



Évaluation du projet-pilote « L'école en action – Prévention du stress au travail »

Rapport final

Auteurs

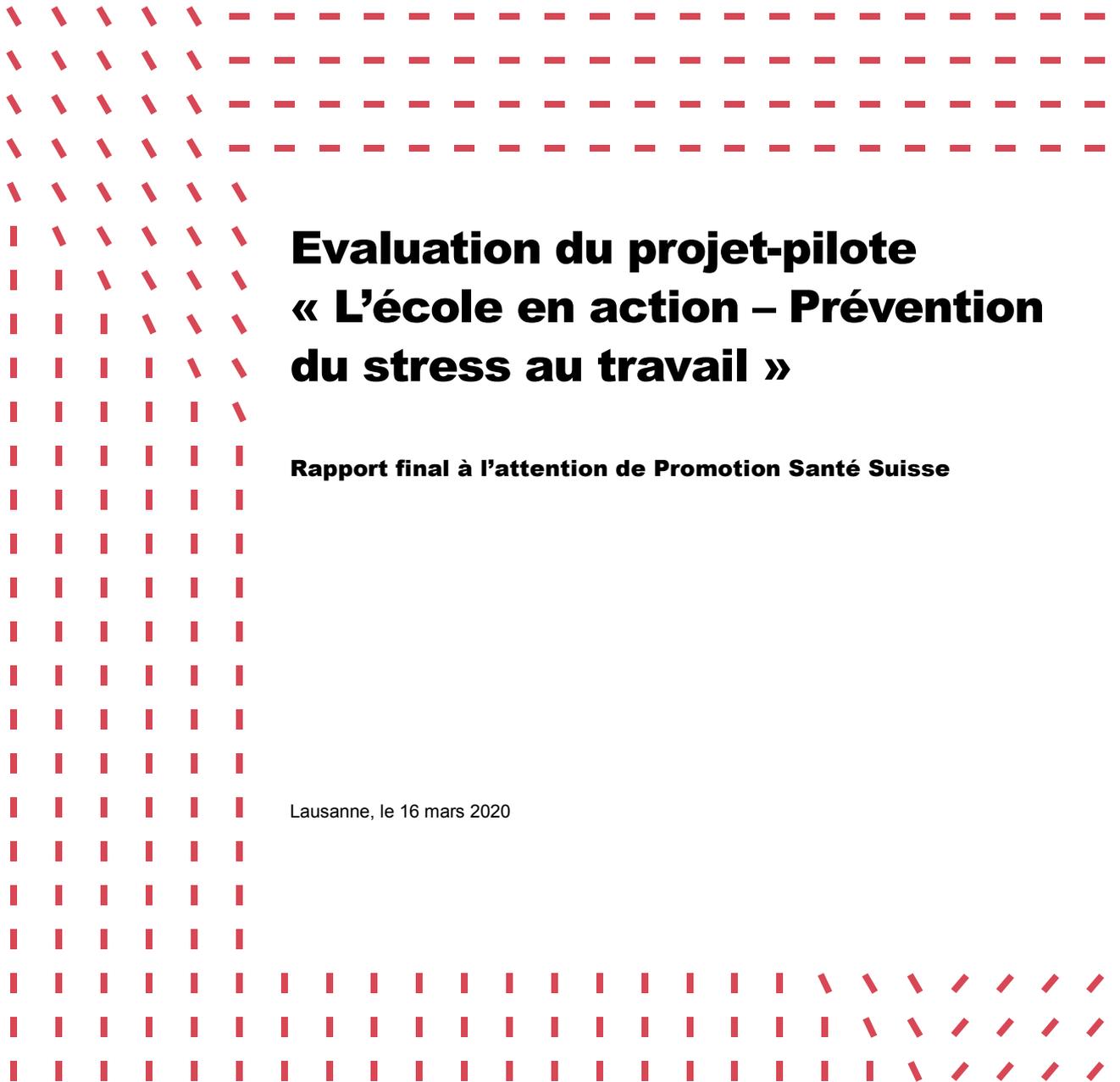
- Lea Meyer, INTERFACE Évaluation, recherche et conseil
- Carole Stehlin, INTERFACE Évaluation, recherche et conseil
- Ruth Feller, INTERFACE Évaluation, recherche et conseil

Responsable de projet de l'évaluation chez Promotion Santé Suisse

- Regina Jensen

Évaluation à l'attention de Promotion Santé Suisse

Berne, le 16 mars 2020



Evaluation du projet-pilote « L'école en action – Prévention du stress au travail »

Rapport final à l'attention de Promotion Santé Suisse

Lausanne, le 16 mars 2020

| Auteurs

Lea Meyer, Dr. rer. publ. (direction du projet)

Carole Stehlin, MA (collaboration au projet)

Ruth Feller, lic. phil. I (assurance qualité)

| INTERFACE Évaluation, recherche et conseil

Place de l'Europe 7

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

| Mandant

Promotion Santé Suisse

| Suggestion de citation

Meyer, Lea ; Stehlin, Carole ; Feller, Ruth (2020) : Évaluation du projet-pilote « L'école en action ».

Rapport à l'attention de Promotion Santé Suisse, Lausanne.

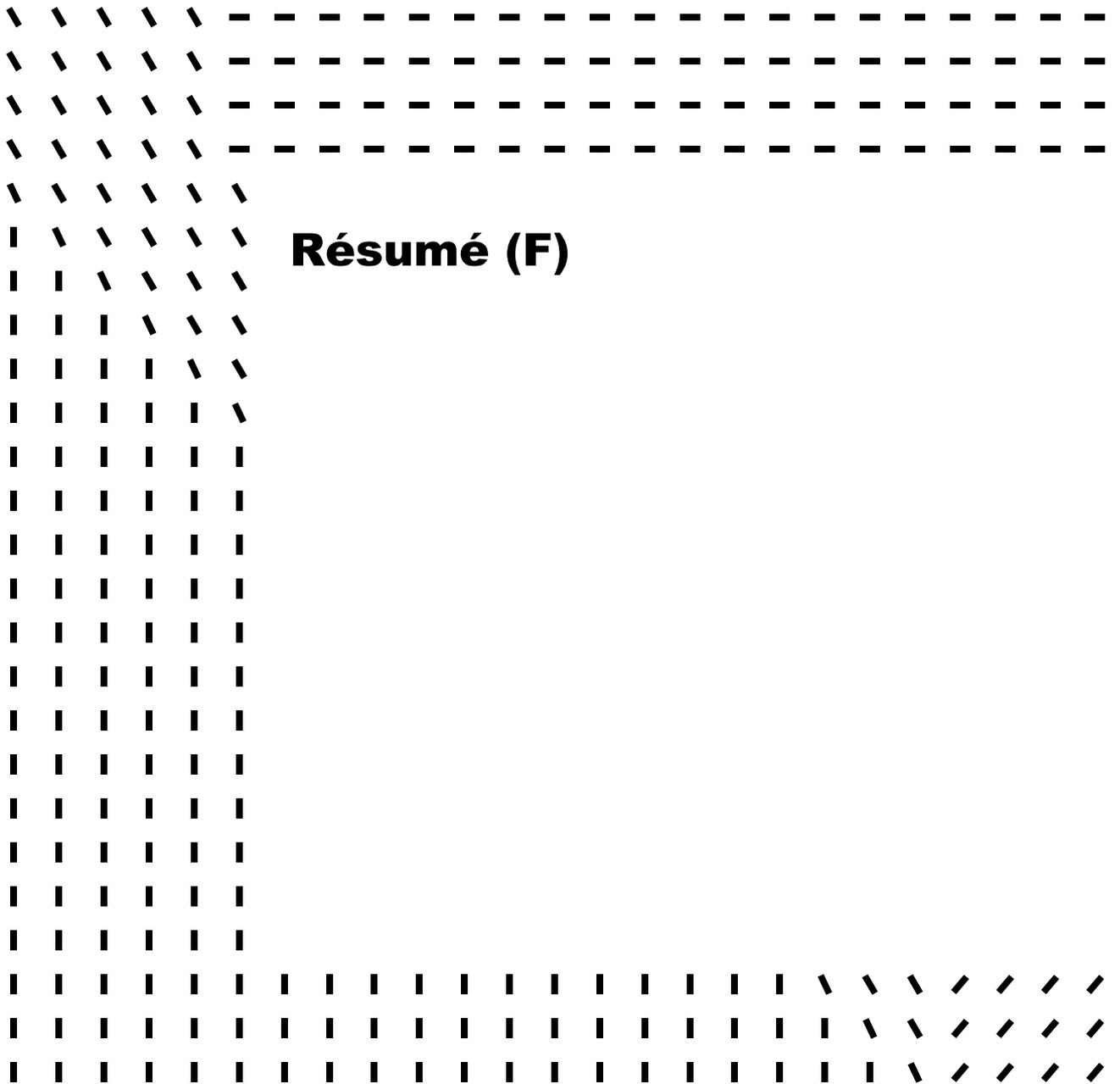
| Durée

Décembre 2018 à février 2020

| Référence du projet

Numéro de projet : 18-83

Résumé (F)	4
Management summary (D)	8
Management summary (I)	12
Conclusions et recommandations	16
Conclusion 1	17
Conclusion 2	18
Conclusion 3	19
Conclusion 4	20
1. Introduction	22
1.1 Contexte et objectifs de l'offre « L'école en action »	23
1.2 Fonctionnement et déroulement de l'offre « L'école en action »	23
1.3 Profil des écoles participant à « L'école en action » en Suisse romande	24
1.4 Objectifs de l'évaluation et objets de recherche	25
1.5 Méthodologie	26
1.6 Limites de l'évaluation	28
1.7 Remerciements	29
1.8 Structure du rapport	29
2. Adéquation du concept de « L'école en action »	30
3. Facteurs de succès et enjeux de la mise en œuvre de « L'école en action »	36
4. Satisfaction par rapport aux outputs de « L'école en action »	43
5. Efficacité et utilité de « L'école en action »	50
Annexes	56
A 1 Liste des personnes rencontrées	57
A 2 Résultats du questionnaire en ligne auprès des participant-e-s	58



Résumé (F)

L'offre « L'école en action – Prévention du stress au travail » (ci-après, « L'école en action ») est mise en œuvre par Radix, Fondation suisse pour la santé, sur mandat de Promotion Santé Suisse. Son objectif est d'améliorer durablement la santé psychique de l'ensemble des personnels scolaires, en s'appuyant sur les éléments suivants : un outil d'enquête en ligne (« Friendly Work Space Job-Stress-Analysis »¹) qui permet aux participant-e-s d'identifier leurs principaux facteurs de stress et ressources disponibles, une agrégation des résultats individuels pour établir un diagnostic au niveau de l'école dans son ensemble ainsi que des mesures élaborées par les participant-e-s et à destination de toute ou une partie de l'école. L'ensemble du processus est soutenu par un dispositif d'accompagnement, à savoir un organisme connaissant bien le contexte scolaire régional. L'offre « L'école en action » fait l'objet d'un projet-pilote constitué de trois phases : la première phase s'est déroulée en Suisse alémanique entre 2014 et 2017, la deuxième phase s'est déroulée en Suisse romande entre 2018 et 2019² et une troisième phase, dont la date de lancement n'est pas encore déterminée, se déroulera au Tessin. Le bureau d'évaluation, de recherche et de conseil Interface a été mandaté pour évaluer la deuxième phase du projet-pilote³. L'évaluation a pour objectif d'identifier les facteurs de succès et les potentiels d'amélioration de l'offre, de déterminer si elle est adaptée au contexte de la Suisse romande et ainsi, de définir sous quelles conditions elle peut faire l'objet d'une multiplication. A cette fin, Interface a analysé les bases conceptuelles de l'offre, la mise en œuvre, les outputs et les effets à court terme de l'offre.

L'évaluation se base sur une analyse de documents issus du projet-pilote en Suisse alémanique et de la préparation du projet-pilote en Suisse romande, deux séries d'entretiens avec les directeurs des établissements scolaires participants, un questionnaire en ligne diffusé auprès de l'ensemble des participant-e-s au projet, un focus group avec des participant-e-s au projet, un entretien de groupe avec Promotion Santé Suisse, Radix et le groupe d'experts du projet ainsi que sur un entretien de groupe avec les dispositifs d'accompagnement. Ces différentes étapes de travail ont permis de récolter des données sur l'adéquation du concept, sur les facteurs de succès et les enjeux de la mise en œuvre,

¹ Nous utilisons ci-après le terme « outil d'enquête FWS JSA » lorsque nous nous référons à l'outil dans son ensemble et nous utilisons le terme « enquête FWS JSA » lorsque nous nous référons spécifiquement à la participation à l'enquête FWS JSA, aux questions ou aux résultats de l'enquête FWS JSA.

² Cette deuxième phase se poursuit en 2020 avec un élargissement du projet-pilote, qui ne fait pas l'objet de la présente évaluation.

³ Nous utilisons le terme « offre » lorsque nous nous référons à « L'école en action » en tant qu'offre proposée par Promotion Santé Suisse, nous utilisons le terme de « projet » lorsque nous nous référons à la mise en œuvre de « L'école en action » au sein des écoles et nous utilisons le terme de « projet-pilote » lorsque nous nous référons spécifiquement aux éléments évalués dans le cadre de ce rapport.

sur la satisfaction des différentes parties prenantes par rapport aux outputs de l'offre, sur l'efficacité et l'utilité de l'offre.

Il résulte de l'analyse que « L'école en action » est une offre appréciée des directions des établissements scolaires participantes et que les participant-e-s sont sensibles à la thématique traitée. Son originalité réside dans le fait qu'un diagnostic de la santé d'une école soit posé, permettant à chaque participant-e d'entreprendre les actions individuelles nécessaires, mais également d'élaborer à partir de cela des mesures collectives. L'accompagnement par un dispositif connaissant bien le contexte scolaire local se révèle être un élément clé de l'offre, sans quoi cette dernière ne serait que difficilement réalisable. Le coaching spécialisé proposé par Radix aux dispositifs d'accompagnement permet à ces derniers de répondre efficacement aux demandes des écoles. Toutefois, le projet-pilote a rencontré des problèmes auxquels il convient de remédier en vue d'une multiplication. Tout d'abord, le taux de participation à l'enquête FWS JSA – qui permet l'établissement d'un diagnostic – a été trop faible pour pouvoir produire des résultats représentatifs. Entre autres, l'information sur le déroulement du projet, ses objectifs et ses résultats n'a pas suffisamment été communiquée, aussi bien vers l'externe que l'interne et n'est pas assez orientée sur le concret. Ensuite, l'adaptation au contexte de la Suisse romande n'est, selon l'équipe d'évaluation, pas totalement aboutie. Plus précisément, l'ensemble des parties prenantes a relevé que les questions de l'enquête FWS JSA ne sont pas toujours pertinentes pour le contexte scolaire, ce qui est susceptible de rebuter les participant-e-s. Il manque une certaine flexibilité permettant d'ajuster les outils de l'offre au mieux possible aux spécificités d'une école. Enfin, l'impact de l'offre sur les participant-e-s se révèle être limité, mais ce constat s'explique également par le fait que les mesures n'étaient pas déployées depuis suffisamment de temps (voire, ne l'étaient pas encore) au moment de l'évaluation.

Ainsi, les principales recommandations tirées de l'évaluation sont :

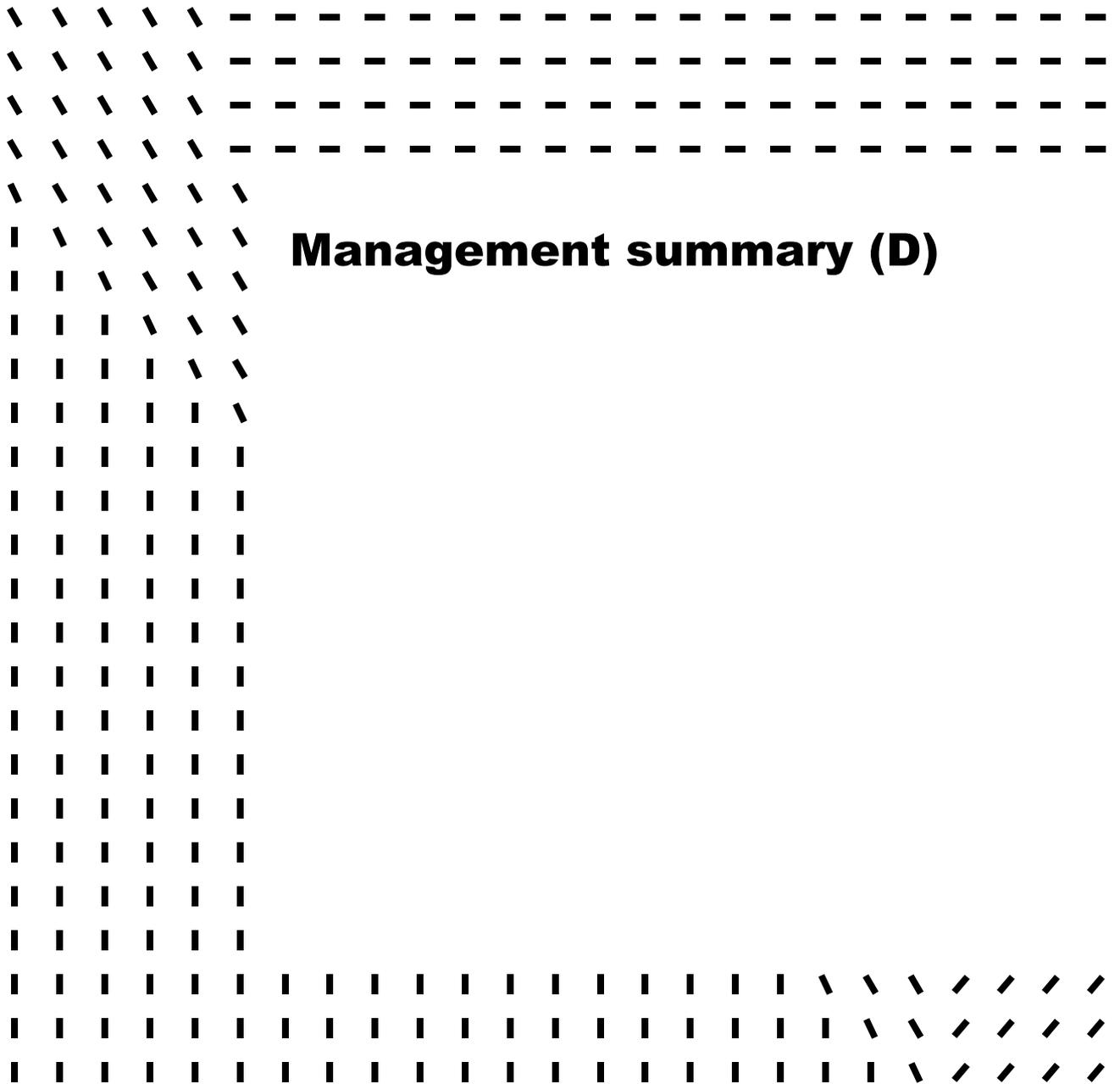
- *Recommandation 1 : Multiplier l'offre « L'école en action ».* L'offre « L'école en action » dispose de bonnes bases lui permettant d'être multipliée en Suisse romande. Afin d'y arriver, un concept de diffusion s'appuyant sur les recommandations suivantes doit être élaboré.
- *Recommandation 2 : Intégrer « L'école en action » dans le programme d'activités des écoles participantes.* « L'école en action » est un projet très demandeur en ressources aussi bien de la part des directions d'établissement scolaire que des personnels. Cet élément doit être anticipé lorsqu'une école décide d'y participer et la planification des projets ajustée en conséquence.
- *Recommandation 3 : Optimiser les outils de l'offre « L'école en action » pour garantir sa bonne mise en œuvre.* Pour dépasser les limites à la mise en œuvre identifiées, nous suggérons à l'équipe de projet de réaliser un certain nombre d'adaptations sur les outils composant l'offre. Plus particulièrement, il s'agit d'optimiser les cas pratiques, l'outil d'enquête FWS JSA, la marge de manœuvre des dispositifs d'accompagnement ainsi que les moyens de communication. Il est à noter qu'au moment de la rédaction du rapport final, un développement de l'outil d'enquête FWS JSA est en cours.
- *Recommandation 4 : Donner une visibilité à l'offre « L'école en action » au niveau cantonal.* Afin d'augmenter la légitimité et la visibilité ainsi que de clarifier le positionnement de « L'école en action » par rapport aux autres offres existantes, nous recommandons de lui trouver une forme de soutien au niveau cantonal.

L'évaluation présente un certain nombre de limites dont il est nécessaire de tenir compte lors de la lecture du rapport. Ces limites se situent à plusieurs niveaux : 1) Les écoles

participant au projet-pilote possédaient toute une sensibilité préalable au thème de la santé au travail qui n'est pas représentative de l'ensemble des écoles de Suisse romande. 2) Les faibles taux de participation à l'enquête FWS JSA et au questionnaire de l'évaluation⁴ impliquent que les données récoltées ne sont pas représentatives de l'ensemble des personnels des écoles. 3) Le nombre de participant-e-s recruté-e-s pour le focus group⁵ est trop petit pour être représentatif de l'ensemble des personnels, toute catégorie confondue. 4) Les efforts supplémentaires engendrés par l'évaluation pour les directions et les personnels n'ont pas été suffisamment anticipés par les écoles participantes ; de ce fait, deux directions ont décidé de ne pas transférer le lien du questionnaire en ligne à l'ensemble des personnels. 5) Au moment de la dernière étape de collecte des données, en novembre 2019, toutes les mesures découlant de l'outil d'enquête FWS JSA n'avaient pas encore été élaborées / mises en œuvre, ce qui empêche de tirer des conclusions sur les impacts à moyen et long termes de « L'école en action » dans les écoles participantes.

⁴ Questionnaire en ligne diffusé auprès de l'ensemble des personnels des écoles participantes dans le cadre de l'évaluation.

⁵ Focus group avec les personnels des écoles participantes organisé dans le cadre de l'évaluation.



Management summary (D)

Das Angebot «Schule handelt – Stressprävention am Arbeitsplatz» (nachfolgend «Schule handelt») wird von RADIX, der Schweizerischen Gesundheitsstiftung, auf Mandat von Gesundheitsförderung Schweiz umgesetzt. Ziel ist es, die psychische Gesundheit aller Mitarbeitenden einer Schule nachhaltig zu stärken. Dabei kommen folgende Elemente zum Tragen: ein Online-Befragungsinstrument («Friendly Work Space Job-Stress-Analysis»⁶, FWS JSA), welches den Teilnehmenden erlaubt, ihre wichtigsten Stressfaktoren und ihre vorhandenen Ressourcen zu ermitteln, eine Zusammenstellung der individuellen Ergebnisse, um Erkenntnisse auf Schulebene zu generieren, sowie partizipativ erarbeitete Massnahmen, die sich an die ganze Schule oder an einen Teil davon richten. Der gesamte Prozess wird von Schulberatenden begleitet und unterstützt, d. h. von jemandem, der das regionale Schulwesen gut kennt. Das Angebot «Schule handelt» ist Gegenstand eines Pilotprojekts mit drei Phasen: Die erste Phase wurde von 2014 bis 2017 in der Deutschschweiz durchgeführt, die zweite Phase von 2018 bis 2019 in der Romandie⁷ und die dritte Phase, deren Startdatum noch nicht festgelegt wurde, wird im Tessin stattfinden. Interface Politikstudien Forschung und Beratung wurde mit der Evaluation der zweiten Phase des Pilotprojekts beauftragt⁸. In dieser Evaluation sollen die Erfolgsfaktoren und das Verbesserungspotenzial des Angebots ermittelt werden, es soll untersucht werden, ob das Angebot an die Situation in der Romandie angepasst ist, und es sollen Erkenntnisse gewonnen werden, unter welchen Bedingungen eine Multiplikation gelingen kann. Dazu hat Interface die konzeptuellen Grundlagen, die Umsetzung, die Outputs sowie die kurzfristige Wirkung des Angebots untersucht.

Die Evaluation basiert auf einer Analyse von Dokumenten aus dem Pilotprojekt in der Deutschschweiz und der Vorbereitung des Pilotprojekts in der Romandie, auf zwei Wellen von Interviews mit den Schulleitenden der teilnehmenden Schulen, auf einem Online-Fragebogen, der an sämtliche Projektteilnehmende versandt wurde, auf einer Fokusgruppe mit den Projektteilnehmenden, auf einem Gruppeninterview mit Gesundheitsförderung Schweiz, RADIX und der Expertengruppe des Projekts sowie auf einem Gruppeninterview mit den Schulberatenden, welche das Projekt in den Schulen begleiteten. Diese verschiedenen Arbeitsschritte erlaubten es, Daten zur Zweckmässigkeit des Konzepts, zu den Erfolgsfaktoren und den Herausforderungen bei der Umsetzung, zur Zufriedenheit der verschiedenen Beteiligten mit den Outputs des Angebots sowie zur Wirksamkeit und zum Nutzen des Angebots zu sammeln.

Die Analyse zeigt, dass das Angebot «Schule handelt» von den Schulleitungen der teilnehmenden Schulen geschätzt wird und dass die am Prozess beteiligten Mitarbeitenden hinsichtlich der behandelten Thematik sensibilisiert sind. Die Besonderheit dieses Angebots besteht darin, dass für eine Schule Erkenntnisse generiert werden, die es den teilnehmenden Mitarbeitenden erlaubt, einerseits die notwendigen individuellen Massnahmen und andererseits auf dieser Grundlage auch kollektive Massnahmen zu ergreifen. Die Prozessbegleitung durch Schulberatende, welche das lokale schulische Umfeld genau kennen, erweist sich als Schlüsselement des Angebots,

⁶ Wir verwenden im Folgenden den Begriff «Befragungsinstrument FWS JSA», wenn wir uns auf das Tool insgesamt beziehen, und den Begriff «Befragung FWS JSA», wenn wir spezifisch die Teilnahme an der Befragung FWS JSA oder die Fragen oder die Ergebnisse der Befragung FWS JSA ansprechen.

⁷ Diese zweite Phase wird 2020 mit einer Ausweitung des Pilotprojekts fortgesetzt, die nicht Gegenstand der vorliegenden Evaluation war.

⁸ Wir verwenden den Begriff «Angebot», wenn wir uns auf «Schule handelt» als Angebot von Gesundheitsförderung Schweiz beziehen, und «Projekt», wenn es um die Umsetzung von «Schule handelt» in den Schulen geht, sowie «Pilotprojekt», wenn wir spezifisch die im Rahmen dieses Berichts evaluierten Elemente meinen.

das für dessen Umsetzung unerlässlich ist. Das von RADIX für die Schulberatenden angebotene Fachcoaching ermöglicht es, effizient auf die Anforderungen der Schulen einzugehen. Gleichzeitig zeigten sich in der Pilotphase Probleme, die gelöst werden müssen, damit eine Multiplikation erfolgen kann. Die Beteiligungsquote an der Befragung FWS JSA, welche die Erkenntnisgenerierung über Belastungen und Ressourcen erlaubt, war zu gering, um repräsentative Ergebnisse zu erzeugen. Unter anderem wurde weder intern noch extern ausreichend und genügend konkret über den Projektablauf, die Ziele und die Ergebnisse des Projekts informiert. Ausserdem erachtet das Evaluationsteam die Anpassung des Projekts an die Situation in der Romandie als noch nicht vollständig abgeschlossen. Insbesondere haben sämtliche Stakeholder hervorgehoben, dass die Fragen der Befragung FWS JSA für das schulische Umfeld nicht immer relevant waren, was die Teilnehmenden abschrecken könnte. Um die Tools des Angebots optimal auf die Besonderheiten einer Schule abstimmen zu können, fehlt eine gewisse Flexibilität. Schliesslich erweist sich die Wirkung des Angebots auf die Teilnehmenden als beschränkt. Allerdings lässt sich diese Feststellung dadurch erklären, dass die Massnahmen zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht lange genug (oder noch gar nicht) umgesetzt waren.

Aus der Evaluation werden die folgenden Hauptempfehlungen abgeleitet:

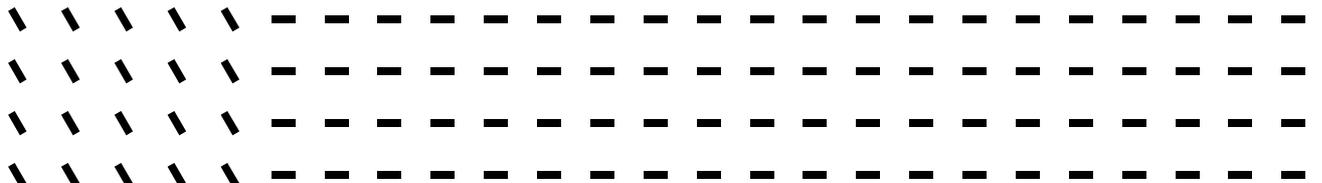
- *Empfehlung 1: Multiplikation des Angebots «Schule handelt».* Das Angebot «Schule handelt» verfügt über eine gute Grundlage, die eine Multiplikation in der Romandie ermöglicht. Dazu muss ein Verbreitungskonzept, das sich auf die folgenden Empfehlungen stützt, erarbeitet werden.
- *Empfehlung 2: Integration von «Schule handelt» in das Schulprogramm der teilnehmenden Schulen.* «Schule handelt» ist ein Projekt, das viele Ressourcen erfordert, sowohl seitens der Schulleitungen als auch bei allen Mitarbeitenden. Dies gilt es zu berücksichtigen, wenn sich eine Schule für die Teilnahme entscheidet, die Planung der Projekte ist entsprechend anzupassen.
- *Empfehlung 3: Optimierung der Tools des Angebots «Schule handelt», um eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten.* Um die festgestellten Probleme bei der Umsetzung zu lösen, schlagen wir dem Projektteam vor, an den Tools des Angebots gewisse Anpassungen vorzunehmen. Es handelt sich insbesondere darum, die Praxisbeispiele, das Befragungsinstrument FWS JSA, den Handlungsspielraum der Schulberatenden sowie die Kommunikationsmittel zu optimieren. Als der Schlussbericht verfasst wurde, war eine Weiterentwicklung des Befragungsinstruments FWS JSA noch in Umsetzung.
- *Empfehlung 4: Das Angebot «Schule handelt» auf kantonaler Ebene sichtbar machen.* Um die Legitimität und die Sichtbarkeit zu steigern und die Positionierung von «Schule handelt» gegenüber bestehenden Angeboten zu klären, empfehlen wir, auf kantonaler Ebene eine Form von Unterstützung zu finden.

Die Evaluation zeigt gewisse Grenzen auf, die beim Lesen des Berichts zu beachten sind. Diese Grenzen sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt: 1) Die am Pilotprojekt teilnehmenden Schulen waren alle vorgängig schon hinsichtlich des Themas Gesundheit am Arbeitsplatz sensibilisiert und sind deshalb nur begrenzt repräsentativ für die Schulen in der Romandie. 2) Die geringen Beteiligungsquoten an der Befragung FWS JSA sowie der Evaluationsbefragung⁹ führen dazu, dass die gesammelten Daten nicht für das gesamte Schulpersonal repräsentativ sind. 3) Die Anzahl der für die Fokusgruppe

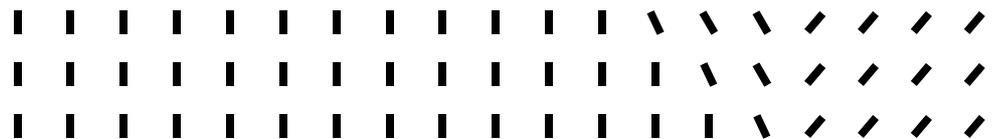
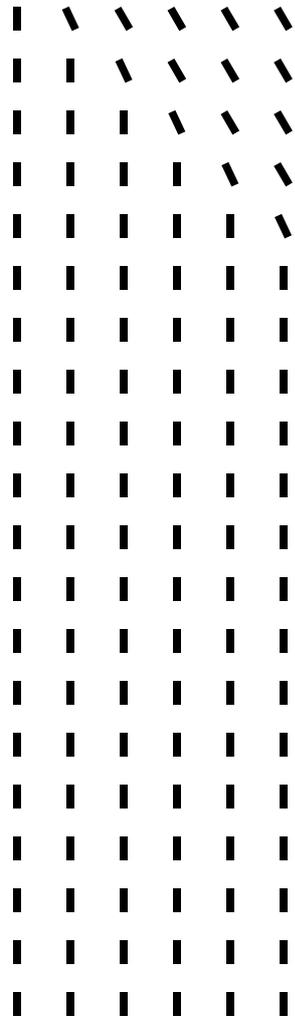
⁹ Online-Befragung, die im Rahmen der Evaluation an das gesamte Personal der teilnehmenden Schulen versandt wurde.

rekrutierten Teilnehmenden¹⁰ ist zu gering, um für das gesamte Schulpersonal über alle Kategorien hinweg aussagekräftig zu sein. 4) Der Zusatzaufwand, der durch die Evaluation bei den Schulleitungen und bei den Mitarbeitenden entstanden ist, wurde von den teilnehmenden Schulen nicht ausreichend vorhergesehen. Daher haben zwei Schulleitungen beschlossen, den Link zur Online-Befragung nicht an alle Mitarbeitenden weiterzuleiten. 5) In der letzten Phase der Datensammlung, im November 2019, waren noch nicht alle Massnahmen, die aus dem Befragungsinstrument FWS JSA hervorgegangen waren, erarbeitet/umgesetzt, sodass noch keine Schlüsse über die mittel- und langfristige Wirkung von «Schule handelt» an den teilnehmenden Schulen gezogen werden konnten.

¹⁰ Fokusgruppe mit dem Personal der teilnehmenden Schulen, die im Rahmen der Evaluation organisiert wurde.



Management summary (I)



L'offerta «La scuola si attiva – prevenzione dello stress sul posto di lavoro» (di seguito «La scuola si attiva») è implementata da Radix, Fondazione svizzera per la salute, su mandato di Promozione Salute Svizzera. L'obiettivo è di migliorare in modo duraturo la salute psichica di tutto il personale scolastico sulla base dei seguenti elementi: uno strumento d'indagine online («Friendly Work Space Job-Stress-Analysis»¹¹) che consente ai/alle partecipanti di identificare i loro principali fattori di stress e le loro risorse disponibili, una raccolta di risultati individuali che permette di elaborare un quadro generale della scuola nel suo complesso e delle misure destinate a tutta la scuola, o a una parte di essa, sviluppate dai/dalle singoli/e partecipanti. L'intero processo è sostenuto da un dispositivo di supporto, ossia un ente che conosce bene il contesto scolastico regionale. L'offerta «La scuola si attiva » è l'oggetto di un progetto pilota articolato in tre fasi: la prima fase si è svolta nella Svizzera tedesca tra il 2014 e il 2017, la seconda nella Svizzera romanda tra il 2018 e il 2019¹² e una terza fase, la cui data di lancio non è ancora stata stabilita, si svolgerà in Ticino. L'ufficio di valutazione, ricerca e consulenza Interface è stato incaricato di valutare la seconda fase del progetto pilota¹³. L'obiettivo della valutazione è quello di individuare i fattori di successo e il potenziale di miglioramento dell'offerta, di determinare se quest'ultima è adatta al contesto della Svizzera romanda ed infine di definire le condizioni attraverso le quali può essere diffusa in altri contesti. A tal fine, Interface ha analizzato le basi concettuali dell'offerta, la messa in atto, i risultati e gli effetti a breve termine dell'offerta.

La valutazione si basa su un'analisi dei documenti concernenti il progetto pilota nella Svizzera tedesca e la preparazione del progetto pilota nella Svizzera romanda, due cicli di interviste con i dirigenti delle scuole partecipanti, un questionario online inviato a tutti/e i/le partecipanti al progetto, un focus group con i/le partecipanti al progetto, un'intervista di gruppo con Promozione Salute Svizzera, Radix e il gruppo di esperti del progetto e un'intervista di gruppo con gli enti del dispositivo di supporto. Queste diverse fasi di lavoro hanno permesso di raccogliere dati sull'adeguatezza del concept, sui fattori di successo e sulle criticità inerenti alla fase di messa in atto del progetto, sulla soddisfazione delle diverse parti interessate rispetto ai risultati dell'offerta, sull'efficacia e l'utilità dell'offerta.

Dall'analisi risulta che «La scuola si attiva» è un'offerta apprezzata dalle direzioni delle scuole partecipanti e che i/le partecipanti sono sensibili al tema trattato. L'originalità risiede nella elaborazione della diagnosi sulla salute della scuola che permette ad ogni partecipante di intraprendere le azioni individuali necessarie, ma anche, di sviluppare misure collettive. Il supporto fornito da un ente che conosce bene il contesto scolastico locale si rivela essere un elemento chiave dell'offerta, senza il quale quest'ultima sarebbe difficilmente realizzabile. Il coaching specializzato offerto da Radix agli enti di supporto consente a questi ultimi di rispondere efficacemente alle richieste delle scuole. Tuttavia, il progetto pilota ha riscontrato dei problemi che devono essere risolti ai fini di una sua futura diffusione. In primo luogo, il tasso di partecipazione al sondaggio FWS

¹¹ Usiamo qui di seguito il termine «strumento d'indagine FWS JSA» quando ci riferiamo allo strumento nel suo complesso, mentre usiamo il termine «indagine FWS JSA» quando ci riferiamo specificamente alla partecipazione al sondaggio FWS JSA, alle domande o ai risultati del sondaggio FWS JSA.

¹² Questa seconda fase prosegue nel 2020 con l'ampliamento del progetto pilota, che non è oggetto della presente valutazione.

¹³ Usiamo il termine «offerta» quando ci riferiamo a «La scuola si attiva» come offerta proposta da Promozione Salute Svizzera, usiamo il termine «progetto» quando ci riferiamo all'attuazione di «La scuola si attiva» all'interno delle scuole, e usiamo il termine «progetto pilota» quando ci riferiamo specificamente agli elementi valutati nel contesto della presente relazione.

JSA – che consente di eseguire la diagnosi – è stato troppo basso per poter produrre dei risultati rappresentativi. Inoltre, le informazioni sullo svolgimento del progetto, sui suoi obiettivi e i suoi risultati non sono state sufficientemente comunicate, sia esternamente che internamente, e non sono abbastanza orientate agli aspetti concreti. In secondo luogo, il gruppo di valutazione considera che l'adattamento dell'offerta al contesto della Svizzera romanda sia riuscito solo parzialmente. Più precisamente, tutte le parti interessate hanno osservato che le domande del sondaggio FWS JSA non sono sempre pertinenti al contesto scolastico, elemento, quest'ultimo, che potrebbe scoraggiare i/le partecipanti. Manca una certa flessibilità che consente di adattare nel miglior modo possibile gli strumenti dell'offerta alle specificità di ogni scuola. Infine, l'impatto dell'offerta sui/sulle partecipanti sembra essere limitato, ma ciò si spiega anche con il fatto che le misure erano in atto da poco tempo (o non erano ancora implementate) al momento della valutazione.

Pertanto, dalla valutazione emergono le seguenti raccomandazioni:

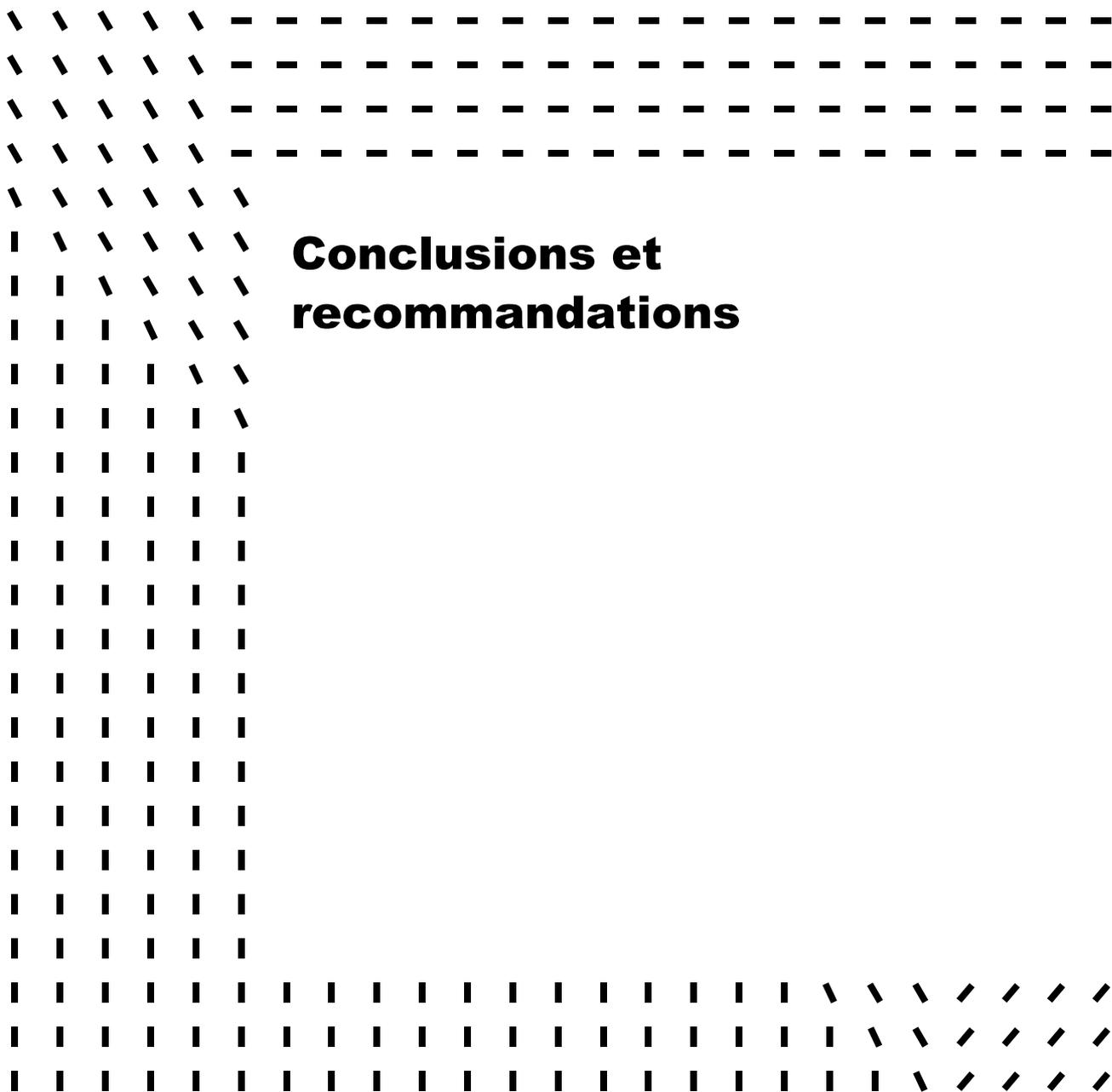
- Raccomandazione 1: moltiplicare l'offerta «La scuola si attiva». L'offerta «La scuola si attiva» dispone di buone basi per essere diffusa nella Svizzera romanda. A tal fine è necessario sviluppare un concept di diffusione basato sulle seguenti raccomandazioni.
- Raccomandazione 2: integrare «La scuola si attiva» nel programma di attività delle scuole partecipanti. «La scuola si attiva» è un progetto che richiede molte risorse sia da parte delle direzioni scolastiche che del personale. Questa considerazione va prevista già nel momento in cui una scuola decide di partecipare ed è necessario adeguare di conseguenza la pianificazione dei progetti.
- Raccomandazione 3: ottimizzare gli strumenti dell'offerta «La scuola si attiva» per garantirne la corretta implementazione. Per superare i limiti individuati rispetto all'attuazione, suggeriamo al team di progetto di apportare una serie di adattamenti agli strumenti che compongono l'offerta. In particolare, occorre ottimizzare i casi pratici, lo strumento d'indagine FWS JSA, il margine di manovra degli enti di supporto e i mezzi di comunicazione. È da notare che al momento della stesura della relazione finale, lo strumento d'indagine FWS JSA si trovava in fase di revisione.
- Raccomandazione 4: dare visibilità all'offerta «La scuola si attiva» a livello cantonale. Al fine di aumentare la legittimità e la visibilità, così come di chiarire la posizione di «La scuola si attiva», rispetto alle altre offerte scolastiche già esistenti, consigliamo di trovare una forma di sostegno al progetto sul piano a livello cantonale.

La valutazione presenta una serie di limiti di cui è necessario tenere conto al momento della lettura della relazione. Questi limiti si presentano a più livelli: 1) Le scuole partecipanti al progetto pilota erano già particolarmente sensibili al tema della salute sul posto di lavoro, ma questa sensibilità non è rappresentativa di tutte le scuole della Svizzera romanda. 2) I bassi tassi di partecipazione al sondaggio FWS JSA e al questionario di valutazione¹⁴ implicano il fatto che i dati raccolti non sono rappresentativi di tutto il personale scolastico. 3) Il numero dei/delle partecipanti reclutati/e per il focus group¹⁵ è troppo esiguo per essere rappresentativo di tutto il personale, indipendentemente dalla categoria. 4) Le scuole partecipanti non avevano previsto il carico di lavoro supplementare richiesto dalla valutazione sia per le direzioni che per il personale; di conseguenza, due direzioni hanno deciso di non trasmettere il link del questionario online a tutto il personale. 5) Al momento dell'ultima fase di

¹⁴ Questionario online rivolto a tutto il personale delle scuole partecipanti nel quadro della valutazione.

¹⁵ Focus group con il personale delle scuole partecipanti organizzato nel quadro della valutazione.

raccolta dei dati, nel novembre 2019, non tutte le misure emerse dallo strumento d'indagine FWS JSA erano già state sviluppate/ attuate, ciò impedisce di trarre conclusioni sugli impatti a medio e a lungo termine di «La scuola si attiva» nelle scuole partecipanti.



Dans le chapitre ci-dessous, nous présentons nos conclusions et les recommandations que nous pouvons en tirer. Ces recommandations s'adressent aussi bien aux responsables du pilotage et de la mise en œuvre de « L'école en action » (Promotion Santé Suisse et Radix) qu'aux directions d'établissement scolaire souhaitant y participer.

Conclusion 1

« L'école en action » est une offre globalement appréciée par les différentes parties prenantes et recommandée (question 7, question 12¹⁶). De plus, l'offre dispose de bases solides de par sa structure en étapes bien définie. Elle possède une forte adaptabilité, à la fois dans son contenu et au contexte de l'école. En effet, l'offre n'est pas imposée de manière figée aux écoles participantes, son contenu est déterminé de manière participative à chaque étape clé. Les dispositifs d'accompagnement, qui sont des acteurs de la région, permettent l'ancrage dans le contexte local de l'école. Pour cette raison, nous formulons la recommandation suivante :

Recommandation 1 : Multiplier l'offre « L'école en action »

« L'école en action » peut faire l'objet d'une multiplication en Suisse romande. En effet, elle dispose de qualités importantes permettant d'apporter une véritable plus-value aux écoles s'y engageant. Elle permet aux directions de réaliser un diagnostic de la santé d'une école sur lequel s'appuyer pour entreprendre de nouvelles mesures ou développer celles déjà existantes mesures. Les participant-e-s apprécient l'offre et saluent les efforts réalisés pour la santé au travail.

Afin de garantir le succès de la multiplication, nous suggérons à l'équipe de projet de développer un concept de diffusion pour la Suisse romande, ce qui permettra de faire connaître l'offre et d'instaurer les meilleures conditions possibles pour sa mise en œuvre. Ce concept de diffusion peut reposer sur les recommandations formulées dans les pages qui suivent. Ces recommandations proposent différents moyens de remédier aux obstacles rencontrés à la mise en œuvre de l'offre qui sont propres aux projets pilotes proposés aux écoles par des organismes externes (légitimation et recrutement des écoles participantes) ainsi qu'à d'autres limites au niveau technique (manque de communication aux personnels et faible taux de participation). Les recommandations se situent à différents niveaux et comprennent à la fois des mesures à court, moyen et long termes. Certaines des recommandations ne peuvent pas être mises en place par Promotion Santé Suisse et Radix et dépendent de la volonté des écoles ou des cantons. Il s'agit donc avant tout de donner une impulsion dans cette direction.

¹⁶ Référence aux questions d'évaluation autour desquelles le rapport est structuré. Les questions d'évaluation figurent dans le rapport d'évaluation.

Conclusion 2

Les enjeux et les problèmes liés à la mise en œuvre de l'offre « L'école en action » résultent, au niveau des écoles, d'un manque de participation des personnels. L'évaluation a révélé notamment un manque de temps et par conséquent, de connaissances sur le projet. À l'heure actuelle, la participation à l'offre « L'école en action » présente encore trop d'obstacles aux personnels (question 5). Dans certaines écoles, le taux de participation est particulièrement faible parmi le corps non-enseignant (question 3). Ainsi, nous formulons la recommandation suivante :

Recommandation 2 : Intégrer « L'école en action » dans le programme d'activités des écoles participantes

Afin d'obtenir des résultats représentatifs et exploitables, il est nécessaire pour les écoles de mettre en place des conditions favorables à la participation des personnels à l'enquête FWS JSA et à l'ensemble du projet. Cela signifie que « L'école en action » doit faire partie intégrante du programme d'activités des écoles participantes et que ces dernières doivent planifier suffisamment de ressources pour mener à bien ce projet. En effet, « L'école en action » nécessite un investissement en temps important de la part de l'ensemble des parties. Pour garantir ce dernier point, nous formulons plusieurs sous-recommandations :

Rec. 2.1 : Prévoir suffisamment de temps pour mener à bien l'ensemble du projet

Nous estimons que les écoles doivent planifier suffisamment de temps pour mener à bien l'ensemble du projet tout en respectant le calendrier scolaire. Chaque école possède son propre rythme, il n'existe donc pas de durée prédéterminée sur laquelle mettre en œuvre le projet. En revanche, depuis la présentation de « L'école en action » aux directions et personnels jusqu'à la mise en œuvre des mesures, plusieurs mois vont s'écouler. Des éléments tels que les vacances scolaires, les périodes d'évaluation des élèves et d'entretiens avec les parents doivent être pris en compte afin de permettre aux directions et personnels de participer au projet sans que cela n'engendre de surcharge de travail trop importante. Lorsqu'une école participe à « L'école en action », le nombre d'autres projets auxquels elle participe devrait être limité.

Rec. 2.2 : Accorder l'espace nécessaire aux personnels pour participer au projet

Afin d'éliminer les obstacles à la participation des personnels, nous recommandons que les directions d'établissement scolaire accordent l'espace nécessaire aux personnels pour participer au projet. Cela inclut la participation à l'enquête FWS JSA, la participation aux différentes présentations des dispositifs d'accompagnement (sur le projet, sur les résultats de l'enquête FWS JSA) ainsi que le temps investi au sein du groupe de travail pour l'élaboration de mesures. Nous suggérons par exemple que la participation (volontaire) à l'enquête FWS JSA soit planifiée au cours de la deuxième partie d'une séance ordinaire avec les personnels. Pour le corps non-enseignant, les heures allouées à la séance seraient payées dans leur totalité, que les personnels participent à l'enquête FWS JSA ou non. Pour le corps enseignant, la participation au projet devra être intégrée aux projets ordinaires des enseignant-e-s.

Rec. 2.3 : Soigner la communication du projet au corps non-enseignant

Pour que le corps non-enseignant (personnel administratif, technique, autres) se sente davantage concerné par « L'école en action » et y voit la plus-value pour son travail, nous recommandons de veiller à ce que ce groupe soit bien inclus dans la communication du projet. Le corps non-enseignant doit être en mesure de participer à toutes les étapes de travail et, dans le contraire, des étapes de travail lui étant spécifique devraient être ajoutées (par exemple, sous la forme d'une séance).

Conclusion 3

Un certain nombre de barrières techniques (question 2, question 3, question 4, question 5, question 6) ont freiné « L'école en action » dans son bon déploiement pour sa phase pilote en Suisse romande et pourraient la freiner dans sa diffusion. Ainsi, nous formulons la recommandation suivante :

Recommandation 3 : Optimiser les outils de l'offre « L'école en action » pour garantir sa bonne mise en œuvre

Dans le cadre de l'évaluation, différentes critiques sur les outils composant « L'école en action » ont été identifiées. Afin de garantir la bonne mise en œuvre de « L'école en action » et de favoriser sa multiplication, nous formulons les sous-recommandations suivantes :

Rec. 3.1 : Développer le contenu et l'utilisation des cas pratiques

Les cas pratiques n'ont pas assez marqué les esprits des personnes auxquelles ils étaient destinés. Il s'agit donc de développer les cas pratiques présentés par Radix aux dispositifs d'accompagnement en incluant des éléments davantage orientés sur le concret. Il peut s'agir par exemple de témoignages des écoles ou des personnes ayant déjà participé au projet, de situations « choc » (fictives ou réelles) et des potentielles conséquences néfastes pour l'école en cas d'inaction. Actuellement, il n'existe que deux cas pratiques, il faut donc également augmenter leur quantité. De plus, ces cas pratiques doivent être présentés en amont lors du lancement des projets dans les écoles afin qu'ils puissent être mobilisés au moment opportun par les dispositifs d'accompagnement.

Rec. 3.2 : Apporter des améliorations au contenu de l'outil d'enquête FWS JSA

L'outil d'enquête FWS JSA, qui suit une première étape de présentation de l'offre et de décision d'entrer dans la démarche, représente pour les personnels de l'école la première étape véritablement concrète du projet « L'école en action ». De ce fait, elle doit susciter un intérêt élevé des participant-e-s pour les résultats et la suite du projet. Or, le contenu des questions a été jugé à plusieurs reprises inadéquat par l'ensemble des parties prenantes interrogées. Par exemple, l'utilisation du terme de « client » au lieu d'« élève », une question sur le travail en 3x8 ou une question concernant la répartition du temps de travail passé debout ou assis. Dans l'immédiat, l'équipe de projet peut répondre à ces critiques en corrigeant les questions problématiques au sein de l'outil d'enquête FWS JSA même.

Rec. 3.3 : Augmenter la marge de manœuvre des dispositifs d'accompagnement

La marge de manœuvre des dispositifs d'accompagnement est limitée en ce qui concerne le design de l'outil d'enquête FWS JSA. Pour adapter au mieux l'outil d'enquête FWS JSA au contexte spécifique de chaque école, Promotion Santé Suisse doit permettre au dispositif d'accompagnement de supprimer ou de demander la suppression des questions qui ne sont pas pertinentes pour l'école en question. [Cette sous-recommandation se base sur l'état des connaissances de l'équipe d'évaluation du fonctionnement de l'outil d'enquête FWS JSA en février 2019¹⁷. Depuis, des mesures pour optimiser l'outil ont été mises en place]. Afin que les dispositifs d'accompagnement puissent répondre au mieux aux questions de compréhension des participant-e-s au cours de l'enquête FWS JSA, l'accès aux questions de l'enquête FWS JSA devrait leur être accordé tout au long du projet « L'école en action ».

¹⁷ Moment de l'analyse par Interface des documents et données relatives à l'offre.

Rec. 3.4 : Veiller à la bonne communication du statut du projet et de ses résultats à l'ensemble des participant-e-s

La bonne communication représente un enjeu de première importance pour le succès de l'offre « L'école en action ». Les directions des établissements scolaires doivent veiller à ce que les informations concernant l'offre « L'école en action » soient transparentes et atteignent l'ensemble des personnels. Cela est essentiel d'une part, pour informer les personnels qui n'auraient pu se rendre à l'une des présentations prévues sur le statut du projet et / ou les résultats globaux de l'enquête FWS JSA et d'autre part, pour renforcer le sentiment d'adhésion des personnels et donc leur implication dans la suite du projet. Cet effort additionnel de communication peut par exemple prendre la forme d'une communication écrite sur les résultats globaux, d'une deuxième série de présentations ou de rappels sur les prochaines dates butoirs.

Conclusion 4

Il ressort de l'évaluation que malgré les efforts déployés pour recruter des écoles participant au projet-pilote de « L'école en action », seules cinq se sont portées volontaires. Or, ces cinq écoles sont également des écoles qui, généralement, « se portent bien » et déjà sensibilisées à la question de la santé au travail (question 10). Le projet et ce qu'il implique n'ont pas suffisamment été communiqués aux cantons, communes et écoles. Dans une perspective de multiplication de l'offre (question 3), il est essentiel de réfléchir aux facteurs qui permettraient d'élargir le spectre des écoles participantes. « L'école en action » est unique dans la mesure où ce projet propose à la fois un outil de diagnostic et un outil d'élaboration de mesures. Pour mettre en avant cela, nous formulons la recommandation suivante :

Recommandation 4 : Donner une visibilité à l'offre « L'école en action » au niveau cantonal

Suite à l'évaluation du projet-pilote en Suisse alémanique, il était ressorti de la discussion que le projet « L'école en action » ne devait pas être un instrument de niveau cantonal qui serait imposé aux écoles. Nous estimons que cette position est juste et importante. Nous recommandons toutefois que « L'école en action » soit soutenue au niveau cantonal. Ainsi, l'objectif n'est pas de rendre la participation au projet « L'école en action » obligatoire pour toutes les écoles, mais d'augmenter la visibilité de cette offre, de la légitimer et de rassurer les futures directions potentielles sur le contenu et les effets qui peuvent en découler. De plus, cela permettrait de positionner clairement l'offre par rapport aux autres offres et actions existantes, notamment cantonales. Pour ce faire, nous formulons les sous-recommandations suivantes :

Rec. 4.1 : Faire figurer « L'école en action » dans une stratégie cantonale

Par divers moyens, le canton pourrait soutenir l'offre « L'école en action », en la relayant par exemple dans un plan d'action ou programme cantonal (dans le même format que le « plan d'action de prévention de l'épuisement professionnel du canton de Neuchâtel »¹⁸) et autre document ou plateforme présentant les activités à destination des écoles (comme par exemple, le site internet www.guide-ecole.ch, dont le contenu est géré par les cantons du Jura, de Vaud, de Neuchâtel, de Fribourg et du Valais ou encore le réseau d'écoles²¹, le réseau suisse d'écoles en santé et durables).

¹⁸ Canton de Neuchâtel (2019). « Épuisement professionnel : prévention et gestion du stress auprès du corps enseignant de l'enseignement obligatoire et postobligatoire du canton de Neuchâtel », disponible en ligne : www.ne.ch/autorites/DEF/capp/Documents/Epuseiment_professionnel_plan_d_action.pdf (consulté le 18 février 2020).

Rec. 4.2 : Proposer et concrétiser l'offre sous la forme d'un package

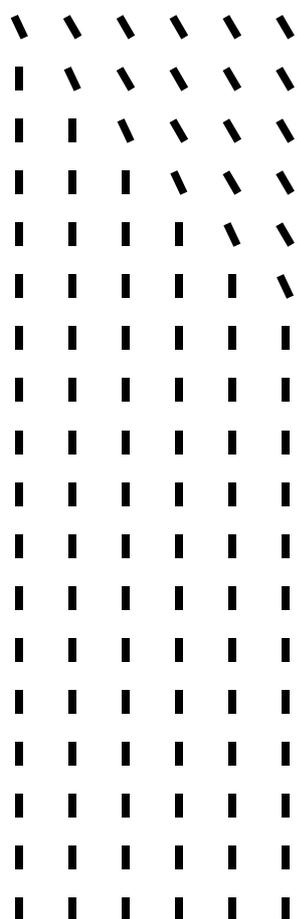
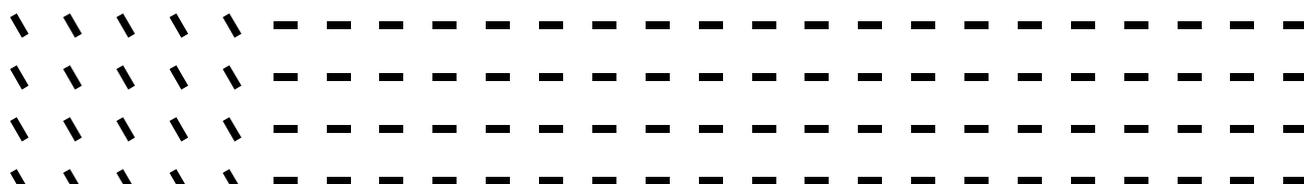
Nous pensons qu'il est essentiel de donner une idée concrète de ce qu'implique le projet afin de le déployer dans le contexte scolaire, d'autant plus dans un environnement où les ressources sont davantage centrées sur les enfants et leur bien-être, plutôt que sur la promotion de la santé des personnels de l'école. Le package comprendrait un descriptif du projet et de ses objectifs, le nombre approximatif d'étapes et de séances nécessaires jusqu'à la concrétisation des mesures élaborées et donc également une approximation du nombre de ressources nécessaires en termes d'heures aussi bien pour la direction que les personnels. Le package inclurait également une suggestion de planification du projet adaptée au rythme scolaire. [Cette sous-recommandation se base sur l'état des connaissances de l'équipe d'évaluation des documents disponibles en février 2019. Depuis, Promotion Santé Suisse a développé une brochure descriptive de l'offre. Cette dernière représente selon l'équipe d'évaluation un premier pas important dans la concrétisation de l'offre au sens de la recommandation 4.2].

Rec. 4.3 : Faire connaître l'offre auprès des directeur-trice-s au cours de leur formation

Afin de faire connaître l'offre « L'école en action » auprès des directeur-trice-s d'établissement scolaire actuel-le-s et futur-e-s, nous proposons que cette dernière soit présentée au cours de leur formation. Cela nous semble d'autant plus pertinent que la gestion du personnel est une tâche incombant aux directeur-trice-s d'établissement scolaire. Dans la mesure du possible, nous pourrions envisager que l'offre soit incluse dans un module de formation continue à destination des directeur-trice-s d'établissement scolaire actuellement en place. Ensuite, l'offre « L'école en action » pourrait être présentée dans la formation des futures directeur-trice-s afin de les sensibiliser au thème de la santé au travail et aux actions existantes. La présentation pourrait être réalisée dans le cadre d'un cours de formation continue, comme par exemple le cours « Stress et burnout chez les enseignants : outils pratiques de gestion et prévention »¹⁹ de la Haute École Pédagogique du Valais, qui s'adresse aux enseignant-e-s de manière générale ; ou encore dans le cadre du module d'un CAS, comme le CAS en administration et gestion d'institutions de formation proposé par la FORDIF (Formation en Direction d'Institutions de formation)²⁰.

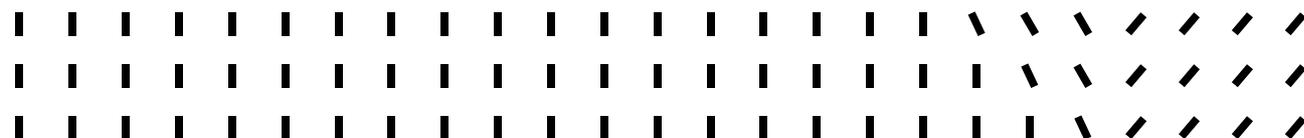
¹⁹ Haute école pédagogique du Valais (2019). « Stress et burnout chez les enseignants : outils pratiques de gestion et prévention ». Disponible en ligne : <http://www.hepvs.ch/formation-continue-enseignants/catalogue-des-cours> (consulté le 20 février 2020).

²⁰ FORDIF (2020). « CAS en administration et gestion d'institutions de formation ». Disponible en ligne : <http://www.fordif.ch/formations-certifiantes/cas-fordif/> (consulté le 20 février 2020).



1. Introduction

Sur mandat de Promotion Santé Suisse et en collaboration avec elle, Radix met en œuvre le projet-pilote « L'école en action – Prévention du stress au travail » dans cinq écoles de deux cantons romands entre 2018 et 2020.



1.1 Contexte et objectifs de l'offre « L'école en action »

« L'école en action – Prévention du stress au travail » (ci-après, « L'école en action ») est une offre de Promotion Santé Suisse mise en œuvre en collaboration avec Radix, Fondation suisse pour la santé. L'offre est testée dans le cadre d'un projet-pilote se déroulant en trois phases. La première phase a eu lieu en Suisse alémanique entre 2014 et 2017 – dans les cantons de Berne et de Schwyz – sous le nom de « S-Tool dans les écoles », tandis que la deuxième phase s'est déroulée en Suisse romande – dans les cantons du Valais et de Neuchâtel – entre 2018 et 2020. Une troisième phase dont la date de lancement n'est pas encore déterminée aura lieu au Tessin. Suite à l'évaluation de la première phase par la Haute école pédagogique de Zurich, l'offre « L'école en action » est diffusée dans toutes les écoles de Suisse alémanique depuis 2018. L'objectif est de proposer l'offre « L'école en action » à l'ensemble de la Suisse dès 2021²¹. Ainsi, sur mandat de Promotion Santé Suisse, le bureau d'évaluation, de recherche et de conseil Interface a été chargé d'évaluer le projet-pilote en Suisse romande²².

L'offre « L'école en action » a pour objectif d'améliorer durablement la santé psychique de l'ensemble des personnels scolaires, à savoir les membres de la direction, du corps enseignant ainsi que des personnels administratif et technique. Elle vise à proposer aux directions à la fois un outil de diagnostic de la santé d'une école – en mesurant le bien-être et en identifiant les facteurs de stress et les ressources à disposition de chaque personne – et un outil permettant de renforcer les ressources individuelles et de développer des mesures à destination d'une partie ou de l'ensemble des personnels.

1.2 Fonctionnement et déroulement de l'offre « L'école en action »

L'offre se compose de l'outil d'enquête en ligne « Friendly Work Space Job Stress Analysis »²³ ainsi que du suivi de son utilisation par un dispositif d'accompagnement.

L'outil d'enquête FWS JSA donne un aperçu des facteurs qui influent sur la santé des personnels scolaires. La direction de chaque école invite l'ensemble des personnels à y répondre. L'outil d'enquête FWS JSA est composé de deux modules. Le premier module

²¹ Promotion Santé Suisse, <https://promotionsante.ch/gestion-de-la-sante-en-entreprise/instruments-et-services/ecole-en-action.html> (consulté le 12 décembre 2019).

²² Nous utilisons le terme « offre » lorsque nous nous référons à « L'école en action » en tant qu'offre proposée par Promotion Santé Suisse, nous utilisons le terme de « projet » lorsque nous nous référons à la mise en œuvre de « L'école en action » au sein des écoles et nous utilisons le terme de « projet-pilote » lorsque nous nous référons spécifiquement aux éléments évalués dans le cadre de ce rapport.

²³ Nous utilisons ci-après le terme « outil d'enquête FWS JSA » lorsque nous nous référons à l'outil dans son ensemble et nous utilisons le terme « enquête FWS JSA » lorsque nous nous référons spécifiquement à la participation à l'enquête FWS JSA, aux questions ou aux résultats de l'enquête FWS JSA.

est commun à tous/tes les participant-e-s et est directement issu de son utilisation dans les entreprises. Le second a été spécifiquement adapté au contexte scolaire et propose des questions différenciées selon le type de travail effectué par la personne (activité d'enseignement vs. activité administrative ou technique). Selon Radix, environ 30 minutes sont nécessaires pour répondre à l'enquête FWS JSA. Aussitôt l'enquête complétée, chaque participant-e reçoit un retour individuel axé sur les ressources et risques psychosociaux. Ce retour individuel comporte notamment des conseils sur la manière de réduire ses facteurs de stress et de renforcer ses ressources. La direction, quant à elle, reçoit un retour global – soit pour l'école dans son ensemble, soit par sous-groupes (composés au minimum de dix individus) – sur les facteurs de risque et les potentiels à développer dans son école.

Chaque école est suivie par un dispositif d'accompagnement ayant bénéficié d'un coaching spécialisé de Radix. Dans le cadre du projet-pilote, il s'agit de la Haute école pédagogique du Valais (ci-après, HEP Valais) pour les écoles du canton du Valais et du Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnelles et les professionnels des établissements scolaires (ci-après, CAPPES) pour les écoles du canton de Neuchâtel. Le dispositif d'accompagnement est impliqué tout au long du projet : dans un premier temps, il présente le projet à la direction puis à l'ensemble des personnels de l'école. Il est alors demandé aux personnels de l'école de se prononcer sur la mise en place du projet. Ce dernier est déployé uniquement si une majorité du personnel montre un intérêt. Ensuite, le dispositif d'accompagnement soutient la mise en place technique de l'outil d'enquête FWS JSA au sein de l'école. Une fois l'enquête FWS JSA terminée, les résultats agrégés de l'enquête FWS JSA sont présentés dans un premier temps par les dispositifs d'accompagnement à la direction. Dans un deuxième temps, ils sont présentés conjointement par les dispositifs d'accompagnement et la direction à l'ensemble des personnels. Enfin, le dispositif d'accompagnement discute de la suite du projet avec la direction et, selon le souhait de cette dernière, oriente l'école et / ou suit la planification et la mise en œuvre des mesures découlant de l'outil d'enquête FWS JSA.

1.3 Profil des écoles participant à « L'école en action » en Suisse romande

Ci-dessous, nous présentons le profil des écoles ayant participé au projet-pilote « L'école en action » en Suisse romande. Les écoles participantes sont des écoles considérées comme « modèles » dans le sens où elles étaient déjà sensibilisées au thème de la santé au travail avant leur participation à « L'école en action » et mettaient déjà en place des mesures allant dans cette direction. Comme le démontre le tableau F 1.1 ci-dessous, les écoles varient en taille et possèdent une composition variée en personnels. Le projet a été déployé dans différents niveaux d'enseignement (cycles 1, 2, 3, secondaire II). Les écoles étaient aussi bien généralistes que professionnelles.

F 1.1 : Profil des écoles participant au projet-pilote « L'école en action » en Suisse romande

	Taille (nombre total de personnels)	Nombre de personnel enseignant	Nombre de personnel administratif + direction	Nombre de personnel technique	Autres (conseiller-ère en orientation, intervenant-e à l'intégration...)
Ecole 1	24	15	2	6	1
Ecole 2	170	145	10	15	0
Ecole 3	154	125	3	24	2
Ecole 4	186	160	26	0	0
Ecole 5	613	N.d.	N.d.	N.d.	N.d.

Légende : N.d. = non disponible car l'organigramme de l'école a été construit par « secteur » et non par « type d'activité ».

Source : Données transmises par Radix.

1.4 Objectifs de l'évaluation et objets de recherche

L'objectif principal de l'évaluation est de déterminer si l'offre « L'école en action » est bien adaptée au contexte de la Suisse romande et si elle peut faire l'objet d'une multiplication.

Les cinq aspects suivants revêtent d'une importance particulière pour l'évaluation :

- Les conditions cadres dans lesquelles l'offre « L'école en action » est mise en œuvre
- Les cas pratiques issus du projet-pilote en Suisse alémanique et utilisés par les dispositifs d'accompagnement
- L'expérience des directions d'établissement scolaire avec le déploiement de l'outil d'enquête FWS JSA
- L'expérience des dispositifs d'accompagnement avec l'outil d'enquête FWS JSA et la mise en application du coaching spécialisé de Radix
- La perception des effets de l'offre « L'école en action » par les enseignant-e-s, les directions d'établissement scolaire et des écoles dans leur ensemble

Il est à noter que l'objectif de l'évaluation n'est pas de réaliser une comparaison entre les cantons participants au projet-pilote. Si l'un des cantons est spécifiquement mentionné dans l'analyse, ce n'est que pour apporter une précision sur le contexte dans lequel le projet-pilote a été déployé.

En adéquation avec la pratique courante dans les sciences de l'évaluation, nous évaluons l'adéquation de l'offre selon un modèle d'impact à différents niveaux. Le projet repose sur une *base conceptuelle*, qui nécessite une *mise en œuvre* commune par un ensemble de différents acteurs, qui amène à la production de réalisations concrètes (*outputs*) et contribue ainsi à la réduction du problème initialement identifié (*effets*). Dans le cadre de cette évaluation, il nous est toutefois impossible d'évaluer les effets à moyen et long termes de l'offre « L'école en action » car, d'une part, les contraintes temporelles ne le permettent pas, et d'autre part, les effets recherchés ne peuvent difficilement être attribués qu'à l'offre seule.

1.5 Méthodologie

Afin de mener à bien cette évaluation, nous avons suivi une approche reconnue dans la pratique de l'évaluation²⁴ combinant méthodes qualitatives et quantitatives.

I Analyse des documents et données

Radix a fourni à Interface des documents relatifs au projet-pilote en Suisse alémanique (guides d'entretien, questionnaire en ligne, rapport final d'évaluation, etc.) ainsi que les documents relatifs au projet-pilote en Suisse romande (contrats, matériel pédagogique pour le dispositif d'accompagnement, listes de contacts etc.). Ces documents ont servi de base à l'élaboration des outils de récolte de données et ont été analysés dans le cadre de la présente évaluation.

I Entretiens avec les directions d'établissement scolaire

Interface a mené deux séries d'entretiens avec chaque directeur d'école, pour un total de 10 entretiens. La première série d'entretiens a eu lieu en février et mars 2019 dans les différentes écoles. Elle a porté sur les premières étapes du projet, de la présentation initiale de l'offre « L'école en action » jusqu'à la présentation des premiers résultats de l'enquête FWS JSA. La deuxième série d'entretiens a eu lieu en octobre 2019. Elle a porté sur l'élaboration et la mise en œuvre de mesures suite à la présentation des résultats ainsi que sur les effets observables du projet.

I Questionnaire en ligne auprès de tous/tes les participant-e-s au projet (questionnaire de l'évaluation)

Un questionnaire en ligne, conçu par Interface pour l'évaluation, a été envoyé à un premier groupe d'écoles le 27 mai 2019 et à un deuxième le 16 septembre 2019. Il est adressé à l'ensemble des personnels, même ceux qui n'ont pas participé à l'enquête FWS JSA. Les personnes n'ayant pas participé à l'enquête FWS JSA ont répondu à d'autres questions que les personnes ayant participé entièrement / partiellement à l'enquête FWS JSA. Le questionnaire de l'évaluation a porté sur l'ensemble des étapes du projet « L'école en action », de la présentation du projet aux personnels par les dispositifs d'accompagnement jusqu'à la mise en œuvre des mesures et leurs éventuels premiers effets. Ce questionnaire a été transmis par Radix aux directions qui ont pu ensuite le diffuser à leurs personnels respectifs via un lien anonyme. Le questionnaire a été ouvert à chaque fois pendant trois semaines, avec une relance après deux semaines. Le questionnaire a été transmis à un total estimé de 768 personnes²⁵. 154 personnes ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 20%. Parmi ceux-ci, 90,8% sont membres du corps enseignant. Le tableau F 1.2 ci-dessous présente le profil des participant-e-s au questionnaire en ligne.

²⁴ Voir Flick, Uwe (2008) : Triangulation : An Introduction. 2e édition. VS Verlag, Wiesbaden.

²⁵ Nous ne pouvons pas donner de chiffre exact, le lien vers le questionnaire ayant été transmis par les directeurs d'établissement scolaire, pour certains à des groupes restreints. Davantage d'explications sont apportées dans le sous-chapitre 1.6 « Limites de l'évaluation ».

F 1.2 : Profil des personnes sondées

<i>Critère</i>	<i>Réponse au critère</i>	<i>Nombre de participant-e-s au questionnaire de l'évaluation (%)</i>
Nombre (approximatif) de personnes ayant été invitées à participer au questionnaire	768	154 (20%)
Participation à l'enquête FWS JSA N = 150	Oui, complète	109 (72,8%)
	Oui, mais partielle	10 (6,5%)
	Non	31 (20,7%)
Ancienneté dans le métier N = 130	Moins de 1 an	2 (1,5%)
	Entre 1 et 3 ans	10 (7,7%)
	Entre 3 et 5 ans	10 (7,7%)
	Plus de 5 ans	108 (83,1%)
Taux d'activité N = 131	Moins de 20%	2 (1,5%)
	Entre 20 et 60%	31 (23,7%)
	Entre 60 et 100%	98 (74,8%)
Type d'activité N = 130	Enseignement	118 (90,8%)
	Autre	12 (9,2%)
Niveau d'enseignement N = 116	Cycle 1 (élèves de 4-8 ans)	19 (16,4%)
	Cycle 2 (élèves de 8-12 ans)	27 (23,3%)
	Cycle 3 (élèves de 12-15 ans)	28 (24,1%)
	Degré secondaire II (élèves de 15 ans et plus)	42 (36,2%)

Légende : N = nombre de personnes qui ont répondu à la question.

Source : Questionnaire de l'évaluation.

I Entretiens de groupe avec le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement
Interface a mené deux entretiens de groupe entre octobre et novembre 2019 :

- Le premier entretien de groupe a été mené avec le groupe d'experts du projet-pilote « L'école en action » ainsi que des représentant-e-s de Promotion Santé Suisse et de Radix. Le groupe d'experts était composé du président de la CLACESO (Conférence latine des chefs d'établissement de la scolarité obligatoire), le secrétaire général du SER (Syndicat des enseignants romands) ainsi que de deux responsables de la HEP Vaud (Haute école pédagogique du canton de Vaud). La discussion a notamment porté sur la collaboration entre les différentes parties impliquées dans le projet-pilote, la conception de l'offre et son adaptation à la Suisse romande ainsi que les conditions pour sa multiplication.
- Le deuxième entretien de groupe a été mené avec une représentante de chacun des deux dispositifs d'accompagnement. Il s'agissait de la HEP Valais pour les écoles du canton du Valais et du CAPPES pour les écoles du canton de Neuchâtel. La discussion a porté, entre autres, sur la conception de l'offre et son adaptation à la

Suisse romande, les facteurs de succès et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet-pilote dans les écoles ainsi que les conditions pour la multiplication de l'offre.

I Focus group avec les participant-e-s

Interface a animé un focus group avec des participant-e-s au projet. Le recrutement s'est réalisé via le questionnaire en ligne durant lequel les participant-e-s pouvaient faire part de leur intérêt à l'équipe d'évaluation. Il est à noter que ce focus group n'était pas représentatif, car il était uniquement composé de 3 enseignant-e-s exerçant dans le même canton²⁶. La discussion a porté sur les objectifs du projet « L'école en action », les impressions des participant-e-s sur son déroulement, les facteurs de succès ainsi que sur le potentiel d'amélioration.

1.6 Limites de l'évaluation

L'évaluation présente un certain nombre de limites dont il est nécessaire de tenir compte dans l'interprétation des résultats. Ces limites se situent à plusieurs niveaux :

- *Biais dans la sélection des écoles participantes* : Au cours de l'évaluation, il a été constaté que les écoles participant au projet-pilote possédaient toute une sensibilité préalable pour la thématique de la santé au travail et ce faisant, poursuivaient déjà des actions en ce sens. Ceci peut présenter un biais pour l'évaluation dans la mesure où ces écoles possèdent a priori un terrain favorable au déploiement de l'offre « L'école en action » mais également un besoin moins fort de nouvelles mesures. De plus, cela affaiblit les conclusions de l'évaluation sur le potentiel de multiplication de l'offre.
- *Biais dans la représentativité des données* : Le taux de participation à l'enquête FWS JSA a été jugé comme faible (26% en moyenne, allant de 18% dans une école à 87,5% dans l'autre) et cela se reflète également dans le taux de participation au questionnaire en ligne de l'évaluation (20%). Ces faibles taux de participation présentent un biais dans l'interprétation des données récoltées puisque ces dernières ne sont pas représentatives de l'ensemble des personnels et ne sont pas assez nombreuses pour généraliser les résultats de l'évaluation à l'externe.
- *Nombre de focus groups réduit* : Le faible taux de participation au questionnaire de l'évaluation a eu pour conséquence que peu de personnes se sont manifestées à la suite du questionnaire pour participer à un focus group. Ainsi, un seul focus group a pu être constitué et ce dernier n'était pas représentatif de toutes les catégories de personnels ni de toutes les écoles.
- *Anticipation insuffisante de l'évaluation* : Les efforts supplémentaires engendrés par l'évaluation pour les directions et les personnels n'ont pas été assez anticipés par les écoles. Par conséquent, deux directeurs sur cinq ont perçu le questionnaire comme une charge de travail trop importante et ont décidé de ne pas transférer le lien du questionnaire en ligne aux personnels. Toutefois, un compromis consistant à ne transmettre le questionnaire qu'au groupe de santé de l'une de ces deux écoles a été trouvé.
- *Impossibilité d'évaluer les impacts à moyen et long termes* : L'évaluation s'est étendue de décembre 2018 à février 2020. Au moment de la dernière étape de collecte des données, en novembre 2019, toutes les mesures découlant de l'outil d'enquête FWS JSA n'avaient pas encore été élaborées / mises en œuvre. Par conséquent, ceci nous empêche de mesurer les impacts sur les moyen et long termes du projet « L'école en action » dans les écoles participantes.

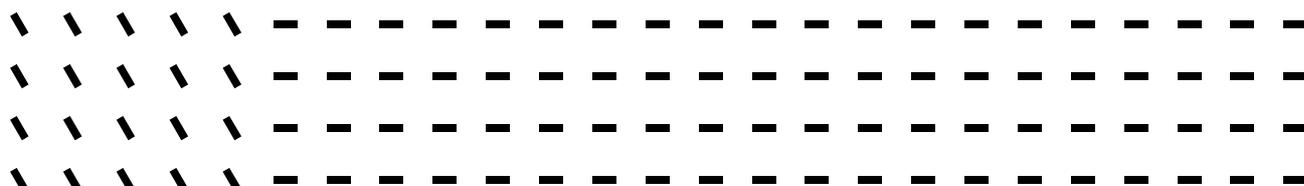
²⁶ Davantage d'explications sont apportées dans le sous-chapitre 1.10 « Limites de l'évaluation ».

1.7 Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des parties prenantes à l'évaluation pour leur disponibilité : Promotion Santé Suisse, Radix, le groupe d'experts du projet-pilote « L'école en action », les représentantes des dispositifs d'accompagnement rencontrées, les directeurs d'établissement scolaire interrogés, les participant-e-s au focus group ainsi que l'ensemble des participant-e-s au questionnaire en ligne.

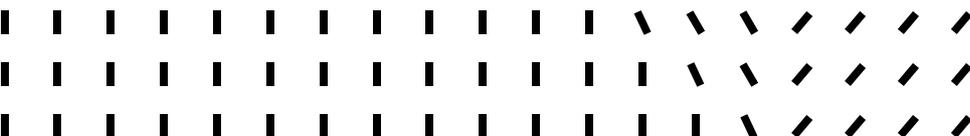
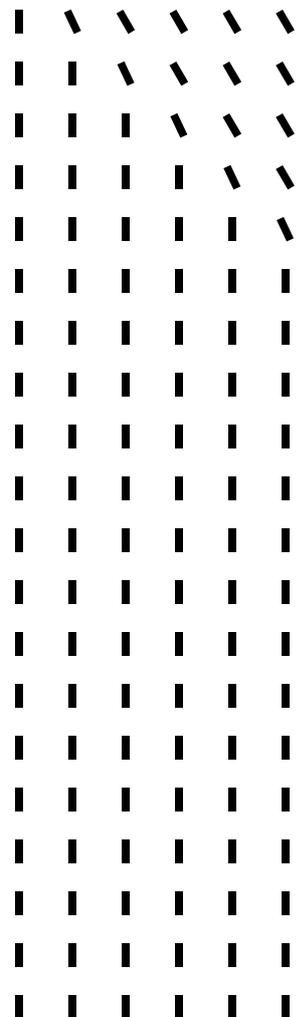
1.8 Structure du rapport

Le rapport est structuré de manière à répondre aux questions d'évaluation relatives à chaque niveau d'impact. Les questions d'évaluation ont été élaborées à partir du cahier des charges de l'évaluation transmis par Promotion Santé Suisse et précisées par Interface à Promotion Santé Suisse dans son offre. Dans les chapitres qui suivent, nous commençons par répondre aux questions d'évaluation portant sur l'adéquation du concept de l'offre, puis sur les facteurs de réussite et les enjeux de la mise en œuvre, la satisfaction avec les outputs de l'offre et enfin l'efficacité et l'utilité du projet. La réponse à chaque question d'évaluation débute par un bref résumé de l'équipe d'évaluation et chaque chapitre se termine par une conclusion de l'équipe d'évaluation.



2. Adéquation du concept de « L'école en action »

Le concept englobe le groupe d'experts, les dispositifs d'accompagnement, les cas pratiques et l'outil d'enquête FWS JSA.



Dans ce chapitre, nous répondons aux questions relatives au concept de l'offre « L'école en action », c'est-à-dire que nous l'évaluons en termes d'adéquation globale pour la Suisse romande, d'adéquation des cas pratiques pour la Suisse romande et d'adéquation globale pour une multiplication en Suisse romande.

Question 1 : L'offre « L'école en action » est-elle adaptée à la Suisse romande ? Si non, quel est le besoin d'ajustement ?

L'équipe d'évaluation constate que le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement ont joué un rôle clé dans l'adaptation de l'offre à la Suisse romande. Cette configuration avec des acteurs possédant une très grande connaissance des contextes locaux est à maintenir. En revanche, l'effort d'adaptation à la Suisse romande peut encore aller plus loin en offrant la possibilité d'affiner encore davantage le contenu de l'outil d'enquête FWS JSA selon les retours du groupe d'experts et des dispositifs d'accompagnement (voir question 5 relative à l'adéquation des questions de l'enquête FWS JSA).

L'adaptation de l'offre « L'école en action » pour la Suisse romande est passée par la constitution d'un groupe d'experts composé d'acteurs romands au niveau du pilotage du projet et le choix de dispositifs d'accompagnement incarnés par des institutions romandes au niveau de la mise en œuvre sur le terrain.

Selon Promotion Santé Suisse, Radix et le groupe d'experts, la constitution d'un groupe d'experts composé d'acteurs romands s'est avérée importante pour assurer une compréhension commune du terrain et du contexte entre les différentes parties prenantes au pilotage du projet. Les échanges entre les experts ont été, selon ces derniers, dynamiques et constructifs en raison de leur bonne connaissance du contexte politique local et du partage d'un réseau commun. Le groupe d'experts a notamment contribué à la révision des questions contenues dans l'outil d'enquête FWS JSA en vue du projet-pilote en Suisse romande. Toutefois, le groupe d'experts a rencontré certaines limites dans la possibilité de supprimer des questions de l'enquête FWS JSA paraissant inadéquates pour le contexte scolaire. Comme l'a expliqué Promotion Santé Suisse, ces limites sont liées à la composition de l'outil d'enquête FWS JSA en deux modules : un module de base (utilisé aussi bien en entreprise que dans le contexte scolaire) et un module spécifique aux écoles, le module de base ne pouvant pas être modifié. La question de l'adéquation des questions a également été soulevée par les directeurs d'établissement scolaire, les participant-e-s et les dispositifs d'accompagnement ; elle est présentée plus en détail dans le chapitre 3 sous la question 5.

Le choix de dispositifs d'accompagnement composés d'acteurs locaux est une réussite selon les directeurs d'établissement scolaire rencontrés et a permis de s'ajuster aux spécificités propres de chaque école ou région. Pour de nombreuses directions d'établissement scolaire, il ne s'agissait pas de leur première collaboration avec ces

institutions bien connues dans le paysage scolaire local, ce qui a facilité le déroulement du projet. Les dispositifs d'accompagnement eux-mêmes jugent cela comme un facteur de succès. En effet, l'organisation des écoles et les réalités auxquelles les personnels font face diffèrent grandement d'un canton à un autre. Une connaissance pointue du contexte et de la culture de travail est indispensable pour que les directions d'établissement scolaire et les personnels soient ouverts à un projet de ce type et qu'une relation de confiance entre les directeurs et les dispositifs d'accompagnement s'instaure. Comme le groupe d'experts, le dispositif d'accompagnement a relevé que des questions de l'enquête FWS JSA paraissaient inadéquates pour les écoles, mais ces questions n'ont pas pu être modifiées avant le lancement de l'enquête.

Question 2 : Les cas pratiques, issus de la collaboration avec les dispositifs d'accompagnement du projet-pilote en Suisse alémanique, sont-ils adaptés à une utilisation en Suisse romande ? (à savoir, compréhensibles, axés sur la résolution des problèmes et la pratique)

Selon le point de vue de l'équipe d'évaluation, les cas pratiques peuvent se révéler intéressants pour les écoles participantes qui n'ont pas l'habitude de prendre part à des projets dans le domaine de la santé au travail. Ils doivent dans ce cas être plus nombreux et davantage orientés sur le concret. Par exemple, les cas pratiques pourraient présenter des témoignages tirés d'écoles ayant effectivement participé au projet par le passé. Ils pourraient également présenter les risques sur le long terme pour une école ne réagissant pas à divers symptômes de stress au travail (cas de burn-out, fort turn-over, etc.).

Les cas pratiques consistent en deux documents (« Exemple de pratique A » et « Exemple de pratique B ») élaborés par Radix sur mandat de Promotion Santé Suisse et traduits de l'allemand. Chacun de ces documents met en évidence les bonnes pratiques en prenant exemple sur une école fictive. Les bonnes pratiques concernent principalement la gestion du projet, le déroulement de chaque phase et les résultats que l'on peut en attendre. Le contenu des deux documents est sensiblement le même, hormis que l'école fictive présentée et le problème auquel elle fait face diffèrent. Les cas pratiques s'adressent principalement aux dispositifs d'accompagnement et aux directions d'établissement scolaire intéressées.

Les cas pratiques n'ont pas été utilisés de manière active, mais uniquement pour répondre à des demandes d'illustration par les directeurs. Les dispositifs n'estiment cependant pas que le développement de ces cas pratiques soit utile – du moins pas au stade du projet-pilote. En effet, étant donné que les écoles participant au projet-pilote sont des écoles ayant déjà mis en place des projets dans le domaine de la santé au travail, les dispositifs d'accompagnement estiment que l'offre « L'école en action » est plutôt intéressante pour les directions en raison de sa dimension « diagnostic ».

Les directeurs d'établissement scolaire, quant à eux, soulèvent que quelques cas pratiques leur ont été présentés. Toutefois, bien que ces cas étaient pertinents, ils n'étaient ni assez nombreux, ni assez concrets. En effet, il manquerait des informations sur le type de mesures adoptées et les résultats obtenus dans les écoles de Suisse alémanique. Une direction suggère d'introduire le sujet avec des exemples de situations extrêmes pour mettre en évidence les risques liés au stress au travail et mieux marquer les esprits.

Question 3 : Le concept du projet-pilote « L'école en action » est-il adapté à une multiplication et de quoi faut-il tenir compte ?

L'analyse des données récoltées montre que « L'école en action » est adaptée à une multiplication, de par l'intérêt pour la démarche des directions et des participant-e-s

interrogé-e-s mais également la modularité de l'offre. Toutefois, l'équipe d'évaluation identifie encore des enjeux pour la multiplication à trois niveaux : 1) le recrutement de nouvelles écoles, 2) la motivation des personnels des écoles et 3) la mise en œuvre sur le terrain. Il s'agit de mettre en place, à chacun de ces niveaux, les conditions favorables pour contrer les obstacles jusqu'à présent rencontrés par les différentes parties prenantes. La première étape consiste à faire connaître l'offre et ses avantages aux directeur-trice-s en place et en devenir. Une fois le projet adopté par l'école, la deuxième étape consiste à inciter les personnels à y participer. Un fort taux de participation est essentiel afin de garantir la représentativité des résultats et leur exploitation. Enfin, une fois les écoles et l'ensemble des personnels impliqués dans le processus, les difficultés techniques et logistiques doivent facilement être surmontables (voir aussi question 4).

Le tableau ci-dessous résume les enjeux identifiés par les différentes parties prenantes interrogées sur la multiplication de « L'école en action ». Ces enjeux sont repris de manière plus détaillée dans les différents points qui suivent le tableau.

F 2.1 : Enjeux pour la multiplication selon les différentes parties prenantes

	<i>Directeurs</i>	<i>Participant-e-s (focus group)</i>	<i>Participant-e-s (questionnaire)</i>	<i>DA et experts</i>
Mettre en place les conditions pour recruter de nouvelles écoles				
Se reposer sur les témoignages pour communiquer	x			x
Intégrer l'offre dans la formation des directeurs				x
Maintenir la gratuité de l'offre	x			x
Intégrer une forme de soutien politique				x
Mettre en place les conditions pour motiver les personnels / favoriser une participation large				
Améliorer la communication autour des objectifs et des résultats	x	x	x	x
Distinguer l'offre pour les enseignant-e-s de l'offre pour les collaborateur-trice-s administratif-ve-s / techniques				x
Clarifier les modalités de participation		x		x
Supprimer les questions inadéquates	x	x	x	
Veiller au timing	x	x	x	x
Faire des relances et mobiliser des personnes relais	x			
Mettre en place les conditions pour la bonne mise en œuvre du projet sur le terrain				
Faire intervenir les DA en binômes				x
Assurer de bons liens avec les directions et les participant-e-s pour susciter l'adhésion				x
Garantir aux DA un accès en tout temps aux questions de l'outil d'enquête FWS JSA et leur permettre des ajustements				x
Possibilité pour les DA de faire intervenir des personnes externes				x

Légende : DA = Dispositifs d'accompagnement

Source : Entretiens et enquêtes menées par Interface entre février 2019 et novembre 2019

Au niveau du recrutement des écoles, il ressort des entretiens avec le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement que malgré un démarchage actif des écoles dans plusieurs cantons (appels téléphoniques, présentations sur place), seules cinq écoles ont finalement accepté de participer au projet-pilote²⁷. Plusieurs pistes se dégagent des entretiens et enquêtes menées auprès des différentes parties prenantes pour le recrutement des écoles dans le cadre de la multiplication de l'offre :

- Selon le groupe d'experts, les dispositifs d'accompagnement et les directions d'établissement scolaire, il serait utile de se reposer sur l'expérience des écoles ayant déjà participé pour recruter de nouvelles écoles (et également pour mieux communiquer les objectifs du projet aux personnels). Cela peut par exemple se faire sous la forme de témoignages relayés par les différents canaux existants : la CLACESO, les syndicats ou encore les Hautes Écoles Pédagogiques.
- D'après le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement, intégrer « L'école en action » dans la formation des directeur-trice-s permettrait de les mettre au courant de l'existence du projet et créerait une incitation supplémentaire à y participer.
- Selon les directeurs d'établissement scolaire ainsi que le groupe d'experts et/ou les dispositifs d'accompagnement, la participation à l'offre doit rester gratuite pour être en cohérence avec l'offre d'enseignement qui est un service public gratuit. Le financement devrait donc passer par une autre instance que l'école.
- Le groupe d'experts soulève qu'une forme de soutien plus « politique » du projet, par exemple au niveau de la CIIP (Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin), serait judicieuse dans le cadre d'une multiplication. En effet, si ceci n'avait pas lieu d'être dans le cadre de l'adaptation de l'offre au contexte de la Suisse romande, cela permettrait, dans le cadre d'une multiplication, d'assurer un lien avec les cantons.

En ce qui concerne les conditions pour favoriser la participation à l'enquête FWS JSA, il ressort des entretiens et enquêtes auprès des directions d'établissement scolaire et des participant-e-s qu'il demeure un certain nombre d'obstacles. Les pistes suivantes pour augmenter la motivation à participer à l'enquête FWS JSA dans le cadre d'une multiplication ont été proposées par les différentes parties prenantes :

- D'après l'ensemble des parties prenantes, une meilleure communication des objectifs et des résultats de l'enquête FWS JSA auprès des personnels est nécessaire. Pour les objectifs, cela peut notamment passer par l'utilisation de cas concrets pour présenter le projet avant le lancement de l'enquête FWS JSA ; pour les résultats, cela peut passer par une communication écrite des résultats globaux de l'enquête FWS JSA en plus de la présentation orale. Plus tôt les personnels sont consultés, mieux ils s'approprient le projet et sont susceptibles de participer.
- Selon les dispositifs d'accompagnement, il faut différencier l'offre « L'école en action » pour les enseignant-e-s de celle pour les personnels administratif et technique, afin que ces derniers s'y reconnaissent davantage – quitte à proposer un accompagnement plus ciblé.
- Pour les participant-e-s au projet, il faut clarifier dès le départ si la participation à l'enquête FWS JSA s'effectue sur le temps de travail ou non. Ces éléments sont détaillés sous la question 5 (facteurs de réussite et enjeux de la mise en œuvre).
- Selon les différentes parties prenantes, il est important de supprimer les questions JSA jugées inadéquates (par exemple, sur le travail en 3x8, qui n'existe pas dans le

²⁷ Dans certaines écoles, l'accord des personnels était également une condition préalable à la participation au projet-pilote.

contexte scolaire) ou les termes jugés inadéquats (par exemple, « clients » à la place d'« élèves »). Ces inadéquations ne font pas adhérer les participant-e-s à la démarche.

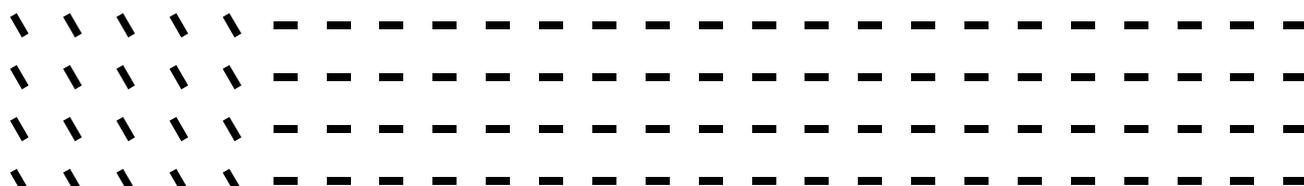
- D'après les participant-e-s au projet, le lien vers l'enquête FWS JSA n'a pas toujours été envoyé à un moment favorable de l'année scolaire (par exemple, à la veille d'un départ en vacances, durant les périodes les plus chargées de l'année scolaire, à la suite d'une première enquête sur la même thématique).
- D'après les directions des établissements scolaires, il peut être décisif de faire des relances électroniques ou verbales pour participer à l'enquête FWS JSA et de mobiliser des personnes « relais » à même de diffuser rapidement l'information.

Au niveau des conditions de la mise en œuvre du projet sur le terrain, il ressort des entretiens avec le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement que certaines barrières techniques et/ou logistiques étaient présentes lors du projet-pilote. Ainsi, les pistes suivantes pour surmonter ces barrières et fluidifier la mise en œuvre sont ressorties de nos entretiens avec le groupe d'experts et les dispositifs d'accompagnement :

- Faire intervenir les dispositifs d'accompagnement sur le terrain en binômes pour des raisons logistiques (par ex. faciliter la prise de notes, gérer la charge de travail qui est élevée) et pour des raisons de qualité (améliorer la qualité de l'accompagnement avec des regards croisés sur une situation). De plus, le fait de recourir à deux personnes aux parcours professionnels différents (par exemple, deux formatrices dans une Haute École Pédagogique mais dans des domaines complémentaires) intensifie le pouvoir critique des dispositifs d'accompagnement.
- Un enjeu en vue de la multiplication est que les dispositifs d'accompagnement parviennent à assurer de bons liens avec les directions pour susciter leur adhésion, mais également avec les participant-e-s, qui sont plus difficilement atteignables dans le cadre du projet.
- Garantir aux dispositifs d'accompagnement un accès en tout temps aux questions de l'enquête FWS JSA afin d'identifier d'éventuels défauts rapportés par les participant-e-s lors de la réponse à l'enquête. Il s'agit aussi de prendre en compte les remarques des dispositifs d'accompagnement pour faire des ajustements sur l'enquête FWS JSA, et ce, avant son lancement.
- Avoir la possibilité pour les dispositifs d'accompagnement de faire intervenir des personnes externes lors des présentations aux directions et aux personnels afin d'apporter un regard critique supplémentaire.

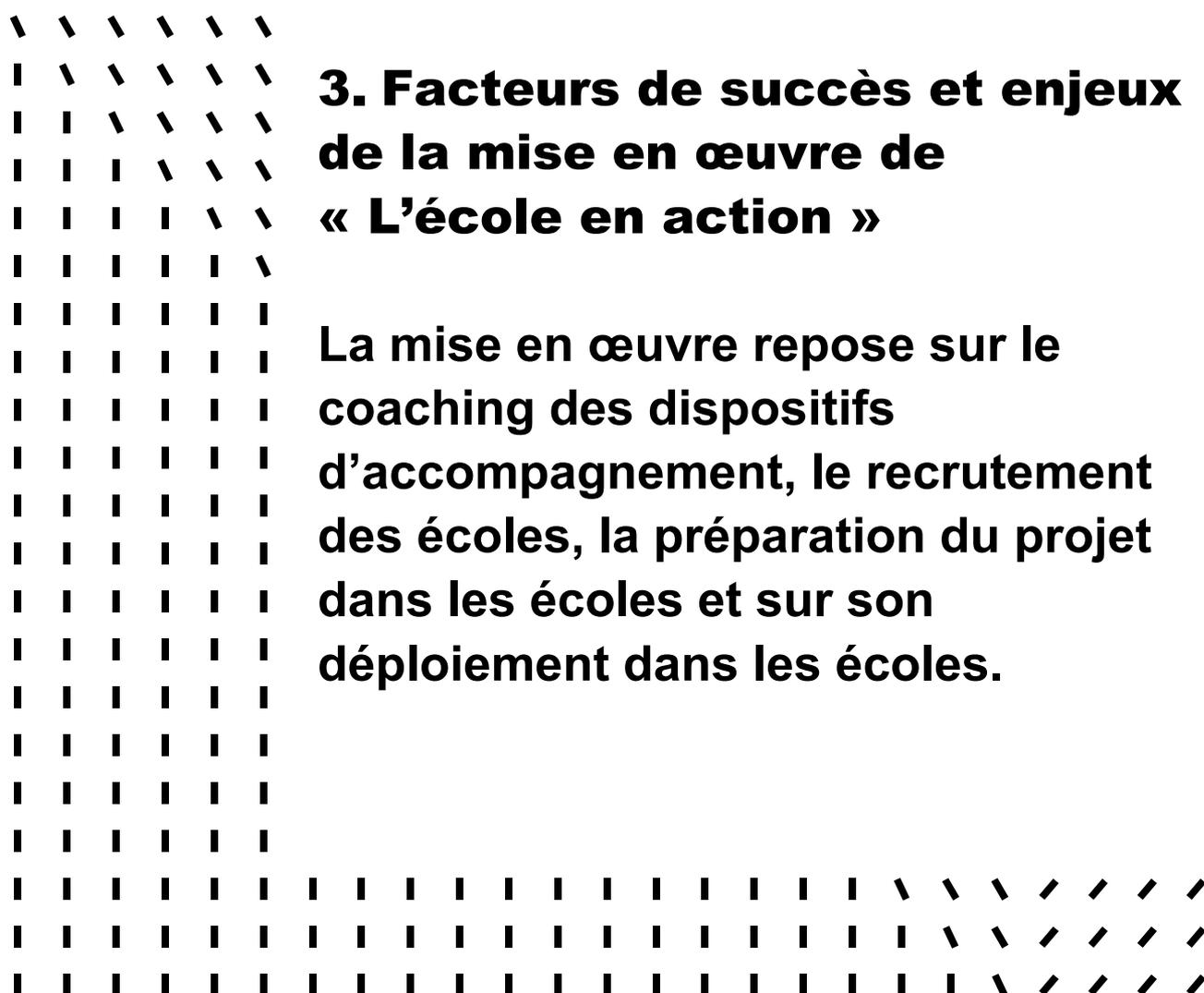
I Conclusion

Pour conclure ce chapitre, l'équipe d'évaluation estime que le concept de « L'école en action » possède un bon potentiel de diffusion en Suisse romande, sous réserve d'ajustements. Parmi les éléments fructueux et à retenir pour une multiplication, nous relevons la composition du groupe d'experts, la composition des dispositifs d'accompagnement et la modularité de l'offre « L'école en action ». Parmi les éléments à développer, nous identifions la communication autour du projet, à l'interne de l'école comme à l'externe, mais également les outils composant l'offre « L'école en action » (les cas pratiques, la composition de l'outil d'enquête FWS JSA et la marge de manœuvre des dispositifs d'accompagnement). Ces ajustements permettront de rendre l'offre « L'école en action » encore plus pertinente pour le contexte de la Suisse romande et de faciliter son acceptation auprès des acteurs du milieu scolaire et de ce fait, sa diffusion.



3. Facteurs de succès et enjeux de la mise en œuvre de « L'école en action »

La mise en œuvre repose sur le coaching des dispositifs d'accompagnement, le recrutement des écoles, la préparation du projet dans les écoles et sur son déploiement dans les écoles.



Dans ce chapitre, nous répondons aux questions sur la mise en œuvre de l'offre « L'école en action », c'est-à-dire que nous l'évaluons en termes de facteurs de succès de la mise en œuvre mais également d'enjeux et de limites rencontrées.

Question 4 : Les conseils et services fournis par Radix aux dispositifs d'accompagnement dans le cadre du coaching spécialisé sont-ils applicables et utiles pour la mise en œuvre dans les écoles ? Si non, quel est le besoin d'ajustement ?

Sur la base des informations à disposition, l'équipe d'évaluation estime que les conseils et services fournis par Radix aux dispositifs d'accompagnement sont applicables et utiles pour la mise en œuvre dans les écoles. Ils permettent aux dispositifs d'accompagnement de développer des compétences spécifiques à l'utilisation de l'outil d'enquête FWS JSA et de les mettre en lien avec leurs compétences professionnelles de conseil respectives. Toutefois, les cas pratiques pourraient être mieux inclus dans le coaching spécialisé afin de pouvoir les utiliser au moment opportun. De plus, une plus grande marge de manœuvre des dispositifs d'accompagnement permettrait de mieux répondre aux demandes des écoles. Cette marge de manœuvre se traduirait par la possibilité pour les dispositifs d'accompagnement d'accéder aux questions de l'enquête FWS JSA en tout temps et de pouvoir éliminer les questions leur paraissant inadéquates pour le contexte de l'école (voir aussi question 3).

Selon le document « Coaching spécialisé » élaboré par Radix sur mandat de Promotion Santé Suisse, le coaching spécialisé offert par Radix aux dispositifs d'accompagnement « inclut une formation technique à l'outil d'enquête FWS JSA et donne des informations et des conseils sur la protection des données et les possibilités de l'instrument d'analyse, l'analyse des données, l'interprétation des résultats ainsi que sur l'importance de la communication lors de la transmission des résultats aux enseignants et adultes de l'école. Il permet également de présenter les expériences tirées du projet pilote « S-Tool dans les écoles » en Suisse alémanique ainsi que les résultats de l'évaluation du projet pilote ».

Le coaching spécialisé s'est étendu sur deux jours et deux demi-journées, parallèlement au recrutement des écoles et à la mise en œuvre du projet au sein des écoles. Ainsi, plusieurs rencontres ont eu lieu de manière régulière depuis la préparation du projet jusqu'à son déploiement. À ce sujet, la temporalité de ces rencontres est jugée comme bonne par les dispositifs d'accompagnement. Par exemple, les présentations du projet aux directeurs et aux personnels ont été préparées en commun. De manière générale, selon les dispositifs d'accompagnement, le coaching par Radix s'est révélé indispensable. En plus des rencontres planifiées, Radix s'est tenu à disposition pour répondre aux questions des dispositifs d'accompagnement, par exemple pour faire face aux problèmes techniques lors du lancement de l'enquête FWS JSA. La réactivité et la flexibilité de Radix ont permis des ajustements avec le calendrier respectif des différentes écoles. Toutefois, il ressort des entretiens que les cas pratiques n'ont été transmis aux dispositifs d'accompagnement que tardivement dans le projet, à savoir

après la clôture de l'enquête FWS JSA dans les écoles, ce qui ne leur a pas permis de s'appuyer dessus lors de la présentation de l'offre aux écoles. Les dispositifs d'accompagnement n'ont été en possession d'un accès aux questions de l'enquête FWS JSA qu'au moment de son lancement, ce qui ne leur a pas permis de répondre aisément aux demandes des directions par la suite. De plus, les retours des dispositifs d'accompagnement sur l'inadéquation de certaines questions de l'enquête FWS JSA n'ont pas été pris en compte avant son lancement.

Question 5 : Quels sont les facteurs de réussite pour la mise en œuvre (par ex. création de partenariats avec les cantons et écoles pour participer au projet-pilote, conditions cadre pour la mise en place de l'outil d'enquête FWS JSA dans les écoles) ? Quels sont les enjeux et les problèmes liés à la mise en œuvre de l'offre « L'école en action » ?

L'équipe d'évaluation identifie trois niveaux auxquels se situent les facteurs de réussite et les limites pour la mise en œuvre. En premier lieu, les parties prenantes soulignent que la démarche de recrutement des écoles mériterait à être développée, en intensifiant la communication par divers canaux. En deuxième lieu, l'accompagnement des écoles par les dispositifs d'accompagnement est identifié comme un facteur de succès de la mise en œuvre. En effet, le succès des résultats de l'enquête FWS JSA dépend de la constitution des sous-groupes. Si un sous-groupe est composé de moins de dix personnes, les résultats ne sont pas exploitables et ne peuvent donc pas être rendus publics. La réflexion menée avec les dispositifs d'accompagnement sur la composition des sous-groupes en amont de l'enquête FWS JSA est donc cruciale. En troisième lieu, le contenu et les conditions de déploiement de l'enquête FWS JSA ainsi que les facteurs individuels des participant-e-s potentiel-le-s peuvent influencer la mise en œuvre de l'outil d'enquête FWS JSA. S'il est possible de travailler sur le contenu et les conditions de déploiement pour garantir une mise en œuvre fructueuse de l'outil d'enquête FWS JSA, les facteurs individuels ne peuvent pas être changés et varient grandement d'une école à une autre.

I Le recrutement des écoles

La première étape pour le projet-pilote est le recrutement d'écoles participantes. Or, plusieurs obstacles se sont présentés :

- Le périmètre des écoles susceptibles de participer a été limité par le fait que le département de l'instruction publique du canton de Vaud a exclu toute participation au projet-pilote.
- Seules les écoles les plus motivées et les plus avancées dans la démarche de santé au travail ont répondu favorablement à l'appel de participation au projet-pilote.
- Certaines directions contactées étaient favorables au projet-pilote mais n'ont pas obtenu l'accord des personnels.
- « L'école en action » est un projet pouvant faire peur aux directions car en se soumettant à l'exercice d'un diagnostic de la santé de leur école, elles s'exposent à de potentielles critiques et remises en question du fonctionnement de l'école. De ce fait, la direction doit dès le départ être prête à accepter les aboutissements du projet.
- La plus-value du projet par rapport à d'autres projets n'est pas assez mise en évidence. Entre autres, il s'agit des pistes d'action concrètes qui sont immédiatement présentées au/à la participant-e à l'enquête FWS JSA une fois le questionnaire rempli. Il s'agit également des dispositifs d'accompagnement qui sont externes à la direction et à l'école et qui peuvent donc mieux endosser le rôle d'experts aux yeux des personnels. La méthodologie du projet, divisé en différentes étapes consultatives, est également relevée (pour plus de détails, voir les facteurs de succès à la question 12).

Toutefois, l'expérience montre que ces obstacles sont propres aux projets à destination des écoles, notamment dans le domaine de la prévention et d'autant plus lorsqu'il s'agit de projets externes au système. Différents moyens de surmonter ces obstacles et de garantir la multiplication de « L'école en action » ont été présentés à la question 3.

I L'accompagnement des écoles par les dispositifs d'accompagnement

Par ailleurs, plusieurs directions estiment qu'une grande aide a été apportée par le dispositif d'accompagnement pour la définition des bassins de population nécessaires à l'obtention de résultats d'enquête pertinents et à la résolution du problème de masse critique de participant-e-s

Selon les directions d'établissement scolaire, l'accompagnement par les dispositifs est un succès. Il est notamment d'un grand soutien au moment de définir des bassins de population nécessaires à l'obtention de résultats d'enquête pertinents. En effet, les résultats globaux de l'enquête FWS JSA sont présentés par sous-catégories et une masse critique de participant-e-s doit être atteinte pour chacune d'entre elles. Néanmoins, cette masse critique de participant-e-s n'est pas toujours atteinte. Les participant-e-s au focus group ont soulevé le fait que le seuil des dix participant-e-s à l'enquête FWS JSA n'avait pas été atteint dans certaines sections, ne permettant donc pas de disposer d'une présentation des résultats globaux pour la section et engendrant de la frustration.

Le dispositif d'accompagnement était composé de deux personnes dans le canton du Valais et d'une seule personne dans le canton de Neuchâtel. Selon le retour des dispositifs d'accompagnement, le fait d'être à deux permet de faciliter certains éléments logistiques. D'autre part, ces deux personnes possédaient des parcours professionnels différents, ce qui a permis d'apporter des regards complémentaires.

I L'outil d'enquête FWS JSA

Un taux de participation élevé à l'enquête FWS JSA est crucial pour l'ensemble du projet « L'école en action », dans la mesure où seule une participation large permet d'aboutir à des résultats exploitables. Pour la plupart des directions d'établissement scolaire interrogées, le taux de participation au sein de leur établissement n'a pas été assez élevé. Selon les différentes parties prenantes interrogées (directions, participant-e-s, dispositifs d'accompagnement, experts), le taux de participation est influencé par plusieurs éléments : le contenu, les conditions de son déploiement et les prédispositions individuelles. Ci-dessous, nous examinons plus en détail ces différents éléments.

Pour ce qui est du contenu de l'outil d'enquête FWS JSA, les principaux freins à une participation élevée relevés par les différentes parties prenantes sont :

- *La longueur du questionnaire* : le contenu est jugé comme trop long par les directeurs et les participant-e-s au focus group, les questions redondantes et la volonté d'exhaustivité trop forte. Selon les dispositifs d'accompagnement, si les questions de l'enquête sont adéquates, la longueur du questionnaire n'importe pas tant.
- *La terminologie parfois complexe* : selon les directeurs et les participant-e-s au focus group, elle peut amener à une mauvaise interprétation des questions et donc à des réponses faussées.
- *L'inadéquation de certaines questions* : pour l'ensemble des parties prenantes, certaines questions et recommandations associées sont inappropriées au contexte de l'école. Par exemple, l'utilisation du terme « client » plutôt qu'« élève », la quantification du nombre d'heures travaillées (est-ce que cela ne prend en compte

que les heures d’enseignement ou tout le travail de préparation y relatif?) ou les facteurs de risque (l’éblouissement sur son lieu de travail ou les postures debout / assis ne sont pas pertinentes pour le travail des enseignant-e-s). Selon les dispositifs d’accompagnement, l’inadéquation des questions peut rebuter les participant-e-s et les inciter à quitter l’enquête FWS JSA avant la fin.

Pour ce qui est du déploiement de l’outil d’enquête FWS JSA, les différents facteurs de réussite mais également les freins identifiés par les parties prenantes à l’évaluation sont illustrés dans le tableau F 3.1 ci-dessous.

F 3.1 : Importance des conditions de déploiement de l’outil d’enquête FWS JSA selon les différentes parties prenantes

	<i>Directeurs</i>	<i>Participant-e-s (focus group)</i>	<i>Participant-e-s (questionnaire)</i>	<i>DA et experts</i>
Conditions de déploiement				
Anonymat	x	x		x
Volontariat				x
Timing	x	x	x	x
Accessibilité	x	x	x	x
Communication	x	x	x	x

Légende : Une croix signifie qu’un élément a été identifié comme important par le groupe de personnes interrogé. L’absence de croix signifie que l’élément n’a pas été mentionné par le groupe.

Source : Entretiens et enquêtes menées par Interface entre février 2019 et novembre 2019.

Comme le démontre le tableau ci-dessus, les principaux éléments sont :

- *La garantie de l’anonymat* : les considérations concernant le respect de la sphère privée sont importantes pour les différentes parties prenantes. Cependant, certains participant-e-s ont soulevé que le nombre de données personnelles à renseigner (par ex. le taux d’occupation, la section enseignée) permettrait de facilement remonter jusqu’au répondant, en particulier dans les plus petits établissements.
- *Le principe de participation volontaire* : les directeurs, les participant-e-s, les dispositifs d’accompagnement et les expert-e-s ne partagent pas tous le même avis sur le fait de maintenir le principe de volontariat. Selon certaines parties prenantes, contraindre l’ensemble des personnels à participer permettrait de garantir un taux de réponse élevé à l’enquête FWS JSA. Cela clarifierait également la question de savoir si la participation à l’enquête FWS JSA doit se faire sur le temps de travail ou sur le temps privé. Or, pour les dispositifs d’accompagnement, la participation volontaire est un élément essentiel de l’offre. Les personnels de l’école étant très souvent sollicités, les obliger à répondre à une enquête les pousserait à négliger la qualité de leurs réponses et biaiserait donc les résultats.
- *Le timing et le délai d’ouverture* : les parties prenantes sont d’accord pour dire que certaines périodes sont plus propices à la participation que d’autres et qu’il est important de prendre en compte la période de l’année scolaire et le cycle de vie d’une école. Ainsi, selon les participant-e-s, certain-e-s n’ont pu participer à l’enquête FWS JSA car cette dernière aurait été diffusée la veille des vacances scolaires et n’aurait plus été accessible au retour des vacances. De plus, dans une école, le temps écoulé entre la présentation du projet et le lancement de l’enquête FWS JSA était trop long, a estimé la direction, et les personnels se sont entretemps démotivés. Dans le canton

de Neuchâtel, les directions d'établissement scolaire expliquent qu'une enquête sur l'épuisement au travail avait déjà été menée au niveau cantonal sans résultats immédiats, ce qui a provoqué de la lassitude ou de la confusion chez certain-e-s lors du lancement de l'enquête FWS JSA.

- *L'accessibilité* : au niveau du système de mot de passe jugé complexe et au niveau de la compatibilité avec les différents navigateurs web et les smartphones qui doit être mieux étudiée. Des interruptions soudaines du questionnaire ou un dysfonctionnement du lien ont été rapportés par plusieurs participant-e-s ; ils ont soulevé le fait que la participation à l'enquête FWS JSA ne doit pas représenter un « parcours du combattant ».
- *La communication* : il est ressorti du focus group ainsi que du questionnaire aux participant-e-s que certain-e-s ne savaient pas quel était l'objectif du projet « L'école en action », voire n'en avaient pas du tout eu connaissance. Ce manque de communication ne permettrait pas de susciter suffisamment l'adhésion au projet, selon les directions interrogées.

Pour ce qui est des facteurs individuels, les principaux facteurs de réussite mais également les freins à une participation élevée relevés par les différentes parties prenantes sont illustrés dans le tableau F 3.2 ci-dessous.

F 3.2 : Importance des facteurs individuels selon les différentes parties prenantes

	<i>Directeurs</i>	<i>Participant-e-s (focus group)</i>	<i>Participant-e-s (questionnaire)</i>	<i>DA et experts</i>
Facteurs individuels				
Prédispositions	x	x		x
Appartenance	x			x
Charge de travail	x	x		x
Visibilité	x			x

Légende : Une croix signifie qu'un élément a été identifié comme important par le groupe de personnes interrogé. L'absence de croix signifie que l'élément n'a pas été mentionné par le groupe.

Source : Entretiens et enquêtes menées par Interface entre février 2019 et novembre 2019

Comme illustrés dans le tableau ci-dessus, les principaux éléments sont :

- *Les prédispositions individuelles* : d'après les directions d'établissement scolaire ainsi que les participant-e-s au focus group, certaines personnes auraient de meilleures prédispositions à la participation que d'autres, ce qui peut influencer le taux de participation et produire des résultats non représentatifs de la population globale de l'école. Il s'agit notamment des personnes possédant une sensibilité préalable pour la thématique de la santé au travail, celles possédant de bonnes bases en informatique et celles travaillant en relation étroite avec la direction.
- *Le sentiment d'appartenance* : d'après les directions, la taille de l'établissement, le taux d'activité ainsi que la nature du travail peuvent influencer le sentiment d'appartenance à l'école et donc favoriser une plus grande implication dans les différents projets. Par exemple, un-e enseignant-e présent-e pour un seul cours par semaine, qui plus est dans un grand établissement, ne se sentira probablement pas concerné par le développement de l'école. De même, la probabilité que le personnel d'entretien se sente concerné par les différents projets sera en principe plus faible. L'analyse des réponses à l'enquête démontre également une corrélation positive entre

le nombre d'années dans le métier et la participation à l'enquête FWS JSA. À partir de cela, nous pourrions formuler l'hypothèse que, de par leur expérience professionnelle plus importante, les personnes travaillant depuis de nombreuses années dans le métier sont davantage conscientes des risques pour la santé et des problèmes susceptibles de survenir.

- *La charge de travail* : selon certaines directions d'établissement scolaire, la participation à l'enquête engendre une charge administrative supplémentaire et peut réduire le taux de participation, notamment pendant les périodes de l'année scolaire les plus critiques. En effet, 28,6 pourcent des personnes n'ayant pas participé à l'enquête FWS JSA l'ont expliqué par une charge de travail trop importante à cette période et 20 pourcent parce qu'ils « n'avaient pas le temps » (voir figure en annexe FA). Plusieurs participant-e-s ainsi que les dispositifs d'accompagnement relèvent le paradoxe inhérent au projet pilote : « L'école en action » est un projet qui implique d'investir un minimum de son temps, aussi bien pour répondre à l'enquête FWS JSA que pour élaborer les mesures. Or, les personnes les plus touchées par le stress sont celles qui vont justement éviter d'ajouter une charge de travail à leurs tâches quotidiennes.
- *La visibilité du problème* : d'après les directions d'établissement scolaire et les dispositifs d'accompagnement, il est normal que des personnes se désintéressent de la thématique et ne participent pas s'il n'y a pas de problème visible dans l'école et donc pas de besoin spécifique ressenti par les personnels,. C'est notamment le cas lorsque la participation de l'école s'inscrit dans une démarche de prévention ou simplement de confirmation d'un diagnostic et de mesures déjà entreprises.

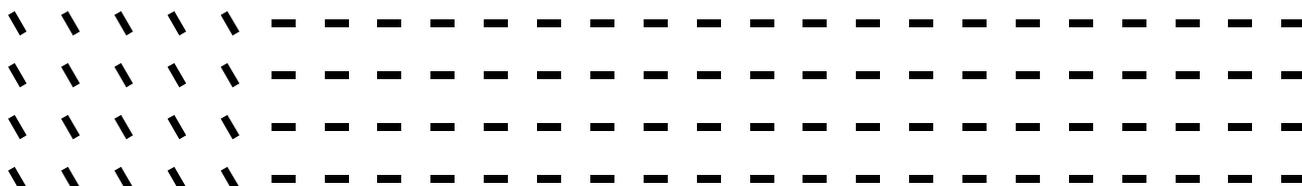
I Question 6 : Dans quelle mesure la collaboration entre Radix et les dispositifs d'accompagnement fonctionne-t-elle bien ? Quels sont les facteurs de succès ?

Selon le point de vue de l'équipe d'évaluation, la collaboration entre Radix et les dispositifs d'accompagnement fonctionne bien, notamment grâce aux rencontres régulières entre ces deux parties, à la réactivité de Radix et à la forte implication des dispositifs d'accompagnement dans le projet et auprès des écoles. Un enjeu pour la mise en œuvre du projet dans les écoles est la prise en compte des remarques des dispositifs d'accompagnement et ce, dès le début du projet.

Radix est satisfait de la collaboration avec les dispositifs d'accompagnement. En effet, selon Radix, le dispositif d'accompagnement a joué un rôle essentiel en portant le projet auprès des écoles. Les dispositifs d'accompagnement, quant à eux, saluent le soutien jugé pertinent et professionnel de Radix. Ils soulèvent toutefois qu'une prise en compte de leurs retours sur le contenu de l'outil d'enquête FWS JSA en amont de son lancement aurait évité que certain-e-s participant-e-s soient rebuté-e-s par des questions non pertinentes pour leur travail.

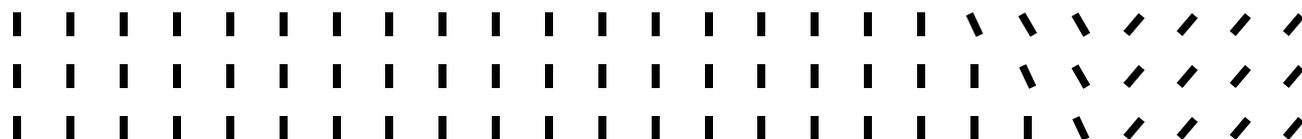
I Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il ressort des questions d'évaluation 4, 5 et 6 que le succès de la mise en œuvre du projet « L'école en action » réside dans sa composition en étapes et l'interaction des différentes parties prenantes. La décomposition en étapes permet d'instaurer les conditions nécessaires à la mise en œuvre et de poser le cadre pour la collaboration entre les différents acteurs impliqués. Toutefois, le temps nécessaire à chaque étape ne doit pas être sous-estimé et les ressources à investir doivent être planifiées en conséquence. Les ressources à planifier se situent dans la communication auprès des personnels (déroulement, objectifs, résultats attendus et résultats observés) mais également dans le temps spécifiquement accordé au projet par les participant-e-s (remplissage de l'enquête JSA, travail au sein des groupes de travail).



4. Satisfaction par rapport aux outputs de « L'école en action »

La mise en œuvre du projet aboutit à différentes réalisations concrètes, à savoir les présentations du projet, les résultats individuels de l'enquête FWS JSA, les résultats agrégés de l'enquête FWS JSA, l'élaboration de mesures et la satisfaction des participant-e-s.



Dans ce chapitre, nous répondons aux questions sur les outputs de l'offre « L'école en action », c'est-à-dire que nous l'évaluons en termes de satisfaction des participant-e-s par rapport aux réalisations concrètes de l'offre.

Question 7 : Dans quelle mesure les participant-e-s et les responsables sont-ils/elles satisfait-e-s de l'offre ? (phase de préparation, présentation des résultats, élaboration des mesures etc.)

L'équipe d'évaluation constate que les attentes et la satisfaction par rapport aux différentes étapes de l'offre varient en fonction des parties prenantes. De manière générale, l'ensemble des parties prenantes apprécie la dimension participative du projet et l'autonomie dont elles peuvent bénéficier. Les directions, malgré quelques lourdeurs et le manque de participation, sont satisfaites du déroulé du projet au sein de leur école et jugent le projet comme un bon outil de diagnostic et de communication (voir question 10 pour plus de détails). En revanche, certaines attentes n'ont pas été remplies du côté des participant-e-s qui n'identifient pas de succès majeurs dans le projet. Ce constat est tiré des réponses au questionnaire de l'évaluation qui démontrent que les participant-e-s sont « plutôt » satisfait-e-s des différents éléments de l'offre, ce qui laisse sous-entendre qu'il existe des potentiels d'amélioration. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que les écoles participantes sont des écoles considérées comme étant « en bonne santé » et que de ce fait, le projet « L'école en action » a plutôt permis de confirmer des éléments déjà en place. Ainsi, la plus-value de l'offre dans le cadre du projet-pilote se manifeste davantage pour les directions que les personnels.

I Présentation et préparation du projet

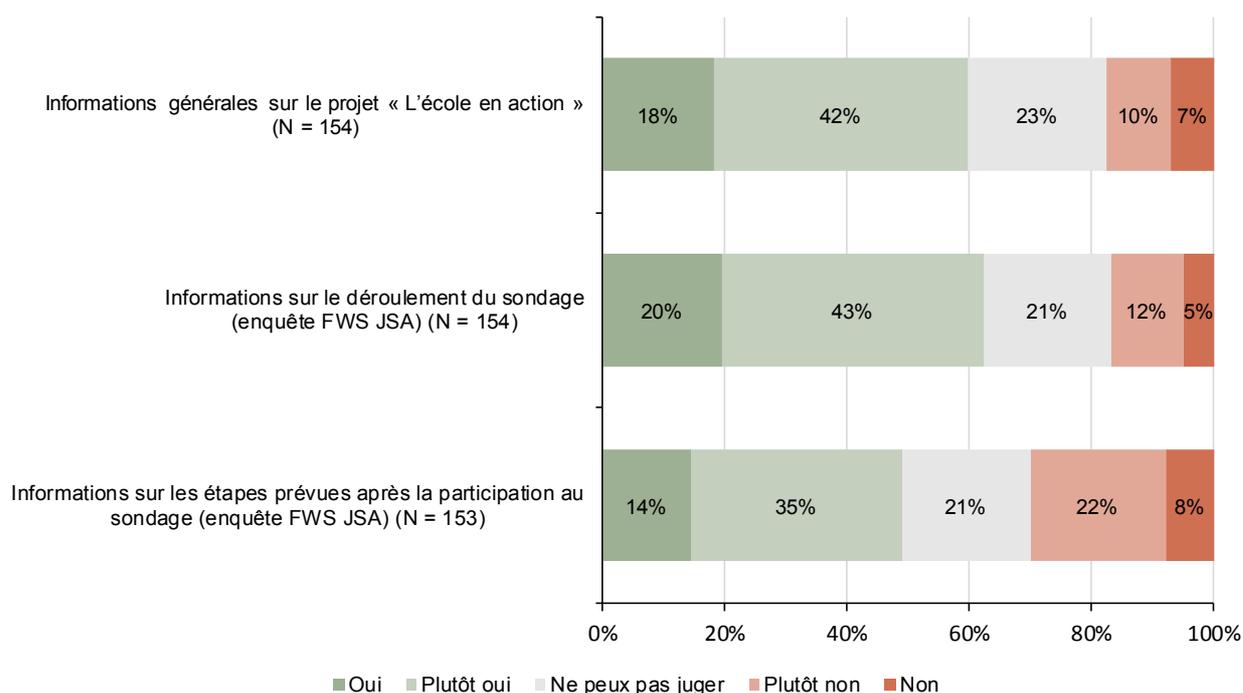
Les différentes étapes du projet ont été présentées par les dispositifs d'accompagnement en deux temps : à la direction puis aux personnels et ce, avant le lancement de l'enquête FWS JSA.

Tout d'abord, les directions d'établissement scolaire rencontrées ont jugé la présentation claire. Le fait que l'offre soit flexible et modulaire est explicitement mentionné et est apprécié. Néanmoins, la lourdeur du processus a été évoquée par plusieurs directeurs d'établissement scolaire. En effet, de nombreuses étapes et sous-étapes sont nécessaires entre la présentation du projet et l'école jusqu'à la présentation des résultats. Par exemple, un directeur explique que cela implique l'ensemble des étapes suivantes : expliquer le projet (fait par la HEP), expliquer l'outil d'enquête FWS JSA, motiver les personnels (fait par les directions), faire des rappels aux personnels (fait par les directions), restituer les résultats à la direction (fait par la HEP) et restituer les résultats à un groupe plus large (fait par la HEP et/ou la direction). À cet égard, l'évaluation du projet-pilote est également prise en compte comme une étape supplémentaire.

Ensuite, à la question « Les informations obtenues sur les éléments suivants étaient-elles utiles ? », la majorité des participant-e-s au questionnaire de l'évaluation ont répondu

« plutôt oui » à l'ensemble des catégories, à savoir les informations générales sur le projet « L'école en action », les informations sur le déroulement de l'enquête FWS JSA et les informations sur les étapes prévues après la participation à l'enquête FWS JSA (voir figure F 4.1 ci-dessous). Cependant, selon les réponses au questionnaire de l'évaluation, il semblerait que certaines personnes n'aient eu que très peu d'informations sur le projet, sur son contexte et sur ses objectifs et affirment par exemple n'avoir pas bien compris le projet.

F 4.1 : Évaluation de l'utilité des informations fournies aux participant-e-s



Source : Graphique produit par Interface.

I Présentation des résultats de l'enquête FWS JSA

Les résultats de l'enquête FWS JSA ont été présentés à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau collectif.

Tout d'abord, en ce qui concerne le niveau individuel, les directeurs d'établissement scolaire apprécient qu'un feedback soit disponible en ligne immédiatement après avoir complété l'enquête FWS JSA. En effet, des pistes d'action concrètes y sont déjà présentées, ce qui démontre que l'outil d'enquête FWS JSA n'est pas un instrument exclusivement utilisé à des fins administratives. Néanmoins, un directeur d'école a estimé que les résultats étaient trop longs et techniques et un autre a estimé qu'ils pouvaient se révéler trop alarmistes. La majorité des répondants au questionnaire de l'évaluation ont estimé que les résultats individuels de l'enquête FWS JSA reflétaient « bien ou plutôt bien » leur réalité. En revanche, seuls 39,6 pourcent ont estimé que les conseils fournis lors du retour individuel étaient utiles.

Au niveau collectif une présentation a été réalisée aux directions et une autre aux personnels ou représentant-e-s des personnels. La démarche du dispositif d'accompagnement adaptée au contexte spécifique de chaque école a été grandement appréciée en ce qui concerne la présentation à la direction. Une direction d'école suggère toutefois que le rapport contenant les résultats globaux soit transmis au préalable aux

directions concernées. En ce qui concerne la présentation faite aux personnels / représentant-e-s des personnels, 36,2 pourcent des répondants au questionnaire de l'évaluation affirment avoir participé à la présentation des résultats globaux de l'enquête FWS JSA. 62,2 pourcent des personnes y ayant assisté estiment que la présentation était « utile ou plutôt utile ». Les participant-e-s au focus group, quant à eux, regrettent de ne pas avoir obtenu les résultats globaux sous la forme d'une synthèse écrite dans un e-mail. Cela aurait en effet permis aux personnes n'ayant pu participer à la présentation d'être informées des résultats de l'enquête FWS JSA et de la suite du projet.

I Élaboration / mise en œuvre des mesures

Les directeurs d'établissement scolaire sont satisfaits de la phase d'élaboration et de mise en œuvre des mesures. Les étapes à suivre ont été discutées avec les dispositifs d'accompagnement. Bien qu'un seul directeur d'école ait sollicité le dispositif d'accompagnement pour l'élaboration de mesures, les directeurs apprécient toutefois de pouvoir faire appel au dispositif d'accompagnement en cas de besoin ; certains envisagent de le mobiliser dans les semaines à venir. Un groupe de travail constitué de représentant-e-s des enseignant-e-s déjà désigné-e-s ou d'enseignant-e-s volontaires s'est emparé de l'élaboration de mesures dans trois écoles interrogées sur cinq. Dans chaque cas, le travail du groupe a été réalisé en consultation ou en collaboration avec la direction. Dans la quatrième école, la constitution d'un groupe de travail est en cours de discussion. Dans la cinquième école, le besoin ne s'est pas fait ressentir. Les directeurs d'établissement scolaire apprécient que le rythme d'élaboration / de mise en œuvre des mesures soit défini par l'école. Dans certains groupes de travail, la direction a effectué des relances afin de respecter les délais qu'elle s'était fixés, dans d'autres, le travail s'est effectué très rapidement en raison du grand enthousiasme des personnels.

Question 8 : L'accompagnement était-il utile pour les écoles ?

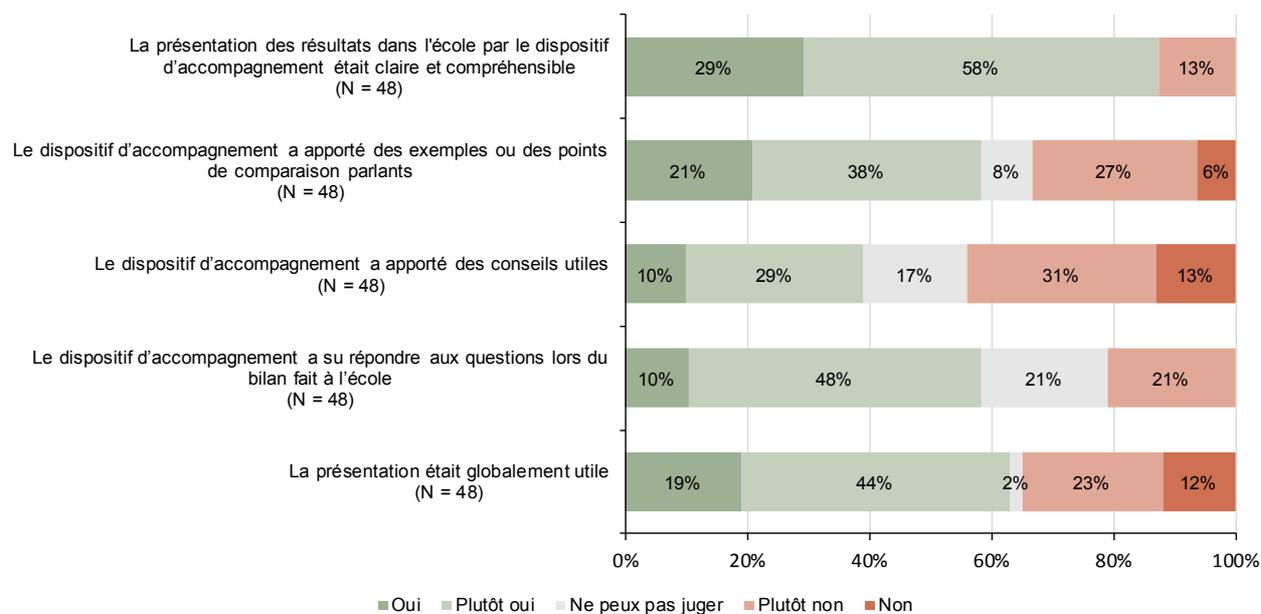
Pour l'équipe d'évaluation, il est clair que le dispositif d'accompagnement est un élément capital de l'offre « L'école en action ». Il apporte un soutien méthodologique essentiel dans le déploiement de l'outil d'enquête FWS JSA et est, en ce sens, activement mobilisé par les directions d'établissement scolaire lors de la phase de préparation de l'enquête FWS JSA et de la présentation des résultats. Il est moins sollicité pour l'élaboration et la mise en œuvre des mesures identifiées, mais la possibilité d'y faire appel en cas de besoin est grandement appréciée par les directions.

Tout d'abord, l'accompagnement a été jugé utile par les directeurs d'établissement scolaire dans les étapes de préparation, de déploiement et d'interprétation de l'enquête FWS JSA. Lors de la présentation du projet, les dispositifs d'accompagnement sont parvenus à susciter l'intérêt nécessaire à l'adhésion au projet. Par ailleurs, plusieurs directions estiment qu'une grande aide a été apportée par le dispositif d'accompagnement pour la définition des bassins de population nécessaires à l'obtention de résultats d'enquête pertinents et à la résolution du problème de masse critique de participant-e-s. En outre, le dispositif d'accompagnement facilite l'interprétation des résultats, notamment par des comparaisons apportées lors de la présentation des résultats globaux de l'enquête à la direction. En particulier, les directeurs interrogés soulignent que les comparaisons avec les autres établissements scolaires et entreprises suisses permettent de bien resituer l'école dans son contexte.

De plus, dans un cas, le dispositif d'accompagnement a assuré une tâche de coordination importante avec Radix, permettant de combler certaines informations manquantes. Les différentes directions estiment que des conseils utiles ont été fournis, portant par exemple sur la manière de communiquer les résultats aux personnels. Les personnels des

écoles n'ont, quant à eux, rencontré les dispositif d'accompagnement qu'à l'occasion de la présentation du projet et/ou de la présentation des résultats globaux²⁸. Leur opinion sur l'accompagnement est donc plus nuancée, comme le démontre la figure F.4.2 ci-dessous. Il est cependant à noter que ces résultats ne se basent que sur les réponses de 48 personnes et qu'une partie d'entre elles ont répondu qu'elles ne pouvaient pas en juger.

F.4.2 : Évaluation de la présentation des résultats globaux par le dispositif d'accompagnement



Légende : Graphique produit par Interface.

Pour la majeure partie des directeurs interrogés, l'offre s'inscrit dans une continuité. Ils estiment utile de pouvoir recourir au dispositif d'accompagnement en cas de besoin dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures. À ce titre, il ressort des entretiens qu'il est important d'être accompagné par une institution qui connaît le contexte local. Les directions d'établissement scolaire soulignent toutefois qu'elles désirent, dans la mesure du possible, préserver une certaine autonomie dans le processus. Lorsque la phase d'élaboration / de mise en œuvre n'avait pas encore commencé, les directeurs envisageaient plutôt de solliciter le dispositif d'accompagnement dans l'élaboration de mesures visant des sujets sensibles ou techniques. Par exemple, la relation entre direction et enseignant-e-s, les questions liées à la pédagogie ou l'analyse de pratiques professionnelles avaient été mentionnées. Finalement, en l'absence de difficultés particulières au moment de l'évaluation, l'aide du dispositif d'accompagnement n'a pas été sollicitée spécifiquement pour l'élaboration ou la mise en œuvre de mesures. Toutefois, deux des directions interrogées envisagent d'y recourir prochainement dans le canton de Neuchâtel afin d'élaborer des mesures spécifiques aux enseignant-e-s. En effet, dans ce canton, les écoles sont rassemblées en cercles scolaires, ce qui rend plus complexe l'élaboration de mesures communes à l'ensemble des enseignant-e-s.

²⁸ Le nombre d'interactions directes entre les dispositifs d'accompagnement et les personnels varie en fonction de l'école. Dans une école, seuls les représentants des personnels ont assisté à la présentation des résultats globaux.

Question 9 : L'élaboration / la mise en œuvre des mesures identifiées dans les écoles est-elle réussie ?

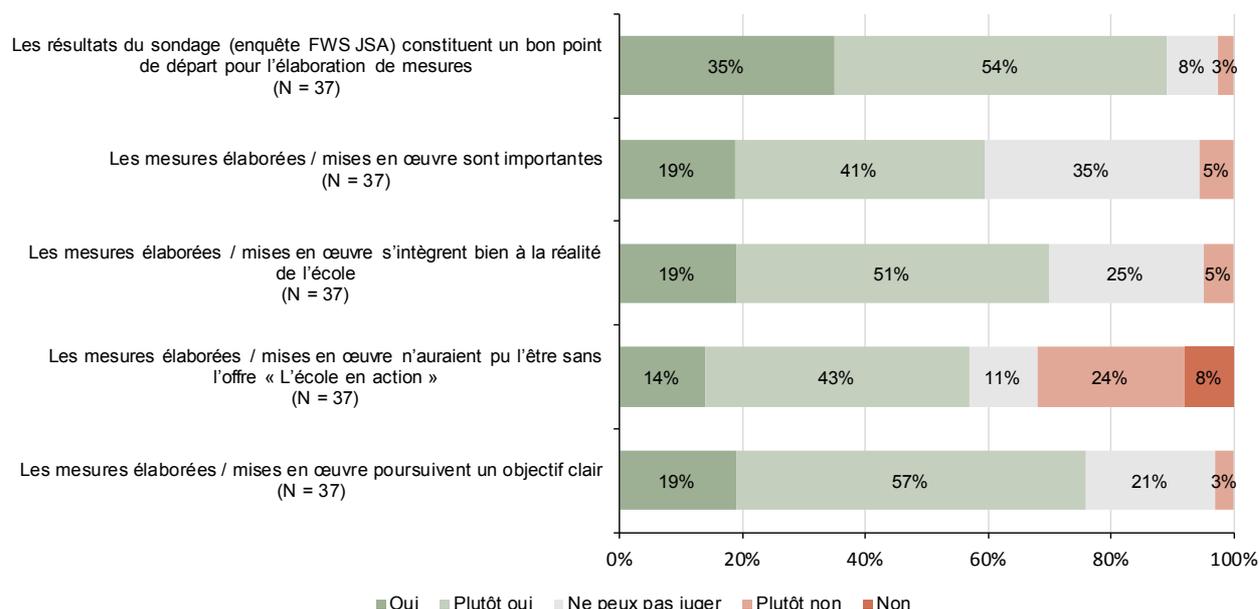
De notre point de vue, et si l'on prend en compte le fait que l'évaluation n'a pu suivre cette phase jusqu'à son terme, l'élaboration / la mise en œuvre des mesures identifiées est globalement réussie. Les facteurs influençant le bon déroulement de l'élaboration / la mise en œuvre des mesures sont leur nature, l'existence préalable d'un mode de travail similaire ainsi que la motivation des personnes impliquées.

Selon les directeurs d'établissement scolaire, l'élaboration et la mise en œuvre des mesures identifiées sont globalement réussies. Au moment des entretiens avec les directeurs d'établissement scolaire (octobre 2019), quatre écoles sur cinq avaient mis en œuvre ou étaient en train de mettre en œuvre des mesures. Dans trois écoles, les mesures sont concentrées sur les enseignant-e-s, et dans la quatrième, sur les collaborateurs administratifs. Ces mesures concernent notamment : la relation enseignant-e-s – parents, la relation enseignant-e-s – élèves, la gestion de la diversité dans les classes, l'aménagement des pauses et l'ergonomie. Elles peuvent prendre la forme d'une personne ressource, d'une formation, d'une conférence, d'une discussion ou d'achat de matériel. Toutes ces mesures découlent des résultats de l'enquête FWS JSA. Un directeur remarque que seules des mesures « superficielles » ont été élaborées dans son école et non des mesures structurelles et que cela reflète les résultats de l'enquête FWS JSA ; qui indiquent l'absence d'un besoin parmi les personnels. Sur quatre écoles ayant mis en place des mesures, trois ont constitué un groupe de travail afin de les élaborer. L'idée d'un groupe de travail est en cours de discussion dans une cinquième école. En ce qui concerne l'élaboration au sein des groupes de travail, un directeur explique que dans son école, des relances ont été nécessaires pour faire avancer le travail et le terminer dans des délais convenables. A contrario, dans une deuxième école, l'élaboration et la mise en œuvre des mesures ont été très rapides en raison de la grande motivation du groupe de travail. Dans une troisième école, le groupe de travail était déjà constitué avant le projet et avait l'habitude de se réunir pour développer des réflexions, ce qui explique selon le directeur les facilités rencontrées.

En ce qui concerne les participants interrogés au travers du questionnaire de l'évaluation, 81,1 pourcent des répondants ont affirmé que des mesures découlant de l'enquête sont, à leur connaissance, élaborées / mises en œuvre au sein de leur école. 43,2 pourcent s'impliquent de près ou de loin dans l'élaboration / la mise en œuvre de ces mesures (voir figure en annexe FA 14). Dans la figure F 4.3 ci-dessous, on constate que la majorité des participant-e-s au projet estiment que les résultats de l'enquête FWS JSA constituent un bon point de départ pour l'élaboration de mesures, que les mesures poursuivent un objectif clair et qu'elles s'intègrent bien à la réalité de l'école. Ces résultats sont à nuancer dans la mesure où, bien que majoritairement positives, les réponses du type « plutôt » dominant. De plus, on constate une part d'opinions négatives plus importante sur la question de savoir si les mesures élaborées / mises en œuvre auraient pu l'être sans l'offre « L'école en action ».

Les dispositifs d'accompagnement, quant à eux, ne peuvent pas se prononcer sur la question du succès de l'élaboration / de la mise en œuvre, étant donné qu'une seule école a fait appel au dispositif d'accompagnement au moment de l'évaluation.

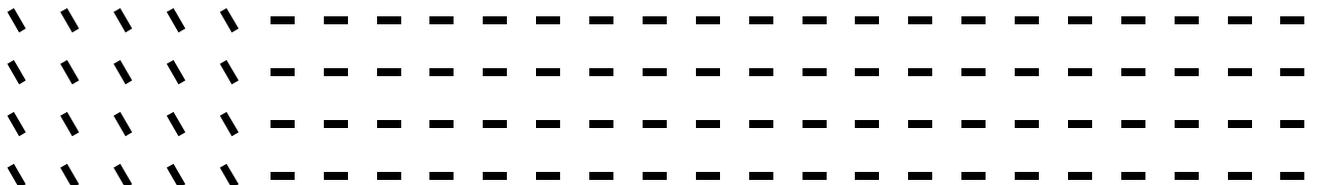
F 4.3 : Évaluation de la pertinence et de l'utilité des mesures élaborées / mises en œuvre



Légende : Graphique produit par Interface.

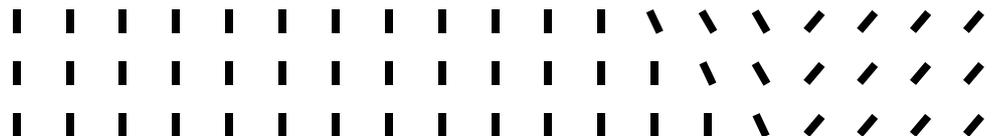
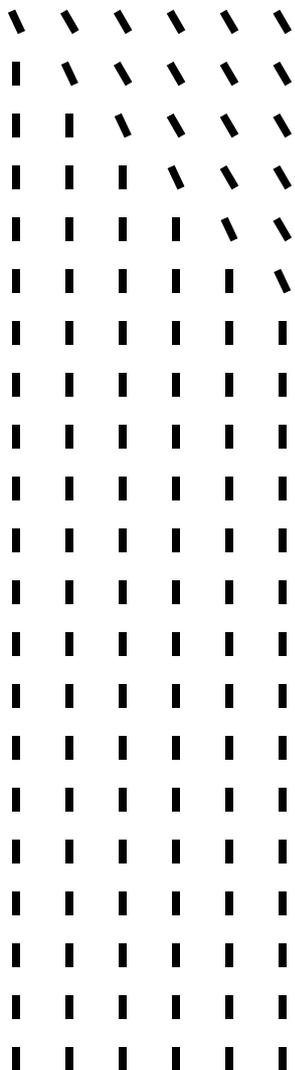
Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous relevons que bien que majoritairement positifs, les avis sur les outputs du projet « L'école en action » sont fortement nuancés. En effet, nous constatons un taux important de réponses au questionnaire de l'évaluation de type « plutôt », voire « ne sais pas ». Pour expliquer cela, nous avançons plusieurs hypothèses : 1) le projet n'était pas assez avancé au moment de la récolte des données pour formuler des avis tranchés sur les outputs ; 2) la connaissance du projet par les différentes personnes interrogées n'était pas suffisante pour formuler des réponses plus marquées ; 3) le besoin pour le projet n'était pas assez grand étant donné le profil des écoles participantes (écoles considérées comme étant « modèles » dans le domaine) ; 4) le projet ne répond pas pleinement aux attentes des participant-e-s. Il n'est bien sûr pas possible de confirmer l'une ou l'autre de ces pistes dans le cadre de l'évaluation, mais il est important de lire les résultats en tenant compte des facteurs contextuels.



5. Efficacité et utilité de « L'école en action »

Les objectifs du projet peuvent être atteints à différents niveaux.



Dans ce chapitre, nous répondons aux questions relatives aux effets de l'offre « L'école en action », c'est-à-dire que nous l'évaluons en termes d'efficacité et d'utilité.

Question 10 : Comment les participant-e-s évaluent-ils l'impact de l'offre « L'école en action » comme moyen d'identifier les bases pour créer des conditions de travail positives dans leurs écoles, renforcer la santé psychique, renforcer les ressources et réduire la charge de travail ?

L'équipe d'évaluation constate que l'impact du projet « L'école en action » est essentiellement d'ordre psychologique, car le simple fait que les directions s'emparent du projet est perçue comme une forme de reconnaissance pour les personnels. Que ce point soit spécifiquement mentionné plutôt qu'un autre peut s'expliquer par le fait qu'au moment de l'évaluation, les mesures venaient d'être mises en œuvre (ou ne l'étaient pas encore) et leurs effets ne pouvaient donc pas être mesurés.

Pour les directeurs d'établissement scolaire, l'offre « L'école en action » est un bon outil pour réaliser un diagnostic de la « santé » d'une école à travers les indicateurs concrets qu'elle fournit. Elle permet notamment d'identifier les facteurs de stress attribuables à l'employeur. Pour cette raison, l'ensemble des directions d'établissement scolaire interrogées souhaiteraient lancer une nouvelle enquête FWS JSA dans quelques années – sous réserve d'ajustements de son contenu – afin de pouvoir conduire une étude longitudinale sur la santé de leur école. De plus, pour certains directeurs, la seule participation de l'école au projet entraîne un impact psychologique sur les personnels. En effet, elle démontre aux personnels que la direction se soucie de leur bien-être et représente aussi en ce sens un outil de communication pour la direction.

L'avis des dispositifs d'accompagnement rejoint celui des directeurs d'établissement scolaire, puisque selon eux, l'offre « L'école en action » représente davantage un outil de diagnostic que d'élaboration / mise en œuvre de mesures pour les écoles. Cela s'explique par le fait que les écoles ayant participé au projet-pilote sont des écoles déjà sensibilisées au thème de la santé au travail et ayant déjà mis en place certaines mesures. « L'école en action » permettrait donc de leur fournir une confirmation sur la direction des mesures déjà en place.

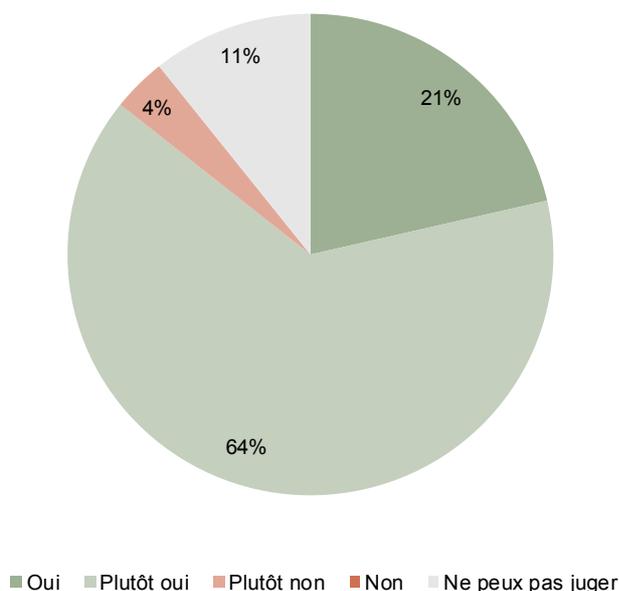
Pour les participant-e-s au projet interrogé-e-s via le questionnaire de l'évaluation, l'offre « L'école en action » est un outil permettant la prise de conscience ou la confirmation d'un ressenti et favorisant la réflexion sur le thème de la santé au travail. C'est également l'opportunité pour eux de s'exprimer et d'être écoutés. Certains affirment qu'un projet de ce type vaut « mieux que l'inaction » mais d'autres estiment qu'aucun changement n'est observé dans la pratique et constitue donc une perte de temps. Comme le démontre la figure F 5.1 ci-dessous, 64 pourcent des personnes ayant

connaissance de mesures élaborées / mises en œuvre dans leur école les jugent plutôt adéquates pour atteindre leurs objectifs et 21 pourcent les jugent adéquates.

Les participant-e-s au projet interrogé-e-s via le focus group, quant à eux/elles, valorisent le fait que la participation de l'école au projet est la manifestation de l'intérêt de la direction pour la santé des personnels.

F 5.1 : Évaluation de l'adéquation des mesures élaborées / mises en œuvre pour atteindre les objectifs fixés

Adéquation des mesures élaborées / mises en oeuvre pour atteindre leurs objectifs
(N = 28)



Légende : Graphique produit par Interface.

Question 11 : Dans quelle mesure les participant-e-s trouvent-ils/elles les mesures élaborées / mises en œuvre utiles ?

Du point de vue de l'équipe d'évaluation, il est difficile de juger de l'utilité des mesures élaborées / mises en œuvre en raison de la temporalité de l'évaluation. Les mesures n'ayant pas été implémentées depuis suffisamment de temps, il est difficile pour les parties prenantes de se prononcer sur les effets. Toutefois, pour les participant-e-s, le ressenti sur l'utilité des mesures à venir ou en place est globalement positif.

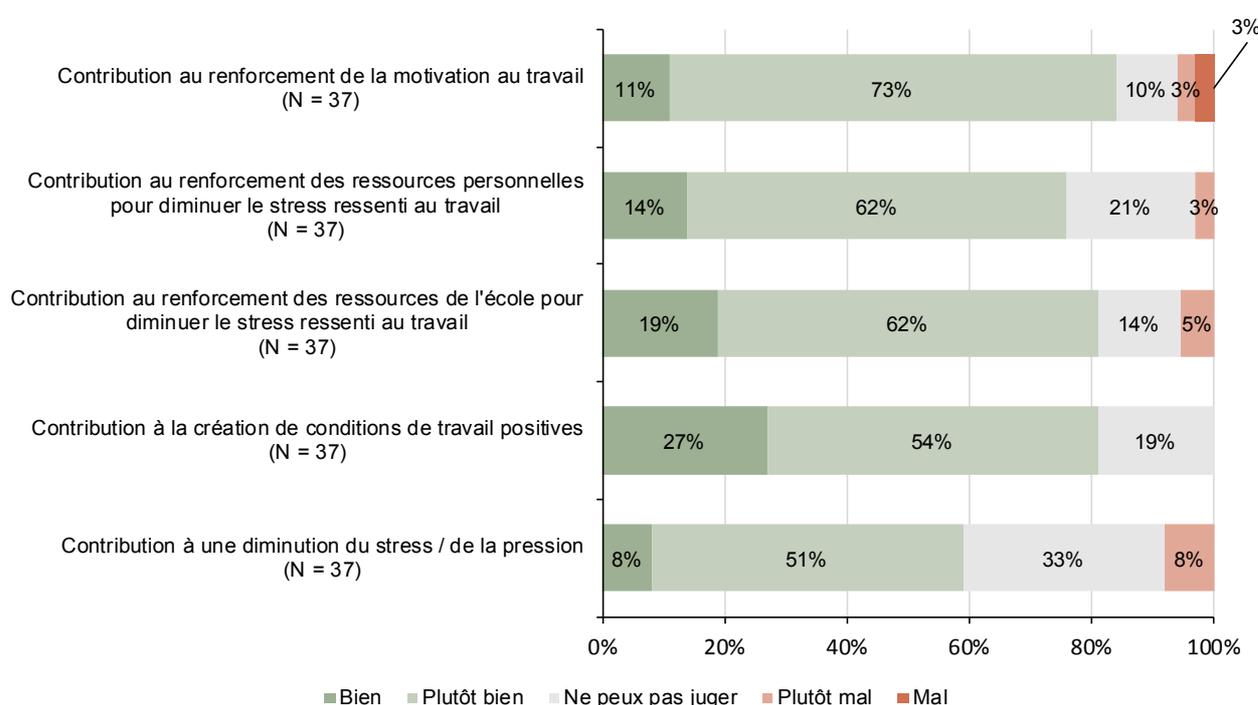
L'utilité ne pouvait pas être observée par les directeurs au moment de l'évaluation. Un directeur a cependant soulevé le fait que, même s'il ne pouvait pas se prononcer sur l'utilité des mesures auprès des enseignant-e-s, il pouvait se prononcer sur l'utilité du projet auprès de la direction, qui à travers sa participation, a été sensibilisée au thème de la santé au travail.

Comme le démontre la figure F 5.2 ci-dessous, les participant-e-s interrogé-e-s au travers du questionnaire de l'évaluation estiment pour la majorité que les mesures élaborées / mises en œuvre contribueront / contribuent au renforcement de la motivation au travail, au renforcement des ressources personnelles pour diminuer le stress ressenti au travail, au renforcement des ressources de l'école pour diminuer le stress ressenti au travail, à la création de condition de travail positives et à une diminution effective du stress / de la

pression. Ces résultats sont à interpréter avec des réserves, car le nombre de personnes ayant répondu à ces questions était peu représentatif de l'ensemble des participant-e-s et que l'ensemble des mesures n'avaient pas encore été mises en œuvre au moment du questionnaire. De plus, on retrouve une grande majorité de réponses nuancées qui ne marquent pas une position claire. À cela s'ajoute le fait que plusieurs participant-e-s ont relevé que l'utilité des mesures dépendait de la situation personnelle de chacun.

Les dispositifs d'accompagnement n'ont, quant à eux, pas pu se prononcer sur l'utilité des mesures dérivées, étant donné qu'ils n'ont pas été impliqués dans les phases suivant la présentation des résultats globaux de l'enquête JSA et n'ont pas été informés de la suite du projet dans les écoles.

F 5.2 : Évaluation de l'efficacité (observée ou anticipée) des mesures élaborées / mises en œuvre



Légende : Graphique produit par Interface.

Question 12 : Du point de vue des participant-e-s, quels sont les facteurs de succès du projet ?²⁹

Sur la base des données recueillies, nous pouvons affirmer que les facteurs de succès et donc les éléments essentiels de l'offre « L'école en action » sont le suivi par les dispositifs d'accompagnement, les résultats individuels de l'enquête FWS JSA, la dimension participative de l'offre ainsi que le fait que le projet soit destiné à tous les acteurs de l'école.

Les différentes parties prenantes ont été interrogées sur les facteurs de succès du projet. Les opinions respectives des différentes parties prenantes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

²⁹ Dans l'offre initiale soumise par Interface à Promotion Santé Suisse, l'intitulé de cette question était « Du point de vue des participant-e-s, quels sont les facteurs de succès pour que les effets du projet se déploient ? ». Étant donné que les effets concrets du projet n'étaient pas observables au moment de l'évaluation, nous avons adapté cette question.

F 5.3 : Facteurs de succès du projet selon les différentes parties prenantes

	<i>Directeurs</i>	<i>Participant-e-s (focus group)</i>	<i>Participant-e-s (questionnaire)</i>	<i>DA et experts</i>
Dispositifs d'accompagnement	x			x
Résultats individuels de l'enquête FWS JSA	x			x
Processus participatif / méthodologie	x	x	x	x
Groupes cibles larges			x	x

Légende : Une croix signifie qu'un élément a été identifié comme important par le groupe de personnes interrogé. L'absence de croix signifie que l'élément n'a pas été mentionné par le groupe.

Source : Entretiens et enquêtes menées par Interface entre février 2019 et novembre 2019.

Tout d'abord, comme démontré ci-dessus, le suivi par les dispositifs d'accompagnement est identifié comme étant un succès par les parties prenantes ayant été en contact direct avec leurs représentant-e-s. En effet, chaque dispositif d'accompagnement est propre à un canton, ce qui permet d'adapter l'offre aux spécificités de chaque école et de chaque contexte. Le lien créé entre les dispositifs d'accompagnement et les directions permet d'assurer une bonne adhésion à l'offre, selon les propos récoltés lors des entretiens de groupe. En outre, les dispositifs d'accompagnement ne sont pas rattachés à la direction ou à l'école, ce qui les légitime en tant qu'« experts » aux yeux des personnels. Ils permettent d'apporter un regard externe sur le fonctionnement de l'école qui est parfois manquant.

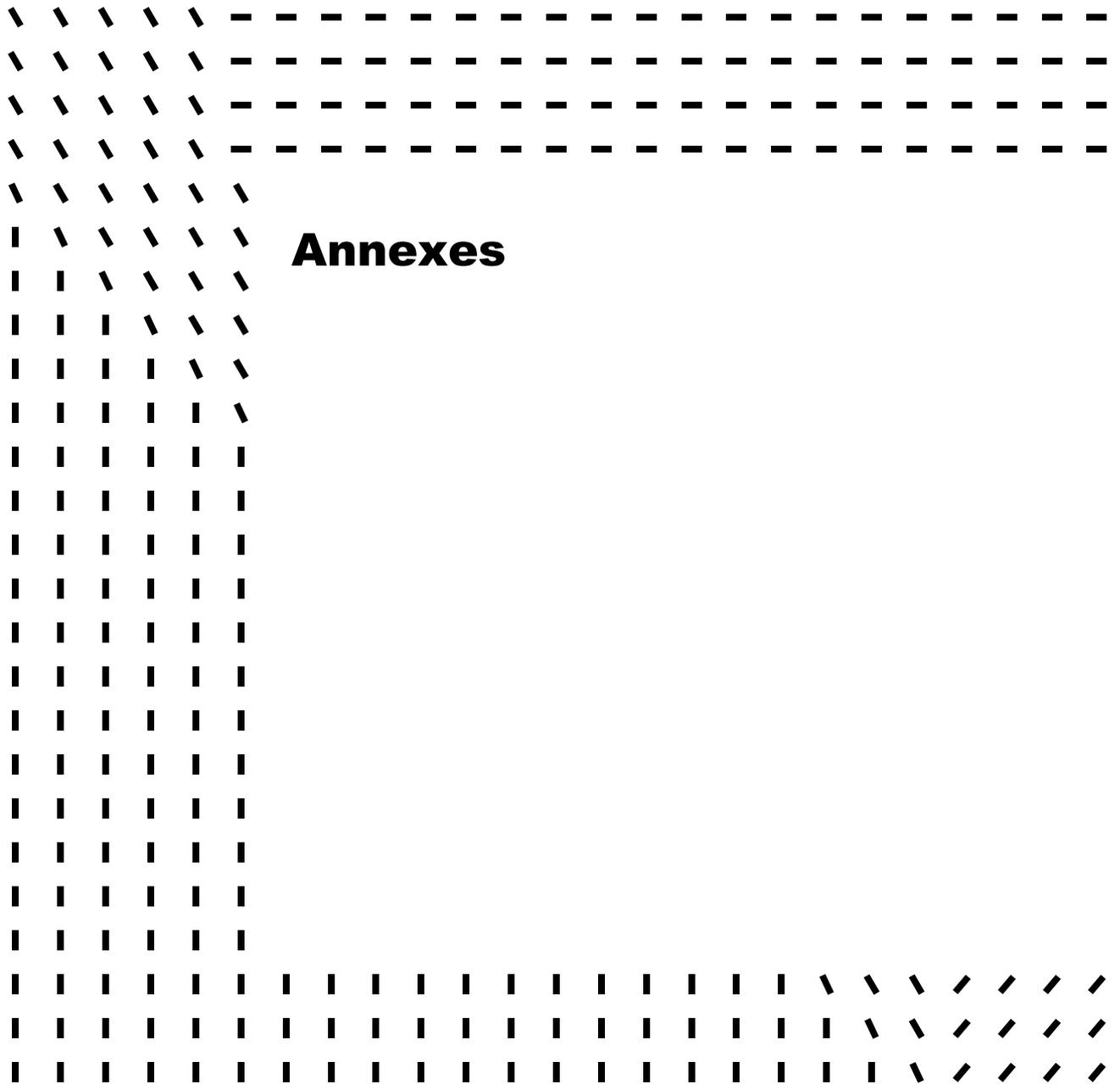
Le feedback individuel de l'enquête FWS JSA obtenu par les participant-e-s est également identifié comme un facteur de succès de l'offre. Il est immédiat, ce qui permet de concrétiser les effets attendus du projet « L'école en action » et de proposer des pistes d'action individuelles avant même que des mesures collectives soient élaborées. Cela démontre également que les résultats de l'enquête FWS JSA ne s'adressent pas qu'à la direction.

Le processus participatif et la méthodologie de l'offre dans son ensemble sont unanimement identifiés comme un facteur de succès. En effet, les différentes parties prenantes sont incluses à chaque étape et à chaque niveau : l'offre n'est pas proposée de manière figée aux écoles, elle est modulée en fonction de leurs besoins ; les directions consultent les personnels ou leurs représentants avant de s'engager ; les mesures sont élaborées de manière « bottom-up », c'est-à-dire qu'en principe, les idées émergent et se concrétisent au sein d'un groupe de personnels et non de la direction. De plus, le projet peut prendre la forme d'un cheminement, potentiellement applicable à d'autres thématiques : à partir des résultats globaux de l'enquête FWS JSA, une liste de points prioritaires à traiter est dressée. Ces points sont discutés au sein d'un groupe de réflexion. Ce dernier consulte le reste du personnel sur les premières réflexions ayant eu lieu au sein du groupe, puis développe un point particulier, qui est ensuite présenté à la direction.

Enfin, le fait que le projet soit destiné à tous les acteurs de l'école est salué. Le projet n'est pas destiné à un groupe spécifique (par ex. les enseignant-e-s) et inclut des groupes qui sont en général moins impliqués.

I Conclusion

Pour conclure ce chapitre, l'efficacité et l'utilité du projet « L'école en action » en termes d'impact sur la santé des personnels (impacts à moyen et long termes) n'ont pas pu être mesurés dans le cadre de l'évaluation en raison de la temporalité de l'évaluation. Nous pouvons cependant formuler des premières conclusions sur les impacts du projet à court-terme. Sur le court-terme, « L'école en action » est un projet efficace pour poser le diagnostic de santé d'une école. Il permet la prise de conscience des différentes parties prenantes et constitue également un moyen de communication pour les directions qui démontrent leur intérêt pour le sujet. Les premiers résultats sur l'efficacité et l'utilité nous poussent à croire que les impacts du projet auraient été différents si le projet avait eu lieu dans des écoles au sein desquelles une réflexion sur la santé du travail n'avait pas encore été amorcée. En effet, dans des écoles moins sensibilisées, l'apport du projet pourrait être plus marqué, dans la mesure où il apporterait un élément complètement nouveau. Toutefois, il s'agit d'une intuition qui serait à étudier dans une analyse ultérieure.



A 1 Liste des personnes rencontrées

Les personnes listées ci-dessous ont été rencontrées dans le cadre de la récolte des données pour l'évaluation.

FA 1 : Liste des personnes rencontrées

<i>Méthode</i>	<i>Composition</i>
Entretiens individuels	5 directeurs d'établissement scolaire
Entretiens de groupe	1 personne de Radix (Fondation suisse pour la santé)
	2 personnes de Promotion Santé Suisse
	1 personne du Syndicat des enseignants romands (SER)
	1 personne de la Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire (CLACESO)
	2 personnes de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud)
	1 personne de la Haute école pédagogique du Valais (HEP Valais)
	1 personne du Centre d'accompagnement et de prévention pour les professionnels des établissements scolaires (CAPPES)
Focus group	3 enseignant-e-s

A 2 Résultats du questionnaire en ligne auprès des participant-e-s

La liste ci-dessous présente les résultats du questionnaire en ligne mené par Interface auprès des participant-e-s. Les résultats déjà présentés sous forme de graphique dans le rapport d'évaluation ne sont pas inclus dans la liste ci-dessous. Les réponses aux questions ouvertes ont également été exclues de la liste ci-dessous afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées.

FA 2 : Avez-vous connaissance de mesures pour améliorer la santé au travail mises en place par votre école indépendamment de l'offre « L'école en action » (avant octobre 2018) ? (par ex. groupes de travail, journées de prévention, formations etc.)

<i>Oui</i>	39,9%
<i>Partiellement</i>	40,5%
<i>Non</i>	19,6%

N = 153

FA 3 : Avez-vous complété le sondage JSA ?

<i>Oui</i>	72,7%
<i>Partiellement</i>	6,7%
<i>Non</i>	20,6%

N = 150

FA 4 : Dans le cas où vous avez complété le sondage JSA entièrement ou partiellement : l'école vous a-t-elle accordé du temps pour répondre au sondage ?

<i>Oui, et cela a été décisif dans mon choix de participer</i>	6,9%
<i>Oui, mais cela n'a pas été décisif dans mon choix de participer</i>	21,6%
<i>Non</i>	71,5%

N = 116

FA 5 : Dans le cas où vous n'avez pas complété le sondage JSA : l'école vous a-t-elle accordé du temps pour répondre au sondage ?

<i>Oui</i>	27,3%
<i>Non, et cela a été décisif dans mon choix de ne pas participer</i>	40,9%
<i>Non, mais cela n'a pas été décisif dans mon choix de ne pas participer</i>	31,8%

N = 22

FA 6 : Pour quelles raisons n'avez-vous pas complété le sondage JSA ?

	<i>N</i>	<i>%</i>
Je ne me sens pas concerné-e par le sujet (à savoir, la santé au travail).	1	2,9
Mon taux d'activité est trop faible pour me sentir impliqué-e.	1	2,9
Je ne pense pas que cela changera quelque chose.	4	11,4
Je ne pouvais pas le déduire de mes heures de travail.	0	0,0
Il a été envoyé à une période de l'année chargée.	10	28,6
Je n'ai pas le temps.	7	20,0
Autre, merci de préciser.	12	34,2
Total	35	100
N = 35		

FA 7 : Le temps investi pour répondre au questionnaire est...

<i>approprié.</i>	60%
<i>un peu trop long.</i>	36,5%
<i>beaucoup trop long.</i>	3,5%
N = 115	

FA 8 : Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>	<i>Ne peux pas juger</i>
L'accès au sondage est facile.	61,1%	34,5%	3,5%	0,9%	0,0%
J'ai rencontré des problèmes avec mon navigateur internet (par ex. problèmes d'affichage, interruption du sondage).	8,0%	1,8%	10,6%	78,8%	0,8%
L'interface du sondage est conviviale (par ex. couleurs, mise en page)	15,0%	58,4%	8,8%	0,0%	17,8%
Les résultats individuels du sondage étaient facilement accessibles	33,6%	41,6%	7,1%	1,8%	15,9%
N = 113					

FA 9 : Comment le sondage JSA permet-il...

	<i>Bien</i>	<i>Plutôt bien</i>	<i>Plutôt mal</i>	<i>Mal</i>	<i>Ne peux pas juger</i>
d'identifier vos facteurs de stress ?	17,9%	58,9%	10,7%	3,6%	8,9%
d'identifier les ressources dont vous disposez ?	11,6%	50%	19,6%	8%	10,8%

N = 112

FA 10 : Les questions du sondage JSA sont-elles...

	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>	<i>Ne peux pas juger</i>
posées dans un langage clair et compréhensible ?	36%	52,3%	8,1%	0,9%	2,7%
formulées de manière précise et sans équivoque ?	29,7%	48,6%	15,3%	1,8%	4,6%
adaptées au contexte de travail ?	22,5%	51,4%	15,3%	6,3%	4,5%

N = 111

FA 11 : Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>	<i>Ne peux pas juger</i>
Les résultats reflètent bien ma réalité.	11,7%	55,9%	13,5%	3,6%	15,3%
Le sondage m'a permis d'obtenir des conseils utiles.	4,5%	35,1%	32,4%	14,4%	13,6%

N = 111

FA 12 : Avez-vous assisté à une présentation des résultats globaux de votre école ?

<i>Oui</i>	36,2%
<i>Non</i>	63,8%

Légende : N = 138

FA 13 : Des mesures sont-elles en train d'être mises en place dans votre école ?

Oui 28,5%

Non 10,2%

Je ne sais pas 61,3%

N = 137

FA 14 : Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	<i>Oui</i>	<i>Plutôt oui</i>	<i>Plutôt non</i>	<i>Non</i>	<i>Ne peux pas juger</i>
Des mesures découlant du sondage sont élaborées / mises en œuvre.	24,3%	56,8%	5,4%	2,7%	10,8%
Je m'implique personnellement dans l'élaboration / la mise en œuvre de ces mesures.	27%	16,2%	16,2%	29,7%	10,9%
Mon école a (ou aura) recours au dispositif d'accompagnement pour l'élaboration / la mise en œuvre de ces mesures.	13,5%	27%	8,1%	0,0%	51,4%

N = 117

FA 15 : Recommanderiez-vous à d'autres écoles / collègues de participer au projet « L'école en action » ?

Oui 23,8%

Plutôt oui 56,3%

Plutôt non 15,9%

Non 4%

N = 126
