
**Projet-modèle « Periurban – cohabitation dans les régions rurales »
de la Commission fédérale pour les questions de migration CFM**
Version abrégée du rapport d'évaluation final 2009 – 2011

Sur mandat de la Commission fédérale pour les questions de migration CFM

Sommaire

1	Introduction	1
Résultats de l'évaluation		
2	Aperçu des principaux résultats de l'évaluation	2
3	Caractéristiques du modèle	2
Recommandations		
4	Recommandations sur les différents aspects du programme et des projets	10

1 Introduction

La Commission fédérale pour les questions de migration (CFM) réalise le programme « Periurban – Cohabitation dans les régions rurales » dans le cadre de son point fort « Projets modèles ». Ce programme a permis d'étendre l'ensemble des instruments de la Confédération et, donc, de ses partenaires locaux pour l'encouragement de l'intégration: les régions, dans lesquelles des services fédéraux n'ont pas soutenu jusqu'à présent d'une manière ciblée des mesures visant à encourager l'intégration, peuvent désormais être également renforcées dans les efforts qu'elles déploient pour améliorer la cohésion sociale et en particulier de renforcer celle entre la population résidente et la population migrante.

Objectifs des projets-modèles et des projets « Cohabitation dans les régions rurales »

- En soutenant les projets modèles, la Confédération soutient des projets d'importance nationale ou suprarégionale pour l'encouragement de l'intégration.
- Les projets-modèles permettent de développer des connaissances, dont la diffusion et la discussion déclenchent des processus d'apprentissage chez les différents acteurs – étatiques et privés – du travail d'intégration ou activent l'ancrage de ce travail en tant que tâche transversale.
- Les projets-modèles soutiennent en particulier de nouveaux contenus ou modes opératoires de l'encouragement de l'intégration. Cela signifie que les débouchés et les résultats d'un projet modèle peuvent rester ouverts.
- Les projets-modèles ont pour objectif de produire des effets directs et pratiques pour la gestion de l'intégration sur place.

Source: Appel à projets pour la phase 1 du programme « Cohabitation dans les régions rurales »

La présente version abrégée du rapport d'évaluation se concentre sur la question de savoir en quoi consistent les caractéristiques du modèle dans le résumé des projets du programme « periurban » (chapitre 3). Le chapitre 2 présente les conclusions du rapport d'évaluation complet – ici à titre d'aperçu des principaux résultats de l'évaluation. En outre, les recommandations faites dans le rapport complet sont reprises dans leur intégralité.

Résultats de l'évaluation

2 Aperçu des principaux résultats de l'évaluation

- Grâce au programme « Periurban – Cohabitation dans les régions rurales », la CFM a étendu l'encouragement de l'intégration pratiqué en Suisse.

Jusqu'à présent, l'« intégration » s'entendait principalement comme un thème concernant l'espace urbain. Ce programme permet de donner un nouvel élan qui définit également les régions rurales et périurbaines comme des champs sociaux dans lesquels la qualité du vivre ensemble en société est inconcevable sans la bonne intégration de la population étrangère. Le soutien de la CFM a permis de définir un thème qui a de bonnes chances de continuer à être traité durablement dans les régions où le projet est mis en œuvre. De son côté, la Conférence tripartite sur les agglomérations CTA a mis à son agenda l'inclusion de l'espace rural dans la collaboration tripartite.

- Pour la plupart, le programme et les projets ont été mis en œuvre avec succès.

La collaboration des divers acteurs (dans les régions, aux niveaux cantonal et fédéral) et surtout les efforts déployés par les responsables de projets ont permis de donner un nouvel élan à l'encouragement de l'intégration dans les régions concernées par un projet et donc d'y améliorer l'intégration sociale.

Le programme n'a que partiellement réalisé ses ambitions, à savoir que les projets mettent en œuvre des initiatives à caractère régional. Le manque d'intérêt et les résistances de certaines communes (sous prétexte, par exemple, que la commune serait trop petite et la proportion d'étrangers par rapport à sa population résidante trop faible pour justifier un projet d'encouragement de l'intégration) ont constitué les principales raisons des difficultés rencontrées.

- La modélisation est restée au stade des premières approches effectuées dans les régions concernées par des projets.

Les projets n'ont pas été exemplaires dans la mesure où les efforts entrepris n'ont pas permis de synthétiser et de modéliser des stratégies, des initiatives, des formulations d'objectifs, le choix de partenaires, des modes de collaboration, des manières de procéder, des besoins en management et en communication, etc., de manière à pouvoir être mis, sous forme écrite, à la disposition d'autres projets (visant à encourager l'intégration en général, et dans les régions rurales en particulier).

- Le fait que la réussite d'un projet est tributaire des personnes qui le dirigent, comme ne cessent de le souligner les responsables de projets, est l'un des aspects importants de l'encouragement de l'intégration.

Les projets ont nécessité des alliances au sein des administrations communales, des associations régionales, de la société civile, leur permettant de faire connaissance entre elles, d'avoir accès à des canaux de communication (par exemple à des sites internet communaux, mais aussi à des instances publiques). Le soutien des projets par de telles personnes ou instances ne va pas de soi, il faut y travailler. L'information, un travail de persuasion (par exemple en faisant ressortir clairement au partenaire potentiel les intérêts qu'aurait pour lui la réussite du projet) constituent des possibilités et des moyens de gagner des alliés.

Il va de soi que la réussite des projets dépend également de la manière dont ils sont dirigés. Les conditions préalables à la réalisation réussie (de l'encouragement de l'intégration) sont les

idées, la richesse des idées, les qualités du management, la force de conviction et les capacités de motivation des responsables du projet.

- L'encouragement de l'intégration est un acte politique.

Parce que l'intégration et l'encouragement de l'intégration sont des thèmes politiques importants, les projets y relatifs traduisent des prises de position politiques. Les projets réalisés dans le cadre de « Periurban » n'ont pas été désignés comme tels, ils ne devaient pas l'être non plus, surtout pas comme des projets émanant de partis politiques: pour que leur succès soit assuré, ils doivent pouvoir résulter d'alliances transcendant les partis dans les régions. Parallèlement, ils peuvent aussi revêtir un rôle politique et concrétiser explicitement leur fonction constitutive d'un modèle en termes de politique sociale pour l'avenir.

3 Caractéristiques du modèle

Il convient de répondre à la question de l'exemplarité (du modèle) tant au niveau du programme qu'à celui des projets.

- Les caractéristiques du modèle « Periurban » sont évidentes au niveau du programme pour autant que les mesures prises revêtent un caractère innovant.

Jusqu'ici, l'encouragement de l'intégration dans les régions rurales et périurbaines n'était pas soutenu par la Confédération. Les mesures d'encouragement de l'intégration prises dans les six régions concernées par un projet, à condition que ces mesures existent, n'avaient pas l'étendue des projets lancés par la CFM et cofinancés ensuite par le canton et les communes. L'encouragement de l'intégration est désormais coordonné au niveau régional, sur la base d'une vision globale, et est rendu possible grâce à la collaboration d'instances locales, cantonales et fédérales.

Toutefois, l'exemplarité est non seulement une condition préalable ou une condition pour que le programme puisse démarrer, mais aussi un objectif en soi. Les différentes mesures prises doivent également s'entendre comme des occasions d'apprendre et fournir – par le biais des expériences et connaissances acquises – les bases de futurs projets d'encouragement de l'intégration (dans des régions périurbaines).

- Les projets ont clairement, bien que partiellement, représenté ce qui fait leur caractéristique de modèle.

Les rapports concernant les projets font état des succès et des difficultés rencontrés (par exemple dans la tentative, fidèle au modèle, visant à mettre en œuvre une revendication régionale), ils énoncent des résultats et en tirent des enseignements. En règle générale, ils se réfèrent fortement au contexte qui leur est propre. Cette référence au contexte est une nécessité et l'un des points forts des assertions correspondantes. Mais en même temps, un pas supplémentaire serait possible: dans ce sens, il pourrait être utile de formuler les connaissances acquises et des recommandations sur des projets réalisés en parallèle ou sur des projets futurs, qui ne sont pas moins précis, mais qui cherchent à se détacher de la réalité du contexte et à viser des assertions de portée générale. À cet effet, une démarche supplémentaire, synthétisante, serait nécessaire. Elle devrait être fournie par les projets et au niveau du programme. Elle devrait se produire pendant la deuxième phase du programme plus systématiquement que cela n'a été le cas jusqu'ici.

Les réflexions qui suivent pourront être utiles pour entrer dans cette thématique. Elles concernent l'exemplarité, les différences par rapport à l'encouragement de l'intégration dans les villes, les bonnes pratiques et celles qui sont à déconseiller (les « dos » et les « don'ts »), ainsi que la

reproductibilité de certains aspects observés dans les projets menés pendant la première phase du programme. Il ne faut pas entendre comme des éléments séparés ces diverses manières d'aborder la question des « caractéristiques du modèle », mais les considérer plutôt ensemble et également par rapport aux aspects à prendre en compte lors de la planification et de la concrétisation de certaines mesures.

Des éléments susceptibles de servir de modèle

Les points suivants font partie des éléments et des thèmes possibles d'une modélisation de mesures d'encouragement de l'intégration dans l'espace périurbain (cette liste n'est ni exhaustive ni définitive):

Acteurs et coopérations	Les projets à mettre en œuvre dans l'espace périurbain requièrent une organisation (ou un groupe de personnes) responsable(s), qui soit le moteur des mesures à prendre.
	Idéalement, il y a lieu d'inclure dans les projets les autorités et les organisations de la société civile (y compris les personnes impliquées dans les associations de migrants œuvrant dans la région).
	Divers acteurs peuvent jouer des rôles plus ou moins importants au cours d'un projet, et certaines personnes et organisations qui ne participaient pas dès le départ au projet, doivent pouvoir le faire par la suite.
	Les acteurs sont autant que possible sur la même longueur d'ondes dans leur compréhension du projet, de ses objectifs et des mesures à prendre pour les atteindre. Cette vision commune doit être établie au cours de la planification déjà.
	Si une initiative régionale est poursuivie, elle doit refléter la structure organisationnelle du projet: des associations régionales (comme dans le Chablais, la Broye et la « St. Galler Rheintal ») doivent au moins être incluses dans le projet, elles doivent même en être - dans la mesure du possible - les principales responsables idéales.
	Lorsqu'une organisation tierce, comme dans le projet de Glaris-Sud, est coresponsable du projet, il est indispensable qu'elle soit régulièrement présente dans la région et qu'elle collabore en toute confiance avec les acteurs locaux et régionaux.
Les responsables cantonaux de l'intégration doivent être parties prenantes dans des projets locaux et régionaux – non seulement en tant que financiers, mais aussi en qualité de personnes d'expérience et d'acteurs capables de conférer sa légitimité au projet.	
Initiatives et instruments	Le travail de recherche (mené à l'aide d'autobus itinérants comme dans la Broye et le Freiamt inférieur (im Unteren Freiamt), ou au moyen d'un point de rencontre mobile comme dans la St. Galler Rheintal) permet de gagner le public au projet et d'organiser de manière proactive l'accès à des groupes cibles.
	La réunion d'acteurs qui habituellement n'agissent pas les uns avec les autres est un instrument important de l'encouragement de l'intégration. Elle peut avoir lieu dans l'organisation du projet, lors de fêtes et dans le cadre d'activités partielles.
	La mise en lumière de groupes de migrants – dans le cadre de fêtes, lors de « journées portes ouvertes » dans leurs locaux associatifs, etc. – est une occasion de montrer la diversité sociale. De telles occasions permettent aux migrantes et aux migrants eux-mêmes de se sentir reconnus et valorisés.
	La planification de projets partiels, menée dans la Broye et dans le Chablais, en tenant compte de groupes cibles et de bénéficiaires éventuels est chronophage, mais elle offre une excellente possibilité d'organiser le projet lui-même d'une manière participative et intégrative, de gagner l'engagement de la population et de dégager des ressources locales.

	Sensibiliser les autorités (organes décisionnels, administrations) aux questions liées à l'intégration et aux possibilités d'encourager celle-ci doit être une partie importante des projets, tout particulièrement dans les régions où l'intégration n'a guère été encouragée jusqu'ici, voire pas du tout.
	L'utilisation de traditions et de manifestations existantes (fêtes par exemple) permet de présenter les questions liées à l'intégration et de les rendre visibles à la population résidente étrangère.
	La création de lieux de rencontre peut constituer une mesure importante d'encouragement de l'intégration.
	En orientant le projet sur la région, on tente de reproduire et d'intégrer les espaces géographiques qui la constituent effectivement.
	L'intervention ciblée, accompagnée et guidée, de personnes-clés issues de groupes de migrants peut faciliter et améliorer la collaboration avec eux.
	Les projets régionaux sont susceptibles de mobiliser davantage de ressources que ceux qui se limitent à des frontières communales. En même temps, il n'est pas nécessaire que chaque commune d'une région fasse partie du projet. Il n'est guère facile de mobiliser des ressources en faveur d'un projet d'encouragement de l'intégration, particulièrement dans les petites communes qui comptent une faible proportion de population étrangère.
	Dans une perspective de durabilité, il convient de viser à ancrer, dans les structures de la réglementation de la région où se déroule le projet, des mesures favorisant l'intégration et à poursuivre dans le cadre du projet des formes de collaboration et de mise en réseaux.
Management	Le management du projet doit jouir d'une certaine légitimité auprès des différents participants; cette légitimité découle principalement de la compétence du management à trouver des solutions efficaces et ciblées aux tâches qui relèvent de ses responsabilités.
	Certaines parties d'un projet doivent être assumées par des bénévoles. Toutefois, le versement d'indemnités peut largement contribuer, notamment dans les projets de longue durée, à « retenir » des personnes et des organisations en leur permettant de rester motivées.
	Le pilotage et l'évaluation sont des tâches évidentes du management de projet qui fournissent les bases destinées à mener à bonne fin le projet et à établir le rapport y relatif.
	La communication (interne et vers l'extérieur) est également une tâche que les responsables du projet doivent assumer, idéalement en ayant une conception claire en ce qui concerne les destinataires et les objectifs à atteindre par le biais de la communication.

Différences par rapport à l'encouragement de l'intégration dans l'espace urbain

Les différences par rapport à l'encouragement de l'intégration dans un contexte citadin concernent principalement les éléments suivants:

Acteurs: Dans les régions urbaines, il existe des organisations spécialisées dans l'encouragement de l'intégration, à l'intérieur et à l'extérieur des administrations, parfois depuis des décennies. Les connaissances et les expériences de ces organisations ne sont en général pas disponibles dans l'espace rural et périurbain.

Thème: L'intégration et l'encouragement de l'intégration sont institués depuis longtemps dans les villes. La nécessité de cet encouragement n'est pas contestée, mais elle requiert certainement un investissement moins important que dans des régions périurbaines pour justifier de l'existence de projets d'encouragement de l'intégration.

Migrantes et migrants: On estime que le niveau d'organisation de la population migrante est plus élevé dans les villes que dans les régions rurales ou périurbaines. Les organisations d'étrangers ont une plus longue tradition dans les villes. De ce fait, elles ont en règle générale déjà établi des contacts avec des acteurs suisses et ont déjà plus souvent été consultées pour collaborer à des mesures d'encouragement de l'intégration.

Financement: La recherche de financement demande un investissement considérable également pour des projets d'encouragement de l'intégration menés dans des espaces urbains. Mais, à l'inverse des régions périurbaines, il existe en l'occurrence des budgets, comme aussi des autorités décidées à soutenir des mesures d'encouragement de l'intégration. Ceci est l'expression d'une volonté politique dans les villes pour la nécessité d'encourager la promotion de l'intégration. Elle démontre que la promotion de l'intégration y est généralement plus développée et déjà légitimée.

Masse critique: En principe, les villes offrent de plus grandes chances de mobiliser des ressources autres que les ressources financières requises pour réaliser des projets: des personnes et des associations motivées, des infrastructures disponibles et susceptibles d'être utiles à des projets d'encouragement de l'intégration.

Les « dos » et « don'ts » (Les choses à faire et à ne pas faire)

La liste suivante de conseils, portant sur les bonnes pratiques et les manières de procéder et celles qui sont à déconseiller, concerne sur de nombreux points le management de projets en général et non spécifiquement des projets ayant pour but d'encourager l'intégration. Toutefois, toutes les recommandations découlent des expériences faites dans la première phase du programme de « Periurban ». Elles se réfèrent toujours spécifiquement aux aspects dont il faut tenir compte en matière d'encouragement de l'intégration dans l'espace périurbain et rural.

« Dos » (à faire)	« Don'ts » (à ne pas faire)
Planification À quoi convient-il de veiller particulièrement lors de la préparation des projets?	
<ul style="list-style-type: none"> - Un principe indispensable à la réussite de la réalisation consiste à définir le projet en faisant participer les interlocuteurs et en l'adaptant soigneusement aux conditions locales et régionales. Parallèlement, il faut prévoir une certaine flexibilité, surtout pour les projets qui s'étendent sur plusieurs mois, voire plusieurs années: il faut pouvoir saisir certaines occasions, accueillir de nouveaux acteurs au sein du projet; rendre possible la poursuite de nouvelles activités sans toutefois perdre de vue les objectifs du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - La reprise pure et simple de mesures prises ailleurs (certes avec succès) a peu de chances de donner de bons résultats. - Les projets ne doivent pas être planifiés uniquement par quelques rares spécialistes, sans que soient pris en compte dans la planification les divers acteurs, notamment ceux qui participeront à la mise en œuvre.
Formulation des objectifs Comment formuler des objectifs visant à encourager l'intégration, qui soient réalistes et vérifiables, tout en représentant un changement réel ?	
<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs doivent être réalistes tout en étant suffisamment ambitieux pour permettre d'envisager un véritable changement, à savoir pour améliorer l'intégration de migrantes et migrants, ainsi que la cohésion sociale. - La formulation des objectifs consiste en partie à définir les indicateurs qui permettront de constater le niveau de réussite du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fait de formuler des objectifs trop ambitieux ou trop modestes peut entraîner des frustrations et perpétuer le statu quo (le projet accomplit ce qui se passerait de toute façon).

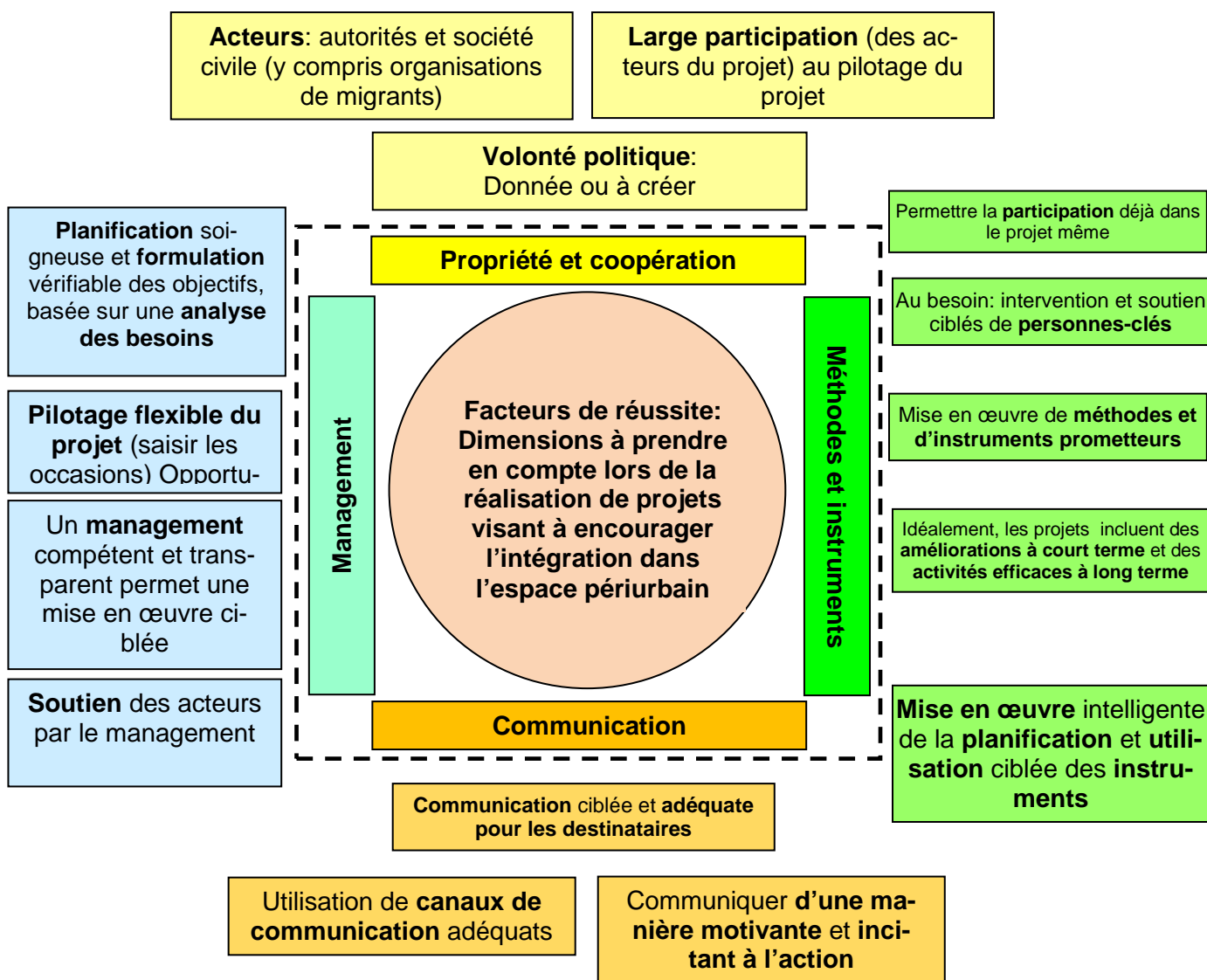
<ul style="list-style-type: none"> - L'identification des objectifs à atteindre, par les gestionnaires du projet (et éventuellement par d'autres acteurs, par exemple les financiers du projet) doit constituer le fondement de l'appréciation de l'effet du projet dans la région. 	
<p>Orientation thématique Quels sont les thèmes particulièrement importants et/ou particulièrement appropriés pour encourager l'intégration?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Fondamentalement, certains thèmes ne se prêtent pas mieux que d'autres à l'encouragement de l'intégration. - Les projets qui reposent sur une analyse des besoins organisée de manière participative et qui répondent à des thèmes ayant une véritable importance pour les sociétés locales et régionales, ont les meilleures chances d'obtenir une collaboration motivée des divers acteurs pour lesquels il est possible d'améliorer la situation. - L'importance et la pertinence des thèmes doivent être claires pour les groupes cibles. Ils doivent pouvoir trouver leur intérêt dans ces thèmes. - Idéalement, les responsables de projets ont une conception de l'intégration sociale plus globale que l'objectif même du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne faut pas traiter des thèmes dont il ressort clairement qu'ils ne sont pertinents ni pour la région ni pour d'importants groupes cibles ou encore qu'ils ne sont pas susceptibles d'être traités efficacement à ce niveau, du fait que les compétences décisionnelles requises pour qu'ils le soient ne sont pas disponibles au niveau local ou régional (même s'il se pourrait qu'elles soient importantes à un autre niveau étatique ou de toute autre manière).
<p>Acteurs Quelles sont les organisations, les autorités et les personnes qu'il convient d'inclure dans le projet, pour donner à celui-ci les meilleures chances de réussite?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Des acteurs issus des secteurs privé et public doivent être parties prenantes aux projets visant à encourager l'intégration. Selon les besoins, leur participation concerne la planification ou la mise en œuvre, et si possible les deux. - La collaboration des acteurs doit tenir compte des capacités et compétences de chacun. - En soi, la coopération des acteurs provenant de divers domaines encourage l'intégration – cela s'applique dans tous les cas, même lorsque des personnes de nationalité étrangère participent à cette collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes-clés provenant de groupes de migrants peuvent compromettre la réussite du projet si elles n'ont ni mandat défini, ni le soutien, ni la légitimité de leurs groupes d'origine ou des autorités. - Il ne faut pas essayer (trop) longtemps de convaincre des acteurs qui ne souhaitent pas soutenir le projet (par exemple, certaines communes d'une région).
<p>Ancrage Comment convient-il d'inclure les acteurs dans le projet, afin que celui-ci soit assumé par tous les participants?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - La forme la plus simple d'ancrage se fait en intégrant des acteurs importants dans la mise en œuvre du projet (et non pas uniquement dans son pilotage): les autorités peuvent « patronner » des manifestations, les associations peuvent mener certaines parties du projet et, ce faisant, devenir elles-mêmes actrices de l'encouragement de l'intégration, etc. - Il faut intégrer les principaux acteurs dans le pilotage des mesures; ils doivent participer aux décisions à prendre dans la phase de planification déjà. 	<ul style="list-style-type: none"> - La participation inadéquate (par exemple trop chronophage) d'acteurs peut porter préjudice à l'ancrage du projet, parce qu'elle suscite des frustrations.
<p>Mesures et instruments Comment encourager efficacement l'intégration?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables de projets doivent : 	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne faut pas planifier et organiser des activités

<ul style="list-style-type: none"> – inciter les gens à participer et permettre cette participation, – idéalement être eux-mêmes organisés de manière participative, – faire participer divers acteurs (des autorités, de la société civile), – générer des produits visibles et dont on se souvient (la création de nouvelles institutions comme un conseil pour l'intégration), – engendrer des améliorations sensibles (destinées à différents groupes, à toute une région), <p>(voir plus haut pour des mesures individuelles : section « Des éléments susceptibles de servir de modèle »)</p>	<p>qui sont contreproductives parce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – elles exigent trop de la région (du fait qu'elles sont peut-être trop ambitieuses), – elles ne planifient une collaboration qu'avec un seul groupe cible (par exemple, avec des migrants turcs, sans l'être avec ceux des Balkans) et qu'elles sont donc exclusives, – elles mettent trop l'accent sur d'éventuelles failles de la société locale.
<p>Gestion de projet Quel est le rôle et quelles sont les tâches qui incombent aux responsables du projet (planification, exécution, pilotage, évaluation, établissement de rapports, administration financière, etc.)?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Les projets qui engagent d'importants moyens financiers et requièrent l'établissement obligatoire d'un rapport (par exemple, à l'égard des institutions qui les financent) doivent être gérés par un management professionnel capable de garantir la qualité de leur pilotage et de leur mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pour les grands projets, les organisations ou groupes de personnes qui ne jouissent pas d'une expérience décisive ne doivent pas assumer la responsabilité principale du management.
<p>Communication Que faut-il communiquer, avec qui communiquer et comment communiquer?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Une partie de l'activité liée à un projet consiste à faire de la communication en allant au-delà du cercle des personnes et des groupes directement impliqués dans le projet. – La communication doit passer par divers canaux pour atteindre les différents groupes cibles. À cet effet, il faut recourir de manière adéquate à un site internet, aux courriels, aux lettres « officielles » (adressées par exemple aux autorités), aux canaux de communication existants (par exemple, à la presse locale), aux réseaux d'autochtones et d'étrangers (associations, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> – La communication ne trouve pas sa justification en soi, mais dans une intention bien définie et elle doit offrir à chaque fois aux destinataires la possibilité d'agir, de fournir une contribution à l'encouragement de l'intégration, de participer à une fête, de fréquenter une manifestation.
<p>Traitement des résistances Quelles sont les possibilités qui existent pour traiter les résistances aux mesures d'encouragement de l'intégration, pour y faire face, voire pour les exploiter de manière productive?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> – Il faut aborder de manière offensive les problèmes qui surgissent du fait de résistances au projet ou au thème même d'« intégration ». Il faut expliquer les raisons et les manières de procéder, fournir un travail de persuasion – en recourant à la communication du projet qui doit se faire de toute façon, au besoin, également lors de tables rondes menées avec des personnes ou des groupes qu'il s'agit de convaincre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Selon les circonstances, les projets visant à encourager l'intégration peuvent mettre en évidence certaines différences fondamentales dans la compréhension de la cohésion sociale, mais ils ne doivent pas provoquer de rupture sociale en donnant lieu à des conflits de longue durée.

Transférabilité

Il va de soi qu'il est possible de reproduire des projets, des initiatives et des manières de procéder qui ont fait leurs preuves dans la première phase du programme « Periurban ». La condition préalable et essentielle à cet effet est que les différents acteurs soient animés de la volonté politique de réaliser un projet visant à encourager l'intégration. En l'absence de cette volonté, les initiants peuvent chercher à favoriser son développement, puis à la réaliser.

Le graphique ci-dessous propose les éléments que les projets visant à encourager l'intégration doivent prendre en compte dans les régions périurbaines (ces éléments s'appliquent également à des projets s'inscrivant dans des contextes urbains, mais ils revêtent une importance particulière dans l'espace rural et périurbain, où les expériences sont encore rares en la matière). Il est également important que les quatre éléments que sont « la propriété et la coopération », « les méthodes et les instruments », « le management » et « la communication » ne soient pas considérés séparément les uns des autres, mais comme des éléments interdépendants qui s'influencent réciproquement.



Recommandations

4 Recommandations sur les différents aspects du programme et des projets

Efficacité, impact, et objectifs atteints

⇒ Les rapports relatifs aux projets doivent contenir des assertions aussi précises que possible sur les conséquences des projets réalisés. C'est pourquoi il est indispensable de décrire avec précision l'état initial et la structure de l'impact entre lesquels s'inscrit le projet.

Comme jusqu'ici, les responsables de projets doivent savoir que l'on attend de leurs rapports qu'ils renseignent sur l'impact de leur projet. Sur la base d'une auto-évaluation des objectifs atteints, les chefs de projets doivent pouvoir constater dans quelle mesure les objectifs fixés pour le projet ont été atteints. De telles constatations sont des estimations et des interprétations pouvant tout à fait relever d'un angle de vue spécifique (mais reposant toujours sur l'établissement d'un rapport sur les objectifs atteints). De telles assertions peuvent traduire encore plus précisément l'importance des projets pour les régions, et inciter la direction du programme à faire de son côté des estimations sur l'efficacité de celui-ci.

⇒ Il convient d'identifier les raisons des succès obtenus et des difficultés rencontrées, et d'en tirer des conclusions.

Les enseignements tirés sont utiles aux régions elles-mêmes, qui peuvent - sur cette base - adapter leurs efforts d'encouragement de l'intégration. Mais ils servent également à des projets visant à encourager la cohabitation dans d'autres régions, qui peuvent ainsi s'appuyer sur les connaissances acquises. Cela implique qu'un compte rendu soit fait des enseignements tirés et des connaissances acquises, qu'il soit présenté par écrit et rendu accessible, d'une manière appropriée, au public concerné et intéressé dans les régions où s'est développé le projet et au-delà. La direction du programme a une tâche importante à cet égard, en ce qu'elle fixe des conditions-cadre et donne des instructions pour un projet.

⇒ Les chefs de projets doivent informer dans leur région sur les objectifs atteints et sur les incidences positives des projets.

La communication orientée vers le public et portant sur les réussites des projets peut sensiblement contribuer à faire accepter des thèmes liés à l'encouragement de la cohabitation et de l'intégration. Les chefs de projets ont non seulement l'obligation de rendre compte à la CFM, mais aussi un certain intérêt à établir un rapport à l'intention des régions – et, *last but not least*, à préparer ainsi le terrain pour d'autres actions. Les activités d'information menées de manière autonome, la collaboration avec la presse locale, régionale et cantonale, sont des mesures que l'on peut éventuellement prendre pour informer le grand public et les autorités.

Pertinence

⇒ L'initiative régionale est l'un des points forts du programme qu'il s'agit d'approfondir et de propager bien au-delà du programme lui-même.

En règle générale, l'encouragement de l'intégration est conçu et mis en œuvre au niveau communal ou cantonal. Les efforts régionaux déployés dans des régions rurales et périurbaines ont été peu nombreux jusqu'ici. Ils sont donc intéressants parce qu'ils permettent, par exemple, une allocation efficace des ressources, en répartissant la responsabilité entre les différents acteurs

(par exemple les communes) et parce qu'ils sont mieux adaptés au comportement social et spatial de la population.

⇒ La pertinence de l'encouragement de l'intégration sociale consiste également à sensibiliser les gens à la question et à la faire accepter.

Bien que tous les partis politiques demandent et soutiennent l'« intégration », ce thème n'est pas toujours bien accueilli dans les régions où des projets sont mis en œuvre. Les responsables de projets ont donc aussi pour fonction et pour tâche de faire comprendre dans leur entourage l'« intégration » et les questions qui s'y rapportent, d'en faire un sujet de discussion et de les faire accepter, améliorant ainsi les conditions-cadre des mesures d'encouragement de l'intégration. Les responsables de projets peuvent également être innovateurs non seulement en mettant en exergue l'opinion la plus répandue dans chaque région, mais aussi en influençant la formation de l'opinion et en se portant garants de la cohabitation harmonieuse des différentes composantes de la population. Cela implique également que les projets et les personnes qui y participent s'exposent le cas échéant, ce qui nécessite parfois du courage et une disposition à se porter garant de causes que tout le monde ne partage pas.

Efficiences

⇒ La mise en œuvre et le pilotage ciblés des projets, dans les délais et sans heurt si possible, constituent le moyen le plus important de garantir l'efficacité de leur organisation.

L'allocation ciblée des ressources, y compris le temps consacré au management du projet est un moyen important de garantir son efficacité. Les projets doivent donc également être efficaces pour ne pas laisser place à des manifestations de fatigue, voire à des frustrations chez les participants. En même temps, l'efficacité n'est pas le critère prioritaire de la direction du programme pour évaluer les projets: l'ampleur des moyens financiers mis à la disposition des responsables de projets est connue; la manière dont ils les utilisent pour atteindre efficacement leurs objectifs est essentiellement leur affaire.

Durabilité

⇒ La durabilité des projets ne va pas de soi, elle doit être planifiée, préparée et dirigée d'une manière aussi responsable que possible.

Préparer la durabilité dans la deuxième phase du programme doit être une mission à prendre en compte, à planifier, et à élaborer dès le départ. La planification responsable de la reprise de certaines parties appropriées du projet par des structures communales et régionales (administrations communales, fédérations et associations) constitue une approche particulièrement durable à cet égard. Une autre mesure possible, quoique également ambitieuse, pour assurer la durabilité de l'encouragement de l'intégration est sa présence dans la planification financière des communes et des institutions régionales. D'ici à 2013, les cantons formuleront des programmes d'intégration et conféreront ainsi une légitimation supplémentaire aux mesures locales et régionales visant à encourager l'intégration dans les régions périurbaines.

⇒ Le moyen essentiel d'assurer les acquis au-delà de la durée des projets soutenus par la CFM consiste dans la reprise de la responsabilité des activités par des organisations locales et régionales existantes et dans l'intégration de mécanismes déjà installés, ainsi que par la poursuite de la collaboration de réseaux établis, nés grâce aux projets.

Dans la dernière phase de mise en œuvre, les responsables de projets doivent favoriser la poursuite de mesures prises dans le cadre des projets. Il faut motiver les acteurs, définir les

responsabilités et les mécanismes destinés à la poursuite d'activités visant à encourager la cohabitation et l'intégration; dans la mesure du possible, il faut entreprendre des planifications et établir des budgets. Pour une bonne part, ces tâches concernent les responsables de projets, et les acteurs établis dans la région peuvent offrir une aide précieuse à cet égard.

Caractéristiques du modèle

⇒ Les chefs de projets et la direction du programme peuvent présenter plus clairement qu'auparavant les caractéristiques du modèle de leur projet.

Sur la base des expériences faites dans la première phase du programme, il apparaît clairement que les responsables de projets n'ont pas pu réaliser cette présentation synthétisante d'expériences sans le soutien de la direction du programme. C'est pourquoi il faut mettre à leur disposition des instruments (des questionnaires, une proposition portant sur la manière de poursuivre le projet, une autre proposition pour structurer la présentation des connaissances, par exemple) et mettre à disposition des instruments spéciaux (pour la modélisation, on peut recourir à des rencontres prévues pour l'échange d'expériences). La présentation récapitulative de modèles prometteurs d'encouragement de l'intégration dans des régions périurbaines incombe à la direction du programme.

Processus

⇒ Les processus de réalisation du projet ne doivent pas s'entendre comme des à-côté de moindre importance, mais bien comme des aspects essentiels et comme des occasions d'acquérir de nouvelles connaissances.

La qualité des processus développés pendant la mise en œuvre du projet (collaboration, modifications des formes de collaboration, traitement des difficultés et des résistances, apprentissage par les participants du projet) est l'expression de la qualité de la mise en œuvre du projet, et elle est la base de la réussite de celui-ci. C'est pourquoi il convient de leur accorder une attention toute particulière: les instances de pilotage des projets doivent les discuter et tirer des leçons de ces discussions. L'établissement de rapports portant sur les projets doit thématiser ces connaissances.