



# Satisfaction des enseignants 2012

---

## Présentation des résultats

---

Cabinet de Faouzia HARICHE  
Echevine de l'Instruction publique, de la Jeunesse  
et de la Petite enfance

Hôtel de Ville - 1, Grand-Place - 1000 Bruxelles  
Tél. : 02/279.49.10 - Fax : 02/279.49.21  
E-Mail : [cabinet.f.hariche@brucity.be](mailto:cabinet.f.hariche@brucity.be)

# Introduction

---

Développant une gestion participative et proactive de nos établissements scolaires, le département de l'Instruction publique de la Ville de Bruxelles a décidé d'organiser plusieurs enquêtes de satisfaction qui permettront de quantifier la satisfaction - ou l'insatisfaction - de nos agents mais également, de mieux comprendre quelles sont leurs réelles attentes vis-à-vis du Pouvoir Organisateur.

Composé de plus de 5000 membres du personnel (dont plus de 4000 enseignants), le Département de l'Instruction publique voulait appréhender de manière scientifique comment se sentent les agents en cette seconde décennie du XXIème siècle.

L'objectif était de dépasser le stade des impressions ou de la rumeur et d'objectiver les faits, puis par la suite, de dresser un plan d'actions pour tenter, dans la mesure de nos moyens, d'améliorer la situation.

En 2010, nous avons mené une enquête de satisfaction auprès de notre personnel de direction : 97 directions sur 107 y ont participé et nous avons obtenu un taux de satisfaction supérieur à la moyenne du secteur public belge. Cette première enquête fut un excellent baromètre et un véritable outil de gestion à partir duquel nous avons mis en place un plan d'actions en phase avec les volontés du terrain, plan qui a notamment abouti à :

- l'engagement d'une équipe volante d'ouvriers
- la mise sur pied d'un système informatisé de suivi des bons de travaux
- la création de l'adresse mail de renseignement sur la carrière [monstatut@brunette.brucity.be](mailto:monstatut@brunette.brucity.be)

C'est indéniable : de telles enquêtes de satisfaction permettent de générer des mesures fondées sur les réelles demandes du terrain et sont susceptibles de favoriser l'épanouissement des agents. En 2012, nous avons lancé une enquête de satisfaction à l'attention du personnel enseignant et assimilé. Les résultats ont ainsi pu être comparés à ceux de l'enquête faite auprès des directions mais aussi de manière plus large avec celles des travailleurs du secteur public.

Dans les années à venir, le département de l'Instruction publique organisera d'autres enquêtes et vérifiera si nous avons pu influencer positivement la satisfaction de notre personnel.

Dans le cadre d'une démarche participative, chaque directeur d'école a présenté cette étude à son équipe éducative. L'enquête a débuté le 19 novembre 2012 et s'est terminée le 17 décembre 2012. Elle concernait plus de 3650 personnes.

## Méthodologie de Securex

---

En tant que deuxième plus grand Pouvoir Organisateur de Belgique, la Ville de Bruxelles, avec plus de 5000 membres du personnel, devait bien entendu développer une méthode d'enquête scientifique basée sur des critères objectifs. C'est pourquoi nous avons sollicité l'intervention d'un organisme indépendant, tant pour la gestion des données que pour l'analyse des résultats. En effet, il était nécessaire de s'adjoindre un acteur neutre (de manière à garantir la confidentialité des réponses de chacun) et capable de déployer un logiciel statistique puissant pour traiter toutes ces données.

Nous avons donc, selon une comparaison rigoureuse, comme le prescrit la loi sur les marchés publics, désigné une société (Securex) capable de mener cette mission avec professionnalisme. Ce marché a fait l'objet d'une procédure négociée.

Securex a été retenu sur base des critères suivants :

- Cet organisme dispose d'une impressionnante base de données dans de multiples services publics, ce qui nous permet d'utiles comparaisons avec un benchmark des résultats d'autres services publics.
- Ce modèle de satisfaction a été développé en collaboration avec des universitaires, des consultants RH, des psychologues du travail et des statisticiens.
- Securex assure également un traitement confidentiel des données et de la manière dont celles-ci sont traitées.

Le modèle de satisfaction de Securex contenait environ 60 questions standards. Le modèle et le questionnaire sont le résultat d'une collaboration étroite entre psychologues du travail, statisticiens, le monde académique et des consultants en ressources humaines. Le questionnaire est axé sur onze indicateurs clés de performance dont :

- la carrière professionnelle ;
- Les conditions de travail ;
- Le salaire et avantages ;
- Le management ;
- la motivation et engagement ;
- Le contenu de la fonction ;
- les valeurs et culture ;
- le travail d'équipe et collègues ;
- la communication interne ;
- L'ouverture au changement
- La Politique & Le Changement

Dans ce modèle, le concept général « Satisfaction du personnel » est la variable dépendante qui est mise en relation avec les différents indicateurs clés de performance. L'étude portait sur la perception de l'employée par rapport à ces différents sujets. Le concept de satisfaction est composé de plusieurs ICP (Indicateurs Clés de Performance) mentionnés ci-dessus. Chaque ICP est composé de différents **facteurs**. Un facteur fait donc partie d'un ICP et est composé de plusieurs questions constituant le questionnaire.

Une batterie de questions spécifiques à la Ville de Bruxelles a été ajoutée en complément et qui vise justement à évaluer nos spécificités. Ce questionnaire, composé de 3 volets (critères sociodémographiques, questionnaire général, questions spécifiques) était donc clairement adapté de la manière la plus judicieuse qui soit.

## Taux de participation

1335 agents ont répondu à notre enquête sur 3651 participants, soit un taux de participation de 36,57 %, ou plus d'un agent sur 3 ce qui est reconnu comme un excellent taux de participation.

**1335 répondants sur 3651 = 36,57% !**

Outre le taux de participation, l'échantillon ayant répondu à l'enquête (35%) est bien représentatif de notre population globale, c'est-à-dire qu'il représente bien toutes les catégories de membres du personnel invités à participer à l'enquête.

Ainsi, par exemple, notre personnel est composé à 70,19 % de femmes. 71,87% des personnes ayant répondu à l'enquête sont des femmes. Il n'y a donc pas de différence significative entre la population ayant répondu à l'enquête et notre population globale.

La tranche d'âge des 45-54 ans est légèrement surreprésentée alors que les plus de 55 ans sont légèrement sous-représentés. Il en est de même pour l'enseignement fondamental qui est légèrement sous-représenté alors que l'enseignement secondaire (et supérieur) est légèrement surreprésenté.

Critères sociodémographiques	Taux de représentativité des membres du personnel ayant répondu à l'enquête de satisfaction	Taux de représentativité par rapport à la population globale invitée à répondre à l'enquête
<b>1. Sexe</b>		
Homme	29,29%	28,12%
Femme	70,19%	71,87%
<b>2. Langue</b>		
Néerlandais	12,28%	11,93%
Français	87,64%	88,06%
<b>3. Age</b>		
Moins de 25 ans	3,75%	3,51%
25-29 ans	13,71%	13,15%
30-34 ans	14,38%	14,81%
35-39 ans	11,24%	11,61%
40-44 ans	13,48%	11,77%
45-49 ans	13,78%	12,65%
50-54 ans	16,70%	14,89%
55 ans et plus	12,66%	16,67%
<b>4. Niveau d'enseignement</b>		
Fondamental maternel +primaire	33,56%	40,83%
Secondaire	38,05%	33,83%
Spécialisé: fondamental et secondaire	6,44%	5,75%
Promosoc + sec art.horaire réd.	7,79%	9,35%
Supérieur	13,41%	9,50%

## Taux de satisfaction

Le personnel enseignant et assimilé présente un taux de satisfaction supérieur à la moyenne des services publics belges ayant participé à ce type d'enquête et nos directions semblent plus satisfaites encore que le personnel enseignant et assimilé.

<i>Le taux de satisfaction de l'enquête des enseignants et assimilés :</i>	<i>Le taux de satisfaction du benchmark des services publics belges en 2012</i>	<i>Le taux de satisfaction de l'enquête des directions en 2011</i>
<b>6,54/10</b>	<b>6,39/10</b>	<b>6,72/10</b>

En vert, nos indicateurs de performance les plus élevés ; en rouge, les plus faibles.

<b>ICP Score   10</b>	<b>Instruction publique de la Ville de Bruxelles</b>	<b>Benchmark Belgique Services publics</b>
Carrière Professionnelle	6,10	5,89
Conditions de Travail	6,57	6,70
Salaire & Avantages	6,48	5,70
Management	7,29	6,37
Motivation & Engagement	6,81	6,68
Contenu de la Fonction	7,69	7,20
Valeurs & Culture	6,09	6,30
Travail d'équipe & Collègues	6,72	6,72
Communication interne	6,32	6,73
Ouverture au changement	5,84	5,92
Politique & Changement	5,99	6,11

## Résultats par indicateur clé

Une analyse approfondie par indicateur clé de performance (ICP) permet toutefois de constater de grandes disparités au sein même des différents indicateurs clés de performance :

Résultats par Indicateur Clé				
	NOS POINTS FAIBLES	(-3,5/6) :	NOS POINTS FORTS	(+ 4,2/6) :
Carrière professionnelle	Possibilités de promotion	2,62	Exploration de carrière	5,1
	Plan de carrière	2,88		
	Evolution professionnelle	3,31		
Conditions de travail	Délais	3,16	Sécurité d'emploi	4,7
	Environnement de travail	3,46	Equilibre Vie Privée - vie professionnelle	4,3
			Santé	4,3
Salaire & Avantages	Politique de rémunération	3,39	Avantages	4,5
Management			Respect	5,1
			Coaching	4,2
			Qualité de leader du directeur	4,2
Motivation & Engagement	Stratégie	3,47	Joie au travail	4,9
Contenu de la Fonction			Variété de la fonction	4,9
			Autonomie	4,7
Valeurs & Culture	Entreprendre socialement	3,38		
Travail d'équipe & Collègues			Cohésion interne	4,3
Communication interne	Fréquence de l'info	3,24		
Ouverture au changement	Participation	2,91		
	Confiance	3,43		
Politique & Changement	Information	3,11		

## Analyse des différences significatives

L'enquête nous a également permis de voir pour un ICP donné, les différences significatives entre les groupes sociodémographiques prédéfinis. Ainsi, certains groupes d'employé(e)s sont homogènes dans leurs réponses.

### ➤ Sexe

Les résultats sont homogènes lorsque l'on compare les indicateurs clés selon le sexe des membres qui exercent leur fonction au sein de l'Instruction publique de la Ville de Bruxelles sauf pour l'indicateur « Contenu de la fonction » dans lequel les femmes ont un résultat significativement plus élevé.

➤ **Âge (Moins de 25 ans - 25 à 29 ans - 30 à 34 ans - 35 à 39 ans - 40 à 44 ans - 45 à 49 ans- 50 à 54 ans - 55 ans et plus)**

Le corps professoral et assimilé de moins de 25 ans ont des résultats significativement plus élevés sur les indicateurs de compétence comme la carrière professionnelle, Management, Motivation & Engagement, Valeur & Culture, Travail d'équipe & Collègues, Ouverture au changement et Politique & Changement. Au contraire du personnel dans le tranche d'âge de 45 -49 ans. Cette tranche-ci vit les différents indicateurs de manière significativement inférieurs aux autres groupes d'agents.

➤ **Enseignant ou non**

Les enseignants sont moins satisfaits que les personnes qui n'assument pas cette fonction au sein de nos écoles dans la plupart des indicateurs clé.

➤ **Ancienneté (Moins de 5 ans - 5 à 10 ans - 11 ans et plus)**

Selon que l'on ait une ancienneté plus grande, les indicateurs varient également. Les agents avec le moins d'ancienneté (moins de 5 ans) ont des résultats significativement plus élevés dans chacun des indicateurs.

➤ **Qualifications**

Les universitaires sont significativement moins satisfaits que les autres niveaux.

➤ **Domicile**

Les membres vivant sur le territoire de la Ville de Bruxelles sont significativement plus satisfaits que ceux travaillant dans les autres communes et Régions dans les indicateurs clé tels que conditions de travail, Valeurs et Culture, Ouverture au changement et Politique et changement.

➤ **Titre pédagogique**

Pour les mêmes indicateurs clé, les membres en possession d'un titre pédagogique sont moins satisfaits que ceux qui n'en ont pas.

➤ **Expérience utile si pas de titre pédagogique**

Les agents ayant une réelle expérience sont significativement plus satisfaits que ceux qui n'en ont pas au sein de même indicateurs.

➤ **Régime de travail**

Que l'on travaille en temps partiel ou en temps plein, nous constatons des différences significatives au sein des mêmes indicateurs. Les agents au régime temps partiel sont dans l'ensemble plus satisfaits.

➤ **Niveau d'enseignement**

Les membres travaillant dans le niveau primaire et en promotion sociale - secondaire artistique à horaire réduit sont significativement plus satisfaits que les autres groupes.

➤ **Langue**

Les agents de l'enseignement néerlandophone ont des résultats homogènes que ceux de l'enseignement francophone.

# Les suites de l'enquête

---

L'ambition de cette enquête était d'appréhender de manière scientifique comment se sentent nos agents dans leur métier en cette seconde décennie du XXIème siècle. L'introduction de critères sociodémographiques nous a permis de mieux cerner leurs attentes notamment par niveau d'enseignement, par ancienneté, etc.

D'autre part, cette enquête nous permet de surcroît de dépasser le stade des impressions ou rumeurs et d'objectiver les soucis, puis par la suite, de dresser un plan d'actions pour tenter, dans la mesure de nos moyens, d'améliorer nos points négatifs...tout en nous réjouissant, s'il échet, des aspects positifs qui sont nombreux, notamment en termes de management.

Cette enquête a été présentée aux directions, au personnel enseignant et assimilé et aux organisations syndicales au courant du premier trimestre 2013.

Le large taux de représentativité nous permet dès à présent de tirer des conclusions importantes et de concentrer notre attention sur des points cruciaux. Dans ce cadre, **quatre workshops seront organisés** afin d'apporter des pistes d'actions aux points critiques de l'enquête. Ces workshops visent à comprendre les résultats de l'enquête, à définir des propositions d'amélioration et des objectifs qualitatifs à atteindre par le Département pour mieux répondre à leurs attentes.

Au vu des résultats, les workshops porteront sur les thématiques suivantes :

## 1. Mission, Valeurs et culture :

---

- Comment favoriser l'identification du personnel aux valeurs et à la culture du PO ?
- Comment démontrer que les actes posés par le PO correspondent à celles-ci ?
- Comment mieux impliquer le PO sur le pan sociétal ou communiquer sur nos actions ?
- Comment renforcer le sentiment d'accomplir une mission pour la société ?

## 2. Ouverture aux changements - politique et changement :

---

- Comment favoriser la Participation des enseignants aux changements ?
- Comment améliorer notre communication sur la stratégie du Département et les changements effectués ?
- Comment assurer une perception positive de l'avenir de l'institution ?

## 3. Environnement de travail :

---



- Comment améliorer la Gestion des bâtiments, les conditions thermiques et l'approvisionnement du mobilier ?

#### 4. Plan de carrière, promotion et maintien du cadre existant

---

- Comment affiner notre transparence en matière de gestion des carrières et promotions ?
- Comment conserver nos jeunes enseignants et continuer à valoriser les plus anciens ?

Les Workshops « environnement de travail » et « plan de carrière » ont été organisés fin mai. Les deux autres le seront durant le mois de septembre.

Tous ces workshops sont constitués de membres permanents tels que 2 membres du personnel de l'enseignement fondamental, 2 membres du personnel de l'enseignement secondaire, 2 membres du personnel de l'enseignement de promotion sociale, 1 membre du personnel de l'enseignement supérieur et artistique et 1 représentant syndical. Les 7 inspecteurs pédagogiques, le responsable de la cellule gestion mobilière et de la cellule Ressources Humaines ainsi que les directeurs administratif de l'enseignement supérieur, financier et logistique et général du Département de l'Instruction publique participent à certains workshops. Seront également impliqués dans ces groupes de travail des partenaires Ville tels que la Centrale d'Achats et le Département de l'Urbanisme.

**Grâce à ces workshops, un plan d'action sera établi en concertation avec les organisations syndicales et exécuté par le Département.** Le budget 2014 du Département sera notamment établi sur base des priorités évoquées lors de ces workshops.