un développement continu du projet. Au cours du projet, le secrétariat général a par exemple élaboré plusieurs dépliants pour soutenir la mise en œuvre du projet<sup>37</sup>.

### **2.1.3 Le rapport final met l'accent sur l'objectif sommatif**

Le présent rapport met l'accent sur l'objectif sommatif de l'évaluation et donc en particulier sur la présentation des résultats relatifs aux effets du projet. Il n'est fait que ponctuellement référence aux résultats des rapports intermédiaires sur les différents aspects de la mise en œuvre du projet afin de pouvoir comprendre les évolutions, les défis et les conditions de réussite du projet en lien avec les effets observés. L'accent est également mis sur

---

<sup>37</sup> Cf. <https://www.kulturagent-innen.ch/fr/ressources/formular-wissen-sammeln-und-weitergeben>, consulté le 12.09.2024.

les résultats des enquêtes qui n'ont pas encore été référencées, comme l'enquête longitudinale auprès des écoles, l'évaluation comparative des études de cas dans six écoles ainsi que les résultats des groupes de discussion organisés avec le groupe de pilotage, le secrétariat général et les agent.es culturel.les à la fin du projet pilote.

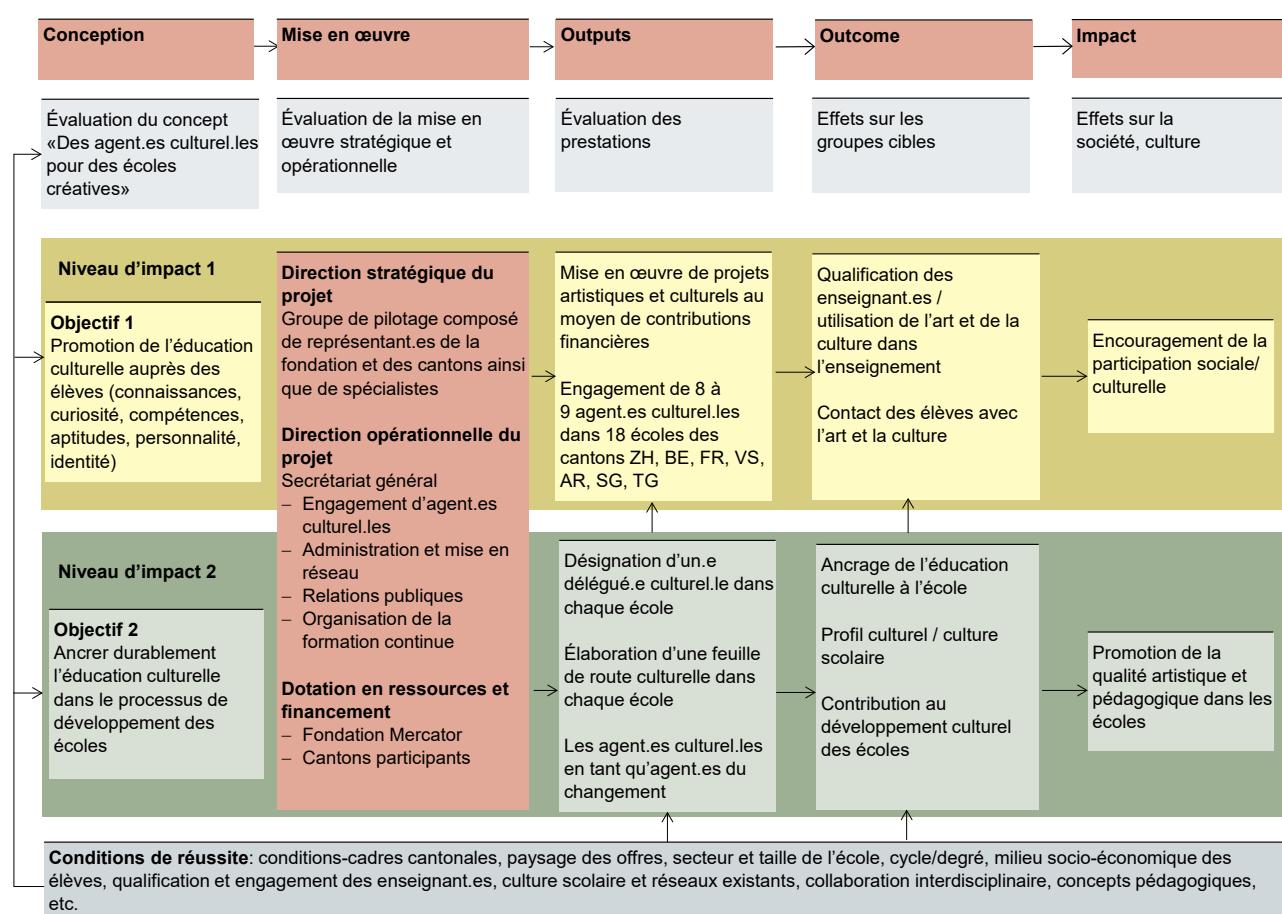
## 2.2 Modèle d'impact du projet «Agent.es culturel.les Suisse»

Les modèles d'impact (appelés «modèles logiques») permettent de présenter de manière claire des hypothèses centrales concernant les interactions entre la conception, la mise en œuvre, les prestations et les effets de certains projets, mesures ou programmes. Dans la recherche évaluative, les modèles d'impact servent à représenter la logique de l'objet de l'évaluation. Le modèle d'impact décrit ci-après a été élaboré par Interface en 2018 et a servi de situation de départ pour l'évaluation. Les développements du projet pilote au cours de sa mise en œuvre n'y sont donc pas représentés.

### 2.2.1 Hypothèses relatives à la logique d'action

Conformément aux deux objectifs principaux du projet «Agent.es culturel.les Suisse» décrits à la section 1.2.1, le modèle d'impact (cf. figure F 2.1) est divisé en deux niveaux d'impact différents. Cela s'explique par le fait que les deux objectifs sont associés à des mesures ou des prestations et des effets escomptés différents. La qualité et l'interaction logique des différents niveaux du modèle d'impact sont essentielles pour le déploiement d'un effet ou pour l'analyse des conditions de réussite. On distingue les cinq niveaux suivants de déploiement des effets: conception, mise en œuvre, output, outcome et impact.

F 2.1: Modèle d'impact du projet «Agent.es culturel.les Suisse»



Source: figure réalisée par Interface, état 2018.

**| Bases conceptuelles**

Une première condition de réussite est la qualité des *bases conceptuelles*. Pour le projet «Agent.es culturel.les Suisse», deux objectifs généraux sont formulés dans le concept: premièrement, la promotion de l'éducation culturelle et, deuxièmement, l'ancrage de l'éducation culturelle dans le développement scolaire. Dans un premier temps, il s'agit d'évaluer la pertinence, l'adéquation et la cohérence interne et externe (état dans le paysage des offres) des objectifs ainsi que des mesures définies pour les atteindre.

**| Mise en œuvre**

Pour pouvoir expliquer les effets ou l'absence d'effets, la *mise en œuvre* du projet doit également être évaluée au niveau du projet. En fait partie l'évaluation de la direction stratégique et opérationnelle du projet ainsi que des ressources humaines et financières à disposition. Dans le cadre du présent projet, ces dernières comprennent le groupe de pilotage, composé de représentant.es des cantons, de la Fondation Mercator Suisse et d'autres spécialistes de l'éducation et de la culture, ainsi que le secrétariat général.

**| Prestations (output)**

Les activités de mise en œuvre au niveau du projet donnent lieu à différentes *prestations ou mesures (outputs)* qui sont fournies dans les écoles et qui peuvent être de qualité variable. Une première mesure consiste à faire appel à des agent.es culturel.les qui jouent le rôle d'agent.es du changement dans les écoles et réalisent différentes activités culturelles grâce à la contribution financière. La nomination d'un.e délégué.e culturel.le et l'élaboration d'une feuille de route culturelle constituent également des mesures prévues dans le but d'ancrer l'éducation culturelle dans le processus de développement de l'école.

**| Effets immédiats (outcome)**

Ces différentes prestations et mesures doivent permettre d'obtenir divers *effets immédiats (outcome)* dans les écoles. La mise en œuvre de projets artistiques et culturels ainsi que le recours à l'art et à la culture dans l'enseignement doivent susciter durablement un intérêt pour l'art et la culture chez les élèves et les inciter à s'y intéresser également pendant leur temps libre. L'engagement de délégué.es culturel.les et l'élaboration de feuilles de route culturelles doivent contribuer à ancrer l'éducation culturelle dans l'école et à permettre à l'école de développer un profil culturel assorti d'une culture scolaire positive. Ces mesures doivent de surcroît contribuer au développement scolaire et à la qualification des enseignant.es dans la mise en œuvre de l'éducation culturelle.

**| Effets à plus long terme (impact)**

Enfin, l'*impact* décrit les effets escomptés du projet au niveau de la société. Comme expliqué dans les documents conceptuels, le projet vise à promouvoir la participation sociale au moyen de l'éducation culturelle. En ancrant l'éducation culturelle dans le processus de développement scolaire, le projet doit également contribuer à l'amélioration à long terme de la qualité pédagogique et artistique des écoles.

**2.2.2 Conditions de réussite du déploiement des effets**

À tous les niveaux du modèle d'impact, il est important de tenir compte des différentes conditions de réussite qui influencent les prestations fournies et les effets. Il s'agit par exemple des secteurs et des tailles des écoles participantes, du milieu socio-économique des élèves, des caractéristiques du corps enseignant (p. ex. centres d'intérêt et motivation) et de l'organisation de l'école (p. ex. culture scolaire, collaboration, concepts pédagogiques).

### 2.3 Questions d'évaluation

Sur la base des objectifs sommatifs et formatifs de l'évaluation, des questions centrales ont été formulées, auxquelles il fallait répondre dans le cadre de l'évaluation (cf. figure FA 2 en annexe). Les questions d'évaluation sont attribuées aux quatre niveaux du modèle d'impact (conception, mise en œuvre, output et outcome) et définissent la structure des chapitres présentant les résultats. Dans le cadre de la présente évaluation, il n'était pas prévu d'analyser les effets à long terme et sociétaux du projet (impact).

Les questions principales pour chaque objet d'évaluation sont les suivantes:

- *Concept*: quels sont les objectifs prioritaires et quelle est la pertinence des éléments constitutifs du projet?
- *Mise en œuvre*: comment les acteurs.trices évaluent-ils/elles les aspects déterminants pour la mise en œuvre (organisation du projet, ressources, formations continues)?
- *Output*: comment l'engagement des agent.es culturel.les, des délégué.es culturel.les ainsi que la feuille de route culturelle et les activités dans les écoles sont-ils évalués?
- *Effets*: quels sont les effets du projet sur les élèves, les enseignant.es, les écoles (notamment en ce qui concerne le développement scolaire) et dans l'environnement scolaire? Comment évaluer l'acceptation du projet?
- *Conditions de réussite*: quels sont les défis et les facteurs contextuels déterminants pour la réussite du projet?

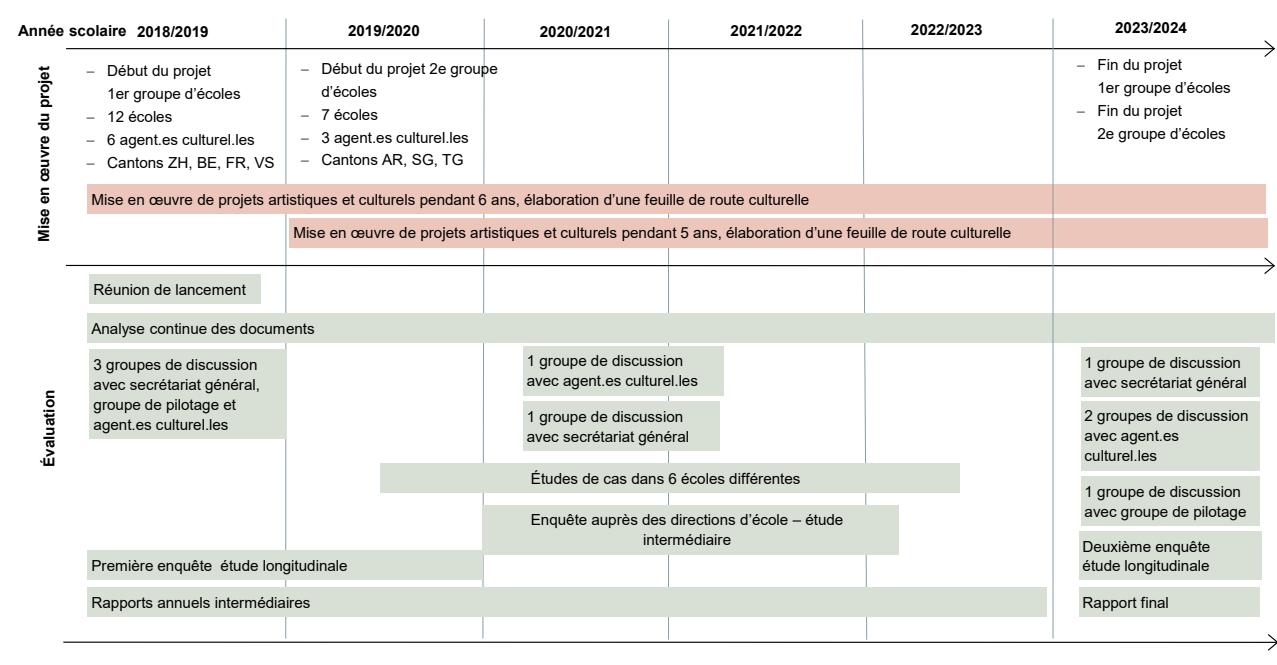
### 2.4 Méthodes de collecte des données de l'évaluation

Les méthodes de collecte de données suivantes ont été choisies pour l'évaluation:

- Analyse documentaire
- Groupes de discussion (secrétariat général, groupe de pilotage, agent.es culturel.les)
- Études de cas dans six écoles
- Enquête en ligne auprès d'agent.es culturel.les, de directeurs.trices d'école, d'enseignant.es et d'élèves à deux moments différents
- Enquête auprès des directions d'école

Comme la présente évaluation est une évaluation de suivi avec des objectifs à la fois sommatifs et formatifs, différentes méthodes de collecte des données ont été appliquées à différents moments au cours de la mise en œuvre du projet. La figure F 2.2 présente une vue d'ensemble du déroulement du projet au fil du temps et montre quelles collectes de données ont été effectuées à quel moment.

**F 2.2: Vue d'ensemble du type de méthodes de collecte des données utilisées dans le cadre du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» et des phases durant lesquelles elles ont été appliquées**



Source: figure réalisée par Interface.

L'évaluation a combiné des méthodes quantitatives et qualitatives. Les différentes méthodes de collecte sont expliquées dans les paragraphes suivants.

#### 2.4.1 Analyse continue des documents

L'évaluation a débuté par l'analyse des documents et des bases stratégiques et conceptuels qui décrivent le contexte et l'objectif initial du projet. Les dossiers de candidature des écoles ont également été étudiés. Afin de montrer les développements du projet «Agent.es culturel.les Suisse», les rapports annuels du secrétariat général et des agent.es culturel.les Suisse ainsi que les feuilles de route culturelles disponibles ont été intégrés à l'analyse.

#### 2.4.2 Groupes de discussion à trois moments différents avec la direction de projet et les agent.es culturel.les

À trois moments différents du projet pilote – au début, après trois ans et à la fin du projet – des groupes de discussion ont été organisés avec la direction opérationnelle du projet (secrétariat général) et les agent.es culturel.les participant au projet. La direction stratégique du projet (groupe de pilotage) a été interrogée à deux reprises dans le cadre de groupes de discussion, au début et à la fin du projet pilote. En raison du rôle multiple de la Fondation Mercator Suisse d'initiatrice du projet, de principale financière, de membre du groupe de pilotage et de mandante de l'évaluation, ses représentant.es n'ont pas été interrogé.es dans le cadre de ces groupes de discussion, mais ont pris position séparément sur le projet. Les groupes de discussion nous ont permis de connaître les différentes opinions et positions, de même que les connaissances disponibles sur le projet. Les entretiens se sont appuyés sur un guide. Le présent rapport se concentre sur les conclusions des derniers groupes de discussion à la fin du projet pilote, étant donné que les conclusions des groupes de discussion précédents organisés dans le cadre de l'évaluation de suivi ont déjà été présentées dans les rapports intermédiaires annuels.

### 2.4.3 Enquête en ligne auprès des écoles à deux moments différents (étude longitudinale)

Au début (après la première année scolaire) et à la fin du projet pilote (après respectivement cinq et six ans), les élèves, les enseignant.es, les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices des écoles participantes ont été interrogé.es sur la mise en œuvre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» dans le cadre d'une enquête en ligne. L'objectif de cette enquête en ligne récurrente était en premier lieu de recueillir des informations quantitatives sur les effets observés auprès des élèves, du corps enseignant et des directeurs.trices d'école ou au niveau des écoles. En raison des dispositions relatives à la protection des données, seul.es les enseignant.es, les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d'école ont pu être contacté.es directement. Pour l'enquête auprès des élèves, des liens à distribuer aux élèves ont donc été envoyés aux enseignant.es.

Cette étude longitudinale a été conçue comme une étude de tendances au sens d'une enquête réplicative. Cela signifie que des questions aussi identiques que possible ont été posées à deux moments différents à des échantillons différents (enseignant.es et élèves), mais dans deux settings identiques au niveau de l'agrégat (d'une école). Pour concevoir l'enquête longitudinale, des échelles d'études existantes sur l'éducation culturelle ont été utilisées<sup>38</sup>. D'autres questions ont été élaborées à partir des documents de base et des déclarations des groupes de discussion eux-mêmes. En plus des questions identiques entre la première enquête et la deuxième enquête à la fin du projet pilote, certaines questions longitudinales rétrospectives ont été formulées afin de valider le lien des effets observables avec le projet «Agent.es culturel.les Suisse». La figure F 2.3 offre un aperçu des deux enquêtes en ligne. Comme les écoles ont commencé le projet à des dates différentes, il y a deux groupes d'écoles:

- Groupe 1: entrée dans le projet au cours de l'année scolaire 2018/19: 12 écoles
- Groupe 2: entrée dans le projet au cours de l'année scolaire 2019/20 ou plus tard: 7 écoles

---

<sup>38</sup> Des échelles issues du baromètre de la culture des jeunes 2004 et de la recherche concomitante du projet «Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives» mené en Allemagne ont notamment été utilisées et adaptées au contexte suisse. Cf.:

Abs Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Hohmann, Julia; Knoll, Kathrin, Golsch, Katharina (2013): Bericht zum Programmmonitoring 2012/2013 im Modellprogramm «Kulturgenten für kreative Schulen». DIPF. Materialien zur Bildungsforschung; 32. Francfort-sur-le-Main.

Abs, Hermann Josef; Stecher, Ludwig; Knoll, Kathrin, Obsiadly, Magdalena; Ellreichmann, Marie (2017): Entwicklung Kultureller Bildung in Schule durch das Modellprogramm «Kulturgenten für kreative Schulen» 2013-2015. DIPF. Materialien zur Bildungsforschung; 35. Francfort-sur-le-Main.

**F 2.3: Caractéristiques des enquêtes en ligne 2019/20 et 2023/24**

	<i>Première enquête 2019/20</i>	<i>Deuxième enquête 2023/24</i>
<i>Groupe cible</i>	Élèves Enseignant.es Directeurs.trices d'école Délégué.es culturel.les	Élèves Enseignant.es Directeurs.trices d'école Délégué.es culturel.les
<i>Contenu de l'enquête en ligne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage de l'art et de la culture à l'école / développement culturel de l'école</li> <li>- Processus de mise en œuvre du projet «Agent.es culturel.les Suisse»</li> <li>- Effets escomptés du projet</li> <li>- 2<sup>e</sup> groupe d'écoles: impact de la pandémie de Covid-19 sur la mise en œuvre du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancrage de l'art et de la culture à l'école / développement culturel de l'école</li> <li>- Effets du projet</li> <li>- Impact de la pandémie de Covid-19 sur la mise en œuvre du projet</li> </ul>
<i>Période de mise en œuvre</i>	1 <sup>er</sup> groupe d'écoles: septembre 2019 2 <sup>e</sup> groupe d'écoles: septembre 2020	Écoles ayant quitté prématurément le projet: mars 2023 Toutes les autres écoles: janvier 2024
<i>Nombre de personnes contactées</i>	Élèves: pas d'indication* Enseignant.es: 961 Directeurs.trices d'école / délégué.es culturel.les: 41	Élèves: pas d'indication* Enseignant.es: 537 Directeurs.trices d'école / délégué.es culturel.les: 45
<i>Taux de réponse</i>	Élèves: 380 (pas d'indication*) Enseignant.es: 236 (25%) Directeurs.trices d'école / délégué.es culturel.les: 38 (93%)	Élèves: 212 (pas d'indication*) Enseignant.es: 158 (29%) Directeurs.trices d'école / délégué.es culturel.les: 29 (64%)
<i>Composition de l'échantillon des élèves</i>	Sexe: féminin: 55%, masculin: 45% Âge médian: 12 ans	Sexe: féminin: 50%, masculin: 49%, divers: 1% Âge médian: 13 ans

Source: tableau réalisé par Interface, sur la base des enquêtes en ligne de 2020 et 2022.

Légende: \* = pour des raisons de protection des données, les élèves n'ont pas pu être contacté.es directement par Interface, mais ont été invité.es à participer par leurs enseignant.es. Il n'est donc pas possible d'estimer combien d'élèves ont effectivement été sollicité.es.

### Évaluation du taux de réponse

La première enquête du premier groupe (écoles participantes des cantons de Zurich, de Berne, de Fribourg et du Valais) a eu lieu à la fin de la première année du projet, à la fin de l'année scolaire 2018/19. Comme le taux de réponse à la première enquête, en particulier auprès des élèves, a été très faible malgré deux rappels, la période d'enquête a été prolongée jusqu'en septembre 2019. La première enquête du deuxième groupe a été réalisée au début de la deuxième année du projet (année scolaire 2020/21)<sup>39</sup>.

La deuxième enquête a été réalisée auprès des deux groupes à la fin du projet pilote, après respectivement cinq et six ans de mise en œuvre du projet, au milieu de l'année scolaire

<sup>39</sup> Comme l'évaluation n'a débuté qu'après le début du projet pilote, la date de la première enquête n'a pas été fixée avant le début du projet, mais après un an de mise en œuvre. En raison de la charge de travail supplémentaire que les écoles ont supportée dans le contexte de la pandémie de Covid-19 à la fin de l'année scolaire 2019/20, la première enquête du deuxième groupe a été repoussée à la rentrée de la deuxième année scolaire (septembre 2020).

2023/24 (janvier 2024). Elle a déjà été mise en œuvre en mars 2023 auprès des écoles ayant quitté prématurément le projet. Malgré les demandes répétées adressées aux enseignant.es responsables pour qu'ils/elles diffusent le questionnaire auprès de leurs élèves, le taux de réponse des élèves est resté très faible (212 réponses parmi potentiellement plusieurs milliers d'élèves des écoles participantes). Une telle base de données ne permettant pas de formuler des conclusions généralisables, il a été décidé, en accord avec le donneur d'ordre, de ne pas présenter les résultats de l'enquête auprès des élèves dans le présent rapport.

Il a également fallu renoncer à l'étude de tendances en raison du faible taux de réponse. Pour pouvoir tirer des conclusions valables, les études de tendances doivent en effet impérativement s'appuyer sur un échantillon suffisamment grand pour les deux enquêtes. L'étude longitudinale a par conséquent été réalisée uniquement sur la base d'analyses descriptives. Il n'est donc pas possible de se prononcer sur une évolution par école ou canton.

#### 2.4.4 Études de cas

En complément de l'enquête quantitative en ligne auprès des écoles, des études de cas approfondies ont été réalisées dans six écoles. Le choix des études de cas s'est basé à la fois sur des caractéristiques sociodémographiques (notamment l'appartenance cantonale, la taille et le type d'école) et sur des critères de contenu reposant sur les résultats des premières enquêtes et de l'enquête auprès des directions d'école. Les études de cas ont été réalisées à l'aide de méthodes de collecte des données qualitatives. Des entretiens ont été menés avec les personnes suivantes:

- Agent.e culturel.le
- Entretien de groupe avec la direction (élargie) de l'école
- Entretien de groupe avec des enseignant.es
- Entretien de groupe avec les enseignant.es du groupe culturel, y compris le ou la délégué.e culturel.le
- Entretien de groupe avec des élèves

Des guides semi-standardisés ont été élaborés en vue des entretiens. L'objectif de ces derniers était de savoir comment le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est concrètement mis en œuvre, qui assume quelles tâches et quels rôles dans le projet, quelles difficultés apparaissent lors de la mise en œuvre du projet et quels changements sont observés à l'école du fait de la participation au projet. En complément des entretiens, les principaux documents de l'école relatifs au projet (notamment le dossier de candidature, la feuille de route culturelle et les rapports) ont été analysés.

Les données recueillies dans le cadre des études de cas ont été évaluées sur la base de l'analyse qualitative du contenu de Mayring<sup>40</sup>. Les résultats descriptifs de l'analyse ont été présentés dans un bref rapport d'études de cas en fonction de ces catégories<sup>41</sup>. Une vue d'ensemble des études de cas réalisées (canton, degré scolaire) est disponible à la section A 3 en annexe. Dans un deuxième temps, les six études de cas ont été évaluées de manière comparative dans le cadre d'une analyse synoptique.

#### 2.4.5 Enquête auprès des directions d'école

En complément des enquêtes destinées à l'évaluation réalisées au début du projet pilote, une enquête a été menée auprès des directions d'école en octobre/novembre 2021.

---

<sup>40</sup> Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, dans: Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, p. 601-613. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<sup>41</sup> Les études de cas sont à la disposition de la Fondation Mercator Suisse.

L'objectif de cette enquête était en premier lieu d'obtenir de toutes les écoles une évaluation de l'état d'avancement du projet afin de pouvoir introduire des optimisations le cas échéant. Des entretiens en ligne partiellement standardisés ont ainsi été réalisés avec 17 directeurs.trices d'école. Dans les écoles dont la direction a changé, les délégué.es culturel.les ont participé aux entretiens.

Dans le présent rapport, les résultats de l'enquête auprès des directions d'école sont intégrés par endroits sous forme synthétique dans les différents chapitres présentant les résultats afin de mettre en évidence les évolutions du projet et d'expliquer les résultats quantitatifs.

## 2.5 Limites de l'évaluation

L'évaluation du projet «Agent.es culturel.les Suisse» présente les limites suivantes:

- *Rôle multiple de la Fondation Mercator Suisse*: la Fondation Mercator Suisse a été la mandante de l'évaluation et, en tant qu'initiatrice du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» ainsi que directrice et membre du groupe de pilotage, elle a également fait partie de l'organisation du projet et donc de l'objet de l'évaluation. Rendre compte de ce rôle multiple de la Fondation Mercator Suisse a constitué un défi dans le processus d'évaluation.
- *Pertinence limitée de la deuxième enquête*: étant donné que le taux de réponse à la deuxième enquête est resté limité malgré les demandes répétées adressées aux participant.es, le nombre de réponses se rapportant aux résultats quantitatifs est parfois faible. C'est notamment le cas de l'enquête en ligne menée auprès des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les. Les pourcentages doivent donc être interprétés avec prudence. Les figures concernées contiennent une remarque correspondante.
- *Abandon de l'enquête auprès des élèves*: comme le projet vise également à produire des effets auprès des élèves, il était logique de les interroger dans le cadre de l'évaluation. En raison de l'ampleur du projet, il a fallu recourir à une enquête en ligne. L'un des défis connus est d'obtenir un taux de réponse satisfaisant. La présente évaluation a également été confrontée à cette difficulté: seule une petite partie des élèves ayant participé aux deux enquêtes en ligne, l'évaluation de l'enquête auprès des élèves n'a pas fourni de conclusions généralisables. Néanmoins, les résultats des enquêtes en ligne menées auprès des directions d'école, des enseignant.es et des agent.es culturel.les ainsi que des études de cas permettent de mesurer – indirectement – l'impact du projet sur ce groupe cible. La représentation des effets sur les élèves consiste en outre davantage à décrire le potentiel en termes d'impact du projet au niveau qualitatif et moins à saisir la quantité des effets sur l'ensemble des élèves.
- *Étude longitudinale limitée*: l'analyse longitudinale prévue dans le cadre de l'évaluation visant à identifier les changements observés dans les écoles participantes n'a pas pu être mise en œuvre. Cela s'explique par le fait que les taux de réponse sont restés modérés pour les deux périodes de l'enquête (début et fin du projet pilote), malgré plusieurs invitations à participer à l'enquête en ligne. Trop peu d'élèves et d'enseignant.es de certaines écoles ont participé à la première enquête. En outre, certaines écoles se sont retirées prématurément et n'ont donc pas pu être interrogées lors de la deuxième enquête. Pour ces raisons, une étude longitudinale n'était pas réalisable, et les évaluations descriptives dans le temps étaient plus pertinentes.
- *Influence de la pandémie de Covid-19*: la mise en œuvre du projet a été fortement influencée par la pandémie de Covid-19. Les mesures prises dans ce contexte durant les années scolaires 2019/20 à 2021/22 ont compliqué le travail des agent.es culturel.les dans les écoles et ralenti le déroulement du projet. La mise en œuvre de projets interclasses n'a souvent pas été possible en raison des mesures de protection juridiquement contraignantes. La Fondation Mercator Suisse et les cantons ont alors décidé de

prolonger le projet et d'adapter le financement en conséquence. Dans l'ensemble, la pandémie a fortement ralenti la mise en œuvre du projet dans les écoles, mais a aussi parfois stimulé la créativité de ces dernières. C'est pourquoi l'influence de la pandémie a été abordée dans les enquêtes en ligne et les groupes de discussion. On peut supposer que le projet se serait déroulé différemment sans la pandémie.

### **3. Évaluation du concept**

Ce chapitre évalue le concept du projet «Agent.es culturel.les Suisse». La section 3.1 présente les attentes des différentes parties prenantes envers le projet et dans quelle mesure ces attentes correspondaient aux objectifs du projet. La section 3.2 porte un regard critique sur l'adéquation des éléments conceptuels du projet. Enfin, la section 3.3 aborde la valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres projets d'éducation culturelle.

### **3.1 Attentes et objectifs poursuivis par le projet**

Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» s'accompagne de divers objectifs et attentes, qui sont pondérés diversement par les différentes parties prenantes.

**| Consensus concernant les objectifs généraux: améliorer la qualité de l'école et favoriser la participation culturelle et le développement personnel des élèves**

Pour toutes les parties prenantes, l'objectif prioritaire et général est de soutenir les écoles dans leurs efforts de qualité et de promouvoir la participation culturelle et le développement personnel de tous.les élèves. Ces objectifs sont liés à l'attente que le projet renforce l'importance de l'éducation culturelle dans les écoles et contribue à l'acquisition de nouvelles connaissances sur les moyens d'ancrer l'éducation culturelle dans les écoles. Les attentes quant au contenu exact de ces objectifs et à la manière de les atteindre varient toutefois selon les parties impliquées.

**| Attentes et objectifs des cantons au sein du groupe de pilotage: ancrage à long terme de l'éducation culturelle et renforcement de la collaboration**

Les attentes et les objectifs des cantons participant au projet pilote ressortent des conventions-cadres conclues entre les cantons participants et la Fondation Mercator Suisse: compte tenu de la durée du projet, l'Office de l'enseignement obligatoire du canton de Zurich en attendait un renforcement de l'ancrage de l'éducation culturelle à l'école. Le projet a convaincu le canton, car il touche l'ensemble de l'école et donc un grand nombre d'élèves, permet le développement de l'école et de l'enseignement et vise à initier un processus de développement scolaire qui s'appuie sur ce qui existe déjà. Les cantons de Berne, de Fribourg et du Valais espéraient que le projet permettrait, en plus de stimuler le développement scolaire, de renforcer la collaboration entre l'école, les acteurs.trices culturel.les et les institutions culturelles, mais aussi entre les cantons. Les cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, de Saint-Gall et de Thurgovie souhaitaient également que le projet, au-delà du développement scolaire, renforce l'initiative intercantionale de médiation culturelle «kklick – Kulturvermittlung Ostschweiz». Le projet devait s'appuyer sur le réseau existant de responsables culturels dans les écoles et renforcer la mise en réseau de ces dernières avec les acteurs.trices culturel.les et les institutions culturelles. Enfin, les représentant.es des cantons espéraient que les projets de certaines écoles rayonneraient au-delà de leur propre commune scolaire et inciteraient d'autres écoles à participer. En revanche, au début du projet, les représentant.es des cantons ne semblaient pas avoir d'attentes concrètes en matière de coopérations ou de synergies avec les hautes écoles pédagogiques, si bien que celles-ci sont restées longtemps à l'écart.

Attentes et objectifs du secrétariat général: ancrage de l'éducation culturelle dans les écoles et développement des connaissances dans le domaine de l'éducation culturelle

Il ressort d'un rapport intermédiaire de la direction que le secrétariat général considérait que l'objectif du projet «Agent.es culturel.les Suisse» était avant tout d'aider les écoles à se développer dans le domaine de l'éducation culturelle. Du point de vue du secrétariat général, il était essentiel pour la démarche du projet que les enseignant.es «deviennent eux/elles-mêmes des acteurs.trices et apprennent à considérer les arts comme un champ dans lequel il est possible de faire des expériences éducatives». C'est pourquoi, selon lui, le projet ne devrait pas se concentrer tant sur les produits artistiques que sur le processus créatif et un travail procédural ne préjugeant pas des résultats<sup>42</sup>.

Lors du premier entretien avec le secrétariat général dans le cadre des groupes de discussion, il est apparu que l'«éducation culturelle» est comprise comme un champ de tension entre culture et éducation, qui doit être clarifié dans le cadre d'un dialogue avec l'école. Du point de vue du secrétariat général, il est essentiel que ce processus ne soit pas imposé aux écoles de l'extérieur, mais que celles-ci puissent se développer en fonction de leur contexte et de leurs besoins spécifiques dans le domaine des activités artistiques et culturelles et que ce développement culturel puisse également s'étendre à d'autres domaines de l'école (sans que cela soit une obligation). Pour permettre ce processus, le secrétariat général estime qu'il est important que les écoles acquièrent des connaissances génératives sur les effets de l'éducation culturelle au fil du projet. Cela signifie que les écoles, dans le sens d'une organisation apprenante, ou les enseignant.es impliqué.es, réfléchissent au projet en se fondant sur leurs expériences des processus artistiques, créatifs et participatifs et comprennent comment l'éducation culturelle permet d'acquérir et de créer des connaissances. Selon le secrétariat général, le projet «Agent.es culturel.les Suisse» se distingue à cet égard d'une approche scolaire et culturelle exclusivement axée sur l'offre, dans laquelle les enseignant.es et leurs classes peuvent, au besoin, réserver et suivre des offres artistiques et culturelles concrètes.

Le secrétariat général et la Fondation Mercator Suisse pensent qu'un autre objectif initial du projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» était de lancer un processus général de développement des connaissances dans le domaine de l'éducation culturelle en Suisse et de permettre l'instauration et l'expérimentation d'une nouvelle fonction: les *agent.es culturel.les*. Les enseignements tirés du projet pilote pour les différentes parties prenantes devaient ainsi contribuer au développement de l'éducation culturelle en Suisse.

#### Attentes divergentes entre les écoles et les agent.es culturel.les

Il ressort de l'enquête menée auprès des directions d'école que le projet suscitait en particulier l'attente que les agent.es culturel.les apportent des inputs utiles à l'école et l'assistent dans la mise en œuvre de projets artistiques. Toutes les écoles ne s'attendaient pas à ce que l'art et la culture deviennent une partie intégrante de leur établissement et que les enseignant.es et les élèves exercent eux/elles-mêmes une activité artistique. Pour certain.es directeurs.trices d'école, le fait qu'il y ait davantage d'offres culturelles à l'école était suffisant.

L'enquête réalisée auprès des directions d'école révèle également que les attentes des agent.es culturel.les à l'égard du projet étaient souvent plus élevées que celles des directeurs.trices d'école. Les entretiens menés avec les agent.es culturel.les montrent en outre que ces derniers.ères estiment que l'objectif du développement culturel à l'école est

<sup>42</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021), p. 7.

généralement trop ambitieux et que cette exigence n'a donc pu être satisfaite dans les écoles que de manière limitée. Dans les premiers temps, les conceptions du développement culturel des écoles et de la manière de le mettre en œuvre semblaient donc très divergentes parmi les participant.es au projet. C'est pourquoi nombre de directeurs.trices d'école ont indiqué que des processus d'harmonisation entre les agent.es culturel.les et l'école auraient dû avoir lieu au début du projet pilote. De tels processus d'harmonisation ont également été évoqués dans le cadre des études de cas. Dans de nombreuses écoles, ces processus d'harmonisation se sont avérés éprouvants, mais leurs résultats ont été jugés favorablement par la plupart des directeurs.trices d'école. À la fin du projet pilote, le secrétariat général a indiqué que les objectifs flous et les attentes divergentes en matière de développement scolaire n'avaient guère été abordés au début par les écoles. Chargé de transmettre les (supposées) attentes de la Fondation Mercator Suisse et du groupe de pilotage, le secrétariat général a donc estimé qu'il était difficile de communiquer l'objectif de manière adéquate aux écoles. Ce n'est qu'en 2023 qu'ont eu lieu une véritable clarification et un affinement de la notion de développement scolaire, au sens d'un changement de la pratique scolaire. Ces priorités conceptuelles fondamentales auraient dû être mieux clarifiées au début du projet pilote et régulièrement abordées tout au long de son déroulement.

### **3.2 Adéquation des éléments conceptuels**

L'adéquation des éléments conceptuels mentionnés à la section 1.2.2 est diversement évaluée.

#### **| Les agent.es culturel.les comme valeur ajoutée pour l'école**

Les responsables du projet, mais aussi les directeurs.trices d'école et les enseignant.es interrogé.es considèrent que la valeur ajoutée des agent.es culturel.les pour les écoles réside principalement dans la mise en œuvre de projets d'éducation culturelle, l'établissement de réseaux avec des institutions artistiques et culturelles et le soutien à long terme apporté aux écoles dans l'élaboration d'un profil artistique et créatif.

Au début du projet pilote, la fonction d'agent.e culturel.le était également liée à une ambition en matière de recherche: en tant que praticien.nes de la recherche, les agent.es culturel.les devraient, à partir de leur activité dans l'école et dans la culture, formuler une question de recherche s'inscrivant dans la recherche-action. Cela s'est toutefois avéré trop difficile compte tenu de leur activité intensive et de la diversité des tâches à accomplir dans les écoles.

L'idée d'avoir à l'école une personne externe ayant une affinité pour la culture, qui s'occupe des questions culturelles et s'efforce de mieux ancrer l'art et la culture à l'école est jugée favorablement par la plupart des directeurs.trices d'école interrogé.es et considérée aussi par les cantons comme une valeur ajoutée. Sans impulsion extérieure, les écoles manquent de temps et parfois aussi d'idées pour leur développement culturel. Certain.es directeurs.trices d'école perçoivent également comme une plus-value pour l'école le fait que les agent.es culturel.les, grâce à leurs contacts, puissent jeter un pont entre l'école et les institutions culturelles ainsi qu'entre l'école et les artistes. Par ailleurs, une direction d'école a par exemple mentionné que les agent.es culturel.les auraient pu transmettre des compétences artistiques supplémentaires aux élèves grâce à leur bagage artistique, que le corps enseignant ne possède souvent pas. Les agent.es culturel.les jouent ainsi un rôle central dans le concept global du projet.

#### **| Les délégué.es culturel.les comme conseillers.ères thématiques et courroies de transmission**

Les participant.es au projet estiment également que la fonction de délégué.e culturel.le est pertinente et appropriée. Selon les personnes interrogées en Suisse orientale (où l'on

travaillait déjà avec ce type de structures avant le projet pilote), les délégué.es culturel.les ont fait leurs preuves. Du point de vue des agent.es culturel.les, les délégué.es culturel.les ne sont pas seulement des sparring-partners. Ils et elles sont également indispensables en tant qu'interface avec l'école et contribuent à faire avancer le projet et à l'ancrer à long terme dans l'école. Ces appréciations sont conformes aux conclusions des études de cas: ces dernières montrent clairement que le ou la délégué.e culturel.le joue un rôle central en tant qu'intermédiaire entre l'agent.e culturel.le et l'école. Selon le secrétariat général et les agent.es culturel.les, le fait que le ou la délégué.e culturel.le dispose de ressources en temps pour le projet (p. ex. dans le cadre du mandat professionnel) est une condition sine qua non pour qu'il ou elle puisse assumer son rôle. Il ressort également des études de cas que les décharges sont importantes pour que le ou la délégué.e culturel.le puisse remplir sa mission.

L'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les montre que tous.tes se sentent responsables de l'éducation culturelle à l'école et que la grande majorité d'entre eux/elles sont également les interlocuteur.trices privilégié.es de l'ensemble des acteurs.trices scolaires et des partenaires culturel.les externes dans le domaine de l'éducation culturelle. Les tâches des délégué.es culturel.les se sont quelque peu étouffées au fil du projet. Lors de la deuxième enquête, 70% des délégué.es culturel.les ont indiqué qu'ils/elles étaient responsables de la visibilité et de la communication des activités artistiques à l'école (première enquête: 56% de réponses positives).

#### **| Le groupe culturel soutient l'ancrage et la pérennité du projet**

Les agent.es culturel.les étaient unanimes sur le fait que le groupe culturel constitue une structure importante du projet. Il représente un soutien essentiel pour les délégué.es culturel.les et revêt une importance capitale pour la pérennité du projet au-delà de sa durée prévue. Une agente culturelle a en outre fait remarquer que la composition du groupe culturel était un facteur important. Outre l'intérêt pour l'art et la culture, une composition interdisciplinaire et recouvrant plusieurs niveaux serait avantageuse, car l'équipe scolaire serait ainsi mieux représentée et le transfert du projet dans l'équipe scolaire plus facile. Plusieurs études de cas montrent également que la composition du groupe culturel a une influence sur son efficacité et son ancrage dans l'école. Le fait que les membres des groupes culturels, contrairement aux responsables culturels, ne bénéficient pas de décharges pour leur travail a suscité de l'incompréhension dans certaines écoles ayant fait l'objet des études de cas.

#### **| Valeur ajoutée incertaine de la feuille de route culturelle**

La valeur ajoutée de la feuille de route culturelle en tant que référence et base de réflexion pour le développement culturel des écoles n'a pas été perçue de la même manière par tous les participant.es au projet. Du point de vue du secrétariat général et des agent.es culturel.les, la feuille de route culturelle constitue certes un instrument important pour le développement d'une compréhension commune du projet et d'une vision commune. L'ouverture conceptuelle quant au contenu exact de la feuille de route culturelle et à son utilisation a toutefois entraîné une surcharge de travail pour les écoles lors de son élaboration. C'est ce qui ressort également de l'enquête menée auprès des directions d'école: le contenu exact de la feuille de route culturelle n'était pas clair au début pour une partie des directeurs.trices d'école interrogé.es. Dans les études de cas, la valeur ajoutée des feuilles de route culturelles a parfois été remise en question, notamment par rapport à d'autres instruments de planification. Cela se traduit entre autres par le fait que la majorité des écoles ayant participé aux études de cas ont certes élaboré une feuille de route culturelle, mais n'y accordent que peu d'importance. Pour les représentant.es des cantons, la feuille de route culturelle avait également pour fonction de stimuler la participation dans les écoles. Selon eux/elles, sa fonction fondamentale est d'assurer la continuité et l'orientation du projet à long terme. En cas de changements dans les écoles (p. ex. changement de direction), ils et elles estiment toutefois que cela n'est généralement pas le cas, même avec une feuille de route culturelle.

Pour certain.es agent.es culturel.les, les feuilles de route culturelles servent avant tout de moyen de communication pour rendre le projet visible à l'extérieur. Ces résultats montrent qu'un document de référence est essentiel, mais que de (trop) nombreuses fonctions différentes ont été et sont attribuées à la feuille de route culturelle. D'après le secrétariat général, il est donc important que davantage de lignes directrices soient formulées à l'avenir indiquant à quelles fins une feuille de route culturelle est élaborée et, le cas échéant, qu'un modèle soit mis à disposition.

#### **| La contribution financière comme institution**

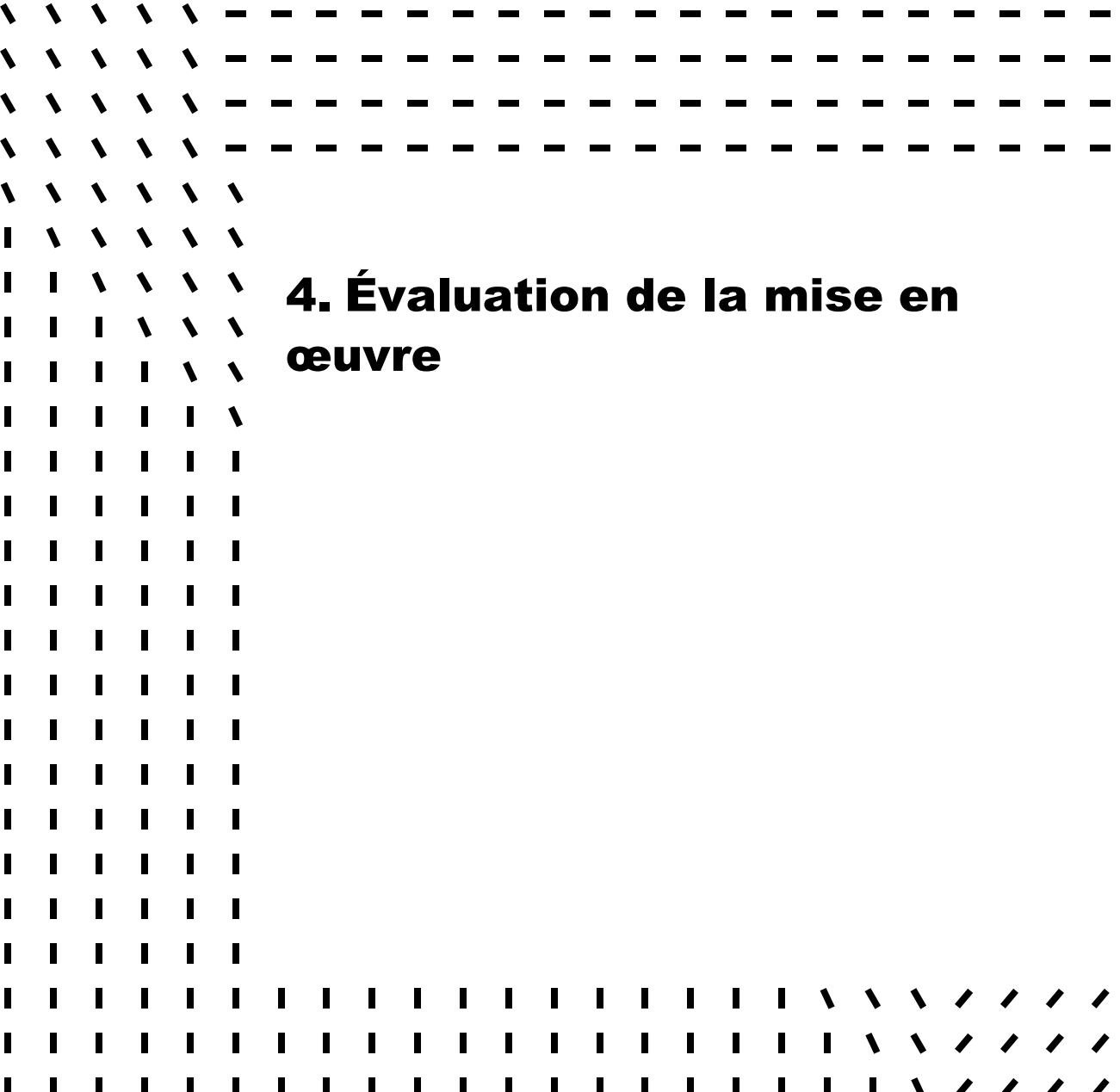
Les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d'école interrogé.es ont généralement beaucoup apprécié le fait que les écoles disposent d'une certaine somme pour la réalisation de projets artistiques et culturels grâce à la contribution financière. Sans celle-ci, les écoles pourraient utiliser le coût comme prétexte pour ne rien avoir à investir. Selon les représentant.es des cantons, la contribution financière a été un facteur de motivation important pour les écoles, notamment parce qu'elle peut être utilisée en fonction des besoins. Du point de vue des directeurs.trices d'école, la contribution financière a offert aux écoles de nouvelles possibilités, par exemple pour mettre en œuvre des projets culturels à plus grande échelle, auxquels elles auraient dû sinon renoncer. De plus, la nature du financement permet une plus grande indépendance vis-à-vis de fonds publics supplémentaires. Les études de cas montrent que certaines écoles ne savaient pas au départ si la contribution financière pouvait être utilisée uniquement pour les honoraires d'artistes ou si, par exemple, elle pouvait également couvrir les frais de matériel.

#### **3.3 Évaluation du projet dans le contexte du paysage des offres**

Les représentant.es des cantons, le secrétariat général et les agent.es culturel.les considèrent que le concept du projet «Agent.es culturel.les Suisse» est unique pour plusieurs raisons. En particulier, l'ambition d'ancrer durablement l'éducation culturelle dans les écoles en tant que processus de développement culturel des écoles est perçue comme une caractéristique distinctive du projet par rapport aux projets ou programmes davantage axés sur l'offre dans le domaine de l'éducation culturelle. Selon le secrétariat général, le projet «Agent.es culturel.les Suisse» doit donc être considéré comme complémentaire aux offres des services cantonaux, qui ne permettent aux écoles de participer que ponctuellement à des projets culturels. Pour les agent.es culturel.les, l'orientation vers les besoins de l'école constitue une autre spécificité du projet: le fait qu'en leur qualité d'agent.es culturel.les, ils et elles aient le temps de se familiariser avec l'école et son contexte, puis de développer, en concertation avec l'école, des offres adaptées aux besoins et de les ancrer structurellement est unique en son genre.

Dans les écoles, les avis vont dans le même sens: certain.es directeurs.trices d'école interrogé.es apprécient la perspective à long terme et la collaboration que permet le projet, contrairement à d'autres projets dans le domaine culturel, qui sont plutôt ponctuels. De l'avis de certain.es directeurs.trices d'école, la présence d'un.e agent.e culturel.le dans l'école contribue à ce qu'il y ait toujours une personne qui s'occupe de l'éducation culturelle et lui confère ainsi une plus grande visibilité au sein de l'école. Pour quelques directeurs.trices d'école, la nature du financement représente également une valeur ajoutée évidente, car les fonds peuvent être demandés plus facilement et utilisés à des fins plus variées.

Les responsables des cantons partagent ces appréciations. Ils constatent par ailleurs que le projet n'a eu que peu d'impact dans les cantons disposant déjà de structures dans le domaine de l'éducation et de la culture (c.-à-d. kklick – Kulturvermittlung Ostschweiz) et que sa valeur ajoutée a donc manqué de visibilité. Le fait que le projet n'ait pas été repris par d'autres écoles ou communes non participantes n'a donc pas apporté la valeur ajoutée escomptée par les cantons en matière de mise en réseau des écoles avec des acteurs.trices culturel.les et des institutions culturelles au-delà des écoles participant au projet (effet d'échelle).



## **4. Évaluation de la mise en œuvre**

Ce chapitre traite de la mise en œuvre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à un niveau supérieur, c'est-à-dire au niveau de la direction stratégique (Fondation Mercator Suisse et groupe de pilotage) et de la direction opérationnelle du projet (secrétariat général) ainsi que des agent.es culturel.les. La section 4.1 porte sur l'organisation du projet, la section 4.2 sur les ressources et les compétences financières et humaines et la section 4.3 sur la formation continue des agent.es culturel.les. Enfin, la section 4.4 évalue les offres du secrétariat général (formations continues, relations publiques et travail de réseautage).

#### **4.1 Évaluation de l'organisation du projet**

##### **| Travail de mise en place et obstacles au début du projet pilote**

Environ un an après le début du projet, l'organisation du projet – présentée à la figure F 1.1 – était encore en cours de mise en place, et il a fallu beaucoup de travail de clarification concernant les rôles et les tâches ainsi que les structures et les processus. Selon le secrétariat général, la mise en place des structures de projet (cf. section 1.2.3) ne s'est pas déroulée exactement comme prévu au cours des premières années du projet, et différentes adaptations ont dû être effectuées. Cela s'explique principalement par le fait que le travail opérationnel a été lancé dès le début du projet et que trop peu de temps a été consacré au niveau stratégique à définir soigneusement au préalable les tâches, les compétences et les responsabilités de tous.les participant.es au projet. De plus, les changements de personnel au sein de l'organisation du projet, en particulier la suppression de la direction artistique au début du projet pilote, ont considérablement compliqué le développement de l'organisation du projet à ce stade. Dans le cadre d'un projet pilote tel que celui-ci, les défis en matière d'organisation et un réajustement constant de cette dernière et des processus pendant la mise en œuvre ne sont toutefois pas inhabituels. Le développement itératif de la structure du projet «Agent.es culturel.les Suisse» a également conduit à des améliorations et a eu un effet positif sur la mise en œuvre du projet.

##### **| Le pilotage stratégique, un défi permanent**

Au niveau du groupe de pilotage, il y a eu quelques difficultés stratégiques et organisationnelles. D'après les déclarations des représentant.es des cantons et du secrétariat général au début du projet, la fonction des différents membres (notamment les cantons et le conseil spécialisé) n'était pas claire. La Fondation Mercator Suisse et les représentant.es des cantons avaient donc des conceptions différentes de la collaboration au sein de l'organe, des rôles stratégiques et des responsabilités ainsi que des personnes qui devaient les assumer. Les premières réunions ont plutôt été perçues par les représentant.es des cantons comme des séances d'échange d'informations, ce qui ne répondait pas à leur volonté de pilotage stratégique et, selon leurs déclarations, a également été source de frustration. Ainsi, lors de l'entretien de fin de projet, les cantons ont déclaré souhaiter participer davantage et être plus impliqués dans l'orientation stratégique. Dans le même temps, ils se sentaient implicitement plus attachés à leurs propres stratégies, très diverses, en matière de culture et d'éducation qu'aux objectifs généraux du projet. En tant qu'initiatrice du projet, la Fondation Mercator Suisse s'est vue tenue d'assumer le travail de préparation, de direction et de

documentation des réunions du comité de pilotage. La prise en compte des différents besoins, positions et rôles des cantons dans le projet a également représenté un défi de taille pour la Fondation Mercator Suisse. Du point de vue de l'ensemble des acteurs.trices de l'organisation du projet, cette situation et ces incertitudes ont compliqué sa mise en œuvre.

La focalisation initiale du projet sur l'éducation culturelle (ce n'est que plus tard que l'accent a été mis sur le potentiel du projet concernant le développement scolaire) a eu pour conséquence qu'au début du projet, les représentant.es des cantons au sein du groupe de pilotage étaient pour la plupart issu.es des services culturels et rarement des offices de formation. Il n'y avait donc pas toujours un accès direct (via les offices cantonaux) du projet aux écoles elles-mêmes. De même, l'accès aux hautes écoles pédagogiques – en tant que vecteurs de connaissances dans le domaine du développement culturel des écoles – n'a pas pu être aisément assuré, car ce sont surtout les offices de formation qui disposent de coopérations bien établies avec les hautes écoles et non les services culturels, qui étaient pourtant majoritairement représentés au sein du groupe de pilotage.

Au cours du projet, la collaboration au sein du groupe de pilotage a évolué positivement. Son rôle a pu être affiné et la collaboration améliorée. Outre les services culturels, les offices de formation de certains cantons participent également, ce qui simplifie le pilotage du projet. Néanmoins, les divergences de compréhension des tâches et des rôles des cantons et de la Fondation Mercator Suisse n'ont pas pu être entièrement réglées.

#### ■ Adaptations des demandes de contribution financière

Au fil du projet pilote, le processus de demande de contribution financière a été adapté dans certains cantons. Ainsi, dans ces cantons, les subventions ne sont plus liées à des projets artistiques individuels, mais peuvent être demandées pour une année scolaire complète en même temps que la planification de l'année scolaire.

#### ■ Intensification de la collaboration entre les cantons représentés au sein du groupe de pilotage

La collaboration au sein du projet pilote s'est intensifiée au cours du projet à différents niveaux et sous différentes formes.

Depuis l'été 2020, une *réunion de planification annuelle* a lieu une fois par an dans les cantons de Zurich, de Berne et du Valais avec les directeurs.trices d'école, les agent.es culturel.les, les délégué.es culturel.les, les représentant.es des cantons et la direction, et parfois, la Fondation Mercator Suisse, représentée par la direction du projet. Jusqu'en janvier 2021, ces réunions ont eu lieu dans sept écoles<sup>43</sup>. L'objectif des réunions de planification annuelle était de définir les priorités (notamment l'élaboration des feuilles de route culturelles) et les difficultés des écoles ainsi que les attentes des différentes parties prenantes (entre autres les cantons) à l'égard de l'ensemble du projet<sup>44</sup>. Il ressort du rapport intermédiaire de la direction à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage<sup>45</sup> que les sept écoles ayant participé aux réunions de planification annuelle ont beaucoup apprécié l'échange d'expériences.

<sup>43</sup> Notes du Forum régional de Suisse orientale du 5 novembre 2020.

<sup>44</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021).

<sup>45</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021).

À partir de novembre 2020, des *rencontres du Forum régional de Suisse orientale* ont également été régulièrement organisées avec toutes les écoles participantes des cantons d'Appenzell Rhodes-Extérieures, de Thurgovie et de Saint-Gall. Six écoles partenaires étaient représentées par des directeurs.trices d'école, des délégué.es culturel.les, des enseignant.es du groupe culturel, un.e élève dans certains cas, les trois agent.es culturel.les, le secrétariat général, les projets kklick cantonaux ainsi que la Fondation Mercator Suisse, représentée par la direction du projet. Il ressort des notes du Forum régional de Suisse orientale<sup>46</sup> que les échanges accrus entre les écoles, le canton et les agent.es culturel.les doivent être mis à profit pour montrer ce qui se passe exactement sur le terrain dans le cadre du projet. Au cours du projet, il était particulièrement important pour les représentant.es des cantons de connaître les changements apportés par le projet. Ils et elles se sont également intéressé.es à la question de la pérennité du projet à l'issue du projet pilote<sup>47</sup>. Selon le rapport du secrétariat général, les rencontres régulières organisées par le Forum régional de Suisse orientale ont été perçues comme positives par toutes les personnes impliquées.

Dans le canton de Zurich, une table ronde a été régulièrement organisée à partir de 2021. Dans ce cadre, des représentant.es du canton et les agent.es culturel.les du canton ont échangé sur le thème de l'éducation culturelle afin de renforcer la collaboration entre les écoles et d'utiliser les compétences en préservant les ressources. De plus, une réunion d'échange a eu lieu chaque année dans le canton de Zurich avec toutes les écoles participant au projet et les agent.es culturel.les concerné.es, des représentant.es du canton ainsi qu'un.e représentant.e du secrétariat général<sup>48</sup>.

#### Clarification des rôles, des tâches et des compétences décisionnelles entre le secrétariat général et les agent.es culturel.les

Comme nous l'avons déjà mentionné, la nature de la collaboration entre le secrétariat général et les agent.es culturel.les n'était pas entièrement clarifiée au début du projet pilote. Peu de temps après le lancement du projet, cela avait déjà entraîné des conflits entre le secrétariat général et certain.es agent.es culturel.les.

Il ressort du deuxième rapport intermédiaire du secrétariat général qu'au début du projet pilote, le secrétariat général jouait un double rôle de décideur (notamment en ce qui concerne les demandes de contribution financière) et de «critical friend» (fonction de soutien) vis-à-vis des agent.es culturel.les. Le secrétariat général estimait que cette situation n'était pas idéale, car elle le plaçait dans un conflit de rôles. Au cours du projet, il a donc été décidé que ce ne serait plus le secrétariat général qui déciderait des demandes de contribution financière, mais les cantons. L'objectif était de renforcer la fonction de soutien du secrétariat général vis-à-vis des agent.es culturel.les.

En outre, plusieurs supervisions ont été mises en place en vue d'améliorer la collaboration avec les agent.es culturel.les, et des canaux d'échange réguliers («jour fixe») ainsi qu'un cadre permettant des entretiens de collaboration individuels ont été créés. De plus, à partir de 2021, une salle de réunion commune a été mise à la disposition des agent.es culturel.les au secrétariat général à Zurich et à Fribourg afin de faciliter leurs échanges<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> Notes du Forum régional de Suisse orientale du 5 novembre 2020.

<sup>47</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 7<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2021 à janvier 2022).

<sup>48</sup> Réorganisation de la section zurichoise dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse».

<sup>49</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021).

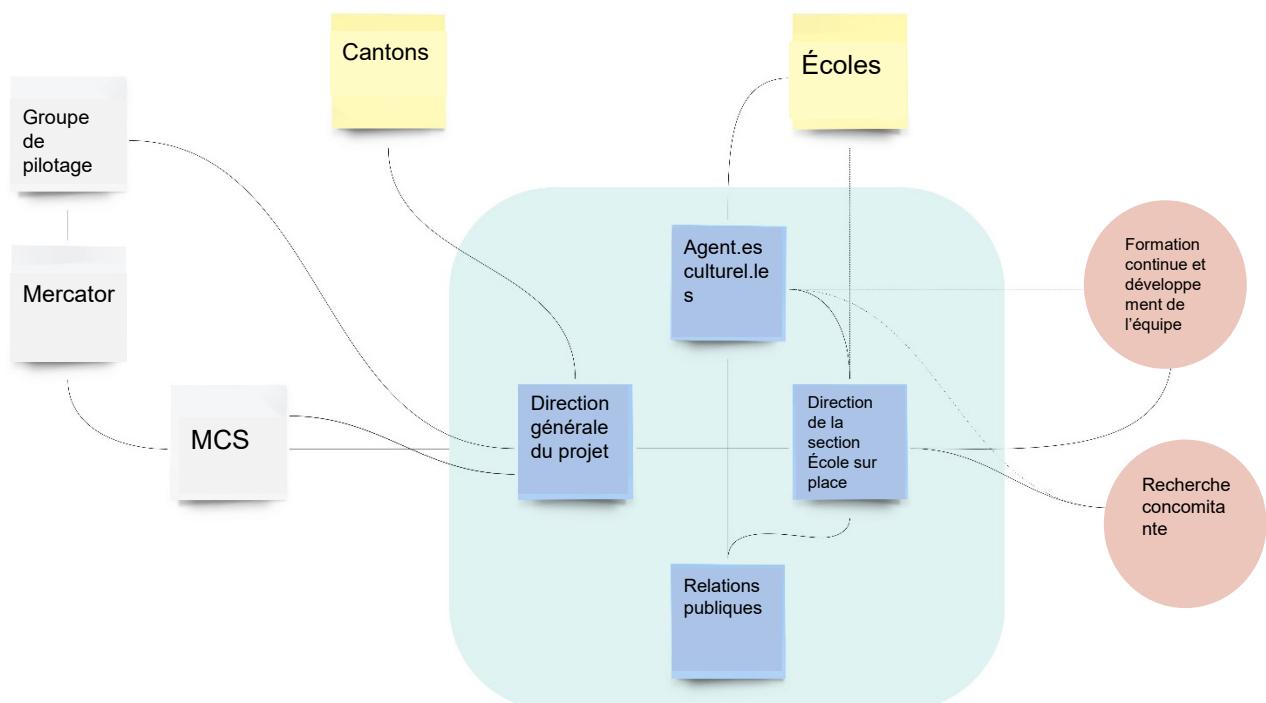
### |Réorganisation du secrétariat général au milieu du projet

Dans la suite du projet, il est apparu que la collaboration entre le secrétariat général et les agent.es culturel.les ne s'était guère améliorée malgré les mesures engagées et que leurs tâches, rôles et compétences décisionnelles respectifs restaient insuffisamment clarifiés. Cette collaboration insatisfaisante a débouché sur un vaste processus de clarification et de réajustement impliquant la Fondation Mercator Suisse, le secrétariat général et les agent.es culturel.les.

Le processus de clarification, qui a été mis en œuvre entre octobre 2021 et janvier 2022, comprenait trois ateliers au total et a été dirigé par une experte externe. L'accent a été mis sur la clarification des rôles et des attentes au sein de la structure du projet ainsi que sur la mise en place d'adaptations structurelles et organisationnelles.

La mise en œuvre du processus de clarification a entraîné une réorganisation du secrétariat général (cf. la figure F 4.1 et la figure F 1.1 présentant l'organisation initiale du projet). L'ancienne fonction de codirection du secrétariat général a été répartie entre deux nouvelles fonctions. L'ancienne codirection opérationnelle est devenue la direction générale du projet dans le cadre du secrétariat général. La codirection artistique a été dissoute, et un nouveau poste «Direction de la section Art et école» a été créé pour la durée du projet. Cette direction de section est chargée de veiller à la cohérence entre les objectifs et les étapes du projet et travaille à l'interface entre la direction et les écoles en vue de soutenir les agent.es culturel.les dans la mise en œuvre opérationnelle du projet et l'ancrage de l'éducation culturelle dans les écoles. Outre la nouvelle Direction de la section Art et école, une personne supplémentaire a été mandatée pour la formation continue des agent.es culturel.les. Une autre personne est restée engagée pour s'occuper des relations publiques dans le cadre du projet.

**F 4.1: Nouvelle organisation de projet (du point de vue du secrétariat général)**



Source: figure réalisée par MCS.

La réorganisation a entraîné plusieurs licencements, tant au sein du secrétariat général (codirection artistique) que parmi les agent.es culturel.les. Selon le rapport intermédiaire du secrétariat général, cette situation est jugée positive, car elle a donné une nouvelle dynamique au projet pour sa durée restante<sup>50</sup>. Dans un rapport intermédiaire, il a en outre été mentionné que la collaboration avait bien commencé et que les agent.es culturel.les ont apprécié d'avoir un.e interlocuteur.trice clair.e avec la direction de la section Art et école du secrétariat général<sup>51</sup>.

Lors de l'entretien mené dans le cadre du groupe de discussion à la fin du projet pilote, le secrétariat général a indiqué que la réorganisation avait fait ses preuves. Les compétences et les responsabilités sont désormais beaucoup plus claires, notamment grâce au nouvel organigramme. Du point de vue du secrétariat général, les incertitudes étaient principalement liées à l'organisation sous la forme d'une codirection et à la répartition des tâches. La liaison avec les écoles a également été clarifiée avec la mise en place de la direction de la section Art et école, et les interlocuteurs.trices ont été clairement définis. Pour les représentant.es des cantons, l'importance accrue accordée au développement culturel des écoles a également rendu nécessaire la réorganisation du secrétariat général, afin que le savoir-faire spécifique aux écoles soit également représenté au sein de l'organe. Toutefois, la réorganisation a également exigé du temps pour s'adapter à la nouvelle structure avec les nouvelles personnes. Seule une agente culturelle a déploré, concernant la réorganisation du secrétariat général, qu'il n'y ait pas eu de réflexion de fond en raison de l'absence de codirection artistique.

#### |Réajustement des processus: projet dans la proposition de projet (PiPA)

En complément de la réorganisation de la structure organisationnelle du secrétariat général, un nouveau processus a été introduit à l'aide d'un nouvel instrument dans le cadre du processus de clarification. Avec l'instrument PiPA (projet dans la proposition de projet), les demandes pour des projets dans le cadre du projet global «Agent.es culturel.les Suisse» doivent désormais être soumises par écrit au secrétariat général et au groupe de pilotage (Fondation Mercator Suisse et cantons), afin que ceux-ci puissent se prononcer sur les ressources et l'adéquation stratégique des projets. L'objectif de cet instrument est d'institutionnaliser une communication systématique et transversale entre les agent.es culturel.les, le secrétariat général et le groupe de pilotage<sup>52</sup>.

Du point de vue du secrétariat, les PiPA servent avant tout à rendre visibles les dynamiques lorsque le projet évolue dans une nouvelle direction et à apporter ainsi de la sécurité aux participant.es au projet. Un PiPA a par exemple été déposé lorsque le projet devait être étendu d'une à trois écoles secondaires dans le canton de Thurgovie. Le secrétariat général considère les PiPA comme un instrument approprié pour garantir une communication transversale à ces niveaux. Les agent.es culturel.les envisagent également le PiPA avant tout comme un instrument de communication du secrétariat général à l'attention du comité de pilotage.

<sup>50</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de janvier 2022 à septembre 2022).

<sup>51</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 11<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2022 à janvier 2023).

<sup>52</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de janvier 2022 à septembre 2022).

## 4.2 Évaluation des ressources et des compétences financières et humaines

Dans cette section, une distinction est faite entre les ressources et les compétences du secrétariat général et des agent.es culturel.les.

### 4.2.1 Évaluation des ressources et des compétences du secrétariat général

#### |Ressources limitées du secrétariat général au début du projet pilote

Lors de l'entretien mené au début du projet pilote, le secrétariat général a estimé que ses ressources étaient trop faibles. À l'époque, la personne responsable des relations publiques s'occupait presque exclusivement des relations publiques à un taux d'occupation de 60% et n'était pas en mesure de soutenir la direction opérationnelle du projet dans la mesure prévue. La personne en charge de la direction artistique était alors employée à un taux d'occupation de 40%, mais travaillait nettement plus selon sa propre estimation. Selon ses propres indications, la personne responsable de la direction opérationnelle a également travaillé nettement plus que le taux d'occupation de 40% prévu.

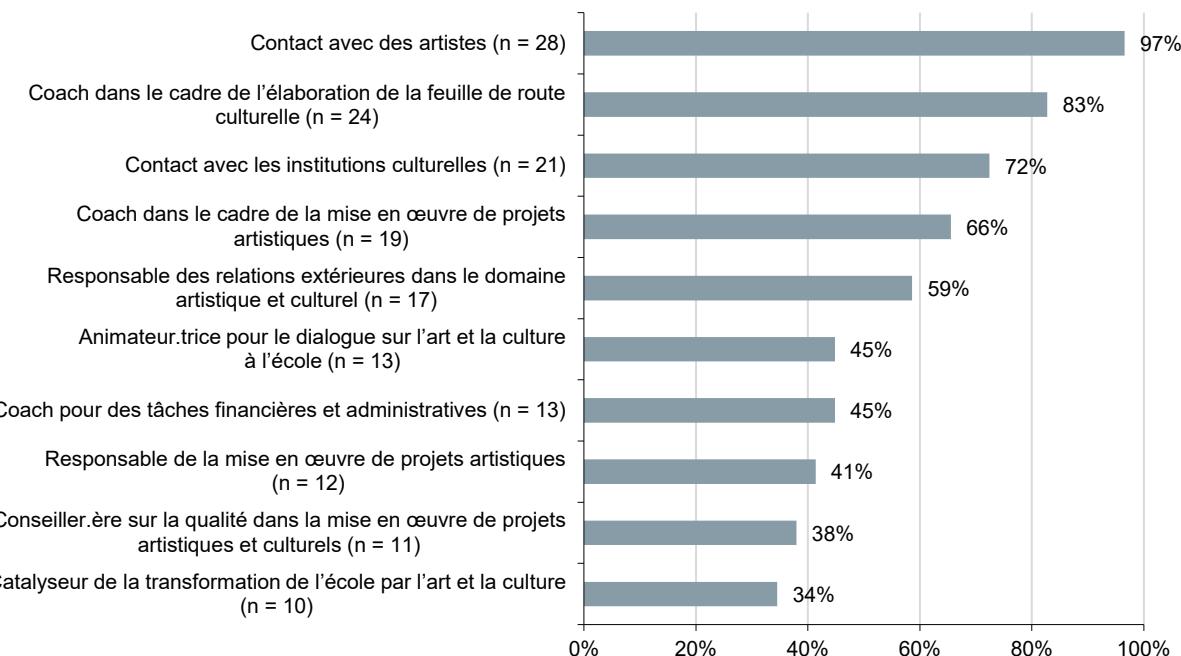
À la fin du projet pilote, le secrétariat général a estimé que les ressources en rapport avec le travail de relations publiques (60%) étaient suffisantes. Les ressources de la direction de la section Art et école et de la direction générale du projet restent toutefois limitées. Selon ses propres indications, l'achèvement du projet pilote et la préparation simultanée du projet consécutif ont fortement sollicité la direction générale du projet.

### 4.2.2 Évaluation des ressources et des compétences des agent.es culturel.les

#### || Profil exigeant des agent.es culturel.les

Au cours du projet pilote, il est apparu à quel point le rôle des agent.es culturel.les est compris et vécu de diverses manières. C'est ce que montre la figure suivante (cf. figure F 4.2) issue de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2023/24. Le plus souvent, les agent.es culturel.les sont considéré.es comme des contacts avec les artistes ou les institutions culturelles ou comme des coachs dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route culturelle.

**F 4.2: Les dix rôles les plus cités des agent.es culturel.les**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2019/20 (N = 29).

Ce résultat concorde avec les résultats des entretiens menés au sein des groupes de discussion et des études de cas. Non seulement les rôles des agent.es culturel.les étaient variés, mais ils ont aussi évolué au fil du projet: dans un entretien qui s'est tenu à la fin du projet pilote, les agent.es culturel.les ont indiqué que leurs rôles dans les écoles n'avaient cessé d'évoluer: au début d'un projet, les agent.es culturel.les sont souvent occupé.es à découvrir l'école et ses besoins, à développer une compréhension commune de l'art et de la culture et à mettre en œuvre les premiers projets. Au contact des artistes ou des institutions artistiques, ils jouent ensuite un rôle de médiation entre le contexte artistique et le contexte scolaire. Une fois le projet bien établi dans l'école, l'activité des agent.es culturel.les se concentre davantage sur la coordination et le coaching de projets et des enseignant.es impliqué.es.

La grande diversité des rôles s'est révélée à la fois positive et négative: selon les agent.es culturel.les interrogé.es à la fin du projet pilote, la diversité des tâches rend l'activité très variée et passionnante. Dans le même temps, elle crée aussi une certaine pression et parfois même un sentiment de surmenage, car tant du côté du secrétariat général et des cantons que des écoles, les compétences et les tâches des agent.es culturel.les sont soumises à des exigences élevées/différentes.

En ce qui concerne le profil et les compétences des agent.es culturel.les, il existe un consensus sur l'affinité nécessaire dans les relations avec les enfants et les adolescent.es ainsi que sur le lien avec l'école. Alors que le concept met l'accent sur le bagage artistique des agent.es culturel.les, il est tout aussi important, du point de vue des directeurs.trices d'école interrogé.es en 2021 et des personnes interrogées dans le cadre des études de cas, que les agent.es culturel.les possèdent également des compétences administratives, communicatives et organisationnelles. Pour certain.es directeurs.trices d'école, le profil des agent.es culturel.les est trop axé sur leurs compétences artistiques. Ils/elles considèrent que les autres compétences sont plus importantes. Ainsi, les agent.es culturel.les doivent être familiarisé.es avec l'écosystème de l'école et être en mesure de répondre à ses besoins.

Ce point de vue est également partagé par les représentant.es des cantons, qui pensent que l'acceptation dans les écoles constitue un facteur de réussite essentiel. De même, un certain pragmatisme et la prise en compte du contexte sont des facteurs essentiels, parmi d'autres, pour un déploiement réussi des agent.es culturel.les.

#### **| Évaluation critique des ressources des agent.es culturel.les**

Au début du projet pilote, les agent.es culturel.les estimaient que leurs ressources étaient plutôt limitées. Sur leur poste à 55%, les 36% prévus pour l'encadrement de deux écoles (18% par école) étaient jugés trop faibles. Dès le début de l'année 2020, le taux d'occupation des agent.es culturel.les avait été porté à 60%, dont 40% pour l'encadrement des écoles (20% par école). Néanmoins, lors des entretiens menés en 2021, les agent.es culturel.les ont constaté que les ressources définies dans les conditions d'engagement étaient trop limitées pour répondre aux attentes élevées à l'égard du projet. Au cours de ces entretiens, ils et elles ont en outre critiqué le fait que leur salaire n'avait pas été adapté malgré l'augmentation des tâches et du travail supplémentaire qui en découle.

Lors de l'interview qui a eu lieu à la fin du projet pilote, les agent.es culturel.les ont indiqué que les tâches et donc leur charge de travail évoluaient au cours du projet: au début du projet, l'encadrement des écoles est plus intensif et prend par conséquent souvent plus de temps que les 60% prévus, car une forte présence sur place est attendue. Si le projet est établi dans une école et que les structures sont créées, un taux d'occupation de 60% devrait suffire.

Pour les agent.es culturel.les, le principal défi en matière de ressources en temps réside dans leur utilisation très flexible de ces ressources du fait qu'ils/elles doivent s'adapter aux enseignant.es et aux vacances scolaires. Pour beaucoup d'agent.es culturel.les, il est donc difficile d'accepter des projets et des engagements en dehors du projet «Agent.es culturel.les», alors même que la Fondation Mercator Suisse et les cantons attendent d'eux/elles qu'ils/elles s'engagent dans le domaine artistique. La charge de travail variable dans les écoles – peu de travail pendant l'été, une forte intensité de travail pendant le reste de la période scolaire – rend pratiquement impossible la conciliation entre le travail d'agent.e culturel.le et d'autres engagements. De plus, un taux d'occupation de 60% suffirait à peine pour en vivre. Le secrétariat général a confirmé ces appréciations des agent.es culturel.les.

Les écoles jugent de façon moins critique la situation en matière de ressources des agent.es culturel.les: la plupart des directeurs.trices d'école interrogé.es en 2021 ont estimé que les ressources mises à la disposition des agent.es culturel.les étaient suffisantes pour mettre en œuvre des projets dans les écoles. Les avis divergeaient par contre sur la question du temps de présence des agent.es culturel.les: alors que certain.es directeurs.trices d'école ont indiqué qu'un jour par semaine était suffisant pour faire avancer le projet, d'autres ont regretté que l'agent.e culturel.le ne soit pas plus souvent sur place. La demande d'une présence accrue des agent.es culturel.les dans les écoles a également été exprimée dans plusieurs études de cas. Un autre point soulevé par les directeurs.trices d'école en ce qui concerne les ressources des agent.es culturel.les est que la charge administrative liée à l'établissement des rapports à l'attention du secrétariat général et du groupe de pilotage demande trop de temps par rapport aux autres tâches des agent.es culturel.les.

#### 4.3 Évaluation de la formation continue des agent.es culturel.les

Évaluation plutôt critique de la formation continue au début du projet pilote Il ressort des rapports d'activité annuels du secrétariat général que différentes sessions de formation continue ont été organisées. La formation continue a débuté par un événement de lancement de deux jours en juin 2018. Outre des ateliers de réflexion réguliers, au cours desquels différents thèmes ont été abordés (notamment la conceptualisation de la pratique personnelle, le conseil collégial, la Critical Diversity Literacy et les critères de qualité de l'éducation culturelle), plusieurs manifestations de réseautage, un voyage de formation à Hambourg et une excursion de team building à la Biennale de Venise ont eu lieu. Durant l'été 2019, une formation continue sur la gestion des conflits a également été organisée<sup>53</sup>.

Il ressort des enquêtes effectuées au début de l'évaluation que la formation continue proposée dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» a pris beaucoup de temps et qu'elle nécessitait une optimisation du point de vue des agent.es culturel.les Suisse. Les agent.es culturel.les ont surtout apprécié l'échange mutuel d'expériences d'égal à égal. Cela a permis de dégager une image commune du projet. En revanche, les inputs provenant de la direction ont été jugés de manière assez critique. Au cours d'un entretien mené à la fin du projet pilote, le secrétariat général s'est lui aussi exprimé de manière critique à l'égard des ateliers de réflexion: l'instrument n'était pas suffisamment clairement défini sur le plan conceptuel, et ses exigences en matière de recherche étaient excessives, ce à quoi le projet n'a pas pu répondre. Cela a entraîné des conflits récurrents entre la direction artistique et les agent.es culturel.les.

<sup>53</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 3<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période d'août 2019 à janvier 2020); rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 11<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2022 à janvier 2023)

**| Relance de la formation continue suite à la réorganisation**

Suite à l'évaluation critique de la formation continue et des ateliers de réflexion, la formation continue des agent.es culturel.les a été relancée en 2022 dans le cadre du processus de clarification et de réorganisation. La conception des formations continues a été confiée à une personne externe qui possède une expérience pratique en tant qu'agent.e culturel.le dans le cadre du programme allemand «Des agent.es culturel.les pour des écoles créatives» et propose également des formations continues dans le domaine de l'éducation culturelle. Les formations continues sont désormais davantage axées sur les besoins des agent.es culturel.les, qui participent à la définition des priorités thématiques à traiter dans les ateliers de réflexion et des compétences sur lesquelles ils et elles souhaitent travailler. Il est désormais prévu de confier l'animation de chaque atelier de réflexion à un.e agent.e culturel.le<sup>54</sup>. Au premier semestre 2024, un module de formation continue sur le «développement de l'école et de l'organisation» et un autre sur les «compétences de direction et d'animation, la résilience et la santé mentale» ont également été organisés. Ces formations continues thématiques ont été dirigées par des spécialistes. En mai 2024 a eu lieu une retraite d'équipe de trois jours (secrétariat général et agent.es culturel.les) dans le but de former l'équipe pour le projet consécutif.

Outre les sessions de formation continue, des canaux d'échange et de collaboration supplémentaires ont été créés pour les agent.es culturel.les après la réorganisation. Tous les quatre mois, les agent.es culturel.les se réunissent dans le cadre de ce que l'on appelle des reviews afin d'échanger sur des situations concrètes lors de la mise en œuvre du projet. De plus, en raison des nombreuses nouvelles recrues au sein de l'équipe, un voyage commun a été planifié afin de soutenir le processus de formation de l'équipe<sup>55</sup>.

Les changements décrits au niveau des formations continues ont été bien accueillis par les agent.es culturel.les. Ils et elles apprécient également les outils d'échange et de collaboration supplémentaires. Pour le projet consécutif, qui débutera à l'année scolaire 2024/25, le secrétariat général a prévu d'autres changements au niveau des formations continues.

**4.4 Travail de relations publiques et de mise en réseau réalisé**

Le travail de relations publiques et de mise en réseau n'a pas été évalué. C'est pourquoi les activités sont principalement documentées sous une forme descriptive ci-après.

**| Augmentation du travail de relations publiques et de mise en réseau au cours du projet**  
Il ressort des rapports intermédiaires semestriels du secrétariat général que différentes formes de travail de relations publiques et de mise en réseau ont été mises en œuvre dans le cadre du projet et qu'elles ont été intensifiées au fil du projet.

Il s'agissait notamment, au début du projet, de créer un blog sur le site web (consacré aux projets, rédigé à partir de novembre 2018 par les agent.es culturel.les), de relancer le site web (à partir de septembre 2019), de créer une newsletter (à partir de février 2018) et d'organiser des conférences et des réunions de réseautage et de planification annuelle. Alors que les réunions de planification annuelle visaient en premier lieu à renforcer la communication transversale entre les différent.es acteurs.trices du projet et à donner un aperçu de la mise en œuvre du projet, surtout à l'attention des cantons, l'objectif des réunions de

<sup>54</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de janvier 2022 à septembre 2022).

<sup>55</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de janvier 2022 à septembre 2022).

réseautage était avant tout d'échanger entre les écoles sur les questions et les difficultés communes relatives au projet (p. ex. l'élaboration des feuilles de route culturelles)<sup>56</sup>.

En 2021, une courte vidéo<sup>57</sup> avec des interviews et des impressions de la mise en œuvre du projet dans les écoles a par ailleurs été réalisée sur place. En 2022, une plateforme de services<sup>58</sup> a été ajoutée sur le site web du projet. Cette plateforme met à la disposition des écoles du matériel qu'elles peuvent utiliser pour la mise en œuvre du projet (p. ex. formations continues sur le thème de l'éducation culturelle). Depuis 2023, le projet dispose en outre d'un compte Instagram, sur lequel il est également prévu de publier des informations sur l'actualité et les projets.

Le projet a en outre été présenté lors de différentes manifestations, notamment lors d'une manifestation Focus de kklick en collaboration avec la HEP de Saint-Gall, d'une manifestation organisée dans le cadre du CAS Teaching Artist et d'une retraite de l'Office de l'enseignement obligatoire dans le canton de Thurgovie.

La mise en réseau avec d'autres projets a également été intensifiée dans le cadre de diverses interfaces (notamment la collaboration avec la HEP Zurich dans le cadre du projet «Développement participatif de l'école» et la collaboration avec la fondation «art as foundation»)<sup>59</sup>.

Selon certain.es représentant.es des cantons, il aurait été important d'élaborer un concept de communication et de réfléchir suffisamment tôt à la mise en réseau avec les hautes écoles pédagogiques et à l'ancrage à long terme qui en découle. La Fondation Mercator Suisse partage également cette appréciation du rôle des hautes écoles pédagogiques et prévoit de les intégrer de manière plus ciblée dans le projet consécutif.

**I Large écho des manifestations publiques dans le domaine de l'éducation culturelle**  
Il s'avère que les tables rondes publiques organisées au début du projet pilote n'ont été que très peu fréquentées par les écoles participantes. Le secrétariat général s'attendait à ce qu'une dizaine de personnes de chaque école et environ 30 à 50 personnes externes y assistent. Or, la manifestation a surtout rencontré un écho important dans le domaine pratique de la médiation culturelle (plus de 130 inscriptions!)<sup>60</sup>.

<sup>56</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 6<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période 2021 jusqu'à septembre 2021).

<sup>57</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/fr/info>, consulté le 25.09.2024.

<sup>58</sup> <https://www.kulturagent-innen.ch/fr/info>, consulté le 25.09.2024.

<sup>59</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 6<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période 2021 jusqu'à septembre 2021).

<sup>60</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 1<sup>re</sup> séance du groupe de pilotage (période de février 2018 à juillet 2019).

## 5. Évaluation des outputs

Ce chapitre évalue les outputs du projet Agent.es culturel.les au niveau des écoles. Outre les structures et les processus nouvellement créés dans les écoles, cela inclut également les activités culturelles mises en œuvre dans les établissements scolaires. À cet effet, la section 5.1 décrit tout d'abord la situation de départ individuelle des écoles. La section 5.2 explique ensuite comment les nouvelles structures et les nouveaux processus ont été mis en place dans les écoles. La section 5.3 est consacrée à la manière dont s'est déroulée la collaboration entre les différentes parties prenantes. La section 5.4 traite de l'élaboration des feuilles de route culturelles et la section 5.5 de la demande de contribution financière. Enfin, la section 5.6 présente les activités culturelles mises en œuvre dans les écoles.

### **5.1 Description des écoles participantes**

Les écoles ayant participé au projet pilote sont décrites ci-après.

#### **| Affinité culturelle supérieure à la moyenne**

Les écoles qui ont participé au projet pilote ont plutôt une affinité pour la culture. Selon l'enquête en ligne de 2019/20, cette affinité est également perceptible de l'extérieur: plus des trois quarts des enseignant.es interrogé.es ont indiqué que le travail artistique et culturel actif était visible dans les couloirs de l'école. Le travail artistique et culturel est également présent dans les salles de classe et les espaces communs ainsi que dans les espaces extérieurs pour un tiers des personnes interrogées (cf. figure FA 2 en annexe). En outre, l'importance de l'éducation culturelle dans les écoles semble incontestée selon l'enquête en ligne: plus de 85% des enseignant.es interrogé.es rejettent l'affirmation selon laquelle l'importance de l'éducation culturelle est surestimée. Il convient ici de relativiser le fait que ce sont surtout des enseignant.es intéressé.es par la culture qui ont participé à l'enquête, ce qui entraîne une légère surestimation de l'importance de l'éducation culturelle dans les résultats de l'enquête.

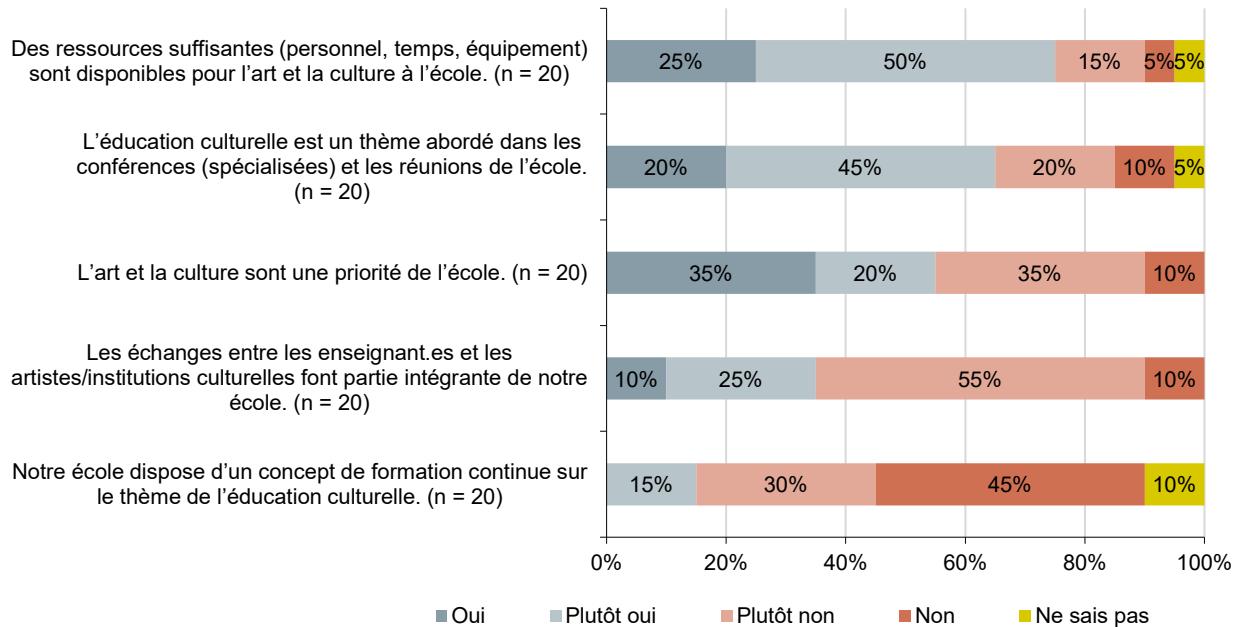
À la question de savoir si la pandémie de Covid-19 a eu un impact sur l'importance de l'art et de la culture à l'école ou dans l'enseignement, la plupart des écoles interrogées ont répondu «non». Environ un tiers des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les interrogé.es ont toutefois fait état d'une influence (plutôt) négative et un cinquième d'une influence positive de la pandémie de Covid-19 sur l'importance de l'art et de la culture à l'école ou dans l'enseignement. L'enquête en ligne ne fournit aucune indication sur les raisons de ces divergences d'opinions.

L'enquête en ligne de 2019/2020 menée auprès des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les montre en outre que la plupart des écoles interrogées disposent de ressources suffisantes pour l'art et la culture (75% [plutôt] oui) et que l'éducation culturelle est un thème abordé dans les conférences (spécialisées) et les réunions de l'école (65% [plutôt] oui). La moitié des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les interrogé.es ont indiqué que l'art et la culture étaient des priorités dans leur école. Plus rarement, l'échange entre enseignant.es et artistes fait partie intégrante de l'école (35% [plutôt] oui),

ou il existe un concept de formation continue sur le thème de l'éducation culturelle (15% [plutôt] oui) (cf. figure F 5.1).

Le corps enseignant s'intéresse également beaucoup à l'art et à la culture: dans la première enquête, 86% des personnes interrogées ont indiqué s'intéresser à l'art et à la culture.

#### **F 5.1: L'art et la culture comme priorités dans les écoles**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2019/20 (N = 38).

Les études de cas confirment les résultats de l'enquête en ligne: cinq des six écoles ayant fait l'objet des études de cas disent elles-mêmes avoir une affinité culturelle supérieure à la moyenne et ont indiqué que l'art et la culture constituaient déjà une part importante de la culture de leur établissement avant le projet «Agent.es culturel.les Suisse».

#### **Compréhension différente de l'éducation culturelle**

Dans l'enquête en ligne de 2022/2023, la moitié des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les opinions sur ce qu'est l'éducation culturelle étaient très divergentes au sein de leur école.

De même, les études de cas montrent que l'éducation culturelle englobe différents aspects de l'art et de la culture à l'école. Certaines personnes interrogées associent l'abandon de l'enseignement frontal à l'éducation culturelle, d'autres considèrent l'implication d'artistes comme un élément important de l'éducation culturelle. Certaines études de cas ont souligné que le contact actif avec l'art et la culture aide les élèves à s'orienter et à s'exprimer dans la vie quotidienne.

#### **Différences dans l'ancrage institutionnel de l'art et de la culture à l'école**

L'ancrage institutionnel de l'art et de la culture dans les écoles est assuré de différentes manières. Dans le cadre de la première enquête de 2021/2020, environ la moitié des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ont indiqué qu'au moins certaines classes disposaient de temps pour le travail artistique et culturel sous la forme d'heures de projet fixes prévues dans l'emploi du temps. Environ deux tiers ont indiqué se consacrer à des travaux artistiques et culturels lors d'au moins une journée de projet annuelle. Un peu

moins de la moitié des délégué.es culturel.les et directeurs.trices d'école ayant participé à la première enquête ont déclaré que des semaines de projet consacrées au travail artistique et culturel étaient organisées chaque année dans leur école. Il est plus rare qu'un projet artistique et culturel soit réalisé pendant plusieurs semaines (1 sur 6). La deuxième enquête (2023/24) a donné des résultats similaires, les temps libérés pour des semaines de projet annuelles ayant été moins souvent cités. Toutefois, comme les échantillons de la première et de la deuxième enquête sont différents, il n'est pas possible d'en tirer des conclusions pertinentes.

## **5.2 Mise en place de nouvelles structures et de nouveaux processus dans les écoles**

Au début du projet pilote, il s'agissait avant tout de mettre en place de nouvelles structures et de nouveaux processus dans les écoles. Les études de cas montrent que cela prenait généralement un certain temps. Au cours de la première année du projet, les agent.es culturel.les se sont donc souvent concentré.es sur une meilleure compréhension de l'école, de ses structures et de ses processus ainsi que sur l'identification de ses besoins. À la fin du projet pilote, le secrétariat général a également constaté que l'intégration des agent.es culturel.les dans les écoles s'était faite trop rapidement. De ce fait, les aspects conceptuels et l'affinement des rôles ont souvent été négligés. Selon le secrétariat général, un délai de préparation d'environ un an aurait été nécessaire pour s'y préparer.

Les délégué.es culturel.les et les groupes culturels sont des structures importantes dans l'ensemble du projet. Ils sont maintenus au-delà du projet et sont essentiels pour sa pérennité. En tant qu'interlocuteurs.trices internes et externes, ils et elles sont également indispensables pour les agent.es culturel.les. Ils et elles soutiennent le projet et sont les porte-paroles des besoins de l'école. Les études de cas ont en outre montré que plus l'équipe scolaire est représentée au sein du groupe culturel, mieux le flux d'informations fonctionne et mieux le projet peut avancer.

Lors de la mise en place de structures et de processus, il a été difficile pour certain.es agent.es culturel.les d'identifier et de créer des structures appropriées pour les projets culturels. Selon eux/elles, l'enseignement spécialisé et les différents emplois du temps laissaient d'emblée globalement moins de temps libre, en particulier dans le cycle 3. Les études de cas soulignent également que dans les écoles de cycle 3, ce sont principalement les heures creuses, les semaines de projet et les pauses qui ont été mises à profit pour la réalisation du projet «Agent.es culturel.les Suisse».

Outre l'identification de structures appropriées, des groupes culturels ont été créés dans plusieurs écoles. Au moins 14 des 19 écoles participantes avaient déjà indiqué dans l'enquête en ligne 2019/20 disposer d'un groupe culturel ou d'une structure similaire. Huit de ces 14 écoles ont créé leur groupe culturel depuis le début du projet. Selon les résultats des études de cas, ces groupes culturels sont généralement composés d'enseignant.es intéressé.es par la culture et ayant des affinités pour celle-ci. Le degré d'institutionnalisation du groupe culturel, la fréquence de ses réunions et les tâches qu'il assume varient d'une école à l'autre. La plupart du temps, le groupe culturel développe des idées d'activités culturelles en collaboration avec l'agent.e culturel.le et le ou la délégué.e culturel.le et les soutient dans la mise en œuvre de projets concrets. Alors que certaines écoles ont explicitement alloué des ressources en temps aux membres des groupes culturels pour leur activité (p. ex. par le biais du mandat professionnel), d'autres enseignant.es n'ont pas bénéficié de ressources supplémentaires.

### 5.3 Collaboration au sein du projet

Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est marqué par la collaboration entre l'agent.e culturel.le, le ou la délégué.e culturel.le, le groupe culturel, la direction d'école et les enseignant.es. La manière dont cette collaboration s'est développée au cours du projet pilote dans les écoles et comment elle est évaluée par les parties prenantes est présentée ci-dessous.

#### ■ Début du projet globalement positif associé à des processus de clarification des rôles

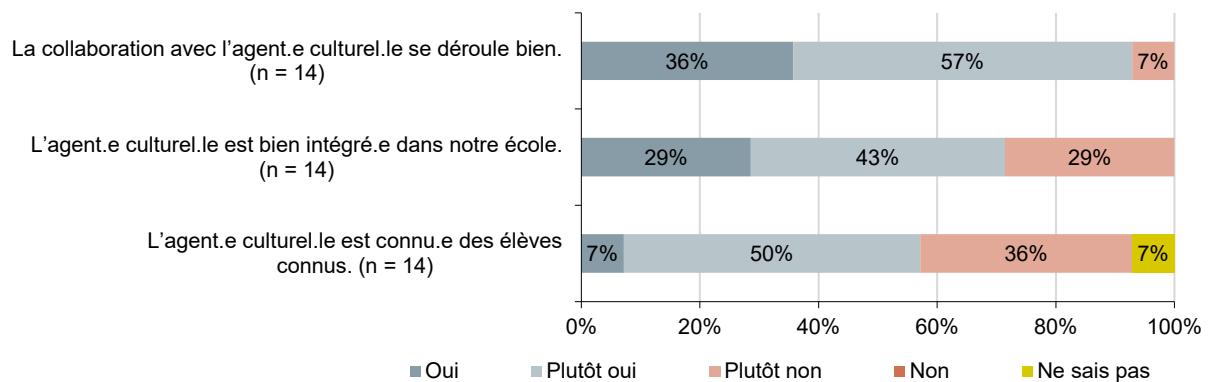
La majorité des directeurs.trices d'école interrogé.es qualifient le démarrage du projet «Agent.es culturel.les Suisse» de (très) bon. Cela s'explique par le fait que le corps enseignant a commencé le projet avec beaucoup de motivation et d'enthousiasme – même s'il ne savait pas exactement dans quoi il s'engageait – et par le fait que l'entente avec l'agent.e culturel.le a immédiatement été bonne. Toutefois, quelques directeurs.trices d'école ont rapporté que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» avait suscité un certain scepticisme de la part de la direction elle-même ou du personnel enseignant. Un «onboarding» ciblé de l'équipe scolaire avant le lancement du projet afin d'inciter les enseignant.es à participer n'avait pas été envisagé dans la conception du projet, comme l'a fait remarquer le secrétariat général à la fin du projet en faisant preuve d'autocritique. Pour le projet consécutif, le secrétariat général a prévu un onboarding pour les nouvelles écoles. Les études de cas montrent que le projet n'a pas été accepté dès le départ par toutes les écoles. Il ressort donc clairement des groupes de discussion organisés au début du projet, de l'enquête auprès des directions d'école et des études de cas que la tâche des agent.es culturel.les durant la première année a surtout consisté à faire accepter le projet au sein de l'école. Cela a nécessité un important travail de mise en place et de persuasion. À cela s'ajoutait le fait que la répartition des rôles et des tâches entre l'agent.e culturel.le et le ou la délégué.e culturel.le n'était souvent pas claire et devait être définie dans le cadre de processus de clarification parfois complexes. En outre, selon l'enquête réalisée auprès des directions d'école et les études de cas, les attentes mutuelles de l'école et de l'agent.e culturel.le divergeaient parfois fortement au début du projet et ont également dû être clarifiées.

L'enquête auprès des directions d'école et les études de cas suggèrent que la collaboration avec l'agent.e culturel.le au sein de l'école a évolué favorablement dans presque toutes les écoles au fil du projet. Dans certaines écoles, les attentes vis-à-vis du projet ont toutefois continué à diverger, ce qui a donné lieu à des négociations entre les acteurs.trices.

#### ■ Grande satisfaction quant à la collaboration entre les agent.es culturel.les et l'école

Dans le cadre de l'enquête en ligne 2023/24, la grande majorité (un peu plus des deux tiers) des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ont indiqué être plutôt ou très satisfait.es des agent.es culturel.les. Un cinquième des personnes interrogées étaient partiellement satisfaites et un sixième plutôt insatisfaites des agent.es culturel.les engagé.es.

La figure F 5.2 montre que la collaboration avec les agent.es culturel.les s'est bien déroulée dans la plupart des cas. Environ trois quarts des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école interrogé.es ont en outre déclaré que les agent.es culturel.les étaient majoritairement bien intégré.es dans l'école. L'enquête menée auprès des directions d'école montre clairement que la collaboration peut être influencée positivement tant par la direction que par les agent.es culturel.les. La compréhension mutuelle a joué un rôle important à cet égard, car les agent.es culturel.les avaient souvent une conception de l'organisation et de la collaboration quelque peu différente de celle des écoles avec leurs structures préexistantes. Les écoles qui ont réussi à concilier ces différents points de vue et approches font état d'une bonne collaboration. Les études de cas confirment également ce constat.

**F 5.2: Collaboration avec les agent.es culturel.les engagé.es**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2023/24 (N = 29).

Légende: en raison du faible nombre de réponses, les pourcentages doivent être interprétés avec prudence.

Dans la plupart des écoles, la pandémie de Covid-19 n'a pas eu d'impact sur la collaboration dans le cadre du projet, ou cet impact n'a pas pu être évalué par les enseignant.es, les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d'école interrogé.es (cf. figure FA 5). Un quart des enseignant.es et un tiers des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école interrogé.es ont constaté une influence (plutôt) négative de la pandémie sur la collaboration dans le cadre du projet. À l'inverse, un quart des acteurs.trices scolaires ont fait état d'un impact positif de la pandémie de Covid-19 sur la collaboration. Selon certain.es agent.es culturel.les, la pandémie de Covid-19 a parfois entraîné une intensification de la collaboration dans le but de soutenir les écoles placées dans cette situation particulière.

En ce qui concerne la notoriété des agent.es culturel.les auprès des élèves, les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d'école interrogé.es ne sont pas d'accord: un peu plus de la moitié suppose que l'agent.e culturel.le est (plutôt) connu.e des élèves, tandis qu'environ un tiers pense que les élèves ne le ou la connaissent pas. Les études de cas fournissent des indications à ce sujet à titre d'exemple.

#### Collaboration souvent fructueuse avec des artistes externes

L'enquête réalisée auprès des directions d'école et les études de cas montrent que, dans de nombreuses écoles, la collaboration avec des artistes externes et des institutions culturelles a été perçue comme passionnante et enrichissante. Dans le même temps, il a été mentionné que des «mondes différents se sont parfois affrontés» et qu'un processus de rapprochement a dû être initié entre les acteurs.trices culturel.les, les enseignant.es et les élèves. Le manque de formation pédagogique des artistes a également constitué un défi dans certaines écoles. D'une part, parce que certain.es enseignant.es ont critiqué les artistes sans formation pédagogique et, d'autre part, parce que les acteurs.trices culturel.les n'ont pas pu transmettre des contenus adaptés au niveau des élèves en raison de leur manque de connaissances pédagogiques. Dans de nombreuses écoles, une bonne entente s'est souvent instaurée entre les écoles et les artistes en dépit de ces obstacles, ce qui se traduit également par des coopérations répétées, voire à plus long terme. La collaboration avec les artistes semble se transformer en épreuve pour les écoles lorsque les artistes ne connaissent pas suffisamment le contexte scolaire et ne le prennent pas suffisamment en compte. Ainsi, dans l'enquête menée auprès des directions d'école, un artiste a utilisé une approche disruptive dans une école, provoquant un fort agacement dans l'école.

**| La visibilité des agent.es culturel.les: un défi**

Les études de cas montrent que la visibilité du projet dans les écoles est une condition importante de son succès, mais s'est avérée difficile dans certaines écoles. Selon les résultats de l'enquête auprès des directions d'école, la visibilité du projet en interne est importante dans la mesure où elle permet d'éveiller l'intérêt des enseignant.es à son égard. La visibilité du projet vis-à-vis de l'extérieur permet de mieux le faire connaître aux parents et joue un rôle important pour le soutien du projet par les autorités et la société. Les études de cas indiquent qu'en plus de la visibilité des projets mis en œuvre, l'agent.e culturel.le joue un rôle central en la matière comme «visage du projet». Les études de cas et la deuxième enquête en ligne ont révélé que les élèves et parfois les enseignant.es ne connaissaient pas les agent.es culturel.les. Pour certain.es agent.es culturel.les, gagner en visibilité était souvent un défi parce qu'ils/elles ne travaillaient généralement dans une école qu'un jour par semaine en raison de leur taux d'occupation ou seulement lorsqu'ils/elles réalisaient des projets. De plus, ils et elles n'ont généralement pas de poste de travail fixe à l'école, ce qui a eu un impact négatif sur leur visibilité dans certains établissements. Dans une école ayant participé à une étude de cas, le ou la délégué.e culturel.le est devenu.e le visage du projet, faisant un peu passer l'agent.e culturel.le à l'arrière-plan. Au cours du projet, la visibilité des agent.es culturel.les s'est toutefois renforcée dans de nombreuses écoles grâce aux projets et aux événements mis en œuvre, ce qui a contribué à la réussite du projet.

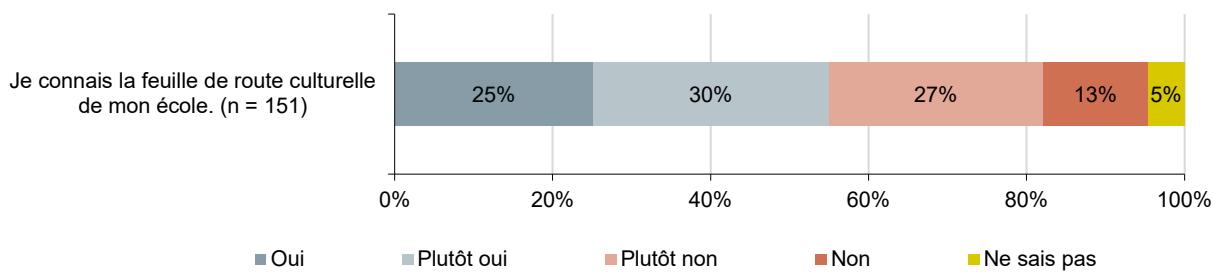
**| Rôle important des directions d'école**

Outre les délégué.es culturel.les et le groupe culturel (cf. section 3.2), les *directions d'école* ont également joué un rôle clé dans le projet: une direction solide, qui soutient le projet et le dirige en interne comme vis-à-vis de l'extérieur, semble être une condition importante de la réussite du projet. Selon les déclarations des agent.es culturel.les et du secrétariat général au début du projet, la direction de l'école joue un rôle essentiel dans le soutien du projet dans les écoles. En cas de changement de direction à la tête de l'école, la poursuite du projet n'est donc pas garantie. Le secrétariat général pense qu'il y a un risque que le projet ne soit pas poursuivi si l'équipe scolaire se montre plutôt sceptique à l'égard du projet et/ou si la nouvelle direction n'a pas été suffisamment informée à son sujet.

**5.4 Élaboration des feuilles de route culturelles****| Grande satisfaction, mais visibilité plutôt faible des feuilles de route culturelles**

Les feuilles de route culturelles suscitent une grande satisfaction, comme le montre l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école en 2023/24. La grande majorité des personnes interrogées se sont déclarées plutôt ou très satisfaites des feuilles de route culturelles (80%), les autres se disant partiellement satisfaites. Certaines études de cas montrent toutefois que l'objectif de la feuille de route culturelle n'était pas clair pour tous.les enseignant.es.

Cela explique peut-être aussi la visibilité plutôt faible des feuilles de route culturelles dans les écoles: La figure F 5.3 montre que seule une faible majorité d'enseignant.es (55%) connaissait la feuille de route culturelle pour l'année scolaire 2023/24. Environ deux cinquièmes ont indiqué ne pas (vraiment) la connaître. Les études de cas relèvent que ce sont surtout les enseignant.es qui ont participé à son élaboration ou sont membres du groupe culturel qui connaissent la feuille de route culturelle. La feuille de route culturelle semble donc importante surtout pour l'agent.e culturel.le, le ou la délégué.e culturel.le et le groupe culturel.

**F 5.3: Notoriété des feuilles de route culturelles**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2023/24 (N = 158).

#### Un processus de développement parfois fastidieux

L'évolution des feuilles de route culturelles dans les écoles a été très variable. Selon l'enquête réalisée auprès des directions d'école et les résultats des études de cas, l'élaboration des feuilles de route culturelles a posé un grand défi à certaines écoles. Au début, la manière dont la feuille de route culturelle devait être utilisée et la forme qu'elle devait revêtir n'étaient pas claires. De plus, l'élaboration de la feuille de route culturelle a souvent demandé beaucoup de temps, surtout lorsqu'elle a fait l'objet d'un processus participatif.

Selon l'enquête en ligne 2023/24 menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école, des agent.es culturel.les ont participé à l'élaboration des feuilles de route culturelles dans toutes les écoles. Dans presque toutes les écoles, les délégué.es culturel.les (13 écoles sur 14), le groupe de travail Culture (12 écoles sur 14) et les directeurs.trices de l'établissement (10 écoles sur 14) ont également pris part au développement. Plus rarement, l'ensemble du corps enseignant ou des acteurs.trices artistiques et culturel.les externes y ont été associés (une seule école dans chaque cas). Lors de la deuxième enquête menée durant l'année scolaire 2023/24, un quart des enseignant.es ont indiqué avoir participé à l'élaboration de la feuille de route culturelle de leur école.

Les entretiens menés à la fin du projet pilote ont montré que le processus d'élaboration était essentiel pour développer une compréhension commune du projet. Ainsi, la feuille de route culturelle a plutôt été un outil de communication pour rendre le projet visible au sein du groupe culturel et auprès des enseignant.es directement impliqué.es dans le projet ainsi qu'àuprès de l'ensemble de l'équipe scolaire et, le cas échéant, des parents et de l'environnement scolaire. Il a été indiqué qu'une meilleure structuration et un modèle fourni au début du projet pilote auraient été utiles. Ce constat a été pris en compte lors du lancement du projet consécutif et un modèle a été élaboré par le secrétariat général.

#### Différents contenus et formats des feuilles de route culturelles

L'imprécision des feuilles de route culturelles au niveau conceptuel se reflète également dans la diversité de leur mise en œuvre dans les écoles. Les feuilles de route culturelles sont très variées en termes de format, d'étendue et de contenu. Parfois, elles sont plutôt rédigées sous la forme d'un rapport faisant office d'état des lieux. D'autres feuilles de route culturelles comportent des objectifs clairs et des priorités stratégiques que les écoles souhaitent mettre en œuvre. Dans ce cas, il n'est pas toujours possible de délimiter clairement les objectifs et les mesures concrètes. D'autres feuilles de route culturelles encore définissent principalement les structures dans lesquelles les activités culturelles peuvent ou doivent avoir lieu.

## 5.5 Évaluation du processus de demande de contribution financière

Le troisième rapport intermédiaire de l'évaluation a montré que le processus de demande de contribution financière a été entravé par certains obstacles au début du projet pilote. Si la collaboration avec les responsables cantonaux de la culture a été jugée globalement positive par les directeurs.trices d'école dans le cadre de l'enquête réalisée auprès des directions d'école, de nombreuses écoles estiment qu'il est important qu'elles puissent disposer d'une certaine flexibilité dans la planification de projets afin de répondre aux besoins de l'école qui ne sont pas prévisibles. Pour les directeurs.trices d'école, le soutien financier flexible offert par le projet «Agent.es culturel.les Suisse» apporte une valeur ajoutée évidente par rapport à d'autres projets d'éducation culturelle. La répartition exacte des fonds entre le canton et les écoles n'était pas claire dans le mandat de projet: la répartition prévue par la Fondation Mercator Suisse, à savoir que l'école elle-même et le canton prennent en charge 50% chacun.e, n'a pas non plus été mise en œuvre dans tous les cantons. Souvent, le canton a donc payé nettement plus de la moitié. Lorsque cette règle n'était pas respectée, les écoles risquaient d'utiliser les fonds de manière moins ciblée, car ce n'était pas leur propre argent qui était investi. Les agent.es culturel.les ont également constaté que certaines écoles cherchaient avant tout à obtenir de l'argent pour des projets plutôt qu'à utiliser ces ressources financières pour leur développement culturel. En ce qui concerne la mise en œuvre, il est apparu que les demandes passent souvent par les agent.es culturel.les et que les directeurs.trices d'école ne sont pas très impliqué.es dans l'organisation.

## 5.6 Activités culturelles mises en œuvre dans les écoles

Dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse», diverses activités culturelles ont été organisées dans les écoles participantes, avec de grandes différences entre celles-ci. Outre les contextes différents, cela s'explique notamment par la pandémie de Covid-19, qui a entraîné des restrictions différentes dans la mise en œuvre des activités culturelles en fonction des mesures cantonales et du type ou du niveau de l'école. Mais c'est justement là qu'une valeur ajoutée importante du projet est perçue: selon les directeurs.trices d'école, le projet «Agent.es culturel.les Suisse» permet, contrairement à d'autres projets d'éducation culturelle, de proposer une offre d'éducation culturelle sur mesure dans les écoles, qui tient compte des besoins de chaque établissement et de la faisabilité dans ce dernier. Les agent.es culturel.les ont également indiqué que la pandémie de Covid-19 avait créé de nouveaux espaces de liberté qu'ils/elles ont pu utiliser de manière créative.

### I Activités dans différents domaines

Lors de la deuxième enquête de 2023/24, les délégué.es culturel.les ont indiqué le nombre d'offres qu'ils/elles avaient mises en œuvre par domaine artistique ou culturel. En moyenne, le plus grand nombre de projets a été réalisé dans le domaine des arts du spectacle: on compte en moyenne huit projets dans le domaine des arts du spectacle par école. Viennent ensuite les projets dans les domaines des arts visuels et de la musique (cinq projets en moyenne). Un peu moins de projets ont été réalisés dans le domaine de la littérature (trois projets en moyenne). Le nombre de projets réalisés varie considérablement d'une école à l'autre. Dans les grands établissements, jusqu'à 25 projets ont été menés dans une sélection de domaines culturels.

La pandémie de Covid-19 a eu pour conséquence qu'une grande partie des écoles ont pu réaliser moins de projets artistiques et culturels. Environ deux tiers des écoles ont mis en œuvre moins de projets en raison de la pandémie. Trois écoles ont toutefois tiré parti de la pandémie et ont indiqué qu'elles ont pu mettre en œuvre un plus grand nombre de projets dans ce contexte.

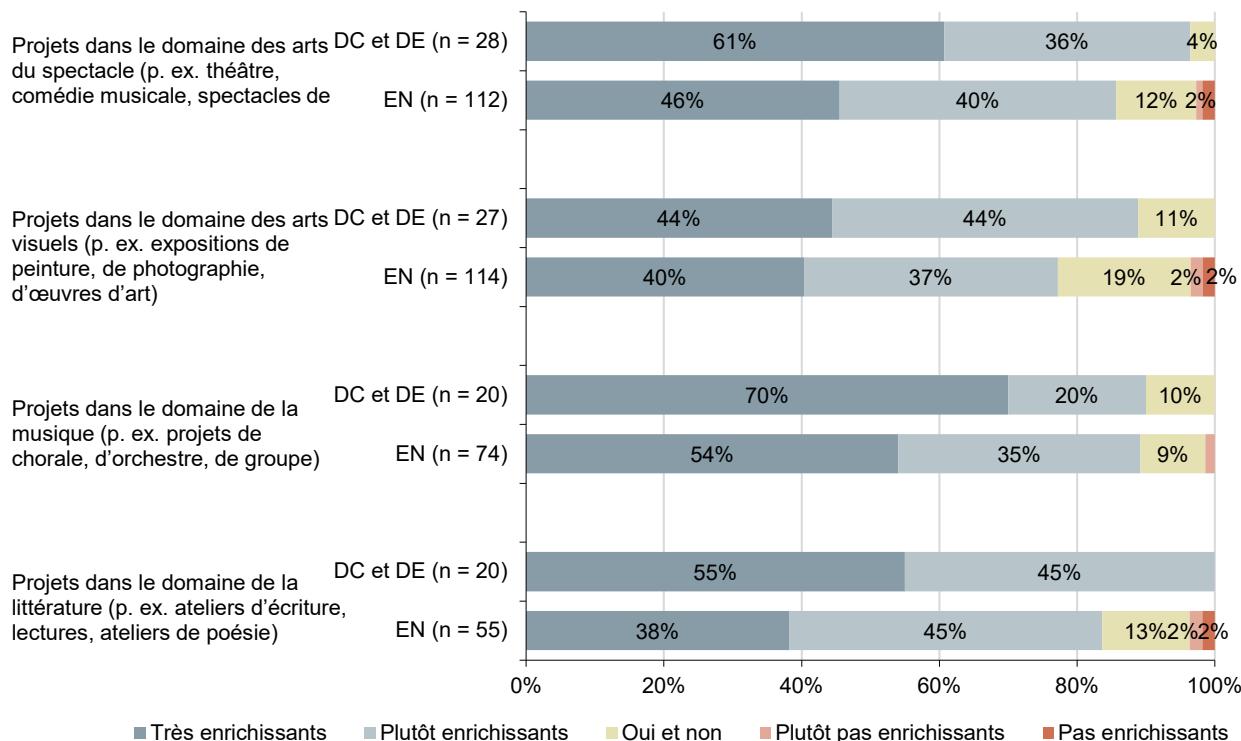
### | Mélange d'activités inter-écoles et de projets de classe

Les projets artistiques et culturels réalisés dans les écoles visaient différents groupes cibles. En moyenne, six projets étaient des projets interclasses, interniveaux ou intercycles ou avaient l'ensemble de l'école pour groupe cible. Les projets organisés en collaboration avec d'autres écoles ou ayant pour groupe cible les parents (deux projets en moyenne) ou des enfants et des adolescent.es particulièrement doué.es (jusqu'à un projet) ont été plus rares.

### | Évaluation globalement positive de la qualité des activités mises en œuvre

Globalement, les directeurs.trices d'école, les délégué.es culturel.les et les enseignant.es interrogé.es ont jugé très favorablement la qualité des activités et projets mis en œuvre dans les écoles. Les projets réalisés dans tous les domaines sont considérés par une nette majorité comme plutôt ou très enrichissants (cf. figure F 5.4. Dans les études de cas également, les activités mises en œuvre ont été majoritairement évaluées positivement.

#### **F 5.4: Qualité des projets réalisés**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es (N = 158), des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) durant l'année scolaire 2023/24.

Légende: DC = délégué.es culturel.les, DE = directeurs.trices d'école, EN = enseignant.es.

L'enquête menée auprès des directions d'école montre clairement que celles-ci prennent en considération différents critères en matière de qualité. Ainsi, les feedbacks des élèves et des enseignant.es à la question de savoir s'ils ou si elles se sont senti.es concerné.es par les offres sont très importants pour elles. D'autres critères de qualité sont le contact entre élèves et artistes, le degré de participation des élèves et l'adéquation de la forme d'une offre ou d'une activité avec le niveau. Autre critère de qualité: la portée des offres, c'est-à-dire si une seule classe ou plusieurs classes peuvent être impliquées. Enfin, le rapport entre la charge de travail et l'impact est également important pour les directeurs.trices d'école. Ils et elles sont volontiers disposé.es à investir des ressources, mais en attendant

aussi clairement un certain impact. L’ancrage durable d’une activité dans le quotidien scolaire y est également lié.

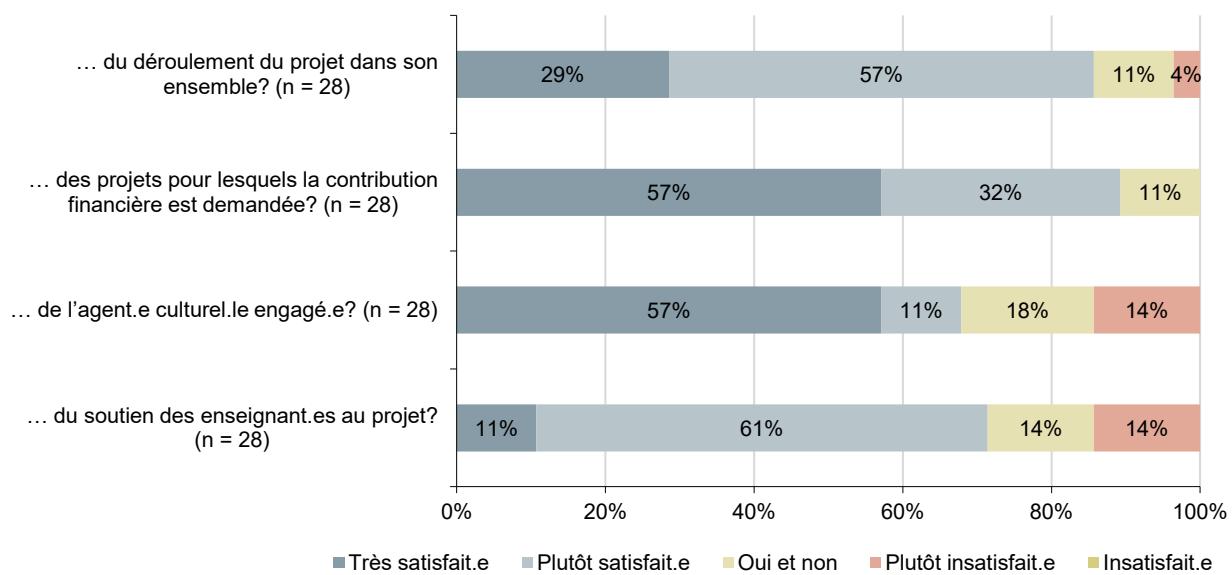
#### Formations continues mises en œuvre dans les écoles

Selon des études de cas, les formations continues organisées dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à l’attention des enseignant.es ont été plutôt rares. Outre la présentation du projet au sein de l’équipe enseignante, qui a été effectuée dans plusieurs écoles, une formation continue sur le thème des approches orientées processus et ouvertes quant aux résultats a été organisée dans une seule des écoles étudiées.

#### Satisfaction élevée concernant la mise en œuvre du projet

Le déroulement du projet dans son ensemble est également évalué favorablement par les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d’école interrogé.es, comme le montre la figure F 5.5. Plus de 80% des personnes interrogées ont été (plutôt) satisfaites du déroulement du projet. Une grande partie des personnes interrogées (68%) ont également été (plutôt) satisfaites de l’agent.e culturel.le engagé.e. Environ 30% d’entre elles se sont néanmoins déclarées en partie, voire plutôt insatisfaites. Les résultats des études de cas et de l’enquête auprès des directions d’école suggèrent que cette insatisfaction vis-à-vis de l’agent.e culturel.le était fortement liée à sa personnalité et à son «adéquation» avec l’école. Alors que dans certains établissements, une bonne relation s’est développée entre l’agent.e culturel.le et l’école, on observe des frictions entre l’agent.e culturel.le et les participant.es au projet dans d’autres.

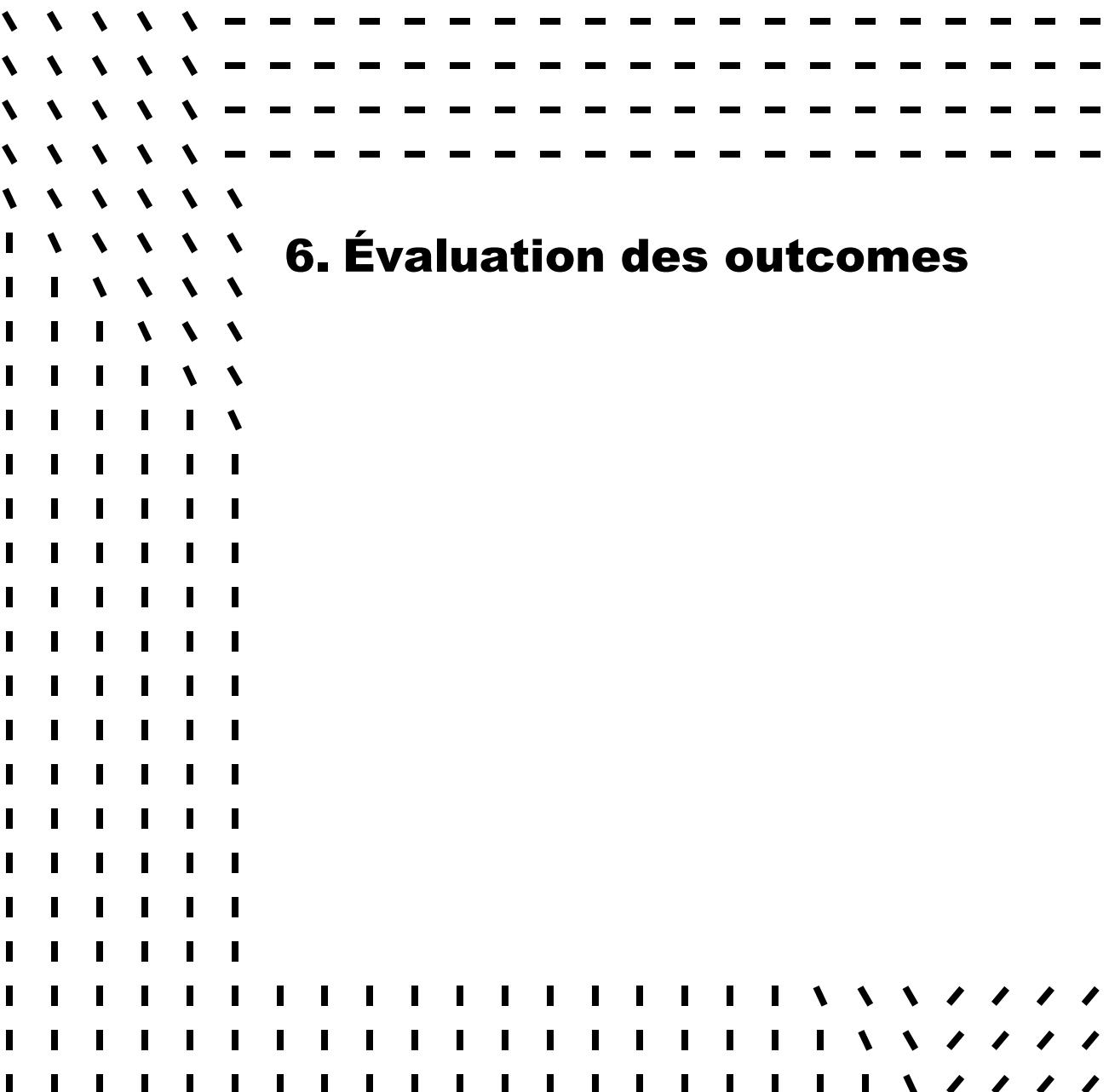
**F 5.5: Satisfaction vis-à-vis du projet**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l’enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directrices d’école durant l’année scolaire 2023/24 (N = 29).

Légende: la question était la suivante: dans quelle mesure êtes-vous satisfait.e ...

## **6. Évaluation des outcomes**



Ce chapitre est consacré aux multiples effets que le projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse» a déployés. La section 6.1 décrit les effets au niveau de l'école. La section 6.2 présente les effets chez les enseignant.es, tandis que la section 6.3 s'intéresse aux effets observés chez les élèves. La section 6.4 montre comment l'acceptation du projet dans les écoles a évolué au fil du temps. Enfin, la section 6.5 explique d'autres effets constatés.

### **6.1 Effets au niveau de l'école**

L'impact du projet pilote sur la culture et les structures scolaires est expliqué ci-dessous. Une comparaison des réponses recueillies lors de la première et de la deuxième enquête auprès des enseignant.es suggère que le projet n'a entraîné que peu de changements structurels. Dans les paragraphes qui suivent, il apparaît toutefois clairement que des changements structurels se sont bel et bien produits, même s'ils ne sont peut-être pas perceptibles en tant que tels à première vue.

En ce qui concerne les effets, on distingue deux types d'écoles: a) les écoles qui parviennent à utiliser l'art et la culture pour se transformer de l'intérieur et b) les écoles qui réalisent des projets culturels. Ces dernières courrent le risque de renoncer à leur orientation artistique et culturelle en cas de changement de personnel ou de pénurie de ressources. Les premières sont en mesure d'utiliser l'approche de l'éducation culturelle au profit de leur propre développement.

#### **| Changements dans la collaboration entre les enseignant.es**

Environ la moitié des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les ont indiqué lors de la deuxième enquête que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» avait contribué à renforcer la collaboration au sein de leur école, tandis que les 50% restants n'ont pas constaté une intensification de la collaboration dans leur établissement. Dans le cadre de l'enquête auprès des directions d'école, de nombreuses personnes interrogées ont estimé que le projet avait globalement eu un impact positif sur l'école dans son ensemble et que cela avait permis de resserrer les liens entre les enseignant.es, notamment grâce aux projets interclasses.

#### **| La participation est restée globalement constante**

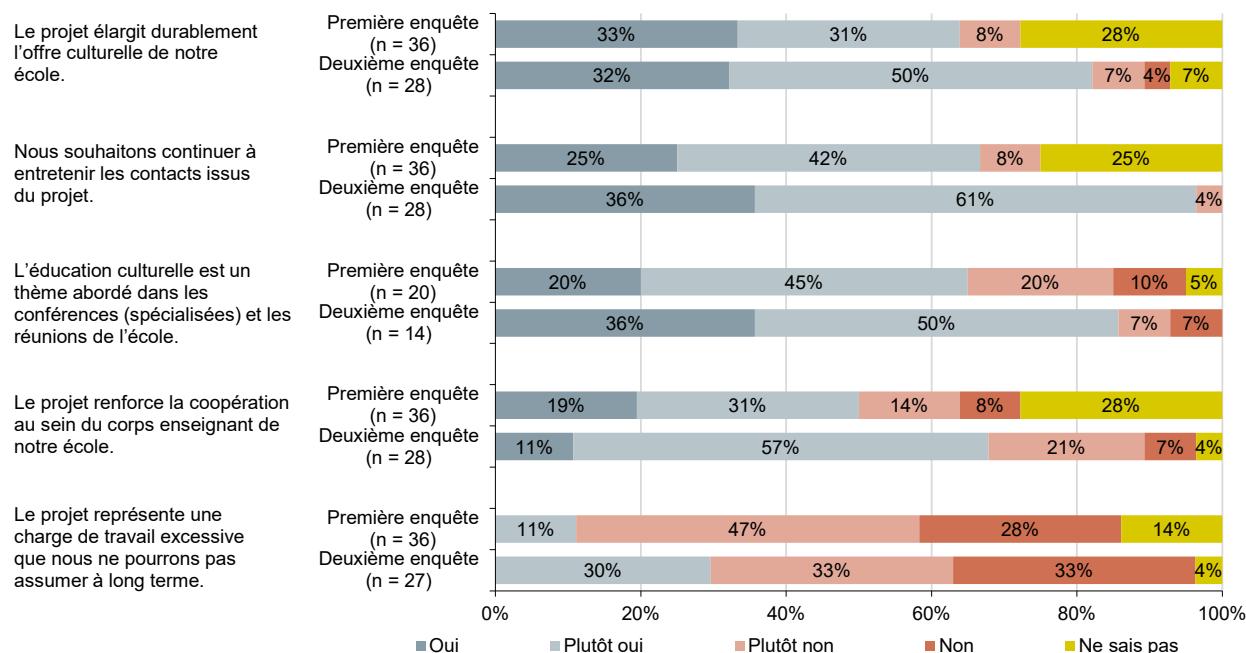
Tant au niveau des enseignant.es que des élèves, la participation semble être restée globalement inchangée. Les réponses des enseignant.es à l'enquête en ligne montrent par exemple qu'ils/elles sont régulièrement informé.es des manifestations culturelles et des projets artistiques et peuvent participer à de nombreuses décisions concernant les offres artistiques et culturelles mises en œuvre dans leur école. Le droit de codécision des enseignant.es concernant l'offre artistique et culturelle de l'école était situé à un niveau élevé dès le début du projet pilote. Trois quarts des enseignant.es (75%) ont indiqué dès la première enquête qu'ils/elles pouvaient participer aux décisions sur les offres à mettre en œuvre et plus des deux tiers (69%) avoir été interrogé.es sur les projets culturels et artistiques qu'ils/elles aimeraient réaliser. Tous les résultats relatifs à la participation des enseignant.es figurent à la figure FA 4en annexe.

Du point de vue du secrétariat général, le projet crée des opportunités et des espaces pour renforcer la participation des élèves. Selon les délégué.es culturel.les et les directeurs.trices d'école, la participation des élèves n'a cependant augmenté que dans certaines écoles. Ainsi, près de la moitié des groupes en question ont observé une baisse de la participation des élèves et la moitié des directions d'école et des délégué.es culturel.les une augmentation. La participation des élèves a également été mise en évidence par certaines études de cas: dans une école, un festival a par exemple été organisé pendant les pauses avec les élèves. En ce qui concerne la participation des parents, 12% des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les constatent une augmentation depuis le début du projet.

### |Répercussions multiples sur l'ensemble de l'école

La figure F 6.1 résume les déclarations des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les concernant les répercussions du projet sur l'ensemble de l'école. La deuxième enquête a montré que, premièrement, le projet avait durablement élargi l'offre culturelle d'une grande majorité d'écoles, deuxièmement, qu'elles souhaitaient maintenir les contacts issus du projet et, troisièmement, que l'éducation culturelle était un thème abordé dans les conférences (spécialisées) et les réunions de l'école. L'affirmation selon laquelle le projet a renforcé la coopération au sein du corps enseignant dans les écoles a également de nombreuses réponses positives (68% [plutôt] oui). Néanmoins, une part significative de personnes interrogées n'a pas constaté de renforcement de la coopération au sein de l'équipe dans le cadre du projet. La majorité des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les n'ont pas déclaré avoir perçu le projet comme une charge de travail excessive lors des deux enquêtes. Il est toutefois frappant de constater que la proportion de personnes qui considèrent le projet comme une charge supplémentaire a augmenté entre 2019/20 et 2023/24 (de 11% à 33%).

**F 6.1: Répercussions du projet sur l'ensemble de l'école**

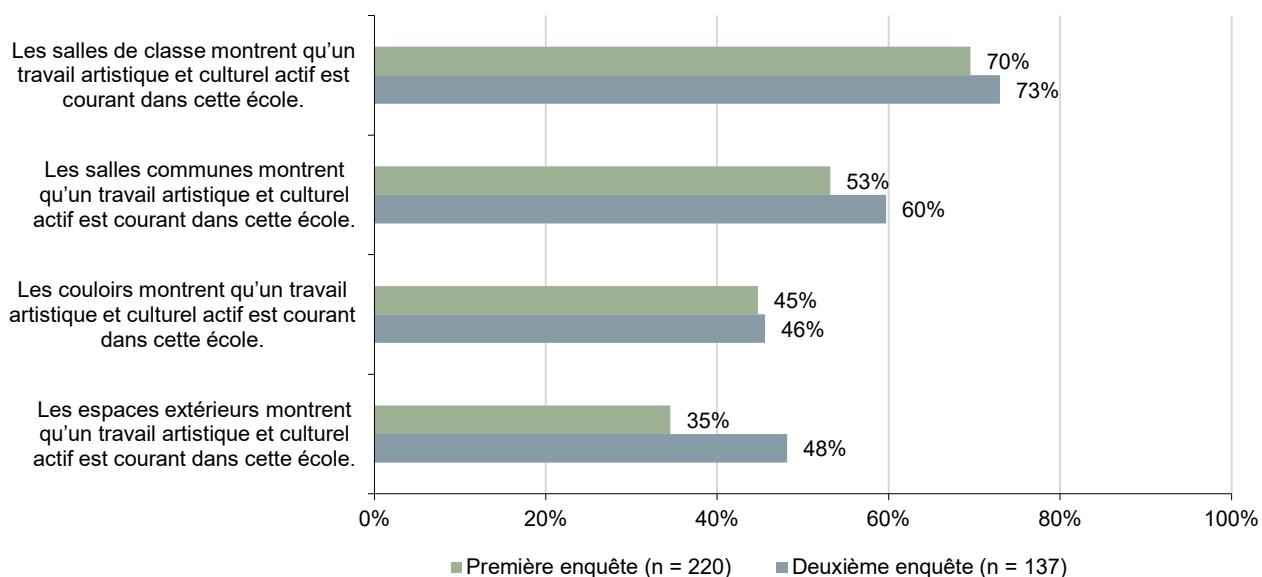


Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2019/20 (N = 38) et 2023/24 (N = 29).

### Visibilité accrue de l'art et de la culture à l'école

Outre les changements intervenus dans les écoles dans le cadre de l'implémentation des éléments conceptuels (création de groupes culturels, nomination de délégué.es culturel.les, etc., cf. chapitre 5), d'autres effets du projet ont été décrits dans les écoles. Ainsi, le changement de culture (scolaire) devient visible dans les écoles: pour la plupart des écoles qui ont participé au projet pilote, il est perceptible de l'extérieur qu'elles étaient actives sur le plan artistique. Cette visibilité s'est renforcée tout au long du projet, comme le montre la figure F 6.2. Une comparaison des réponses des enseignant.es à la première et à la deuxième enquête confirme qu'au regard des salles de classe, des salles communes, des couloirs et des espaces extérieurs, il est évident que les activités artistiques et culturelles actives sont courantes dans ces écoles.

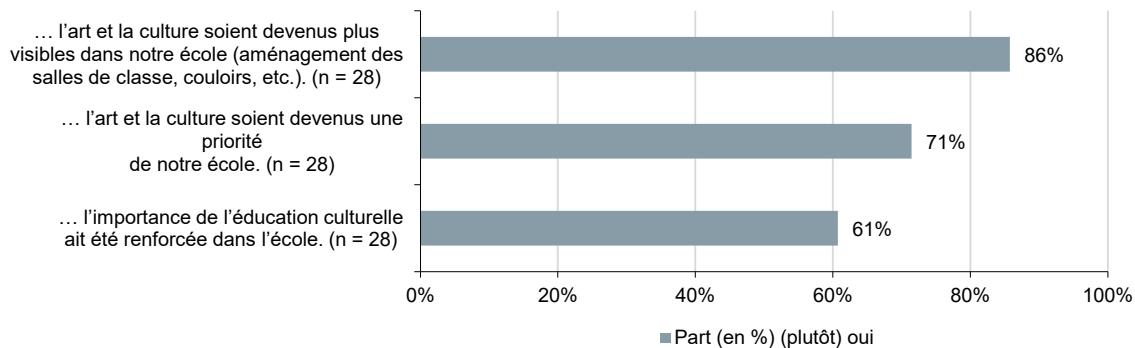
**F 6.2: Visibilité de l'affinité culturelle des écoles participantes**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2019/20 (N = 236) et 2023/24 (N = 158).

Légende: les réponses «Plutôt oui» et «Oui» ont été regroupées.

Les directeurs.trices d'école et les délégué.es culturel.les identifient d'autres points sur lesquels le projet a eu un impact positif. La deuxième enquête a ainsi montré que l'art et la culture ont gagné en visibilité dans la plupart des écoles (86%). 70% des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les ont en outre confirmé que l'art et la culture sont devenus des priorités dans leur école et que l'éducation culturelle a gagné en importance dans leur établissement.

**F 6.3: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse»**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2023/24 (N = 29).

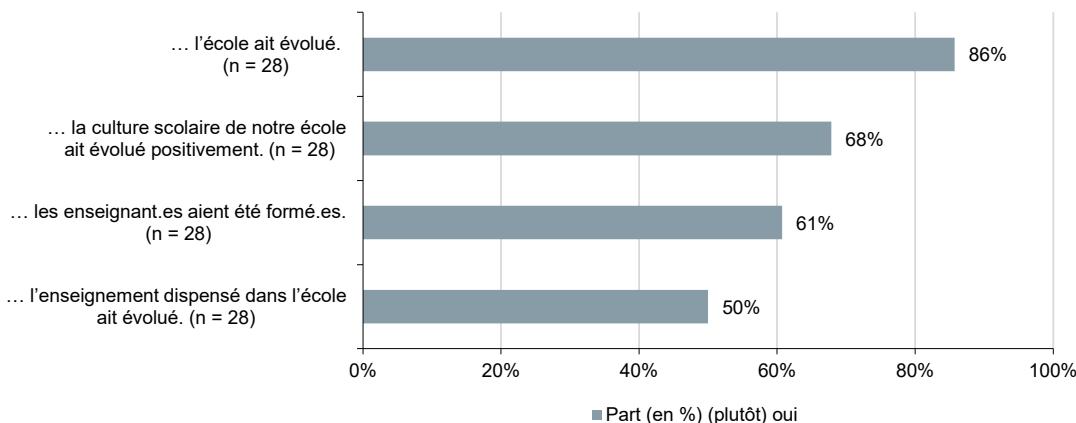
Légende: les réponses «Plutôt oui» et «Oui» ont été regroupées. La question était la suivante: Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» contribue à ce que...

Les responsables cantonaux ont également précisé que le projet avait aussi permis d'accroître la visibilité des acteurs.trices culturel.les en leur offrant une plateforme pour se présenter.

#### ■ Anchorage structurel et conceptuel de l'éducation culturelle dans les écoles

Selon les déclarations des agent.es culturel.les, un autre effet important du projet est la création dans les écoles de structures et d'instruments dédiés à l'art et à la culture (p. ex. mise en place de journées et de semaines de projet, réalisation d'ateliers). On espère ainsi que ces structures seront maintenues après la fin du projet, créant un espace pour l'art et la culture à l'école.

Lors de la deuxième enquête, la majorité des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les ont indiqué que le projet avait permis de faire évoluer l'école, que la culture scolaire avait évolué positivement et que les enseignant.es avaient été formé.es à la mise en œuvre de l'éducation culturelle. La moitié des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les interrogé.es ont fait état d'une évolution de l'enseignement à la suite du projet.

**F 6.4: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse»**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école durant l'année scolaire 2023/24 (N = 29).

Légende: la question était la suivante: Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» contribue à ce que... Les réponses «Plutôt oui» et «Oui» ont été regroupées.

Dans certaines écoles, de nouvelles structures interclasses ont en outre été créées, et les structures existantes ont été en partie assouplies. Dans le cadre du projet, de nouveaux locaux ont également été créés dans certains établissements (p. ex. salle des jeunes, nouvelle scène) et peuvent être utilisés par les élèves. Dans certaines écoles, la feuille de route culturelle est devenue une partie intégrante du programme scolaire. D'autres écoles ont implémenté des formats permanents (festivals) ou réaménagé l'espace extérieur afin de créer un nouveau cadre pour l'enseignement et l'apprentissage. Selon le secrétariat général, certaines écoles ont inscrit l'éducation culturelle dans leurs principes directeurs. Ou bien la promotion de l'orientation culturelle de l'école porte ses fruits lors du recrutement du personnel enseignant.

#### **| Influence qualitative globale sur la culture des écoles**

Du point de vue des directeurs.trices d'école interrogé.es et du secrétariat général, le projet a aussi différents effets sur la culture des écoles<sup>61</sup>. Les écoles organisent diverses manifestations interclasses qui ont un impact positif sur la culture scolaire. Selon les directeurs.trices d'école interrogé.es, la réalisation de projets interclasses a permis de mieux mixer les classes et les niveaux scolaires, ce qui a permis d'améliorer la communication et la coopération entre les élèves de différents niveaux. C'est pourquoi de nombreuses écoles attribuent au projet un effet d'intégration dans l'ensemble de l'école. En outre, les responsables des cantons ont indiqué que le projet avait permis aux écoles de mieux comprendre que la culture pouvait être utilisée comme un instrument de cohésion.

Il ressort de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es que toutes les écoles participantes ont une culture scolaire très positive. Ainsi, une nette majorité d'enseignant.es (88% lors de la première enquête, 90% lors de la deuxième enquête) confirme qu'ils/elles ont un bon sentiment de communauté dans leur école ou qu'ils/elles apprécient leurs collègues enseignant.es (99% lors de la première enquête, 96% lors de la deuxième enquête). Comme la culture scolaire se situe déjà à un niveau très élevé selon les enseignant.es, il est difficile de déterminer les évolutions positives en la matière qui sont imputables au projet. Néanmoins, environ deux tiers des directions d'école et des délégué.es culturel.les interrogé.es en 2023/24 indiquent que la culture de leur établissement a évolué positivement grâce au projet «Agent.es culturel.les Suisse». Selon le secrétariat général, le projet a donné naissance à de nouvelles relations et formes de collaboration entre les enseignant.es.

Dans le cadre de l'enquête réalisée auprès des directions d'école, plusieurs directeurs.trices d'école ont en outre mentionné que leur établissement avait pu consolider son profil grâce au projet. Le projet leur a permis de se pencher de manière plus ciblée et plus consciente sur les possibilités de développement culturel de leur établissement, notamment en ce qui concerne les possibilités de financement de projets culturels. Dans certaines écoles, cela a eu pour conséquence que la culture fait partie intégrante de l'école et qu'elle n'est plus seulement consommée, mais aussi façonnée par elle-même. Ce nouveau profil culturel est également perçu positivement par les parents et les autorités scolaires en dehors de l'école.

#### **6.2 Effets sur les enseignant.es**

##### **| Grande notoriété du projet pilote**

Lors de la première enquête de 2019/20, 91% des enseignant.es des écoles participanttes connaissaient déjà le projet pilote «Agent.es culturel.les Suisse». La notoriété s'est accrue au fil du projet: lors de la deuxième enquête de 2024, 94% des enseignant.es ont déclaré avoir déjà entendu parler du projet.

---

<sup>61</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021).

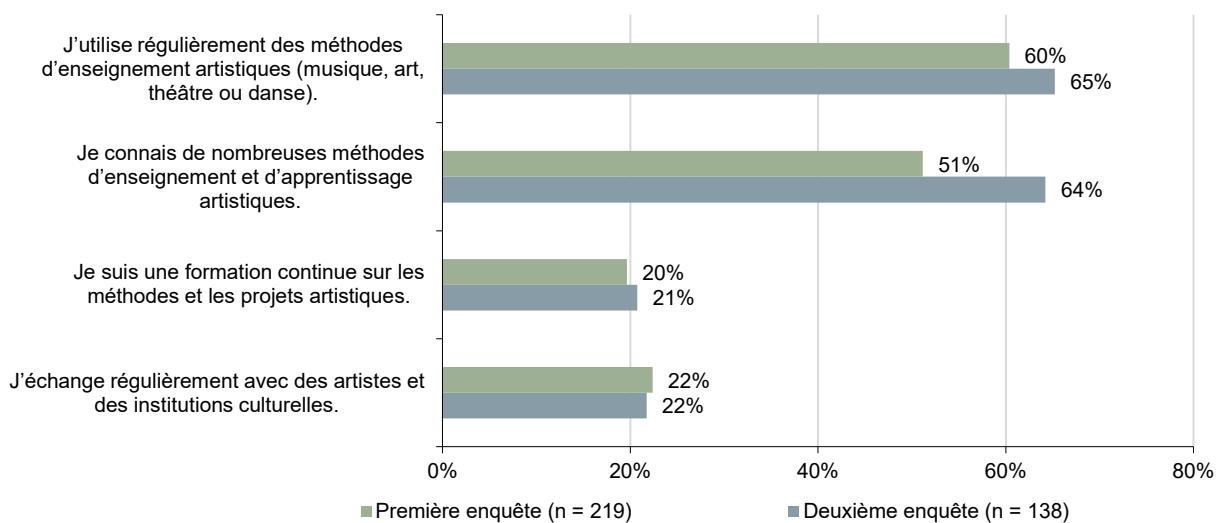
**| L'intérêt pour l'art et la culture a progressé**

La deuxième enquête en ligne a montré que, selon la majorité des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (55%), le projet a permis d'accroître l'intérêt des enseignant.es pour l'art et la culture. Un quart des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école n'a constaté aucun changement, et un cinquième n'a pas pu se prononcer. Selon les déclarations des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école, le projet a de plus incité les enseignant.es à s'investir davantage dans le développement de l'école: près de 40% ont constaté une participation accrue des enseignant.es au développement de l'école.

**| Recours accru aux méthodes d'enseignement artistiques**

Si l'on compare les réponses des enseignant.es à la première et à la deuxième enquête, on constate un impact structurel du projet sur l'organisation de l'enseignement (cf. figure F 6.5). Tandis que la moitié des enseignant.es (51%) disaient connaître de nombreuses méthodes d'apprentissage et d'enseignement artistiques différentes lors de la première enquête, cette proportion est passée à environ deux tiers (64%) lors de la deuxième enquête. La proportion d'enseignant.es qui recourent régulièrement à des méthodes d'apprentissage artistiques en classe a également augmenté par rapport à la première enquête pour atteindre une majorité de deux tiers (65% lors de la deuxième enquête contre 60% lors de la première enquête). Les résultats de l'enquête ne permettent toutefois pas d'évaluer dans quelle mesure la compréhension de ce que sont les méthodes d'apprentissage et d'enseignement artistiques a évolué au cours du projet et si le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a influencé cette compréhension.

Bien que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage artistiques soient fréquemment utilisées dans l'enseignement selon les résultats des enquêtes en ligne, peu d'enseignant.es suivent une formation continue sur les méthodes et les projets artistiques ou échangent régulièrement avec des artistes et des institutions culturelles. Le projet «Agent.es culturel.les Suisse» ne semble pas avoir d'effet sur ce plan, car la part d'enseignant.es qui suivent une formation continue ou qui échangent avec des artistes et des institutions culturelles reste constante aux alentours de 20%.

**F 6.5: Méthodes d'enseignement artistiques en classe**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2019/20 (N = 236) et 2023/24 (N = 158).

Légende: les réponses «Plutôt oui» et «Oui» ont été regroupées.

### || Impulsion pour le développement de l'enseignement

Selon le secrétariat général, le projet avait déjà produit plusieurs effets sur le développement de l'enseignement dans les écoles à mi-parcours<sup>62</sup>. Cette appréciation se fonde sur l'observation selon laquelle, dans certaines écoles, de nouveaux instruments ont été créés pour tester de nouveaux concepts pédagogiques, que les discussions entre enseignant.es autour du projet «Agent.es culturel.les Suisse» abordent la compréhension de l'enseignement et de l'apprentissage ainsi que le concept d'éducation culturelle au sein des équipes scolaires et que les thèmes traités dans le cadre du projet sont repris en classe. Il apparaît également que la collaboration avec des artistes permet aux enseignant.es d'élargir leur répertoire didactique (p. ex. en jouant avec des personnages). Les directions d'école interrogées ont fait le même constat: suite à l'intensification de leurs échanges avec des enseignant.es d'autres niveaux ou établissements scolaires, avec les agent.es culturel.les, des artistes ou d'autres acteurs.trices externes, certain.es enseignant.es ont commencé à remettre en question leurs propres routines scolaires, à mettre en place de nouvelles et à intégrer de nouvelles méthodes dans leur enseignement. Les directeurs.trices d'école interrogé.es constatent également que le projet permet aux enseignant.es de participer plus activement à l'élaboration des projets culturels. En particulier, il a incité et encouragé les enseignant.es qui avaient déjà une affinité pour les projets culturels avant le projet ou qui enseignent des matières artistiques à mettre en œuvre des activités culturelles eux/elles-mêmes.

Environ la moitié des enseignant.es interrogé.es (45%) ont confirmé lors de la deuxième enquête de 2023/24 que leur participation au projet leur avait permis d'améliorer la qualité de leur enseignement. Les données exactes sont présentées à la figure FA 5 en annexe.

Enfin, il a été mentionné dans l'enquête menée auprès des directions d'école que si la collaboration avec des artistes externes avait parfois été difficile pour les enseignant.es, elle les avait aussi amené.es à remettre en question leurs propres pratiques (d'enseignement). De plus, ils et elles osent désormais davantage lâcher prise sur leur enseignement et se laisser inspirer par une autre façon de penser ou d'aborder le sujet.

### 6.3 Effets sur les élèves

Les résultats des enquêtes quantitatives et qualitatives suggèrent que le projet a également eu des effets sur les élèves, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'éducation culturelle, en particulier la promotion des compétences artistiques et les effets de transfert sur le développement personnel. Les effets observés sont détaillés ci-après.

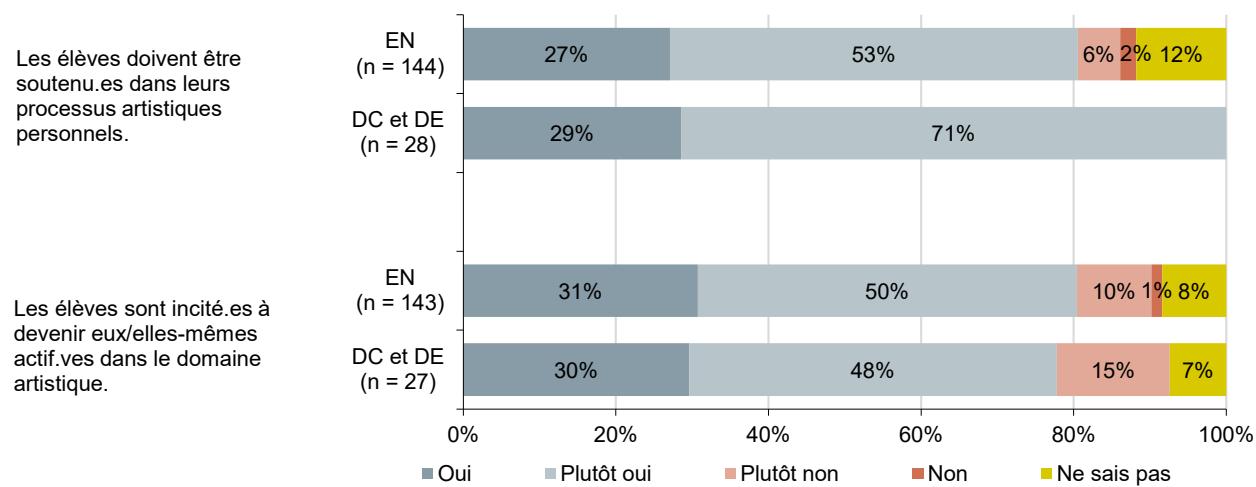
### || Évolution du rapport à l'art et à la culture

Afin de vérifier si le projet «Agent.es culturel.les Suisse» contribue à la réalisation des objectifs en matière d'éducation culturelle des élèves, les délégué.es culturel.les, les directeurs.trices d'école et les enseignant.es ont été invité.es à évaluer les objectifs en fonction de leur importance lors de la première enquête. Lors de la deuxième enquête, il a été demandé aux acteurs.trices scolaires d'indiquer dans quelle mesure les activités culturelles qu'ils/elles ont menées dans le cadre du projet ont contribué à la réalisation des objectifs. La figure F 6.6 illustre les deux objectifs concernant le rapport des élèves à l'art et à la culture que les acteurs.trices scolaires avaient jugés les plus importants lors de la première enquête.

---

<sup>62</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021)

**F 6.6: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à la réalisation des objectifs en matière d'éducation culturelle (1/4)**



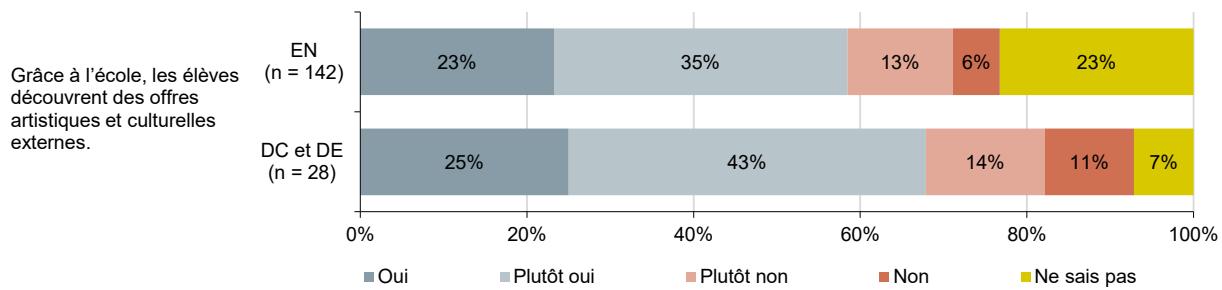
Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es (N = 158), des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) durant l'année scolaire 2023/24.

Légende: sélection des objectifs représentés: lors de la première enquête, 89% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 84% des enseignant.es ont indiqué considérer le premier objectif comme (plutôt) prioritaire; lors de la première enquête, 70% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 82% des enseignant.es ont indiqué considérer le deuxième objectif comme (plutôt) prioritaire.

Il est manifeste que les activités culturelles menées dans les écoles dans le cadre du projet ont contribué à la réalisation des objectifs. Plus de 80% des participant.es dans les écoles ont confirmé que les activités réalisées dans le cadre du projet avaient contribué à soutenir les élèves dans leurs propres processus artistiques et à les inciter à devenir eux/elles-mêmes actif.ves dans le domaine artistique. Les études de cas montrent également que le projet avait le potentiel d'inciter certain.es élèves à s'intéresser davantage à l'art et à la culture et à se consacrer davantage à l'art.

#### Connaissance des différentes offres culturelles

À l'instar des premiers objectifs relatifs à l'éducation culturelle (cf. figure F 6.6), un objectif visant à faire connaître les offres culturelles aux élèves a été formulé, et la contribution du projet à sa réalisation a été vérifiée. 65% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 55% des enseignant.es considèrent comme prioritaire l'objectif visant à inciter les élèves à découvrir des offres artistiques et culturelles externes. Plus des deux tiers des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (68%) ainsi que plus de la moitié des enseignant.es (58%) ont jugé que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» avait contribué à inciter les élèves à découvrir des offres artistiques et culturelles en dehors de l'école. Environ un quart des enseignant.es n'ont pas pu se prononcer à ce sujet.

**F 6.7: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à la réalisation des objectifs en matière d'éducation culturelle (2/4)**

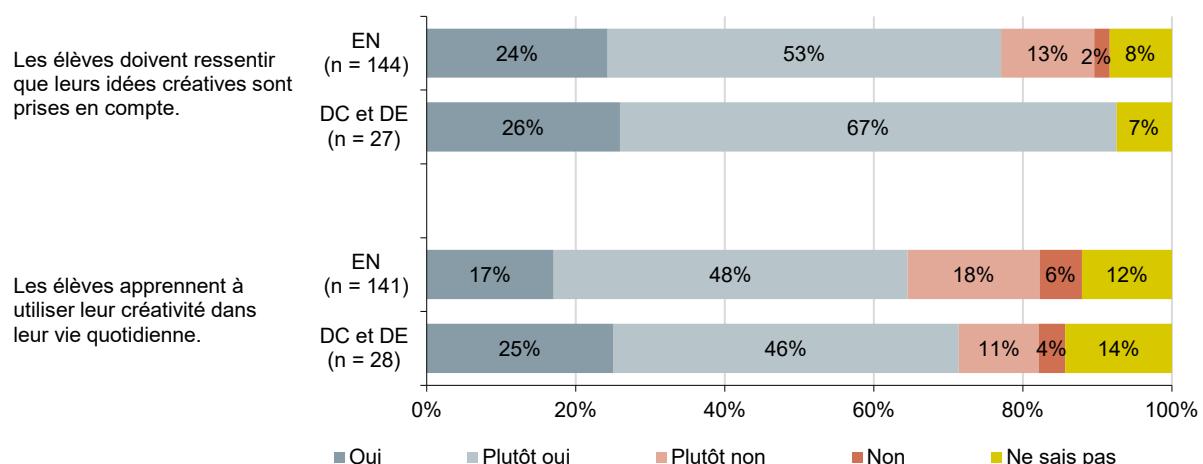
Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es (N = 158), des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) durant l'année scolaire 2023/24.

Légende: sélection des objectifs représentés: lors de la première enquête, 65% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 55% des enseignant.es ont indiqué considérer l'objectif comme (plutôt) prioritaire.

■ Développement personnel (acquisition de nouvelles aptitudes et compétences / auto-éfficacité)

La figure F 6.8 montre si les activités culturelles organisées dans le cadre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» ont contribué à la réalisation de deux objectifs de développement personnel des élèves. Ces objectifs ont également été évalués par les acteurs.trices scolaires lors de la première enquête. Environ 90% des participant.es estiment que l'objectif «Les élèves doivent ressentir que leurs idées créatives sont prises en compte» est prioritaire. Le deuxième objectif «Les élèves apprennent à utiliser leur créativité dans leur vie quotidienne» est considéré comme prioritaire par trois quarts des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (76%) ainsi que par 87% des enseignant.es.

Selon les acteurs.trices scolaires, le projet a fortement contribué à la réalisation de ces objectifs. La forte proportion de réponses «Plutôt oui» souligne toutefois que le projet n'a pas encore épousé tout son potentiel. Peu de personnes ont répondu négativement.

**F 6.8: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à la réalisation des objectifs en matière d'éducation culturelle (3/4)**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es (N = 158), des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) durant l'année scolaire 2023/24.

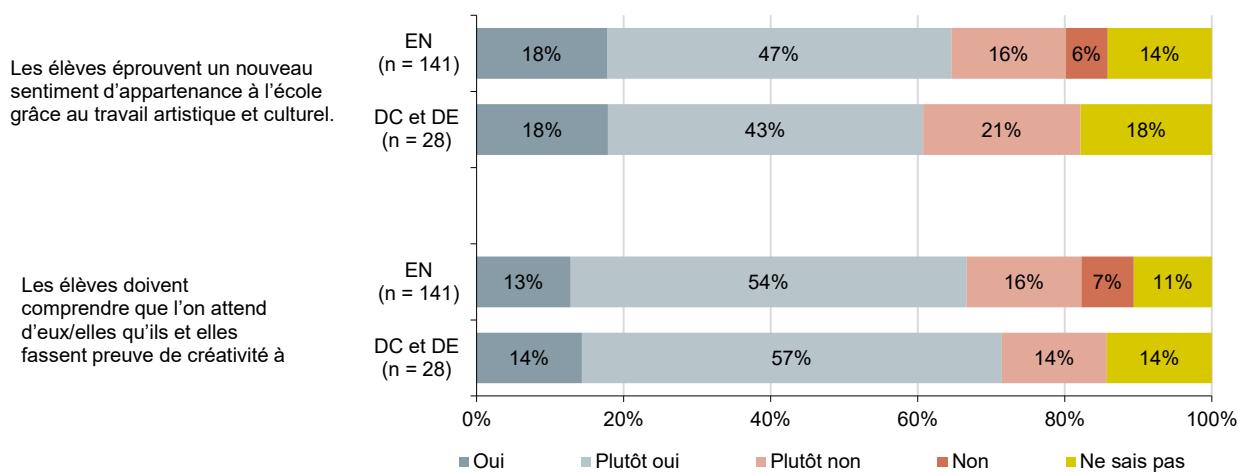
Légende: sélection des objectifs représentés: lors de la première enquête, 86% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 88% des enseignant.es ont indiqué considérer le premier objectif comme (plutôt) prioritaire; lors de la première enquête, 76% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 87% des enseignant.es ont indiqué considérer le deuxième objectif comme (plutôt) prioritaire.

Dans le cadre de l'enquête auprès des directions d'école, les personnes interrogées ont estimé que le projet avait un impact élevé à très élevé sur les élèves: les enfants sont fiers de pouvoir exposer et montrer leurs créations. Certains ont découvert des talents que le quotidien scolaire normal ne permet pas de révéler.

### ■ Perception de l'école

La figure F 6.9 montre dans quelle mesure le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a contribué à modifier la perception de l'école par les élèves. Les deux objectifs de l'éducation culturelle représentés dans la figure ont été considérés comme importants par une grande majorité des acteurs.trices scolaires. Selon les délégué.es culturel.les, les directeurs.trices d'école et les enseignant.es, le projet a contribué à la réalisation des objectifs que les élèves éprouvent un nouveau sentiment d'appartenance à l'école grâce au travail artistique et culturel et qu'ils/elles comprennent que l'on attend d'eux/elles qu'ils/elles fassent preuve de créativité à l'école. Là encore, la forte proportion de réponses «Plutôt oui» montre que le potentiel du projet n'est pas encore épuisé. On peut néanmoins supposer que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a largement contribué à atteindre les objectifs de l'éducation culturelle dans la plupart des écoles et des classes.

**F 6.9: Contribution du projet «Agent.es culturel.les Suisse» à la réalisation des objectifs en matière d'éducation culturelle (4/4)**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es (N = 158), des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) durant l'année scolaire 2023/24.

Légende: sélection des objectifs représentés: lors de la première enquête, 89% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 79% des enseignant.es ont indiqué considérer le premier objectif comme (plutôt) prioritaire; lors de la première enquête, 78% des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que 64% des enseignant.es ont indiqué considérer le deuxième objectif comme (plutôt) prioritaire.

### 6.4 Acceptation du projet dans les écoles

#### ■ Acceptation constamment élevée du projet dans les écoles tout au long du projet

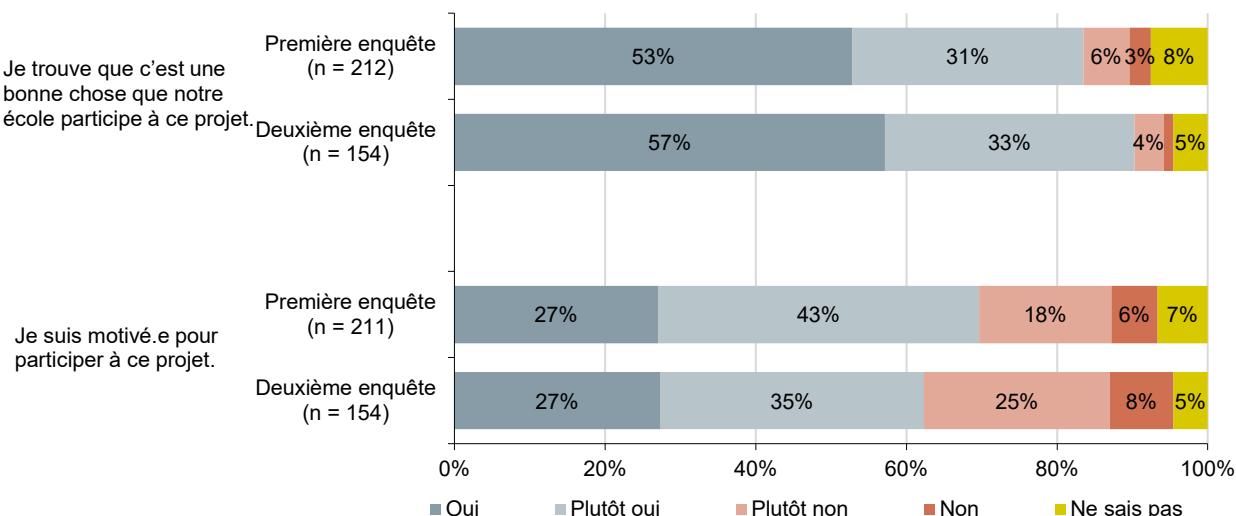
Dans le cadre de l'enquête auprès des directions d'école, la plupart des personnes interrogées ont indiqué que le projet bénéficiait d'une acceptation plutôt élevée à très élevée dans leur école. Il est frappant de constater que le projet a suscité un scepticisme quasiment partout dans les premiers temps: les données recueillies au début de l'évaluation et les études de cas suggèrent que le projet a initialement été accueilli de manière très variable dans les écoles. Dans de nombreuses écoles, l'initiative de participer au projet émanait de la direction de l'école et non de l'ensemble du corps enseignant, ce qui a contribué à ce que de nombreux.ses enseignant.es, selon les agent.es culturel.les, se soient montrés plutôt critiques à l'égard du projet au début. Étant donné qu'aucun onboarding officiel des équipes

scolaires n'était prévu dans la conception du projet avant son lancement dans les écoles, le secrétariat général estime que cette dynamique n'a pas pu être suffisamment abordée.

Les résultats de l'enquête auprès des directions d'école et de la première enquête montrent que la motivation pour participer au projet ainsi que l'intérêt pour l'art et la culture dans les écoles étaient certes élevés chez la majorité des enseignant.es, mais qu'environ un tiers d'entre eux/elles n'étaient plutôt pas motivé.es pour participer eux/elles-mêmes au projet. Ces tendances se dégagent également dans les études de cas. La première enquête a toutefois révélé de grandes différences entre les écoles à cet égard. Les entretiens menés avec les directeurs.trices d'école indiquent que l'acceptation du projet dépend de la charge de travail ressentie par les enseignant.es. Le projet a rencontré des difficultés au début principalement dans les écoles où les enseignant.es se sentaient fortement sollicité.es par d'autres projets, car il était surtout perçu comme une charge supplémentaire, et sa valeur ajoutée n'est apparue que par la suite.

L'approbation générale du projet est restée à un niveau élevé entre la première enquête et la deuxième enquête. La répartition des réponses concernant la motivation pour participer au projet est également restée constante.

**F 6.10: Motivation pour participer au projet**



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2019/20 (N = 236) et 2023/24 (N = 158).

#### **■ Influence diffuse de la pandémie de Covid-19 sur la motivation**

Il ressort des entretiens menés à la fin du projet pilote que la pandémie de Covid-19 a exercé une grande influence générale sur le projet, du moins d'un point de vue structurel: cette période de rupture a paralysé le projet dans les écoles, et celui-ci a dû être réactivé dans de nombreux établissements. La prolongation du projet a permis de reprendre et de développer les projets, de sorte que le projet a pu se terminer sur une note positive.

Il est difficile d'évaluer si et de quelle manière la pandémie de Covid-19 a eu un impact sur la motivation des participant.es au projet: pour environ 20% des acteurs.trices scolaires, la pandémie a eu un impact (plutôt) positif sur la motivation pour participer au projet, alors qu'elle a eu un impact (plutôt) négatif pour environ un tiers des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école ainsi que pour un cinquième des enseignant.es. Un quart des personnes interrogées ont déclaré que la pandémie n'avait pas eu d'impact sur leur motivation. Les autres personnes interrogées n'ont pas pu répondre à la question.

## 6.5 Autres effets

### || Effets sur les institutions culturelles externes

Selon le secrétariat général, le projet a également eu un impact positif sur la collaboration avec les institutions culturelles locales des communes<sup>63</sup>. Différents projets ont été mis en œuvre en collaboration avec des institutions culturelles locales, ce qui a renforcé la mise en réseau au sein de l'environnement communal. Dans de nombreuses écoles, des coopérations à long terme avec des institutions culturelles externes ont été mises en place, générant des effets d'apprentissage à la fois dans les écoles et dans les institutions culturelles externes. Cela est également confirmé par des études de cas qui ont montré que non seulement les écoles, mais aussi les institutions culturelles peuvent profiter de la collaboration, par exemple en étant sensibilisées aux activités auprès des enfants ayant des besoins particuliers à travers une collaboration avec une école de pédagogie curative.

### || Effets d'imitation grâce aux projets modèles

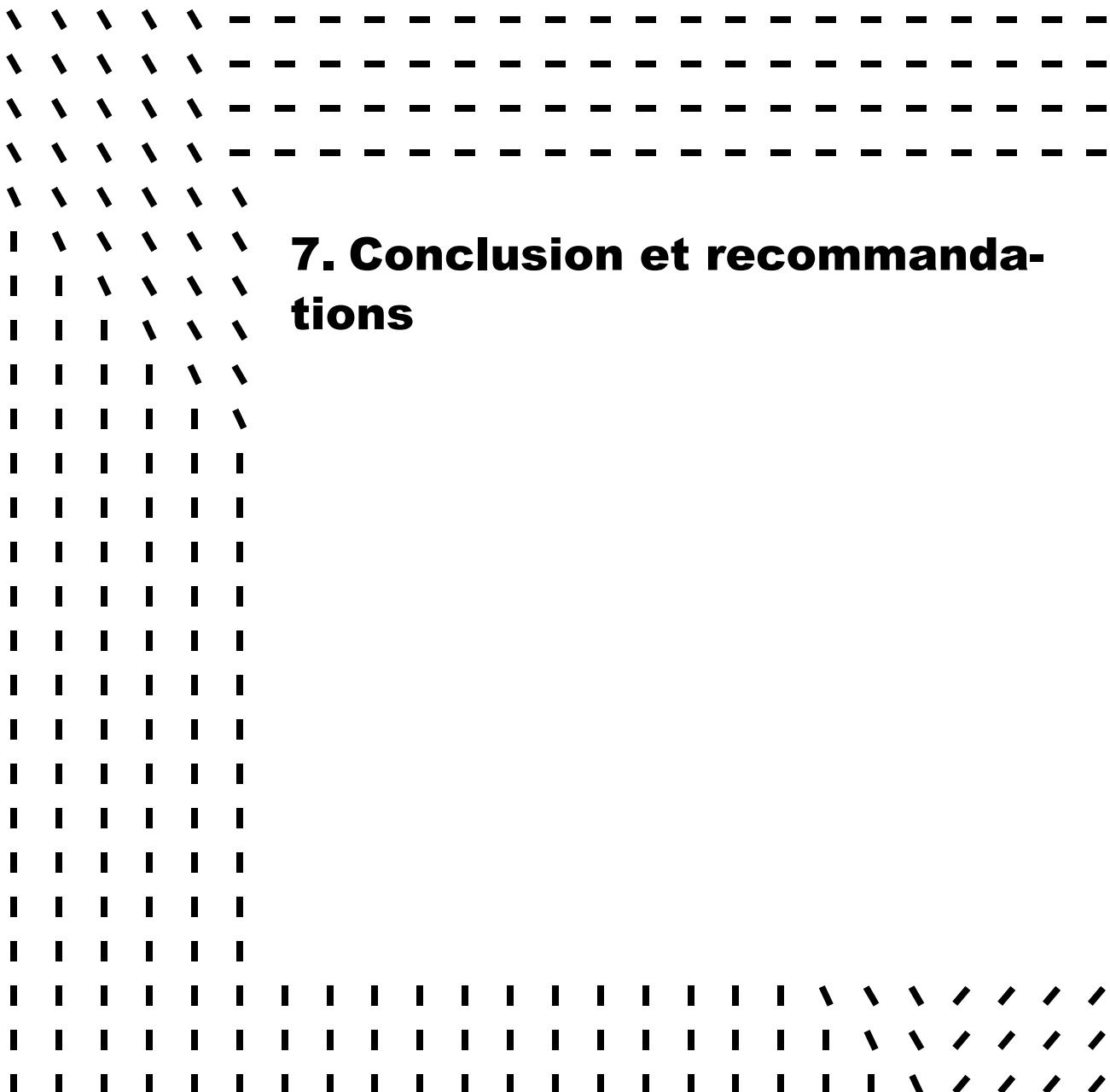
Il ressort en outre du rapport intermédiaire du secrétariat général publié à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage que la mise en œuvre du projet «Agent.es culturel.les Suisse» dans une école a eu pour effet qu'il soit transféré et testé dans d'autres écoles du même degré scolaire dans la même commune scolaire. Cela souligne que le projet peut également avoir un impact au-delà de l'école en tant que projet modèle<sup>64</sup>. Vers la fin du projet pilote, les représentant.es des cantons qui étaient déjà très actif.ves dans le domaine de la culture et de l'éducation avant le projet, ont constaté que les effets étaient moins importants que prévu. Certain.es auraient souhaité que les activités des écoles pilotes suscitent un plus grand intérêt auprès d'autres écoles ou communes. Cela n'a toutefois été constaté que dans des cas isolés, et il est déploré qu'il n'y ait pas eu de transfert de connaissances vers d'autres écoles. Jusqu'à la fin, le projet est donc resté davantage une expérimentation scolaire qu'un projet de développement scolaire reconnu dans les cantons.

### || Amélioration de la collaboration intercantionale et de la médiation culturelle grâce à l'initiative du projet

Les représentant.es des cantons ont déclaré lors de l'entretien mené dans le cadre des groupes de discussion à la fin du projet pilote que le projet a permis d'améliorer la collaboration entre les offices de la culture et de la formation au sein des cantons, tant au niveau personnel que des projets. Les cantons où seuls les offices de la culture étaient engagés auraient accueilli favorablement une plus grande implication des offices de formation dès le départ. Le projet a également permis de tester et d'exploiter de nouvelles formes de médiation culturelle. Les responsables cantonaux ont également été sensibilisés au fait que la culture peut être utilisée comme un moyen de transmettre des compétences. La mise en réseau et la collaboration du groupe de pilotage avec les hautes écoles pédagogiques auraient dû être abordées plus tôt, notamment eu égard à l'approche du développement culturel de l'école. Enfin, les représentant.es des cantons et les responsables de la Fondation Mercator Suisse ont beaucoup apprécié le réseautage et les discussions dans le cadre des séances du groupe de pilotage. Ils et elles ont ainsi pu y apprendre beaucoup de choses nouvelles et se familiariser avec le fonctionnement et la méthode de travail de leurs pairs. Les représentant.es des cantons ont par exemple expliqué que, grâce à leur activité au sein du groupe de pilotage, ils et elles avaient pu se faire une idée approfondie du fonctionnement des fondations et de leur action. Cela n'aurait pas été le cas sans ce projet.

<sup>63</sup> Rapport intermédiaire de la direction du projet à l'occasion de la 5<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de septembre 2020 à janvier 2021).

<sup>64</sup> Rapport intermédiaire du secrétariat général à l'occasion de la 8<sup>e</sup> séance du groupe de pilotage (période de janvier 2022 à septembre 2022).



## **7. Conclusion et recommandations**

Ce chapitre résume les résultats de l'évaluation et formule des recommandations à l'intention de la Fondation Mercator Suisse et des responsables cantonaux.

### 7.1 Résultats de l'évaluation

Nous résumons ci-après les résultats de l'évaluation et répondons aux questions mentionnées à la section 2.3, qui ont constitué le point de départ de notre étude. Nous abordons dans un premier temps la réalisation des objectifs généraux, puis les effets (outcome), l'output et la mise en œuvre et, enfin, les questions relatives au concept. La section se termine par l'impact de la pandémie de Covid-19 et les conditions de réussite liées au contexte.

#### 7.1.1 Résultats relatifs aux objectifs généraux

Quels sont les objectifs prioritaires du projet<sup>65</sup> du point de vue des différents groupes d'acteurs.trices?

Au début du projet pilote, les attentes et les conceptions concernant les activités artistiques devant être concrètement réalisées pendant le projet étaient divergentes, notamment parmi les agent.es culturel.les et les écoles. En outre, au début du projet pilote, une grande partie des écoles et des enseignant.es ne savaient pas clairement que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» n'était pas un projet uniquement axé sur l'offre, mais qu'il impliquait aussi que les écoles, dans le cadre d'un processus de développement scolaire, déterminent comment ancrer davantage l'éducation culturelle à l'école. Le fait que les attentes vis-à-vis du projet, en particulier celles des écoles et des agent.es culturel.les, aient divergé fait écho à la difficulté fondamentale du développement culturel des écoles, à savoir que les principes de l'éducation culturelle découlent principalement des logiques d'action de la culture sociale et de la pratique artistique et culturelle. Ceux-ci ne peuvent pas être transposés à l'identique dans le contexte scolaire, car les écoles ont des logiques d'action et des fonctions différentes. Dans les projets qui se situent à l'intersection entre l'éducation et la culture, il faut donc s'attendre à des tensions, comme nous l'avons constaté dans le cadre de la présente évaluation. La question est de savoir comment les régler.

#### 7.1.2 Résultats relatifs à l'outcome

Dans quelle mesure le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est-il globalement accepté dans les écoles?

Selon les directions des écoles, le projet a bénéficié d'une acceptation plutôt élevée, voire très élevée, dans une grande partie des écoles. Au cours du projet, l'acceptation du projet

<sup>65</sup> Les objectifs prioritaires définis dans la description du projet sont, au niveau supérieur, le développement de l'éducation culturelle en Suisse. Au niveau des écoles: 1) promouvoir la participation culturelle des élèves par l'éducation culturelle et 2) permettre le développement scolaire par l'ancrage de l'éducation culturelle dans l'enseignement obligatoire.

dans les écoles a encore progressé. Ainsi, l'enquête en ligne menée durant l'année scolaire 2023/24 montre qu'une majorité d'enseignant.es évaluent favorablement la participation de leur école au projet. Les enseignant.es n'ont pas participé à la décision de participer au projet dans toutes les écoles. En outre, l'«onboarding» officiel des équipes scolaires au début du projet dans les écoles n'a souvent pas fait l'objet d'une attention suffisante. Cela a entraîné une moins bonne acceptation du projet dans les premiers temps et a exigé un important travail initial (c.-à-d. travail de mise en place et de persuasion) de la part des agent.es culturel.les. Il est apparu que l'acceptation du projet dépendait de la charge de travail ressentie par les enseignant.es.

**Quels sont les effets du projet sur les élèves (intérêt, connaissances, savoir-faire, etc.) et les enseignant.es (notamment en matière d'enseignement)?**

### *Élèves*

Les résultats des études de cas montrent que le projet a le potentiel d'inciter les élèves à s'intéresser davantage à l'art et à la culture et à se consacrer davantage à l'art. De plus, une grande partie des personnes interrogées ont constaté que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a contribué à ce que les élèves aient une meilleure connaissance des offres artistiques et culturelles externes. Le projet a par ailleurs permis aux élèves de ressentir que leurs idées créatives sont prises en compte et d'apprendre comment utiliser la créativité dans leur vie quotidienne. En outre, des effets sur la perception de l'école ont été observés, comme l'expérience d'un sentiment de communauté à travers le travail artistique et culturel. Même si tous les objectifs de l'éducation culturelle ne peuvent pas être considérés comme atteints, on peut tout de même présumer que le projet «Agent.es culturel.les Suisse» a largement contribué à leur réalisation dans la plupart des écoles et des classes, en particulier pour ce qui est de la promotion des aptitudes artistiques et des effets de transfert sur le développement personnel.

### *Enseignant.es*

Bien que les écoles ayant participé au projet soient considérées comme ayant déjà au préalable une certaine affinité pour la culture, le projet semble avoir renforcé l'intérêt de certain.es enseignant.es pour l'art et la culture. Non seulement ils et elles connaissent mieux les méthodes d'apprentissage et d'enseignement artistiques, mais ils et elles semblent aussi participer davantage au développement de l'école. Le projet a de surcroît le potentiel de contribuer au développement de l'enseignement. Les enseignant.es ont déclaré que leur participation au projet avait amélioré la qualité de leur enseignement. Ainsi, la collaboration avec des artistes externes a amené certain.es d'entre eux/elles à remettre en question leurs propres pratiques (d'enseignement). Dans l'ensemble, l'attitude des enseignant.es à l'égard du projet a changé. Ils et elles ont jugé positive la participation de leur école au projet, et beaucoup se sont montré.es très motivé.es pour y participer.

**Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au développement culturel des écoles? Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'ancrage de l'éducation culturelle à l'école (programme scolaire, culture scolaire, profil scolaire)?**

La grande majorité des directeurs.trices d'école et des délégué.es culturel.les confirment que l'art et la culture sont devenus des priorités dans leur école grâce au projet et que l'éducation culturelle a gagné en importance dans leur établissement. Ainsi, l'offre culturelle d'une grande majorité d'écoles a été durablement élargie, les contacts issus du projet ont été maintenus, et l'éducation culturelle est régulièrement abordée dans les conférences (spécialisées) et les réunions de l'école. Certaines écoles ont par exemple inscrit

l'éducation culturelle dans leurs principes directeurs. De plus, certaines écoles souhaiteraient avoir un label qui leur permettrait de se démarquer des autres écoles par leur profil. Par ailleurs, à la fin du projet pilote, la majorité des directeurs.trices d'école et des délégués culturels ont indiqué que le projet avait permis de faire évoluer l'école, de changer positivement la culture scolaire et de former les enseignant.es à la mise en œuvre de méthodes et d'approches artistiques. Il a ainsi été possible d'ancrer l'art et la culture en tant que partie intégrante de l'école et non comme une simple thématique supplémentaire. Il existe globalement deux types d'écoles: a) les écoles qui parviennent à utiliser la culture pour se transformer de l'intérieur et b) les écoles qui réalisent des projets culturels. Ces dernières courrent le risque de renoncer à leur orientation artistique et culturelle en cas de changement de personnel ou de pénurie de ressources. Les premières sont en mesure d'utiliser l'approche de l'éducation culturelle au profit de leur propre développement.

#### **| Quels autres effets peut-on constater?**

D'autres effets ont été constatés au niveau des institutions culturelles externes, qui ont par exemple été sensibilisées à la prise en charge des enfants ayant des besoins particuliers dans le cadre du projet. Au niveau des cantons, le projet a permis de constater une amélioration de la collaboration entre les offices de la culture et de la formation, tant sur le plan personnel que des projets. Les responsables cantonaux ont également été sensibilisés au fait que la culture peut être utilisée comme moyen de transmettre des compétences. Les cantons auraient toutefois apprécié que la mise en réseau et la collaboration avec les hautes écoles pédagogiques soient abordées plus tôt au sein du groupe de pilotage, notamment eu égard à l'approche du développement culturel de l'école. Le groupe de pilotage n'a pas été en mesure de faciliter l'accès aux hautes écoles pédagogiques. La raison en est que ce sont surtout les offices de formation qui disposent de coopérations bien établies avec les hautes écoles et non les offices de la culture, qui étaient représentés au niveau cantonal au sein du groupe de pilotage. Cela explique peut-être aussi pourquoi le projet pilote, bien qu'il ait le potentiel de devenir un projet modèle et d'être transposé à d'autres écoles, est resté jusqu'à la fin davantage une expérimentation scolaire qu'un projet de développement scolaire reconnu dans les cantons.

#### **7.1.3 Résultats relatifs à l'output**

##### **| Quelles sont les activités culturelles mises en œuvre dans les écoles dans le cadre du projet?**

En ce qui concerne les activités réalisées dans les écoles, il apparaît clairement que les écoles participantes peuvent être considérées comme ayant une affinité avec la culture. Cela signifie que le contact avec l'art et la culture a déjà été mis en œuvre sous diverses formes avant le projet. Néanmoins, l'art et la culture étaient diversement ancrés dans les écoles participantes, et la compréhension de l'éducation culturelle était également différente d'une école à l'autre. Les activités culturelles mises en œuvre au cours du projet ont principalement concerné les arts du spectacle, les arts visuels et la musique. Moins de projets ont été réalisés, par exemple, dans le domaine de la littérature. Les projets se sont adressés à différents groupes cibles. Par ailleurs, une grande partie des projets ont été organisés par classes, niveaux ou cycles. En ce qui concerne la qualité, il apparaît que la grande majorité des projets étaient de bonne qualité et que la majorité des élèves se sont sentis concernés par les activités. Pour les directeurs.trices d'école, outre la participation des élèves et une présentation adaptée au niveau, le rapport entre la charge de travail et l'impact était important pour évaluer la qualité. La pandémie de Covid-19 a eu pour conséquence qu'une grande partie des écoles ont pu réaliser moins de projets artistiques et culturels (cf. section 7.1.6).

La collaboration avec des artistes externes a été majoritairement fructueuse. Elle a particulièrement bien fonctionné lorsque les artistes connaissaient bien le contexte scolaire et ont pu s'y impliquer.

**Quels sont les tâches et les rôles des agent.es culturel.les dans les écoles? Comment la collaboration entre les agent.es culturel.les et les participant.es au projet se déroule-t-elle dans les écoles?**

Au cours de la première année, la mission des agent.es culturel.les dans les écoles a surtout consisté à susciter l'acceptation du projet au sein de l'école. Cela a nécessité un important travail de mise en place et de persuasion ainsi qu'une sensibilisation au contexte scolaire. À cela s'ajoutait le fait que la répartition des rôles et des tâches entre l'agent.e culturel.le et le ou la délégué.e culturel.le n'était souvent pas claire et devait être définie dans le cadre de processus de clarification parfois complexes. La compréhension mutuelle a joué un rôle important à cet égard, car les agent.es culturel.les avaient souvent une conception de l'organisation et de la collaboration quelque peu différente de celle des écoles avec leurs structures préexistantes. Les écoles qui ont réussi à concilier ces différents points de vue et approches font état d'une bonne collaboration. Dans l'ensemble, on constate que les agent.es culturel.les ont moins dû être des artistes, mais davantage jouer le rôle de managers/coachs, de conseillers.ères et de réseateurs.euses. Mais cette fonction n'est durable en tant que telle que si elle parvient à ancrer l'éducation culturelle dans les structures scolaires. Dans ce contexte, l'interaction entre l'agent.e culturel.le, le ou la délégué.e culturel.le, le groupe culturel et la direction de l'école tient également une place centrale (cf. section suivante).

La visibilité du projet s'est avérée être la condition de sa réussite, car elle permet d'éveiller l'intérêt des enseignant.es pour le projet et de le faire connaître aux parents. La visibilité est également importante pour le soutien du projet par les autorités et la société. La visibilité des agent.es culturel.les dans les écoles a toutefois constitué un défi. En raison de leur taux d'occupation, les agent.es culturel.les ne se rendaient généralement qu'un jour par semaine dans une école ou lorsqu'ils/elles réalisaient des projets et étaient donc peu visibles. De plus, ils et elles n'ont généralement pas de poste de travail fixe, ce qui a eu un impact négatif sur leur visibilité dans certains établissements.

**Quels sont les tâches et les rôles des délégué.es culturel.les, des groupes culturels et des directions d'école (cf. aussi description des éléments conceptuels p. 81)?**

Le ou la délégué.e culturel.le à l'école a un rôle central à jouer. Son choix est donc décisif. Il ou elle a besoin d'une bonne position au sein de l'école et poursuit le projet à l'issue du projet pilote. En l'absence de groupe culturel, le ou la délégué.e culturel.le est livré.e à lui/elle-même. Le groupe culturel est un organe opérationnel essentiel au sein de l'école, notamment pour permettre un ancrage durable du projet dans celle-ci. Le groupe culturel n'a pas fait l'objet d'une réflexion suffisante sur le plan conceptuel. Pour que le groupe culturel fonctionne bien, les enseignant.es le composant doivent disposer de ressources (p. ex. au travers d'heures réservées dans le cadre du mandat professionnel). Ce n'est qu'ainsi qu'ils/elles peuvent faire progresser l'éducation culturelle à l'école aux côtés du ou de la délégué.e culturel.le. Outre les délégué.es culturel.les et le groupe culturel, les directions d'école ont également joué un rôle clé dans le projet: une direction solide, qui soutient le projet et le dirige en interne comme vis-à-vis de l'extérieur, est une condition importante de la réussite du projet.

**I** Comment le processus d'élaboration de la feuille de route culturelle est-il évalué et quelle est l'importance de la feuille de route culturelle dans les écoles?

L'élaboration de la feuille de route culturelle a parfois été fastidieuse. Bien qu'elle ait été importante pour une partie des écoles afin que celles-ci puissent développer une compréhension commune du projet, elle s'est également accompagnée d'une certaine surcharge de travail. Les feuilles de route culturelles étaient donc très différentes en termes de contenu et de forme. Il a été indiqué qu'une meilleure structuration et un modèle fourni au début du projet pilote auraient été utiles. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les feuilles de route culturelles ont été davantage utilisées comme outil de communication interne (enseignant.es) et externe (équipe scolaire, parents, environnement scolaire) que comme une véritable «feuille de route» de la mise en œuvre et de la coordination des activités au sein de l'école.

**I** Comment le processus de demande de contribution financière est-il évalué?

Le processus de demande contribution financière a été optimisé tout au long du projet. Dans ces cantons, les subventions n'étaient plus liées à des projets artistiques individuels, mais ont pu être demandées pour une année scolaire complète en même temps que la planification de l'année scolaire. Par ailleurs, la procédure de demande a changé dans certains cantons et a été transférée de l'office de l'enseignement obligatoire à l'office de la culture. En outre, il a été décidé que les demandes de contribution financière ne seraient plus évaluées par le secrétariat général, mais par les cantons. Il a également été constaté qu'une partie des cantons ont pris en charge plus de 50% des coûts des activités au lieu de laisser les écoles prendre en charge 50% des projets, comme le prévoyait la Fondation Mercator Suisse. Les écoles risquaient donc d'utiliser les fonds de manière moins ciblée et de mettre des ressources à disposition pour des projets culturels plutôt que pour le développement culturel de leur établissement.

#### 7.1.4 Résultats de la mise en œuvre

**I** Comment l'organisation du projet est-elle évaluée? Dans quelle mesure les structures et les processus établis font-ils leurs preuves? Comment la collaboration entre la direction stratégique du projet (groupe de pilotage) et la direction opérationnelle du projet (secrétariat) ainsi que les agent.es culturel.les fonctionne-t-elle?

Au début du projet pilote, il y avait plusieurs obstacles concernant l'organisation du projet<sup>66</sup>. Cela s'explique principalement par le fait que le travail de projet opérationnel a été lancé immédiatement et que trop peu de temps était prévu pour définir soigneusement les tâches, les compétences et les responsabilités de l'ensemble des participant.es au niveau stratégique avant la mise en œuvre du projet. La nature de la collaboration entre le secrétariat général et les agent.es culturel.les n'était donc pas entièrement clarifiée au début du projet pilote. Peu de temps après le lancement du projet, cela avait déjà entraîné des conflits entre le secrétariat général et certain.es agent.es culturel.les. Il a donc été nécessaire de clarifier les rôles, les tâches et les compétences décisionnelles entre le secrétariat général et les agent.es culturel.les pendant la phase opérationnelle et de mettre en œuvre et d'adapter en permanence différentes mesures (supervision, canaux d'échange, cadre pour les entretiens de collaboration). Malgré ces mesures, il a fallu procéder à un réajustement de l'organisation au milieu du projet à l'aide d'un soutien externe. Le secrétariat général a ainsi été réorganisé, la codirection dissoute et une direction générale du projet mise en

<sup>66</sup> Cf. section 4.1 pour plus d'informations sur l'organisation du projet.

place. Par ailleurs, la direction de la section Art et école faisant office d'interlocutrice pour les agent.es culturel.les côté secrétariat général a été instituée.

La collaboration au sein du groupe de pilotage a, elle aussi, évolué positivement au cours du projet. Au début, le groupe de pilotage a surtout servi à l'échange mutuel d'informations entre les cantons et la Fondation Mercator Suisse. Cela a été critiqué par les représentant.es des cantons, car ils et elles considéraient le groupe de pilotage comme un organe stratégique qui prend des décisions collectives. Il semble qu'il y ait eu des divergences de vues à ce sujet entre la Fondation Mercator Suisse et les cantons. Au cours du projet, le rôle du groupe de pilotage a pu être affiné et la collaboration améliorée. Néanmoins, les divergences de compréhension des tâches et des rôles des cantons et de la Fondation Mercator Suisse au sein du groupe de pilotage n'ont pas pu être entièrement résolues. On constate ainsi que la disposition des cantons à faire des compromis en faveur de projets intercantonaux est limitée. Il a été difficile de les convaincre de participer au projet. Les objectifs et les attentes des cantons sont très variés, car leurs priorités divergent, notamment du fait de leurs propres stratégies, que ce soit dans le domaine de l'éducation ou de la culture, auxquelles ils sont plus attachés qu'aux objectifs généraux du projet. Les cantons souhaitent donc participer davantage et être plus impliqués dans l'orientation stratégique. Dans le même temps, il est difficile de dire quelle part de responsabilité ils peuvent et veulent assumer dans le projet. La prise en compte des différents besoins et positions des cantons dans le projet a également représenté un défi de taille pour la Fondation Mercator Suisse. C'est pourquoi elle a assumé un rôle de direction plus important au sein du groupe de pilotage. Du point de vue de l'ensemble des acteurs/trices de l'organisation du projet, cette situation et ces incertitudes ont compliqué sa mise en œuvre.

#### **| Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet?**

Les ressources disponibles ont été jugées trop faibles par le secrétariat général au début du projet pilote. Des ressources supplémentaires ont été mises à disposition dans le cadre de la réorganisation. À la fin du projet pilote, les ressources allouées au travail de relations publiques étaient suffisantes, mais elles étaient plutôt limitées pour la direction générale du projet et la direction de la section Art et école, notamment parce que le projet consécutif a dû être mis sur les rails en même temps. Les ressources des agent.es culturel.les étaient elles aussi trop limitées initialement et ont été augmentées au cours du projet. Le travail de mise en place dans les écoles, en particulier, s'est avéré gourmand en ressources pour les agent.es culturel.les. Une fois le projet établi et les structures créées, les pourcentages de poste estimés sont suffisants. Ces tensions liées aux différentes charges de travail ne peuvent pas être réglées. Une autre difficulté majeure pour les agent.es culturel.les réside dans la flexibilité requise et la nécessité de respecter les temps des écoles dans l'utilisation des ressources. Ainsi, il ne leur est pas possible d'avoir des horaires de travail réguliers, par exemple parce qu'il y a moins de travail pendant les vacances scolaires que pendant l'année scolaire. En raison de cette dynamique, il leur est difficile, voire impossible, d'exercer une activité complémentaire, comme cela est prévu par le projet.

#### **| Quelles doivent être les compétences des agent.es culturel.les pour une mise en œuvre réussie du projet?**

Non seulement les rôles des agent.es culturel.les étaient variés, mais ils ont aussi évolué au fil du projet: au début d'un projet, ils et elles doivent identifier les besoins des écoles et assumer le rôle de managers ou de conseillers.ères. Au contact avec des artistes ou des institutions artistiques, ils et elles jouent ensuite un rôle de médiation entre le contexte artistique et le contexte scolaire. Une fois le projet établi, leur activité se concentre davantage sur la coordination et le coaching de projets et des enseignant.es impliqués. Cette

diversité des rôles constitue une exigence élevée et nécessite des compétences très variées. Il est donc difficile de trouver des personnes capables possédant toutes ces compétences de façon égale.

**Comment le secrétariat général évalue-t-il les formations continues et le soutien des agent.es culturel.les?**

Au début, les formations continues du secrétariat général à l'attention des agent.es culturel.les ont été jugées d'un œil plutôt critique. À cet égard, il convient de mentionner que les formations continues demandaient beaucoup de temps et que leur utilité n'était pas toujours clairement établie. Si les agent.es culturel.les ont apprécié l'échange mutuel d'expériences d'égal à égal, les inputs provenant de la direction ont en revanche été jugés de manière assez critique. De plus, les exigences en matière de recherche des ateliers de réflexion n'ont pas pu être satisfaites par le projet. Après la réorganisation, la formation continue a également été adaptée, et un mandat a été confié à une personne externe. Les formations continues sont désormais davantage axées sur les besoins des agent.es culturel.les et portent également sur des questions organisationnelles. Les agent.es culturel.les ont la possibilité de participer au choix des priorités thématiques qui seront traitées dans les ateliers de réflexion. Les changements décrits au niveau des formations continues ont été bien accueillis par les agent.es culturel.les. Ils et elles apprécient également les outils d'échange et de collaboration supplémentaires.

#### 7.1.5 Résultats relatifs au concept

**(Comment) les éléments conceptuels du projet ont-ils fait leurs preuves?**

D'après l'évaluation, les différents éléments conceptuels du projet sont appropriés et ciblés. Plusieurs éléments s'imbriquent et se complètent. Les *agent.es culturel.les* sont considérés comme une valeur ajoutée pour l'école. L'élaboration d'un profil artistique et créatif et la mise en réseau avec des institutions culturelles sont possibles avec un.e seul.e agent.e culturel.le sur place. De plus, ces personnes apportent un savoir-faire supplémentaire aux écoles. Les *délégué.es culturel.les* jouent également un rôle central dans le projet. Ils et elles font office de conseillers.ères thématiques et de courroies de transmission qui font avancer les projets et accompagnent leur ancrage au sein de l'école. Le *groupe culturel* est une structure centrale du projet qui soutient l'implémentation durable à l'école. Sa composition est importante. Les compositions très hétérogènes (niveaux de classe, disciplines) ont fait leurs preuves. Pour les écoles, la *contribution financière* est un facteur de motivation important en vue de la mise en œuvre de projets artistiques et culturels. C'est la *feuille de route culturelle* qui a le moins convaincu. Dans de nombreux établissements, sa fonction de référence et de base de réflexion pour le développement culturel des écoles ainsi que sa valeur ajoutée n'ont pas été exploitées. Il aurait été utile de disposer de lignes directrices plus fermes concernant son fonctionnement et son utilisation.

**Comment le projet est-il évalué dans le paysage des offres d'éducation culturelle et d'autres approches de développement des écoles? En quoi le projet se démarque-t-il?**

Le concept du projet «Agent.es culturel.les Suisse» est considéré comme unique par les participant.es pour plusieurs raisons. En particulier, l'ambition d'ancrer durablement l'éducation culturelle dans les écoles en tant que processus de développement est perçue comme une caractéristique distinctive du projet par rapport aux projets ou programmes davantage axés sur l'offre dans le domaine de l'éducation culturelle. Il peut ainsi être considéré comme complémentaire aux offres des services cantonaux qui permettent aux écoles de participer ponctuellement à des projets culturels. Du point de vue des directeurs.trices d'école et des agent.es culturel.les, le projet se démarque également par son orientation

vers les besoins et les conditions-cadres de l'école ainsi que par l'intervention d'agent.es culturel.les dans les écoles.

Les cantons disposant déjà de structures suprarégionales dans le domaine de l'éducation culturelle auraient espéré qu'un projet réalisé dans une école rayonne au-delà de la communauté scolaire et incite d'autres écoles à y participer. En ce qui concerne les autres approches du développement scolaire, le développement culturel de l'école n'est pas fondamentalement différent. Le développement culturel de l'école est une approche possible de développement de l'école parmi bien d'autres (p. ex. développement durable, école saine).

#### 7.1.6 Influence de la pandémie de Covid-19

Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé la mise en œuvre du projet et son impact dans les écoles?

L'impact de la pandémie de Covid-19 sur la mise en œuvre et le déploiement des effets du projet peut être qualifié d'ambivalent. Certes, l'importance que les écoles accordent à l'art et à la culture est restée globalement stable pendant la pandémie, et la collaboration n'a que rarement été influencée négativement par cette dernière. Au contraire, la pandémie a parfois intensifié la collaboration. Les mesures prises pour endiguer la pandémie ont toutefois compliqué le travail de développement dans les écoles et ralenti le déroulement du projet. Tandis que trois écoles se sont saisies de la pandémie comme une opportunité, ont tiré parti des temps libérés et ont pu mettre en œuvre davantage de projets, les autres écoles n'ont pas pu réaliser les projets interclasses prévus, ou seulement de manière limitée, en raison des mesures de protection juridiquement contraignantes décidées. Deux tiers des écoles ont ainsi mis en œuvre moins de projets qu'initialement prévu. Il n'est donc guère étonnant que beaucoup de participant.es déclarent que la pandémie a (provisoirement) exercé un impact négatif sur leur motivation pour le projet.

#### 7.1.7 Conditions de réussite liées au contexte

Quels sont les défis rencontrés et les facteurs contextuels qui contribuent à la réussite du projet dans les écoles?

##### *Logique d'action différente – implication précoce des offices concernés*

La complexité du projet, avec des positions et des logiques d'action différentes (culture, éducation, social), représente un défi majeur et entraîne souvent d'importants problèmes de coordination et de compréhension, car il n'existe pas d'instance unique disposant d'une autorité en matière de pilotage au niveau des cantons. Une collaboration ne peut réussir que si la volonté existe de comprendre l'autre logique et de trouver un mode de collaboration entre les différents domaines administratifs et politiques<sup>67</sup>. L'évaluation montre que les cantons y sont plus ou moins parvenus. À la fin du projet pilote, certains rapportent que la collaboration entre les offices de la culture et de la formation a pu être intensifiée notamment grâce au contact personnel. Une plus grande implication des offices de formation dès le départ aurait pu accroître cet effet et probablement faciliter la mise en œuvre de l'ensemble du projet dans les cantons.

<sup>67</sup> Fuchs, Max; Gördel, Bettina-Maria; Fischer, Bianca (2019): Kulturelle Schulentwicklung. Mit Kunst und Kultur Schule gestalten. Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ), Berlin.

*Exigences très élevées envers les agent.es culturel.les – soutien axé sur les besoins*

Les attentes élevées et parfois contradictoires des écoles et du groupe de pilotage vis-à-vis des agent.es culturel.les les ont parfois dérouté.es. L’obligation de réflexion continue et de production de connaissances dans le cadre des ateliers de formation continue et de réflexion durant la première moitié du projet a été une charge de travail supplémentaire importante pour les agent.es culturel.les, qui leur a été imposée par le secrétariat général. Outre la clarification des rôles et des attentes, il est essentiel que les agent.es culturel.les bénéficient d’un soutien adéquat. Cela peut également signifier que des offres/instruments différents soient mis à disposition en fonction des besoins.

*Forte charge de travail pour les écoles – mettre à disposition des ressources internes*

Il est apparu que l’insatisfaction à l’égard du projet était plus grande dans les écoles où les enseignant.es ont déjà une charge de travail importante, . Par conséquent, l’école doit également mettre à disposition des ressources adéquates pour que le projet puisse être réalisé en collaboration avec l’agent.e culturel.le. La raison en est que l’éducation culturelle doit au bout du compte entraîner une transformation de l’école qui ne peut être réalisée que par l’école elle-même. Il s’est toutefois avéré que la mise en œuvre d’activités culturelles (notamment en classe) était possible de manière concrète et accessible avec peu d’efforts.

*Mise en place de structures – tenir compte du facteur temps et assurer la continuité du personnel*

La mise en place initiale de nouvelles structures et de nouveaux processus dans une école n’est pas facile. Elle demande du temps et requiert la volonté d’apporter des changements à l’école non seulement de manière temporaire, mais aussi à plus long terme. De plus, il faut du temps pour que l’agent.e culturel.le puisse acquérir une compréhension approfondie de l’école. L’adéquation entre l’école et l’agent.e culturel.le s’est avérée être un facteur de réussite. Cette compréhension mutuelle et l’instauration d’un climat de confiance ont pu se faire plus rapidement lorsque cette adéquation était présente. De plus, les changements de personnel au sein de l’école au niveau des personnes clés et des agent.es culturel.les compromettent le soutien apporté au projet, car le processus d’harmonisation doit être relancé.

*Activités dans les écoles secondaires – rôle important des groupes culturels*

En raison de l’enseignement spécialisé et des horaires, il a été plus difficile pour les écoles secondaires de libérer des temps pour les activités. Il a donc été difficile de définir des structures appropriées. Les groupes culturels ont souvent permis la mise en place d’une organisation flexible du temps de sorte que des projets culturels ont également pu être réalisés dans ces écoles.

**7.2 Recommandations**

Le projet pilote a été constamment réajusté et développé au cours de son déroulement, notamment sur la base des conclusions et recommandations des quatre rapports intermédiaires de l’évaluation de suivi. Les recommandations suivantes doivent être considérées comme un complément aux modifications apportées au projet jusqu’à présent. Elles portent sur l’ensemble du programme et s’adressent aussi bien à la Fondation Mercator Suisse qu’aux responsables cantonaux.

**| Recommandation 1: clarifier les rôles au niveau stratégique**

Au sein du groupe de pilotage stratégique, les rôles des cantons et de la Fondation Mercator Suisse ont certes été affinés au cours du projet, mais les cantons souhaitaient disposer de plus de compétences décisionnelles dans le projet consécutif. Il est toutefois difficile de répondre à cette demande, car les structures et les projets de l'éducation culturelle sont très variables, et les cantons eux-mêmes adoptent des positions différentes en fonction de leurs dispositions respectives. C'est pourquoi nous recommandons de clarifier à nouveau les rôles, les tâches et les compétences au sein du groupe de pilotage dans la perspective du projet consécutif et de les consigner par écrit.

**| Recommandation 2: définir de manière réaliste les rôles et le profil des tâches des agent.es culturel.les et leur offrir un soutien adéquat**

La gestion des attentes dans le cadre du projet s'est avérée difficile, notamment parce qu'il s'agissait d'un projet pilote s'inscrivant dans le contexte scolaire suisse. Les importantes attentes initiales à l'égard des agent.es culturel.les se sont soldées par une surcharge de travail. Les différents rôles et tâches qui leur sont attribués au cours du projet obligent à repenser le profil d'exigences des agent.es culturel.les et à le rendre réaliste. Si une collaboration plus étroite avec les services spécialisés dans le développement scolaire est visée (cf. recommandation 4), le profil d'exigences doit être reconstruit le cas échéant.

Les besoins des agent.es culturel.les en matière de soutien et d'accompagnement ont évolué au fil du projet. La Fondation Mercator Suisse et le secrétariat général y ont réagi. Néanmoins, il restera difficile à l'avenir de soutenir et d'accompagner de manière adéquate les agent.es culturel.les par le biais de formations continues et de possibilités d'échange afin qu'ils puissent mener à bien leur mission importante dans les écoles. En outre, il convient de garder à l'esprit les conditions-cadres de l'engagement compte tenu des tâches (p. ex. ressources, taux d'occupation).

**| Recommandation 3: développer des éléments conceptuels**

Il existe d'autres éléments conceptuels en plus des agent.es culturel.les, qui constituent l'élément conceptuel central du projet. Ces éléments conceptuels ont certes été jugés adéquats, mais leur mise en œuvre a posé des défis qu'il convient de relever:

*Souligner l'importance du groupe culturel et du ou de la délégué.e culturel.le:* le groupe culturel et le ou la délégué.e culturel.le sont, avec les agent.es culturel.les, l'épine dorsale du projet dans les écoles. Leur rôle est de faire avancer ensemble le développement culturel de l'école et de piloter le processus avec la direction de l'école. Cela nécessite des ressources. Ce point n'avait pas fait l'objet d'une réflexion suffisante au début du projet pilote et devrait maintenant être adapté, notamment parce que les écoles continuent leurs activités sans le soutien des agent.es culturel.les à la fin du projet pilote. Pour que le développement culturel de l'école se poursuive, il convient de renforcer les structures au sein de l'école et de définir des ressources pour ces enseignant.es dans le cadre de leur mandat professionnel.

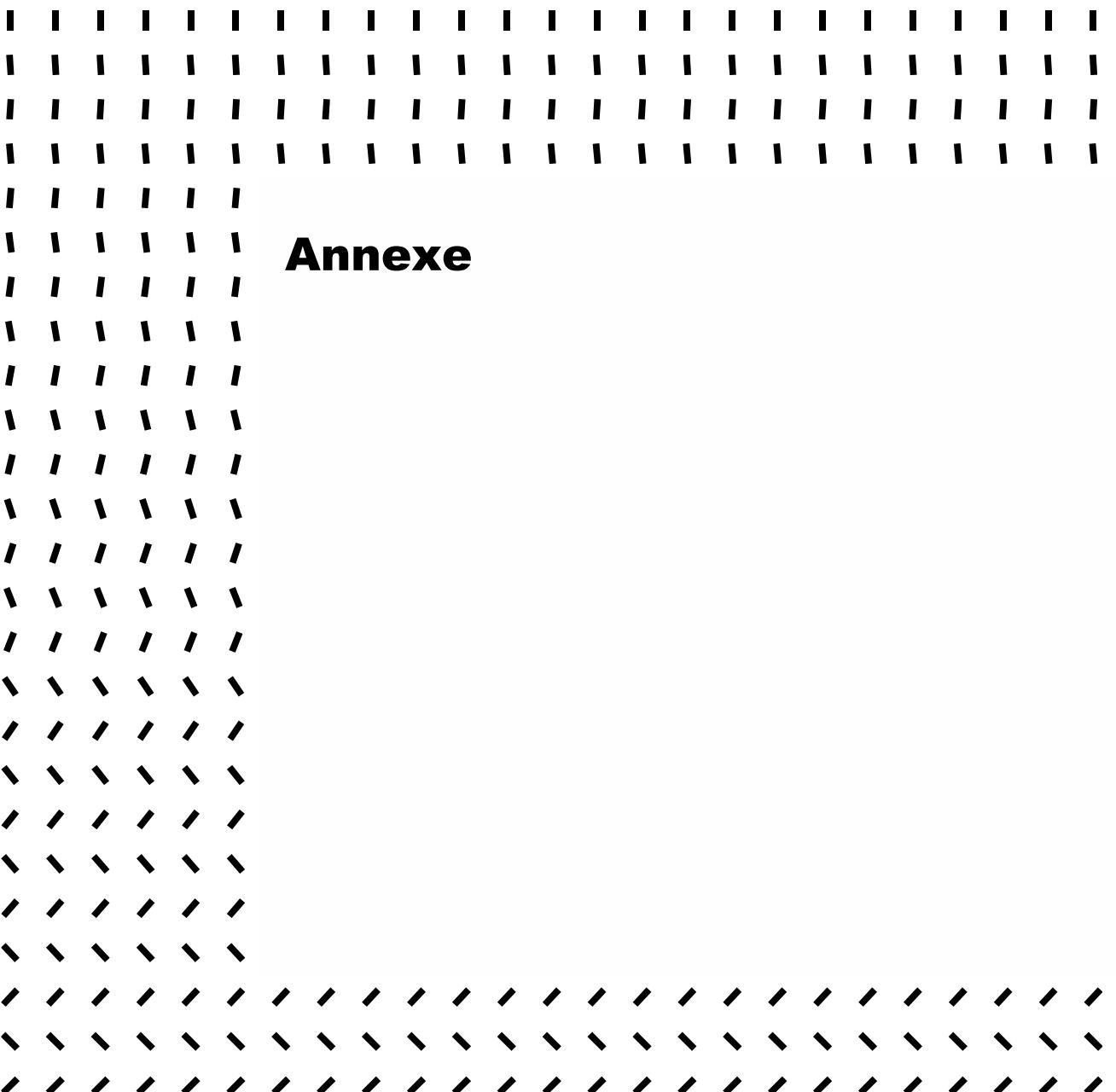
*Concrétiser la feuille de route culturelle:* l'objectif de la feuille de route culturelle doit être précisé et un modèle correspondant mis à disposition, afin que les écoles se concentrent avant tout sur le processus d'élaboration et moins sur son objectif. En ce qui concerne l'objectif de la feuille de route culturelle, il convient également de clarifier comment cet instrument peut être utilisé concrètement dans les écoles et comment il peut être intégré aux outils de gestion de la qualité des écoles.

*Cibler les demandes de contribution financière:* si l'on souhaite renforcer l'ancrage de l'éducation culturelle dans les écoles, davantage de demandes de contribution financière doivent être approuvées pour des projets qui comportent un aspect de développement scolaire et non pas exclusivement pour des activités artistiques et culturelles uniques et ponctuelles.

**| Recommandation 4: intensifier la collaboration avec les services cantonaux en charge du développement scolaire et avec les hautes écoles pédagogiques**

Le secrétariat général élaboré différents documents de base pour les écoles. Parallèlement, les cantons disposent de services spécialisés dans le développement scolaire, et les hautes écoles pédagogiques proposent des formations continues dans ce domaine. Pour ancrer l'approche du développement culturel des écoles dans les cantons, il serait souhaitable de la rattacher aux services cantonaux spécialisés et de renforcer la collaboration avec les hautes écoles pédagogiques. Un engagement plus fort des cantons est donc nécessaire à cet effet. L'objectif est que le secrétariat général puisse s'appuyer sur les concepts et procédures existants des cantons en matière de développement des écoles. Le développement culturel deviendrait ainsi plus transparent pour d'autres écoles également. Cela presuppose une collaboration systématique avec les responsables des offices de formation cantonaux dans le cadre du projet et l'établissement d'une collaboration entre les services (office de la culture et office de formation) dans les cantons. Une collaboration avec les hautes écoles pédagogiques vise l'étude à long terme de l'approche du développement culturel des écoles, la mise en place de tâches de conseil (p. ex. didactique de l'art) et, le cas échéant, l'intégration de la formation continue d'agent.e culturel.le dans les hautes écoles pédagogiques. À cet égard également, les cantons jouent un rôle clé en tant qu'organes responsables des hautes écoles pédagogiques.

## **Annexe**



## A 1 Liste des écoles participantes

**FA 1: Aperçu des écoles participantes**

Canton	Écoles	Type d'école / degré scolaire	Début	Fin
Zurich	École à journée continue Himmeri, Zurich	Primaire	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Zurich	École Waidhalde, Zurich	École générale	Année scolaire 2018/19	Arrêt novembre 2021
Zurich	École de pédagogie curative Micaelschule, Winterthour	École spécialisée	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2022/23
Zurich	École secondaire de Neftenbach, Neftenbach	Degré secondaire I	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Zurich	Unité scolaire Im Widmer, Langnau am Albis	Primaire	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Zurich	École secondaire Buechholz, Zollikon	Degré secondaire I	Année scolaire 2018/19	Fin de l'été 2020
Berne	École primaire de Zollikofen, Zollikofen	Primaire	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Berne	Syndicat Scolaire COVICOU, Courtelary	École générale	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Fribourg	Collège du Sud, Bulle	Degré secondaire II	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Fribourg	École de culture générale, Fribourg	Degré secondaire II	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Valais	Écoles Brigue Sud, Brigue	École générale	Année scolaire 2018/19	Fin de l'été 2020
Valais	Oberwalliser Mittelschule St. Ursula, Brigue	Degré secondaire II	Année scolaire 2018/19	Fin de l'année scolaire 2023/24
Valais	École Aletsch, Mörel-Filet	Primaire	Année scolaire 2020/21	Fin de l'année scolaire 2023/24
Saint-Gall	École primaire Eichbüel, Bazenheid	Primaire	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2022/23

Canton	Écoles	Type d'école / degré scolaire	Début	Fin
Saint-Gall	École de pédagogie curative de Flawil, Flawil	École spécialisée	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2023/24
Saint-Gall	Unité scolaire Wiesenau, St. Margrethen	Primaire	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2023/24
Thurgovie	École secondaire Remisberg, Kreuzlingen	Degré secondaire I	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2023/24
Thurgovie	École primaire Bernegg, Kreuzlingen	Primaire	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2023/24
Appenzell Rhodes-Extérieures	École primaire de Gais, Gais	Primaire	Année scolaire 2019/20	Fin de l'année scolaire 2023/24

Source: tableau réalisé par Interface.

## A 2 Questions d'évaluation

### FA 2: Questions d'évaluation le long du modèle d'impact

#### *Questions relatives à la conception du projet «Agent.es culturel.les Suisse»*

1. Quels sont les objectifs prioritaires du projet du point de vue des différentes parties prenantes?
2. Comment les éléments conceptuels du projet ont-ils fait leurs preuves (notamment l'intervention d'agent.es culturel.les, la feuille de route culturelle, la contribution financière)?
3. Comment le projet est-il évalué dans le paysage des offres d'éducation culturelle et d'autres approches de développement des écoles? En quoi le projet se démarque-t-il?

#### *Questions relatives à la mise en œuvre stratégique et opérationnelle du projet «Agent.es culturel.les Suisse»*

4. Comment l'organisation du projet est-elle évaluée? Dans quelle mesure les structures et les processus établis font-ils leurs preuves? Comment la collaboration entre la direction stratégique du projet (groupe de pilotage) et la direction opérationnelle du projet (secrétariat) ainsi que les agent.es culturel.les fonctionne-t-elle?
5. Quelles sont les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet?
6. Quelles doivent être les compétences des agent.es culturel.les pour une mise en œuvre réussie du projet?
7. Comment le secrétariat général évalue-t-il les formations continues et le soutien des agent.es culturel.les?

#### *Questions relatives aux prestations (outputs) du projet «Agent.es culturel.les Suisse»*

8. Quelles sont les activités culturelles mises en œuvre dans les écoles dans le cadre du projet?
9. Quels sont les tâches et les rôles des agent.es culturel.les dans les écoles? Comment la collaboration entre les agent.es culturel.les et les participant.es au projet se déroule-t-elle dans les écoles?
10. Quels sont les tâches et les rôles des délégué.es culturel.les, des groupes culturels et des directions d'école?
11. Comment le processus d'élaboration de la feuille de route culturelle est-il évalué dans les écoles et quelle est l'importance de la feuille de route culturelle dans les écoles?
12. Comment le processus de demande de contribution financière est-il évalué?

**Questions relatives aux effets (outcome) du projet «Agent.es culturel.les Suisse» dans les écoles**

13. Dans quelle mesure le projet «Agent.es culturel.les Suisse» est-il globalement accepté dans les écoles?
14. Quels sont les effets du projet sur les élèves (intérêt, connaissances, savoir-faire, etc.) et les enseignant.es (notamment en matière d'enseignement)?
15. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au développement culturel des écoles? Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'ancrage de l'éducation culturelle à l'école (programme scolaire, culture scolaire, profil scolaire)?
16. Quels autres effets peut-on constater?

**Question relative à l'impact de la pandémie de Covid-19**

17. Comment la pandémie de Covid-19 a-t-elle influencé la mise en œuvre du projet et son impact dans les écoles?

**Questions relatives aux conditions de réussite liées au contexte**

18. Quels sont les défis rencontrés et quels sont les facteurs contextuels qui contribuent à la réussite du projet dans les écoles?

Source: figure réalisée par Interface.

### A 3 Études de cas

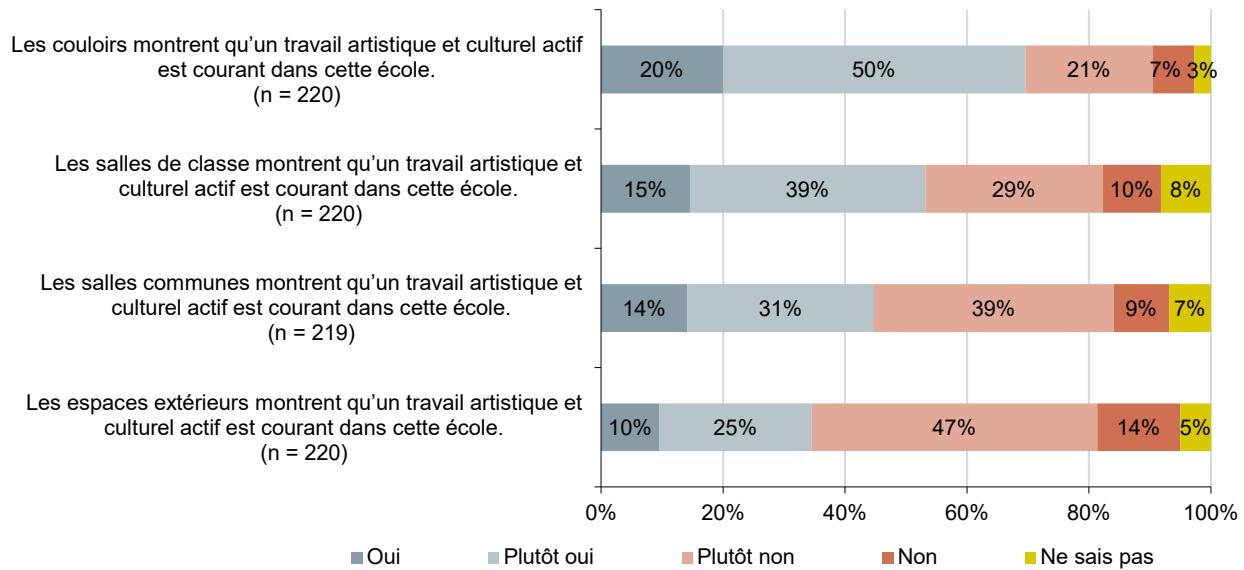
**FA 3: Études de cas Écoles**

<i>Étude de cas</i>	<i>Canton</i>	<i>Degré scolaire</i>
Étude de cas 1	Fribourg	Degré secondaire II
Étude de cas 2	Zurich	École de pédagogie curative (tous niveaux)
Étude de cas 3	Valais	Degré secondaire II
Étude de cas 4	Saint-Gall	Primaire
Étude de cas 5	Zurich	Degré secondaire I
Étude de cas 6	Berne	Degré primaire et secondaire I

Tableau réalisé par Interface.

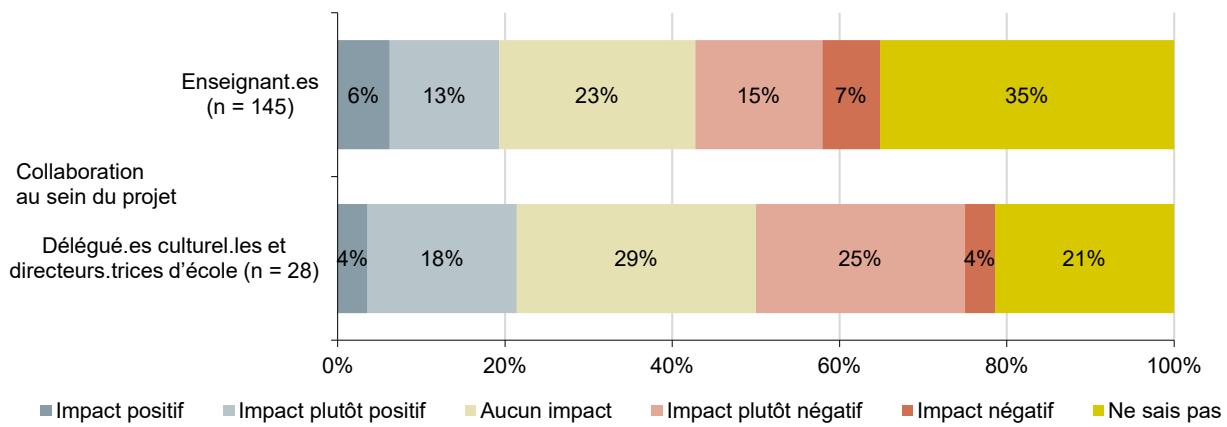
## A 4 Résultats des enquêtes en ligne

### FA 4: Caractérisation des écoles en fonction de leur affinité culturelle

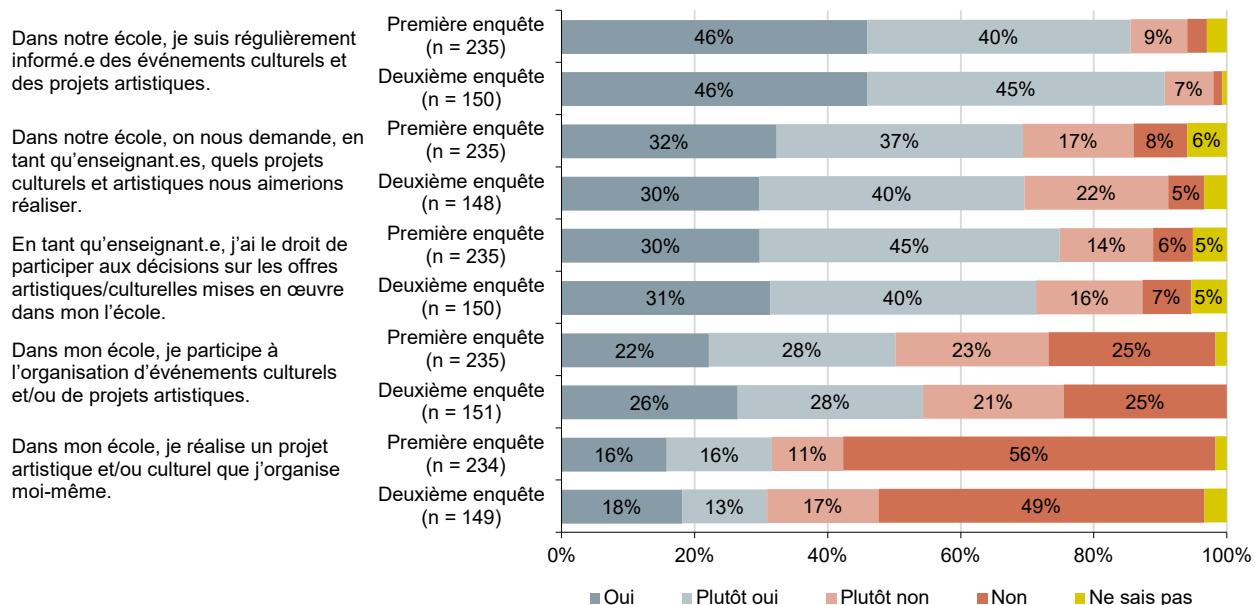


Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2019/20 (N = 236).

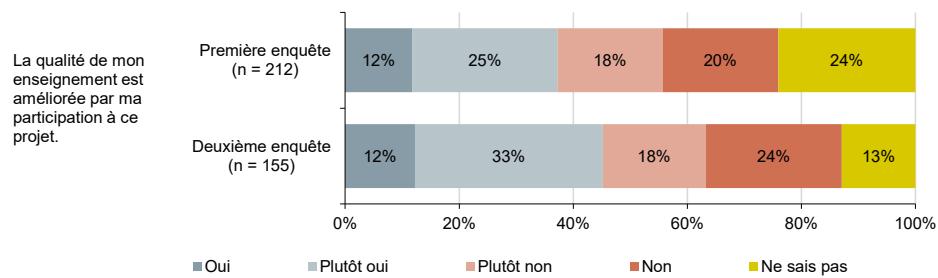
### FA 5: Impact de la pandémie de Covid-19 sur la collaboration



Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des délégué.es culturel.les et des directeurs.trices d'école (N = 29) et des enseignant.es (N = 158) durant l'année scolaire 2023/24.

**FA 6: Participation des enseignant.es**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2023/24.

**FA 7: Amélioration de la qualité de l'enseignement grâce à la participation au projet**

Source: figure réalisée par Interface, sur la base de l'enquête en ligne menée auprès des enseignant.es durant l'année scolaire 2023/24.