

## Des Directeurs d'école « à bout de souffle » : pour une nouvelle gouvernance de l'École primaire

Après s'être intéressés aux inspecteurs et aux personnels de direction, Georges Fotinos, ancien chargé de mission d'inspection générale de l'Education Nationale, et José Mario Horenstein, médecin psychiatre, lancent une étude sur le moral des directeurs d'école basé notamment sur leur perception des conditions de travail, de la qualité de vie professionnelle et de l'organisation de l'école. L'enquête a été réalisée à l'initiative de la CASDEN Banque Populaire, banque coopérative de la Fonction publique dans le cadre de l'accord-cadre signé par la CASDEN avec le Ministère de l'Education nationale qui prévoit notamment de promouvoir la connaissance des métiers de l'éducation.

Les résultats mettent en lumière le « mal être » des directeurs, sur lesquels repose l'organisation du système éducatif public du 1<sup>er</sup> degré et leur volonté de changement.

### Pourquoi cette enquête ?



Au regard de la grande responsabilité des directeurs et des remontées d'origines multiples indiquant qu'il existe chez eux un sentiment d'exaspération, de fatigue, de perte de motivation et du sens de l'engagement éducatif, les auteurs se sont posés les questions suivantes :

- Ces informations ponctuelles sur le mal être correspondent-elles à la réalité et portent-elles sur l'ensemble de la profession ?
- Quelles propositions pourrions-nous faire pour apporter des pistes de solution à court et moyen termes ?

Les principaux objectifs de cette enquête visent simultanément à connaître l'état actuel du moral des directeurs d'école en mettant en évidence les facteurs liés à leur condition, appréhender sur un temps long l'évolution de ces différents facteurs, informer les pouvoirs publics et apporter des éléments de réflexion aux divers acteurs de l'école.

Cette étude analyse le mal être des directeurs d'école à travers le champ des relations humaines, celui des valeurs et des représentations sociales ainsi que le fonctionnement de l'organisation de l'Education nationale.

### Le moral des directeurs d'école se dégrade...

Les résultats de l'enquête sont plutôt alarmants et montrent un mal être grandissant chez les directeurs d'école, caractérisé par leur perception du système éducatif qui se détériore et des conditions de travail non favorables.

#### - Le système éducatif

D'une part, la majorité des directeurs d'école (90%) n'est pas satisfaite de l'évolution du système éducatif et estime les changements d'organisation et d'objectifs trop fréquents. Plus de 8 directeurs sur 10 considèrent également qu'il n'y a pas de continuité dans la politique éducative et que les services académiques de gestion ne connaissent pas ou peu leur établissement.

De plus, une grande insatisfaction se ressent au sujet de la reconnaissance sociale du métier, des possibilités de formation et de mobilité et des perspectives d'avenir professionnel. Les directeurs d'école se trouvent dans un environnement où ils jugent que l'adaptation de l'organisation aux besoins des élèves s'est dégradée (58% en 2018 contre 11% en 2004) et que les décisions concernant l'exercice de leur métier sont « prises d'en haut » (85,5% en 2018 contre 32% en 2004).

#### - **Les conditions de travail**

D'autre part, les conditions dans lesquelles les directeurs d'école exercent leur métier s'avèrent difficiles : 91% d'entre eux estiment leur temps de travail hebdomadaire à 45h et plus (la période de septembre-octobre étant la plus fatigante) et 83% considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées. On note aussi des résultats inquiétants dans les relations directeurs et parents d'élèves. Ces derniers sont les principaux acteurs de la violence infligée aux directeurs dont le « leadership » est peu reconnu, en vue de l'importance des agressions. Plus de 50% indiquent avoir été insultés, au cours de l'année 2017-2018, surtout par des parents (78%) et des élèves (15%). 26% ont déjà été harcelés, surtout par des parents (69%) et des enseignants (27%).

L'ensemble de ces facteurs ont une incidence sur le moral des directeurs d'école qui est jugé moyen voire mauvais par 66% d'entre eux. Les 35-50 ans sont plus nombreux à penser à quitter leur travail et à indiquer un moral dégradé. Quant aux 50 ans et plus, ce sont les plus harcelés. Ils ont donc le moins bon moral.

Cet état peut entraîner un burnout. Les points qui le caractérisent cliniquement sont : la fatigue physique, la lassitude cognitive (le sentiment de ne pas avoir les idées claires) et l'épuisement émotionnel (l'incapacité d'être à l'écoute des besoins des collègues et du personnel). Ainsi, 39,64% des directeurs d'école sont en épuisement professionnel et pour 23,44%, il y a une suspicion de gravité cliniquement significative.

#### ... **Malgré le soutien de leurs équipes et leurs bonnes relations avec la hiérarchie**

Au-delà de l'importance des points négatifs constatés, l'enquête dévoile également des données rassurantes. Plus de 80% des directeurs considèrent les membres de leur équipe solidaires et estiment avoir le soutien des collègues en cas de difficulté. Cela montre qu'ils ne se sentent pas seuls. Le travail en équipe est considéré comme l'un des piliers de l'équilibre et de l'efficacité professionnels. De plus, 7 directeurs sur 10 ont le sentiment d'être valorisés par les enseignants. De même que plus de 90% d'entre eux estiment que les élèves ont de la considération pour eux et que les parents les respectent (80%), en dépit de l'augmentation des différends qui existent entre eux.

Après analyse du comportement de la hiérarchie vis-à-vis des directeurs, l'étude révèle trois évolutions fortes. Entre 2004 et 2018, le soutien, l'écoute et la reconnaissance ont été en constante progression. En effet, les inspecteurs sont de plus en plus à l'écoute des directeurs avec 68% aujourd'hui contre 37% en 2004. La reconnaissance du travail a subi une hausse de +20% et le soutien de la hiérarchie a progressé doucement pour atteindre 58% contre 42% en 2004. A noter également que 66% des directeurs sont satisfaits de leur relation avec la hiérarchie et ils sont 80% à trouver du sens et de l'intérêt dans leur travail.

En cohérence avec l'ensemble de ces résultats, près de 54% des directeurs jugent le climat bon voire excellent.

#### - **Vers un statut du Directeur d'école ?**

Pour conclure, les directeurs ont été interrogés de manière spontanée sur leur souhait de changement de « la structuration administrative de l'école ». 84% ont répondu à l'affirmative en indiquant en premier choix de levier de changement le statut de directeur (près de 5 directeurs sur 10), suivi du statut de l'école et du régime de décharge fonctionnelle (près de 2 sur 10).

Les témoignages et les propositions d'acteurs de terrain ont été réunis grâce à 90 directeurs et 8 IEN du 1<sup>er</sup> degré en circonscription et de celui d'une communication universitaire inédite centrée sur le lien entre la qualité de vie professionnelle à l'école et la réussite des élèves.

**Au moment où le gouvernement a comme priorité éducative la réussite de l'école primaire, cette étude apporte des informations inédites et une contribution à la connaissance de l'état de la situation et à la volonté de changement de son responsable : le Directeur.**

## Méthodologie

L'enquête « Le moral des directeurs d'école » porte sur l'année scolaire 2017-2018. Elle a été réalisée grâce à un questionnaire « formulaire » en ligne, dans Google Drive du 15 mars au 4 mai 2018. Après différentes étapes de contrôle du jeu de données, 7 365 réponses de directeurs d'école en activité ont été retenues sur 7 404 réponses données (soit 16,5 % de la population concernée). Cet échantillon est très représentatif de la population concernée. Le travail statistique a été assuré par le bureau d'études « Vitruvian-consulting ».

L'étude du moral des directeurs repose sur un questionnaire composé de 105 questions réparties sur 7 domaines :

- Les caractéristiques des directeurs et des lieux d'exercice du métier
- L'environnement de la fonction
- L'exercice de la fonction
- La qualité de vie au travail
- La visibilité de l'environnement de la fonction
- L'accomplissement
- Le moral professionnel

En comparant d'autres enquêtes menées auprès de ce personnel et selon la même méthodologie, ce taux de réponses est le plus important jamais enregistré.

Ce mode de diffusion en contact direct avec les intéressés, l'expérience le prouve, offre des garanties de grande fiabilité. D'une part, il limite le risque ordinaire du questionnement en ligne qui est de n'interroger qu'une fraction particulière de la population et permet ainsi de gérer ce « biais d'échantillonnage » et, d'autre part, il diminue fortement par son caractère national le risque de disparité géographique. La méthodologie conçue pour cette étude permet de dégager de véritables tendances structurelles. Elles concernent d'une part les évolutions négatives et régulières de : la déresponsabilisation professionnelle, les relations avec les parents et les collectivités locales, le non-respect de l'autorité du Directeur, les agressions subies par les Directeurs et d'autre part, côté positif, l'écoute et le soutien des IEN de circonscription et la reconnaissance du travail.

## Des auteurs au cœur du sujet

**Georges Fotinos**, a enseigné du primaire au secondaire puis a lui-même exercé des fonctions d'inspecteur avant de se voir confier diverses responsabilités ministérielles concernant les rythmes scolaires, les violences à l'école, le climat scolaire et les relations école/parents. Il est un des pionniers des enquêtes à l'éducation nationale sur les conditions de travail - celles des chefs d'établissements et directeurs d'école [Le climat scolaire dans les Lycées et Collèges (2005), Le climat scolaire des Ecoles Primaires (2006), Le Moral des Personnels de Direction (2008 et 2017)] ou celles des enseignants et des Inspecteurs avec José Mario Horenstein [La qualité de vie au travail dans les Lycées et collèges (2011), Le Moral des Inspecteurs IEN-IA.IPR (2017)].



**José Mario Horenstein**, médecin psychiatre, a travaillé dans le dispositif psychiatrique de la MGEN jusqu'en 2013. Dès 1993, il commence un programme de recherches et de traitement concernant le stress, le harcèlement et les états de stress post traumatiques liés aux violences physiques à l'encontre des personnels de l'Education nationale. Depuis 2009, il travaille à l'élaboration d'un programme de prévention du burnout et du traumatisme vicariant basé sur la construction esthétique de la bio-flexibilité.

**L'étude « Le moral des directeurs d'école en 2018 – Conditions de travail, qualité de vie professionnelle, burnout » est téléchargeable gratuitement sur [www.casden.fr](http://www.casden.fr) à partir du 6 novembre après midi.**

**A propos de la CASDEN :**

Banque coopérative de la Fonction publique, la CASDEN fait partie du Groupe BPCE, deuxième groupe bancaire en France dont elle détient 2,86 % du capital. A fin 2017, la CASDEN comptait près d'un 1,7 million de Sociétaires, 8 500 Correspondants dans les établissements de la Fonction publique, 240 Délégués CASDEN et 600 collaborateurs. La CASDEN dispose d'un réseau de 110 Délégations Départementales en France métropolitaine et dans les DOM.

[www.casden.fr](http://www.casden.fr)



**Contacts presse:**

CASDEN - Stéphanie Guillas  
01 64 80 34 62 / 06 71 19 13 14  
[presse@casden.banquepopulaire.fr](mailto:presse@casden.banquepopulaire.fr)  
@Casden\_BP

Agence AUVRAY & ASSOCIES – Teninsy Savane  
01 58 22 21 15  
[t.savane@auvray-associes.com](mailto:t.savane@auvray-associes.com)