



RAPPORT D'INFORMATION « METTRE FIN À UN *STATU QUO* INTENABLE : 16 PRÉCONISATIONS POUR AMÉLIORER LA SITUATION DES DIRECTEURS D'ÉCOLE »

Commission de la culture, de l'éducation et de la communication

Rapport d'information n° 489 (2019-2020) de M. Max BRISSON et Mme Françoise LABORDE
fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication,
déposé le 3 juin 2020

Cinq points spécifiques aux directeurs d'école en France

Un directeur d'école simultanément enseignant : le directeur d'école est essentiellement un professeur d'école qui exerce en plus de sa charge d'enseignement la mission de directeur. Ainsi, plus de neuf directeurs d'école sur dix cumulent tâches de direction et charge de classe. La quasi-unanimité des directeurs d'école sont souvent interrompus lorsqu'ils sont en classe pour répondre à une sollicitation liée à la fonction de direction. De l'aveu même des directeurs d'école rencontrés, cette interruption n'est pas neutre sur l'enseignement qu'ils délivrent.

Un pair parmi ses pairs : le directeur d'école ne dispose pas d'un statut particulier. Il s'agit d'un professeur des écoles, inscrit sur liste d'aptitude qui exerce les fonctions de directeur. En outre, il ne possède pas de pouvoir hiérarchique sur l'équipe pédagogique.

Trois missions essentielles : la fonction de directeur d'école s'articule autour de trois axes : le pilotage pédagogique de l'école, les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école, les relations avec les partenaires de l'école. Toutefois, derrière ces missions ainsi définies se cache une multitude de tâches.

Une fonction qui attire moins : chaque année, après les demandes et avis de mobilité, près de 4 000 postes de directeur seraient vacants selon les syndicats, soit 9 % des écoles. D'ailleurs, 13 % des directeurs d'école indiquent ne pas avoir demandé à exercer cette fonction. Phénomène nouveau, désormais les écoles rurales ne sont plus les seules concernées. Certaines grosses écoles rencontrent également des difficultés pour trouver un directeur d'école. Celles-ci peuvent avoir la taille d'un petit collège et le directeur d'école est seul, alors qu'un principal bénéficie *a minima* d'un secrétariat.

Une profession marquée par un profond malaise : selon *Le moral des directeurs d'école en 2018*, une étude de Georges Fotinos et José-Mario Horenstein, (Casden, Novembre 2018, 7 365 répondants), près des deux tiers des directeurs d'école déclaraient en novembre 2018 avoir un moral moyen voire mauvais et plus de la moitié estime que leurs conditions de travail se sont dégradées ces dernières années. Près de 60 % des directeurs d'école seraient en *burn-out*, dont un tiers relevant du « burn-out » clinique.

Un statu quo intenable et des mesures gouvernementales accueillies avec scepticisme

Les mesures du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse – prises dans l'urgence en novembre dernier en réponse à l'onde de choc qui a frappé les directeurs d'école du fait du suicide d'une de leurs collègues – ne répondent que très partiellement aux besoins des directeurs. De manière générale, l'ensemble des syndicats enseignants du premier degré et des associations représentant les directeurs d'école s'accordent pour dire que le *statu quo* des directeurs d'école n'est plus tenable, en matière de multiplication des tâches confiées, de manque de temps et de surcharge de travail.

Un sujet récurrent du débat public depuis de nombreuses années

Sujet récurrent du débat public depuis de nombreuses années, le dossier des directeurs d'école stagne. Il a resurgi à l'occasion de l'examen du projet de loi pour une école de la confiance début 2019, avec l'adoption d'une disposition par le Sénat - supprimée par la suite en commission mixte paritaire - visant à renforcer leurs prérogatives. Lors des débats, Jean-Michel Blanquer, ministre de l'éducation nationale avait déclaré « *la fonction de direction d'école est essentielle et je la soutiens très fortement. Elle devra être valorisée davantage dans le futur. Il est possible que cela implique des évolutions structurelles profondes ; il faut en discuter. Le sujet important de la direction d'école doit être traité avec sérénité, dans le cadre d'une vision systémique et en donnant toute sa place au dialogue social* ». Un groupe de travail a été mis en place en octobre 2019 au sein du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. Toutefois, l'avancée des travaux a pris du retard en raison du télescopage avec le projet de réforme des retraites – et la promesse d'une revalorisation du salaire des enseignants – puis de la pandémie qu'a connue la France.

La crise de Covid-19, la fermeture des écoles puis la mise en place d'un protocole sanitaire stricte dans le cadre de leur réouverture ont montré le rôle essentiel du directeur d'école, à la fois dans l'animation pédagogique, et dans des fonctions organisationnelles et administratives, en partenariat avec les maires, les préfets et les autorités académiques. Leurs responsabilités se sont encore accrues, posant plus que jamais la question des moyens juridiques et outils administratifs dont ils disposent.

Dans ce contexte, la commission prend acte des récentes déclarations de Jean-Michel Blanquer le 21 avril dernier : « *Certains sujets présents avant la crise n'ont pas vocation à disparaître du fait de celle-ci. Au contraire, elle leur a donné plus d'acuité. Les directeurs d'école se sont montrés de magnifiques cadres de l'éducation nationale en maintenant le lien avec les familles, en assurant la coordination des professeurs, en s'engageant au service des élèves. Nous devons en tirer les conclusions et la volonté n'en est que plus forte de faire évoluer leur situation.* »

En outre, elle note avec intérêt le dépôt récent d'une proposition de loi portée par leur collègue députée Cécile Rilhac et signée par les membres du groupe de la majorité gouvernementale. Elle y voit une volonté des deux chambres d'avancer sur le dossier des directeurs d'école.

Les 16 préconisations de la commission de la culture

Issues d'auditions, des échanges qu'elle a pu avoir avec des directeurs d'école, et des remontées d'informations dont ses membres ont été destinataires dans leurs départements respectifs, la commission présente 16 préconisations, centrées autour de quatre besoins : un besoin de cadre administratif, un besoin de temps, un besoin de formation, et un besoin de redéfinition des tâches.

- **Mettre fin à un système de responsabilités accrues sans réels cadres administratifs pour agir**

1. Créer un emploi fonctionnel pour les directeurs d'école, s'accompagnant d'une revalorisation de leur régime indemnitaire
2. Inscrire la relation entre directeur d'école et inspecteur de l'éducation nationale dans une logique partenariale de co-pilotage et de co-responsabilité

- **Un besoin de temps**

3. Revoir les temps de décharge accordés, en créant une strate commune aux écoles de 1 à 3 classes, et en accordant un temps de décharge supplémentaire aux écoles de 4 à 7 classes

Nombre de classes dans l'école (fin de la distinction entre école maternelle et école primaire)	Décharge d'enseignement
1 à 3 classes	10 jours fractionnables (1 journée par mois) auquel s'ajouterait un jour supplémentaire placé à une période de l'année particulièrement chargée (cf. ci-après)
4 à 7 classes	Tiers de décharge auquel s'ajouterait un jour supplémentaire placé à une période de l'année particulièrement chargée (cf. ci-après)
8 à 12 classes	Demi-décharge pensée sur l'année scolaire
13 classes et au-delà	Décharge totale

Fin de la distinction entre les classes de maternelle et d'élémentaire, fusion des catégories 1 à 3 classes et allongement du temps de décharge pour les écoles de 4 à 7 classes (tiers de décharge au lieu du quart de décharge)

4. Limiter les effets de seuils d'une baisse brutale du temps de décharge du fait de la fermeture d'une classe, en prévoyant une période de transition d'un an minimum
5. Sanctuariser les jours de décharge pour les écoles de petite taille, en les prévoyant à l'avance, en concertation avec le DASEN, et en assurant de manière prioritaire le remplacement de tout enseignant absent le même jour dans l'école en question
6. Disposer d'un temps de décharge supplémentaire aux périodes les plus chargées de l'année, pris en concertation entre le directeur d'école et le DASEN
7. Penser la demi-décharge sur l'année scolaire plutôt que sur la semaine et inverser la notion de décharge pour les écoles de grande taille, avec un directeur d'école en charge d'enseignement à partir de 8 classes, et non plus un enseignant chargé de tâches de direction

- **Un besoin de formation**

8. Prendre en compte dans la formation initiale l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école
9. Instaurer un ou deux ans après la prise de poste un nouveau temps d'échanges obligatoire afin de répondre aux questions pratiques nées des premiers retours d'expérience
10. Réserver l'accès aux postes de direction d'écoles de grande taille à des directeurs disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle
11. Développer les échanges entre pairs, en mettant en place dans chaque circonscription académique plusieurs directeurs d'école référents pouvant répondre rapidement aux questions que se posent leurs pairs
12. Renforcer la formation continue, par une formation obligatoire sur les aspects du métier de directeur d'école tous les cinq ans

- **Revoir les tâches confiées aux directeurs d'école**

13. Établir une nouvelle nomenclature des tâches et responsabilités, notamment en matière de sécurité, afin de définir précisément celles qui relèvent du directeur d'école et celles relevant de la collectivité locale
14. Pour les écoles de 8 classes et plus, mettre en place une aide administrative, sous la forme d'un contrat de droit public de trois ans renouvelable une fois, bénéficiant d'une formation initiale conséquente pour être immédiatement opérationnel ainsi que d'une formation continue dans la perspective de sa reconversion professionnelle en fin de contrat
15. Redonner du sens aux tâches exercées
16. Procéder à une « chasse aux doublons »



**Commission de la culture,
de l'éducation
et de la communication**

<http://www.senat.fr/commission/cult/index.html>

Téléphone : 01.42.34.23.23
secretariat-afcult@senat.fr

Présidente :

Catherine Morin-Desailly
Sénatrice de la Seine-Maritime
(Union centriste)



Rapporteur :

Max Brisson
Sénateur des Pyrénées-Atlantiques
(Les Républicains)



Rapporteuse :

Françoise Laborde
Sénatrice de la Haute-Garonne (RDSE)

