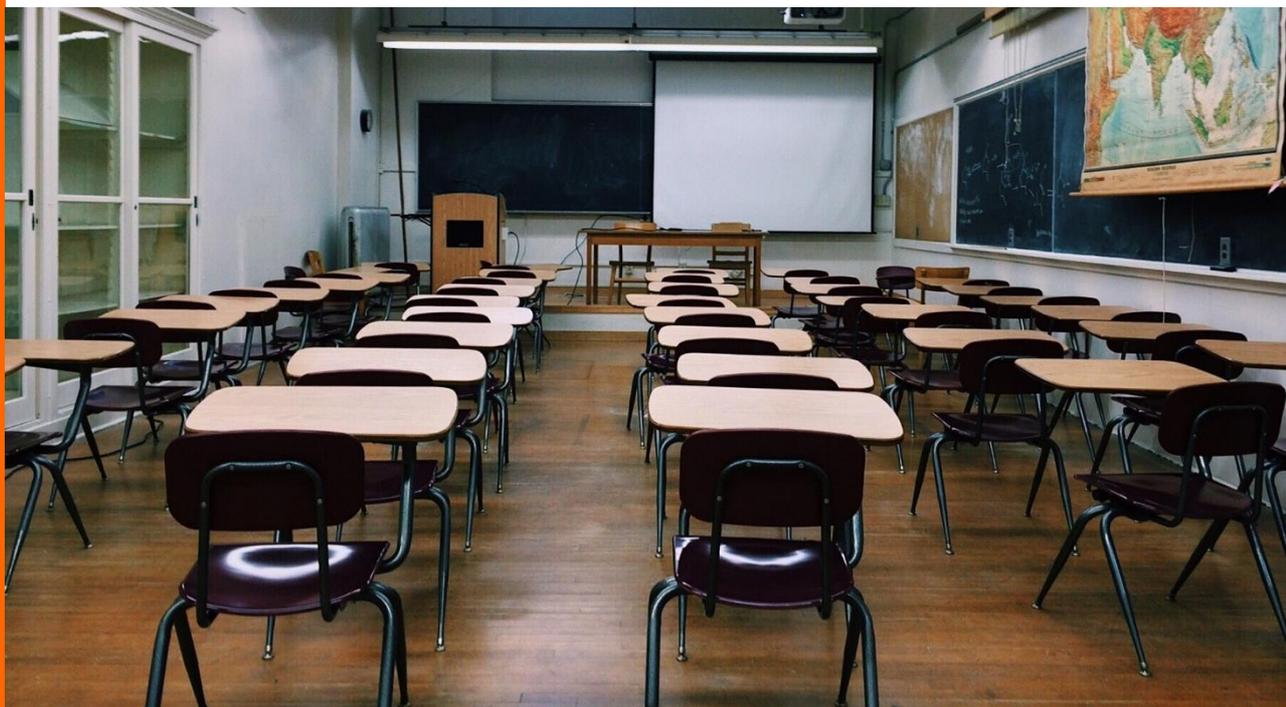


ENDURANCE DES ENSEIGNANTS : POURQUOI S'EN PREOCCUPER ?



Anne Floor

ANALYSE UFAPEC
AVRIL 2019 | 04.19



Résumé :

Quelles sont les conditions de vie et les difficultés rencontrées par les enseignants en milieu et en fin de carrière, ceux qui sont en fonction depuis 20-30 ans ? Qu'en est-il de leur bien-être ? Qu'est-ce qui est mis en place pour eux ? Comment leur carrière est-elle ou non aménagée ? Comment leur expérience est-elle valorisée et reconnue ?

Mots-clés :

Enseignants chevronnés, expérience, épuisement physique, épuisement psychique, aménagement d'horaire, mentorat, personne de confiance, respect, manque de reconnaissance, valorisation salariale, mobilité.

Les enseignants ont donc le sentiment d'une invisibilité des formes de pénibilités du travail et des difficultés du métier aussi bien par l'institution, les parents, que par l'opinion publique

Dominique Cau-Bareille



Avec le soutien du Ministère
de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Introduction

L'idée de se questionner sur ce qui est mis en place pour les enseignants en milieu et en fin de carrière est née de deux constats. L'abandon précoce de la carrière enseignante dans les cinq premières années d'enseignement présuppose que les plus anciens, eux, tiennent le coup et assurent leur fonction jusqu'à la pension, sans quoi le système solaire tout entier risque de s'écrouler. Nous allons nous pencher sur les conditions de vie et les difficultés rencontrées par ces enseignants chevronnés. L'exercice de leur métier au bout de vingt ans s'apparente-t-il à un long fleuve tranquille ? Qu'en est-il de leur bien-être ? Qu'est-ce qui est mis en place pour eux ? Comment leur carrière est-elle ou non aménagée ? Comment leur expérience est-elle valorisée et reconnue ?

Le second constat qui nous a incité à réaliser cette analyse vient de la corrélation très étroite entre le bien-être de l'enseignant et celui de ses élèves. Nous l'avons mis en lumière dans deux analyses¹ sur le harcèlement d'un élève par un enseignant. Or les conséquences de ce harcèlement sont extrêmement importantes pour l'élève harcelé et sa famille. Mais surtout les PO et les directions d'écoles ont peu de marge de manœuvre lorsque l'enseignant est nommé. Lorsqu'un enseignant dysfonctionne, c'est tout le système scolaire qui est impacté. Mais qu'en est-il de l'enseignant ? Comment en est-il arrivé là ? Qu'existe-t-il comme mesure préventive d'accompagnement pour éviter de tels dérapages ? Le bien-être personnel et professionnel de l'équipe éducative est-il suffisamment pris en compte ? Les parents peuvent-ils devenir des partenaires pour transformer les écoles en lieux agréables à vivre ? Comment impliquer l'ensemble de la société pour atteindre cet objectif ?

Pourquoi attacher tant d'importance au bien-être des enseignants ?

Les enseignants comme les éducateurs ont besoin d'être reconnus pour leur travail, d'être appréciés pour leurs compétences, valorisés dans leurs projets, etc. *L'analyse comparée des nombreuses études sur la recherche des facteurs du climat scolaire montre que les relations entre enseignants et élèves, ainsi que celles entre élèves, influencent très significativement le sentiment général qu'éprouvent ces acteurs dans leur rapport à l'école. Bien-être scolaire des élèves et bien-être professionnel des enseignants sont des sentiments intimement liés*². Même si la priorité de l'école doit être centrée sur l'élève, il est nécessaire de ne pas oublier le bien-être cognitif, affectif, social et physique de l'ensemble de la communauté scolaire. Si nous désirons faire évoluer l'école, il est important de commencer par penser au bien-être du personnel éducatif qui s'occupe de nos enfants. En effet, le bien-être est le prérequis à tout.

Le système scolaire instaure un cadre très contraignant susceptible de mettre à mal tant les élèves que les enseignants. Les espaces sont cloisonnés et les possibilités d'interactions réduites, tandis que le temps scolaire est découpé en fonction des

¹ A. FLOOR, *Harcèlement : Quand un prof dérape - réflexions sur le cadre légal et éthique*, analyse UFAPEC n° 25.18. <http://www.ufapec.be/nos-analyses/2518-harcelement-par-prof-cadre-legal.html>

A. FLOOR, *Prof harcelant : Quelles conséquences ?*, analyse UFAPEC n° 24.18. <http://www.ufapec.be/nos-analyses/2418-harcelement-enseignant.html>

² C. MARSOLLIER, « Les conditions du bien-être à l'école », dans *Economie et management*, n° 162, janvier 2017, p. 39.

échéances des évaluations sans tenir compte des rythmes particuliers des apprenants : *La culture scolaire se définit surtout par un système hiérarchisé où la direction mène une équipe pédagogique et éducative, l'éducateur conseille, veille sur l'élève en dehors du temps de classe et l'élève apprend, avec comme mission de passer dans l'année supérieure. Cette description, quelque peu caricaturale, montre que l'organisation scolaire induit des effets forts de cloisonnements et donc des pertes en dynamisme collectif dans l'établissement*³. Les élèves sont répartis par classes d'âges avec obligation d'évoluer au même rythme pour réussir des évaluations en cours ou en fin d'année sous peine de redoublement. Les enseignants se retrouvent seuls face à leur classe et enseignent, au niveau secondaire, leur discipline sans toujours bénéficier d'espace ou de temps collectif pour travailler en réseau avec les collègues. Est-ce possible dans un tel contexte de cultiver le bien-être dans et en dehors de la classe ? A qui l'enseignant qui vit des difficultés professionnelles peut-il s'adresser ?

Echos d'enseignants en milieu et fin de carrière

Nous avons pointé dans une étude française⁴ les difficultés principales relevées par les enseignants interviewés (ils sont tous âgés de 50 ans et plus). Tout d'abord, ils soulignent qu'il s'agit d'un métier pour lequel la *mobilisation physique, cognitive, affective et subjective est permanente*⁵. Il faut être au mieux de sa forme face à la classe : *Il n'y a pas de stratégie d'évitement possible, d'échappatoire quand on est face à la classe* (H, 2^d, 58 ans)⁶. Les enseignants vont davantage parler d'épuisement en milieu et en fin de carrière alors qu'ils évoquaient surtout de la fatigue en début de carrière. Cet épuisement sous-tend une impression de devoir mobiliser davantage de ressources pour remplir les obligations professionnelles, une usure physique et psychique couplée à des difficultés de récupération après une journée de travail, une semaine, un mois, une année scolaire. *Dans ce métier que les enseignants ont souvent pratiqué tout au long de leur carrière, l'âge est synonyme d'usage prolongé de son corps et d'usure de soi* (Lapeyre et coll., 2006), *de burnout pour certains en particulier dans le secondaire* (Burke et coll., 1996), *de vulnérabilité de la santé plus spécifiquement dans le premier degré* (Cau-Bareille, 2009), *de difficultés « à tenir » jusqu'à la retraite relativement partagées*⁷. Face à cet épuisement, l'étude française pointe le fait que les enseignants vont alors développer des stratégies d'adaptation en négociant par exemple des horaires de cours répartis plus également sur tous les jours de la semaine, afin de ne pas avoir de grosses journées de cours à assumer, ou passer à temps partiel pour s'assurer de tenir jusqu'à la pension. Ces aménagements d'horaire seront à chaque fois à négocier avec la direction et seront donc dépendants de sa souplesse, de son écoute et de ses propres contraintes dans l'organisation des plannings des cours. Sommes-nous conscients de cette fatigue, voire de

³ CEMEA, *Le bien-être à l'école : un projet, des expériences*, Acte I, Juillet 2011. <http://www.cemea.be/Le-bien-etre-a-l-ecole-un-projet>

⁴ D. CAU-BAREILLE, « Les difficultés des enseignants en fin de carrière : des révélateurs des formes de pénibilité au travail – Management Prospective Editions, « Management & Avenir », 2014/7, N°73, pp. 149 à 170. Il s'appuie sur une recherche réalisée en 2008-2009, co-financée par le Conseil d'Orientation des Retraites (COR) et le Centre de Recherches sur l'Age et les Populations au Travail (CREAPT), ayant pour objectif de comprendre comment les enseignants de plus de 50 ans investissent cette étape de leur carrière, les difficultés particulières qu'ils rencontrent dans cette phase de leur parcours professionnel, autour de quels facteurs s'élaborent les choix de sorties précoces du métier.

⁵ D. CAU-BAREILLE, op.cit., p. 155.

⁶ Ibidem.

⁷ D. CAU-BAREILLE, op.cit., p. 162.

cet épuisement, qui guette les enseignants en cours et en fin de carrière ? Sans doute, pas toujours.

Nous avons aussi interrogé une enseignante qui joue le rôle de personne de confiance pour l'ensemble du personnel de son école ; elle y a commencé son activité d'enseignante voici vingt-sept ans et confirme cet épuisement physique tout en relevant aussi que de multiples tâches viennent se rajouter au métier d'enseigner : *Chaque année on recommence avec de nouveaux élèves, de nouvelles classes. J'observe aussi que de nombreuses tâches viennent se rajouter : tâches administratives (dossiers d'élèves, des PIA au 1^{er} degré...), mise en place d'activités diverses liées aux nouveaux défis de l'enseignement (cellule de prise en charge du harcèlement entre élèves, élèves à besoins spécifiques, élaboration du plan de pilotage...). Ce sont toujours des tâches supplémentaires qui s'ajoutent au travail d'enseignement. Mentionnons aussi les cas de violence verbale, voire physique, de la part de certains élèves vis-à-vis de leurs professeurs⁸.*

Il est, selon elle, important de tenir compte de cette dimension de la fatigue et de réfléchir à des aménagements d'horaire : *Les demandes d'aménagement des enseignants plus âgés devraient être plus prises en compte afin qu'ils puissent s'organiser et tenir le coup, notamment pour ceux qui sont confrontés à des élèves plus jeunes et souvent plus turbulents. Par ailleurs, des classes plus petites, le développement de nouvelles activités, comme le coaching de nouveaux enseignants par les anciens, ou l'attribution de fonctions plus administratives pour les personnes qui ne veulent plus faire face à des classes sont aussi des solutions à envisager⁹.*

L'étude française relève aussi comme obstacle important une tension nerveuse et psychique augmentant avec les années de pratique (patience qui diminue avec l'âge, intolérance au bruit...). *Quel que soit le niveau scolaire, les enseignants deviennent plus intolérants au bruit dans la classe, comme si leur seuil de tolérance s'abaissait avec l'âge. Il en ressort une charge mentale accrue, facteur de fatigue. Le supportant moins bien, ils essaient de construire des stratégies pour le contenir, le moduler¹⁰.* Ces stratégies mises en place par les enseignants pourront varier de la sanction, du renvoi temporaire de la classe, de la négociation avec les élèves perturbateurs pour qu'ils fassent autre chose afin d'avoir le silence, au retour à un enseignement plus autoritaire et traditionnel. Or, dans leurs études¹¹ sur les liens entre les manières d'enseigner, la relation prof-élèves et l'adaptation scolaire des élèves, trois chercheurs de l'Université catholique de Louvain ont interrogé des élèves sur les pratiques de leurs enseignants centrées davantage sur la maîtrise¹² ou sur la performance¹³, et la qualité des interactions sociales proposées aux

⁸ Interview réalisée par Anne Floor le 1^{er} février 2019.

⁹ Interview réalisée par Anne Floor le 1^{er} février 2019.

¹⁰D. CAU-BAREILLE, op.cit., p. 157.

¹¹ Benoît GALAND, Pierre PHILIPPOT et Marianne FRENAY, « Structure de buts, relations enseignants-élèves et adaptation scolaire des élèves : une analyse multi-niveaux », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 155 | avril-juin 2006, mis en ligne le 21 septembre 2010, consulté le 2 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rfp/225> ; DOI : 10.4000/rfp.225

¹²Structure centrée sur la maîtrise, dans laquelle les pratiques pédagogiques valorisent et soutiennent la maîtrise, l'amélioration et le développement intellectuel, où l'accent est donc mis sur le développement des compétences de tous les élèves, quel que soit leur niveau par rapport aux autres.

¹³ Une structure centrée sur la performance repose, par définition, sur des situations d'apprentissage compétitives qui impliquent une pression normative et une discrimination entre élèves « performants » et « non performants » <https://journals.openedition.org/rfp/225#tocto1n4>

élèves. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que la qualité des relations proposées aux élèves par les enseignants a un effet conséquent sur les interactions entre les élèves eux-mêmes : *meilleure est celle-ci, moins les élèves ont une vision positive du recours à la violence, moins ils se sentent en colère et moins ils perçoivent de tensions intergroupes dans leur école*. Ces analyses démontrent donc que des relations enseignants-élèves de qualité ont un effet pacificateur sur l'agressivité des élèves.

L'absence de prise en compte de la fatigue psychique et physique des enseignants peut conduire à des cas extrêmes de harcèlement et violence sur les élèves au sein des classes. Et une fois que l'enseignant est nommé, la mise à l'écart relèvera d'un parcours du combattant difficile à imaginer.

Les enseignants ressentent aussi un décalage entre la vision de comment exercer leur métier et ce qui est prescrit et imposé par en haut : *Les enseignants en fin de carrière se trouvent de plus en plus en dissonance entre ce qu'ils ont envie de faire dans leur travail et ce qui leur semble pertinent au vu de leur connaissance du métier, des élèves et de leurs difficultés – et les nouvelles injonctions qu'ils ne comprennent souvent pas, auxquelles ils n'ont pas nécessairement envie d'adhérer, quitte à « désobéir » pour reprendre leurs termes (Cau-Bareille, 2012) ou à refuser des inspections (Cau-Bareille, 2009)¹⁴*

Chaque année on recommence avec des nouveaux élèves, une nouvelle classe. Certains profs n'arrêtent pas de faire évoluer ou retravailler leurs cours. De plus, les programmes de cours sur lesquels on n'a pas vraiment d'impact changent tous les 6-8 ans. Les ouvrages de référence ne sont pas adaptés du jour au lendemain. Rédiger un syllabus ou l'adapter en fonction d'un nouveau programme, cela prend du temps.¹⁵

Le manque de reconnaissance est aussi pointé du doigt par cette enseignante personne de confiance : *Il y a des parents qui ne nous considèrent plus. Une revalorisation salariale serait bien aux yeux de la société. Il faudrait plus de respect pour notre profession. On aimerait dire à certains parents de venir en stage dans nos classes¹⁶.*

L'étude française en arrive à une constatation assez alarmante : *Avec l'âge, l'organisme enregistre des changements physiques et psychologiques qui nécessitent des adaptations dans le milieu professionnel ; mesures qui sont inexistantes à l'Education Nationale du fait du nombre restreint de médecins de prévention et de réflexion interne sur les conditions de travail permettant d'élaborer des actions préventives. Et, en Fédération Wallonie-Bruxelles, que mettons-nous en place pour soutenir nos enseignants jusqu'à la fin de leur carrière ?*

¹⁴ D. CAU-BAREILLE, op.cit., p. 162.

¹⁵ Interview réalisée par Anne Floor le 1^{er} février 2019.

¹⁶ Interview réalisée par Anne Floor le 1^{er} février 2019.

Des personnes de confiance pour améliorer le relationnel dans les écoles

La législation sur le bien-être au travail prévoit que tout employeur doit avoir au moins un conseiller en prévention¹⁷. Dans l'enseignement libre subventionné, l'employeur est le pouvoir organisateur. Il est responsable de la mise en œuvre et du respect de la législation relative au bien-être des travailleurs. Toutes les écoles doivent être affiliées à un service externe de prévention et de protection au travail (SEPP). Le SEPP désignera pour chaque école un conseiller en prévention aspect psycho-sociaux (CPAP) et le nom et les coordonnées de contact de ce CPAP doivent figurer dans le règlement de travail. L'employeur peut aussi désigner une personne de confiance et cette nomination devient obligatoire si les représentants des travailleurs au Comité pour la prévention et la protection au travail¹⁸ (CPPT) l'exigent. La personne de confiance est compétente pour gérer tous les risques psycho-sociaux, mais son intervention se limitera aux demandes d'intervention psycho-sociale informelles. *La personne de confiance est disponible en cas de souffrances relationnelles au travail (conflits, harcèlement moral...). Elle informe, écoute, conseille et aide les travailleurs à trouver une solution à la situation problématique. A la demande, elle peut organiser une conciliation entre les différentes parties ou intervenir auprès d'un tiers. La personne de confiance est compétente pour tous les risques psychosociaux au travail, mais uniquement pour le volet informel. La désignation d'une personne de confiance n'est pas obligatoire¹⁹.*

Nous avons interrogé une enseignante qui a suivi une formation de cinq jours en octobre 2016 afin d'endosser le rôle de personne de confiance dans son école secondaire²⁰. Au questionnement sur sa formation et ses missions, elle nous répond :

J'ai une formation scientifique et donc non centrée sur les aspects psychologiques. J'ai surtout un rôle d'écoute et d'aiguillage. C'est un service rendu à l'école, c'est du bénévolat. Je bénéficie d'un local au sein duquel je peux recevoir les personnes qui me demandent un entretien. Le grand principe est la confidentialité. Avoir une personne de confiance dans son école, c'est avoir quelqu'un sur le lieu de travail qui connaisse le lieu et son fonctionnement, qui puisse être à l'écoute. Le simple fait d'être écouté est souvent déjà très important pour les personnes qui font la démarche. Mais je n'ai aucun pouvoir, aucune autorité.

En quoi ce travail d'écoute et d'orientation peut-il être utile ?

Il s'agit d'écoute active, j'essaie de cerner quelle est la situation, ce qu'on peut faire, ce que souhaite la personne. On essaie de trouver ensemble une solution. Mais cela doit être lié au professionnel, au travail. Cela touche à des tensions liées à l'exercice du travail, des conflits avec quelqu'un d'autre dans l'école. Je peux mettre sur pied une conciliation avec la personne concernée, mais je dois toujours garder un rôle neutre. Si je sens que je suis mal prise au point de vue de la neutralité, je peux faire appel au service externe de

¹⁷ Pour en savoir plus sur le rôle du conseiller en prévention, se rendre sur le site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=570>

¹⁸ Ce comité est obligatoire dans toutes les entreprises comptant plus de 50 travailleurs. Si pas de CPPT, c'est la délégation syndicale ou l'ensemble des travailleurs qui en assurent les missions.

¹⁹ http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1366

²⁰ Interview réalisée par Anne Floor le 1^{er} février 2019.

prévention au travail et au conseiller en prévention aspect psycho sociaux. Je ne peux pas en effet être juge et partie.

Cette mission de personne de confiance est-elle fréquente dans les écoles ?

A ma connaissance, plusieurs écoles des environs ont aussi une personne de confiance, mais je ne suis pas au courant des statistiques générales. Cette année-ci, le CECAFOC²¹ avait organisé trois journées de formation pour les personnes de confiance mais elles ont été annulées faute de participants. Cette mission de personne de confiance vient en plus de ma fonction enseignante et ne peut évidemment interférer avec les cours que je donne. Me libérer trois journées pour une formation était d'ailleurs très difficile.

Autres actions

L'obligation de réaliser une analyse des risques psychosociaux est, depuis le 1^{er} septembre 2014, une compétence du Pouvoir Organisateur à réaliser avec l'aide du conseiller en prévention et en bonne collaboration avec le CPPT. Fin 2017, le SeGEC²² a proposé à toutes les écoles catholiques de faire passer à son personnel un questionnaire anonyme, élaboré par le chercheur Karasek²³, au sujet des facteurs psychosociaux influençant la santé. Celui-ci permet d'analyser la charge psychologique du travail, la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences et sa créativité, l'autonomie décisionnelle et le soutien social au travail. L'analyse des résultats devrait permettre aux directions d'école d'envisager des mesures appropriées de prévention, voire une intervention du Service externe de prévention et de protection au travail, afin d'éliminer les situations qui peuvent conduire à des risques psychosociaux. Le conseiller en prévention aspect psychosociaux (CPAP) du SEPP est une ressource importante pour cette phase d'analyse et de développement de mesures de prévention.

Depuis 2010, il existe un numéro vert d'assistance pour tous les membres du personnel de l'enseignement confrontés à des faits de violence à leur égard ou entre élèves. Toute la journée, le 0800/20410 conseille les chefs d'établissement, les enseignants, les éducateurs ou les CPMS, etc. qui sont confrontés à du harcèlement, de la violence ou du mal-être, afin de les orienter vers les services adéquats (médiation scolaire, équipes mobiles...). L'équipe répondant à la permanence téléphonique est composée de professionnels (psychologues, juriste, enseignants, gradué en communication) formés à la relation d'aide et à l'écoute téléphonique.

Toutes ces structures (personne de confiance, CPAP, numéro vert...) sont accessibles à tous les enseignants, qu'ils soient expérimentés ou non. La prise en compte de la fatigue physique et psychique des enseignants au fil des années n'est actuellement pas structurellement rencontrée. Les demandes d'aménagement d'horaires sont dépendantes de la bonne volonté et des possibilités des directions d'écoles. Face à la pénurie des enseignants et à la peur de voir partir les jeunes recrues, certaines directions n'hésitent d'ailleurs pas à attribuer les "bons" horaires et les classes "faciles" aux plus jeunes

²¹ Conseil de l'enseignement Catholique pour la Formation en cours de Carrière.

²² Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique.

²³ Le modèle de Karasek s'intéresse à la mesure du stress au travail. Il a été conçu par le sociologue et psychologue américain Robert Karasek en 1979. Il évalue l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis un salarié, la latitude décisionnelle qui lui est accordée et le soutien social qu'il reçoit.

<http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/modele-de-karasek/>



enseignants. Les directions se retrouvent souvent tiraillées entre des besoins légitimes et parfois concurrentiels de son corps enseignant.

Il est urgent de réfléchir à une fin de carrière respectueuse de la santé des enseignants avec des possibilités d'intervision, d'aménagements d'horaire, de partage d'expériences et surtout de respect et de reconnaissance de leur travail par tout un chacun.

Conclusion

L'école est appelée à évoluer pour mieux s'adapter aux enfants d'aujourd'hui et être davantage en phase avec notre société. En permettant à chaque élève de développer ses potentialités, l'éducation à l'école contribuera in fine à bâtir un monde meilleur. Pour ce faire, elle doit commencer par penser au bien-être du personnel éducatif qui s'occupe de nos enfants. En effet, le bien-être est le prérequis à tout. La question de la durabilité dans la carrière enseignante est une problématique qui ne peut plus être négligée vu le vieillissement du corps enseignant et la pénurie actuelle qui touche le secteur. La personne de confiance joue un rôle préventif et d'écoute de l'ensemble du personnel de son école. Cette fonction trop méconnue devrait davantage être valorisée et portée à la connaissance des personnels des écoles. Des moyens financiers et structurels devraient aussi être mis en œuvre afin d'assurer à la personne de confiance un cadre de travail reconnu.

Dans son mémorandum, l'UFAPEC demande une valorisation du métier d'enseignant tant au niveau de son travail que de ses conditions d'exercice. La flexibilité du parcours professionnel de l'enseignant est aussi une revendication forte de l'UFAPEC, en améliorant la mobilité entre le privé et le public et entre les réseaux avec un calcul d'ancienneté qui respecte chaque profil. Plutôt que de favoriser la DPPR²⁴, l'UFAPEC souhaite un renforcement des activités de mentorat ou de coaching des jeunes enseignants, du travail de remédiation pris en charge par les enseignants expérimentés. Le Pacte prévoit par ailleurs pour tous les enseignants un projet de développement professionnel à discuter avec son chef d'établissement. L'UFAPEC soutient cette initiative tout en proposant d'aller plus loin en donnant aux enseignants les opportunités de valoriser leur expertise via la création de "conseillers pédagogiques collègues". Ceux-ci partageraient leurs expériences, par moments dans la classe, dans une dynamique bienveillante pour répondre à des problématiques ou besoins ponctuels. *Ces "conseillers pédagogiques" doivent nécessairement travailler dans l'école pour connaître le public d'élèves et prendre le temps d'accompagner l'enseignant jusqu'au moment où il a trouvé une solution à sa problématique*²⁵. L'UFAPEC est convaincue qu'une reconnaissance des difficultés propres vécues par les enseignants aux moments clé de leur carrière favorisera une école où il est bon de vivre, d'expérimenter et de partager, où chacun a le désir et le plaisir d'apprendre et d'enseigner.

²⁴ Les disponibilités pour convenances personnelles précédant la pension de retraite.

²⁵ UFAPEC, *Mémorandum*, Janvier 2019, pp. 118-119. <http://www.ufapec.be/positions-de-l-ufapec/position-memorandum-2019.html>