

Atelier 5 – Salle SUROIT

Quelles sont les conditions minimales qui rendent possible le développement d’une cellule Bien être et/ou d’une dynamique autour du bien-être dans un établissement scolaire ?

La cohérence du projet et des pratiques en cours au sein de l’établissement avec la notion de bien-être est un élément central. Parmi les voies mobilisées par les établissements au service de plus d’intégration et de cohérence, on identifie les deux éléments clés suivants

1. Un projet d’établissement qui valorise une vision élargie de la mission éducative de l’école.

Il importe tout d’abord que le projet d’établissement soit actualisé et « vécu », qu’il soit décliné de manière opérationnelle pour la vie quotidienne, qu’il soit utilisé comme un élément de référence des décisions à prendre au sein de l’établissement. Il importe ensuite que l’une, et mieux encore plusieurs, des composantes du bien-être évoquées y soient reconnues comme partie intégrante des missions éducatives de l’école et comme étroitement liées à la réussite scolaire. Dans un tel contexte, la mobilisation des membres de la communauté scolaire autour de la Cellule bien-être et de ses actions se trouvera facilitée.

2. Une culture institutionnelle cohérente avec le concept de bien-être.

Les établissements qui valorisent une communication de qualité entre leurs membres (personnel et/ou élèves et/ou parents et/ou partenaires extérieurs) ; qui développent un regard bienveillant sur les personnes, empreint de respect et de solidarité ; dont le fonctionnement repose sur un partage du pouvoir, sur des pratiques de participation (l’une ou plusieurs de ces facettes) mobilisent plus facilement l’ensemble de la communauté scolaire autour de la Cellule-bien-être et/ou des actions relatives au bien-être.

Ces deux recommandations reposent sur les constats qualitatifs suivants relevés lors des accompagnements et des journées territoriales (EvalCBE.1)

- Au plan local, la convivialité, des habitudes de travail plus communautaire sont des éléments évoqués comme facilitateurs des travaux de la CBE, car ils favorisent l’implication des personnes dans les projets. Cela peut concerner soit l’équipe de la CBE soit l’établissement scolaire dans son ensemble, soit les collaborations avec les personnes extérieures. Ces rapports de convivialité, de confiance sont favorisés par un climat d’école empreint de bienveillance et de bienveillance, voire de solidarité.
- A l’inverse, certains éléments sont évoqués comme des freins à la mise en place de la CBE : ce sont une culture d’établissement caractérisée par des initiatives individuelles, peu de rapports de collaboration et de confiance, voire un climat de conflit sous-jacent (par exemple entre direction et membres du corps enseignants ou encore entre différents « groupes » au sein de l’établissement). Organiser la parole autour de ces conflits latents peut parfois améliorer la communication et à terme, devenir le terreau pour une Cellule bien-être. Toutefois les cas de conflits entre enseignants et directions recouvrent des problématiques plus longues et difficiles à dénouer.

- Par ailleurs, les freins évoqués par les membres de la CBE dans les récits font fréquemment intervenir des notions de valeurs, de représentations liées aux finalités de l'éducation, à la conception du bien-être et à l'acceptation d'un engagement des enseignants par rapport à celles-ci. Ces éléments, qui sont évoqués comme de puissantes motivations par les membres de la CBE, peuvent entrer en conflit avec la culture dominante de la communauté éducative ou au contraire être portés par celle-ci.

Les modalités organisationnelles ont aussi toute leur place dans la réussite d'une institutionnalisation des CBE. Elles ont cependant très variables.

Elles ressortissent souvent du sens stratégique, voire de la débrouille des responsables. Pour ce faire, les établissements utilisent les interstices des dispositifs et ressources dont ils bénéficient par ailleurs. Les expériences passées, l'astuce et l'engagement des responsables, les réseaux d'alliés internes et externes, sont autant d'atouts...

L'importance de désigner une ou plusieurs personnes pour assurer un **rôle de coordination** de la cellule prend tout son sens dans un contexte aussi mouvant. Ainsi, **79% des CBE** ont désigné une ou plusieurs personnes pour assurer la coordination de la CBE.

- Les membres du personnel de direction sont proportionnellement plus nombreux à exercer un rôle de coordination dans les CBE de l'enseignement fondamental que dans les CBE de l'enseignement secondaire. En outre, sur les sept CBE ayant choisi au moins un membre du personnel psycho-médico-social interne comme coordinateur ou coordinatrice, cinq sont des CBE d'écoles de l'enseignement spécialisé.
- Les directions ou sous directions sont parties prenantes de la CBE dans environ 80% des CBE. Cette présence est généralement relevée comme un levier, permettant un appui institutionnel, symbolique et fonctionnel. Inversement, l'absence de soutien effectif de la direction, le changement de direction, le positionnement paradoxal de certaines directions, les conflits entre enseignants et direction sont évoqués par les accompagnateurs comme des situations qui rendent non pertinente, ou en tout cas prématurée, la mise en place d'une CBE.

La question du temps nécessaire à la concertation, à la réflexion et à l'action collective, hors des missions d'enseignement classiques, reste centrale. Cette question de la gestion du temps tout comme celle de la mouvance des directions et autres personnels investis dans la CBE est sans conteste un des principaux écueils d'une pérennisation des CBE, dans leur forme actuelle. Voici quelques repères issus de l'enquête par questionnaire.

- **46% des coordinateurs et/ou coordinatrices** consacrent plus d'une heure par semaine à la CBE. Les coordinateurs et les coordinatrices qui sont seuls à assumer la coordination dans la CBE y consacrent plus de temps que les coordinateurs et les coordinatrices qui se partagent la coordination à plusieurs.
- En moyenne, un membre de la CBE, non coordinateur-trice consacre 25 heures et 13 minutes par an à la CBE, soit approximativement **42 minutes par semaine** à la CBE.
- La fréquence de réunion idéale pour les CBE est **une ou deux fois par trimestre**.