

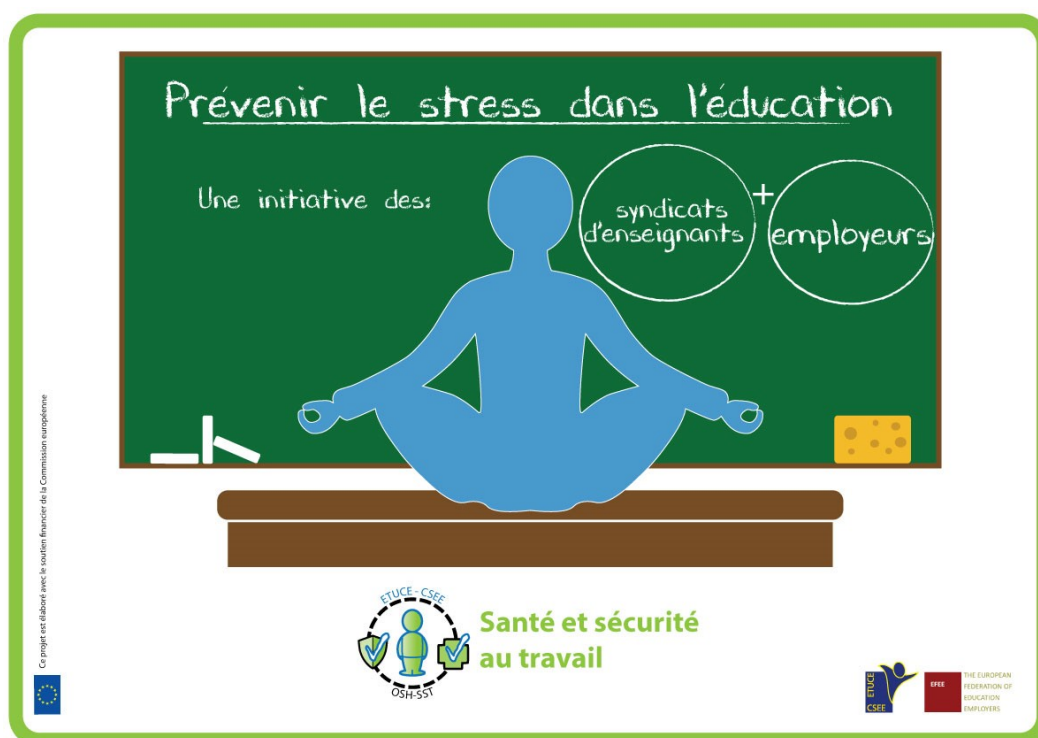
Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

# PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET DU STRESS AU TRAVAIL DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES SECONDAIRES

## Rapport de l'étude de cas menée en ALLEMAGNE

Novembre 2015



Ce projet a bénéficié de l'appui scientifique du FFAW (Freiburg research centre for occupational sciences) et de l'ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.)



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## **Table des matières**

1. NOTES DE TERRAIN.....	4
2. CONTEXTE NATIONAL .....	5
3. FACTEURS DE STRESS .....	6
4. BONNES PRATIQUES .....	8
5. CONCLUSIONS .....	11
6. ANNEXE.....	12
Annexe 1: Délégation .....	12
Annexe 2: Programme de la visite.....	12



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress

**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

Le groupe consultatif du projet mené par le CSEE (Comité syndical européen de l'éducation) et la FEEE (Fédération européenne des employeurs de l'éducation) remercie les membres de la délégation locale de l'étude, ainsi que l'ensemble des personnes ayant participé aux entretiens en Allemagne, pour leur hospitalité et le temps qu'ils nous ont consacré.



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## **1. NOTES DE TERRAIN**

Du 1er au 4 novembre 2015, la délégation de l'étude s'est rendue dans deux écoles.

L'école « Städtische Gemeinschaftsgrundschule Richterich » est située aux abords d'Aix-la-Chapelle. Elle accueille 230 élèves (108 filles et 122 garçons) âgés de 5 à 10 ans dans 9 classes, encadrées par 14 enseignants(tes) (13 femmes et 1 homme). Cette école ne reçoit aucune subvention spéciale pour la prévention du stress lié au travail, mais les enseignants(tes) bénéficient d'une formation. Cette école est entièrement financée par le Land, où la situation socio-économique des familles est généralement très confortable. Le directeur, son adjoint et trois enseignants(tes) ont été interviewés.

La « Ganztageshauptschule Kogelshäuserstraße » est une école secondaire de premier cycle située à Stolberg. Elle accueille 258 élèves (105 filles et 153 garçons) âgés de 13 à 18 ans dans 11 classes, encadrées par 24 enseignants(tes) (12 femmes et 12 hommes). Cette école est située dans un petite bourgade, dans une région au statut socio-économique faible à moyen. Elle est entièrement financée par le Land et offre aux enseignants(tes) une formation pour l'enseignement adapté et la promotion de la santé et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'école a défini une politique spécifique en matière de prévention du stress et offre aux enseignants(tes) des formations appropriées. Dans ce cas-ci, le directeur, son adjoint, cinq enseignants(tes) et un assistant social ont été interviewés.

**Outre les entretiens menés avec les responsables et les enseignants(tes) de deux écoles de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, la délégation de l'étude du CSEE/EFEE a eu l'occasion d'interroger des représentants du syndicat d'enseignants(tes) Verband Bildung und Erziehung (VBE) ainsi qu'une délégation du ministère de l'Education de Rhénanie-du-Nord-Westphalie et quelques représentants des autorités locales.**

Un chercheur s'est chargé de mener des entretiens en groupes semi-structurés, au terme de chacun desquels les membres de la délégation de l'étude ont eu la possibilité de poser davantage de questions, selon les directives établies lors des réunions du groupe consultatif. Tous les entretiens se sont déroulés de manière constructive dans des environnements informels afin de pouvoir atteindre les objectifs de l'étude de cas : analyser le contexte dans lequel s'inscrit le système éducatif allemand, recenser et étudier les bonnes pratiques en matière de prévention des risques psychosociaux et lutter contre le stress lié au travail dans les établissements scolaires.

Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## 2. CONTEXTE NATIONAL

L'Allemagne est une fédération constituée de seize Etats, appelés *Länder*. Dans la mesure où ces *Länder*, et plus précisément leurs ministres de l'Education et des Affaires culturelles, jouissent d'une pleine autonomie pour toutes les questions en lien avec l'éducation, les structures scolaires du pays peuvent fortement varier, tout comme le niveau des résultats scolaires des élèves et le degré des qualifications issues de la formation initiale des enseignants(tes). **La Rhénanie-du-Nord-Westphalie, où se sont déroulés les entretiens, est l'Etat le plus peuplé d'Allemagne, avec plus de 18 millions d'habitants.**

Depuis les tests PISA menés en 2000, le système initial constitué de trois niveaux a subi d'importants changements. Comprenant un premier cycle d'enseignement secondaire (*Hauptschule*) délivrant les diplômes requis pour accéder à l'enseignement professionnel, un cycle intermédiaire d'enseignement secondaire (*Realschule*) délivrant un certificat sanctionnant les études secondaires (*mittlere Reife*) et, enfin, le *Gymnasium* offrant les conditions d'accès à l'université (*Abitur*), ce système est actuellement au centre des débats entourant les politiques éducatives. Etant donné que, aujourd'hui, la majorité des parents souhaitent que leurs enfants passent l'*Abitur* (équivalent allemand du bac) ou obtiennent au moins un certificat sanctionnant des études de niveau secondaire (*mittlere Reife*, équivalent du brevet des collèges), très peu optent pour le cycle inférieur de l'enseignement secondaire. **C'est pourquoi la plupart des *Länder* ont progressivement mis en place un système à deux niveaux, bien que la Rhénanie-du-Nord-Westphalie offre toujours la possibilité de suivre un premier cycle d'enseignement secondaire.** Il existe également un système d'écoles réservées aux élèves ayant des besoins spéciaux, mais, dans les *Länder* à faible densité de population, celui-ci risque d'être progressivement morcelé, voire supprimé. C'est précisément le cas en Rhénanie-du-Nord-Westphalie.

Depuis 2010, tous les enseignants(tes) stagiaires doivent décrocher un diplôme universitaire de niveau Master (300 crédits) pour pouvoir occuper un poste d'enseignant. Cette période de formation est obligatoirement suivie d'un stage de 12 à 18 mois, autorisant l'accès à tous les types d'école. Viennent ensuite les formations individuelles consacrées à des thématiques importantes comme l'enseignement en groupes de niveaux mixtes, l'apprentissage numérique ou autres, et les formations spécifiques organisées dans l'enceinte même des écoles. On observe toutefois une tendance à réduire les programmes de formation avancée, pour des raisons budgétaires.

**La Rhénanie-du-Nord-Westphalie compte 156 625 enseignants(tes), dont 71 % de femmes. 58 187 d'entre eux travaillent à temps partiel, dont 87 % de femmes.** La moyenne d'âge des effectifs figure parmi les plus élevées d'Europe : **un enseignant sur deux est âgé d'au moins 50 ans, moins de 10 % d'entre eux ont moins de 30 ans.** Actuellement, le nombre d'enseignants(tes) partant à la retraite chaque année est supérieur à celui des effectifs entrant dans la profession. On observe également une pénurie de professeurs de mathématiques et de sciences en particulier, et dans des matières telles que les arts, la musique, les sports ou la religion.

**La plupart des enseignants(tes) sont des employés de la fonction publique, un statut garantissant leur sécurité d'emploi.** Les salaires des enseignants(tes) varient fortement et sont, par exemple, inférieurs dans l'enseignement primaire en comparaison de ceux perçus dans l'enseignement secondaire. Les enseignants(tes) du primaire et du premier cycle secondaire ont

Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

également les horaires de travail les plus chargés : 28 heures de cours par semaine (un cours correspond à 45 minutes). Aux autres niveaux de l'enseignement secondaire, les enseignants(tes) donnent 24-26 heures de cours obligatoires, 23-24 heures au niveau *Gymnasium*. Les enseignants(tes) doivent préparer leurs cours, assurer le suivi de leurs classes, noter les examens, s'entretenir avec les parents, veiller à leur propre développement professionnel, évaluer les élèves, fournir des statistiques, etc. Au total, le nombre d'heures de travail d'un enseignant est identique à celui de n'importe quel autre employé de la fonction publique, soit 39-41 heures par semaine (heures de 60 minutes).

**Les directeurs sont également sollicités pour enseigner**, bien que leur horaire puisse être réduit pour pouvoir effectuer le travail administratif. Lorsqu'un directeur part à la retraite, il est souvent difficile d'assurer la relève, la charge de travail administratif apparaissant relativement disproportionnée en regard du salaire offert, même si ce dernier est plus élevé.

### 3. FACTEURS DE STRESS

Depuis la conduite de l'enquête PISA menée en 2000, la plupart des réformes scolaires appliquées sur le terrain ont été décidées en amont, selon une approche directive non participative, comme en témoignent la prolifération des écoles à horaire continu, l'émergence de profils d'établissements scolaires spécifiques, l'introduction des comparaisons de performances centralisées, la suppression des épreuves écrites en faveur des examens oraux, la multiplication des responsabilités en matière de diagnostic, ainsi que les évaluations internes et externes des écoles. Alors que le nombre d'heures contractuelles demeure inchangé, de nouvelles initiatives telles que celles qui précèdent doivent néanmoins être prises en charge et les tâches doivent être effectuées selon un horaire « théorique », sinon en dehors des heures réglementaires. **En conséquence, le volume de travail des enseignants(tes) augmente, le temps consacré à l'enseignement proprement dit diminue et bon nombre d'entre eux voient leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle progressivement sacrifié.**

La situation démographique que l'on peut observer actuellement en Allemagne se traduit notamment par une diminution du contingent d'élèves. En Rhénanie-du-Nord-Westphalie, leur nombre est en baisse dans la plupart des zones rurales, alors qu'il est en augmentation dans les zones urbaines. De même, le nombre d'élèves issus de la migration ne cesse de croître, et avoisine les 80 % dans certaines écoles. Depuis l'assouplissement des réglementations en matière de circonscriptions scolaires pour l'enseignement primaire au cours de ces dernières années, les familles les plus nanties envoient désormais leurs enfants dans des écoles primaires comptant moins d'enfants issus de la migration ou socialement défavorisés. Cette tendance se confirme par ailleurs aux niveaux inférieur et intermédiaire de l'enseignement secondaire. En d'autres termes, certaines écoles amènent les enseignants(tes) à être de plus en plus souvent confrontés à d'autres cultures ou religions et à devoir gérer un grand nombre d'élèves particulièrement difficiles au sein d'un même établissement. Cette forme de ségrégation se reflète également dans l'attitude des parents, certains étant extrêmement impliqués dans la vie scolaire, d'autres pas assez. Cette situation est rendue plus complexe encore par l'introduction de l'enseignement inclusif, regroupant dans une même classe des enfants ordinaires et des enfants en situation de handicap. Alors que l'enseignement inclusif concerne un nombre croissant d'enseignants(tes), seuls les plus jeunes d'entre eux sont formés et qualifiés pour enseigner dans des classes à



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

capacités mixtes. La formation continue étant inadéquate, nombreux sont les enseignants(tes) qui tentent d'endosser plusieurs responsabilités à la fois au cours d'une même leçon. **Cette contrainte peut aboutir à une situation conflictuelle sur le plan professionnel et accroître la charge de travail et émotionnelle qui pèse sur l'enseignant, laquelle est plus importante encore lorsque l'école manque d'infrastructures appropriées.**

La diversité croissante des élèves appelle à une collaboration efficace et durable entre le personnel enseignant, les assistants sociaux, les enseignants(tes) spécialisés dans l'apprentissage adapté et les psychologues scolaires. Ces catégories professionnelles auxiliaires ne sont pas présentes dans toutes les écoles - ou à peine quelques heures. La plupart des petites écoles, en particulier au niveau primaire, n'ont pas de secrétariat ou de secrétaire à temps plein. La maintenance des écoles est quelquefois répartie entre le personnel et certains établissements ne recourent à un service d'entretien que suite à une demande spéciale. Conséquence, les enseignants(tes) sont eux aussi réquisitionnés pour combler le manque de personnel de maintenance. Rares sont les enseignants(tes) habitués à demander de l'aide ou à parler ouvertement de leurs problèmes, raison pour laquelle l'encadrement social, les contacts avec les collègues, le suivi régulier et le sentiment d'appartenance communautaire sont à ce point **peu développés dans les écoles.**

En 2008, le ministère de l'Éducation et des Affaires culturelles de Baden-Wurtemberg, un autre Land à faible densité de population, a lancé une enquête d'évaluation du risque dans 4 200 écoles, en coopération avec les syndicats d'enseignants(tes) VBE, Gewerkschaft fur Erziehung und Wissenschaft (GEW), Philologenverband (phv) et Berufsschullehrerverband (BLV). Conduite par le Centre de recherche en sciences du travail de Fribourg (FFA) et basée sur le Questionnaire psychosocial de Copenhague (COPSOQ), il s'agit de l'une des plus vastes enquêtes au monde ayant pour thème la santé des enseignants(tes) (55 000 enseignants(tes) interrogés et un taux de réponses supérieur à 50 pour cent). En comparaison de toute une série de professions, l'enseignement reste associé à de fortes tensions émotionnelles. Toutefois, l'influence et les opportunités de développement se sont révélées de remarquables valeurs positives. Les modèles de régression tels que l'enquête de 2008 peuvent mettre en exergue les facteurs à la fois nuisibles et protecteurs en matière de santé. Ces derniers peuvent même jouer un rôle complémentaire : les enseignants(tes) ont tendance à maintenir un degré de satisfaction professionnelle relativement élevé, alors qu'ils présentent, en parallèle, des symptômes de burn-out de stress cognitif. Les cinq principaux facteurs responsables de symptômes de stress cognitif sont les suivants : **situation de l'équilibre entre vie professionnelle et privée hautement conflictuelle, mauvais comportements dans les classes, nuisances sonores et contraintes vocales, manque de précision dans la répartition des responsabilités et la définition des tâches.** Il va de soi que, au-delà de cette vision d'ensemble, ces résultats varient en fonction de certains facteurs sous-jacents comme le type d'école, sachant que les contraintes sonores et vocales sont notamment plus marquées dans l'enseignement secondaire et moindres dans l'enseignement primaire et professionnel. Il importe, par conséquent, de prévoir une évaluation du risque pour chaque école - comme dans le cas de cette étude - où il est possible de mettre en place des mesures pour améliorer la santé des enseignants(tes).



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## 4. BONNES PRATIQUES

Plusieurs évaluations du risque basées sur le questionnaire COPSOQ sont actuellement menées par le Centre de recherche FFAW en Rhénanie-du-Nord-Westphalie. Les deux principaux syndicats d'enseignants(tes) allemands (VBE et GEW) ont demandé au ministère de l'Éducation de **s'intéresser aux problèmes psychosociaux auxquels est confrontée la profession enseignante, au travers d'une initiative conjointe**. Les deux organisations se donnent pour mission d'aider les écoles à définir des mesures de prévention des risques psychosociaux, soutenues par des professionnels extérieurs tels que les psychologues et les médecins de la santé au travail du BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik (GmbH).

Par ailleurs, le **VBE a élaboré différents concepts destinés à soutenir les enseignants(tes) sur le plan comportemental et organisationnel**. A titre d'exemple, les enseignants(tes) ont accès à un journal mis en ligne en collaboration avec l'Université de Lunebourg pour contrôler le stress lié au travail, un service psychologique a été mis en place via la formation en collaboration avec plusieurs universités comme celles de Postdam et Brême, et des « journées de la santé » leur sont offertes pour les aider à appréhender leur stress, etc. Il existe également de nombreux séminaires de formation approuvés et considérés comme des programmes avancés par le ministère du Land. L'un d'entre eux est un séminaire consacré à la gestion du temps, dont l'objectif consiste à aider chaque enseignant à organiser son temps mais aussi l'ensemble du calendrier scolaire.

Le **ministère de l'Éducation de Rhénanie-du-Nord-Westphalie a déployé un programme axé sur l'éducation et la santé « Bildung und Gesundheit » (BuG)** en collaboration avec des fonds d'assurance maladies et accidents. Ce programme, centré sur le groupe que forment les enseignants(tes), les parents et les étudiants, vise à leur adresser des recommandations pour garantir la santé dans les établissements scolaires et en faire des « environnements sains ». L'un des aspects consiste à collecter des fonds, l'autre à organiser une formation spéciale, mais dans tous les cas, les besoins de l'école doivent être pris en compte. Dans la mesure où le programme insiste sur les hautes normes de qualité, les écoles participantes peuvent être considérées comme faisant partie d'un réseau préconisant les bonnes pratiques.

Au niveau local, les personnes interrogées ont mentionné de nombreux exemples de bonnes pratiques visant à réduire le stress des enseignants(tes), découlant plus ou moins directement de l'évolution des conditions de travail mentionnées plus haut.

**Direction axée sur l'enseignant/l'enseignement** - Le directeur se considère davantage comme un accompagnateur, plutôt qu'un inspecteur. Il peut donc être facilement contacté par le personnel - par exemple, les portes du bureau restent ouvertes afin de permettre aux enseignants(tes) d'entrer pour signaler un problème nécessitant une intervention immédiate. Le fait de donner suite aux sollicitations des enseignants(tes) et de leur répondre clairement et en toute sincérité contribue à créer un environnement de travail où règnent à la fois la confiance et la justice. Cette culture de la transparence s'avère également utile lorsqu'il s'agit de mettre en lumière les problèmes structurels éventuels et les thématiques favorites à exploiter durant les journées de formation destinées à développer les compétences des enseignants(tes) et du personnel de manière holistique. Le directeur tend également à intervenir activement en cas de conflit entre enseignants(tes) et parents. Cette implication témoigne non seulement du soutien apporté aux



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

enseignants(tes), mais peut également contribuer à une réconciliation plus constructive des deux parties.

Directeur : « Je considère que mon rôle consiste à aider les enseignants(tes) à développer de nouvelles compétences et à améliorer leur travail, grâce à un environnement de travail efficace. »

Enseignants(tes) : « Nous avons des discussions tendues avec les parents concernant l'éducation. L'intervention de la direction nous donne le sentiment de ne pas être seuls et nous encourage à défendre nos points de vue. »

**Esprit d'équipe/participation/entité morale** - Le directeur a parfois la liberté de choisir les membres de son équipe enseignante. Mais cela peut également faire référence à la participation des enseignants(tes), par exemple, en abordant les difficultés avec l'ensemble du personnel afin de pouvoir partager des expériences et déterminer les personnes en mesure d'apporter des améliorations. Les enseignants(tes) sont également encouragés à assister aux cours de leurs collègues (apprentissage mutuel par les pairs). Techniquement parlant, cela permet de garantir que chaque enseignant enseigne le même contenu, par exemple, au travers d'évaluations ayant un degré de difficulté comparable. Définir des règles communes en matière d'éducation permet de garantir que chaque école sera perçue comme une seule entité morale et non comme un agrégat constitués des préférences individuelles de chaque enseignant. Les élèves prendront plus rapidement conscience du comportement que l'on attend d'eux et les enseignants(tes) seront respectés en tant que membres d'une entité plus large.

Directeur : « Comme les enseignants(tes) sont habitués à travailler avec une grande autonomie, nous avons abordé les pressions qui en résultent en leur démontrant qu'ils pouvaient non seulement partager leurs problèmes, mais aussi trouver des solutions ensemble. »

Enseignants(tes) : « Après quelques hésitations, nous avons compris que lorsque nous respectons des règles définies en équipe, nous sommes non seulement mieux respectés, mais notre confiance et notre image aux yeux de la société s'améliorent. »

**Répartition du travail/définition des rôles/nouvelles offres** - Ici, les tâches administratives quotidiennes effectuées auparavant par les enseignants(tes), par exemple consigner les absences, sont placées sous la responsabilité du secrétariat, afin de permettre aux enseignants(tes) de se concentrer sur leur travail. Engager des assistants sociaux sert le même objectif : ils règlent les conflits entre les élèves, les enseignants(tes) et/ou les parents, lorsque les enseignants(tes) ne peuvent les résoudre eux-mêmes, par exemple si l'un d'entre eux est impliqué dans le conflit ou si l'élève est issu d'une famille ayant un bagage social difficile. Ils travaillent également avec les services d'aide sociale. Il est important pour les écoles de déterminer clairement les personnes dont elles ont besoin afin de savoir s'il est préférable d'engager davantage de personnel enseignant ou plutôt un assistant social. Le soutien peut également être apporté par des sources extérieures, par exemple des personnes engagées par l'école et disposant d'un budget spécial pour aborder ces questions. Sur le plan médical, un physiothérapeute peut être engagé pour former les élèves et les enseignants(tes) (cette initiative pourrait être prise en charge financièrement par le programme du BuG, voir plus haut).

Directeur : « L'embauche de personnel non enseignant supplémentaire permet aux enseignants(tes) de se concentrer sur leur tâche principale, autrement dit l'enseignement. »

Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

Enseignants(tes) : « Dans un premier temps, nous doutions qu'un assistant social puisse faire mieux que nous. Mais par la suite, nous avons pu constater les résultats : il permet d'atténuer notre stress, puisqu'il accomplit les tâches bien trop lourdes pour nous, ou hors de notre portée. »

**Nouvelle organisation du temps** - Une gestion efficace du temps dans les écoles signifie parvenir à combiner judicieusement les exigences des enseignants(tes) et les impératifs organisationnels. Dans l'une des écoles visitées, la directrice adjointe avait une qualification spéciale dans ce cadre et assurait également la formation des enseignants(tes) au nom du VBE (voir plus haut). Elle et le directeur de l'école se réunissent chaque semaine pour actualiser le calendrier de l'école. Au début de l'année scolaire, chaque enseignant peut mentionner ses préférences pour ses horaires de travail. Afin de préserver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle du personnel et prévenir l'épuisement, le calendrier est strictement respecté, par exemple les réunions du personnel sont de courte durée et jamais organisées à la fin de longues journées de travail. Dans l'autre école, ce calendrier a subi des modifications significatives : il a été décidé que la direction et le personnel commenceraient leur journée plus tard, prendraient leur déjeuner plus tôt et profiteraient de pauses plus longues.

Directeur adjoint : « Nous avons constaté que nos activités étaient mal planifiées, nos réunions interminables et nos projets peu précis. Une définition claire des horaires et des calendriers apparaît comme une marque de respect vis-à-vis des activités d'autrui. »

Enseignants(tes) : « Auparavant, nous ne travaillions pas dans le sens de nos besoins ni de ceux de nos élèves. Désormais, suite à leur réorganisation, les horaires scolaires correspondent davantage à nos besoins physiques et nous permettent de trouver plus facilement un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. »

**Investir dans les infrastructures/équipements** - Une école vouée à la fermeture est transformée en un autre type d'établissement scolaire. Il s'agissait là d'une excellente occasion pour l'administration locale de rénover le bâtiment et acquérir de nouveaux équipements en s'appuyant sur l'expérience des enseignants(tes) en service. Par ailleurs, l'école a introduit une demande de subvention dans le cadre du programme du BuG (voir plus haut), afin de pouvoir adapter les locaux pour la contemplation, les sports, les besoins sociaux, les heures de physiothérapie et travailler sans être dérangé. Pour bénéficier de ce financement, le personnel est tenu de participer régulièrement à des enquêtes d'auto-évaluation - les effets positifs de ces mesures ont été consignés.

Directeur : « Disposer de locaux distincts agréablement décorés permet aux enseignants(tes) de se détendre à l'abri du bruit trop élevé des classes. »

Enseignants(tes) : « Nous avons bien sûr encore beaucoup de travail à abattre à la maison, mais le domicile n'est plus un lieu où s'opposent l'envie de se reposer et les impératifs liés à notre profession. »



Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress

**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## 5. CONCLUSIONS

Les mesures mises en place pour atténuer le stress et améliorer la santé sont multiples et souvent décrites comme « de simples petits pas en avant » par les personnes interrogées. D'un point de vue plus large, bon nombre de ces petites avancées peuvent se comprendre comme une évolution inscrite dans le cadre d'un glissement culturel du rôle de l'enseignant qui, au sein de l'école, n'est plus considéré comme une entité individuelle mais bien comme un membre faisant partie d'une équipe. Ce point de vue est étayé par les propos de ce directeur, qui précise : « Il faut toujours songer à tout ce que l'on peut faire pour offrir aux enseignants(tes) des environnements de travail leur permettant d'exercer leur profession dans les meilleures conditions ». A cette approche, les enseignants(tes) répondent par exemple : « Ce n'était pas vraiment dans nos habitudes d'assister au cours de nos collègues, mais nous avons compris que notre travail serait plus facile si nous réfléchissions à nos responsabilités ensemble ».

Outre les approches susmentionnées et la volonté des directeurs d'instaurer le changement, certaines conditions d'ordre structurel facilitent les interventions constructives : possibilité pour le directeur de sélectionner ses effectifs pour former une équipe efficace ; stratégies de formations avancées organisées pour et par les directeurs et les enseignants(tes) (autonomisation) ; définition précise des rôles, des responsabilités et de la répartition du travail ; temps suffisant réservé à la formation ; financement pour les équipements (au travers des syndicats, des employeurs ou d'initiatives conjointes) ; et réseaux professionnels pour l'apprentissage mutuel entre écoles (bonnes pratiques).

Enfin, une source d'amélioration très importante mérite d'être mentionnée. Le fondement d'une large majorité de mesures - accompagnées ou non d'un besoin d'argent - est l'intérêt des membres du personnel pour leur propre état de santé. Cet intérêt était soit le fruit d'une réaction, en cas de symptômes et d'absence pour maladie (mauvaise voie), ou d'une recherche systématique et préventive du risque (meilleure voie).

Projet de recherche sur les initiatives communes pour la prévention du stress  
**Les partenaires sociaux en faveur de lieux de travail décents pour une vie professionnelle plus saine dans le secteur de l'éducation**

Ce projet a bénéficié du soutien financier de la Commission européenne. Numéro de convention de subvention : VS/2015/0030.

## 6. ANNEXE

### Annexe 1: Délégation

Ute Foit VBE, Allemagne (CSEE)

Sarah Lyons NUT, Royaume-Uni (CSEE)

Stéphane Vanoirbeck SEGEC, Belgique (FEEE)

Sarah Kik, FEEE

Susan Flocken, CSEE

Katharina Lenuck, CSEE

Clara Llorens, ISTAS (chercheur)

Wouter Massink et Otilia Babara, Massink Media (équipe du film)

### Annexe 2: Programme de la visite

Case study in Germany: Agenda, key actors and informants		
DAY	HOUR	ACTIVITY
02.11.2015	9:00 - 9:30	Visit to Primary School Richterich, Grünenthaler Str. 2, 52072 Aachen, <a href="http://www.ggs-richterich.de">www.ggs-richterich.de</a>
	9:30 - 11:00	Interview with the school leader Mr. Funk and vice-principal Ms. Engel
	11:30 - 13:00	Interview with teachers
	15:00 - 17:00	Welcome words from Ms. Marga Bourceau, VBE-chair of Städteregion Aachen and talk on the basis of the German background information with Mr. Udo Beckmann (Federal Chairman VBE)
	18:00 - 19:00	Session - Conclusion of the day
03.11.2015	9:00 - 9:30	Visit to Ganztagshauptschule Kogelshäuserstr. 45, 52222 Stolberg, <a href="http://www.kogelschule.de">www.kogelschule.de</a>
	9:30 - 11:00	Interview with school leader Ms. Zilligen and member of extended school leading-team Mr. Einars
	11:00 - 11:30	Talk to school board director Mr. Müllejans and head of the department for regional development, education, youth and culture, Mr. Terodde, mayor of Aachen, Mr. Grüttemeier and Head of School Administration Stolberg Ms. Jansen
	11:30 - 13:00	Talk to secretary of state of the ministry for school and training North Rhein Westphalia Mr. Hecke and presentation of the ministry's programme Bildung und Gesundheit (BuG) by Dr. Reinink
	14:00 - 15:30	Interview with elected teachers
	17:00 - 18:00	Session - Conclusion of the day and the German Case Study