



# Évaluation du programme MAÉ : Ma journée à l'école

Rapport à l'intention du Département de la formation, de la  
digitalisation et des sports du Canton de Neuchâtel

Lausanne, le 16 mars 2023

**| Auteur.e.s**

Anina Hanimann, Dr. des. (directrice de projet)

Julie Martin, M.A. (collaboratrice au projet)

Clément Bourdin, M.A. (collaborateur au projet)

Ruth Feller, M.A. (assurance qualité)

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

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

**| Mandants**

Département de la formation, de la digitalisation et des sports, Canton de Neuchâtel

Association objectif.ne

**| Citation**

Hanimann, Anina, Feller, Ruth, Martin, Julie, Bourdin, Clément (2023), Évaluation du programme MAÉ : Ma journée à l'école, Rapport à l'intention du Département de la formation, de la digitalisation et des sports du Canton de Neuchâtel, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lausanne.

**| Durée**

Juin 2022 à janvier 2023

**| Référence**

Numéro de projet : 22-037

<b>1. Introduction</b>	<b>4</b>
1.1 Contexte et objectifs de l'étude	4
1.2 Questions d'évaluation	5
1.3 Méthodologie	5
<b>2. Le programme MAÉ</b>	<b>7</b>
2.1 Description du programme MAÉ	7
2.2 Évaluation du programme MAÉ	7
<b>3. Les quatre projets pilotes communaux</b>	<b>16</b>
3.1 Description des projets pilotes	16
3.2 Évaluation des projets pilotes	18
<b>4. Conclusion et recommandations</b>	<b>34</b>
4.1 Conclusion	34
4.2 Recommandations	35
<b>Annexes</b>	<b>39</b>
A 1 Modèles d'impact des projets pilotes	39
A 2 Liste des personnes interrogées	42

# 1. Introduction

## 1.1 Contexte et objectifs de l'étude

« MAÉ » pour « Ma journée à l'école » est un concept d'école à journée continue lancé par le Canton de Neuchâtel, en concertation avec l'Association des communes neuchâteloises.<sup>1</sup> Avec ce concept cantonal, le Canton de Neuchâtel souhaite atteindre principalement cinq objectifs<sup>2</sup> : « mettre le bien-être de l'enfant au centre des préoccupations, faciliter la conciliation vie professionnelle – vie familiale, favoriser l'égalité des chances des enfants, faciliter l'organisation de la vie familiale et améliorer la qualité de vie des familles, renforcer l'attractivité résidentielle du canton de Neuchâtel ».

Pour concrétiser ce concept cantonal, le Canton de Neuchâtel a lancé un processus de co-construction. Un appel à projets pilotes à destination des communes, des cercles et des centres scolaires<sup>3</sup> (ci-après : l'appel à projets) a été lancé en septembre 2021. L'idée était de soutenir les communes dans la conception d'une école à journée continue. L'appel à projets exigeait que les concepts d'école à journée continue contiennent certains éléments clés et présentait les conditions cadre pour l'organisation et le financement de cette phase de conception.

Les communes de La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, La Grande Béroche, Val-de-Ruz ont été retenues pour développer leurs concepts respectifs au cours de l'année 2022, en collaboration avec les responsables cantonaux du programme MAÉ. Dans ce cadre, le Canton de Neuchâtel a mandaté objectif.ne afin de l'assister dans le pilotage du programme MAÉ.<sup>4</sup> La démarche est financée par l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) de la Confédération<sup>5</sup> (ci-après : subvention fédérale), le Canton et les communes.

Le Département de la formation, de la digitalisation et des sports du Canton de Neuchâtel (DFDS) a mandaté le bureau d'évaluation, de recherche et de conseil Interface SA afin de réaliser une évaluation du programme MAÉ (concept et processus MAÉ). L'objectif principal de l'étude est une évaluation globale du concept, de la mise en œuvre, des prestations et des effets du programme MAÉ ainsi que des quatre projets pilotes.<sup>6</sup> L'évaluation a également pour but de renseigner, tout au long du processus, les parties prenantes sur les difficultés observées et les éventuelles solutions à celles-ci. Finalement, l'évaluation permet d'identifier les bonnes pratiques déployées dans le programme MAÉ

- 
- <sup>1</sup> République et Canton de Neuchâtel. MAÉ : ma journée à l'école [en ligne]. <https://www.ne.ch/autorites/CE/grands-projets/MAE/Pages/accueil.aspx>, consulté le 3 février 2023.
  - <sup>2</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ : Ma journée à l'école, Appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois, Neuchâtel, le 1er septembre 2021. Dans l'appel à projet, ces objectifs sont décrits comme « enjeux prioritaires MAÉ » (p. 7).
  - <sup>3</sup> Ibid.
  - <sup>4</sup> objectif.ne (1<sup>er</sup> mars 2019). MA journée à l'Ecole (MAE) [en ligne]. <https://objectif-ne.ch/?projets=ma-journee-a-lecole-mae> (consulté le 13 février 2023).
  - <sup>5</sup> L'OFAS a octroyé une aide financière au Canton de Neuchâtel pour le programme MAÉ et pour son évaluation pour une durée allant de janvier 2020 à janvier 2023.
  - <sup>6</sup> Dans le cadre de ce rapport, nous nommons « programme MAÉ » le projet mené par le Canton, et « projets pilotes » les quatre projets pilotes MAÉ menés par les communes.

ainsi que dans les projets pilotes dans l’optique d’une reproduction de la démarche de co-construction pour d’autres thématiques.

### 1.2 Questions d’évaluation

Le tableau ci-dessous présente les questions d’évaluation selon les objets d’évaluation : concept, mise en œuvre, output et outcome.<sup>7</sup>

Objet	Axe	Questions d’évaluation
Concept	Programme MAÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le concept MAÉ est-il cohérent en soi et est-il cohérent avec la politique nationale ?</li> <li>– La démarche entreprise pour la phase pilote est-elle pertinente pour répondre aux objectifs de MAÉ ?</li> </ul>
	Projets pilotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les concepts des projets pilotes sont-ils cohérents vis-à-vis du programme MAÉ et pertinents pour répondre aux objectifs de MAÉ ?</li> </ul>
Mise en œuvre et output	Programme MAÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mise en œuvre du programme MAÉ est-elle efficace (organisation, processus de sélection, processus de conception) ?</li> <li>– En matière de collaboration, quelles sont les bonnes pratiques qui pourraient être utilisées dans d’autres contextes (collaboration entre Canton et communes ; entre projets pilotes ; entre acteurs liés au milieu scolaire) ?</li> </ul>
	Projets pilotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mise en œuvre par les projets pilotes est-elle efficace ?</li> </ul>
Outcome	Programme MAÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les effets prévus ont-ils pu être atteints par le programme MAÉ ?</li> </ul>
	Projets pilotes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les impacts légaux, organisationnels, personnels, financiers et pédagogiques ? (outcome à court terme)</li> <li>– Les prestations prévues dans les concepts communaux vont-elles permettre de produire les effets (outcome) envisagés ? (outcome à moyen terme)</li> </ul>

### 1.3 Méthodologie

Nous avons suivi une méthodologie permettant de traiter les questions d’évaluation de manière globale et transparente. D’une part, nous avons utilisé plusieurs niveaux de comparaison. Premièrement, nous avons effectué une analyse des écarts, c’est-à-dire entre ce qui est prévu initialement et ce qui est fait en réalité. Cela renseigne sur la pertinence et la cohérence des projets pilotes et du programme MAÉ. Deuxièmement, nous avons réalisé une comparaison transversale entre les projets pilotes. Cela fournit des indications sur l’efficacité des projets pilotes. D’autre part, nous avons recouru à la « Critical Friend Approach » qui vise à soutenir de manière ciblée et directe les responsables de projet par une évaluation méthodologique et indépendante, en combinant des éléments d’évaluation externe et d’auto-évaluation.

La récolte de données était constituée des étapes suivantes :

- *Analyse documentaire* : analyse des différents documents disponibles concernant le programme MAÉ et les projets pilotes.
- *Modèles d’impact* : développement de quatre modèles d’impact en collaboration avec les porteur·euse·s de projet pilote et le mandataire (représenté par objectif:ne).<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Des questions plus détaillées étaient formulées dans l’offre. Ces questions ont été développées au cours du projet et résumées dans ce tableau.

<sup>8</sup> Aucun modèle d’impact n’a pu être élaboré pour la commune de La Chaux-de-Fonds, car cette dernière n’a pas souhaité poursuivre la phase de conception.

- *Entretiens semi-directifs* : conduite de trois entretiens de groupe avec les porteur·euse·s de projet pilote (responsables politiques et chef·fe·s de projet) dans les communes, d'un entretien de groupe avec les responsables du programme MAÉ au niveau du Canton et d'un entretien avec la cheffe du DFDS (cf. Liste des personnes interrogées A 2).
- *Focus group* : conduite d'un focus group avec les membres du groupe de travail qui ne sont pas des porteur·euse·s de projet pilote et de deux focus groups avec des enfants âgés de six à neuf ans qui fréquentent déjà une offre parascolaire.
- *World Café* : animation d'un atelier avec tous les membres du groupe de travail du programme MAÉ.

#### **|** Limites de l'étude

L'évaluation de MAÉ a dû être adaptée à la suite de changements sur le terrain. D'une part, la commune de La Chaux-de-Fonds, qui faisait initialement partie des quatre communes pilote, a décidé tôt dans le processus de ne pas poursuivre la phase de conception. Par conséquent, les porteur·euse·s de projet pilote n'ont pas participé à l'élaboration du modèle d'impact et n'ont pas souhaité répondre à nos questions dans le cadre de l'entretien prévu. Les raisons de leur retrait sont exposées dans la suite du rapport. L'évaluation du projet pilote de la commune de La Chaux-de-Fonds est par conséquent limitée. Entre outre, au moment de la finalisation du rapport d'évaluation, la Conférence MAÉ n'a pas encore été constituée. Le focus group initialement prévu avec ses membres n'a donc pas pu avoir lieu et les points de vue des parents, des enseignant·e·s et encadrant·e·s n'ont pas pu être récoltés de manière directe.

#### **|** Remerciements

Nous tenons à remercier tous les membres du groupe de travail et le COPIL pour l'agréable collaboration ainsi que pour la confiance accordée.

#### **|** Structure du rapport

Le rapport est structuré en deux parties. La première partie porte sur le programme MAÉ. La deuxième partie concerne les projets pilotes. Chacune de ces parties contient une section « Description » et une section « Évaluation ». Les sections « Évaluation » sont organisées selon les objets et les questions d'évaluation.

## 2. Le programme MAÉ

Ce chapitre porte sur le programme MAÉ, c'est-à-dire le projet mené par le Canton.

### 2.1 Description du programme MAÉ

Le modèle d'impact ci-dessous a été développé en collaboration avec objectif.ne et présente les éléments tels qu'ils étaient prévus dans le concept de base : les moyens pour le programme (input), l'organisation et le processus pour la mise en œuvre, les prestations (output) et les effets envisagés (outcome). Dans le chapitre 2.2, chaque élément est décrit et analysé de manière plus détaillée.

F 2.1 : Modèle d'impact du programme MAÉ

Input	Mise en œuvre	Output	Outcome
<i>Avec quels moyens ?</i>	<i>Par quel biais ?</i>	<i>Avec quelles prestations ?</i>	<i>Quels effets sur qui ?</i>
<p><b>Bases légales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi fédérale sur les aides financières à l'accueil extra-familial pour les enfants (LAAcc)</li> <li>- Loi neuchâteloise sur l'accueil des enfants (LAE)</li> </ul> <p><b>Concepts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet zurichois</li> <li>- Résultats du sondage réalisé par MIS Trend</li> <li>- Ébauche du concept MAÉ par le COPIL</li> <li>- Étude Prof. Jeanrenaud (fiscalité)</li> <li>- Appel à projets</li> <li>- Approche de co-construction</li> </ul> <p><b>Ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences: pluridisciplinaires, orientées management de projet</li> <li>- Temps (en EPT, réf. 2021): 0.1 à 0.15 mandataires, env. 0.1 Canton, env. 0.05 Ville de Neuchâtel</li> </ul> <p><b>Ressources financières pour 3 ans (en CHF)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canton: 600'000.- (22.4%)</li> <li>- Conf.: 1'337'150.- (50%)</li> <li>- Communes: 737'150.- (27.6%)</li> </ul>	<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donneuse d'ordre</li> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- Conférence MAÉ</li> <li>- Chef de projet</li> <li>- Mandataire objectif.ne</li> <li>- Groupe de travail (y.c. porteurs des projets pilotes)</li> </ul> <p><b>Processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appel à projets</li> <li>- Processus de sélection de 4 projets pilotes</li> <li>- Processus de conception des projets pilotes retenus</li> <li>- Mandat à un organisme d'évaluation</li> </ul>	<p><b>Donneuse d'ordre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige le dossier politique MAÉ</li> <li>- Préside le COPIL</li> <li>- Informe le Conseil d'Etat et le Grand Conseil</li> </ul> <p><b>Comité de pilotage (COPIL)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilote le programme MAÉ (supervision)</li> <li>- Donne des orientations politiques lors des 2-3 séances annuelles du COPIL</li> <li>- Prend position et valide les résultats</li> </ul> <p><b>Conférence MAÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Émet des propositions à l'attention du COPIL lors des séances de la Conférence MAÉ (nbre non défini, rôle ponctuel)</li> </ul> <p><b>Chef de projet MAÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe/soutient le COPIL/la donneuse d'ordre</li> <li>- Prépare les séances du COPIL</li> <li>- Préside le groupe de travail</li> <li>- Assure la réalisation des travaux internes de l'Etat ainsi que des décisions stratégiques</li> </ul> <p><b>Groupe de travail (GT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie les enjeux lors des env. 10 séances du GT</li> <li>- Analyse les problématiques et établit des solutions</li> <li>- Élabore des propositions à l'attention du COPIL</li> </ul> <p><b>objectif.ne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure le pilotage du programme MAÉ</li> <li>- Organise les relations avec les porteurs de projets</li> <li>- Appuie le chef de projet MAÉ</li> <li>- Est en charge de la gestion administrative du projet (ex. site web, PV)</li> <li>- Gère les relations avec la Confédération (subventions)</li> <li>- Rédige une synthèse des travaux effectués durant la période de la subvention fédérale</li> </ul>	<p><b>Communes (porteurs de projet pilote)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficient des subventions cantonales et fédérales durant la phase pilote du projet (3 ans)</li> <li>- Bénéficient des échanges de bonnes pratiques et d'expériences</li> <li>- Bénéficient des recommandations de l'évaluation accompagnante</li> <li>- Sont libres d'explorer leur propre concept d'école à journée continue</li> <li>- Leurs besoins sont suffisamment pris en compte</li> <li>- Prennent en compte les besoins de leur population durant la conception et la phase d'implémentation du concept</li> </ul> <p><b>Acteurs-clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sont écoutés et leurs opinions sont prises en compte à plusieurs stades du processus</li> </ul> <p><b>Département de la formation, de la digitalisation et des sports</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispose des informations nécessaires afin d'élaborer le concept cantonal MAÉ</li> <li>- Dispose d'éléments de preuve pour la multiplication du projet sur le territoire</li> <li>- Dispose d'éléments de preuve pour la multiplication de l'approche de co-construction sur d'autres dossiers Canton-communes</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Canton dispose d'un concept cantonal MAÉ applicable dans toutes les communes et accepté par tous les acteurs-clés</li> <li>- Les bases légales et réglementaires sont adaptées</li> <li>- Les budgets sont alloués et pérennisés</li> </ul>

Source : modèle d'impact du programme MAÉ réalisé sur la base de l'analyse documentaire et en collaboration avec objectif.ne.

### 2.2 Évaluation du programme MAÉ

Dans ce qui suit, nous évaluons le concept, la mise en œuvre, les outputs et les outcomes du programme MAÉ. Pour chaque objet d'évaluation, les questions correspondantes sont rappelées et un encadré résume le résultat de l'évaluation.

#### 2.2.1 Concept

Cette section répond aux questions d'évaluation portant sur la cohérence et la pertinence du concept du programme MAÉ.

**I** Le concept MAÉ est-il cohérent en soi et est-il cohérent avec la politique nationale ?

La *cohérence interne du programme MAÉ* est jugée comme moyenne. Alors que le concept est globalement cohérent, quatre éléments justifient notre évaluation : un

calendrier trop serré, le manque d'une phase de validation politique entre la phase de conception et celle de mise œuvre, le manque de clarté sur les objectifs du processus et sa suite dès janvier 2023 ainsi qu'une différence entre le calendrier de la révision de la Loi neuchâteloise sur l'accueil des enfants (LAE) et le programme MAÉ.

La *cohérence vis-à-vis de la politique nationale* est évaluée comme bonne, tant par le contenu du projet MAÉ (école à journée continue), que par la procédure choisie (co-construction).

#### *Cohérence du concept MAÉ en soi*

Pour évaluer la *cohérence interne*, nous nous appuyons principalement sur l'analyse documentaire, notamment de l'appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois du 1<sup>er</sup> septembre 2021 et des résultats des entretiens et de l'atelier.

Dans l'appel à projets, le Canton de Neuchâtel précisait les éléments clés d'une école à journée continue MAÉ à développer dans le concept de chaque projet pilote<sup>9</sup>: une école à journée continue ouverte à tous ; un interlocuteur unique pour les parents ; la prise en charge de l'enfant sur l'entier de la journée ; un repas de midi obligatoire lors des journées complètes d'école ; des devoirs surveillés ; une offre d'activités extra-scolaires intégrée, facultative, organisée en étroite collaboration avec les associations locales. Le concept MAÉ, tel qu'il est présenté dans l'appel à projets, est globalement évalué comme cohérent. Plus précisément, les éléments clés de MAÉ sont cohérents avec les objectifs poursuivis (cf. Chapitre 1.1). Toutefois, il existe des difficultés au niveau de la planification. Quatre constats s'imposent. Premièrement, le calendrier dans son ensemble était planifié de façon extrêmement serrée. Cela est entre autres dû à la pandémie de Covid-19 qui a retardé le lancement des travaux. Dans ce contexte, le délai final de soumission des concepts communaux aligné sur la fin de la subvention fédérale (en janvier 2023) est très, voire trop ambitieux étant donné l'ampleur du travail devant être réalisé par les communes ainsi que l'adoption d'une approche de co-construction nécessitant l'implication d'un large panel d'acteurs. Sur ce point, il convient de préciser que la cheffe de département de l'époque a sollicité en mars 2021 un allongement du calendrier de travail d'une année – jusqu'en janvier 2024 – auprès de la direction de l'OFAS. Cette demande était motivée par le retard pris à ce stade, à cause de la pandémie de Covid-19 et concernait uniquement le calendrier et non le montant de la subvention fédérale. Cette demande a été refusée par l'OFAS. Deuxièmement, l'appel à projets ne précisait pas suffisamment le passage de la conception à la mise en œuvre. La validation par les acteurs politiques au niveau cantonal et communal aurait pu y être mieux décrite, cette dernière étant inévitable afin de garantir les financements et le cadre légal. Bien qu'une mise en œuvre aussi rapide – dès 2023 – n'était pas explicitement prévue dans l'appel à projets, les porteur·euse·s de projet pilote se sont vite projetés dans la concrétisation de leur offre MAÉ et, en ce sens, se sont mutuellement renforcés lors des groupes travail. Troisièmement, dans l'appel à projets<sup>10</sup>, l'objectif du programme MAÉ était d'apporter des éléments pour l'élaboration d'un concept cantonal. Toutefois, il existait un flou sur une éventuelle suite des projets pilotes individuels dès 2023, c'est-à-dire après la fin des subventions fédérales. Le changement de législature a potentiellement contribué à une compréhension différenciée du programme MAÉ par les acteurs impliqués. Finalement, il existe des différences entre le calendrier du programme MAÉ et la révision de la LAE : ces deux processus ont lieu en

<sup>9</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ : Ma journée à l'école, Appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois, Neuchâtel, le 1<sup>er</sup> septembre 2021, p. 8.

<sup>10</sup> Ibid., p. 5.



parallèle, ce qui ne permet pas de prendre en considération d'éventuelles adaptations qui résulteraient du programme MAÉ.

#### *Cohérence avec la politique nationale*

Afin de vérifier la *cohérence externe* avec la politique fédérale, nous avons principalement analysé ce qui est prévu par la loi fédérale sur les aides financières à l'accueil extra-familial pour les enfants (LAAcc) et son ordonnance. Nous avons également pris en compte le courrier de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) du 11 décembre 2020 accordant au Canton de Neuchâtel l'aide financière demandée.

La LAAcc prévoit des aides financières pour des projets visant une meilleure adaptation de l'offre d'accueil extrafamilial aux besoins des parents. Selon l'ordonnance sur les aides financières à l'accueil extra-familial pour enfants (OAAcc), les aides financières visent les projets « [...] a. qui garantissent une coordination entre les différents acteurs, notamment entre les structures d'accueil, les familles de jour et l'école ; b. sont sur la durabilité et ; c. profite à toute la population d'une commune » (art. 28, al. 2 OAAcc).

Par ses objectifs et sa conception, le programme MAÉ est cohérent avec la politique nationale. En effet, il vise une meilleure adaptation de l'offre d'accueil extra-familial aux besoins des parents, notamment pour mieux concilier vies familiale et professionnelle. En outre, par son processus de co-construction, il implique un large panel de parties prenantes – à savoir le Canton, les communes, les acteurs du scolaire et du parascolaire – ce qui permet à différents acteurs d'échanger et d'améliorer la coordination. Finalement, la mise en œuvre du projet doit bénéficier à l'ensemble de la population d'une commune voire, à terme, à l'ensemble de la population cantonale.

Le programme MAÉ correspond donc à la politique nationale, aussi bien par son contenu (école à journée continue) que par sa forme (co-construction).

#### **I** La démarche entreprise pour la phase pilote est-elle *pertinente* pour répondre aux objectifs de MAÉ ?

Nous distinguons ici les objectifs poursuivis par l'approche de co-construction et les objectifs poursuivis par l'instauration d'une école à journée continue.

La *pertinence de l'approche de co-construction* est jugée comme bonne, car elle permet aux communes d'impliquer les acteurs clés et d'adapter leurs concepts aux besoins du terrain et aux possibilités financières, infrastructurelles et en personnel des communes. Cette approche permet de faire ressortir la diversité des besoins et des possibilités des communes neuchâteloises.

La *pertinence des objectifs MAÉ* par rapport aux besoins des bénéficiaires est évaluée comme moyenne à bonne. Une offre MAÉ répond aux besoins des parents. Toutefois, elle ne correspond pas forcément aux besoins et envies des enfants, principal public cible.

Selon l'appel à projets<sup>11</sup>, les *objectifs poursuivis par l'approche de co-construction* sont les suivants :

- S'intégrer dans l'organisation, l'environnement et le fonctionnement scolaire régional et/ou local ;
- Répondre aux besoins de la population ;

<sup>11</sup> Ibid., p. 5.

- Valoriser les ressources et les compétences disponibles ainsi que les potentielles synergies au sein des organisations scolaires et parascolaires existantes ;
- Optimiser en priorité l'utilisation des infrastructures scolaires et parascolaires disponibles.

L'approche de co-construction, par laquelle le Canton soutient les communes dans le développement de leurs propres projets pilotes tout en leur laissant une importante marge de manœuvre, est considérée comme pertinente. En effet, selon les acteurs interrogés, elle permet une réelle adaptation au contexte et aux besoins locaux, autant des futurs acteurs de mise en œuvre (acteurs du scolaire et du parascolaire, autres encadrant·e·s, etc.) que des bénéficiaires (parents et enfants). Les réalités du terrain sont prises en compte dès le début de la conception d'une offre, ce qui contribue à rendre l'offre finale des projets pilotes pertinente. En outre, l'implication d'un large panel d'acteurs découlant de la co-construction favorise l'acceptation du projet par les parties prenantes et les bénéficiaires.

L'approche de co-construction est d'autant plus pertinente dans le contexte neuchâtelois composé de communes rurales et de communes urbaines, entre lesquelles il existe des différences au niveau des besoins et des attentes de la population ainsi que des possibilités financières, infrastructurelles et en personnel. Dans l'optique de concevoir un concept cantonal d'école à journée continue, il paraît particulièrement pertinent de procéder avec des éléments applicables à l'ensemble des communes du Canton. Une approche de co-construction est d'autant plus adaptée pour des domaines dont la responsabilité politique incombe principalement aux communes – tels que le scolaire et le parascolaire.

Toutefois, nous avons constaté que l'ampleur de la marge de manœuvre laissée aux communes n'était pas perçue de la même façon par le Canton et par les communes. Alors que le Canton voit ici la possibilité pour les communes d'être créatives, innovantes et de sortir du cadre habituel, les communes déplorent un manque de conditions cadre, notamment financières.

Les *objectifs poursuivis par une école à journée continue* sont décrits de la manière suivante dans l'appel à projets<sup>12</sup> : mettre le bien-être de l'enfant au centre des préoccupations, faciliter la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, favoriser l'égalité des chances des enfants, faciliter l'organisation de la vie familiale et améliorer la qualité de vie des familles, contribuer à l'attractivité résidentielle du canton de Neuchâtel. Ces objectifs visent plusieurs groupes cibles : les familles, les enfants, les parents, les communes. Nous évaluons ici la pertinence de ces objectifs par rapport aux besoins de la société. L'étude réalisée par MIS Trend<sup>13</sup>, ainsi que les deux focus groups que nous avons menés avec des enfants sont les sources principales d'information.

- *Parents* : parmi les familles ayant répondu au sondage de MIS Trend (taux de réponse de 58%), 70% sont favorables à l'école à journée continue et ce taux est encore plus élevé chez les parents travaillant à plein temps et les familles monoparentales. L'étude montre également que la majorité des parents, en particulier les femmes, ont dû adapter leur activité professionnelle avec l'arrivée du premier enfant. Ces résultats confirment

<sup>12</sup> Ibid., p. 7.

<sup>13</sup> Le Canton et la Ville de Neuchâtel ont mandaté l'institut de recherche MIS Trend afin de réaliser un sondage auprès des parents d'enfants scolarisés au cycle I ou qui le seront au cours des trois prochaines années. L'enquête a été menée en février 2020 sur l'ensemble du territoire neuchâtelois. Le sondage avait pour but d'évaluation la situation et les besoins des parents en termes de conciliation vie familiale et professionnelle.

[https://www.ne.ch/medias/Pages/20200910\\_MAE.aspx](https://www.ne.ch/medias/Pages/20200910_MAE.aspx) (consulté le 13 février 2023).

qu'une offre MAÉ répond aux besoins de nombreuses familles neuchâteloises. Toutefois, il convient de relever que, lors des entretiens, il a été rapporté que certains parents, issus principalement de communes rurales, craignent de se voir imposer une école à journée continue contre leur volonté (ex. repas à midi obligatoire) et ainsi, de perdre un lien avec leur enfant. Le coût d'une telle offre constitue également une préoccupation pour les parents.

- *Enfants* : il convient tout d'abord de rappeler que dans la majorité des cas, fréquenter le parascolaire ne découle pas de la volonté propre des enfants, mais leur est imposé. Cela ressort des deux focus groups menés avec huit enfants âgés entre six et neuf ans. En effet, la plupart d'entre eux (6) ont indiqué aimer « moyennement » se rendre au parascolaire. Toutefois, il est ressorti de la suite des discussions qu'ils s'y amusaient tout de même. En se basant sur leurs propres expériences du parascolaire, les enfants ont dit apprécier la variété des activités : activités créatives, faire les devoirs, jouer à l'intérieur et à l'extérieur. Les enfants se souviennent particulièrement, et avec enthousiasme, des activités extraordinaires (ex. grand tapis avec du savon, burger au repas de midi). En outre, ils apprécient d'être avec les autres enfants (jouer, discuter), mais ont également mentionné avoir besoin de moments seuls, de calme et de repos. Si l'on met cela en perspective avec les objectifs MAÉ et les éléments clés (ex. prise en charge de l'enfant sur l'entier de la journée), ces derniers répondent davantage à un besoin des parents que des enfants.
- *Communes* : les communes sont conscientes qu'une école à journée continue permettra de renforcer leur attractivité résidentielle. Cela est notamment le cas d'une commune résidentielle dans laquelle une part importante des parents exerce une activité professionnelle dans un centre urbain voisin. Une offre MAÉ permettrait d'attirer de nouveaux contributeur·trice·s actif·ve·s professionnellement. En ce sens, une offre MAÉ correspond à leurs besoins.

### 2.2.2 Mise en œuvre et output

Cette section traite de la mise en œuvre et des outputs qui en résultent. Il a été choisi de regrouper ces deux objets, car leurs évaluations sont fortement liées.

Nous évaluons la mise en œuvre du programme MAÉ selon deux niveaux : l'organisation et le processus (d'appel à projets, de sélection et de conception).

Pour rappel, l'appel à projets lancé aux communes date du 1<sup>er</sup> septembre 2021.<sup>14</sup> Ces dernières avaient jusqu'au 10 décembre 2021 pour soumettre leur projet. Les communes retenues en ont été informées en janvier 2022. La première rencontre du groupe de travail du programme MAÉ a eu lieu le 9 mai 2022.<sup>15</sup> Le délai de soumission des concepts finaux des projets pilotes concordait avec la fin de la subvention fédérale, en décembre 2022. Finalement, il était indiqué dans l'appel à projets que les éléments clés de MAÉ devront être mis en œuvre graduellement dans les organisations scolaires et parascolaires après une phase de conception, sans préciser de date, car chaque porteur·euse de projet est libre dans l'application de son école à journée continue.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ : Ma journée à l'école, Appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois, Neuchâtel, le 1<sup>er</sup> septembre 2021.

<sup>15</sup> objectif.ne. MAÉ Groupe de travail, Points essentiels, Cernier, lundi 9 mai 2022.

<sup>16</sup> Le canevas mis à disposition des communes pilotes pour la rédaction de la synthèse demandait toutefois aux communes pilotes de décrire « [...] la version réaliste du projet à laquelle vous avez abouti, potentiellement implémentable dès la rentrée de septembre 2023 [...] ». objectif.ne. Synthèse du projet-pilote élaboré dans le cadre de MAÉ Commune ...

### I La mise en œuvre du programme MAÉ est-elle efficace ?

*L'efficacité de l'organisation* est évaluée comme moyenne. Bien que l'organigramme ait été bien pensé car il impliquait les acteurs clés et prévoyait un échange d'informations entre les différents niveaux, dans les faits, l'information n'a pas suffisamment circulé entre le COPIL et le groupe de travail.

*L'efficacité du processus* est également jugée comme moyenne. Pour le processus d'appel à projets et leur sélection, plusieurs communes intéressées n'ont pas souhaité soumettre de projet pour cause de manque de ressources et du fait des incertitudes liées au financement de cette offre. Cependant, les quatre communes sélectionnées sont représentatives de la diversité du canton de Neuchâtel. Pour la phase de conception, la régularité des échanges est jugée comme bonne. Toutefois, la durée de cette phase est trop courte et la commune de La Chaux-de-Fonds n'a participé qu'aux deux premières séances du groupe de travail.

Pour évaluer l'*organisation* du programme MAÉ, nous nous sommes principalement basés sur l'organigramme du programme MAÉ<sup>17</sup>, ainsi que sur les résultats des entretiens, du focus group et de l'atelier menés avec les membres du groupe de travail. L'organigramme du programme MAÉ implique un large panel d'acteurs. Le groupe de travail et le COPIL regroupent les principaux acteurs : l'exécutif du Canton de Neuchâtel, avec la présence de la cheffe de département, les principaux services cantonaux concernés, les deux conférences des directeurs communaux pertinentes, ainsi que les porteur·euse·s de projet pilote et les associations concernées. Le mandataire objectif·ne et le chef de projet MAÉ du DFDS assurent la coordination entre tous ces acteurs. En outre, plusieurs personnes sont présentes au COPIL ainsi que dans le groupe de travail, ce qui doit permettre aux informations de circuler entre ces différents niveaux. De plus, la conférence MAÉ prévoit d'impliquer, à titre consultatif, d'autres acteurs importants pour émettre des propositions – il s'agit de la Fédération des associations de parents d'élèves du Canton de Neuchâtel (FAPEN), du Syndicat autonome des enseignants neuchâtelois (SAEN), du Service de la santé publique de Neuchâtel (SSP), de l'Association des éducateur·trice·s de l'enfance (AEDE) et de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie (CNCI).

L'organisation telle que prévue est évaluée comme pertinente dans la mesure où elle implique les acteurs clés, autant politiques, administratifs et du terrain ainsi que des représentant·e·s des groupes cibles (familles), et qu'elle doit favoriser la circulation d'information entre ces acteurs.

Toutefois, certains problèmes se sont révélés au moment de la mise en œuvre. La réactivité aux questions du terrain est jugée insatisfaisante de la part des projets pilotes. Plus globalement, les projets pilotes estiment que le pilotage de la part du Canton est trop faible, alors que le Canton a fait le choix de ne pas intervenir pour laisser une grande liberté aux communes.

Notre évaluation permet d'effectuer les constats suivants pour expliquer cette situation. Tout d'abord, la planification des séances du groupe de travail n'était pas coordonnée avec celle du COPIL et les décisions clés n'ont pas pu être prises aux moments opportuns. On observe en effet que les membres du groupe de travail se sont réunis à six reprises entre mai et novembre 2022, alors que les membres du COPIL se sont quant à eux rencontrés lors de deux séances. En outre, les membres du groupe de travail ont émis l'hypothèse que les ressources en termes de temps dont disposaient le chef de projet et le mandataire

<sup>17</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ – Organisation, Cahiers des charges.

n'étaient potentiellement pas suffisantes pour assurer la gestion du projet et que leur proximité avec le secrétariat général du DFDS n'était pas optimale et n'a pas permis d'avoir les réponses demandées. De plus, le manque de pilotage de la part du Canton soulevé par les communes portant les projets pilotes peut s'expliquer à notre avis par le caractère novateur de l'approche choisie – la co-construction – une approche bottom-up qui contraste avec l'approche top-down habituellement appliquée.

En outre, il a été constaté que les voies de communication prévues n'ont pas toujours été respectées par les projets pilotes, notamment au moment d'annoncer à la presse le report de la mise en œuvre des offres MAÉ dans les communes pilotes.

Finalement, au moment de l'évaluation, la conférence MAÉ n'avait pas encore été mise en place. Il était en effet prévu de la consulter à un stade ultérieur. Cette conférence est importante afin de récolter les avis d'acteurs tels que les parents ou encore des acteurs de l'économie qui participent au financement de l'offre parascolaire. Leur implication dans l'évaluation des concepts ainsi que, par exemple, dans une évaluation ultérieure de la mise en œuvre de MAÉ dans quelques années est pertinente. Sa mise en place est, selon notre appréciation, nécessaire.

Pour évaluer le *processus*, nous nous basons essentiellement sur les entretiens, le focus group et l'atelier avec les membres du groupe de travail, ainsi que sur une analyse documentaire, notamment des procès-verbaux des séances du groupe de travail.

- *Appel à projets* : concernant l'appel à projets, il a été mentionné que certaines communes ont choisi de ne pas soumettre leur candidature par manque de ressources pour élaborer un projet dans les délais impartis, ainsi qu'en raison des incertitudes relatives au financement de l'offre MAÉ. Par conséquent, un nombre limité de communes ont soumis leur candidature pour participer à la phase pilote de MAÉ, réduisant les possibilités de sélection des projets.
- *Sélection des projets* : la sélection des projets est basée sur une grille déclinant les critères d'évaluation. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que les critères d'évaluation de la grille sont essentiellement des critères « d'adultes », alors que le programme MAÉ vise à mettre le bien-être des enfants au centre des préoccupations. Il aurait été intéressant de décliner davantage les critères d'évaluation portant sur les besoins des enfants qui constituent le principal public de l'offre MAÉ. Malgré le peu de candidatures soumises par les communes, les quatre projets pilotes retenus pour développer leurs concepts pilotes sont représentatifs de la diversité des communes neuchâteloises : urbaine/rurale, dans un collège/dans plusieurs collèges du territoire communal, pour certains niveaux scolaires de la commune/pour tous les niveaux scolaires d'un collège. Cette diversité est évaluée comme un prérequis pour assurer l'efficacité de la phase pilote et ainsi pouvoir identifier les éléments pertinents pour élaborer le concept cantonal MAÉ.
- *Conception* : il était initialement prévu que les quatre projets retenus développent leur concept pilote au sein de leurs communes au cours de l'année 2022. Pour accompagner les projets pilotes, les membres du groupe de travail devaient se rencontrer à plusieurs reprises afin de recueillir les questionnements et les problématiques des porteur·euse·s de projet et d'y amener des solutions. Dans les faits, ils·elles se sont rencontré·e·s à six reprises entre les mois de mai et novembre 2022, ce qui démontre la régularité des échanges. Toutefois, l'ensemble des acteurs interrogés jugent la phase de conception trop courte pour pouvoir trouver des solutions aux obstacles identifiés. Cela est dû au calendrier serré prévu au départ (cf. Chapitre 2.2.1). Finalement, bien que quatre projets pilotes aient été sélectionnés pour poursuivre la conception de leurs offres

MAÉ, la porteuse de projet de la commune de La Chaux-de-Fonds n'a participé qu'aux deux premières séances de groupe de travail, en mai et juin 2022.

### 2.2.3 Outcome

Dans cette section, les effets attendus (cf. Outcome du modèle d'impact du programme MAÉ) sont comparés aux effets observés. Il était prévu que les effets se déploient sur plusieurs groupes : les communes, les acteurs-clé, le DFDS, ainsi que plus globalement sur le contexte neuchâtelois. Nous observons dans cette section les effets sur les communes pilotes. Les effets sur les autres groupes sont discutés dans l'évaluation des projets pilotes afin de ne pas créer de redondances. Certains effets ne sont pas thématiques car non observables à ce stade du projet.

#### I Les effets prévus ont-ils été atteints par le programme MAÉ ?

*L'efficacité du programme MAÉ* est jugée comme moyenne. La régularité des réunions du groupe de travail a permis aux porteur·euse·s de projet d'échanger sur les bonnes pratiques, mais n'a pas permis d'élaborer des solutions et d'apporter suffisamment de réponses à leur questionnement, au moment de l'évaluation. Les communes pilotes n'ont pas exploré avec une totale liberté les possibilités pour élaborer leur concept. Elles se sont limitées dans leur réflexion en raison des obstacles suivants rencontrés : financement, bases légales – même si des arrêtés étaient envisageables – et durée de la phase de conception.

Il était prévu que les communes bénéficient des subventions cantonales et fédérales durant la phase pilote du projet (3 ans). Dans les faits, le projet a été lancé avec du retard, à cause de la pandémie de Covid-19, mais les subventions fédérales n'ont pas pu être prolongées. Les communes n'ont donc disposé que d'une année pour élaborer leurs projets pilotes.

Les communes devaient en outre bénéficier des échanges de bonnes pratiques et d'expériences. Dans les faits, les membres du groupe de travail ont souligné l'échange d'information ayant eu lieu au sein du groupe de travail, mais regrettent qu'il n'y ait pas eu davantage de solutions trouvées et que leurs questionnements soient souvent restés sans réponse.

En outre, les communes devaient être libres d'explorer leurs propres concepts d'école à journée continue. En réalité, bien que le Canton ait répété à plusieurs reprises qu'il attendait des communes qu'elles sortent du cadre existant, ces dernières se sont heurtées aux questions portant sur le financement des offres et le cadre légal, ce qui les a empêchées d'explorer librement ce qui pourrait être inclus dans leurs concepts. Nous avons en effet constaté des attentes différentes concernant la définition d'un modèle de financement de la part des communes et du Canton. Du point de vue du Canton, les communes devaient élaborer un budget, identifier des sources de financement puis définir le montant à prendre en charge par le Canton. Les communes attendaient quant à elles du Canton qu'il définisse une enveloppe financière. Les communes auraient ensuite adapté leurs concepts sur la base des financements disponibles de la part du Canton et des moyens à disposition des communes. En outre, le délai de décembre 2022 pour soumettre leurs concepts finaux et la mise en œuvre de certains éléments MAÉ dès 2023 les ont poussés à trouver des solutions pragmatiques, mais peu innovantes. Ce point est approfondi dans l'évaluation des projets pilotes (cf. Chapitre 3.2) Globalement, les communes ont rencontré des difficultés à jouir pleinement de la marge de manœuvre qui leur était donnée.

Finalement, il était prévu que les communes démarrent la mise en œuvre de leurs projets pilotes graduellement. Sur ce point, il convient de relever qu'il existe une compréhension et des attentes différentes vis-à-vis de ce qui doit être mis en œuvre et à partir de quand.

En effet, il est ressorti de notre observation au sein du groupe de travail, ainsi que dans les concepts respectifs des projets pilotes, qu’une offre MAÉ devait être proposée dès 2023. Toutefois, l’analyse documentaire n’a pas pu permettre d’identifier une telle date, ce qui a été confirmé par le COPIL. Cela a apporté une pression importante sur les communes qui, en plus de développer leur concept pilote théorique, devaient déjà se projeter dans la préparation de la mise en œuvre (ex. inscription des enfants, recrutement de personnel supplémentaire, rénovation/construction de bâtiments pour accueillir les enfants). Cette pression, tout comme d’autres facteurs tels que le calendrier serré, le délai lié à la fin de la subvention fédérale, les incertitudes quant au financement ou encore les réponses attendues de la part du Canton, ont eu un effet négatif, au cours du processus, sur la motivation des porteur·euse·s de projet et d’autres parties prenantes dans les groupes de travail communaux.

**2.2.4 Synthèse**

Le tableau ci-dessous résume l’appréciation globale par objet d’évaluation.

**F 2.2 : Aperçu de l’évaluation du programme MAÉ**

<i>Objet</i>	<i>Question d’évaluation</i>	<i>Évaluation globale</i>	<i>Justification</i>
Concept	La démarche entreprise pour la phase pilote est-elle pertinente pour répondre aux objectifs de MAÉ ?	Plutôt bonne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La pertinence de l’approche de co-construction est jugée bonne.</li> <li>– La pertinence des objectifs de MAÉ est jugée moyenne à bonne (pas forcément adaptés aux besoins des enfants)</li> </ul>
Mise en œuvre et output	La mise en œuvre du programme MAÉ est-elle efficace ?	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisation : circulation d’information réduite.</li> <li>– Processus : trop court, persistance des incertitudes.</li> </ul>
Outcome	Les effets prévus ont-ils pu être atteints par le programme MAÉ ?	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concrétisation des projets pas réalisable dans la mesure souhaitée (manque de réponses à différents questionnements).</li> </ul>

## 3. Les quatre projets pilotes communaux

Ce chapitre porte sur les projets pilotes menés par les communes. Les projets pilotes sont brièvement décrits, puis analysés afin de répondre aux questions d'évaluation.

### 3.1 Description des projets pilotes

Nous décrivons ici les quatre projets pilotes menés par les communes selon le périmètre prévu (nombre de collèges, d'élèves et âge des élèves), les prestations envisagées ainsi que l'état d'avancement du projet.<sup>18</sup> Nous nous sommes basés principalement sur les synthèses des projets pilotes élaborées dans le cadre MAÉ et transmises à objectif:ne le 16 décembre 2022 (ci-après : les synthèses), ainsi que sur les modèles d'impact et les formulaires de candidature des projets pilotes respectifs soumis au Canton le 10 décembre 2021 (ci-après : les formulaires de candidature).

#### 3.1.1 La Chaux-de-Fonds

Comme indiqué précédemment, la commune de La Chaux-de-Fonds n'a pas souhaité poursuivre la phase de conception de son offre MAÉ. En conséquence, la porteuse du projet pilote n'a participé qu'aux deux premières séances du groupe de travail. La description et l'évaluation du projet pilote de La Chaux-de-Fonds se basent donc uniquement sur le formulaire de candidature, ainsi que sur la synthèse du projet pilote.

Dans son formulaire de candidature datant du 10 décembre 2021, il était prévu que le projet pilote de La Chaux-de-Fonds prenne place dans le collège des Marronniers, pour les élèves de 1<sup>ère</sup> à 6<sup>ème</sup>. MAÉ devait être disponible pour tous les enfants inscrits au collège des Marronniers, sur la base d'une participation volontaire. Le collège est constitué de sept classes – six classes de 1<sup>ère</sup> à 6<sup>ème</sup>, ainsi qu'une classe d'accueil – soit 120 enfants au total.

La Chaux-de-Fonds prévoyait plusieurs offres correspondant aux éléments clés souhaités par le programme MAÉ : un interlocuteur unique pour les parents et les professionnel·le·s via Geco4, un repas de midi lors des journées complètes d'école mais au moins deux fois par semaine, un goûter commun suivi des devoirs surveillés obligatoires entre 15h et 16h – avec notamment l'utilisation d'un carnet de vie pour garantir la transmission d'information et le suivi des parents –, des activités extrascolaires en groupe organisées selon des modules facultatifs et en collaboration avec les associations culturelles et sportives de la Ville.

Le projet pilote de la commune de La Chaux-de-Fonds a été suspendu à l'automne 2022. Les rencontres entre les différents acteurs qui étaient prévues lors de la phase de conception se sont partiellement déroulées – principalement entre avril et juin 2022. Dans la synthèse du projet pilote, la commune de La Chaux-de-Fonds ne prévoit aucune étape pour la suite du projet dès janvier 2023. Dans la suite de l'analyse, le projet de la commune de La Chaux-de-Fonds n'est que partiellement pris en compte.

---

<sup>18</sup> Les modèles d'impact des projets pilotes de La Grande Béroche, de Neuchâtel et de Val-de-Ruz sont disponibles en annexe.



### 3.1.2 Neuchâtel

Le projet pilote de la Ville de Neuchâtel couvre deux collèges : le collège du Crêt-du-Chêne (19 classes, 334 élèves, de 1<sup>ère</sup> et 8<sup>ème</sup>) et le collège de Serrières (9 classes, 170 élèves, de 1<sup>ère</sup> à 6<sup>ème</sup>). L'offre MAÉ est offerte et disponible pour tous les élèves.

Les prestations prévues selon la synthèse du projet pilote sont les suivantes : accueil des enfants possible dès 6h45 et jusqu'à 18h45<sup>19</sup>, une pause de midi réduite, un repas de midi obligatoire pour les élèves ayant l'école le matin et l'après-midi, un interlocuteur unique pour les parents ainsi que pour les intervenant·e·s (toujours en phase de réflexion), les devoirs surveillés, des activités extrascolaires sportives et/ou artistiques (l'organisation et le financement restent à définir). Les parents ne sont pas obligés d'inscrire leurs enfants à MAÉ. En revanche, les enfants qui ne sont pas inscrits à MAÉ ne peuvent pas bénéficier de l'offre parascolaire liée au collège en dehors des périodes scolaires.

Selon la synthèse du projet pilote, la phase de conception va se poursuivre durant le premier semestre 2023. Il est notamment prévu de consulter les enfants et les parents à ce moment-là. Les soumissions d'un rapport au conseil communal ainsi qu'à la commission financière sont prévues en mai et juin 2023. En outre, les groupes de travail « Structure pédagogique » et « Activités extrascolaires » étant considérés comme des groupes de mise en œuvre, il a été décidé de les impliquer ultérieurement, une fois la phase de conception terminée. À l'origine, la commune de Neuchâtel prévoyait de démarrer MAÉ en août 2023. À ce stade, l'objectif est de débiter, à la rentrée 2024, une phase pilote MAÉ de deux ans dans les collèges du Crêt-du-Chêne et de Serrières.

### 3.1.3 La Grande Béroche

Le projet pilote de La Grande Béroche couvre deux collèges situés sur la localité de Bevaix et accueillant au total 260 élèves (14 classes de 1<sup>ère</sup> à 8<sup>ème</sup>). La commune de La Grande Béroche adaptera le nombre de places MAÉ à celui des inscriptions.

Selon la synthèse, les prestations suivantes sont prévues : accueil possible dès 7h, une pause de midi raccourcie, la possibilité pour les élèves inscrits à MAÉ de rentrer à la maison à la fin des cours, un interlocuteur unique pour les parents qui transmet également l'information à tous les intervenant·e·s, l'accès gratuit et facultatif à des activités extrascolaires dont le choix est laissé à l'enfant (sport/loisir/culture), un repas de midi sain et de saison. Il semblerait que les devoirs surveillés fassent pour le moment encore l'objet de discussions.

La synthèse ne contient pas d'information sur la suite du projet après janvier 2023.

### 3.1.4 Val-de-Ruz

Le projet pilote de la commune de Val-de-Ruz doit se dérouler sur l'ensemble de la commune. Le cercle scolaire de Val-de-Ruz s'étend sur 13 collèges. Cela correspond à 119 classes (85 classes de cycles 1 et 2, 34 classes de cycle 3) pour un total de 2'231 élèves. Comme pour les autres communes pilotes, MAÉ est une offre facultative, mais tous les élèves inscrits au parascolaire intègrent automatiquement MAÉ. Selon notre compréhension, MAÉ n'est pas ouvert aux 2'231 élèves mais dispose d'un nombre de places restreint en fonction des ressources actuelles. Dans le formulaire de candidature, il est inscrit que le projet s'adresse à environ 25% des élèves. Il est précisé dans la synthèse du projet pilote que le nombre de places d'accueil sera limité aux disponibilités des infrastructures existantes.

---

<sup>19</sup> Les accueils le matin avant l'école et l'après-midi après l'école sont facultatifs.

D'après le modèle d'impact intégré dans la synthèse du projet pilote, la commune de Val-de-Ruz prévoit de mettre en place un accueil le matin dès 7h jusqu'à 18h y inclus un repas de midi. La prise en charge pendant les heures d'accueil est flexible et sans obligation, notamment pour le repas de midi. Le projet pilote prévoit également des activités ludiques, des devoirs surveillés, un soutien aux devoirs, des activités extrascolaires ponctuelles ainsi qu'un catalogue répertoriant les activités extrascolaires disponibles dans la commune. Un site internet MAÉ sert de vitrine et de plateforme d'information pour la communication entre les différents partenaires. En outre, il est précisé dans la synthèse que « Val-de-Ruz a la chance de bénéficier d'une école communale qui en fait directement un interlocuteur unique. Le suivi de l'enfant est traité à l'interne que cela concerne l'école ou l'accueil parascolaire » (p. 10).

D'après la synthèse, le lancement de MAÉ était prévu dès janvier 2023. À la fin de l'été/début d'automne 2022, la décision a été prise de différer le lancement de MAÉ à la rentrée d'août 2023. Finalement, un nouveau report de la mise en œuvre a été décidé, pour un lancement à la rentrée d'août 2024.

À la date du 16 décembre, le groupe de pilotage de la commune de Val-de-Ruz s'apprêtait à soumettre le budget MAÉ accompagné d'un document complémentaire au Conseil communal, ainsi que par la suite à la Commission de gestion des finances et au Conseil général. La commune du Val-de-Ruz attend la validation du rapport et du budget par les autorités pour poursuivre les travaux de conception. La poursuite des travaux nécessitera l'engagement d'un·e nouveau·elle collaborateur·trice.

### 3.2 Évaluation des projets pilotes

L'évaluation des projets pilotes couvre la phase de conception sur l'année 2022. Cette phase a été précédée par l'élaboration d'ébauches de concepts MAÉ par les communes lors de la phase d'appel à projets qui a couru à l'automne 2021.

Nous abordons successivement les concepts rédigés par les projets pilotes et les outputs prévus à l'issue de la phase de conception (cf. Section 3.2.1), la mise en œuvre de la phase de conception (cf. Section 3.2.2), puis les impacts ainsi que les potentiels effets que produiront ces outputs en lien avec les enjeux prioritaires du programme MAÉ (cf. Section 3.2.3). Nous nous sommes basés principalement sur les synthèses des projets, les modèles d'impact respectifs ainsi que sur les entretiens, focus group et atelier menés avec les parties prenantes.

#### 3.2.1 Concept et output

**I** Les concepts des projets pilotes sont-ils *cohérents* vis-à-vis du programme MAÉ ?

*La cohérence des concepts des projets pilotes vis-à-vis du programme MAÉ est considérée comme moyenne à bonne. Dans les formulaires de candidature, les concepts proposés par les communes étaient cohérents avec l'appel à projets. Toutefois, la phase de conception a fait ressortir des obstacles à la concrétisation des éléments clés de MAÉ. L'interlocuteur unique et les activités extrascolaires sont les éléments qui ont posé le plus de problèmes. Au moment de l'évaluation, la plupart des projets pilotes sont à la recherche de solutions.*

Nous évaluons ici la cohérence des concepts des projets pilotes développés à l'issue de la phase de conception vis-à-vis du concept MAÉ. Pour ce faire, nous comparons les prestations prévues avec les éléments clés exigés dans le programme MAÉ (école à journée continue ouverte à tou·te·s, interlocuteur unique pour les parents, prise en charge de l'enfant sur l'entier de la journée, repas de midi obligatoires lors des journées complètes d'école, devoirs surveillés, offre d'activités extrascolaires intégrée, facultative, organisée

en étroite collaboration avec les associations locales)<sup>20</sup>. Nous nous basons principalement sur l'appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois du DFDS daté du 1<sup>er</sup> septembre 2021, ainsi que sur les synthèses réalisées par les communes pilotes datées du 16 décembre 2022. À ce stade, les prestations MAÉ ne sont définitives pour aucun des projets, mais vont continuer à être développées.

#### *Ecole à journée continue ouverte à tous sur base volontaire*

Les communes de Neuchâtel et de La Grande Béroche envisagent une offre MAÉ ouverte à tous les élèves, sans limite de places et sans condition de taux d'activité professionnelle des parents. La commune de Val-de-Ruz a annoncé que le nombre de places d'accueil serait limité aux disponibilités des infrastructures existantes car les dispositions financières actuelles ne permettent pas la création de nouveaux locaux. Cette différence entre les projets s'explique également par le périmètre des projets pilotes. L'offre MAÉ de la commune de Val-de-Ruz doit s'étendre à l'ensemble des 13 collèges, soit plus de 2200 élèves de 1<sup>ère</sup> à 11<sup>ème</sup>. Les communes de Neuchâtel et de La Grande Béroche ont des périmètres plus restreints puisqu'elles se limitent à deux collèges.

La participation volontaire à MAÉ est respectée dans toutes les communes. En effet, aucune n'envisage de forcer les familles à prendre part à une école à journée continue. Cela serait néfaste pour l'acceptation de MAÉ par la population. En revanche, dans les communes de La Grande Béroche et de Neuchâtel, il est prévu que les enfants ne s'inscrivant pas à MAÉ ne puissent par conséquent pas bénéficier de l'accueil parascolaire.

#### *Prise en charge sur l'entier de la journée*

Tous les projets pilotes prévoient un accueil sur l'ensemble de la journée, dès 6h45-7h jusqu'à 18h-18h45. Ces horaires ne diffèrent pas de l'offre parascolaire existante. Dans toutes les communes, mis à part le repas de midi, les tranches horaires sont facultatives. De plus, la commune de La Grande Béroche prévoit que les parents ayant des horaires flexibles puissent varier les jours d'inscription.

#### *Interlocuteur unique*

Tous les projets pilotes prévoient un interlocuteur unique. Toutefois, sa concrétisation est encore en phase de réflexion pour la plupart des projets. Val-de-Ruz est, à la fin de l'année 2022, la commune ayant le plus avancé sur ce point. La commune a mis sur pied un site internet comme porte d'entrée et source d'information pour les parents. En outre, l'école, en tant qu'école communale, reste un interlocuteur unique pour les parents. Le suivi de l'enfant est traité à l'interne de l'école, autant pour l'école que l'accueil parascolaire. Il est prévu de recourir à Pronote pour les communications de l'école aux accueils parascolaires, nécessaires au fonctionnement quotidien. Un outil spécifique aux inscriptions au parascolaire et au suivi de enfants est en développement (Geco4). Il est finalement inscrit dans la synthèse que « [u]ne ressource unique pour l'ensemble des partenaires (sociétés locales, partenaires privés, accueils, écoles) est difficilement possible dans la situation actuelle ».<sup>21</sup>

Plusieurs obstacles ont été identifiés par les communes pilotes dans la mise en place d'un interlocuteur unique. Tout d'abord, le fait que les enseignant·e·s et les éducateur·trice·s

<sup>20</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ : Ma journée à l'école, Appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois, Neuchâtel, le 1<sup>er</sup> septembre 2021, p. 8.

<sup>21</sup> Val-de-Ruz, Synthèse du 16 décembre 2022, p. 15. Les raisons de ces difficultés ne sont pas précisées.

n'aient pas le même employeur pose des problèmes au niveau de la protection des données. En outre, des projets pilotes se questionnent sur la bonne institution (l'école, l'accueil parascolaire, autre) et le bon outil pour reprendre cette fonction. De plus, des questions d'ordre pratique se posent, par exemple lors d'un remplacement par une personne externe. Une dernière préoccupation concerne les enfants non-inscrits à MAÉ et leur lien avec l'interlocuteur unique.

Selon notre observation, le concept de l'interlocuteur unique n'est pas clair pour les projets pilotes et est compris différemment. Selon les approches, l'interlocuteur unique est destiné aux parents uniquement ou également à la coordination entre les intervenant·e·s.

#### *Repas de midi obligatoire, lors des journées complètes d'école*

Le repas de midi obligatoire lors des journées complètes d'école n'est pas un élément clé définitif de l'appel à projets. Les communes pilotes étaient en effet invitées à formuler des propositions à ce sujet. Toutefois deux repas minimum obligatoires étaient exigés lors des journées complètes d'école.<sup>22</sup>

Les communes de Neuchâtel et de La Grande Béroche envisagent un repas obligatoire pour tous les enfants ayant l'école le matin et l'après-midi. La commune de Val-de-Ruz ne souhaite pas rendre le repas de midi obligatoire. En effet, il est souligné par le porteur de projet qu'il est important de ne pas imposer d'horaires strictes afin de ne pas aller à l'encontre des parents.

Le repas de midi présente plusieurs contraintes au niveau de la logistique et du financement. Il faut en effet suffisamment d'espace pour accueillir tous les enfants dans de bonnes conditions. Selon la localisation des lieux d'accueil, le transport des élèves pose un défi supplémentaire, notamment dans les communes de La Grande Béroche et de Val-de-Ruz. Au niveau du personnel, il s'agit de clarifier qui doit et peut être présent (ex. éducateur·trice·s, enseignant·e·s, autres encadrant·e·s, personnel d'intendance). Finalement, le financement des repas et plus spécifiquement de la pause de midi constitue un enjeu majeur. À ce sujet, les communes de Neuchâtel et de la Grande-Béroche ont décidé de raccourcir la pause de midi afin de réduire les coûts liés au personnel encadrant. Finalement, les projets pilotes portent une grande attention aux besoins des enfants pendant la pause de midi, notamment leurs besoins de calme ou de stimulation. Ces éléments font encore l'objet de réflexions.

#### *Devoirs surveillés*

Une offre de devoirs surveillés est prévue par les communes de Neuchâtel et de Val-de-Ruz. La commune de Neuchâtel a choisi de suivre la recommandation du service de l'enseignement obligatoire (SEEO) et de proposer des devoirs accompagnés par des éducateur·trice·s à la structure d'accueil parascolaire. Cette offre est également disponible pour les élèves non-MAÉ. La commune de Val-de-Ruz prévoit de poursuivre la solution déjà en place sur tout le territoire. Concernant la commune de La Grande Béroche, les devoirs surveillés ont fait débat au sein du groupe de travail. Il existe en effet une volonté des enseignant·e·s de maintenir l'implication des parents dans les devoirs et dans la scolarité de leurs enfants. Il a finalement été décidé de proposer les devoirs surveillés si le projet venait à être mis en œuvre.

---

<sup>22</sup> Département de la formation, de la digitalisation et des sports. MAÉ : Ma journée à l'école, Appel à projets à l'attention des communes, des cercles et des centres scolaires neuchâtelois, Neuchâtel, le 1er septembre 2021, p. 5 et 8.

### *Activités extrascolaires, facultatives, organisées en étroite collaboration avec les associations locales*

Les activités extrascolaires sont, avec l'interlocuteur unique, l'élément clé qui a été le moins développé par les projets pilotes durant la phase de conception.

Au moment de la rédaction du rapport, la commune de La Grande Béroche prévoit toujours de proposer des activités flexibles et à la carte, choisies par les enfants avec le soutien du personnel parascolaire, mais doit encore trouver une solution pour leur mise en œuvre. La commune de Neuchâtel a élaboré quatre variantes pour les activités scolaires, mais n'a pas non plus défini à ce stade les contours (organisation, financement) pour la mise en œuvre des activités extrascolaires. La commune de Val-de-Ruz a renoncé à proposer des activités extrascolaires durant les heures d'accueil, mais souhaite mettre en place des activités ponctuelles ouvertes à tous les enfants et mettre à disposition des familles un catalogue d'activités extrascolaires et hors cadre.

Les freins identifiés par les projets pilotes sont multiples. Tout d'abord, la disponibilité des associations et clubs locaux diffère entre les communes. Alors que la commune de Neuchâtel a reçu des retours positifs des associations contactées, les communes de La Grande Béroche et de Val-de-Ruz ont eu peu de retours et le cas échéant, la plupart négatifs. En effet, dans ces communes périphériques, les associations et clubs sportifs fonctionnent essentiellement avec des bénévoles et ces derniers ne sont pas disponibles en journée. À Neuchâtel, au contraire, les associations et clubs sont intéressés à proposer leurs services, car certains disposent de locaux qui ne sont pas exploités en journée. Accueillir les enfants serait un moyen de rentabiliser davantage leur location. Le coût des activités et leur financement sont des obstacles importants également identifiés par les projets pilotes. Des activités payantes financées par les parents créeraient des inégalités entre les enfants. Finalement, le transport des enfants entre l'école, l'accueil parascolaire et les lieux d'activité est un défi logistique et financier supplémentaire.

### *Autres réalisations*

D'autres réalisations ont été effectuées lors de la phase de conception. Il s'agit notamment d'une Charte MAÉ à destination des collèges, des partenaires et de la commune, de règles de vie communes aux accueils parascolaires et à l'école ou d'un livret pour les futurs 1<sup>ères</sup> commun aux accueils parascolaires et à l'école. À ce stade, ces éléments ont été élaborés principalement par la commune de Val-de-Ruz.

### **3.2.2 Mise en œuvre**

**I** La mise en œuvre par les projets pilotes est-elle *efficace* ?

*L'efficacité de la mise en œuvre de la phase de conception est jugée comme moyenne. La planification serrée, les ressources parfois insuffisantes, la perception du manque de garanties financières et de soutien politique n'ont pas permis d'atteindre les outputs attendus pour la fin de l'année 2022, ayant pour conséquence le report du lancement de MAÉ. Toutefois, l'implication d'un large panel d'acteurs dans la phase de conception a eu des effets positifs sur l'acceptation de MAÉ, le rapprochement de la structure scolaire à la structure d'accueil parascolaire et la pertinence des outputs vis-à-vis des besoins et des possibilités du terrain.*

Nous nous intéressons à l'efficacité de la phase de conception au sein des communes, ainsi qu'à la poursuite des projets pilotes, dès janvier 2023. Pour ce faire, nous nous basons essentiellement sur les synthèses des projets pilotes ainsi que sur nos observations faites à l'occasion de nos participations ponctuelles aux séances du groupe de travail.

*Phase de conception (janvier 2022 à décembre 2022)*

La *planification* de la phase de conception est un élément central pour garantir son efficacité. Nous pouvons identifier plusieurs jalons pour les projets pilotes :

- *Validations politiques communales* : trois projets pilotes avaient planifié, dans leurs formulaires de candidature, la soumission de rapports au conseil communal, à la commission financière, ainsi qu’au conseil général en 2022 ou début 2023 afin de les faire valider par les autorités politiques communales.
- *Synthèse* : la soumission d’une synthèse des travaux réalisés pour décembre 2022 était une exigence de l’appel à projets.
- *Travaux préparatoires* : les communes pilotes planifiaient également dans leur formulaire de candidature d’éventuels travaux de rénovation, les engagements et la formation de nouvelles personnes, les inscriptions, etc. dès 2023.
- *Mise en œuvre dès 2023* : bien que cela n’était pas mentionné expressément dans l’appel à projets, trois communes avaient explicitement prévu dans leur formulaire de candidature une mise en œuvre à partir de 2023 (en janvier 2023 pour la commune de Val-de-Ruz, en août 2023 pour les communes de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds).

Dans les faits, on constate que ces calendriers n’ont pas pu être respectés, comme l’indique le report du lancement de MAÉ dans les trois communes restantes (pour rappel, la commune de La Chaux-de-Fonds a suspendu le projet à l’automne 2022). Cette planification s’est avérée trop ambitieuse au vu de l’ampleur de la tâche et des objectifs visés, d’autant plus que les communes devaient mettre en œuvre une procédure participative pour l’élaboration des concepts MAÉ. Ces calendriers ont contribué à mettre une pression constante sur les porteur·euse·s de projet pilote ainsi que sur les acteurs impliqués dans la phase de conception. Selon les porteur·euse·s de projet pilote, il aurait été nécessaire de prévoir davantage de temps afin de clarifier les lignes directrices (ex. sur le cadre financier et légal) et de prendre ensuite le temps d’aborder les éléments d’ordre pratique avec les groupes de travail. En outre, étant donné que la mise en œuvre de MAÉ était prévue en 2023 (janvier ou août), les attentes de la part des parents et des acteurs du terrain ont contribué à la pression pesant sur les parties prenantes à la phase de conception.

Les *ressources humaines* disponibles pour la phase de conception variaient d’une commune pilote à l’autre, tant au niveau du taux de travail (ex. 1 EPT pour Neuchâtel et env. 0,25 EPT pour La Grande Béroche) que du profil. Cela a exercé une influence sur les problèmes identifiés, les solutions apportées et la densité des travaux réalisés. Par exemple, grâce à son inscription au sein de l’administration communale, le porteur de projet pilote de Val-de-Ruz a pu facilement bénéficier de l’expertise de ses collègues, notamment aux niveaux légal, budgétaire et politique. Les chef·fe·s de projet pilote de Neuchâtel ont pu faire ressortir des questionnements très pratiques du terrain grâce à leur expertise dans les milieux scolaire et parascolaire. Globalement, certaines parties prenantes estiment que les ressources humaines et le budget pour la phase de conception de 2022 étaient sous-estimés et n’ont pas permis d’avancer aussi loin et rapidement que désiré. Il a parfois manqué des compétences sur les aspects financiers pour l’élaboration d’un budget.

Au niveau de *l’organisation*, le programme MAÉ exigeait dans son appel à projets que les projets pilotes comprennent un comité de pilotage, un·e chef·fe de projet, une équipe de projet, des groupes travail et qu’ils intègrent l’ensemble des parties intéressées dans la démarche (autorités politiques, directions scolaires, structures parascolaires, parents syndicats, associations sportives et culturelles, etc.). L’ensemble des projets pilotes ont répondu à cette demande. On constate en effet une implication d’acteurs aux profils variés dans les différents groupes de travail. Néanmoins, certains groupes d’acteurs étaient

difficiles à intégrer ou à maintenir dans le processus (ex. corps enseignant, acteurs qui ne sont pas d'accord avec les décisions prises). En outre, les projets pilotes dotés de moins de ressources au niveau de l'organisation de projet intégraient moins d'acteurs dans le processus. Selon les porteur·euse·s de projet pilote, les groupes de travail ont été des organes essentiels pour permettre une implication de tous les intervenant·e·s et enrichir les réflexions. Selon les personnes interrogées, les acteurs ont montré un grand intérêt pour le projet MAÉ et ont pu trouver des synergies et développer des solutions communes grâce à leur volonté d'agir pour le bien-être de l'enfant. Les porteur·euse·s de projet pilote ont également relevé que les professionnel·le·s du parascolaire se sont davantage impliqués que le corps enseignant. Cela s'explique notamment par le fait qu'il s'agissait pour eux d'une occasion de valoriser leur travail, d'être entendus et reconnus. Concernant les parents, ils ont été impliqués par le biais d'un sondage ou directement dans des groupes de travail. Finalement, l'implication directe des enfants n'a pas eu lieu au moment de l'évaluation. Cela est prévu en 2023 par le projet pilote de la commune de Neuchâtel.

Le déroulement de la phase de conception a été rythmé par les séances des groupes de travail et des groupes de pilotage. Les synthèses montrent un rythme soutenu dès le printemps 2022. Les porteur·euse·s de projet pilote se disent globalement satisfait·e·s du déroulement de ces séances et de la qualité des échanges au sein des groupes de travail.

Le tableau suivant résume l'organisation des projets pilotes et le nombre de séances s'étant déroulées en 2022.

**F 3.1 : Organisation des projets pilotes et nombre de séances**

<i>La Chaux-de-Fonds</i>	<i>La Grande Béroche</i>	<i>Neuchâtel</i>	<i>Val-de-Ruz</i>
Groupe de pilotage (4x)	Comité de pilotage (7x)	Comité de pilotage (5x)	Groupe de pilotage
1 cheffe de projet + 10 personnes du terrain (équipe de projet) (0x)	1 cheffe de projet	2 chef·fe·s de projet + 9 personnes (équipe de projet) (8x)	1 chef de projet + 1 coordinatrice
	GT Repas (2x)	GT Structure pédagogique (5x)	GT Continu / GT Midi / GT Fin de journée → GT Encadrement
	GT Ecole (3x)	GT Activités extrascolaire (3x)	GT Fonctionnement
	GT Activités (4x)		GT Finances (dès 17 août 2022)
	GT Interlocuteur unique (1x)		

Légende : le nombre de séances formellement organisées est inscrit à côté de chaque organe. Concernant la commune de Val-de-Ruz, il est précisé dans la synthèse que les séances des groupes de travail se sont tenues à quinzaine entre le 17 mars et le 28 septembre 2022, avec une pause lors des vacances scolaires. Le comité de pilotage s'est réuni à quinzaine entre octobre et fin décembre 2022. Concernant la commune de La Chaux-de-Fonds, il est inscrit dans la synthèse que trois personnes du groupe de pilotage se sont rencontrées hebdomadairement entre avril et juin 2022.

Source : synthèses respectives des quatre projets pilotes du 16 décembre 2022

La phase de conception a produit plusieurs effets :

- *Concrétiser les éléments clés de MAÉ* : le travail fourni au sein des communes pilotes a permis de produire des connaissances extrêmement importantes pour la suite du projet MAÉ et la mise en œuvre d'une école à journée continue viable et réaliste.
- *Favoriser l'acceptation du projet MAÉ* : l'approche participative contribue à l'acceptation de MAÉ par les parties prenantes. Dans toutes les synthèses et à

l'occasion des entretiens et du focus group, il a été mentionné qu'une des premières étapes de la phase de conception a été d'écouter et de répondre aux inquiétudes des acteurs. Cela a ensuite permis de fédérer ces derniers autour du projet et du bien-être de l'enfant. Le projet MAÉ et l'approche participative sont appréciés de la plupart des parties prenantes.

- *Créer des synergies entre les acteurs* : dans toutes les synthèses des projets pilotes, il a été mentionné que les multiples rencontres et la collaboration entre des acteurs divers ont permis une prise de conscience des enjeux et des spécificités de chaque métier. Ces synergies sont considérées comme essentielles pour le succès du projet MAÉ et plus généralement pour garantir le bien-être des enfants. Les porteur·euse·s de projet pilote ont également souligné que ces synergies sont une réelle plus-value, même si MAÉ venait à ne pas voir le jour.
- *Remonter les besoins du terrain* : globalement, la phase pilote a permis de faire remonter les besoins du terrain et de développer une offre MAÉ qui correspondent à ces besoins. Cela contribue fortement à la pertinence des offres MAÉ.
- *Valoriser les ressources locales* : les synthèses permettent également de constater que les communes pilotes ont pleinement intégré les ressources locales dans leurs réflexions, notamment en ce qui concerne l'utilisation des bâtiments et des structures d'accueil parascolaires existantes. Cela a pu être fait grâce à la connaissance du terrain par les parties prenantes.

Ces effets correspondent aux objectifs poursuivis par le programme MAÉ en choisissant une approche de co-construction (cf. F 2.1 : Modèle d'impact du programme MAÉ).

Nous avons aussi identifié certains obstacles lors de la phase de conception :

- *Budget et financement* : le calcul du budget pour l'implémentation de MAÉ peut s'avérer complexe à effectuer pour les communes. Cela est dû à plusieurs inconnues dont le nombre d'élèves qui s'inscriront à MAÉ et le financement de MAÉ. Cela a freiné les réflexions sur les prestations qui pourraient être proposées dans le cadre de MAÉ et a été perçu comme un obstacle au développement des concepts MAÉ communaux. Le flou autour du financement a été identifié par les communes dès le lancement du projet dans certains formulaires de candidature et dès les premières séances du groupe de travail avec le Canton.
- *Cadre légal* : les implications légales des projets peuvent être complexes à anticiper pour les communes (ex. subventions, encadrement, participation financière des parents). Les communes pilotes étaient invitées à réfléchir hors du cadre légal et à identifier les éventuels besoins d'adaptation des bases légales. Toutefois, au vu du calendrier serré et de la mise en œuvre de MAÉ planifiée dès 2023, les communes pilotes ont réfléchi dans le cadre existant pour proposer un projet réaliste. Finalement, la modification de la LAE entraîne de nouvelles inconnues. Cela constitue également un obstacle au développement des concepts.
- *Garanties politiques* : le manque de réponses et de garanties quant aux soutiens financiers ou au cadre légal – bien que la possibilité des arrêtés a été mentionnée par le Canton – de la part du Canton, mais aussi des autorités communales, sont, selon les porteur·euse·s de projet pilote, également un frein au développement des concepts et ont eu un impact sur la motivation des acteurs impliqués dans la phase de conception.
- *Différents employeurs* : au niveau opérationnel, un frein est lié au fait que les éducateur·trice·s du parascolaire et les enseignant·e·s n'ont pas les mêmes employeurs et conditions de travail. Cela a posé un problème pour la communication et la prise de décision dans la phase de conception. Cela constitue aussi un enjeu dans la mise en œuvre de MAÉ au niveau de la rémunération, des taux d'encadrement, des cahiers des charges ou encore du partage d'informations sur les élèves.



- *Disponibilité de bâtiments adéquats* : le manque de disponibilité de bâtiments pour accueillir les élèves aux différents moments de la journée ressort fortement des synthèses. Parmi les défis figurent la nécessité de disposer d'un budget pour la rénovation ou la construction, le respect des réglementations en matière d'espace par enfant, l'obtention d'une autorisation de construire ou de transformer, la configuration des lieux, la localisation et les moyens de transport pour les élèves.

Plusieurs facteurs de succès pour la phase de conception ont aussi été mis en avant tels que l'implication des parties prenantes présentant des profils variés et une expérience du terrain, la prise en compte des craintes des acteurs du terrain, le soutien des différents acteurs tels que les directions d'écoles, les conseiller·ère·s communales, les services et dicastères ou encore l'engagement des porteur·euse·s de projet pilote grâce notamment aux soutiens de la Confédération et du Canton. Sur ce dernier point, certains auraient toutefois souhaité un taux d'activité plus important pour les porteur·euse·s de projet pilote.

#### *Poursuite des travaux dès janvier 2023*

Lors de la rédaction des synthèses, les trois projets pilotes avaient tous pu établir un budget prévisionnel pour la suite des travaux. Ils avaient soumis ou prévoient de soumettre prochainement un rapport accompagné d'un budget aux autorités communales. La suite des travaux est conditionnée aux validations des autorités, notamment aux garanties financières.

Les communes de Val-de-Ruz et de Neuchâtel prévoient explicitement dans leur synthèse une phase pour finaliser leurs concepts durant l'année 2023. Concernant la coordination des projets pilotes, l'engagement des porteur·euse·s de projet pilote était initialement prévu jusqu'en décembre 2022. Durant l'année 2022, il existait une grande incertitude quant à la conduite des projets pilotes dès janvier 2023. En novembre 2022, il a été communiqué aux communes qu'un soutien allait être accordé pour le maintien des porteur·euse·s de projet pilote jusqu'en juillet 2023. Cette décision étant intervenue tardivement, certain·e·s des porteur·euse·s de projet actuel·le·s ne s'avèrent plus disponibles et une nouvelle personne doit être engagée. La commune de Neuchâtel a, quant à elle, pu maintenir les deux porteur·euse·s de projet pilote à un taux de 90% et a décidé de dédier 10% à une autre personne afin d'apporter un soutien sur les aspects financiers.

Les projets pilotes de Neuchâtel et de Val-de-Ruz envisagent une mise en œuvre de MAÉ au plus tôt à la rentrée d'août 2024. Ils disposent ainsi d'un an et demi pour finaliser les concepts et préparer la mise en œuvre. La commune de Neuchâtel prévoit une phase pilote de mise en œuvre de deux ans, puis une implémentation progressive sur l'ensemble du territoire. Il n'y a pas d'information sur la mise en œuvre concernant la commune de La Grande Béroche.

### **3.2.3 Outcome**

Dans l'évaluation de l'outcome, nous distinguons les effets à court terme (les impacts légaux, organisationnels, financiers et pédagogiques des prestations prévues) des effets à moyen terme (les effets attendus des prestations sur les publics cibles).

**I** Outcome à court terme : quels sont les impacts légaux, organisationnels, personnels, financiers et pédagogiques ?

Certaines *bases légales* ont un impact sur la mise en œuvre des projets pilotes. Il s'agit notamment des bases légales sur la protection des données, le financement de l'accueil parascolaire, les normes en matière d'espace minimum, le taux d'encadrement, les conditions d'emploi des intervenant·e·s et certains règlements communaux. Les offres

MAÉ devront être conçues de manière à garantir la conformité aux bases légales actuelles ou certaines bases légales devront être adaptées à terme pour donner plus de flexibilité aux communes dans la mise en œuvre de leurs projets. Toutefois, pour le court terme, il faut tenir compte de la possibilité d'adopter un arrêté qui déroge temporairement aux dispositions actuelles. Mais pour le moment, les projets pilotes sont davantage conçus de façon à respecter le cadre légal existant.

Au niveau *organisationnel*, une adaptation de la quantité et l'aménagement des bâtiments s'avère indispensable pour mettre en œuvre les offres MAÉ.

Les impacts au niveau du *personnel* relèvent principalement du besoin d'avoir plus d'heures d'encadrement. Il reste à clarifier si davantage de personnel est nécessaire pour garantir l'encadrement ou si l'encadrement peut être assuré par les intervenant·e·s actuel·le·s des structures scolaires et d'accueil.

Concernant les impacts *financiers*, en toute logique, une offre MAÉ coûtera davantage que l'offre actuelle, étant donné qu'elle est plus large. Toutefois, les impacts financiers pour les différentes parties prenantes (ex. parents, communes, Canton) restent peu détaillés et les modèles de financement sont peu clairs.

Au niveau *pédagogique*, nous n'avons pas pu récolter beaucoup d'informations car nous ne disposons pas des concepts pédagogiques des projets pilotes. Néanmoins, les projets pilotes ont travaillé sur les questions de valeurs des structures MAÉ, du rythme de la journée ainsi que sur des questions organisationnelles. Une lacune majeure, à notre avis, réside dans le manque d'informations concernant la manière dont les différent·e·s intervenant·e·s vont collaborer.

Dans ce chapitre, nous décrivons les effets potentiels ou besoins d'adaptation aux niveaux légal, organisationnel, personnel, financier et pédagogique liés à la mise en œuvre de MAÉ dans les communes pilotes.

#### *Impacts légaux*

Selon les porteur·euse·s de projet pilote, les bases légales suivantes ont un impact sur la mise en œuvre des projets pilotes<sup>23</sup> :

- La législation *sur la protection des données* est un obstacle à la collaboration et au partage d'information sur les enfants entre les intervenant·e·s du parascolaire et du scolaire.
- La loi sur l'accueil extrafamilial (LAE) contient un *dispositif quant au financement de l'accueil parascolaire* avec la répartition entre le canton, les communes, les employeurs et les représentants. Ce dispositif pourrait devoir évoluer ou les offres MAÉ devront être conçues afin de pouvoir être financées selon la répartition actuelle.
- La LAE prévoit également des *normes en matière d'espace minimum* pour chaque enfant. Cela peut être problématique pour recourir à des bâtiments existants pour accueillir des enfants, notamment à midi. Ces bâtiments, parfois anciens, ne répondent pas aux normes. Par conséquent, de nouveaux bâtiments doivent être construits et/ou les bâtiments existants doivent être adaptés afin de répondre aux normes.
- La LAE contient des *dispositions sur le taux d'encadrement*. Ce taux varie en fonction du cycle scolaire et dans le cadre scolaire ou parascolaire. Le nombre de personnes

<sup>23</sup> Cela ne signifie pas que des adaptations au niveau légal sont forcément nécessaires. Mais il a été constaté par les porteur·euse·s de projet pilote que ces aspects ont une influence sur la mise en œuvre d'une offre MAÉ.

formées parmi les encadrant·e·s est également prescrit. Afin de pouvoir mettre en œuvre une offre MAÉ, certain·e·s porteur·euse·s de projet pilote ont proposé d'augmenter le nombre d'enfants par éducateur·trice / encadrant·e.

- Un projet pilote aborde la question de l'obligation de présenter *un casier judiciaire* pour tou·te·s les intervenant·e·s et la possibilité d'élargir le concept actuel du Canton concernant les enseignant·e·s aux autres intervenant·e·s.
- Dans la commune de La Grande Béroche, le *règlement communal* devrait être adapté pour pouvoir accueillir les 8<sup>ème</sup>.

Les offres MAÉ devront être conçues de manière à garantir la conformité aux bases légales actuelles ou certaines bases légales devront être adaptées, même temporairement par le biais d'arrêtés, pour donner plus de flexibilité aux communes dans la mise en œuvre de leurs projets. Pour le moment, les projets pilotes sont davantage conçus de façon à respecter le cadre légal existant.

#### *Impacts organisationnels*

Les projets pilotes ont identifié le besoin de développer les infrastructures existantes pour accueillir les élèves, notamment à midi. La possibilité d'adapter les infrastructures de manière adéquate dépend fortement des ressources financières disponibles ainsi que du succès des demandes d'autorisation. Les porteur·euse·s de projet pilote réfléchissent à optimiser l'utilisation des espaces existants, comme les corridors ou les salles de classe peu exploitées, mais sont parfois confronté·e·s aux normes relatives aux locaux. Au moment de l'évaluation, les trois projets pilotes ont besoin de davantage de locaux et d'espace pour accueillir les enfants, mais sont en attente de financement et de soutien politique.

#### *Impact au niveau du personnel*

La question centrale concerne qui peut jouer quel rôle dans l'offre MAÉ et à quelles conditions.

Un obstacle qui se pose à ce stade réside dans le fait que les enseignant·e·s et les éducateur·trice·s n'ont pas le même employeur (sauf pour certaines structures communales), ni le même taux d'occupation et ne disposent pas des mêmes conditions salariales. Or, il convient d'assurer une équité entre les professionnel·le·s lorsque leurs prestations sont identiques. Certain·e·s professionnel·le·s craignent de voir leurs conditions de travail se détériorer, par l'attribution de tâches moins valorisantes ou en devant sacrifier du temps libre à midi par exemple. Au niveau du corps enseignant, il semble à ce stade difficile de pouvoir les intégrer en dehors des heures de cours en raison de leur cahier des charges difficile à modifier d'une part, et d'autre part, de leur niveau salarial.

En outre, au sein de certains projets pilotes, une réflexion est menée sur l'opportunité d'impliquer les éducateur·trice·s dans les classes afin d'apporter un soutien aux enseignant·e·s. Cela présenterait l'avantage pour ces derniers de travailler en continu sur la journée, au lieu de faire des interventions ponctuelles. Toutefois, la question se pose des qualifications nécessaires ainsi que de l'acceptabilité de ce nouveau cahier des charges par les éducateur·trice·s. Ce rôle de soutien est actuellement pris en charge par les assistant·e·s socio-éducatif·ve·s.

Des réflexions sont également menées sur le volume et le profil du personnel nécessaire aux différents moments de la journée : personnel d'encadrement formé et non-formé, personnel éducatif, personnel d'intendance pour prendre en charge la partie intendance de l'accueil (service des repas, moment de transition, nettoyage, etc.). La commune de Val-

de-Ruz prévoit également d'engager du personnel mobile supplémentaire afin de pallier le manque de personnel (ex. absence) ou dans des situations telles que la prise en charge d'un enfant avec des besoins spécifiques. De plus, la commune de Neuchâtel a mené des discussions avec Pro Senectute afin d'intégrer les retraités dans MAÉ. Des bénévoles pourraient par exemple accompagner les enfants à la pause de midi ou offrir des activités extrascolaires selon leurs compétences.

Les projets pilotes doivent encore clarifier les exigences minimales pour tous les intervenant·e·s en matière de qualification, d'assurance, etc. Certains ont d'ores et déjà déterminé certains éléments (contrôle annuel du casier judiciaire des collaborateur·trice·s éducatif·ve·s, comme personnel enseignant ; attestations médicales de capacité à travailler dans le domaine de l'enfance ; formation continue des éducateur·trice·s avec les enseignant·e·s via la HEP ou un autre institut de formation).

Il s'agit aussi de clarifier, pour tous les intervenant·e·s, l'employeur et le responsable de la gestion du personnel.

#### *Impacts financiers*

Deux aspects financiers peuvent être distingués : le budget prévu et le modèle de financement.

Comme évoqué précédemment, il a été difficile pour les projets pilotes d'établir *un budget* au vu des incertitudes quant à la mise en œuvre (ex. nombre d'inscriptions, bâtiments et personnel nécessaires, contribution de la part du Canton).<sup>24</sup> Néanmoins, il a été évoqué lors des ateliers que le prix de la prestation va augmenter en comparaison à la situation actuelle (ex. plus de personnel nécessaire). Des coûts importants au niveau du budget concernent les repas de midi, les activités extrascolaires et le personnel nécessaire – dépendant de la manière dont les prestations sont fournies (cf. les chapitres précédents). Un budget provisoire a été établi par Val-de-Ruz en intégrant par exemple les infrastructures, le personnel et le subventionnement. La commune de Neuchâtel a également procédé à une projection financière avec différents scénarios de volume d'inscriptions. Néanmoins, ce budget ne considère pas l'ensemble des coûts (ex. les coûts pour les activités extrascolaires, un changement du taux de participation par les parents) ni les conséquences d'éventuelles adaptations de la LAE liées à sa révision.

En ce qui concerne les *modèles de financement*, les sources principales identifiées par les projets pilotes sont la commune, le Canton, les parents et le fonds pour les structures d'accueil extrafamilial alimenté par les subventions de l'État et les contributions des employeurs.

#### *Impacts au niveau pédagogique*

Selon la Fédération suisse pour l'accueil de jour de l'enfant, le concept pédagogique d'une structure de jour doit informer sur « la façon dont le personnel travaille avec les enfants, les forme, les encadre et les éduque ; les différentes compétences et qualifications des collaborateur·trice·s sont mises à contribution dans le travail pédagogique et se complètent au quotidien ; le travail pédagogique est conçu dans le travail quotidien et l'examen ou le développement de la qualité est garanti ». <sup>25</sup> À notre connaissance, il n'existe pour l'heure

<sup>24</sup> Nous n'avons pas eu accès à ce budget, mais il était mentionné dans la synthèse de Val-de-Ruz.

<sup>25</sup> Kibesuisse (2017). Lignes directrices pour les structures d'accueil de jour d'enfants en âge de scolarité enfantine et primaire. Kibesuisse: Zürich, p. 18.

pas de concepts pédagogiques développés. Néanmoins, certains de ces aspects ont déjà été abordés par les projets pilotes.

Les communes de Val-de-Ruz et de Neuchâtel par exemple ont créé des chartes MAÉ dans lesquelles on retrouve les valeurs et des objectifs pédagogiques. La commune de Val-de-Ruz indique que les valeurs MAÉ ont pour but de développer les sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance.<sup>26</sup>

Le Charte – Valeurs des collèves MAÉ de la commune de Neuchâtel indique les points suivants :

- « Respect des différences, chaque être vivant est respecté et entendu peu importe sa religion, sa culture, sa nationalité, et/ou ses opinions.
- Les collèves MAE favorisent l'autonomie de tous (parents, enfants, enseignant-e-s, éducateurs-trices).
- Le personnel encadrant veille à la sécurité des enfants dans la bienveillance.
- Renforce le sens de la solidarité, par le biais d'activités dans lesquelles chacun-e peut s'épanouir et prendre confiance en soi.
- Donne la possibilité à chacun-e de trouver des interlocuteurs appropriés.
- Encourage la volonté et l'assiduité.
- Met tout en œuvre pour développer la capacité d'analyse et le sens critique de chacun-e. »<sup>27</sup>

Le flyer de présentation MAÉ de la commune de Neuchâtel précise en outre que la fusion entre le scolaire et le parascolaire doit permettre à l'enfant de développer des compétences telles que l'éveil de la personnalité, la régulation des émotions et l'estime de soi. Sur la base de ces éléments, nous pouvons observer que les objectifs visés sont principalement des compétences de vie.

En outre, les projets pilotes ont fait un grand travail sur la façon dont la journée est rythmée et la communication entre les parents, l'école et la structure d'accueil est assurée (via l'interlocuteur unique).

En revanche, d'autres aspects semblent être moins développés, selon les informations à disposition. Parmi ces éléments figure notamment la collaboration entre les différent·e·s intervenant·e·s. Nous ne disposons pas d'information concrète, par exemple, sur la façon dont l'échange entre les encadrant·e·s et les enseignant·e·s est assuré.

**I Outcome à moyen-terme : Les prestations prévues dans les concepts communaux vont-elles permettre de produire les effets (outcomes) envisagés?**

*La cohérence entre les prestations prévues et les effets envisagés est difficile à évaluer au moment de l'évaluation, car les prestations des projets pilotes ne sont pas encore concrètement définies. Cependant, la phase de conception et sa procédure participative ont permis de faire ressortir des points d'attention qui permettront de renforcer les potentiels effets de MAÉ.*

Nous évaluons la cohérence interne propre aux projets pilotes. Pour ce faire, nous comparons les réalisations de la phase de conception et les prestations prévues (output) avec les effets recherchés par les projets pilotes (outcome) et les enjeux prioritaires

<sup>26</sup> Commune de Val-de-Ruz (10.05.2022). Charte MAÉ Partenaire – Commune de Val-de-Ruz.

<sup>27</sup> Commune de Neuchâtel. Annexe 8 de la synthèse du 16 décembre 2022. Charte – Valeurs.

(impact) visés par le programme MAÉ. Cette analyse se base essentiellement sur les modèles d'impact développés par les projets pilotes (cf. A 1) ainsi que sur leurs synthèses.

#### *Mettre le bien-être de l'enfant au centre des préoccupations*

Les projets pilotes ont imaginé plusieurs prestations censées renforcer le bien-être des enfants telles que la réduction du temps de déplacement, davantage de temps libre, un gain d'autonomie, une meilleure intégration et cohésion sociale, une meilleure hygiène de vie ou encore un accompagnement et un suivi de qualité (cf. outcome des modèles d'impact). Les prestations en faveur du bien-être de l'enfant sont notamment un repas équilibré et sain, des activités extrascolaires, la collaboration entre les intervenant·e·s ou encore l'interlocuteur unique (cf. output des modèles d'impact).

Les projets pilotes ont identifié plusieurs points d'attention dans la conception d'une offre MAÉ. Un premier élément d'attention concerne les risques occasionnés par une journée continue et la multiplication des activités et des intervenant·e·s. Les porteur·euse·s de projet pilote s'attendent à ce que les enfants soient fatigués par de longues journées entourés d'autres enfants. Ils relèvent le besoin de moments de transition et de clame. De plus, la multiplication des intervenant·e·s peut engendrer une perte de repères pour l'enfant. Pour répondre à ces difficultés, les projets pilotes ont cherché à aménager des moments et des espaces de stimulation ou de calme, que ce soit à la pause de midi ou dans l'après-midi. La commune de La Grande Béroche prévoit de laisser à l'enfant la possibilité de choisir, avec le soutien des éducateur·trice·s, l'activité qu'il souhaite pratiquer. Cependant, les projets pilotes soulignent la difficulté de proposer un encadrement qui réponde aux besoins de chaque enfant aux différents moments de la journée. En outre, la prise en charge d'enfants avec des besoins spécifiques requiert un encadrement et des ressources supplémentaires.

L'interlocuteur unique pour les parents présente plusieurs avantages pour renforcer le bien-être des enfants. En effet, il permet une communication plus fluide et complète entre les intervenant·e·s et les parents. Toutefois, les projets pilotes craignent de perdre la proximité entre les parents, les enfants et les différents intervenant·e·s, car tout se passe via un seul canal.

La collaboration entre intervenant·e·s est un élément clé pour assurer un accompagnement de qualité de l'enfant. Les projets pilotes ont développé ou prévoient de développer des outils pour favoriser cette collaboration. Les communes de La Grande Béroche et de Neuchâtel envisagent que l'interlocuteur unique soit également disponible pour la collaboration entre les enseignant·e·s et les encadrant·e·s. La commune de Val-de-Ruz prévoit de recourir à Pronote. En outre, divers documents tels que la charte MAÉ, des règles de vie ainsi qu'un livret commun ont été produits par Val-de-Ruz pour encourager les synergies entre l'école et l'accueil parascolaire. À notre sens, il manque encore à ce stade des outputs qui doivent permettre aux intervenant·e·s d'échanger réellement sur les enfants afin d'assurer un suivi de qualité.

En outre, nous n'avons pas pu identifier clairement par quel biais les projets pilotes comptent renforcer l'autonomie des enfants, à l'exception du choix d'activités laissé aux enfants dans le concept de La Grande Béroche. Il n'existe pas non plus à notre connaissance de concept pédagogique (cf. Impacts au niveau pédagogique).

#### *Favoriser l'égalité des chances des enfants*

L'égalité des chances doit être rendue possible grâce à plusieurs mesures telles qu'une école à journée continue ouverte à tou·te·s, sans restriction quant au taux d'occupation des parents, un accompagnement de qualité, des devoirs surveillés, l'accès à des activités

extrascolaires, la provision de repas sains et équilibrés. Cependant, un élément en particulier peut entraver les effets de ces interventions. Il s'agit du financement de l'offre MAÉ, en particulier des repas et des activités extrascolaires. Plusieurs projets pilotes craignent, par exemple, que si les activités extrascolaires sont payantes, les enfants issus de familles avec moins de moyens ne puissent y participer et soient discriminés. Dans les formulaires de candidature, certains projets pilotes prévoyaient d'offrir des bons afin que les enfants puissent participer à un certain nombre d'activités gratuitement. Toutefois, cet élément n'était plus présent dans la synthèse. Plusieurs projets pilotes ont mentionné dans leur synthèse que, dans l'optique d'un projet « idéal », elles souhaiteraient offrir la gratuité, soit pour les repas ou pour les activités.

À ce stade, les communes ne disposent pas des solutions financières pour assurer l'égalité des chances entre les enfants. En outre, il existe un risque de renforcer l'inégalité des chances entre les enfants participant à MAÉ si les prestations sont trop différentes d'une commune à l'autre, ainsi que pour les enfants ne participant pas à MAÉ.

#### *Faciliter la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle*

Plusieurs éléments clés de MAÉ doivent faciliter la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Il s'agit par exemple de la possibilité d'accueillir les enfants le matin avant l'école et jusqu'en fin de journée et d'offrir des places pour tous les enfants intéressés. Ainsi, les parents n'ont plus à craindre de ne pas avoir de place d'accueil et peuvent augmenter leur taux d'activité ou prendre un emploi dans un lieu plus éloigné de leur lieu de résidence. Cela a un effet positif sur la situation économique de la famille et pourrait permettre à certains parents de s'affranchir de soutiens financiers publics. En outre, cela peut avoir un effet sur l'égalité des genres et pour les familles monoparentales dans la mesure où ces personnes peuvent poursuivre une carrière, obtenir un meilleur salaire et sur le long terme bénéficier d'une meilleure retraite.

À ce stade, les communes pilotes ne peuvent pas garantir l'accueil de tous les enfants intéressés. Des questions liées à l'encadrement, à la disponibilité des locaux et au financement doivent être résolues. En outre, une réflexion doit être menée sur les familles avec des horaires irréguliers. La commune de La Grande Béroche prévoit la possibilité pour les parents ayant des horaires flexibles de varier les jours d'inscription.

Il est important de relever que l'objectif de faciliter la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle s'adresse aux parents et peut être en contradiction avec l'objectif de renforcer le bien-être de l'enfant.

#### *Faciliter l'organisation de la vie familiale et améliorer la qualité de vie des familles*

L'organisation de la vie de famille doit être facilitée par les prestations telles que l'interlocuteur unique, qui favorise la communication, les devoirs surveillés déchargeant les parents de cette tâche et plus généralement l'accueil des enfants sur l'entier de la journée permettant aux parents de réaliser des tâches domestiques par exemple et de réduire les trajets et le stress. Une offre MAÉ doit donner aux familles davantage de temps pour partager des moments de qualité.

Les projets pilotes reconnaissent ces effets positifs. Toutefois, pour répondre réellement aux attentes et aux besoins de familles, ils sont convaincus que l'accueil des enfants doit être flexible et facultatif, en tout cas pour les périodes du matin, avant l'école et pour l'après-midi après la fin des cours. Tous les projets pilotes proposent en effet un accueil facultatif. La commune de Val-de-Ruz n'a pas non plus souhaité rendre le repas de midi obligatoire, car les porteur·euse·s de projet estiment que cela irait à l'encontre des besoins des parents et risquerait de créer de la résistance vis-à-vis du projet.

De plus, les communes de Neuchâtel et de La Grande Béroche prévoient de réduire le temps de pause de midi. Cela peut poser un problème pour l'organisation des familles ne participant pas à MAÉ qui, de ce fait, ne disposeront de moins de temps à midi et devront récupérer les enfants plus tôt l'après-midi après la fin des cours.

*Renforcer l'attractivité résidentielle*

Il est attendu que l'offre MAÉ renforce l'attractivité résidentielle. Sur ce point, les avis des projets pilotes sont partagés. D'un côté, la possibilité d'accueillir les enfants sur une journée complète, sans limite et sans liste d'attente peut être un critère dans le choix du lieu de résidence d'une famille. De l'autre, il a été souligné que, si MAÉ est obligatoire et qu'il n'existe pas d'autres solutions d'accueil parascolaire dans la commune, cela pourrait retenir des familles de s'y établir. En cas d'afflux important de nouvelles familles, le défi sera d'augmenter le nombre de places d'accueil. Finalement, si MAÉ n'est pas offert sur l'entier du territoire cantonal, cela risque de rendre certaines communes plus attractives que d'autres.

*Autres effets potentiels*

Dans leur modèle d'impact, plusieurs projets pilotes prévoient que les associations locales gagneraient en visibilité et en nouveaux adhérents grâce aux activités extrascolaires dont ils seraient les principaux prestataires. À ce stade, cet effet est remis en question dans les communes de La Grande Béroche et de Val-de-Ruz, car les associations et sociétés n'ont pas la possibilité ou l'intérêt de participer régulièrement à MAÉ. La commune de Val-de-Ruz propose une alternative intéressante pour atteindre cet objectif avec l'organisation d'activités ponctuelles et la mise en place d'un catalogue d'activités à disposition des familles.

D'autres acteurs, tels que le Canton, les communes et les entreprises, peuvent potentiellement bénéficier des effets d'une offre MAÉ. L'attractivité résidentielle renforcée ainsi qu'un taux d'activité professionnelle plus élevé des parents permettraient au Canton et aux communes un meilleur rendement fiscal. L'augmentation du taux de travail des parents peut également bénéficier aux entreprises. En effet, en Suisse, la tendance est au temps partiel, parfois par choix, parfois par obligation. Dans ce sens, MAÉ pourrait bénéficier à l'économie globale du Canton, surtout dans une période de pénurie de main-d'œuvre.<sup>28</sup>

**3.2.4 Synthèse**

Le tableau ci-dessous résume l'évaluation globale par objet d'évaluation pour les projets pilotes.

**F 3.2 : Aperçu de l'évaluation des projets pilotes MAÉ**

Objet	Question d'évaluation	Évaluation globale	Justification
Concept et output	Les concepts des projets pilotes sont-ils <i>cohérents</i> vis-à-vis du programme MAÉ ?	Moyenne à bonne	– Bonne cohérence théorique, mais adaptation lors de la phase de conception pour garantir la faisabilité dans le contexte local.
Mise en œuvre	La mise en œuvre par les projets pilotes est-elle efficace ?	Moyenne	– Enjeux : planification serrée, ressources parfois insuffisantes, incertitudes financières et politiques. – Aspects positifs : bonne acceptation parmi les parties prenantes, rapprochement des structures

<sup>28</sup> Secrétariat d'Etat à l'économie de la Confédération suisse (09.01.2023). Le taux de chômage enregistré en 2022 est le plus bas depuis 20 ans [en ligne]. <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-92440.html> (consulté le 1er février 2023).



			scolaires/parascolaires, adaptation des prestations aux besoins/possibilités du terrain.
Outcome à court terme	Quels sont les impacts au niveau légal, organisationnel, du personnel, financier et pédagogique ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Légal : les bases légales sur la protection des données, le financement de l'accueil parascolaire, les normes en termes d'espace minimum, le taux d'encadrement, les conditions d'emploi des intervenant·e·s et certains règlements communaux ont tous un impact potentiel sur une offre MAÉ.</li> <li>- Organisationnel : l'infrastructure pour l'accueil des élèves à midi est le principal enjeu.</li> <li>- Du personnel : les enjeux concernent principalement les conditions de travail des différent·e·s professionnel·le·s ainsi que le nombre et le profil des intervenant·e·s nécessaires aux différents moments de la journée.</li> <li>- Financier : les porteur·euse·s de projet pilote s'attendent à une augmentation des coûts (ex. à cause d'une augmentation du personnel) ; il y a peu d'informations sur les budgets des différents projets ; les sources de financement prévues sont celles de la LAE (Canton, communes, employeurs et parents).</li> <li>- Pédagogique : les concepts pédagogiques sont peu développés surtout en ce qui concerne la collaboration entre l'école et l'accueil parascolaire – les projets pilotes ont principalement réfléchi à des questions pratiques ainsi qu'aux valeurs.</li> </ul>
Outcome à moyen terme	Les prestations prévues dans les concepts communaux correspondent-elles aux effets envisagés ?	Pas d'évaluation globale possible à ce stade.	- Les prestations des projets pilotes ne sont pas encore concrètement définies.

Légende : synthèse sur la base des résultats de l'évaluation effectuée par Interface.

## 4. Conclusion et recommandations

Sur la base des résultats des chapitres précédents, nous formulons des conclusions au niveau du programme MAÉ ainsi qu'à celui des projets pilotes et proposons des recommandations à l'attention du Canton et des communes.

### 4.1 Conclusion

L'approche de co-construction choisie par le Canton pour le *programme MAÉ* est pertinente, bien qu'elle n'ait pas été aisée à mettre en œuvre, ni pour le Canton, ni pour les communes. Cette approche a permis aux communes d'adapter leurs concepts aux besoins du terrain ainsi qu'à leurs possibilités financières, à leurs infrastructures et à leurs ressources en personnel. Parmi les obstacles principaux figurent les différentes attentes de la part du Canton et des communes concernant la démarche (ex. encadrement vs. liberté), le manque de clarté quant aux objectifs à la fin 2022 et ceux pour la suite du processus, un calendrier ambitieux, le manque de confiance entre Canton et les communes et le manque de garanties financières pour les communes. Des facteurs de succès ont également été identifiés, tels que la conviction de la nécessité du projet et son acceptation générale ou encore les échanges entre les communes pilotes.

Les *projets pilotes* ont avancé à des rythmes différents, en prenant plus ou moins de risques vis-à-vis du financement et du cadre légal. Val-de-Ruz est la commune qui prévoyait de lancer en premier l'offre MAÉ, avec une mise en œuvre initialement prévue pour janvier 2023. Il s'agit donc de la commune qui a le plus rapidement trouvé des solutions pour concrétiser les éléments clés de MAÉ. Les solutions développées restent très pragmatiques et n'amènent pas d'innovations particulières par rapport à l'offre existante. La commune de Neuchâtel prévoit une offre qui reprend le plus d'éléments clés de MAÉ. Ce projet pilote était aussi celui dans lequel les cheffes de projet étaient les plus dotées en ressources, ce qui leur a permis d'approfondir les éléments. Selon notre impression, il y avait aussi un fort soutien politique de la part de la Conseillère communale. Le projet pilote de Neuchâtel a un périmètre plus réduit (offre MAÉ dans deux collèges) et la mise en œuvre est plus éloignée dans le temps que pour le projet « pragmatique » de Val-de-Ruz. La commune de La Grande Béroche était à notre avis – avec l'exception de La Chaux-de-Fonds – le projet qui a rencontré le plus d'enjeux dans cette phase de conception : les ressources à disposition pour la cheffe de projet étaient limitées et la commune se voit confronter à des conditions difficiles telles qu'un manque d'infrastructure et d'associations. Globalement, sur une durée d'une année, il était donc difficile pour les projets pilotes de rédiger un concept détaillé pour une offre MAÉ. Au moment de l'évaluation, aucun projet n'est encore pérennisé : le financement pour la mise en œuvre n'est pas assuré, une clarification au niveau des différentes bases légales est nécessaire, le personnel et l'infrastructure requis doivent également être acquis.

La phase de conception a produit plusieurs *effets*. Tout d'abord, elle a permis un rapprochement entre l'école et le parascolaire. Cela est essentiel pour garantir le bon fonctionnement et la transition des élèves entre l'école et l'accueil et ainsi placer le bien-être des enfants au centre des préoccupations. La phase de conception a également apporté de précieuses connaissances du terrain pour la concrétisation des éléments clés de MAÉ et a permis de valoriser les ressources existantes dans les communes. Finalement, elle a favorisé l'acceptation de MAÉ auprès des parties prenantes et a amorcé la discussion publique sur une école à journée continue. Cela a été rendu possible grâce à l'implication

d'un large cercle d'acteurs. La diversité des profils des acteurs a contribué à la richesse des réflexions. L'obstacle principal a été la planification serrée qui a brusqué les travaux et créé des attentes et des déceptions vis-à-vis du résultat à la fin de l'année 2022. En repoussant la mise en œuvre de MAÉ, les communes pilotes ont affirmé leur besoin de temps pour finaliser les projets. Le manque de garanties financières, le cadre légal et le manque de soutien politique du Canton et des communes ressenti par certains acteurs sont d'autres obstacles à la phase de conception. Le report de la mise en œuvre de MAÉ par les communes pilotes correspond à notre avis à l'état d'avancement des projets pilotes : une mise en œuvre en 2023 ne nous semble pas opportune étant donné les questions encore ouvertes et les validations politiques nécessaires. Une école à journée continue constitue une nouveauté dans le canton de Neuchâtel et il est essentiel de prendre le temps de planifier une telle offre pour assurer son succès et son acceptation auprès des parties prenantes et plus généralement de la population.

## 4.2 Recommandations

Ce chapitre contient les recommandations relatives au programme MAÉ (cf. Section 4.2.1), aux projets pilotes communaux (cf. Section 4.2.2) et à la reproduction de l'approche de co-construction (cf. Section 4.2.3)

### 4.2.1 Recommandations relatives au programme MAÉ

**I** Recommandation n°1 : clarifier les objectifs et les attentes pour la suite du processus  
Initialement, un objectif du programme MAÉ était de recueillir des expériences, d'identifier les bonnes pratiques, les obstacles et les points sensibles, afin de contribuer à l'élaboration d'un concept cantonal en matière d'école à journée continue. Au moment de la rédaction du présent rapport, le concept cantonal tel qu'il était envisagé à l'origine n'est plus à l'ordre du jour. Le Canton prévoit plutôt de mettre à disposition les expériences récoltées auprès des communes intéressées.

Avant de poursuivre le processus, il convient de clarifier les objectifs pour les différents acteurs : le Canton, les communes pilotes, les porteur·euse·s de projet pilote. Les attentes de chacun·e par rapport à la suite du processus et aux autres parties prenantes doivent être exprimées et discutées. Les rôles et les responsabilités du Canton et des communes pilotes doivent aussi être clarifiés.

Dans ce cadre, il convient notamment de faire le point sur la situation actuelle des communes, sur leur volonté de poursuivre le processus et à quelles conditions. Dans le même sens, nous proposons que le Canton réitère son intérêt et son soutien pour le projet aux communes pilotes (ex. par une participation de la cheffe du DFDS à une séance du groupe de travail).

Finalement, le Canton et les communes pilotes devraient fixer les conditions cadres d'une offre MAÉ (ex. les prestations indispensables, le coût de l'offre pour les parents, le financement) afin de garantir une certaine harmonie et une égalité entre les offres des projets pilotes, mais aussi avec les futures offres MAÉ de communes intéressées.

**I** Recommandation n°2 : définir en commun des jalons pour la suite

Un fois les objectifs fixés et les attentes clarifiées, nous recommandons de définir une planification avec des jalons pour la suite du projet. Cette planification doit être jugée réaliste par tous les acteurs impliqués. Des alternatives peuvent être prévues dans le cas où certains jalons ne peuvent être atteints à temps, par exemple en raison du processus politique difficilement planifiable.

Cette planification doit concerner les objectifs communs au Canton et aux communes pilotes. Dans ce cadre, les communes pourraient planifier la mise en œuvre des projets pilotes en fonction de leurs spécificités et possibilités.

**I Recommandation n°3 : améliorer l'organisation interne**

Notre évaluation révèle que le chef de projet MAÉ ne dispose pas de suffisamment de ressources pour assurer ses tâches. Il conviendrait de garantir que sa dotation en ressources corresponde à son cahier des charges. En outre, le chef de projet doit pouvoir apporter les réponses nécessaires aux porteur·euse·s de projet pilote en temps voulu. Une implication plus importante du secrétariat général du DFDS paraît nécessaire (ex. participation à des séances du groupe de travail aux moments clés définis par les jalons). L'objectif est de garantir un flux d'informations direct vers la cheffe du DFDS. Cela doit garantir que cette dernière soit informée à temps des éventuels problèmes ou désaccords, que les communes pilotes se sentent entendues et que des décisions puissent être prises plus rapidement.

**I Recommandation n°4 : apporter un soutien aux communes pilotes**

Nous recommandons au programme MAÉ de continuer à apporter son soutien aux communes pilotes, notamment en :

- apportant un soutien financier à l'équipe de projet, avec des ressources adaptées à la poursuite de la phase de conception et la préparation de la mise en œuvre ;
- facilitant l'échange entre les communes qui développent leur offre MAÉ afin d'identifier les synergies, par exemple sur des éléments comme l'interlocuteur unique ou les activités extrascolaires ;
- soutenant l'élaboration d'une planification par projet qui contient des jalons tels que les validations politiques nécessaires, les autorisations de travaux, etc. ;
- soutenant l'élaboration d'un budget et d'un modèle de financement.

Nous proposons également que le Canton mette à disposition de toute commune intéressée par une offre MAÉ, un guide rassemblant les expériences tirées de la phase pilote telle qu'évaluée dans cette étude, ainsi que de la mise en œuvre des projets pilotes. Pour ce faire, le Canton pourrait s'inspirer des projets similaires d'autres cantons.<sup>29</sup>

**I Recommandation n°5 : valoriser les synergies avec d'autres politiques et les effets sur d'autres groupes**

Nous recommandons que les synergies qui existent entre MAÉ, la politique familiale (ex. amélioration de la conciliation vie familiale-professionnelle), l'égalité des genres (ex. augmentation du taux de travail chez les femmes) et la politique économique (ex. augmentation de l'attractivité résidentielle, augmentation de l'emploi) du Canton de Neuchâtel soient exploitées notamment dans le but de trouver des sources de financement complémentaires.

---

<sup>29</sup> Par exemple : Canton de Zürich. Die Tagesschule – von der Idee bis zur Einführung, [https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/bildung/informationen-fuer-schulen/informationen-fuer-die-volksschule/unterrichtsergaenzende-angebote/tagessstrukturen/tagesschule\\_broschuere.pdf](https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/bildung/informationen-fuer-schulen/informationen-fuer-die-volksschule/unterrichtsergaenzende-angebote/tagessstrukturen/tagesschule_broschuere.pdf) (consulté le 13 février 2023).

#### 4.2.2 Recommandations relatives aux projets pilotes communaux

##### I Recommandation n°1 : chercher des synergies avec les programmes fédéraux

Il existe plusieurs programmes de promotion des activités sportives et musicales auprès des jeunes, tels que le sport scolaire de Jeunesse et Sport<sup>30</sup> ou les offres du programme Jeunesse et Musique<sup>31</sup>.

Nous n'avons pas été en mesure d'identifier, dans les synthèses, des discussions portant sur de potentielles collaborations avec ces programmes. Ces programmes proposent des financements ainsi que des guides qui pourraient être utiles aux projets pilotes pour développer leurs offres d'activités extrascolaires.

##### I Recommandation n°2 : mettre en commun les ressources pour développer les éléments clés de MAÉ problématiques

L'interlocuteur unique et les activités extrascolaires sont les éléments qui sont les plus problématiques à mettre en œuvre. Nous recommandons aux projets pilotes de mutualiser leurs ressources pour développer ces éléments à partir des réflexions menées individuellement. Si une solution peut être trop onéreuse ou compliquée à mettre en place par une commune seule, une collaboration entre plusieurs communes peut s'avérer bénéfique. Par exemple, on pourrait envisager, dans le domaine des sports extrascolaires, plusieurs équipes qui se déplacent d'une commune à l'autre au cours de la semaine. Si la mise en place de l'interlocuteur unique nécessite des investissements financiers pour le développement d'un outil existant ou un nouvel outil, cet outil devrait être commun à toutes les écoles. Cela facilitera également l'adaptation en cas de déménagement pour les familles ou de changement de lieu de travail pour les professionnel·le·s du scolaire et du parascolaire.

Globalement, nous avons constaté, lors des séances du groupe de travail (Canton-communes), que le développement des éléments clés de MAÉ a été freiné par la question du financement de l'offre MAÉ. Nous encourageons les communes pilotes à échanger davantage sur ces points à l'avenir.

#### 4.2.3 Recommandations pour la reproduction de l'approche de co-construction

##### I Recommandation 1 : reproduire l'approche de co-construction dans des domaines propices

L'approche de co-construction présente de nombreux avantages. Elle permet de développer des outputs qui correspondent aux besoins et aux possibilités du terrain tout en maintenant une cohérence de la politique sur l'ensemble du territoire. Elle permet d'augmenter la légitimité d'une offre et de favoriser son acceptation, notamment dans le cas de changements majeurs. Elle peut apporter de l'innovation, par exemple dans des domaines où des solutions sont difficiles à trouver. Finalement, elle valorise et responsabilise les multiplicateurs et les bénéficiaires, plus généralement la population.

Cependant, tous les domaines politiques ne se prêtent pas de la même manière à une telle approche. Nous recommandons d'utiliser cette approche principalement sur des dossiers politiques réunissant les critères suivants : a) le Canton et les communes partagent, au

---

<sup>30</sup> Office fédéral du sport. Sport scolaire [en ligne].  
<https://www.jugendundsport.ch/fr/sportarten/schulsport-uebersicht.html> (consulté le 8 février 2023).

<sup>31</sup> Office fédéral de la culture. Offre J+M [en ligne].  
<https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/sprachen-und-gesellschaft/formation-musicale/bienvenue-au-programme---jeunesse-et-musique--j-m-angebote.html> (consulté le 8 février 2022).

moins en partie, la même vision ; b) il existe un enchevêtrement des compétences entre le Canton et les communes (ex. la santé) ; c) le Canton et les communes sont dans une impasse pour résoudre un problème identifié et souhaitent trouver une solution ; d) les parties prenantes considèrent la problématique pertinente et sont ouvertes à s'engager dans un processus de co-construction ; e) les solutions développées par l'approche de co-construction doivent pouvoir être valorisées et mises en place (structure institutionnelle adaptée).<sup>32</sup>

**I** Recommandation 2 : fixer les objectifs et clarifier les attentes et les rôles, établir les conditions cadres

Afin de garantir le succès d'une approche de co-construction, nous recommandons de prendre le temps nécessaire au début du processus afin de clarifier les objectifs réalistes, les attentes et les rôles de chacun.e. Ces éléments sont centraux afin de ne pas créer de fausses attentes et des déceptions au cours du processus.

Il convient également d'élaborer une planification réaliste prenant en compte le temps nécessaire à l'implication d'un large panel d'acteurs et identifiant en amont les jalons, par exemple les validations politiques communales et cantonales nécessaires.

En outre, une organisation permettant un accompagnement étroit du processus et une prise de décision à des moments clés est considérée essentielle pour assurer l'adhésion des parties prenantes à la démarche.

Finalement, il convient de s'accorder sur les conditions cadres, notamment aux niveaux financier et légal.

---

<sup>32</sup> Matti, C.; Rissola, G.; Martinez, P.; Bontoux, L.; Joval, J.; Spalazzi, A. & Fernandez, D. (2022): Co-creation for policy: Participatory methodologies to structure multi-stakeholder policymaking processes, EUR 31056 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

# Annexes

## A 1 Modèles d'impact des projets pilotes

### FA 1 : Modèle d'impact La Grande Béroche

Input	Mise en œuvre	Output	Outcome multiplicateurs	Outcome bénéficiaires	Impact société
Avec quels moyens ?	Par quel biais ?	Avec quelles prestations ?	Quels effets sur qui ?	Quels effets sur qui ?	Avec quelle contribution ?
<p><b>Concept(s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision du développement communal de La Grande Béroche</li> <li>- Formulaire de candidature : Ecole à journée continue, deux collèges, cycles 1 et 2 (1H à 8H – 260 élèves) – estimation : ¼ des enfants participeront au repas à midi.</li> </ul> <p><b>Ressources humaines (EPT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept : X EPT</li> <li>- Mise en œuvre : X EPT</li> </ul> <p><b>Ressources financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canton :</li> <li>- Confédération :</li> <li>- Commune: (prestations propres valorisées; aménagements/travaux et les salaires du personnel)</li> <li>- Parents :</li> </ul> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existant : 85 places à midi; 60 places pour autres moments de la journée; deux salles de sport; multiples salles</li> <li>- À créer : projet de construction d'une salle polyvalente avec cuisine</li> </ul>	<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- COPIL (Chef dicastère école-jeunesse-sociétés, direction école, direction parascolaire, comité scolaire, invité GT)</li> <li>- Quatre GT : Ecole, Repas/parascolaire, Activités, Interlocuteur unique</li> </ul> <p><b>Processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Janvier à décembre 2022 : rencontres des groupes de travail, élaboration des budgets de fonctionnement et d'investissement, recherches de sources de financement, validation par les diverses instances politiques (Conseil communal, commission financière, Conseil général).</li> <li>- Dès avril 2022 : organisation de la mise en œuvre du projet → infrastructure (bâtiment, repas, transport, système informatique), intervenants, formation pédagogique, organisation des activités extra-scolaires (rémunération, transports, etc.)</li> <li>- Dès août 2023 : mise en œuvre de l'école à journée continue sous réserve de validation du CC et du CG, et dépendant des financements</li> </ul>	<p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repas de midi facultatif</li> <li>- Devoirs surveillés par des personnes disposant de compétences pédagogiques – à confirmer</li> <li>- 3 – 4 activités extra-scolaires facultatives (détente, culturelles, sportives, de développement personnel)</li> <li>- Petits groupes favorisés grâce à des activités et repas répartis sur plusieurs sites</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interlocuteur unique</li> <li>- Moyens techniques pour informations</li> <li>- Soutien financier pour le financement d'une place d'accueil selon les moyens financiers des parents</li> </ul> <p><b>Enseignants, Éducateurs et Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils unique d'information</li> </ul>	<p><b>Directions d'écoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les différents acteurs qui prennent en charge les enfants (école-parascolaire et autres intervenants) est stimulée.</li> </ul> <p><b>Enseignants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les différents acteurs qui prennent en charge les enfants (école-parascolaire et autres intervenants) est stimulée.</li> </ul> <p><b>Éducateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les différents acteurs qui prennent en charge les enfants (école-parascolaire et autres intervenants) est stimulée.</li> </ul> <p><b>Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les différents acteurs qui prennent en charge les enfants (école-parascolaire et autres intervenants) est stimulée.</li> </ul>	<p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enfants bénéficient d'une éducation avec une bonne hygiène de vie et d'une alimentation saine et variée, de saison et locale.</li> <li>- Les enfants sont mieux intégrés au sein de leur groupe, la cohésion sociale en est renforcée.</li> <li>- Les enfants bénéficient de davantage de temps libre à midi.</li> <li>- Le stress des enfants lié au déplacement est diminué.</li> <li>- Les enfants sont entourés tout au long de la journée.</li> <li>- Les besoins spécifiques des enfants sont respectés (calme, apprentissage, etc.)</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le stress des parents lié au déplacement pour le repas de midi / les activités après-scolaires et à l'organisation de manière générale est réduit.</li> <li>- Les familles disposent de davantage temps pour des moments de qualité.</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité de l'accompagnement et du suivi des enfants est améliorée.</li> <li>- Les investissements communaux déjà consentis pour augmenter les infrastructures de garde extra-familiale sont validés.</li> <li>- Le temps de trajets (à midi et l'après-midi pour se rendre aux activités après-scolaires) sont réduits.</li> <li>- La sécurité des enfants est améliorée (circulation au alentour de l'école réduite).</li> </ul>	<p><b>À moyen terme (au niveau de la commune)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'attractivité résidentielle de la Grande Béroche est renforcée.</li> <li>- La capacité d'accueil des enfants est augmentée.</li> </ul> <p><b>À long terme (au niveau du canton)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bien-être de l'enfant est renforcé.</li> <li>- La santé publique est améliorée sur le long terme.</li> <li>- L'égalité des chances entre les élèves est renforcée, notamment au niveau de la scolarité.</li> <li>- La conciliation vie professionnelle et familiale est favorisée (→ égalité HF, insertion des parents, notamment des femmes, sur le marché du travail, etc.).</li> <li>- La qualité de vie des familles est renforcée.</li> <li>- Le retour fiscal est amélioré.</li> </ul>

Source : modèle réalisé en collaboration avec la porteuse de projet de La Grande Béroche sur la base du formulaire de candidature. Version du 6 septembre 2022.

FA 2 : Modèle d'impact Neuchâtel

Input	Mise en œuvre	Output	Outcome multiplicateurs	Outcome bénéficiaires	Impact société
<i>Avec quels moyens ?</i>	<i>Par quel biais ?</i>	<i>Avec quelles prestations ?</i>	<i>Quels effets sur qui ?</i>	<i>Quels effets sur qui ?</i>	<i>Avec quelle contribution ?</i>
<p><b>Concept(s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-construction avec les acteurs impliqués</li> <li>- Formulaire de candidature : Ecole à journée continue dans deux collèges pour les cycles 1 et 2 (1H à 8H – 504 élèves) – 1 enfant = 1 place</li> </ul> <p><b>Ressources humaines (en EPT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concept: 1 EPT</li> <li>- Mise en œuvre: 3 EPT de «gestion» (direction, secrétariat, comptabilité) + ? EPT personnel supplémentaire (éducatrice/éducateur, concierge, etc.)</li> </ul> <p><b>Ressources financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canton : 163'590.-</li> <li>- Confédération : 163'590.-</li> <li>- Commune : 191'000.- (175'000=prestations propres valorisées; 160'000=aménagement/travaux et les salaires du personnel)</li> <li>- Parents : ? (tarif sur la base contributive des parents pour les activités extra-scolaires et les repas)</li> </ul> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existant : collèges et parascolaires existant</li> <li>- À créer : espaces-repas supplémentaires, nouvel aménagement</li> </ul>	<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- Co-direction de projet</li> <li>- Equipe de projet</li> <li>- GT Structure et pédagogie</li> <li>- GT Activités sportives et culturelles</li> </ul> <p><b>Processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jan. à déc. 2022 – Phases I à III Prise de contact et échanges avec les acteurs-clés, élaboration du concept pédagogique et de la structure administrative et financière, mise en place des structures matérielles et des collaborations</li> <li>- Jan. à juil. 2023 – Phases A à C Soumission du projet et demande de crédit au CG, inscription du personnel supplémentaire, formations des équipes</li> <li>- Août 2023 à juil. 2024 – Phase D Implémentation, sondage, développement du projet</li> <li>- Août 2025 à 2030 Implémentation progressive dans les différents collèges de la Ville</li> </ul>	<p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil le matin – Petit déjeuner (6h45-8h15)</li> <li>- Repas de midi équilibré obligatoire si école l'après-midi</li> <li>- Changement d'horaire : pause de midi réduite, fin des leçons à 14h30</li> <li>- Soutien aux devoirs</li> <li>- Prise en charge libre et modulaire</li> <li>- Activités extra-scolaires facultatives (culturelles, sportives) choisies par les enfants/parents en fonction de leurs besoins et intérêts. (14h30-17h30)</li> <li>- Différents espaces à disposition dans le collège et la structure (calme, apprentissage, sport, etc.)</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interlocuteur unique – structure indépendante gérée par une co-direction pédagogique et éducative.</li> </ul> <p><b>Enseignants / Éducateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration entre l'équipe éducative et le corps enseignant</li> <li>- Co-direction pédagogiques et éducatives</li> </ul> <p><b>Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat entre les encadrants tiers et la structure MAÉ</li> </ul>	<p><b>Directions d'écoles et de parascolaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les entités est renforcée</li> <li>- L'échange avec les partenaires externes est amélioré.</li> </ul> <p><b>Enseignants / Éducateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La collaboration entre les équipes éducatives et le corps enseignant est renforcée.</li> <li>- L'échange avec les partenaires externes est amélioré.</li> </ul> <p><b>Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations locales gagnent en visibilité et peuvent gagner de nouveaux adhérents.</li> <li>- Les encadrants tiers disposent de davantage de temps pour offrir des activités de qualité.</li> </ul>	<p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enfants disposent de davantage de temps pour leur vie.</li> <li>- Les élèves bénéficient d'offres d'accompagnement au devoirs et d'activités, quelque soit la situation financière des parents.</li> <li>- Les enfants passent moins de temps dans les déplacements liés aux activités extra scolaires.</li> <li>- Les enfants gagnent en autonomie.</li> <li>- Les enfants ont une alimentation équilibrée.</li> <li>- Les enfants choisissent l'activité en fonction de leurs besoins (calme, apprentissage, sport, etc.).</li> <li>- Le rythme de l'enfant dans la gestion des repas est respecté.</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parents adhèrent au projet MAE.</li> <li>- Les parents passent moins de temps pour les démarches administratives.</li> <li>- Les parents disposent de davantage de temps pour leur vie professionnelle et de temps de qualité pour la vie familiale.</li> <li>- L'échange entre les parents et la structure d'accueil est amélioré.</li> <li>- Les parents augmentent leur taux de travail.</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rôle de l'école, en tant que lieu de vie et d'apprentissages, est promu.</li> <li>- Des synergies entre l'école et le tissu associatif local naissent.</li> <li>- L'organisation de la vie de famille est facilitée.</li> <li>- La qualité de l'accompagnement et du suivi des enfants est améliorée.</li> </ul>	<p><b>À moyen terme (au niveau de la commune)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'attractivité résidentielle de Neuchâtel est renforcée.</li> <li>- Le tissu associatif local est valorisé.</li> </ul> <p><b>À long terme (au niveau du canton)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bien-être de l'enfant est renforcé.</li> <li>- La santé des enfants est améliorée.</li> <li>- L'égalité des chances entre les élèves est renforcée.</li> <li>- La conciliation vie professionnelle et familiale est favorisée (→ égalité HF, insertion des parents sur le marché du travail, etc.).</li> <li>- La qualité de vie des familles est renforcée.</li> <li>- Le retour fiscal est amélioré.</li> </ul>

Source : modèle réalisé en collaboration avec la porteuse et le porteur de projet pilote de la commune de Neuchâtel sur la base du formulaire de candidature. Version envoyée avec la synthèse du 16 décembre 2022. Annexe 7.



FA 3 : Modèle d'impact Val-de-Ruz

Input	Mise en œuvre	Output	Outcome multiplicateur-trice-s	Outcome bénéficiaires	Impact société
Avec quels moyens ?	Par quel biais ?	Avec quelles prestations ?	Quels effets sur qui ?	Quels effets sur qui ?	Avec quelle contribution ?
<p><b>Concept(s)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecole à journée continue dans 14 collèges pour les cycles 1, 2 et 3 (1H à 11H – 2208 élèves)</li> </ul> <p><b>Ressources humaines</b> Compétences : Temps (en EPT) : - Concept: - Mise en œuvre:</p> <p><b>Ressources financières</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canton : subventionnement du nouveau modèle d'accueil</li> <li>- Confédération : subventionnement du développement du projet</li> <li>- Prestations propres valorisées : Bâtiments et personnel existant</li> <li>- Fonds propres : Augmentation revenus de l'impôt et facturation au prix de journée</li> </ul> <p><b>Ressources matérielles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existante: 14 collèges, 9 structures d'accueil parascolaires communales + 3 privées + mamans de jour</li> <li>- À créer: Augmentation de la surface, lieux et nombre de place de prise en charge</li> </ul>	<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de projet MAE</li> <li>- Coordinatrice projet MAE</li> <li>- Comité de pilotage</li> <li>- Groupe de travail (direction des structures d'accueil et écoles, CES, SLC, SPAJ, SEO, corps enseignants, structures parascolaires)</li> </ul> <p><b>Processus</b> Janvier à décembre 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins RH (renforcement structures parascolaires)</li> <li>- Synergies SLC</li> <li>- Infrastructures</li> <li>- Concept didactique et ludique avec le Campus du CSVR</li> <li>- Budgets</li> <li>- Élaboration d'une charte et de règles d'encadrement communes aux différents partenaires</li> <li>- Communications à la population</li> </ul> <p>Dès octobre 2022: début des inscriptions pour janvier 2023</p> <p>Dès janvier 2023: mise en œuvre</p>	<p><b>Directions d'écoles et enseignants</b> Charte et règles d'encadrement communes</p> <p><b>Éducateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte et règles d'encadrement communes</li> <li>- Outil Geco4 traitement des inscriptions et désinscriptions. (Information)</li> </ul> <p><b>Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte commune</li> <li>- Inscription via site MAE (Information)</li> </ul> <p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil le matin (7h-8h15) (Intervention)</li> <li>- Repas de midi (11h45-13h45)</li> <li>- Accueil l'après-midi (15h00-18h)</li> <li>- Accueil le matin continu (8h15-11h45)</li> <li>- Accueil l'après-midi continu (13h45-15h00)</li> <li>- Activités ludiques</li> <li>- Devoirs surveillés et soutien (Intervention)</li> <li>- Activités extra-scolaires (Intervention)</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interlocuteur unique et plateforme de communication (préexistante et connue) (Information)</li> <li>- Outil Geco4 traitement des inscriptions et désinscriptions para. (Information)</li> <li>- Inscription via site MAE par Geco4 (Information)</li> </ul> <p><b>Responsables politiques</b> Ouverture au changement, validation des budgets liés, attractivité</p>	<p><b>Directions d'écoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des accueils parascolaires dans le fonctionnement et la communication (Comportement)</li> </ul> <p><b>Enseignants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des accueils parascolaires dans le fonctionnement et la communication (Comportement)</li> </ul> <p><b>Éducateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de l'école dans le fonctionnement et la communication (Comportement)</li> </ul> <p><b>Encadrants tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité plus importante et augmentation de la fréquentation (Information)</li> <li>- Accès aux règles d'encadrement communes (Comportement et Compétences)</li> </ul>	<p><b>Enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Découverte de nouveaux intérêts/activités (Comportement et Compétences)</li> <li>- Règles d'encadrement communes aux différents lieux de fréquentation (Comportement)</li> <li>- (Attitudes)</li> </ul> <p><b>Parents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fluidité de la communication (Comportement)</li> <li>- Accès à l'information centralisée en un seul lieu (Comportement)</li> </ul> <p><b>Contexte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des synergies et interactions entre l'école, le tissu associatif local et les habitants de la Commune sont accentuées. (Structure)</li> <li>- La communication entre les différents intervenants est améliorée (Structure)</li> <li>- La découverte et l'accès à de nouvelles activités sont favorisés (Culture)</li> </ul>	<p><b>À moyen terme (au niveau de la commune)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'attractivité résidentielle de Val-de-Ruz est renforcée.</li> </ul> <p><b>À long terme (au niveau du canton)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bien-être de l'enfant est renforcé.</li> <li>- L'égalité des chances entre les élèves est renforcée.</li> <li>- La conciliation vie professionnelle et familiale est favorisée (→ égalité HF, insertion des parents sur le marché du travail, etc.).</li> <li>- La qualité de vie des familles est renforcée.</li> <li>- Le rendement fiscal est amélioré.</li> </ul>

Source : modèle réalisé en collaboration avec le porteur de projet pilote de Val-de-Ruz sur la base du formulaire de candidature. Version envoyée avec la synthèse du 16 décembre 2022.

## A 2 Liste des personnes interrogées

**FA 4 : Liste des personnes interrogées lors des entretiens, du focus group et de l'atelier**

<i>Nom , prénom</i>	<i>Fonction</i>
Assumani, Hassan	Conseiller communal de La Grande Béroche
Bachmann, Jérémy	Chef de projet pilote Val-de-Ruz, membre du groupe de travail du programme MAÉ
Brechbühler, Jean-Claude	Conseiller communal de Val-de-Ruz
Barthel, Marie	Cheffe de projet pilote Neuchâtel
Baur, Nicole	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, CDC-IP, Conseillère communale de la Ville de Neuchâtel
Calame, Christophe	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, CDC-SA
Chardon, Katia	Mandataire, objectif:ne
Dey, Michael	Chef de projet pilote Neuchâtel, Membre du groupe de travail du programme MAÉ
Dunant, Marc	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, SPAJ
Fumagalli, Luca	Chef de projet du programme MAÉ, chef de projet DFDS, SPAJ
Graf, Crystel	Cheffe du département de la formation, de la digitalisation et des sports (DFDS)
Grassi Pirrone, Daniel	Mandataire, objectif:ne
Kreis, Marika	Cheffe de projet pilote La Grande Béroche, Membre du groupe de travail du programme MAÉ
Leibacher, Geneviève	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, ANDIP
Simon-Vermot, Françoise	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, SEO
Sourget, Fabrice	Membre du groupe de travail du programme MAÉ, ANEDES

Légende : deux focus groups ont été menés avec huit enfants de 3<sup>ème</sup>– 4<sup>ème</sup> et de 5<sup>ème</sup>– 6<sup>ème</sup> du Collège de Serrières.