

Le rôle des *motivations à enseigner* dans une politique de recrutement des enseignants genevois

Roberta Alliata, Fabienne Benninghoff et Karin Müller

Sur initiative du Secrétariat général du Département de l'instruction publique de l'Etat de Genève, un projet de gestion prévisionnelle des enseignants (GPE) a été mis en place en 2001.

La GPE a été développée afin de mieux pouvoir appréhender le fonctionnement du système éducatif genevois, de créer des instruments de gestion et de prévoir les besoins en enseignants à moyen terme.

Cette note présente l'un des quatre outils de la GPE, à savoir l'axe *études*. Celui-ci consiste en un dispositif d'enquêtes qui permet d'identifier les motivations d'entrée dans l'enseignement et les motivations de départ anticipé.

L'ensemble du dispositif de la GPE est composé de quatre instruments : (i) l'*infocentre*, qui constitue la base de données centrale sur le corps enseignant, (ii) le *tableau de bord*, qui permet de suivre sous forme d'indicateurs l'évolution du système éducatif et de l'évaluer en fonction de critères préalablement définis, (iii) le *système prospectif*, qui sert d'outil d'anticipation dans le but de prévoir les besoins en effectifs d'enseignants et (iv) l'*axe études*, un dispositif d'enquêtes permettant d'identifier certains éléments susceptibles d'influer sur les mouvements du personnel enseignant (motivations d'entrée dans l'enseignement et motivations de sortie de la profession). Ces outils visent à atteindre quatre objectifs spécifiques et complémentaires, synthétisés et schématisés dans la **figure 1**.

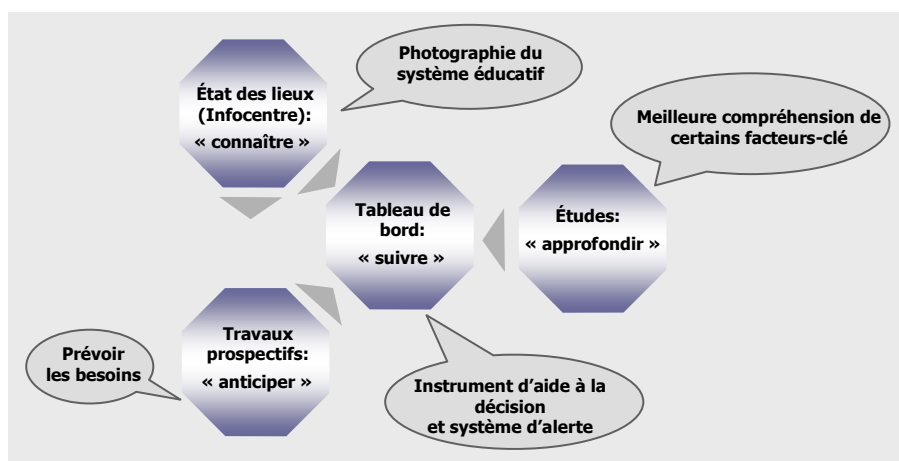
La présente note se focalise sur l'un des quatre outils présentés ci-dessus, à savoir l'axe *études*. Celui-ci consiste en un dispositif d'enquêtes permettant d'identifier les motivations d'entrée dans l'enseignement et les motivations de départ anticipé. De manière plus globale, ces enquêtes doivent aussi pouvoir aider à identifier des facteurs sur lesquels les décideurs peuvent

agir afin de recruter, former et retenir des enseignants de qualité au sein du système éducatif genevois.

Pour les besoins de la GPE, deux enquêtes sont menées annuellement auprès des candidats à l'enseignement et des enseignants ayant décidé de prendre une retraite anticipée en bénéficiant du Plend⁽¹⁾.

La mise en comparaison des résultats du système prospectif et de ces enquêtes permet l'exploration d'avenirs multiples dans la phase anticipative et la définition d'actions à mener dans la phase de décision. Pour appréhender les liens, entre les deux enquêtes d'abord puis entre les enquêtes et les projections, il convient de positionner la carrière d'un enseignant dans une perspective temporelle. Ainsi, il y a d'abord l'entrée dans la profession, puis la période d'activité professionnelle, et enfin la sortie de la profession, qui peut être avancée avec la prise d'une retraite anticipée (Plend). Alors que les enquêtes tentent de mieux cerner les raisons d'entrer et de sortir prématurément de l'enseignement, les projections mesurent les flux d'entrée et de sortie afin de prévoir les besoins en personnel enseignant (**figure 2**).

Figure 1. Les objectifs spécifiques des outils de la GPE



SRED

12, quai du Rhône
1205 Genève - Suisse
T. ++41 22 327 57 11
F. ++41 22 327 57 18
www.geneve.ch/sred

Cette note présente les principaux résultats issus des enquêtes plus récentes, résultats organisés ci-après selon trois volets: (i) description du profil des enseignants et des catégories de motivations d'entrée et de sortie (analyses de fréquences), (ii) différenciation des motivations en fonction de variables telles que l'ordre d'enseignement ou le genre (analyses croisées entre variables) et (iii) dégagement de typologies de candidats à l'enseignement et d'enseignants ayant pris une retraite anticipée (analyses typologiques⁽²⁾). Elle se conclut par une exploration de la portée et des implications pratiques de ces résultats, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une politique de recrutement des enseignants.

Méthode

L'enquête auprès des candidats à l'enseignement a été conduite à la fin de l'année scolaire 2003/2004. Pour ce faire, un questionnaire – composé de 43 questions portant sur les motivations à enseigner et de 12 questions sur les caractéristiques sociodémographiques – a été adressé à l'ensemble des postulants à l'enseignement primaire ou secondaire du canton de Genève (590 candidats). Au total, 306 questionnaires ont été retournés, ce qui correspond à un taux de retour de 52%.

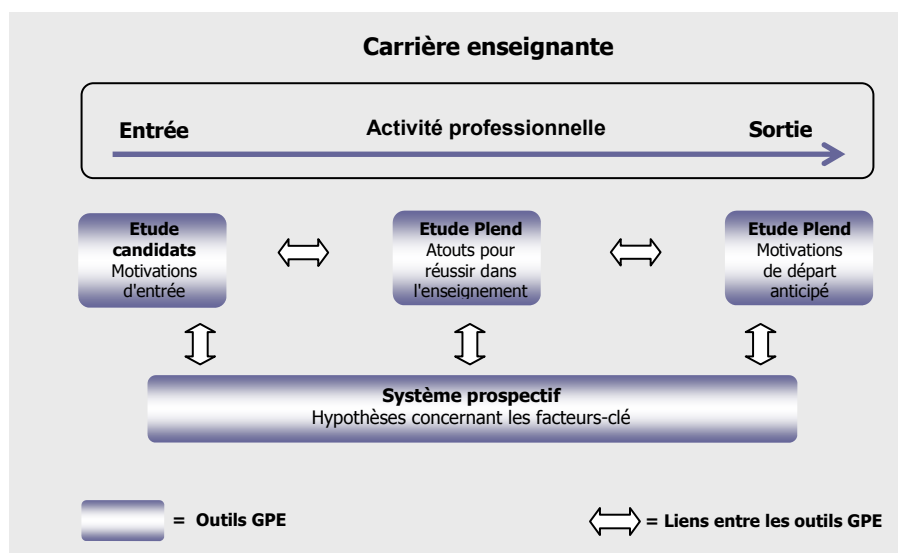
La deuxième enquête s'intéresse aux motifs qui poussent les enseignants à prendre leur retraite anticipée en bénéficiant ainsi du Plend. Le questionnaire a été administré, au début de l'année scolaire 2004/2005, à l'ensemble de la population d'enseignants ayant opté pour une retraite anticipée, soit 204 enseignants du primaire et du secondaire.

Le questionnaire est composé de trois sections. Dans la première section, l'enseignant est invité à dresser un bilan global de sa carrière et à s'exprimer sur les atouts et les faiblesses permettant de mener à bien ou non la profession d'enseignant. La deuxième section s'intéresse aux motivations potentielles de prise de Plend, qui s'articulent autour de 38 items. La troisième section concerne les caractéristiques sociodémographiques des enseignants. Sur les 204 enseignants ayant reçu le questionnaire, 121 ont répondu, ce qui correspond à un taux de retour de 59%.

Participants

Enquête-candidats. La décision d'entrer dans l'enseignement a été prise à des moments très différents par les candidats. La majorité des candidats se sont décidés à court terme; en effet, 42% d'entre eux ont opté pour la profes-

Figure 2. Perspective temporelle de la carrière enseignante



sion enseignante depuis un à cinq ans et un quart d'entre eux depuis moins d'un an. Signalons également qu'un quart des enseignants ont décidé d'entrer dans l'enseignement après avoir eu une expérience professionnelle dans un autre domaine.

La moitié des candidats ont entre 20 et 29 ans; on relève néanmoins qu'une proportion importante de postulants ont entre 30 et 39 ans (32%) et qu'un enseignant sur cinq avait plus de 40 ans au moment de sa décision. De manière générale, les candidates (surtout celles du primaire) sont plus jeunes que les candidats.

Le bassin de recrutement principal est le canton de Genève, puisqu'on constate que deux tiers des candidats ont étudié à Genève et que trois quarts d'entre eux y habitaient au moment de leur postulation.

Enquête-Plend. Un peu plus de la moitié des enseignants ont pris la décision d'une prise de retraite anticipée il y a moins d'une année et un peu plus d'un tiers affirment avoir opté pour cette solution il y a moins de trois ans.

L'âge moyen des enseignants bénéficiant du Plend est de 59 ans. De manière générale, les enseignants du primaire, représentés par une large majorité de femmes, sont plus jeunes au moment du départ, puisque leur âge moyen correspond à 57 ans.

En ce qui concerne la zone géographique du dernier poste d'enseignement, nous constatons que deux tiers des enseignants proviennent de la zone urbaine, un enseignant sur cinq des zones rurales et 11% des zones des cités (Meyrin, Onex, Avanchets, etc.).

Les facteurs motivationnels d'entrée

Pour les besoins de l'enquête menée auprès des candidats à l'enseignement, une analyse thématique a été réalisée à partir du regroupement des items en sept catégories: (i) valeurs humanistes, (ii) vocation professionnelle, (iii) conditions de travail, (iv) parcours personnel, (v) statut social, (vi) mobilité professionnelle et (vii) choix par défaut.

Les résultats de cette enquête montrent que les principales motivations à enseigner se regroupent autour de trois grands pôles: on relève ainsi que ce sont les *valeurs humanistes* liées à l'exercice de la profession qui motivent le plus les candidats (par exemple, le souhait de travailler avec les enfants et les jeunes, de les aider à réussir ou de transmettre le savoir avec la volonté de donner la même chance à tous les élèves). Les motivations associées à la *vocation professionnelle* (p. ex. l'identification au métier d'enseignant et la possibilité d'exercer une profession considérée passionnante), ainsi que les *conditions de travail* – plus particulièrement celles liées aux caractéristiques du métier (p. ex. la possibilité de travailler dans un esprit de collaboration et d'exercer un métier évolutif et exigeant) – sont aussi des motivations fréquemment évoquées (**tableau 1**).

Les facteurs motivationnels de sortie

En ce qui concerne l'enquête auprès des enseignants ayant opté pour une retraite anticipée, les résultats d'une analyse factorielle réalisée sur leurs motivations de départ a permis de définir huit catégories

Tableau 1. Motivations d'entrée selon l'ordre d'enseignement, classées par catégorie (%)

Motivations d'entrée	Total (n = 306)	Primaire (n = 129)	Secondaire (n = 165)
Catégorie 1 : valeurs humanistes			
souhaite aider les enfants et les jeunes à réussir	95	98	92
permet de mettre en pratique des valeurs importantes	91	95	86
souhaite travailler en contact avec les enfants et les jeunes	91	98	85
intérêt pour un travail à relations humaines prépondérantes	89	95	84
souhaite transmettre un savoir aux enfants et aux jeunes	88	85	90
intérêt pour les aspects didactiques et pédagogiques	86	92	81
permet de contribuer à donner la même chance à tous les élèves	86	85	87
intérêt pour les aspects psychologiques	83	91	76
souhaite contribuer à améliorer la société	82	86	78
Catégorie 2 : vocation professionnelle			
profession à exercer avec passion	93	94	92
identification au métier d'enseignant	76	78	73
profession parmi celles qui sont encore utiles	76	74	78
permet d'éviter la routine	72	80	66
est une vocation	68	67	69
profession pour la vie	56	56	56
profession à exercer durant quelques années seulement	15	15	15
Catégorie 3 : conditions de travail			
Catégorie 3a : caractéristiques du métier			
désire travailler dans un esprit de collaboration et de partage d'expériences	91	95	86
motivé par un métier évolutif et exigeant	91	96	86
apprécie l'autonomie et l'indépendance que permet l'enseignement	80	76	82
intérêt pour les possibilités de formation continue	78	85	74
motivé par la formation en cours d'emploi	71	71	70
permet de prendre des responsabilités intéressantes	47	50	45
Catégorie 3b : conditions cadre			
permet de bien concilier vie privée et vie professionnelle	71	70	72
apprécie la flexibilité d'horaire et de taux d'activité	68	59	72
souhaite emploi stable, conditions cadre et sécurité	62	54	67
permet d'accorder de l'importance à la vie familiale	61	62	59
souhaite suffisamment de vacances et de temps de loisirs	48	41	52
motivé par les prestations sociales et les salaires proposés	42	33	49
représente une activité complémentaire intéressante	26	24	27
Catégorie 4 : parcours personnel			
choix qui convient le mieux actuellement	72	71	73
expérience antérieure motivant au réengagement	70	64	72
formation suivie qui conforte dans ce choix	61	68	56
Catégorie 5 : statut social			
trouve valorisant d'exercer un métier d'intérêt général	65	64	66
désire exercer un métier ayant un rôle social important	58	68	50
profession valorisée par la société	22	24	21
aspire au statut social auquel la profession permet d'accéder	19	13	23
Catégorie 6 : mobilité professionnelle			
permet de travailler dans différents secteurs	57	56	57
permet de travailler dans différents établissements, lieux du canton	37	44	33
permet une réorientation professionnelle	34	31	37
permet de travailler dans différents cantons, pays	29	32	27
Catégorie 7: choix par défaut			
débouché principal des études	38	45	33
par renoncement à une carrière académique ou de recherche	23	19	26
difficulté à trouver un autre emploi	14	9	18

Remarque : les pourcentages se rapportent aux répondants estimant que le choix d'entrer dans l'enseignement a été motivé "tout à fait" ou "en grande partie" par telle ou telle motivation.

de motivations de sortie. Celles-ci seraient liées : (i) au *changement des conditions d'exercice du métier*, (ii) à la *charge de travail*, (iii) à la *qualité des relations avec la direction de l'enseignement*, (iv) à la *fatigue et santé*, (v) à la *vie privée* (envie de se consacrer à la *famille*), (vi) à la *politique de l'établissement*, (vii) aux *caractéristiques du Plend* et (viii) à la *vie privée* (envie de se consacrer aux *loisirs*) (**tableau 2**).

Les huit types de motivations indiquées dans le **tableau 2** peuvent être ultérieurement réparties en deux grandes catégories de facteurs : (i) les facteurs internes au métier d'enseignant (que ce soit des facteurs personnels – p. ex. la fatigue et la santé – ou institutionnels, ou encore liés aux caractéristiques du métier) qui *poussent* les enseignants vers la prise de Plend ("*pushing factors*") et (ii) les facteurs externes à la profession qui *attirent* ceux-ci vers la retraite anticipée ("*pulling factors*").

Cinq types de motivations correspondent à des "*pushing factors*" : ces motivations sont liées au changement des conditions d'exercice du métier, à la charge de travail, à la fatigue et santé, aux relations avec la direction de l'enseignement et à la politique de l'établissement.

Trois types de motivations représentent des "*pulling factors*" : il s'agit des motivations associées à la vie privée – pour des raisons d'ordre *familial* ou liées aux *loisirs* – ou aux *caractéristiques du Plend*.

D'après les résultats de notre enquête, deux "*pushing factors*" ont fortement déterminé la décision de prise de Plend ; ceux-ci sont associés aux *changements des conditions d'exercice du métier* survenus au cours de la carrière ("manière de faire les changements institutionnels", "sentiment d'éduquer plutôt qu'enseigner", "dégradation de l'image de la profession", etc.) et à la *charge de travail* ("augmentation du volume de travail", "contenu de la charge de travail qui a changé").

Deux "*pulling factors*" ont aussi contribué de façon considérable au choix du départ anticipé : il s'agit des *caractéristiques du Plend*, notamment en ce qui concerne ses conditions avantageuses, et le souhait de pouvoir se consacrer davantage aux *loisirs* (envie de "se consacrer à ses hobbies" et de "profiter de l'énergie qui reste").

Des motivations diversifiées...

Les résultats globaux que nous venons de présenter masquent bien évidemment des disparités. En effet, une analyse plus détaillée met en évidence que les motivations d'entrée et de sortie ne sont pas les

mêmes en fonction de telle ou telle autre catégorie d'enseignants. Nous avons donc mis en relation les différentes motivations d'entrée et de sortie avec des variables telles que l'ordre d'enseignement et le genre.

Enquête-candidats. En ce qui concerne les différences relevées entre les *ordres d'enseignement*, on a constaté que les candidats à l'enseignement primaire ont tendance à accorder davantage d'importance aux valeurs humanistes et aux aspects psychologiques de l'enseignement, ainsi qu'au rôle social et à l'aspect évolutif de la profession. Par contre, les candidats à l'enseignement secondaire sont davantage attirés par les conditions de travail, plus précisément celles liées aux conditions cadre telles que la flexibilité des horaires et les vacances.

En ce qui concerne la variable *genre*, les candidates et les candidats se différencient peu au niveau de leurs motivations à enseigner. On observe toutefois un double effet entre le genre et le niveau d'enseignement postulé : les femmes postulant à l'enseignement primaire sont bien plus intéressées par les relations humaines et par les aspects psychologiques de la profession que leurs homologues masculins. Autres particularités propres aux postulants à l'enseignement secondaire : les femmes sont plus motivées que les hommes à poser leur candidature suite à une expérience antérieure dans l'enseignement et elles s'identifient davantage au métier d'enseignant.

Enquête-Plend. Ici encore, on a constaté des différences significatives entre les *ordres d'enseignement*. On a en effet relevé qu'auprès des maîtres du primaire, les aspects de l'enseignement liés au changement dans le contenu de la charge de travail sont fortement évoqués comme motivations à prendre le Plend, et le sont beaucoup plus que pour les autres ordres d'enseignement. De même, les conditions pédagogiques, et plus particulièrement le sentiment de manque de liberté ou d'autonomie, ont également poussé davantage les enseignants du primaire à quitter

prématurément la profession. D'autres facteurs tels que les conditions avantageuses du Plend ont aussi motivé de manière majoritaire les enseignants du primaire.

On ne trouve que deux motivations dont l'importance varie selon le *genre*. En effet, les femmes sont surreprésentées parmi les enseignants qui se disent motivés par le désir de s'orienter vers des activités non professionnelles. Par contre, les hommes sont surreprésentés parmi les enseignants motivés par les changements sociaux et, plus particulièrement, par la perception d'une baisse de niveau dans les compétences des élèves.

Typologie des candidats à l'enseignement et des enseignants ayant opté pour une retraite anticipée

L'analyse typologique (ou analyse de regroupement) permet de répartir la population d'une enquête donnée en un nombre défini de sous-groupes aussi différents que possibles les uns des autres, et dans lesquels les individus sont aussi semblables que possible entre eux.

La finalité de l'analyse typologique étant le regroupement des individus en classes, nous avons choisi d'y recourir afin de distinguer des groupes homogènes de candidats à l'enseignement et d'enseignants ayant opté pour une retraite anticipée.

Enquête-candidats. Suite à l'analyse typologique réalisée, nous avons abouti à quatre groupes contrastés de candidats à l'enseignement, classés en fonction de leur degré de motivation (**figure 3**).

1. Le groupe des *passionnés* comprend 37% des postulants : il réunit les candidats les plus motivés, à savoir ceux qui ont davantage indiqué la modalité de réponse "tout à fait" aux propositions du questionnaire. Les motivations associées aux conditions de travail caractérisent tout particulièrement les membres de ce premier groupe. L'importance du rôle social du métier et les valeurs humanistes (souhait

Figure 3. Typologie des candidats à l'enseignement

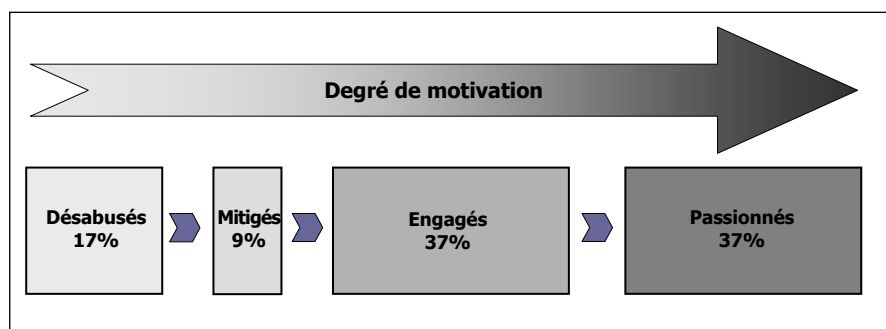


Tableau 2. Motivations de sortie selon l'ordre d'enseignement, classées par catégorie (%)

Motivations de sortie	Total (n=121)	Primaire (n=40)	Secondaire (n=81)
Catégorie 1: changement des conditions d'exercice du métier			
Changements institutionnels (manière)	50	58	46
Sentiment d'éduquer plutôt que d'enseigner	44	50	40
Dégradation de l'image de la profession	44	43	44
Comportement des élèves	33	33	33
Compétences des élèves	25	15	30
Se sentir en décalage avec les élèves	13	8	15
Catégorie 2: charge de travail			
Charge de travail (contenu)	55	70	47
Charge de travail (volume)	50	58	46
Changements institutionnels (contenu)	44	45	44
Sentiment de manque de liberté, d'autonomie	19	35	10
Catégorie 3: relations avec la direction de l'enseignement			
Relations avec la direction de l'enseignement	22	18	24
Soutien de la direction de l'enseignement	19	18	19
Catégorie 4: fatigue et santé			
Ne plus avoir l'énergie nécessaire pour enseigner	26	26	26
Motifs de santé	26	29	25
Catégorie 5: vie privée (famille)			
Se consacrer à sa famille	34	46	27
S'orienter vers des activités non professionnelles	28	40	22
Conjoint déjà à la retraite	26	41	18
Catégorie 6: politique de l'établissement			
Relations avec la direction de l'établissement	15	8	20
Formation continue insatisfaisante	15	23	10
Catégorie 7: caractéristiques du Plend			
Conditions avantageuses du Plend	63	82	53
Disparition probable du Plend	47	51	44
Catégorie 8: vie privée (loisirs)			
Profiter de l'énergie qui reste	84	90	81
Se consacrer à ses hobbies	69	79	65
Voyager	41	39	42
Autres			
Saturation vis-à-vis d'une matière d'enseignement	13	8	15
Se sentir dépassé par les contenus pédagogiques	11	21	6

Remarque : Les pourcentages se rapportent aux répondants estimant que le choix de bénéficier d'un Plend a été motivé "beaucoup" ou "assez" par telle ou telle motivation.

de transmettre le savoir aux enfants et aux jeunes et de les aider à réussir) représentent également des motivations importantes. Ce groupe est aussi très motivé par les aspects psychologiques et didactiques de la profession.

2. Le groupe des *engagés* est de même taille que le premier (37%) et correspond largement au profil du premier groupe en ce qui concerne les catégories de motivations indiquées. Toutefois, le degré d'affirmation de ces candidats se révèle

être plus faible, puisqu'ils choisissent plus fréquemment les modalités de réponse "en grande partie" ou "moyennement".

3. Les candidats du groupe des *mitigés*, minoritaire (9%), sont un peu motivés par les valeurs humanistes, ainsi que par les aspects évolutifs et d'intérêt général de la profession ; ils admettent toutefois qu'ils auraient une certaine difficulté à trouver un emploi ailleurs que dans l'enseignement.

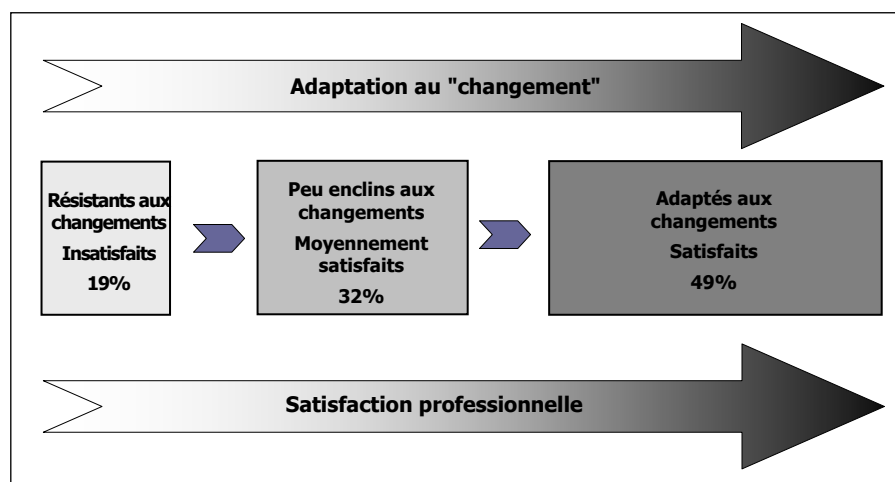
4. Les membres du groupe des *désabusés* (17%) se distinguent par la négation de leurs motivations selon plusieurs thématiques; ils ont en effet souvent indiqué les modalités de réponse "pas vraiment" et "pas du tout", tout particulièrement pour ce qui a trait aux motivations liées aux conditions de travail et au statut social. Ces candidats admettent également que l'enseignement ne correspond pas au choix qui leur conviendrait actuellement le mieux.

Enquête-Plend. L'adaptation au "changement"⁽³⁾ et la satisfaction professionnelle constituent les deux axes essentiels qui distinguent les trois groupes d'enseignants dégagés par l'analyse typologique. Ainsi, un premier groupe d'enseignants (majoritaire) semblent avoir su s'adapter au changement et dressent un bilan satisfaisant de leur carrière. A l'autre extrême, un deuxième groupe d'enseignants (minoritaire) montrent une inadaptation au contexte et tirent un bilan de carrière négatif. Entre ces extrêmes, nous retrouvons une classe intermédiaire, dont les membres ont été affectés par des changements de deux types, institutionnel et social, et qui indiquent un degré de satisfaction professionnel moyen⁽⁴⁾ (figure 4).

1. Les enseignants *adaptés aux changements et satisfaits professionnellement* du premier groupe, majoritaire (49%), ont répondu le plus souvent négativement aux motivations proposées par le questionnaire et établissent un bilan global positif de leur expérience dans l'enseignement. Ils n'ont pas choisi de bénéficier d'une retraite anticipée en raison de ce que l'on pourrait appeler un "changement problématique"; ce qui apparaît central dans ce groupe, c'est donc le fait que ses membres semblent avoir su s'adapter aux différents changements – d'ordre institutionnel, social ou pédagogique – auxquels ils ont été confrontés au cours de leur carrière. L'adaptation au changement des enseignants de ce groupe est corroborée par le fait que ceux-ci dressent un bilan positif sur l'ensemble de leur carrière, puisqu'ils affirment que s'ils pouvaient recommencer, ils opteraient à nouveau pour le même métier.

2. Le changement et ses difficultés constituent par contre le thème principal du discours des enseignants *peu enclins aux*

Figure 4. Typologie des enseignants quittant prématurément le métier



changements et moyennement satisfaits du deuxième groupe (32%), qui affirment que les changements institutionnels et sociaux, ainsi que les répercussions que ces derniers ont pu avoir sur la charge de travail, ont contribué de manière considérable à motiver leur prise de retraite anticipée. Le sentiment de dégradation de l'image de la profession a aussi été souligné par ces enseignants en fin de carrière. Quant au degré de satisfaction professionnelle de ces enseignants, il ne diffère pas significativement de celui indiqué par l'ensemble de la population interrogée.

3. Le thème du changement revient également en force auprès des membres du groupe des enseignants *résistants aux changements et insatisfaits professionnellement* (19%) et se décline en trois domaines : institutionnel, social et pédagogique. Le changement dans le contenu de la charge de travail qui en résulte est également indiqué par les enseignants de ce groupe. Le soutien institutionnel se révèle aussi être insatisfaisant pour ces enseignants, tant du point de vue de la

direction de l'établissement que de celle de l'enseignement. Les membres de ce dernier groupe sont aussi ceux qui tirent le bilan le plus négatif de leur carrière.

Conclusion

Le propos de cette conclusion est de rendre tangibles la portée et les implications pratiques de la GPE pour une politique de recrutement des enseignants.

Le dispositif de la GPE constitue en effet une source d'informations multiples à l'intention des décideurs, exploitable pour une politique de recrutements des enseignants (une telle politique ne devant pas être seulement de nature à garantir un niveau quantitatif, mais aussi qualitatif de nouveaux enseignants).

L'analyse des motivations sert ainsi comme cadre analytique pour identifier les leviers d'action en fonction de deux critères.

1. D'une part, nous pouvons établir l'importance de telle ou telle motivation en fonction de la proportion d'enseignants "en accord avec la motivation". De cette

Tableau 3. Leviers d'action potentiels

	Recruter	Former	Retenir
Caractéristiques du métier	Anticiper les besoins et surveiller le marché de l'emploi des enseignants	Donner les moyens pour pouvoir progresser dans un métier évolutif et exigeant	Mener les changements de manière à ne pas décourager les enseignants
	Souligner les aspects évolutifs et l'esprit de collaboration et de travail à relations humaines	Préparer les enseignants aux rôles multiples de la profession	Veiller à ce que le volume et le contenu de la charge de travail ne découragent pas les enseignants
Conditions cadre	Valoriser les conditions cadre, la stabilité et la sécurité de l'emploi	Soutenir l'intérêt pour les possibilités de formation continue	Maintenir l'autonomie, l'indépendance et la flexibilité du métier
	Maintenir la flexibilité des horaires et du taux d'activité	Cibler les formations en fonction des besoins	Garantir un appui et un soutien hiérarchique approprié
Image de la profession	Rendre visible un profil fort de la profession enseignante	Adapter l'image du métier à l'évolution de la profession	Veiller à éviter une dégradation de l'image de la profession

manière, nous pouvons classer les différents facteurs motivationnels sur une échelle allant de 0 (0% d'accord) à 10 (100% d'accord).

2. D'autre part, nous pouvons effectuer une distinction entre les *facteurs motivationnels intrinsèques*⁽⁵⁾, sur lesquels il n'y a pas d'action possible de la part des décideurs du système éducatif, et les *facteurs motivationnels extrinsèques*, sur lesquels ces derniers pourraient éventuellement agir dans le cadre d'un processus de recrutement. Nous pouvons ainsi également classer nos facteurs motivationnels sur une échelle allant de 0 (aucune ouverture aux actions politiques) à 10 (grande ouverture aux actions politiques).

Le classement des différents facteurs motivationnels opéré en fonction de ces deux critères nous indique que les facteurs les plus significatifs (c'est-à-dire sur

lesquels il convient d'agir prioritairement) concernent les trois dimensions transversales suivantes : (i) les *caractéristiques du métier*, (ii) les *conditions cadre* et (iii) *l'image de la profession*.

Ces dimensions offrent des leviers d'actions pour recruter, former et retenir des enseignants de qualité au sein du système éducatif (**tableau 3**).

Nous avons donc vu comment les résultats des deux enquêtes, considérés séparément, permettent d'abord d'identifier les principales motivations d'entrée dans l'enseignement et de sortie de la profession et de dégager des typologies de candidats et d'enseignants ayant opté pour une retraite anticipée.

Ensuite, la mise en comparaison des résultats des enquêtes permet d'isoler des dimensions transversales aux motivations d'entrée et de sortie sur lesquelles s'appuyer pour proposer un cadre analytique

permettant la définition de leviers d'action pour attirer, former et retenir des enseignants de qualité au sein du système éducatif. Notons que pour orienter davantage les actions, il convient également d'analyser les résultats en tenant compte des particularités des enseignants. Les résultats des enquêtes nous permettent en effet de définir des mesures concrètes, différenciées en fonction de caractéristiques spécifiques des enseignants (comme l'ordre d'enseignement ou le sexe, par exemple). Dans la même optique, l'analyse des typologies d'enseignants nous permet de distinguer les besoins et problèmes éventuels propres à des sous-groupes particuliers de postulants ou d'enseignants quittant l'enseignement prématurément. Ces considérations seront à mettre en contexte avec les autres outils de la gestion du personnel actuellement en place. ■

Notes

⁽¹⁾ Le Plan d'encouragement au départ volontaire à la retraite anticipée (Plend) est une mesure d'incitation financière spécifique destinée à favoriser le départ anticipé du personnel de l'Etat de Genève. Elle a fait l'objet d'une succession de lois, dont la dernière en date – Loi N° B-5 20 du 15 décembre 1994 – a fait du Plend, dans sa version revue et corrigée, un élément permanent de la politique du personnel de l'Etat de Genève.

⁽²⁾ Les méthodes typologiques permettent de structurer la population en groupes homogènes rassemblés en fonction de la similarité de leurs profils de réponse, de telle sorte que des individus appartenant à un groupe donné sont plus proches du profil moyen de ce groupe que du profil moyen de tout autre groupe.

⁽³⁾ Par "changement" nous entendons l'ensemble de changements institutionnels, sociaux et pédagogiques auxquels ces enseignants en fin de carrière ont été soumis dans la succession des phases de leur vie professionnelle.

⁽⁴⁾ En ce sens qu'il ne se différencie pas significativement du taux de satisfaction indiqué par l'ensemble de la population interrogée.

⁽⁵⁾ Par exemple, les motivations à caractère "altruiste", comme les valeurs humanistes ou la vocation professionnelle.

Références

Müller, K., Alliaata, R. & Benninghoff, F. (2006). *Strategies to attract and retain competent teachers: Case study from Switzerland*. Paper presented to the Division L - Educational Policy and Politics, American Educational Research Association Annual Meeting (San Francisco, April 7-11, 2006).

Müller, K., Benninghoff, F. & Alliaata, R. (2005). *Gestion prévisionnelle des enseignants. Edition 2005*. Genève : Service de la recherche en éducation (SRED).

OECD (Organization of economic cooperation and development) (2005). *Teachers matters. Attracting, developing and retaining effective teachers. Education and Training Policy*. Paris: OECD.

Cahiers du SRED :

- No 14 : L'enseignement secondaire à l'échelle mondiale : bilans et perspectives. Actes du colloque de Genève, 5-7 sept. 2004. N. BOTTANI, C. MAGNIN, E. ZOTTOS (éd.). Décembre 2005.
- No 13 : Projet d'école et rénovation de l'enseignement primaire. B. FAVRE, J.-M. JAEGGI, F. OSIEK, coll. S. DIONNET et M. GERMOND. Octobre 2005.
- No 11 et 12 : Actes du colloque « Constructivisme et éducation » : Scolariser la petite enfance ? Volumes I et II. Septembre 2005, 423 et 373 p.

Rapports de recherche :

- La nouvelle organisation du Cycle d'orientation. Rapport III : Intégration au secondaire II des élèves soumis à la nouvelle structure du Cycle d'orientation. F. RASTOLDO, A. EVRARD, C. KAISER. Mai 2006, 46 p.
- Connaissances initiales des enfants à l'entrée à l'école. E. H. SAADA. Avril 2006, 70 p.
- L'intégration d'élèves handicapés mentaux au Cycle d'orientation. Evaluation de l'impact de la première année d'expérience d'intégration scolaire au collège de Bois-Caran. Année scolaire 2004-2005. F. OSIEK, J. LURIN, V. JENDOUBI, S. AHRENBECK. Janvier 2006, 79 p.
- Besoins de garde de la petite enfance : enquête auprès des familles ayant des jeunes enfants, Canton de Genève - 2002. O. LE ROY-ZEN RUFFINEN, M. PECORINI. Octobre 2005, 191 p.
- Climat d'établissement : enquête auprès des directrices et directeurs des collèges du Cycle d'orientation. C. DAVAUD, D. HEXEL, D. GROS. Septembre 2005, 46 p.
- Gestion prévisionnelle des enseignants. Édition 2005. I) Conception et résultats du système prospectif. II) Motivations des candidats à l'enseignement. III) Motivations de départ des enseignants à la retraite anticipée (Plend). K. MÜLLER, F. BENNINGHOFF, R. ALLIATA, coll. R. PEGORARO. Août 2005, 119 p.

Indicateurs de l'enseignement :

- Memento statistique de l'éducation à Genève. Édition 2006. A. EVRARD. Mai 2006, dépliant 16 p.
- L'enseignement à Genève. Ensemble d'indicateurs du système genevois d'enseignement et de formation. Édition 2005. O. LE ROY-ZEN RUFFINEN (coord.), A. JAUNIN (coord.). Mars 2005, 300 p.

Notes d'information :

- No 23 : Eclairages sur les résultats genevois de PISA 2003 en mathématiques. N. GUIGNARD, C. NIDEGGER. Décembre 2005, 8 p.
- No 22 : Les besoins de garde de la petite enfance : enquête auprès des familles ayant des jeunes enfants. O. LE ROY-ZEN RUFFINEN, M. PECORINI. Octobre 2005, 8 p.
- No 21 : Évaluation des apprentissages à l'école primaire, au Cycle d'orientation et dans l'enseignement postobligatoire : analyse des documents. A. SOUSSI, E. FERREZ, F. DUCREY, C. NIDEGGER, N. GUIGNARD. Août 2005, 4 p.
- No 20 : Synthèse des résultats prospectifs de la Gestion prévisionnelle des enseignants 2005/06-2008/09. K. MÜLLER, F. BENNINGHOFF. Juillet 2005, 4 p.

Informations complémentaires :

roberta.alliata@etat.ge.ch, 022 327 70 42
fabienne.benninghoff-jeannerat@etat.ge.ch, 022 327 86 48
karin.km.muller@etat.ge.ch, 022 327 70 77

Version électronique de cette note :

<http://www.geneve.ch/sred/publications/notesinfo>

La GPE sur le site du SRED :

<http://www.geneve.ch/sred/GPE/welcome.html>

Édition :

narain.jagasia@etat.ge.ch, 022 327 74 28