



Co-funded by  
the European Union

# Document de stratégie

Numéro du projet : 2022-1-AT01-KA220-VET-0000886070

iNNOVela

UNIRI



HS TECNICO PROFESSIONALE  
SPAGNA - CAMPANI  
SPOLETO

EXELIA

bit schulungscenter  
member of bit group

## Table des matières

<b>INTRODUCTION AU DOCUMENT DE STRATÉGIE POUR LES CADRES DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE .....</b>	4
Méthodologie sous-tendant le document de stratégie .....	5
<b>PARTIE I. POURQUOI LA SANTÉ MENTALE EST IMPORTANTE DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS.....</b>	6
1.    Le paysage changeant de l'enseignement professionnel .....	6
2.    La santé mentale et la mission de l'EFP .....	8
3.    Le coût de l'inaction.....	9
4.    La santé mentale, moteur de l'excellence institutionnelle.....	10
5.    Le contexte européen et politique .....	11
6.    Principales conclusions d'AHEADinVET et d'autres initiatives européennes.....	12
<b>PARTIE II. CADRE STRATÉGIQUE POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ MENTALE .....</b>	14
7.    Vers des établissements d'EFP sains mentaux .....	14
8.    Les quatre piliers de l'intégration de la santé mentale .....	15
Premier pilier : Leadership et gouvernance.....	15
Deuxième pilier : Environnement d'enseignement et d'apprentissage .....	16
Pilier III : Bien-être en milieu de travail (Accent sur le personnel) .....	17
Pilier IV : Partenariats et engagement communautaire .....	18
9.    Objectifs stratégiques et domaines de performance clés .....	19
10.    Suivi, évaluation et apprentissage .....	20
11.    Équilibrer l'ambition et la faisabilité.....	21
12.    Résumé Partie I et Partie II : Créer des établissements d'EFP en bonne santé mentale.....	23
<b>Partie III LE MANUEL DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....</b>	26
13.    Comprendre la culture organisationnelle et le changement.....	26
14.    Le modèle de processus de modification : Le modèle en cinq phases.....	27
Phase 1 : Diagnostic - Comprendre le point de départ.....	28
Phase 2 : Vision Building - Co-Créer l'avenir .....	28
Phase 3 : Planification et établissement des priorités - Définition des objectifs et des mesures .....	29
Phase 4 : Mise en oeuvre - Du plan à la pratique .....	30
Phase 5 : Durabilité - Intégrer et évoluer.....	30
15.    Changement organisationnel .....	31

16.	Stratégie de communication et d'engagement .....	33
17.	Résumé : Panorama du changement.....	34
<b>PARTIE IV. SOUTENIR LA TRANSFORMATION</b>		<b>36</b>
18.	Intégrer la santé mentale dans les systèmes institutionnels de qualité et de développement...	36
19.	Renforcement des capacités et des compétences .....	38
20.	Recommandations au niveau des politiques et des systèmes .....	39
21.	Intégrer le bien-être dans l'identité organisationnelle.....	41
22.	Perspectives : L'avenir de l'EFP en bonne santé mentale .....	42
23.	Réflexion finale .....	43
	Résumé analytique.....	43
<b>PARTIE V. BOÎTE À OUTILS POUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b>		<b>48</b>
	Comment utiliser la boîte à outils.....	48
<b>Quand utiliser :</b>		<b>64</b>
<b>Comment utiliser :</b>		<b>64</b>
<b>Modèle de matrice des objectifs</b>		<b>65</b>
<b>Quand utiliser ?</b>		<b>66</b>
<b>Comment utiliser</b>		<b>66</b>
<b>Modèle de suivi de mise en oeuvre</b>		<b>66</b>

# INTRODUCTION AU DOCUMENT DE STRATÉGIE POUR LES CADRES DES ETABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Le projet Erasmus+ AHEADinVET - MentAIHealth AmbassaDors in VET vise à faire progresser le discours européen sur la santé mentale dans l'enseignement et la formation professionnels (EFP). Sa vision est de faire des conversations sur la santé mentale un élément naturel de la vie éducative et de fournir une base solide pour le développement des compétences parmi les enseignants et les formateurs.

Dans le paysage actuel de l'EFP, les apprenants sont confrontés à une pression croissante liée aux exigences en matière de performances, à l'apprentissage à distance, à la surcharge numérique et à l'isolement social, facteurs qui ont été intensifiés par la pandémie de COVID-19. Les éducateurs, quant à eux, se retrouvent souvent comme conseillers et enseignants, mais la plupart manquent de formation formelle, de matériel ou de soutien systémique pour gérer les problèmes de santé mentale dans leurs salles de classe. Beaucoup font état d'épuisement émotionnel et de difficulté à équilibrer les objectifs des cours avec la nécessité de stabiliser les apprenants en premier.

AHEADinVET répond à ces réalités en brisant le tabou qui entoure la santé mentale dans l'éducation et en promouvant un dialogue informé et ouvert. Le projet reconnaît que la santé mentale n'est pas seulement une question personnelle, mais aussi une préoccupation sociétale et économique qui exige une action institutionnelle et politique coordonnée. Pour remplir sa mission, AHEADinVET a élaboré plusieurs résultats regroupés autour de trois résultats principaux : la sensibilisation, la création de possibilités d'apprentissage et la création d'impact. Le document de stratégie s'inscrit dans le cadre de la création d'impact et d'un effort visant à soutenir le changement par rapport à ce qui précède. Bien que le groupe cible principal du projet comprenne les enseignants, les formateurs et les établissements d'EFP, le groupe cible secondaire comprend les prestataires de services d'éducation des adultes, les décideurs politiques et les associations éducatives, car tout changement durable devrait être soutenu par les instances supérieures. Par conséquent, le document de stratégie est principalement destiné aux cadres et aux directeurs de l'EFP, car c'est une chose de s'adresser à l'individu, mais c'en est une autre de veiller à ce que l'organisation crée un environnement culturel.

Par toutes ses activités, AHEADinVET s'efforce de contribuer à l'objectif à long terme de créer des systèmes d'EFP sains sur le plan mental, inclusifs et prêts pour l'avenir dans toute l'Europe — des systèmes dans lesquels les éducateurs se sentent équipés et soutenus et où chaque apprenant peut prospérer.

## Méthodologie sous-tendant le document de stratégie

Le document de stratégie se fonde principalement (mais pas uniquement) sur l'analyse des bonnes pratiques des établissements européens d'EFP s'occupant de santé mentale, ainsi que sur des entretiens avec des experts dans le domaine de la formation professionnelle et de la santé mentale. Le consortium AHEADinVET a mené des entretiens avec des experts de l'EFP des pays partenaires. Les participants à l'entretien étaient des enseignants, des formateurs, des psychologues et des parties prenantes, tous dotés d'une expérience dans l'EFP. Le fait de disposer d'experts ayant des rôles, des professions et des niveaux d'impact différents nous a donné une perspective plus large sur les défis que pose l'intégration de la santé mentale dans l'EFP. Le consortium AHEADinVET a également procédé à une recherche approfondie des bonnes pratiques existantes dans les pays européens. Les partenaires du projet ont été invités à recenser des exemples de meilleures pratiques dans leur pays, en tenant compte des compétences linguistiques, des initiatives nationales, de la connaissance des programmes scolaires et d'autres facteurs pertinents. Le résultat est le document Document de stratégie - Exemples et analyse des bonnes pratiques, avec un aperçu des bonnes pratiques, une description détaillée des bonnes pratiques sélectionnées et une conclusion, c'est-à-dire une analyse des caractéristiques des bonnes pratiques sélectionnées.

Le document de stratégie a également été élaboré en tenant compte de toutes les autres expériences et connaissances que le consortium a accumulées au cours du projet AHEADinVET, telles que de nombreux entretiens avec des experts pour le MOOC et le cours d'apprentissage, une enquête et un document d'orientation, une conférence sur la santé mentale, etc.

Le document de stratégie vise à aider les directeurs d'établissement et les cadres de l'EFP à rendre leurs établissements mieux équipés pour relever les défis en matière de santé mentale aux niveaux culturel et opérationnel. Il est organisé en cinq sections :

Partie I. Pourquoi la santé mentale est importante dans l'enseignement et la formation professionnels

Partie II. Cadre stratégique pour les établissements de santé mentale

Partie III. Le manuel des changements organisationnels

Partie IV. Soutenir la transformation

Partie V. La boîte à outils pour le changement organisationnel.

# PARTIE I. POURQUOI LA SANTÉ MENTALE EST IMPORTANTE DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION PROFESSIONNELS

## 1. Le paysage changeant de l'enseignement professionnel

L'enseignement et la formation professionnels (EFP) traversent une période de profonde transformation dans toute l'Europe. Le monde du travail, de l'apprentissage et du bien-être sont de plus en plus interconnectés, et les institutions d'EFP sont au cœur de ce changement. Ils préparent les jeunes et les adultes non seulement à l'emploi, mais aussi à une participation significative à la société. Pourtant, le contexte dans lequel opère l'EFP est devenu plus complexe et plus exigeant, tant pour les étudiants que pour les enseignants et les institutions.

### Réalités sociales et économiques changeantes

L'évolution technologique rapide, la numérisation, la transition verte et les évolutions démographiques sont en train de remodeler les marchés du travail. Les travailleurs sont censés s'adapter en permanence, se recycler et intégrer de nouvelles compétences. Pour de nombreux apprenants, en particulier ceux issus de milieux défavorisés, ces pressions s'ajoutent aux incertitudes et aux angoisses existantes. Les étudiants de l'EFP sont souvent plus exposés à la vulnérabilité sociale, à l'instabilité financière et à une moindre efficacité personnelle que les étudiants de l'enseignement général. L'effet combiné est un risque croissant de désengagement, de stress et de problèmes de santé mentale pendant leur éducation et leur transition au travail.

Les enseignants et les formateurs de l'EFP sont soumis à des pressions tout aussi intenses. Ils doivent répondre à des besoins d'apprentissage divers, intégrer de nouvelles méthodes d'enseignement et répondre aux exigences de performance des institutions, tout en préservant leur propre bien-être. La charge de travail chronique, l'épuisement émotionnel et les frontières floues entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont de plus en plus signalés dans le secteur de l'éducation. Il en résulte un environnement de travail où les problèmes de santé mentale peuvent s'accumuler en silence, affectant à la fois le bien-être individuel et l'efficacité organisationnelle.

### La crise de la santé mentale chez les jeunes

Dans toute l'Europe, les données indiquent systématiquement des niveaux croissants de détresse mentale chez les adolescents et les jeunes adultes. Les symptômes d'anxiété, de dépression et d'épuisement sont de plus en plus fréquents, tandis que les comportements de recherche d'aide restent limités. En Croatie et dans des contextes européens comparables, jusqu'à un jeune sur quatre connaît d'importantes difficultés de santé mentale, mais seule une fraction d'entre eux bénéficie d'un soutien approprié. La pandémie de COVID-19 a accéléré

ces tendances, mais elles reflètent des problèmes structurels plus profonds, notamment l'isolement social, la pression universitaire et l'incertitude quant à l'avenir. Les enseignants et les formateurs de l'EFP reconnaissent également la montée en puissance des problèmes de santé mentale chez leurs élèves, comme le montrent les résultats de l'enquête AHEADinVET. L'enquête en ligne a inclus 405 enseignants et formateurs de l'EFP de cinq pays européens. Les résultats détaillés de l'enquête, ainsi que l'analyse des entretiens avec les experts, figurent dans le [document d'orientation sur la santé mentale dans l'enseignement et la formation professionnels Annexe - Résultats détaillés de l'enquête paneuropéenne sur la santé mentale dans l'EFP.](#)

Pour les étudiants de l'EFP, ces risques sont souvent amplifiés par des facteurs contextuels tels que les expériences scolaires précoces, les difficultés socio-économiques ou la stigmatisation liée aux filières professionnelles. Un étudiant souffrant de troubles mentaux est non seulement un apprenant en difficulté, mais aussi un futur travailleur risquant d'être marginalisé. La prise en compte de la santé mentale dans l'EFP n'est donc pas une question de "valeur ajoutée", mais une composante essentielle de la qualité de l'éducation et de l'inclusion sociale.

## Pressions institutionnelles et attentes au niveau du système

Les établissements d'EFP fonctionnent aujourd'hui avec des exigences de responsabilité croissantes. On s'attend à ce qu'ils obtiennent des résultats de qualité, des taux de rétention élevés et des transitions efficaces vers l'emploi. Pourtant, ces indicateurs ne peuvent être atteints durablement sans une attention aux conditions psychosociales de l'apprentissage et du travail. La santé mentale est l'infrastructure cachée de la performance institutionnelle — le fondement sur lequel reposent la motivation, la créativité et l'apprentissage.

L'espace européen de l'éducation, le cadre stratégique de l'UE pour l'éducation et la formation (ET 2030) et de nombreux projets Erasmus+ font désormais du bien-être et de l'inclusion des priorités politiques essentielles. L'intégration de la santé mentale dans l'EFP est donc conforme non seulement à la responsabilité éthique, mais aussi aux orientations stratégiques européennes. Les dirigeants qui reconnaissent ce lien placent leurs institutions à la pointe de l'innovation, de l'équité et de la résilience.

## 2. La santé mentale et la mission de l'EFP

### L'EFP comme espace de développement humain

L'enseignement professionnel a toujours eu une double mission : préparer les étudiants à des métiers spécifiques et favoriser leur épanouissement personnel. Au 21e siècle, la deuxième dimension est plus cruciale que jamais. L'employabilité n'est plus garantie par les seules compétences techniques ; cela dépend de l'intelligence émotionnelle, de la capacité d'adaptation et de la capacité de bien travailler avec les autres — qui sont toutes façonnées par la santé mentale.

Un établissement d'EFP en bonne santé mentale cultive des environnements dans lesquels les étudiants se sentent valorisés, capables et sûrs de prendre des risques d'apprentissage. Ces environnements renforcent non seulement l'engagement universitaire, mais aussi les compétences sociales et émotionnelles que les employeurs recherchent de plus en plus. Inversement, lorsque les besoins en santé mentale sont négligés, l'apprentissage devient transactionnel et aliénant, ce qui entraîne l'absentéisme, l'abandon et la perte de potentiel.

### Le lien entre le bien-être, l'apprentissage et la qualité

Les recherches menées à tous les niveaux d'enseignement confirment que le bien-être et les acquis scolaires sont interdépendants. Les élèves qui font l'expérience de l'appartenance, de la sécurité émotionnelle et des relations positives entre enseignants et élèves démontrent une performance scolaire et une persistance plus forte. Les enseignants qui se sentent psychologiquement en sécurité et soutenus sont plus innovateurs, collaboratifs et efficaces. Ainsi, la santé mentale n'est pas un programme parallèle à << une éducation de qualité >>, mais une condition préalable à cette éducation.

Pour les établissements d'EFP, cette perspective invite à une réorientation stratégique. Au lieu de traiter le bien-être comme une préoccupation individuelle ou un projet occasionnel, il doit devenir une **dimension fondamentale de la qualité**. Les mêmes systèmes qui suivent l'acquisition de compétences et les résultats de l'employabilité devraient également surveiller le bien-être psychosocial, le climat et l'inclusion. Les décisions en matière de leadership, de gestion du personnel et de conception pédagogique influent toutes sur cet écosystème.

### La dimension éthique et sociale

Au-delà des résultats mesurables, il y a un impératif moral. L'éducation, dans son sens le plus profond, est un acte de sollicitude. Lorsque les institutions s'occupent de la santé mentale des étudiants et du personnel, elles affirment que la dignité et la solidarité sont des valeurs organisationnelles. Cette perspective transforme la mission institutionnelle d'une simple transmission de compétences en une mission d'**épanouissement humain**. Dans les sociétés

où la maladie mentale reste stigmatisée, les établissements d'EFP peuvent s'inspirer de l'empathie, de l'inclusion et de la responsabilité sociale.

### 3. Le coût de l'inaction

#### Le coût caché de l'apprentissage et de l'emploi

Les problèmes de santé mentale non traités chez les étudiants peuvent avoir des conséquences considérables. Elles contribuent à l'absentéisme, à l'abandon scolaire précoce, au faible niveau d'instruction et à la diminution de l'employabilité. La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail estime que l'absentéisme et le présentisme liés à la santé mentale coûtent chaque année des milliards de dollars en perte de productivité. Au sein de l'EFP, cela se traduit par des parcours d'apprentissage perturbés, une réputation institutionnelle réduite et une contribution économique réduite.

#### Bien-être du personnel et viabilité institutionnelle

Les éducateurs et les formateurs sont la pierre angulaire de la qualité de l'EFP. Pourtant, elles opèrent dans des environnements qui sous-estiment souvent le travail émotionnel. Le stress chronique, la surcharge administrative et le manque de reconnaissance peuvent entraîner l'épuisement professionnel et l'attrition. Remplacer du personnel expérimenté est coûteux ; la perte de leur expertise érode la mémoire et la continuité organisationnelles. Une culture du bien-être, à l'inverse, favorise la rétention, l'innovation et la collaboration.

#### Risques de réputation et de conformité

Dans de nombreux contextes européens, la législation sur l'éducation fait de plus en plus référence au bien-être, à l'inclusion et à la sécurité psychologique des étudiants. Les établissements qui ne respectent pas ces normes risquent non seulement de porter atteinte à leur réputation, mais aussi d'avoir des conséquences réglementaires. Plus important encore, ils risquent de perdre la confiance des étudiants, des parents et des partenaires. Intégrer la santé mentale dans la stratégie institutionnelle est donc à la fois une nécessité de conformité et une chance de réputation.

## 4. La santé mentale, moteur de l'excellence institutionnelle

### Du support réactif à la conception proactive

Les approches traditionnelles en matière de santé mentale dans l'éducation ont souvent été réactives - s'attaquant aux crises plutôt que de les prévenir. Une approche stratégique exige de passer des interventions individuelles à la **prévention et à la promotion systémiques**. Cela implique de concevoir des politiques, des pédagogies et des environnements qui soutiennent naturellement le bien-être, plutôt que de compter uniquement sur des conseillers ou des services externes.

Cette orientation préventive est conforme aux principes de santé publique et à la psychologie organisationnelle moderne. Il souligne que tous les aspects du fonctionnement des institutions, de la communication des dirigeants à la conception de l'espace physique, ont des incidences sur la santé mentale. Les établissements qui adoptent cette approche bénéficient d'un avantage concurrentiel : ils deviennent des endroits où les gens veulent apprendre et travailler.

### L'impératif de leadership

Le leadership est le facteur décisif de la transformation culturelle. Les cadres supérieurs donnent le ton de la façon dont le bien-être est évalué, financé et discuté. Lorsque les dirigeants font preuve d'ouverture à l'égard de la santé mentale, ils la normalisent en tant que sujet légitime du discours professionnel. À l'inverse, lorsque les dirigeants gardent le silence, la stigmatisation persiste. Le leadership stratégique pour la santé mentale implique des actions à la fois symboliques et opérationnelles : intégrer le bien-être dans les énoncés de mission, allouer des ressources, assurer le perfectionnement du personnel et modéliser un comportement sain.

L'engagement des dirigeants doit également se traduire par des structures de gouvernance. La création de comités de bien-être, la nomination de champions de la santé mentale et l'intégration d'indicateurs de bien-être dans des tableaux de bord institutionnels sont autant de moyens d'institutionnaliser l'engagement. Le message adressé au personnel et aux étudiants devient clair : *le bien-être fait partie de notre définition du succès*.

### L'écosystème organisationnel du bien-être

La santé mentale ne peut être compartimentée. Elle est façonnée par l'interaction de facteurs personnels, relationnels et organisationnels. Dans le contexte de l'EFP, cela inclut :

- Méthodes d'enseignement favorisant l'engagement et l'autonomie.
- Pratiques d'évaluation équitables et transparentes.
- Relations de soutien entre pairs et enseignants.

- Charge de travail raisonnable et reconnaissance du personnel.
- Des politiques et des installations inclusives qui garantissent l'accessibilité et la sécurité.

Une institution saine mentalement gère cet écosystème intentionnellement, en alignant sa culture et ses opérations sur les valeurs de soins, de participation et de respect.

## 5. Le contexte européen et politique

### Alignment des politiques et possibilités

Au niveau européen, la santé mentale dans l'éducation n'est plus périphérique. La communication de la Commission européenne intitulée "Une approche globale de la santé mentale" (2023) préconise explicitement l'intégration de la santé mentale dans tous les domaines d'action, y compris l'éducation et l'emploi. Le socle européen des droits sociaux souligne que le bien-être et l'inclusion sont les fondements de la durabilité sociale. Dans le domaine de l'éducation, des cadres tels que le programme "Éducation et formation 2030", la stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse et les compétences clés de l'UE pour l'éducation et la formation tout au long de la vie font tous référence au bien-être, à la résilience et aux compétences socio-émotionnelles comme résultats essentiels.

Pour les établissements d'EFP, l'alignment sur ces cadres confère légitimité et accès aux possibilités de financement. Erasmus+, le FSE+ et les programmes nationaux donnent de plus en plus la priorité aux projets qui promeuvent le bien-être et l'inclusion. Considérer la santé mentale comme un objectif stratégique est donc à la fois visionnaire et pragmatique.

### Pertinence nationale et locale

Si les stratégies européennes fournissent un cadre commun, leur mise en oeuvre se fait au niveau local. Chaque institution d'EFP opère dans le cadre de sa législation nationale, de son contexte culturel et de son paysage de ressources. En Croatie, par exemple, les récentes réformes de l'éducation mettent l'accent sur une pratique inclusive et un apprentissage centré sur les élèves, mais la capacité institutionnelle de traiter la santé mentale reste inégale. Le projet AHEADinVET contribue à combler cette lacune en proposant des modèles et des ressources fondés sur des données factuelles et adaptés aux réalités de l'EFP.

En situant la santé mentale dans leurs stratégies de développement, les établissements d'EFP peuvent influencer le discours national, plaider en faveur de politiques de soutien et démontrer la faisabilité d'approches intégrées. Le changement commence souvent à partir de la base — à travers des institutions qui modélisent l'innovation et la compassion.

## 6. Principales conclusions d'AHEADinVET et d'autres initiatives européennes

### Nouvelles bonnes pratiques

Dans toute l'Europe, de nombreux projets et réseaux expérimentent des moyens d'intégrer la santé mentale dans l'EFP. Les facteurs de succès courants sont les suivants :

- **Approches globales de l'institution** qui font appel au leadership, au personnel et aux étudiants.
- **Renforcement des capacités** des enseignants à reconnaître les besoins en santé mentale et à y répondre.
- **Partenariats** avec les services sanitaires et sociaux locaux.
- **Soutien par les pairs** et initiatives participatives qui autonomisent les étudiants.
- **Réflexion axée sur les données** utilisant des enquêtes et des audits sur le bien-être.

Le projet AHEADinVET fait la synthèse de ces enseignements, démontrant que la transformation organisationnelle est possible lorsque la santé mentale est abordée comme une responsabilité partagée, et non comme une tâche de spécialiste.

### Lacunes et défis

Malgré les progrès accomplis, des défis importants subsistent :

- La santé mentale reste stigmatisée et sous-débattue.
- Le personnel manque de confiance et de formation pour aborder les questions de bien-être.
- Les politiques institutionnelles incluent rarement des objectifs explicites de bien-être.
- Les systèmes d'évaluation se concentrent sur les résultats scolaires et professionnels, négligeant les indicateurs psychosociaux.
- Le financement à court terme des projets limite leur viabilité.

Pour combler ces lacunes, il faut une vision de leadership, une collaboration intersectorielle et une harmonisation des politiques. Plus important encore, elle exige un changement de culture, qui consiste à ne plus considérer la santé mentale comme un risque à gérer, mais à la reconnaître comme une force à cultiver.

## La voie à suivre

La partie I du présent document de stratégie expose les raisons suivantes : **la santé mentale est fondamentale pour la mission, la performance et la viabilité des établissements d'EFP**. C'est à la fois une responsabilité morale et une opportunité stratégique. L'étape suivante consiste à expliquer comment les institutions peuvent traduire cette compréhension en action.

La partie II présente le **Cadre stratégique pour des établissements d'EFP en santé mentale** — qui expose la vision, les principes et les piliers qui guident la transformation. Ensemble, ces éléments constitueront la base du **manuel sur le changement organisationnel**, qui fournira des voies pratiques pour la mise en oeuvre aux niveaux culturel et opérationnel.

## PARTIE II. CADRE STRATÉGIQUE POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ MENTALE

### 7. Vers des établissements d'EFP sains mentaux

Un établissement d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en bonne santé mentale est plus qu'un lieu où les individus s'adaptent bien; c'est un environnement qui *favorise activement le bien-être, l'appartenance et l'objectif* pour tous les membres de sa communauté. Un tel établissement intègre la promotion de la santé mentale dans ses activités quotidiennes, sa prise de décision et ses relations. Il reconnaît que le bien-être est une ressource stratégique qui améliore l'apprentissage, l'innovation et la qualité institutionnelle.

Cette vision ne se limite pas à la résilience individuelle ou à la fourniture de services de conseil. Elle englobe les dimensions culturelles, structurelles et relationnelles de la vie organisationnelle. Un établissement d'EFP en bonne santé mentale aligne ses politiques, sa pédagogie et ses pratiques sur un seul principe : **les gens prospèrent lorsqu'ils se sentent en sécurité, appréciés et capables de croissance.**

#### Déclaration de vision stratégique

*"Créer des environnements d'enseignement professionnel qui permettent aux étudiants et au personnel de développer pleinement leur potentiel dans des communautés d'apprentissage et de travail saines, inclusives et solidaires."*

Cette vision implique :

- Le bien-être fait partie intégrante de tous les processus institutionnels.
- Le leadership assume une responsabilité explicite en matière de santé mentale.
- Le personnel et les étudiants sont des agents actifs et non des bénéficiaires passifs de la culture du bien-être.
- Les partenariats avec la communauté au sens large favorisent une approche globale.

#### Principes fondamentaux

Les principes fondamentaux des établissements de santé mentale sont les suivants :

1. **Inclusivité et équité** - La promotion de la santé mentale est au service de tous les membres de la communauté, en accordant une attention particulière à la diversité, à la vulnérabilité et à l'accessibilité.

2. **Participation et voix** - Les élèves et le personnel sont habilités à influencer le programme de bien-être.
3. **Approche institutionnelle globale** - La santé mentale est intégrée à tous les niveaux: politique, pédagogie, gestion et pratique quotidienne.
4. **Prévention et promotion** - Mettre l'accent sur la création de conditions propices au bien-être plutôt que sur la réaction aux crises.
5. **Pratique fondée sur des données factuelles** - Les stratégies sont guidées par des données, la recherche et la réflexion.
6. **Durabilité et continuité** - Les politiques de santé mentale sont intégrées au développement institutionnel à long terme.
7. **Partenariat et collaboration** - La coopération avec les familles, les employeurs et les services de santé renforce le réseau de soutien.

Ces principes constituent la boussole éthique et opérationnelle de la transformation institutionnelle.

## 8. Les quatre piliers de l'intégration de la santé mentale

Une stratégie durable pour la santé mentale dans l'EFP repose sur **quatre piliers interdépendants**. Ensemble, ils forment un cadre global qui relie le leadership, la pédagogie, la culture en milieu de travail et les partenariats communautaires.

### Premier pilier : Leadership et gouvernance

Le leadership définit l'orientation stratégique, la légitimité et la visibilité des initiatives en santé mentale. Les cadres doivent intégrer le bien-être dans la gouvernance institutionnelle plutôt que de le déléguer à des projets ou services individuels.

Le projet AHEADinVET a créé un [document d'orientation](#) qui peut vous aider à définir l'orientation, la légitimité et la visibilité de la santé mentale.

### Principales actions stratégiques :

- **Mission et intégration des politiques** : Inclure le bien-être et la santé mentale dans la mission institutionnelle, le plan de développement et le cadre d'assurance qualité.
- **Formation au leadership** : Développer l'éducation en santé mentale et l'intelligence émotionnelle parmi les dirigeants et les gestionnaires.
- **Gouvernance du bien-être** : Établir un comité directeur ou un groupe de travail sur le bien-être qui relève directement du conseil d'administration.

- **Données et responsabilité** : Intégrer les indicateurs de bien-être dans les tableaux de bord institutionnels et les rapports annuels.
- **Direction symbolique** : Les dirigeants font preuve d'ouverture, d'empathie et d'équilibre dans leur comportement et leur communication.

#### **Résultats escomptés :**

- La santé mentale est reconnue comme une priorité stratégique.
- Des politiques cohérentes guidant une pratique cohérente.
- Une culture organisationnelle alignée sur les soins et l'inclusion.

### **Deuxième pilier : Environnement d'enseignement et d'apprentissage**

L'apprentissage n'est pas seulement un processus cognitif, mais aussi un processus émotionnel et social. L'environnement d'enseignement et d'apprentissage façonne le sentiment d'appartenance, la motivation et la confiance des élèves. Une pédagogie saine renforce l'engagement et prévient la détresse. Le projet AHEADinVET a été consacré à la création de plusieurs résultats qui apportent un soutien aux actions stratégiques clés énumérées ci-dessous.

#### **Principales actions stratégiques\* :**

- **Conception pédagogique** : Promouvoir des méthodes d'apprentissage actives, coopératives et fondées sur les forces qui favorisent l'auto-efficacité.
- **Soutien pédagogique** : Offrir du perfectionnement professionnel sur la reconnaissance des signes de détresse, le soutien aux élèves et la gestion de leur propre stress.
- **Relations positives** : Favoriser des relations de confiance entre enseignants et élèves et entre pairs par le mentorat et l'apprentissage en équipe.
- **Climat d'apprentissage sûr** : Veiller à ce que les salles de classe soient émotionnellement sûres, exemptes de brimades, de discrimination ou d'humiliation.
- **Intégration des programmes** : Inclure les compétences socio-émotionnelles, la résilience et le bien-être dans les programmes d'études, le cas échéant.
- **Voix étudiante** : Associer les apprenants à la conception d'initiatives de bien-être et à l'évaluation de leur impact.

#### **Résultats escomptés :**

- Participation, assiduité et fidélisation accrues des élèves.
- Renforcement de la confiance et des compétences des enseignants.

- Des environnements d'apprentissage qui favorisent la performance et le bien-être.

\* Nos résultats comprennent un outil d'auto-évaluation pour évaluer le niveau actuel des forces des enseignants, un cours d'apprentissage en ligne et un MOOC pour l'acquisition de connaissances et de compétences, un concept de formation de présence pour l'apprentissage en groupe, ainsi qu'une série de podcasts disponibles sur [YouTube](#) et [Spotify](#). En outre, un [programme](#) modulaire a été mis au point, qui peut être adapté et mis en œuvre pour s'adapter à un cadre éducatif spécifique.

### Pilier III : Bien-être en milieu de travail (Accent sur le personnel)

Les éducateurs et le personnel sont à la fois des modèles et des bénéficiaires du bien-être institutionnel. Leur santé mentale a un impact direct sur la qualité de l'enseignement, l'innovation et la stabilité institutionnelle. Soutenir le bien-être du personnel est donc un investissement stratégique.

#### **Principales actions stratégiques :**

- **Charge de travail et autonomie** : Revoir les processus de travail pour assurer une charge de travail raisonnable et une autonomie décisionnelle.
- **Soutien par les pairs et collégialité** : Créer des réseaux de pairs, des programmes de mentorat et des groupes de réflexion.
- **Reconnaissance professionnelle** : Célébrez les réalisations et promouvez une culture de l'appréciation.
- **Sécurité psychologique** : Créer un environnement dans lequel le personnel peut exprimer ses préoccupations sans crainte de jugement.
- **Accès au soutien** : Fournir des conseils confidentiels, des programmes d'aide aux employés ou des voies d'aiguillage.
- **Équilibre entre vie professionnelle et vie privée** : Encourager des arrangements souples et respecter les limites personnelles.

#### **Résultats escomptés :**

- Réduction de l'épuisement et de l'absentéisme.
- Meilleure satisfaction au travail et rétention.
- Renforcement du sentiment d'appartenance et de l'engagement du personnel.

Comme pour le deuxième pilier : Environnement d'enseignement et d'apprentissage, l'appui aux principales actions stratégiques énumérées ci-dessus se trouve dans les résultats du projet, comme le [cours d'apprentissage en ligne](#).

## Pilier IV : Partenariats et engagement communautaire

La promotion de la santé mentale dépasse les frontières institutionnelles. La collaboration avec les intervenants externes assure la continuité des soins et le partage des responsabilités en matière de bien-être.

### Principales actions stratégiques :

- **Collaboration intersectorielle** : Collaborer avec les services de santé mentale, les ONG, les employeurs et les organismes sociaux.
- **Participation des familles** : Faire participer les parents et les soignants par la communication et des activités conjointes.
- **Projets communautaires** : Encourager la participation des élèves aux initiatives sociales et de bien-être.
- **Aide à la transition** : Coordonner avec les employeurs pour assurer des transitions saines vers l'apprentissage et le travail.
- **Communication publique** : Promouvoir l'institution en tant qu'organisation axée sur le bien-être au moyen de campagnes de sensibilisation.

### Résultats escomptés :

- Un filet de sécurité renforcé pour les étudiants et le personnel.
- Amélioration de la réputation et de la confiance institutionnelles.
- Intégration du bien-être au sein de réseaux communautaires et du marché du travail plus larges.

Vous pouvez trouver un soutien pour les actions stratégiques clés énumérées ci-dessus dans les résultats du projet, telles que les [cours d'apprentissage en ligne](#).

## 9. Objectifs stratégiques et domaines de performance clés

### Traduire la vision en action

Pour rendre le cadre opérationnel, les établissements d'EFP devraient définir des **objectifs stratégiques et des domaines de performance clés**. Elles fournissent une orientation et une responsabilité mesurables tout en offrant une certaine souplesse pour l'adaptation locale. Chaque objectif doit préciser les résultats, les indicateurs, les unités responsables et les délais.

### Exemple d'objectifs stratégiques et d'APK

Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez un exemple d'objectifs stratégiques et d'APK.

Objectif stratégique	Domaine de performance clé	Indicateurs Illustratifs
<b>1. Intégrer la santé mentale dans la politique et la gouvernance institutionnelles</b>	Leadership et gouvernance	- L'énoncé de mission inclut le bien-être - Le rapport annuel présente des données sur le bien-être - Création du comité de bien-être
<b>2. Renforcer les capacités du personnel en matière de promotion de la santé mentale</b>	Enseignement et perfectionnement du personnel	- Pourcentage de personnel formé à la santé mentale - Notes de satisfaction du personnel - Groupes d'entraide opérationnels
<b>3. Améliorer le bien-être et la participation des élèves</b>	Environnement d'apprentissage et voix des élèves	- Résultats de l'enquête sur le bien-être des élèves - Taux de fréquentation et de rétention - Participation des élèves à des projets de bien-être
<b>4. Promouvoir un milieu de travail favorable et durable</b>	Bien-être du personnel	- Résultats des enquêtes sur le bien-être du personnel

Objectif stratégique	Domaine de performance clé	Indicateurs Illustratifs
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentéisme réduit</li> <li>- Réactions positives concernant la gestion de la charge de travail</li> <li>- Disponibilité de services de conseil</li> </ul>
<b>5. Créer des partenariats pour un bien-être holistique</b>	Engagement communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre et qualité des partenariats extérieurs</li> <li>- Participation à des manifestations locales de bien-être</li> <li>- Satisfaction des employeurs quant à la résilience des diplômés</li> </ul>

Les institutions peuvent élargir ou ajuster ces objectifs en fonction de leur taille, de leurs ressources et de leur contexte. L'essentiel est d'assurer la **cohérence entre l'intention stratégique et la pratique opérationnelle**.

## 10. Suivi, évaluation et apprentissage

### Le rôle des données dans la transformation

L'intégration de la santé mentale dans la stratégie institutionnelle exige un suivi et une évaluation systématiques. Les données permettent aux établissements de déterminer les besoins, de mesurer les progrès et d'ajuster les interventions. L'évaluation ne devrait pas se limiter à des indicateurs quantitatifs, mais inclure des observations qualitatives des étudiants et du personnel.

### Outils de suivi suggérés

- **Des enquêtes sur le climat de bien-être** (étudiants et personnel) sont menées chaque année.
- **Groupes de discussion** et entrevues pour saisir les expériences vécues.
- **Outils d'audit** évaluant les politiques, les pratiques et les conditions de l'environnement d'apprentissage.

- **Suivi des incidents** (absentéisme, départ anticipé, épuisement professionnel).
- **Évaluation participative** par le biais d'ateliers de réflexion ou de narration.

## Boucles de rétroaction et culture d'apprentissage

Les données devraient éclairer la réflexion et l'apprentissage, et pas seulement la conformité. Un établissement sain sur le plan mental encourage la discussion ouverte sur les résultats et la prise de conscience collective. Des sessions de réflexion régulières, organisées pour les équipes de direction, le personnel enseignant et les étudiants, transforment le suivi en dialogue et favorisent une amélioration continue. Cette approche renforce la conscience organisationnelle et l'appropriation partagée du changement.

## 11. Équilibrer l'ambition et la faisabilité

### Transformation progressive

Intégrer la santé mentale dans la culture institutionnelle est un processus à long terme. Cela exige de l'engagement, mais aussi du réalisme. Les institutions peuvent commencer par des initiatives pilotes, évaluer leur impact et se développer progressivement. De petits succès visibles renforcent l'élan et la crédibilité.

### Tirer parti des structures existantes

Plutôt que de créer des systèmes parallèles, les institutions peuvent intégrer les objectifs de bien-être dans les cadres existants :

- Inclure les indicateurs de bien-être dans l'assurance qualité.
- S'aligner sur les politiques existantes en matière d'inclusion, de diversité ou de soutien aux étudiants.
- Utiliser les journées de perfectionnement du personnel pour renforcer les capacités de bien-être.
- Intégrer les thèmes du bien-être dans les processus de révision des programmes.

### Continuité et alignement des dirigeants

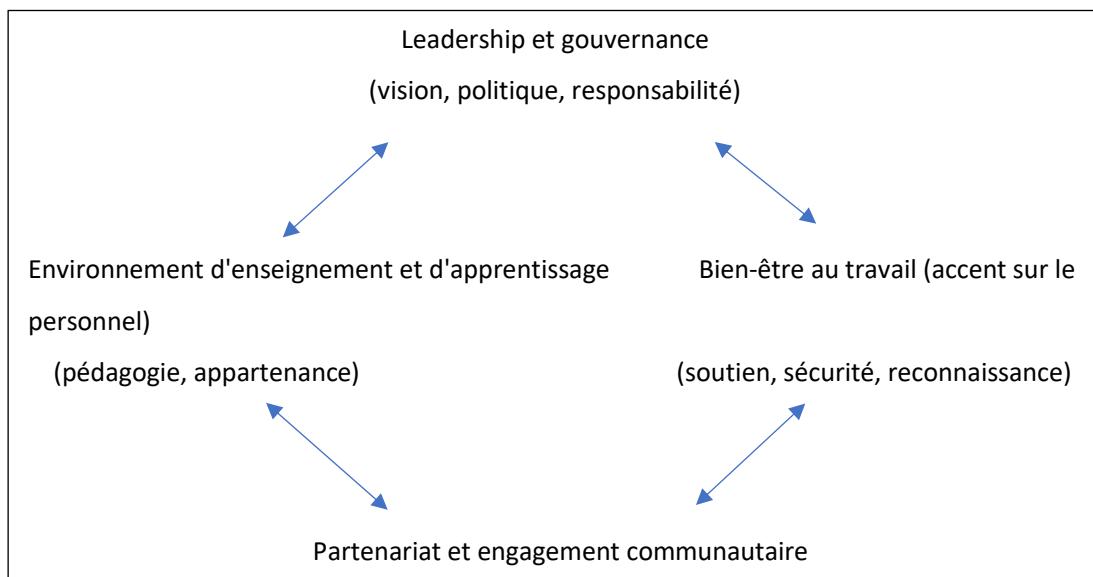
La transformation stratégique exige un leadership constant sur plusieurs années et par le biais de changements de gestion. Institutionnaliser le bien-être au moyen de politiques, de comités et de systèmes de rapports assure que les initiatives survivent aux champions individuels. La

planification de la succession des dirigeants devrait explicitement inclure les valeurs de bien-être.

## Le cadre stratégique dans la pratique

Pour visualiser le cadre, les établissements d'EFP peuvent utiliser le modèle suivant comme référence pour la planification et la communication :

Modèle à quatre piliers pour des établissements d'EFP en bonne santé mentale



Au centre de ce modèle se trouve la **culture institutionnelle** — les valeurs, les normes et les relations communes qui façonnent la vie quotidienne. Les quatre piliers se renforcent mutuellement, produisant une organisation résiliente et compatissante.

## Du cadre à la transformation

La partie II définit la structure et les principes des établissements d'EFP en bonne santé mentale. L'étape suivante est opérationnelle : *comment les institutions peuvent-elles passer de la compréhension à la mise en oeuvre ? Quelles mesures les dirigeants peuvent-ils prendre pour diagnostiquer leur situation actuelle, mobiliser du personnel et gérer le changement culturel ?*

La troisième partie, **Le Manuel sur le changement organisationnel**, traduira ce cadre stratégique en outils, modèles et processus pratiques de transformation institutionnelle. Il guidera les cadres tout au long du cycle de changement, de l'évaluation à la durabilité, et fournira des modèles, des listes de contrôle et des exemples concrets tirés de la pratique de l'EFP. Avant de consulter le Manuel sur le changement organisationnel, on trouvera ci-après le résumé analytique des première et deuxièmes parties.

## 12. Résumé Partie I et Partie II : Créer des établissements d'EFP en bonne santé mentale

### L'opportunité d'agir

**La santé mentale est le fondement de l'apprentissage, de l'employabilité et de la qualité des institutions.**

Les établissements d'EFP ne sont pas seulement des lieux d'acquisition de compétences, ce sont des communautés où les jeunes et le personnel développent la confiance, l'appartenance et la résilience. Sans aborder le bien-être, aucun système ne peut atteindre l'excellence, l'inclusion ou la durabilité.

### Pourquoi la santé mentale compte dans l'EFP

Défi	Impact
Augmentation des problèmes de santé mentale chez les étudiants et le personnel	Faible engagement, départ anticipé, épuisement professionnel
Charge de travail élevée et pression dans l'enseignement	Motivation et innovation réduites
Stigmatisation et manque de sensibilisation	Silence, évitements, réponses fragmentées
Systèmes de support fragmentés	Gestion réactive des crises au lieu de prévention
Accent institutionnel sur la performance par rapport au bien-être	Érosion de la confiance et de la communauté

**L'objectif :** Passer d'un soutien réactif à une culture du bien-être proactive et systémique.

### Vision stratégique

*"Créer des environnements d'enseignement professionnel qui permettent aux étudiants et au personnel de développer pleinement leur potentiel dans des communautés d'apprentissage et de travail saines, inclusives et solidaires."*

## Principes fondamentaux

1. **Inclusivité et équité** - bien-être pour tous
2. **Participation et voix** - appropriation partagée du changement
3. **Approche institutionnelle globale** - la santé mentale intégrée dans toutes les fonctions
4. **Prévention et promotion** - proactives plutôt que réactives
5. **Action fondée sur des données factuelles** - guidée par des données et la réflexion
6. **Durabilité** - intégrée dans la planification à long terme
1. **Partenariat** - collaboration au-delà des murs institutionnels

Au cœur du modèle se trouve la **culture institutionnelle** — les valeurs partagées, les relations et les pratiques quotidiennes qui font de la santé mentale une responsabilité pour tous.

## Objectifs stratégiques

Objectif	Résultat
1. Intégrer le bien-être dans les politiques et la gouvernance	Engagement visible de la direction
2. Renforcer les capacités et l'alphabétisation du personnel	Des éducateurs confiants et solidaires
3. Créer des environnements d'apprentissage sûrs et attrayants	Appartenance et motivation des élèves
4. Promouvoir des lieux de travail sains et durables	Épuisement réduit, équipes plus fortes
5. Renforcer les partenariats et les transitions	Continuité des soins et confiance de la communauté

## De la vision à l'action

La voie vers des établissements d'EFP sains mentalement est un **parcours de transformation**, pas un projet ponctuel. Il faut pour cela un leadership, du courage, une réflexion collective et un engagement soutenu.

## Partie III LE MANUEL DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

### 13. Comprendre la culture organisationnelle et le changement

#### Pourquoi la culture est importante

Chaque institution a une **culture** distincte, les valeurs, les croyances et les habitudes communes qui guident la façon dont les gens se comportent et prennent des décisions. La culture détermine la façon dont le personnel réagit aux nouvelles idées, la façon dont les étudiants sont traités et la façon dont les défis sont relevés. En matière de santé mentale, la culture est le facteur décisif : elle peut soit favoriser l'ouverture, l'empathie et la collaboration, soit entretenir le silence, la stigmatisation et l'épuisement professionnel.

Un établissement d'EFP en bonne santé mentale cultive une culture où :

- Le bien-être est autant valorisé que la performance.
- Les dirigeants sont accessibles et empathiques.
- Le personnel se sent psychologiquement en sécurité pour exprimer sa vulnérabilité ou exprimer ses préoccupations.
- Les élèves font l'expérience de l'appartenance, du respect et du soutien.

Transformer cette culture exige du temps, de la confiance et du leadership. Le processus consiste moins à introduire de nouvelles règles qu'à **aligner les comportements quotidiens sur des valeurs partagées**.

#### La psychologie du changement organisationnel

Les changements dans les milieux éducatifs sont complexes parce qu'ils affectent l'identité professionnelle, les relations et les émotions. Les gens résistent rarement au changement lui-même, ils résistent à l'*incertitude* et à la *perte de contrôle*.

Une gestion efficace du changement dépend donc des éléments suivants :

- **Participation** : les gens appuient ce qu'ils aident à créer.
- **Clarté** : une compréhension commune du "pourquoi" et du "comment".
- **Confiance** : la confiance que les dirigeants écouteront, pas imposeront.
- **Reconnaissance** : progrès visibles et célébration de petites victoires.

Le psychologue éducatif Michael Fullan (2007) décrit le changement comme "l'apprentissage en mouvement". Les institutions doivent apprendre collectivement — réfléchir, expérimenter et s'adapter. Le changement de culture de la santé mentale est précisément ce genre de parcours d'apprentissage collectif.

### Obstacles communs au changement dans l'EFP

Barrière	Description	Comment y remédier ?
<b>Stigmatisation et silence</b>	Le personnel ou les étudiants se sentent en danger en discutant de santé mentale.	Promouvoir un dialogue ouvert ; utiliser des campagnes de sensibilisation et des modèles de leadership.
<b>Fragmentation</b>	Les initiatives en matière de santé mentale existent mais sont déconnectées.	Créer une structure de coordination (équipe de bien-être).
<b>Surcharge</b>	Le personnel se sent "une initiative de plus" ajoute à la pression.	Intégrer le bien-être dans les processus existants ; simplifiez.
<b>Ressources limitées</b>	Manque de financement ou de temps.	Commencer petit ; donner la priorité aux actions à faible coût (communication, soutien par les pairs).
<b>Réflexion à court terme</b>	Se concentrer sur les projets, pas sur les systèmes à long terme.	Intégrer le bien-être dans les stratégies, politiques et cycles d'évaluation.

### 14. Le modèle de processus de modification : Le modèle en cinq phases

Pour aider les dirigeants à gérer la transformation, la stratégie AHEADinVET propose un **modèle en cinq phases**. Ce modèle peut être mis en oeuvre sur une période de 12 à 24 mois, en fonction de la taille et de l'état de préparation de chaque établissement. Les modèles d'outils proposés pour chacune des phases se trouvent dans les annexes.

## Phase 1 : Diagnostic - Comprendre le point de départ

Avant de planifier un changement, les institutions doivent d'abord comprendre leur **état actuel**. Le diagnostic fournit une image partagée et fondée sur des données probantes des forces, des besoins et des possibilités.

### Actions clés :

- Effectuer une **vérification du bien-être** (sondage auprès du personnel et des étudiants sur les perceptions, les facteurs de stress et les ressources en matière de santé mentale).
- Examiner les politiques, les procédures et les pratiques existantes en matière de bien-être.
- Mappez les supports internes et externes disponibles.
- Organiser des groupes de discussion avec le personnel et les étudiants pour cerner les défis et les priorités.
- Analyser les données (fréquentation, abandon, absentéisme, plaintes, etc.) sous l'angle du bien-être.

✓ **Outils :**

[Outil d'auto-évaluation du bien-être institutionnel](#)

[Enquête sur le bien-être des étudiants et du personnel](#)

[Guide des groupes de discussion pour les étudiants et le personnel](#)

[Modèle Tableau de bord de données](#)

### Résultat :

Un rapport de base clair identifiant les forces, les lacunes et les domaines d'action.

## Phase 2 : Vision Building - Co-Créer l'avenir

Le changement est plus efficace lorsque les gens aident à le façonner. La cocréation de cette vision garantit l'appropriation et l'énergie collective.

### Actions clés :

- Organiser un **atelier sur la vision** avec des dirigeants, du personnel et des représentants des étudiants.
- Utiliser des techniques participatives (World Café, Appréciative Enquiry) pour définir ce à quoi ressemble une "institution en bonne santé mentale".
- Rédiger un **énoncé de vision du bien-être** aligné sur les valeurs et la stratégie institutionnelles.
- Définir de 3 à 5 principes directeurs pour orienter l'action future.

- Diffuser largement la vision par le biais d'affiches, de bulletins et de réunions.

✓ **Outils :**

[Guide de facilitation des ateliers Vision](#)

[HYPERLINK \l "templateforvisionstatement" Modèle d'énoncé de la vision du bien-être](#)

[Outil de réflexion sur la culture](#)

**Résultat**

:

Une vision concise et inspirante de l'intégration de la santé mentale, approuvée par l'ensemble de la communauté.

### Phase 3 : Planification et établissement des priorités - Définition des objectifs et des mesures

Une fois la vision définie, l'étape suivante consiste à la traduire en un **plan d'action stratégique**.

**Actions clés :**

- Établir un **comité directeur sur le bien-être** (y compris le leadership, les enseignants, le personnel administratif, les étudiants et les conseillers).
- Établir des priorités entre 3 et 4 **objectifs stratégiques** à l'aide du Cadre des quatre piliers (leadership, pédagogie, personnel, partenariats).
- Pour chaque objectif, définir :
  - Objectifs et activités spécifiques.
  - Personnes ou équipes responsables.
  - Délais et ressources.
  - Indicateurs de succès.
- Aligner le plan sur la stratégie de développement institutionnel et les cycles d'assurance qualité.

✓ **Outils :**

[Plan d'action pour le bien-être \(modèle\)](#)

[HYPERLINK \l "SMARTgoalsmatrix" Matrice des objectifs SMART](#)

**Résultat**

:

Un plan d'action de 12 à 24 mois établissant un lien entre les objectifs de bien-être et des résultats mesurables.

## Phase 4 : Mise en oeuvre - Du plan à la pratique

La mise en oeuvre est l'étape la plus dynamique, où les politiques deviennent un comportement quotidien. L'accent devrait être mis sur la communication, la participation et les résultats visibles.

### Actions clés :

- **Phase de lancement** : Présenter le plan d'action à l'institution, en soulignant l'engagement des dirigeants.
- **Projets pilotes** : Commencez par 2 ou 3 petites initiatives (p. ex. programme de soutien par les pairs, séances de réflexion du personnel, ateliers de gestion du stress).
- **Renforcement des capacités** : Former le personnel clé (enseignants, mentors, conseillers) à l'alphabétisation en santé mentale.
- **Stratégie de communication** : Informez les parties prenantes par le biais de bulletins d'informations, de tableaux d'affichage et de campagnes internes.
- **Surveillance** : Collectez des commentaires rapides et ajustez-les si nécessaire.

### ✓ Outils :

[Suivi de mise en oeuvre](#)

[HYPERLINK \l "communicationplan" Modèle de plan de communication](#)

[Formulaire d'évaluation des projets pilotes](#)

### Résultat

:

Progrès visibles, engagement plus fort et confiance croissante dans le processus.

## Phase 5 : Durabilité - Intégrer et évoluer

La durabilité implique de veiller à ce que le bien-être reste partie intégrante du fonctionnement de l'institution, même après des changements de leadership ou de financement.

### Actions clés :

- Intégrer les objectifs de bien-être dans les rapports annuels, les cadres de qualité et les discussions sur le rendement du personnel.
- Maintenir le comité de bien-être comme structure permanente.
- Documenter les réussites et les leçons apprises.
- Offrir des possibilités de perfectionnement professionnel continu sur le bien-être.
- Lier les indicateurs de bien-être aux processus d'accréditation et d'inspection.
- Mettre à jour périodiquement le plan d'action en fonction des nouvelles données.

✓ **Outils :**

[Modèle de politique de bien-être institutionnel](#)

[cadre de révision annuelle](#)

[outil d'auto-évaluation de la durabilité](#)

**Résultat**

La santé mentale est intégrée dans l'ADN organisationnel — une partie de "comment nous faisons les choses ici".

## 15. Changement organisationnel

Cette section présente une sélection d'**outils pratiques** que les établissements d'EFP peuvent adapter et utiliser.

### Auto-évaluation du cadre de bien-être

Pour garantir un changement durable, une autoévaluation régulière est nécessaire. Pour ce faire, il est préférable d'utiliser un outil structuré pour évaluer dans quelle mesure la santé mentale et le bien-être sont intégrés dans l'établissement. Un contrôle régulier permet un soutien, une réflexion, une analyse comparative et une amélioration continue à l'aide du modèle des quatre piliers et des niveaux de maturité.

#### Domaines à évaluer :

1. **Leadership et gouvernance** : Le bien-être fait-il partie de la mission, de la politique et de la planification ?
2. **Enseignement et apprentissage** : Les élèves se sentent-ils en sécurité, engagés et soutenus ?
3. **Bien-être du personnel** : Les charges de travail sont-elles gérables ? Existe-t-il des possibilités de soutien et de reconnaissance ?
4. **Partenariats** : Existe-t-il des liens actifs avec les services sociaux et de santé communautaires ?
5. **Environnement physique et social** : Les installations sont-elles accessibles, sûres et inclusives ?

Un exemple de [auto-évaluation d'un cadre de bien-être](#) se trouve dans la boîte à outils sur le changement organisationnel, ainsi que dans [Feuille de route institutionnelle de 24 mois](#), comme exemple concret de la manière dont les établissements d'EFP peuvent structurer leur parcours de transformation du bien-être sur deux années universitaires.

## Modèle : Plan d'action institutionnel pour le bien-être

Objectif	Actions	Responsable	Calendrier	Ressources	Indicateurs
Exemple : Renforcer le bien-être du personnel	- Introduire le mentorat par les pairs - Lancer un bulletin mensuel sur le bien-être - Enquête sur le stress du personnel	Responsable RH et équipe bien-être	6 mois	1.500 €	participation du personnel à hauteur de 70 % ; absentéisme inférieur

### Questions de réflexion pour les équipes de direction

1. Comment nos politiques actuelles soutiennent-elles ou entravent-elles le bien-être ?
2. Quels signaux envoyons-nous au sujet de la santé mentale dans nos pratiques quotidiennes ?
3. Comment modélisons-nous les frontières saines entre vie professionnelle et vie privée en tant que leaders ?
4. Comment les étudiants et le personnel peuvent-ils contribuer à façonner le bien-être ?
5. Comment pouvons-nous mesurer la réussite au-delà du rendement scolaire ?

### Case Vignette (exemple)

Une école d'EFP de taille moyenne a créé un "groupe de travail sur le bien-être" composé d'enseignants, du conseiller scolaire et de deux représentants des élèves. Le groupe a mené une brève enquête et a découvert que l'épuisement professionnel et le stress des élèves au cours des examens étaient des problèmes clés. Ils ont introduit des réunions de réflexion mensuelles et des sessions de réflexion pour les enseignants et mis en place des délais flexibles pour l'apprentissage par projet. En l'espace d'un an, l'absentéisme a diminué de 15 % et la satisfaction du personnel et des étudiants s'est améliorée. L'expérience a montré que de petites actions de collaboration peuvent entraîner des changements culturels importants.

Un modèle pour [études de cas](#) se trouve dans la Boîte à outils sur le changement organisationnel.

## 16. Stratégie de communication et d'engagement

La communication est la ligne de vie de la transformation culturelle. Les initiatives de santé mentale réussissent lorsque les gens se sentent informés, inspirés et impliqués.

### Communication interne

- **Transparence** : Mises à jour régulières des activités et des résultats en matière de bien-être.
- **Retour d'information bidirectionnel** : Encourager le personnel et les élèves à donner leur avis par des sondages ou des boîtes à suggestions.
- **Contes** : Partagez des histoires de réussite personnelles ou collectives pour humaniser le changement.
- **Actions symboliques** : Messages de leadership durant la Journée mondiale de la santé mentale ou des événements institutionnels.
- **Identité visuelle** : Créer une marque reconnaissable (logo, slogan) pour le programme de bien-être.

### Communication externe

- Partager les réalisations avec les parents, les employeurs et les médias locaux.
- Participer à des événements de bien-être communautaire.
- Faire de l'institution un modèle de responsabilité sociale.
- Rechercher des partenariats avec les centres de santé locaux, les ONG et les municipalités.

#### *Exemple :*

Une campagne de la "Semaine du bien-être" coorganisée avec un centre de santé local peut comprendre des ateliers, des expositions et des discussions ouvertes sur la santé mentale, avec la participation d'étudiants, de personnel et d'employeurs.

### Principes d'engagement

Principe	Signification
Visibilité	Veillez à ce que le bien-être soit toujours visible dans la communication.
Participation	Invitez-nous à contribuer, pas seulement à assister.
Reconnaissance	Célébrez le progrès et les individus qui font la différence.

Principe	Signification
Continuité	Maintenir une communication régulière, et non des événements ponctuels.

## Dynamique Durable

Le changement culturel nécessite un renforcement continu. Les dirigeants devraient anticiper les fluctuations de l'énergie et de la motivation et prévoir des mécanismes pour maintenir l'élan.

### Stratégies clés :

- Faites pivoter les membres de l'équipe de bien-être pour garder les idées fraîches.
- Créer des prix annuels du bien-être pour le personnel et les étudiants.
- Inclure les indicateurs de bien-être dans les IPC institutionnels.
- Documenter et partager les progrès réalisés lors de conférences ou de réseaux.
- Lier le bien-être aux plans de perfectionnement professionnel.

Le message doit rester cohérent : *Le bien-être n'est pas un projet que nous finissons, c'est ce que nous devenons.*

## 17. Résumé : Panorama du changement

Phase	Objet	Principaux produits
1. Diagnostic	Comprendre la situation actuelle	Rapport de référence, audit du bien-être
2. Développement de la vision	Définir la direction partagée	Énoncé de vision, principes directeurs
3. Planification	Définir des priorités et des actions	Plan d'action stratégique
4. Mise en oeuvre	Mettre les plans en pratique	Projets pilotes, formation, communication
5. Durabilité	Intégrer et évoluer	Intégration, évaluation et renouvellement des politiques

Ce modèle en cinq phases fournit une feuille de route aux dirigeants pour passer de la prise de conscience à la transformation. Chaque étape est itérative, encourageant la réflexion, l'adaptation et la participation.

## PARTIE IV. SOUTENIR LA TRANSFORMATION

### 18. Intégrer la santé mentale dans les systèmes institutionnels de qualité et de développement

#### De l'innovation à l'intégration

Pour de nombreux établissements d'EFP, les initiatives en matière de santé mentale commencent par des projets pilotes ou des innovations à court terme. Bien que ces efforts suscitent souvent de l'enthousiasme et de l'impact, ils risquent de s'estomper une fois que le financement ou le leadership auront changé. L'objectif ultime est donc l'**institutionnalisation** : intégrer la santé mentale dans les politiques, les programmes et les cadres d'évaluation afin qu'elle devienne autonome.

Ce changement nécessite de passer de :

- **Projets → Politique**
- **Engagement individuel → Responsabilité partagée**
- **Actions à court terme → Cycles d'amélioration continue**

Une institution en bonne santé mentale intègre le bien-être dans **toutes les dimensions de son système de qualité** — planification, mise en oeuvre, évaluation et rapports.

#### Le cycle de qualité pour l'intégration du bien-être

Stade	Questions clés	Exemples d'action
<b>Plan</b>	Quels sont nos priorités et objectifs en matière de bien-être ?	Inclure le bien-être dans le plan stratégique ; allouer des ressources
<b>Faire</b>	Comment mettons-nous en oeuvre les initiatives de bien-être ?	Offrir une formation, un soutien par les pairs et des campagnes de communication
<b>Vérification</b>	Comment savons-nous que cela fonctionne ?	Réalisation d'enquêtes, examen d'indicateurs, organisation de groupes de discussion
<b>Acte</b>	Comment pouvons-nous améliorer et intégrer les leçons ?	Mettre à jour la politique, affiner les pratiques, partager les résultats

Ce cycle *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* aligne le bien-être sur les modèles existants d'assurance qualité utilisés dans l'EFP, le rendant mesurable et itératif.

### Inclusion du bien-être dans l'accréditation et l'auto-évaluation institutionnelles

Les cadres de qualité nationaux et européens pour l'EFP mettent de plus en plus l'accent sur le bien-être et l'inclusion des apprenants.

Les établissements peuvent faire preuve d'excellence en incluant explicitement des indicateurs de santé mentale dans leurs **rapports d'auto-évaluation**, tels que :

- Preuves de la mise en oeuvre des politiques de bien-être.
- Résultats des enquêtes sur le bien-être des étudiants et du personnel.
- Exemples d'initiatives participatives.
- Formation du personnel et développement des compétences en santé mentale.
- Mécanismes de rétroaction et d'amélioration continue.

Intégrer le bien-être dans les processus d'évaluation officiels assure la durabilité et la responsabilisation - tout en signalant aux inspecteurs, aux bailleurs de fonds et aux partenaires que l'institution prend la santé mentale au sérieux dans le cadre de son identité de qualité.

### Alignement stratégique sur les priorités européennes

Soutenir la transformation signifie également s'aligner sur des cadres plus larges tels que :

- **Cadre "Éducation et formation 2030"** - priorité à l'inclusion et au bien-être dans l'éducation.
- **Socle européen des droits sociaux** - se concentrer sur des environnements de travail sains, sûrs et adaptables.
- **Approche globale de la santé mentale (UE, 2023)** - promeut la santé mentale dans tous les domaines d'action.

En inscrivant le bien-être dans ces programmes, les institutions d'EFP renforcent l'accès au financement, la visibilité et la collaboration transnationale. Elles contribuent également à la vision de l'espace européen de l'éducation en matière d'**éducation de qualité pour le bien-être et la durabilité**.

La boîte à outils sur le changement organisationnel contient une liste récapitulative des principaux cadres, rapports et lignes directrices européens et internationaux en matière de santé mentale et de bien-être dans l'enseignement et la formation professionnels ([outil 17](#)).

## 19. Renforcement des capacités et des compétences

### Le facteur humain pour soutenir le changement

Le changement institutionnel dépend des gens, de leurs compétences, de leur motivation et de leur confiance en eux. Pour que la transformation du bien-être dure, le personnel et les dirigeants doivent posséder les compétences nécessaires pour reconnaître les besoins en santé mentale, soutenir les autres et maintenir des limites professionnelles saines.

### Développer l'alphabétisation en santé mentale

Groupe cible	Compétences de base à développer	Méthodes suggérées
<b>Dirigeants et cadres</b>	Vision stratégique, intelligence émotionnelle, modélisation de l'autonomie, conception des politiques	Séminaires de leadership, coaching, réseaux de pairs
<b>Enseignants et formateurs</b>	Reconnaître la détresse, la communication de soutien, la pédagogie basée sur les traumatismes	Ateliers, cours en ligne, communautés de pratique
<b>Personnel de soutien et conseillers</b>	Gestion des cas, voies d'orientation, réponse aux crises	Formation interprofessionnelle, supervision
<b>Étudiants</b>	Soutien par les pairs, gestion du stress, recherche d'aide	Campagnes de sensibilisation, mentorat, cours de bien-être

Ces éléments de formation devraient être intégrés dans les plans de développement professionnel et reconnus comme faisant partie des exigences en matière de formation continue.

### Développer un modèle de leadership du bien-être

Un leadership efficace en matière de bien-être combine trois dimensions :

1. **Stratégique** - intégrer le bien-être dans les politiques et la gouvernance.
2. **Relationnel** - renforcer la confiance et l'empathie au sein des équipes.
3. **Opérationnel** - s'assurer que les structures et les ressources sont en place.

Un programme de développement du leadership peut comprendre :

- Sessions de réflexion sur le style de leadership personnel.
- 360° rétroaction sur les compétences de leadership en bien-être.
- Encadrement ou mentorat par des pairs expérimentés.
- Analyse de cas de dilemmes et de solutions en matière de bien-être.

Cela aide les dirigeants institutionnels à devenir des **modèles** pour la culture de la santé mentale qu'ils visent à créer.

### Communautés de pratique et apprentissage par les pairs

Les professionnels de l'EFP apprennent mieux les uns des autres. Soutenir la transformation du bien-être nécessite des espaces de **dialogue entre pairs**, **d'échange de connaissances** et **réflexion collective**.

Exemples :

- **Bien-être** régional ou national **dans les réseaux d'EFP**.
- Communautés en ligne pour le partage des ressources.
- Groupes de supervision par les pairs pour les conseillers ou les coordonnateurs.
- Forums institutionnels annuels sur le bien-être présentant les bonnes pratiques.

Ces communautés transforment les expériences individuelles en capacités collectives, renforçant à la fois les compétences et le moral.

## 20. Recommandations au niveau des politiques et des systèmes

Pour faire en sorte que l'intégration du bien-être devienne une pratique courante dans l'EFP, un soutien systémique est essentiel.

Les recommandations suivantes s'adressent aux décideurs politiques, aux agences et aux organisations faîtières qui façonnent le paysage de l'EFP.

## Pour les dirigeants institutionnels

1. **Intégrer le bien-être dans la planification stratégique** et les cycles annuels d'examen de la qualité.
2. **Allouer des ressources stables** - non seulement des budgets, mais aussi du temps et des rôles de personnel - pour la coordination du bien-être.
3. **Modèle de leadership sain** : faire preuve d'ouverture, d'équilibre et de soin dans la communication et la prise de décision.
4. **Assurer la participation** : faire participer les enseignants, les élèves et les partenaires à l'élaboration des stratégies de bien-être.
5. **Suivre et célébrer les progrès** : inclure les résultats en matière de bien-être dans les rapports et événements annuels.

## Pour les autorités nationales et régionales

1. **Intégrer la santé mentale dans les cadres stratégiques d'EFP** en tant que dimension de qualité reconnue.
2. **Fournir des mécanismes de financement** pour les initiatives de bien-être à long terme, au-delà des cycles de projets courts.
3. **Intégrer les indicateurs de bien-être** dans les systèmes d'accréditation et d'inspection.
4. **Appuyer le perfectionnement professionnel** des éducateurs en santé mentale.
5. **Encourager la collaboration intersectorielle** entre les secteurs de l'éducation, de la santé, du travail et des affaires sociales.
6. **Reconnaître et diffuser les bonnes pratiques** par le biais de prix nationaux ou de bases de données.

Les ministères et les organismes ont les moyens de transformer le bien-être d'une activité optionnelle en une norme d'excellence institutionnelle.

## Pour les acteurs européens et transnationaux

1. Promouvoir la **recherche transnationale et le partage des connaissances** sur le bien-être dans l'EFP.
2. Inclure les résultats en matière de bien-être dans les **priorités de financement d'Erasmus+ et du Fonds social européen (FSE+)**.

3. Soutenir les **systèmes transnationaux d'examen par les pairs** qui incluent des critères de santé mentale.
4. Renforcer la voix des **étudiants et du personnel** dans les dialogues sur la politique européenne de l'éducation.
5. Faciliter les **cadres communs** liant la santé mentale, la numérisation et l'inclusion dans l'EFP.

## 21. Intégrer le bien-être dans l'identité organisationnelle

### Du respect à la condamnation

Lorsque le bien-être est maintenu, il devient partie intégrante de l'identité de l'institution — "*la façon dont nous faisons les choses ici*".

Le passage de la conformité externe à la condamnation interne se produit lorsque :

- Le personnel et les étudiants perçoivent le bien-être comme faisant partie intégrante de leur objectif.
- Les politiques sont vécues par des comportements quotidiens.
- Les discussions sur la santé mentale sont normales et non exceptionnelles.
- L'institution est fière d'être une communauté bienveillante.

### Symboles de la culture durable

Pratique Symbolique	Signification
Bien-être intégré dans la devise ou le site de l'école	Visibilité et engagement
Rapport annuel sur le bien-être publié	Transparence et responsabilité
"Prix du bien-être" pour les étudiants/le personnel	Reconnaissance des comportements bienveillants
Espaces de bien-être communs (chambres calmes, espaces verts)	Soutien concret à la santé mentale
Manifestations conjointes avec des partenaires extérieurs	Engagement communautaire et continuité

Ces symboles renforcent les valeurs et assurent que le bien-être reste visible, apprécié et célébré.

## 22. Perspectives : L'avenir de l'EFP en bonne santé mentale

### L'héritage culturel d'AHEADinVET

Le projet AHEADinVET démontre que la **santé mentale et l'excellence professionnelle ne sont pas des objectifs concurrents**, mais sont interdépendants. Les institutions qui se soucient du bien-être produisent des apprenants résilients, adaptables et employables ; un personnel innovant et loyal ; et des communautés qui sont cohérentes et tournées vers l'avenir.

Le document de stratégie et le document d'échelle ne sont pas des points finaux mais des **ressources vivantes**. Leur impact dépend d'une réflexion, d'une adaptation et d'une collaboration continues entre les systèmes d'EFP européens.

### La vision à venir

*"Chaque établissement d'EFP en Europe devient un lieu où le bien-être et l'apprentissage se renforcent mutuellement - où l'éducation non seulement se prépare au travail, mais aussi à la vie."*

Cette vision exige du courage, mais aussi de l'espoir : la conviction que l'éducation peut être à la fois techniquement excellente et profondément humaine.

### Résumé des messages clés

Thème	Message de base
<b>Justification (Partie I)</b>	La santé mentale est au cœur de l'apprentissage, de l'employabilité et de la qualité dans l'EFP.
<b>Cadre stratégique (Partie II)</b>	Quatre piliers - leadership, enseignement, bien-être du personnel, partenariats - guident l'intégration systémique.
<b>Changement organisationnel (Partie III)</b>	La transformation se déroule en cinq phases : Diagnostic → Vision → Plan → Implémenter → Maintenir.
<b>Durabilité (Partie IV)</b>	Intégrer le bien-être dans les politiques, le renforcement des capacités et les systèmes de qualité pour un changement durable.

## 23. Réflexion finale

Soutenir une institution en bonne santé mentale n'est pas une question de perfection. Il s'agit de maintenir **un dialogue vivant** entre les gens et les objectifs — de s'assurer que tous les membres de la communauté se sentent vus, soutenus et capables de grandir. La transformation ne se fait pas par de grands gestes, mais par une pratique cohérente et attentive.

"Le changement de culture se produit lorsque les conversations quotidiennes reflètent nos valeurs les plus profondes."

- Adapté de Edgar Schein, *Culture organisationnelle et leadership*

La tâche des responsables de l'EFP n'est donc pas seulement de gérer les systèmes, mais de **diriger avec humanité** — de cultiver des institutions où le bien-être est à la fois une valeur et une réalité quotidienne.

## Résumé analytique

### Vers des établissements d'enseignement et de formation professionnels en bonne santé mentale

La santé mentale est devenue l'un des problèmes les plus critiques touchant les étudiants, les enseignants et les dirigeants des systèmes d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en Europe. Le projet Erasmus+ **AHEADinVET - MentAIHealth AmbassaDors dans les établissements d'EFP** reconnaît que le bien-être des étudiants et du personnel n'est pas une option supplémentaire, mais une *condition stratégique pour l'apprentissage, l'inclusion et la qualité institutionnelle*.

Le présent document de stratégie et le **manuel sur le changement organisationnel** fournissent un cadre complet et un ensemble d'outils pratiques aux cadres de l'EFP qui souhaitent placer la santé mentale au centre de leur programme institutionnel. Elle offre à la fois une inspiration et des orientations pour transformer les institutions d'EFP aux niveaux culturel et opérationnel, en veillant à ce que le bien-être soit intégré dans la gouvernance, la pédagogie et la pratique quotidienne.

### Partie I - Pourquoi la santé mentale compte dans l'EFP

Les établissements d'EFP opèrent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe. L'évolution rapide des technologies, l'évolution des marchés du travail et l'instabilité sociale ont intensifié la pression sur les étudiants comme sur le personnel. Les jeunes de l'enseignement professionnel connaissent souvent des niveaux plus élevés de stress,

d'insécurité et de stigmatisation, tandis que les enseignants sont confrontés à une lourde charge de travail et à un épuisement émotionnel.

Les problèmes de santé mentale se traduisent directement par des problèmes éducatifs : l'absentéisme, l'abandon scolaire précoce, une motivation moindre et l'épuisement. Le **coût de l'inaction** est considérable, à la fois humain et économique. Inversement, les institutions qui investissent dans le bien-être voient de meilleurs résultats d'apprentissage, un engagement plus fort et une plus grande rétention du personnel.

Les politiques européennes et nationales reconnaissent déjà le bien-être comme une dimension essentielle d'une éducation de qualité. L'intégration de la santé mentale dans l'EFP est donc conforme au **cadre stratégique de l'UE pour l'éducation et la formation à l'horizon 2030**, au **socle européen des droits sociaux** et à **l'approche globale de la santé mentale (2023)**.

La première partie expose les raisons d'un changement : la santé mentale est à la fois un impératif moral et une nécessité stratégique pour l'enseignement professionnel moderne.

## Partie II - Cadre stratégique pour des établissements d'EFP en bonne santé mentale

La deuxième partie expose la **vision, les principes et la structure** des établissements d'EFP en bonne santé mentale.

Une institution en bonne santé se définit non pas par l'absence de maladie, mais par la **présence d'un bien-être**, où les étudiants et le personnel se sentent en sécurité, appréciés et capables de croissance. Le cadre repose sur sept principes directeurs : inclusivité, participation, engagement de l'ensemble de l'institution, prévention, pratique fondée sur des données probantes, durabilité et partenariat.

### Les quatre piliers de l'intégration

1. **Leadership et gouvernance** - intégrer le bien-être dans les structures de mission, de politique et de responsabilisation.
2. **Environnement d'enseignement et d'apprentissage** - favoriser des salles de classe sûres, inclusives et attrayantes qui renforcent l'efficacité et l'appartenance.
3. **Bien-être en milieu de travail (orientation du personnel)** - assurer des charges de travail gérables, un soutien collégial, la reconnaissance et la sécurité psychologique.
4. **Partenariats et engagement communautaire** - établir des liens avec les familles, les employeurs et les services de santé afin de fournir un soutien global.

Ces piliers sont interconnectés et se renforcent mutuellement, formant un écosystème dans lequel la santé mentale devient une responsabilité partagée.

La deuxième partie présente également des **objectifs stratégiques et des indicateurs de performance**, permettant aux institutions de traduire les valeurs en résultats mesurables et en amélioration continue.

### Partie III - Manuel sur le changement organisationnel

La transformation culturelle exige plus que de bonnes intentions ; cela nécessite des processus structurés.

La partie III présente un **modèle en cinq phases** pour l'intégration de la santé mentale dans les systèmes institutionnels :

Phase	Objet	Principaux produits
1. Diagnostic	Évaluer l'état de bien-être actuel et les besoins	Rapport de référence, audit du bien-être
2. Développement de la vision	Cocréer des aspirations partagées	Énoncé de vision, principes directeurs
3. Planification	Élaborer des objectifs et des actions concrets	Plan d'action pour le bien-être, structure de gouvernance
4. Mise en oeuvre	Proposer des initiatives et renforcer l'engagement	Formation, communication, projets pilotes
5. Durabilité	Intégrer le bien-être dans les politiques et la routine	Examen annuel, intégration des politiques, formation continue

Le manuel met l'accent sur la participation, la transparence et les petits succès visibles qui créent un élan. Le changement est considéré comme un processus d'apprentissage itératif plutôt que comme une réforme descendante.

### Partie IV - Soutenir la transformation

La véritable transformation ne perdure que lorsque le bien-être est intégré dans l'**identité et le système de qualité de l'institution**.

La partie IV décrit comment les établissements peuvent institutionnaliser la santé mentale en :

- Intégrer les indicateurs de bien-être dans l'auto-évaluation et l'accréditation.
- Intégrer la santé mentale à la planification stratégique et aux cycles de rapports annuels.
- Établir un perfectionnement professionnel continu en matière d'alphabétisation en santé mentale.
- Créer des modèles de leadership qui combinent empathie, stratégie et rigueur opérationnelle.
- Créer des communautés de praticiens et des partenariats intersectoriels.

La section contient également des **recommandations politiques** pour les responsables de l'EFP, les autorités nationales et les parties prenantes européennes. Parmi les actions clés figurent la mise en place de mécanismes de financement à long terme, la promotion de la collaboration intersectorielle, l'intégration du bien-être dans les critères d'inspection et le développement de réseaux transnationaux pour l'apprentissage par les pairs.

La durabilité est atteinte lorsque les institutions passent de la **conformité à la conviction**— lorsque le bien-être n'est plus considéré comme un projet mais comme "*la façon dont nous faisons les choses ici*".

Des pratiques symboliques telles que des prix annuels du bien-être, des rapports publics et des espaces communs de réflexion rendent la culture visible et durable.

### Contribution d'AHEADinVET

Le projet AHEADinVET fournit la base conceptuelle et les ressources pratiques qui sous-tendent cette stratégie. Il propose des outils d'auto-évaluation, des campagnes numériques et du matériel de renforcement des capacités pour donner aux professionnels de l'EFP les moyens d'agir en tant qu'**ambassadeurs de la santé mentale** au sein de leurs institutions.

En s'alignant sur les cadres européens et les priorités nationales, AHEADinVET aide les établissements d'EFP à devenir des lieux **sains mentalement, inclusifs et prêts pour l'avenir**, où l'apprentissage et le bien-être se renforcent mutuellement.

### Principaux points à retenir

Thème	Message stratégique
Santé mentale dans l'EFP	Centrale pour la qualité, l'inclusion et l'employabilité
Transformation institutionnelle	Nécessite un changement culturel et opérationnel

Thème	Message stratégique
Cadre	Quatre piliers : leadership, apprentissage, personnel, partenariats
Gestion des changements	Cinq phases du diagnostic à la durabilité
Durabilité	Intégrer le bien-être dans les politiques, le leadership et l'assurance qualité

## Réflexion De Clôture

"Une institution saine est une institution qui permet aux gens de s'épanouir, et pas seulement de s'épanouir."

Le présent document de stratégie est à la fois une feuille de route et une invitation : que les responsables de l'EFP défendent la santé mentale comme moteur de l'excellence, que les enseignants modélisent les soins et la résilience et que les décideurs politiques reconnaissent le bien-être comme pierre angulaire de la durabilité de l'éducation.

Lorsque les établissements d'EFP favorisent la santé mentale, ils renforcent non seulement les individus, mais aussi le tissu social et économique de leurs communautés. C'est la promesse transformatrice d'AHEADinVET — un système européen d'EFP qui prépare les gens non seulement au travail, mais aussi à la vie.

# PARTIE V. BOÎTE À OUTILS POUR LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

La boîte à outils sur le changement organisationnel constitue la base pratique du présent document de stratégie, permettant aux établissements d'EFP de traduire la sensibilisation culturelle en réalité opérationnelle.

Il transforme le "pourquoi" et le "quoi" des parties I et II en un "comment" concret. Chaque outil peut être adapté au contexte local, garantissant la durabilité longtemps après la conclusion du projet AHEADinVET.

La boîte à outils pour le changement organisationnel est conçue pour aider les établissements d'enseignement et de formation professionnels (EFP) à traduire les intentions stratégiques en matière de santé mentale et de bien-être en actions concrètes et coordonnées.

## Comment utiliser la boîte à outils

Au total, il y a 20 modèles individuels qui appuient le manuel sur le changement organisationnel. Chaque outil, qu'il s'agisse d'un exemple d'enquête, de ligne directrice ou d'un outil de réflexion, peut être utilisé individuellement ou dans le cadre d'un cycle intégré. Les institutions sont encouragées à adapter les modèles aux contextes locaux. L'Outil n'est pas normatif mais modulaire, souple et participatif.

Qui devrait l'utiliser :

- Équipes de direction et responsables qualité de l'EFP
- Coordonnateurs ou comités du bien-être
- Enseignants et représentants du personnel
- Conseils d'élèves et mentors
- Partenaires extérieurs (par exemple services de santé, ONG)

Les outils sont conçus pour une utilisation collective, idéalement dans des ateliers ou des réunions qui favorisent le dialogue, plutôt que simplement comme paperasse.

## Objet

La Trousse aide les établissements à **intégrer la santé mentale et le bien-être dans leurs pratiques quotidiennes**.

Il suit le **modèle de changement en cinq phases** (diagnostic → vision → planification → mise en oeuvre → durabilité) présenté dans la *partie III* du document de stratégie. Le cas échéant, chaque outil est décrit en fonction de son objectif et de la manière de l'utiliser efficacement.

Utilisez-le avec souplesse : commencez là où se trouve votre établissement, adaptez les modèles au besoin et faites participer le personnel et les étudiants à chaque étape.

## Comment commencer ?

1. **Formez votre comité de bien-être.** Inclure le leadership, les enseignants, les conseillers et les étudiants.
2. **Exécutez l'auto-évaluation.** Déterminer les forces et les lacunes (phase 1).
3. **Organiser un atelier sur la vision.** Convenez de ce que signifie pour vous un "établissement d'EFP sain sur le plan mental".
4. **Rédiger le plan d'action et la politique.** Traduisez les valeurs en objectifs, rôles et calendriers.
5. **Communiquer et célébrer.** Partager largement les progrès accomplis pour renforcer l'engagement.
6. **Examen annuel.** Utilisez le modèle de rapport et les indicateurs pour suivre les améliorations.

## Conseils pour réussir

*Restez participatif* - le bien-être découle du dialogue.

*Commencez petit, pensez à long terme* - les premiers gains établissent la confiance.

*Intégrer, ne pas ajouter* - s'aligner sur les systèmes de qualité et d'inclusion existants.

*Afficher les résultats visuellement* - les tableaux de bord ou les affiches rendent l'impact visible.

*Partager l'apprentissage* - échanger des expériences au sein des réseaux régionaux et européens d'EFP.

N'oubliez pas que la trousse d'outils est une boussole et non une liste de vérification.

Utilisez-le pour guider votre institution vers une culture où le bien-être et l'apprentissage se renforcent mutuellement."

## Outil 1. Glossaire des concepts clés

Terme	Définition (dans le contexte de l'EFP)
Santé mentale	Un état de bien-être dans lequel les étudiants et le personnel prennent conscience de leurs capacités, font face au stress

Terme	Définition (dans le contexte de l'EFP)
<b>Bien-être</b>	quotidien, travaillent de manière productive et contribuent à leur communauté (OMS).
<b>Milieu Psychosocial</b>	Un concept holistique englobant les dimensions mentale, physique, émotionnelle et sociale de la santé.
<b>Approche De L'Institution Entière</b>	La combinaison des relations sociales, de la culture institutionnelle et des environnements physiques qui affectent la sécurité psychologique et l'apprentissage.
<b>Alphabétisation en santé mentale</b>	Coordonner l'action dans tous les domaines de la vie scolaire - leadership, enseignement, soutien et partenariats - afin de promouvoir la santé mentale.
<b>Sécurité Psychologique</b>	Connaissances et compétences permettant la reconnaissance, la gestion et la prévention des problèmes de santé mentale.
<b>Culture organisationnelle</b>	Une conviction partagée que l'institution est sûre pour la prise de risques interpersonnels, comme l'expression de la vulnérabilité ou de nouvelles idées.
<b>Champion du bien-être</b>	Les valeurs, normes et routines partagées qui déterminent le comportement des gens au sein de l'institution.
<b>Audit du bien-être</b>	Une personne désignée (personnel ou étudiant) qui préconise et coordonne les initiatives de bien-être.
<b>Résilience</b>	Processus structuré d'évaluation des forces et des besoins des établissements en matière de santé mentale.
	Capacité des individus ou des systèmes à s'adapter positivement aux défis et à se remettre du stress.

## Outil 2. Outil d'auto-évaluation du bien-être institutionnel

### Objet :

Établir une base de référence claire sur la façon dont la santé mentale et le bien-être sont actuellement intégrés dans le leadership, l'enseignement, le soutien du personnel et les partenariats.

### Quand utiliser :

Au début du processus de changement (Phase 1 : Diagnostic) et répétée chaque année pour mesurer les progrès.

**Qui devrait l'utiliser :**

Comité de bien-être ou équipe de direction ; peut également être utilisé avec les chefs de service.

**Comment utiliser :**

- Évaluez chaque domaine (Leadership, Enseignement, Personnel, Partenariats, Environnement) sur une échelle de 1 à 5.
- Discutez des écarts entre les scores individuels - les différences révèlent souvent des angles morts.
- Résumer visuellement les résultats dans un *tableau radar du bien-être* pour stimuler la discussion.

**Résultat :**

Un rapport succinct présentant les points forts, les lacunes et les domaines prioritaires de l'institution.

**Outil d'auto-évaluation du bien-être institutionnel - exemple**

Superficie	Indicateurs (échelle de 1 à 5)	Score actuel	Score cible
Engagement en matière de leadership	Mission et politique mentionnent le bien-être	3	5
Engagement du personnel	Existence d'une équipe de bien-être	2	4
voix étudiante	Étudiants représentés dans la planification	2	5
Environnement d'apprentissage	Politique active de lutte contre les brimades	4	5
Bien-être du personnel	Sessions régulières de supervision ou de réflexion	3	4
Partenariats communautaires	Lien formel avec les services sanitaires et sociaux	2	4

**Outil 3 Guide du groupe de discussion****Objet :**

Les groupes de discussion aident les établissements à explorer l'expérience vécue derrière les chiffres de l'enquête. Ils fournissent des aperçus qualitatifs sur le bien-être, les relations

et la culture de ceux qui participent directement à l'apprentissage quotidien et à la vie professionnelle.

Il est recommandé d'organiser des séances distinctes pour les étudiants et le personnel afin de garantir l'ouverture et la confiance.

#### **Quand utiliser :**

Pendant la phase 1 : Diagnostic (pour comprendre le point de départ) et de nouveau dans la phase 5 : Durabilité (pour évaluer les progrès ou tester de nouvelles initiatives).

#### **Préparation :**

- 6 à 10 participants par groupe (homogène : tous les étudiants ou tout le personnel).
- Durée : 60-90 minutes.
- Facilitateur : personne neutre (conseiller, responsable du bien-être ou modérateur externe).
- Utiliser un enregistreur audio ou un preneur de notes (avec consentement).
- Garantir la confidentialité et la participation volontaire.

#### **Modèle de groupe de discussion**

Section	Contenu / Questions d'orientation	Notes du facilitateur
<b>1. Accueil et introduction (5 min)</b>	- Remercier les participants et expliquer le but ("Nous voulons comprendre ce qui aide et entrave le bien-être dans notre école") - Mettre l'accent sur la confidentialité et le respect. - Obtenir le consentement pour les notes/enregistrements.	Réglez un ton détendu et dialogué.
<b>2. Mise en température (5 min)</b>	- "Quand vous pensez à vous sentir bien à l'école/au travail, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?"	Aide les participants à se familiariser avec le sujet.
<b>3. Climat général de bien-être (15 min)</b>	- "Comment décririez-vous l'atmosphère ici ?" - "Qu'est-ce qui rend cet endroit accueillant ou stressant ?" - "Vous sentez-vous appartenir ?"	Encourager les exemples et les perspectives différentes.
<b>4. Soutien et communication (15 min)</b>	- "Que se passe-t-il si quelqu'un est anxieux ou stressé ?" - "À qui les gens peuvent-ils parler ?" - "Comment l'école gère-t-elle les problèmes de bien-être ?"	Étudier l'accessibilité des structures de soutien.
<b>5. Environnement d'enseignement/de travail (15 min)</b>	<i>Pour les étudiants</i> : "Les enseignants vous aident-ils quand vous luttez ?" "La charge de travail est-elle raisonnable ?" <i>Pour le personnel</i> : "Votre charge de travail est-elle gérable ?" Vous sentez-vous reconnu et soutenu ?	Gardez les questions pertinentes pour chaque groupe.
<b>6. Voix et participation (10 min)</b>	- "Les étudiants/le personnel ont-ils leur mot à dire dans les décisions qui les concernent ?"	Chercher des mécanismes de participation.

Section	Contenu / Questions d'orientation	Notes du facilitateur
	- "Comment les idées ou les préoccupations concernant le bien-être sont-elles partagées ?"	
<b>7. Espoirs et améliorations (10 min)</b>	- "Quelle est la chose qui améliorerait le plus le bien-être ici ?"	Résumez les principales suggestions.
<b>8. Fermeture (5 min)</b>	- Résumer les principaux points à l'intention des participants. - Merci et expliquez comment les résultats seront utilisés.	Terminer positivement.

### Après la session

- Résumer les notes sous 3-4 thèmes : *forces, défis, besoins, idées*.
- Combinez avec les données de sondage dans votre **rappor tde référence du bien-être**.
- Incorporer les résultats dans la **phase 2 : Vision Building**.

## Tableau de bord des données de bien-être Outil 4

### Objet :

Le tableau de **bord des données** sur le bien-être fournit un moyen simple de **suivre et de visualiser les progrès** sur les indicateurs de bien-être au fil du temps.

Il regroupe les données quantitatives (p. ex., les résultats d'enquête, l'absentéisme) et les résumés qualitatifs (p. ex., les thèmes des groupes de discussion) en un seul aperçu.

Le tableau de bord aide les équipes dirigeantes à surveiller les tendances, à identifier les risques tôt et à communiquer clairement les progrès au personnel et aux parties prenantes.

### Quand utiliser :

- Après la première vérification du bien-être (phase 1).
- Mise à jour annuelle ou temporaire (phases 4 et 5).

### Format recommandé

Vous pouvez créer le tableau de bord dans **Excel, Google Sheets** ou un **tableau dans votre rapport institutionnel**.

## Modèle de tableau de bord

Domaine	Indicateur	Référence (année 1)	Actuel (année 2)	Cible	Tendance (↑ / ↓)	Commentaires / Idées
Bien-être des étudiants	% d'étudiants déclarant un bien-être élevé (enquête Q 1-5 moyenne ≥ 4)	62 %	71 %	75 %	↑	Amélioration après l'introduction d'ateliers de bien-être.
Bien-être du personnel	Pourcentage de fonctionnaires qui estiment que la charge de travail est gérable	48 %	55 %	65 %	↑	Sessions de gestion du temps et charge d'administration réduite.
Culture institutionnelle	Score moyen du "sentiment d'appartenance" (personnel + étudiants)	3,6	3,9	4,2	→	Stable ; faites un suivi auprès des groupes de discussion pour en savoir plus.
Participation/rétention	Taux d'absentéisme	12 %	9 %	< 8 %	↓	Le soutien continu au mentorat donne des résultats.
Engagement / Voix	Pourcentage de membres du personnel et d'étudiants se sentant entendus dans le processus décisionnel	58 %	64 %	70 %	↑	Présentation des boîtes à suggestions et des forums.

Domaine	Indicateur	Référence (année 1)	Actuel (année 2)	Cible	Tendance (↑ / ↓)	Commentaires / Idées
<b>Partenariats extérieurs</b>	Nombre de collaborations en matière de bien-être (ONG, services de santé, etc.)	1	3	4	↑	Deux nouveaux PE ont été signés cette année.

### Modules d'extension facultatifs

- Utilisez une **mise en forme conditionnelle** ou des codes de couleur (vert = sur la piste, jaune = nécessite une attention, rouge = hors piste).
- Ajoutez un petit **graphique ou graphique** pour chaque domaine afin de visualiser les modifications.
- Inclure les **commentaires qualitatifs** des sondages ou des groupes de discussion pour ajouter du contexte.

### Conseils d'interprétation

1. Examiner les données trimestriellement lors des réunions du Comité du bien-être.
2. Identifier à la fois les *améliorations* et les *signes précurseurs*.
3. Lier directement les résultats du tableau de bord aux révisions du plan d'action.
4. Partagez les points saillants publiquement (lettre d'information du personnel, conseil du bien-être).

## Outil 5. Guide de facilitation de l'atelier Vision

### Objet :

L'atelier Vision aide votre établissement à créer une compréhension commune de ce qu'un "établissement d'EFP sain mentalement" signifie dans la pratique.

Il renforce l'appropriation du programme de bien-être et établit des principes directeurs pour la planification ultérieure.

### Quand utiliser :

Pendant la **phase 2 : Vision Building**, après la phase de diagnostic (résultats de l'enquête et des groupes de discussion), mais avant la rédaction du plan d'action ou de la politique.

#### Durée et format

- **Durée :** 2 à 3 heures
- **Participants :** 10 à 20 personnes (direction, enseignants, personnel de soutien, représentants des élèves, conseiller, éventuellement un partenaire communautaire)
- **Facilitateur :** Modérateur neutre ou coordonnateur du bien-être
- **Format :** en personne ou hybride ; utilisation d'outils visuels (tableaux à feuilles mobiles, notes autocollantes, tableau blanc partagé en ligne)

#### Flux atelier

Échelon	Heure	Objectif	Activités / Matériaux
<b>1. Accueil et contexte</b>	10 min	Donner le ton, expliquer les objectifs	Brève présentation du cadre AHEADinVET et des principales conclusions de l'auto-évaluation
<b>2. Ouverture positive</b>	15 min	Créer une mentalité positive	Question de la table ronde : " <i>Qu'est-ce qui fait déjà de notre institution un endroit bienveillant pour apprendre et travailler ?</i> "
<b>3. Exploration des aspirations</b>	30 min	Identifier les espoirs partagés	Travaux en petits groupes : " <i>Imaginez notre école en trois ans si le bien-être est central. Qu'est-ce que tu vois, entends, ressens ?</i> "
<b>4. Synthèse collective</b>	30 min	Définir les valeurs et les thèmes fondamentaux	Les groupes présentent des visions ; le facilitateur regroupe les idées en 4 à 6 thèmes (p. ex. sécurité, appartenance, autonomisation, partenariat)
<b>5. Élaboration de la vision</b>	30 min	Formuler une déclaration concise	Séance plénière de rédaction utilisant le <i>modèle de déclaration de vision</i> (outil 3b)
<b>6. Adoption de principes directeurs</b>	20 min	Identifier le mode de vie des valeurs	Brainstorming 4-5 principes directeurs (p. ex. inclusion, participation, pratique fondée sur des données probantes)

Échelon	Heure	Objectif	Activités / Matériaux
<b>7. Réflexion finale</b>	15 min	Engager sur les étapes suivantes	Les participants partagent une mesure concrète qu'ils prendront pour appuyer la vision

### Conseils pour facilitateur

- Utilisez un langage inclusif et invitez toutes les voix.
- Enregistrer visuellement des idées (par exemple, sur des tableaux à feuilles mobiles intitulés "Notre avenir ressemble à...").
- Gardez une énergie élevée avec des pauses ou des énergisants rapides.
- Conclure en résumant le projet de vision à haute voix pour validation collective.

### Produits

1. Ébauche de l'**énoncé de vision du bien-être** (à affiner plus tard avec le leadership).
2. Liste des **principes directeurs** (à inclure dans la politique ou la stratégie).
3. Résumé des commentaires des participants et prochaines étapes.

## Outil 6. Modèle d'énoncé de la vision du bien-être

### Objet :

Officialiser la vision collective de l'institution en matière de santé mentale et de bien-être. Cette déclaration d'une page devient le **point de référence central** pour les politiques, les documents de communication et les plans d'action.

### Comment utiliser

- Élaboré pendant ou après l'atelier Vision.
- Approuvé par les dirigeants et largement diffusé.
- Affiché dans les salles du personnel, les zones étudiantes et les documents stratégiques.

## Modèle

Section	Guide de contenu	Exemple (illustratif)
<b>Titre</b>	Un titre court et inspirant (maximum 15 mots).	<i>"Le bien-être au cœur de l'apprentissage."</i>
<b>Énoncé de vision</b>	3-4 phrases décrivant l'état futur souhaité. Utilisez un langage inclusif et basé sur des valeurs.	<i>Notre établissement est une communauté où chaque étudiant et chaque membre du personnel se sent en sécurité, apprécié et capable de se développer. Nous considérons le bien-être comme le fondement de l'apprentissage, de l'innovation et de l'appartenance. Ensemble, nous créons un environnement qui favorise la santé mentale par le respect, la collaboration et les soins.</i>
<b>Nos principes directeurs</b>	4-6 déclarations concises commençant par des verbes d'action.	- Nous <b>incluons</b> chaque apprenant et collègue. - Nous <b>écoutons</b> et donnons à chacun une voix. - Nous <b>encourageons</b> la prévention et le soutien précoce. - Nous <b>apprenons</b> continuellement des preuves et des expériences. - Nous <b>maintenons</b> le bien-être par le travail d'équipe et la réflexion.
<b>Engagement</b>	1 ou 2 phrases montrant l'appui des dirigeants.	<i>Signée par le comité de direction et de bien-être de l'école, cette vision guide notre travail quotidien et nos décisions stratégiques.</i>
<b>Date et signatures</b>	Officialiser l'adoption.	Directrice, coordonnatrice du bien-être, représentante des étudiants

## Suggestions de mise en oeuvre

- Incorporer la vision dans le site Web, les bulletins, les documents d'information et les documents de politique de l'institution.
- Revoir la déclaration chaque année pour en assurer la pertinence.
- Utilisez les phrases clés de la vision comme slogans pour des campagnes ou des semaines de bien-être.

## Outil 7. Modèle de politique de bien-être (Extrait)

### 1. Objet et champ d'application

Définir l'engagement de l'établissement en matière de santé mentale et décrire les personnes visées par la politique (étudiants, personnel, partenaires externes).

### 2. Principes

- Inclusion
- Participation
- Prévention et promotion
- Confidentialité et respect

### 3. Rôles et responsabilités

- Leadership : Orientation stratégique et ressources
- Comité du bien-être : Coordination et suivi
- Personnel : Mise en oeuvre et soutien par les pairs
- Étudiants : Participation et retour d'information

### 4. Plan de mise en oeuvre

Résumez les objectifs annuels et les principales activités.

### 5. Cycle d'examen

La politique doit être réexaminée tous les deux ans dans le cadre de l'assurance qualité institutionnelle.

## Outil 8. Plan d'action pour le bien-être (modèle)

### Objet :

Officialiser l'engagement institutionnel envers la santé mentale et définir la gouvernance, les responsabilités et les mécanismes d'examen.

### Quand utiliser :

Après la phase d'élaboration de la vision et parallèlement à l'élaboration du plan d'action institutionnel.

**Qui devrait l'utiliser :**

Leadership et équipes chargées des politiques et de la qualité, avec la participation du personnel et des représentants des étudiants.

**Comment utiliser :**

- Commencez par une brève déclaration d'intention qui s'aligne sur la mission institutionnelle.
- Définir les principes directeurs (inclusion, prévention, confidentialité).
- Définir clairement les rôles et les responsabilités, ce qui évite la fragmentation par la suite.
- Préciser les délais de surveillance et d'examen (p. ex., examen biennal).

**Résultat :**

Une politique officielle et approuvée qui légitime le travail de bien-être et assure la continuité.

Objectif stratégique	Action	Responsable	Calendrier	Ressources	Indicateurs de succès
Améliorer le bien-être du personnel	Instaurer des bilans de bien-être réguliers	Comité RH & Bien-être	6 mois	Interne	Participation du personnel : 80 %
Promouvoir la voix des élèves	Établir un forum sur le bien-être des étudiants	Chef adjoint et conseiller	1 an	500 €	Le Forum se réunit chaque trimestre
Établir des partenariats externes	Signer un protocole d'entente avec le centre local de santé mentale	Principal	3 mois	Néant	Formalisation du partenariat

**Outil 9. Enquêtes sur le bien-être****Objet :**

Recueillir des commentaires directs sur les perceptions de la sécurité, de l'appartenance, du stress et du climat institutionnel.

**Quand utiliser :**

Au début (phase de diagnostic) et au moins une fois par an pour le suivi et l'évaluation.

**Qui devrait l'utiliser :**

Équipes d'assurance qualité ou de conseil, avec appui à l'analyse des données.

**Comment utiliser :**

- Administrer anonymement en ligne ou sur papier.
- Complétez les données quantitatives (échelles de Likert) par des questions ouvertes pour une meilleure compréhension qualitative.
- Partagez les principales conclusions de manière transparente avec la communauté scolaire.

**Résultat :**

Base factuelle pour les interventions ciblées et l'évaluation des progrès.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de questions d'enquête sur le bien-être des étudiants et du personnel.

**Enquête sur le bien-être des étudiants****Environnement d'apprentissage et sécurité**

- Je me sens à l'abri des brimades, de la discrimination ou du harcèlement dans mon école.
- Les enseignants traitent les élèves équitablement et avec respect.
- Je peux exprimer mes opinions en classe sans craindre d'être jugé.
- L'environnement physique de l'école (salles de classe, couloirs, ateliers) est sûr et accueillant.
- Lorsque des problèmes surviennent entre les élèves, les enseignants nous aident à les résoudre de façon constructive.

**Support et relations**

- Il y a au moins un adulte à l'école vers lequel je peux me tourner si je me sens stressé ou contrarié.
- Mes professeurs remarquent quand je me bats et offrent de l'aide.
- Je sens que l'école se soucie de mon bien-être, pas seulement de mes notes.
- Mes pairs se soutiennent les uns les autres en temps de difficulté.
- L'école fournit des informations claires sur l'endroit où obtenir un soutien en santé mentale.

**Engagement et confiance en apprentissage**

- Je me sens motivé pour apprendre et assister régulièrement à des cours.
- Je crois que je peux réussir dans mes études si je travaille dur.
- Mes professeurs m'encouragent à reconnaître mes forces et mes capacités.
- Je suis confiant quant à mon avenir après avoir terminé ce programme.

- Les méthodes d'enseignement utilisées en classe rendent l'apprentissage agréable et significatif.

### **Voix et participation des étudiants**

- Les élèves sont invités à donner leur avis sur la vie scolaire et le bien-être.
- J'ai l'impression que mes commentaires sont pris au sérieux par les enseignants ou les chefs d'établissement.
- Je suis encouragée à participer à des projets scolaires ou à des activités de bien-être.
- L'école célèbre les réalisations et les efforts des élèves au-delà des notes.

### **Stress et adaptation**

- Je sais comment gérer le stress lié au travail scolaire.
- La charge de travail de l'école est raisonnable et laisse du temps pour se reposer.
- Je sens que mon école m'aide à développer la résilience et les capacités d'adaptation.
- J'ai appris à demander de l'aide quand j'en ai besoin.

### **Enquête sur le bien-être du personnel**

#### **Leadership et culture organisationnelle**

- Le leadership de cette institution soutient activement le bien-être du personnel.
- Le bien-être est discuté ouvertement et sans stigmatisation lors des réunions du personnel.
- Je comprends comment mon travail contribue à la vision et à l'objectif de l'institution.
- Les décisions concernant la charge de travail et le bien-être du personnel sont communiqués de manière transparente.
- Je me sens valorisé et apprécié pour le travail que je fais.

#### **Charge de travail, solde et ressources**

- Ma charge de travail est gérable pendant les heures normales de travail.
- J'ai assez de temps pour préparer un enseignement de qualité et soutenir efficacement les étudiants.
- L'institution fournit des ressources (matériel, temps, formation) qui m'aident à bien faire mon travail.
- Je peux maintenir un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle.
- La programmation des classes et des tâches administratives est juste et réaliste.

#### **Relations professionnelles et support**

- Mes collègues se soutiennent et sont prêts à s'entraider.

- Je me sens à l'aise de discuter de questions de bien-être ou de stress avec mon supérieur.
- Je reçois des commentaires constructifs et des encouragements de la part des dirigeants.
- Le travail d'équipe et la collaboration sont reconnus et récompensés.
- Les conflits ou les tensions entre les membres du personnel sont traités avec respect.

### **Croissance et reconnaissance professionnelles**

- L'établissement offre des formations ou des ateliers sur le bien-être et la santé mentale.
- J'ai l'occasion de me développer professionnellement dans des domaines qui m'intéressent.
- Mes contributions à la vie scolaire (au-delà de l'enseignement) sont reconnues.
- L'innovation et la créativité sont encouragées.
- Je suis fier de travailler dans cette institution.

### **Sécurité psychologique et climat**

- Je peux exprimer des inquiétudes ou des erreurs sans craindre d'être blâmé.
- La communication entre le personnel et la direction est ouverte et respectueuse.
- L'environnement scolaire me permet d'être moi-même au travail.
- L'institution réagit de manière constructive aux réactions ou critiques.
- Dans l'ensemble, je pense que c'est un endroit sain pour travailler.

**Échelle :** 1 = Fortement en désaccord ... 5 = Fortement d'accord

**Administration :** Anonyme ; deux fois par an ; combinés à un retour d'information qualitatif.

### **Questions ouvertes courtes facultatives**

#### **Pour les étudiants :**

- Qu'est-ce qui vous aide à vous sentir bien en venant à l'école ?
- Que pourrait faire l'école pour mieux soutenir votre bien-être ?

#### **Pour le personnel :**

- Quels sont les aspects de votre travail qui favorisent le plus votre bien-être ?
- Quels changements rendraient votre environnement de travail plus sain et plus équilibré ?

## **Conseils d'administration**

- Gardez l'enquête anonyme et volontaire.
- Visez deux fois par an (début et fin de l'année scolaire).
- Utiliser les formats papier et en ligne pour maximiser la participation.
- Combinez les résultats quantitatifs avec des groupes de discussion pour obtenir des aperçus qualitatifs.
- Partagez les résultats en toute transparence avec le personnel et les étudiants et discutez des prochaines étapes.

## Outil 10. Matrice des objectifs SMART

### **Objet :**

Aider les institutions à convertir leur vision du bien-être en **objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais**.

La matrice garantit que la planification des mesures reste réaliste, transparente et axée sur les résultats.

### **Quand utiliser :**

Pendant la **phase 3 : Planification**, immédiatement après l'atelier sur la vision et avant de finaliser le modèle de plan d'action.

### **Comment utiliser :**

1. Examiner les résultats de l'auto-évaluation et des groupes de discussion.
2. Sélectionnez 3 à 5 priorités clés en matière de bien-être.
3. Définissez un ou plusieurs objectifs SMART pour chacun d'eux.
4. Revoir chaque trimestre pour suivre les progrès et apporter les ajustements nécessaires.

## Modèle de matrice des objectifs

Domaine prioritaire	Objectif spécifique	Indicateur(s) mesurable(s)	Actions réalisables	Résultat pertinent/justification	Délai Limité Dans Le Temps	Personne(s) responsable(s)
Bien-être du personnel	Améliorer la gestion de la charge de travail perçue du personnel	Amélioration de 15 % par rapport à l'enquête auprès du personnel T12 d'ici juin 2026	- Introduire un outil de marquage numérique - Rationalisation des procédures administratives	Réduit le stress, améliore le moral	Juin 2026	Gestionnaire des RH, Responsable du bien-être
Soutien aux étudiants	Mieux faire connaître les options d'aide en santé mentale	90 % des étudiants peuvent nommer ≥ 1 service de soutien (enquête)	- Développer des affiches, des séances d'orientation	Encourage la recherche rapide d'aide	Décembre 2025	Conseiller, représentant étudiant
Climat scolaire	Renforcer le sentiment d'appartenance	Note moyenne ≥ 4 sur l'élément "Je me sens à ma place"	- Lancer un programme de mentorat par les pairs - Journée de la communauté hôte	Intégrer et fidéliser	Avril 2026	Équipe des enseignants, Conseil des étudiants

### Conseils de facilitation

- Conserver une formulation concrète et courte.
- Vérifier l'alignement vertical : chaque action doit clairement contribuer à son objectif.
- Priorités des codes de couleur (par exemple, vert = sur la voie, jaune = en cours).
- Utiliser cette matrice comme annexe au **Plan d'action pour le bien-être institutionnel**.

## Outil 11. Suivi de la mise en oeuvre

### Objet

Le **Suivi de la mise en oeuvre** aide le Comité du bien-être et l'équipe de direction à suivre les progrès de chaque action du Plan d'action du bien-être institutionnel.

Il offre un moyen simple et visuel d'enregistrer ce qui a été fait, ce qui est en cours et ce qui nécessite de l'attention — en assurant la responsabilisation et l'apprentissage tout au long du processus.

### Quand utiliser ?

Pendant la **phase 4 : Mise en oeuvre**, une fois le plan d'action approuvé et lancé.

Il devrait être examiné à chaque réunion du Comité du bien-être (au moins une fois par mandat).

### Comment utiliser

- Transférez les actions et les objectifs SMART du **modèle de plan d'action** dans ce traqueur.
- Mettez régulièrement à jour les colonnes "État", "Progrès" et "Remarques".
- Utiliser un code de couleur ou des symboles ( ● sur la piste | ○ en cours | ● retardé | ○ pas démarré).
- À la fin de l'année, résumer les réalisations pour le **Rapport annuel sur le bien-être**.

### Modèle de suivi de mise en oeuvre

Domaine prioritaire	Action/Initiative	Date de début	Date d'achèvement cible	Personne/équipe responsable	Ressources nécessaires	Status (● ● ○ ○)	Progrès / Étapes clés	Obstacles / Assistance requise	Preuves/extrants	Prochaine date de révision
Bien-être du personnel	Enquête sur le bien-être du personnel	Sep. 2025	Oct. 2025	Gestionnaire des RH, Responsable du bien-être	Outil d'enquête, créneau horaire des réunions du personnel	●	Enquête achevée, taux de réponse de 78 %	Néant	Résumé des données présenté au comité	nov. 2025
Soutien aux étudiants	Lancer un programme de mentorat par les pairs	Oct. 2025	Avril 2026	Conseiller, Conseil des étudiants	Matériel de formation, temps de supervision	○	10 mentors formés ; programme pilote dans 2 départements	Besoin d'aide à la liaison	Rapport d'évaluation à mi-parcours	Janv. 2026
Climat scolaire	Redessiner l'espace commun avec l'art étudiant	nov. 2025	Fév. 2026	Équipe des installations, professeur d'art	Peinture, tableaux d'affichage	○	Phase de planification unique	Approbation de financement en attente	Photos, enquête de rétroaction	Mars 2026

Domaine prioritaire	Action/Initiative	Date de début	Date d'achèvement cible	Personne/équipe responsable	Ressources nécessaires	Statut (● ● ○)	Progrès / Étapes clés	Obstacles / Assistance requise	Preuves/extrants	Prochaine date de révision
Communication	Développer un bulletin mensuel de bien-être	Oct. 2025	en cours	coordinateur du bien-être	Modèle, logiciel de conception	●	Publication de 3 numéros	Besoin de contributions plus larges du personnel	Analytique des bulletins	Janv. 2026
Leadership et gouvernance	Intégrer le bien-être dans l'examen annuel	Janv. 2026	Juin 2026	Responsable principal, AQ	Heure des réunions, formulaire d'évaluation	●	Projet non encore examiné	Priorités concurrentes	Rapport d'assurance qualité actualisé	Fév. 2026

### Processus d'examen suggéré

- Mensuelle (informelle)** : Le coordinateur vérifie les progrès avec les personnes responsables.
- Termly (formel)** : Le Comité du bien-être examine le suivi et met à jour l'état.
- Annuellement** : Les données de tracker alimentent le *rapport annuel sur le bien-être* et le *tableau de bord*.

### Résumé visuel facultatif

Créez un tableau de bord ou un graphique simple montrant :

- % d'actions achevées (par pilier ou domaine prioritaire)
- Note de progression moyenne
- Faits saillants / réussites

(Cela peut être intégré directement avec le Modèle de tableau de bord des données - Outil 4.)

### Conseils pour facilitateur

- Utilisez ce suivi pendant les réunions pour concentrer la discussion sur les *solutions*, pas seulement les problèmes.
- Encouragez les personnes responsables à ajouter de brèves réflexions ("Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui ne l'a pas fait ?").
- Archivez le suivi de chaque année pour montrer l'apprentissage institutionnel au fil du temps.
- Gardez le format léger, idéalement une page par terme ou par domaine prioritaire.

## Outil 12. Modèle de plan de communication

### Objet :

Assurer une communication cohérente, transparente et engageante sur les initiatives de bien-être.

### Quand utiliser :

Au début de la phase 4 : Mise en oeuvre, une fois les actions clés identifiées.

### Qui devrait l'utiliser :

Coordonnateur du bien-être, agent de communication ou délégué à la direction.

### Comment utiliser :

- Définir les publics cibles (personnel, étudiants, parents, partenaires).
- Planifiez les messages clés, les canaux (e-mail, affiches, réunions, médias sociaux) et la fréquence.
- Utilisez le modèle pour mapper qui communique quoi, quand et comment.

### Résultat :

Meilleure sensibilisation, participation et visibilité des efforts de bien-être à travers l'institution.

Groupe cible	Message	Canal	Fréquence	Responsable
Personnel	Mises à jour sur les initiatives de bien-être	Réunions du personnel, bulletin	Mensuelle	Champion du bien-être
Étudiants	Sensibilisation et participation	Affiches, assemblées, médias sociaux	Continu	Conseil des étudiants
Parents/employeurs	Partenariat et progrès	Courrier électronique, jours ouverts	Deux fois par an	Chef de département

## Outil 13. Feuille de réflexion : "Notre culture de soins"

### Objet :

Inciter les équipes de direction à examiner les valeurs et les pratiques implicites de l'institution en matière de bien-être.

### Quand utiliser :

Au cours d'ateliers de réflexion sur la vision ou la mise en oeuvre intermédiaire.

**Qui devrait l'utiliser :**

Leadership, Comité du bien-être et équipes d'enseignants.

**Comment utiliser :**

- Discutez de questions telles que : "Comment le nouveau personnel fait-il l'expérience de notre culture ?"
- Identifier les petits changements symboliques ou comportementaux qui pourraient améliorer le climat (p. ex. la langue utilisée dans les réunions, les rituels de reconnaissance).
- Documenter les actions convenues et les réexaminer tous les six mois.

**Résultat :**

Sensibilisation culturelle accrue et alignement des valeurs et des comportements quotidiens.

**Questions d'orientation pour les équipes dirigeantes :**

1. Comment notre langage institutionnel reflète-t-il les soins et l'inclusion ?
2. Quelles pratiques quotidiennes témoignent d'empathie ou, inversement, de négligence ?
3. Quels comportements récompensons-nous — la productivité ou l'équilibre ?
4. Comment les nouveaux employés font-ils l'expérience de notre culture au cours de leur premier mois ?
5. Quels gestes symboliques peuvent démontrer notre engagement pour le bien-être ?

*Utilisation lors de retraites de leadership ou de sessions de planification stratégique.*

## Outil 14. Modèle d'étude de cas

**Objet :**

Documenter et partager les bonnes pratiques en matière de bien-être pour l'apprentissage et la reproduction.

**Quand utiliser :**

À tout moment après la mise en oeuvre initiale (phases 4 et 5).

**Qui devrait l'utiliser :**

Les chefs de projet ou les enseignants qui ont mis en oeuvre une initiative de bien-être.

**Comment utiliser :**

- Capturez le contexte, les actions, les résultats et les leçons apprises.
- Si possible, restez concis (1-2 pages) avec des guillemets ou des images.

- Partager en interne et en externe (réseaux, conférences, diffusion Erasmus+).

**Résultat :**

Portefeuille d'expérience institutionnelle à l'appui de l'apprentissage, de la reconnaissance et de l'expansion.

Nom de l'institution	Taille / Type	Défi identifié	Mesures prises	Résultats	Enseignements tirés
Exemple : École technique de Rijeka	500 étudiants	Contrainte élevée avant les examens	Introduction de la "Salle de repos" et des ateliers de relaxation	Rapports d'anxiété réduits; fréquentation scolaire supérieure	Importance de la participation des étudiants

### Outil 15. Modèle de rapport annuel sur le bien-être

**Objet :**

Assurer la responsabilisation, la transparence et l'apprentissage en résumant les progrès annuels.

**Quand utiliser :**

À la fin de chaque année universitaire (phase 5 : Durabilité).

**Qui devrait l'utiliser :**

Comité du bien-être avec la participation des dirigeants et des ministères.

**Comment utiliser :**

- Utilisez le Plan d'action comme référence pour résumer ce qui a été réalisé.
- Présenter les données d'enquête, les indicateurs, les exemples de réussite et les domaines à améliorer.
- Distribuer au personnel et aux parties prenantes et publier les points saillants.

**Résultat :**

Intégration formelle du bien-être dans les systèmes institutionnels d'information et de qualité.

**Sections :**

- Résumé analytique
- Aperçu des mesures prises (liées au plan d'action)

3. Indicateurs clés (données d'enquête, participation, rotation du personnel, retour d'information)
4. Réussites et défis
5. Priorités de l'année prochaine

Ce format favorise la transparence et aligne le bien-être sur l'assurance qualité.

### Outil 16. Cadre d'auto-évaluation institutionnelle AHEADinVET

Ce cadre structuré permet aux établissements d'évaluer leurs progrès en matière d'intégration de la santé mentale. Il utilise le **modèle à quatre piliers** comme base, avec des niveaux de performance de 1 (initial) à 4 (intégré).

Le **cadre d'auto-évaluation institutionnelle AHEADinVET** permet aux établissements d'EFP d'évaluer leurs progrès en matière d'intégration de la santé mentale et du bien-être dans les systèmes organisationnels.

Il s'agit à la fois d'un outil de diagnostic et de développement, structuré autour du *cadre des quatre piliers* (leadership, enseignement, bien-être du personnel et partenariats).

Le cadre fournit des descripteurs pour quatre niveaux de maturité, de *Initial* (1) à *Embedded* (2), aidant les institutions à localiser leur stade actuel et à fixer des objectifs d'amélioration réalistes.

Utilisé tous les ans ou tous les deux ans, il favorise un dialogue de réflexion entre les dirigeants, les enseignants et les étudiants et crée des preuves pour l'assurance qualité interne et l'accréditation externe.

Il ne s'agit pas d'un outil de jugement mais d'un guide pour l'**apprentissage institutionnel continu et la transformation culturelle**.

Pilier	Niveau 1 - Initial	Niveau 2 - En développement	Niveau 3 - Consolidation	Niveau 4 - Incorporé
Leadership et gouvernance	Absence de politique officielle ; connaissance limitée	Engagement informel ; activités pilotes	Bien-être inclus dans les plans et rapports	Politique pleinement intégrée ; examen annuel
Enseignement et apprentissage	Pas de référence au bien-être	Initiatives individuelles des enseignants	Des pratiques de bien-être coordonnées	Culture du bien-être dans toutes les salles de classe

Pilier	Niveau 1 - Initial	Niveau 2 - En développement	Niveau 3 - Consolidation	Niveau 4 - Incorporé
Bien-être au travail	Soutien ad hoc ; niveaux de stress élevés	Une certaine reconnaissance, une petite structure	Programmes de bien-être du personnel en cours	Culture positive et durable sur le lieu de travail
Partenariats	Contact externe minimal	Collaboration occasionnelle	Partenariats locaux réguliers	Réseau multisectoriel à long terme

**Méthode de notation :** Chaque pilier a une cote de 1 à 4 ; le score moyen fournit le niveau de maturité du bien-être global.

**Objet :** Repérer les progrès et orienter la planification de l'année prochaine.

### Outil 17. Liste des ressources européennes et internationales

Cet outil présente une liste récapitulative des principaux cadres, rapports et lignes directrices européens et internationaux relatifs à la santé mentale et au bien-être dans l'enseignement et la formation professionnels.

Il relie l'action institutionnelle à des contextes politiques plus larges, permettant aux responsables de l'EFP d'aligner leurs stratégies sur les priorités européennes et les normes internationales existantes.

Ces ressources comprennent des documents d'orientation de l'UE et de l'OCDE, des cadres de l'OMS et des initiatives Erasmus+ sélectionnées qui éclairent les pratiques fondées sur des données probantes.

En consultant ces documents, les institutions peuvent s'assurer que leurs stratégies de bien-être sont cohérentes, comparables et actualisées au sein de l'Espace européen de l'éducation.

Organisation/cadre	Pertinence pour l'EFP Santé mentale	Lien / Référence
<b>OMS - Modèle global de santé scolaire</b>	Cadre pour le bien-être holistique dans l'éducation	OMS (2021)
<b>Cadre stratégique de l'UE pour l'éducation et la formation 2030 (ET 2030)</b>	Priorité à l'inclusion, au bien-être et au soutien du personnel	Commission européenne (2021)

Organisation/cadre	Pertinence pour l'EFP Santé mentale	Lien / Référence
<b>socle européen des droits sociaux</b>	Principe 16 : Soins de santé et bien-être au travail	Commission européenne
<b>Stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse 2019-2027</b>	La santé mentale et la participation	portail européen de la jeunesse
<b>Cadre Éducation 2030 de l'OCDE</b>	Insiste sur la résilience émotionnelle et l'action	OCDE (2018)
<b>Orientations de l'UE pour améliorer la santé mentale des enseignants</b>	Orientations pratiques pour le leadership éducatif	Commission européenne (2023)
<b>Résultats du projet Erasmus+ AHEADinVET</b>	Ressources factuelles et outils d'auto-évaluation pour l'EFP	<a href="http://www.aheadinvet.com">www.aheadinvet.com</a>

### Outil 18. Feuille de route institutionnelle (plan sur 24 mois) - exemple

La feuille de route institutionnelle sur 24 mois offre un exemple pratique de la manière dont les établissements d'EFP peuvent structurer leur parcours de transformation du bien-être sur deux années universitaires.

Il suit le modèle en cinq phases décrit dans le manuel sur le changement organisationnel, du *diagnostic à la durabilité*, et illustre les étapes types, les acteurs responsables et les calendriers indicatifs.

La feuille de route sert de modèle de planification plutôt que de calendrier fixe : chaque institution peut l'adapter à sa taille, à ses ressources et à sa volonté de changement.

Sa principale fonction est de visualiser la progression, de promouvoir la responsabilité et de maintenir l'élan en décomposant la transformation à long terme en étapes réalisables.

Phase	Délai	Étapes clés
Diagnostic	Mois 1-3	Vérification du bien-être terminée ; rapport approuvé
Bâtiment Vision	Mois 4-5	Déclaration de vision adoptée ; campagne de communication lancée

Phase	Délai	Étapes clés
Planification	Mois 6-8	Plan d'action finalisé ; comité institué
Mise en oeuvre	Mois 9-20	Projets pilotes exécutés ; formation du personnel dispensée
Durabilité	Mois 21-24	Intégration des politiques ; rapport annuel sur le bien-être publié

*La feuille de route peut être adaptée au rythme et au contexte institutionnels.*

### Outil 19. Indicateurs recommandés pour le suivi et l'évaluation

Une transformation efficace nécessite des preuves claires et mesurables des progrès accomplis.

Cet outil fournit un ensemble d'indicateurs recommandés que les établissements d'EFP peuvent utiliser pour suivre et évaluer l'impact de leurs initiatives en matière de bien-être.

Les indicateurs couvrent de multiples domaines (bien-être des étudiants et du personnel, culture institutionnelle, assiduité, maintien en poste et engagement communautaire) et sont conçus pour s'intégrer facilement aux systèmes d'assurance de la qualité existants.

Ils permettent une réflexion axée sur les données, favorisent la transparence des rapports et démontrent l'engagement institutionnel à l'amélioration continue.

Les institutions sont encouragées à adapter ces indicateurs à leur contexte national tout en préservant la cohérence des mesures au fil du temps.

Domaine	Indicateur	Source de données	Fréquence
Bien-être des étudiants	Score de bien-être auto-déclaré	Enquête annuelle	Annuelle
Bien-être du personnel	Indice de burnout (par exemple, l'inventaire de l'épuisement à Copenhague)	Questionnaire destiné au personnel	Annuelle
Culture institutionnelle	Sentiment d'appartenance (Likert 1-5)	Méthodes mixtes	Tous les 2 ans
Participation	Taux d'absentéisme	Registres scolaires	Termly
Rétention	Taux de décrochage scolaire	Données institutionnelles	Annuel

Domaine	Indicateur	Source de données	Fréquence
Stabilité du personnel	Taux de rotation	Données HR	Annuel
Engagement extérieur	Nombre de partenariats	Registres administratifs	Annuel
Communication	Visibilité des messages de bien-être	Audit interne	Deux fois par an

## Outil 20. Ressources visuelles et gabarits (à usage imprimé ou numérique)

La communication visuelle renforce l'engagement et la compréhension.

Cet outil final fournit une liste de suggestions d'infographies, de graphiques et de modèles imprimables qui peuvent accompagner le Document de stratégie ou être utilisés dans la formation institutionnelle, la production de rapports et la diffusion.

Ces visuels traduisent des cadres complexes, tels que le *modèle à quatre piliers* et le *processus de changement en cinq phases*, en formats accessibles pour le personnel et les étudiants.

Ils comprennent également des modèles pratiques (p. ex., des affiches, des tableaux de bord, des cartes radar sur le bien-être) qui aident les institutions à rendre le bien-être visible dans les espaces physiques et numériques.

L'intégration de matériaux visuels favorise la transparence, la participation et une identité reconnaissable pour l'initiative de bien-être.

### Inclusions suggérées pour les annexes du rapport final ou la trousse d'outils Web :

- Carte radar du bien-être (pour la visualisation des audits)
- Infographie du modèle à quatre piliers
- Diagramme de processus de changement en cinq phases
- Exemple d'affiche sur le bien-être du personnel ("Nous avons tous une santé mentale")
- Infographie : *De la vision à l'action - Le parcours d'un établissement d'EFP en bonne santé mentale*

## Références

- AHEADinVET. (2023). *MentAI HHealth AmbassaDors in VET institutions (AHEADinVET)* [Project description]. Retrieved October 2025, from <https://www.aheadinvet.com/en/projekt>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Basch, C. E. (2011). Healthier students are better learners: A missing link in school reforms to close the achievement gap. *Journal of School Health*, 81(10), 593–598. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00632.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- European Commission. (2019). *European Youth Strategy 2019–2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://youth.europa.eu/youthstrategy>
- European Commission. (2021). *Council Resolution on a Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training towards the European Education Area and beyond (2021–2030)*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). *A Comprehensive Approach to Mental Health*. Brussels: European Commission. <https://ec.europa.eu>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2022). *Working conditions and workers' well-being in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- European Parliament & Council of the EU. (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Kieling, C., et al. (2011). Child and adolescent mental health worldwide: Evidence for action. *The Lancet*, 378(9801), 1515–1525. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60827-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60827-1)
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills 2030: Conceptual learning framework*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/education/2030-project>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

World Health Organization (WHO). (2010). *A framework for promoting health in schools: The WHO global school health initiative*. Geneva: WHO.

World Health Organization (WHO). (2021). *Guidelines on mental health promotion and protection in schools*. Geneva: WHO. <https://www.who.int>

World Health Organization (WHO). (2023). *Mental health: Strengthening our response* [Fact sheet]. Retrieved October 2025, from <https://www.who.int>



# AHEAD inVET

mentAI HEalth AmbassaDors  
in VET institutions



Co-funded by  
the European Union

www.aheadinvet.com

/aheadinvet/

/profile.php?id=100089631393898

/company/ahead-invet/

/Aheadinvet

Numéro du projet : 2022-1-AT01-KA220-VET-000088070

iNNOVela

UNIRI



EXELIA

bit schulungscenter  
member of bit group