

N° 489

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 3 juin 2020

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) sur la **situation des directeurs d'école,***

Par M. Max BRISSON, Sénateur, et Mme Françoise LABORDE, Sénatrice

---

(1) Cette commission est composée de : Mme Catherine Morin-Desailly, *présidente* ; M. Max Brisson, Mme Catherine Dumas, MM. Jacques Gasperrin, Antoine Karam, Mme Françoise Laborde, MM. Jean-Pierre Leleux, Jacques-Bernard Magnier, Mme Colette Mélot, M. Pierre Ouzoulias, Mme Sylvie Robert, *vice-présidents* ; MM. Alain Dufaut, Claude Kern, Mme Claudine Lepage, M. Michel Savin, *secrétaires* ; MM. Maurice Antiste, David Assouline, Mmes Annick Billon, Maryvonne Blondin, Céline Boulay-Espéronnier, Marie-Thérèse Bruguière, Céline Brulin, M. Joseph Castelli, Mmes Laure Darcos, Nicole Duranton, M. André Gattolin, Mme Samia Ghali, MM. Abdallah Hassani, Jean-Raymond Hugonet, Mmes Mireille Jouve, Claudine Kauffmann, MM. Guy-Dominique Kennel, Laurent Lafon, Michel Laugier, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Lozach, Claude Malhuret, Christian Manable, Jean-Marie Mizzon, Mme Marie-Pierre Monier, MM. Philippe Nachbar, Olivier Paccaud, Stéphane Piednoir, Mme Sonia de la Provôté, MM. Damien Regnard, Bruno Retailleau, Jean-Yves Roux, Alain Schmitz, Mme Dominique Vérien.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>L'ESSENTIEL.....</b>	<b>5</b>
<b>I. LA SPÉCIFICITÉ DE LA SITUATION DES DIRECTEURS D'ÉCOLE.....</b>	<b>8</b>
A. LE DIRECTEUR D'ÉCOLE, UN PAIR PARMIS SES PAIRS.....	8
B. UN PROFESSEUR DES ÉCOLES EXERÇANT EN SUS DE SA CHARGE D'ENSEIGNEMENT LA MISSION DE DIRECTEUR .....	9
C. UNE MISSION DÉFINIE PAR UN RÉFÉRENTIEL MAIS PROTÉIFORME DANS LES FAITS.....	11
D. LA CRISE DE COVID-19 RÉVÉLATRICE DU RÔLE ESSENTIEL ET MULTI-TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE.....	14
<b>II. LE PROFOND MALAISE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE.....</b>	<b>17</b>
A. UNE DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	17
B. UN MORAL EN BERNE.....	18
C. « SURCHARGE DE TRAVAIL », « CHRONOPHAGE » OU ENCORE « MANQUE DE TEMPS » : LES MOTS DES DIRECTEURS D'ÉCOLE POUR DÉCRIRE LEUR MÉTIER ...	20
D. UN MODE DE FONCTIONNEMENT PERTURBANT LES ENSEIGNEMENTS .....	21
E. UNE PROPORTION IMPORTANTE DE DIRECTEURS D'ÉCOLE EN « BURN-OUT » ...	22
<b>III. DES SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE GOUVERNEMENT DANS L'URGENCE NE RÉPONDANT QUE PARTIELLEMENT AUX ATTENTES DES DIRECTEURS D'ÉCOLE .....</b>	<b>23</b>
<b>IV. TROUVER UNE RÉPONSE AUX ATTENTES DES DIRECTEURS D'ÉCOLE .....</b>	<b>25</b>
A. METTRE FIN À UN SYSTÈME DE RESPONSABILITÉS ACCRUES SANS RÉELS MOYENS POUR AGIR.....	25
B. UN BESOIN DE TEMPS .....	27
1. Revoir les temps de décharge accordés .....	27
2. Limiter les effets de seuils .....	29
3. Sanctuariser les jours de décharge pour les écoles de taille plus petite.....	29
4. Permettre de disposer d'un temps de décharge supplémentaire aux moments les plus chargés pour les directeurs d'école .....	30
5. Penser la demi-décharge non plus sur la semaine mais sur l'année scolaire.....	31

C. UN BESOIN DE FORMATION.....	32
1. Prendre en compte dans la formation initiale l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école .....	32
2. Développer les échanges entre pairs.....	33
3. Renforcer la formation continue.....	35
D. UN BESOIN D'AIDE HUMAINE ? .....	36
1. La fausse bonne idée du recours au service civique .....	36
2. Quelles tâches déléguer ? .....	38
3. La priorité : redonner du sens aux tâches exercées .....	39
<b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>	<b>43</b>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES .....</b>	<b>55</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>57</b>
• <b>Table ronde sur la situation des directeurs d'école .....</b>	<b>57</b>

## L'ESSENTIEL

### 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, près de neuf directeurs d'école sur dix cumulent tâches de direction et charge de classe.

- **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, les écoles rurales ne sont plus désormais 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** : 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.

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.

**Dans ce contexte, et en complément des auditions menées par les rapporteurs, la commission a souhaité donner la parole à plusieurs directeurs d'école, afin de recueillir leurs expériences et leurs besoins.** Le compte rendu de la table ronde qui s'est tenue le 26 février est annexé au présent rapport.

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. À cette occasion, 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. 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 strict 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 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.

Issues des auditions des rapporteurs, 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.

## Les préconisations de la commission de la culture

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

- Créer un emploi fonctionnel pour les directeurs d'école, s'accompagnant d'une revalorisation de leur régime indemnitaire
- 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**

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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**

- Prendre en compte dans la formation initiale l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école
- 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
- Réserver l'accès aux postes de direction d'écoles de grande taille à des directeurs disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle
- 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
- 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**

- 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
- 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
- Redonner du sens aux tâches exercées
- Procéder à une « chasse aux doublons »

## I. LA SPÉCIFICITÉ DE LA SITUATION DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

### A. LE DIRECTEUR D'ÉCOLE, UN PAIR PARMIS SES PAIRS

À la différence des personnels de direction de l'enseignement secondaire, qui constituent un corps de personnel de direction dédié<sup>1</sup>, **le directeur d'école primaire ne dispose pas d'un statut particulier**. En effet, en application de l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 89-122 du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école « *la direction des écoles maternelles et élémentaires de deux classes et plus est assurée par un directeur d'école appartenant au corps des instituteurs ou au corps des professeurs des écoles* ».

#### Devenir directeur d'école

En application des articles 5 et 7 du décret n° 89-122 du 24 février 1989 relatifs aux directeurs d'école « *nul ne peut être nommé dans l'emploi de directeur d'école s'il n'a été inscrit sur une liste d'aptitude* ». Pour être inscrit sur cette liste d'aptitude, un professeur des écoles doit avoir deux ans de services effectifs, au 1<sup>er</sup> septembre de l'année scolaire au titre de laquelle la liste d'aptitude est établie.

En outre, et contrairement aux personnels de direction de l'enseignement secondaire et des personnels de direction de l'enseignement primaire privé, **le directeur d'école n'est pas le supérieur hiérarchique des autres enseignants ou professeurs des écoles**. Ce dernier reste l'inspecteur de l'éducation nationale (IEN). Le directeur d'école se trouve ainsi dans cette **position ambiguë de responsable du fonctionnement de l'école** pour de nombreux interlocuteurs (parents d'élèves, mairie, intervenants extérieurs,...) - c'est ainsi vers lui que se tournent naturellement les parents en cas de problème avec un enseignant - et pour l'équipe pédagogique qui voit souvent en lui **une « personne ressource »** sans toutefois l'être juridiquement.

Comme l'explique l'un des représentants de syndicat auditionné, également directeur d'école : « *dans une même journée, on peut nous demander de prendre une décision en tant que « chef », mais nous rappeler quelques heures plus tard que l'on n'est pas le supérieur hiérarchique des professeurs d'école* ».

Le directeur d'école peut faire l'objet **d'une mise à l'écart** par le reste de l'équipe pédagogique - d'un **ostracisme** pour reprendre l'expression de M. Georges Fotinos. Ainsi, un quart des directeurs d'école interrogés lors d'une enquête de novembre 2018<sup>2</sup> indique sentir une mise à l'écart de la part

<sup>1</sup> Mise en place sous sa forme contemporaine par le décret n° 88-343 du 11 avril 1988 portant statuts particuliers des corps de personnels de direction d'établissements d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation nationale et fixant les dispositions relatives aux emplois de direction et à la nomination dans ces emplois.

<sup>2</sup> Le moral des directeurs d'école en 2018, Georges Fotinos et José-Mario Horenstein, Casden, Novembre 2018, 7 365 répondants.



des autres personnels. Les directrices se disent plus souvent victimes d'ostracisme que les directeurs (24,5 % pour les femmes, contre 20 % pour les hommes).

En tant que directeur d'école, le professeur des écoles bénéficie d'une **indemnité et de bonifications** qui varient en fonction du nombre de classes. Les directeurs d'écoles situées en REP et REP+ bénéficient d'une bonification particulière.

#### **Calcul de l'indemnité et de la bonification des directeurs d'école**

La compensation financière des directeurs d'école repose sur trois primes :

- **L'indemnité de sujétions spéciales (ISS)** qui varie en fonction du nombre de classes : elle est d'environ 150 euros par mois pour les écoles de 1 à 3 classes, et de 183 euros pour les écoles de plus de 10 classes. Les directeurs d'école en REP bénéficient d'une majoration de 20 % et ceux en REP+ de 30 % ;

- La **bonification indiciaire (BI)**, qui attribue des « points », également en fonction de la taille de l'école : + 40 points, soit 188 euros par mois pour les directeurs d'écoles de plus de 10 classes ;

- La **nouvelle bonification indiciaire (NBI)**, d'un montant de 38 euros environ, quelle que soit la taille de l'école.

Ainsi, un directeur d'une école de plus de 10 classes hors REP touche une indemnité mensuelle légèrement supérieure à 400 euros. Elle est de 260 euros pour un directeur d'une école de 2 à 4 classes hors REP.

En outre, la fonction de directeur d'école est l'une des fonctions particulières qui ouvre accès à l'inscription au tableau annuel d'avancement pour l'accès au grade de la classe exceptionnelle des professeurs des écoles.

#### **B. UN PROFESSEUR DES ÉCOLES EXERÇANT EN SUS DE SA CHARGE D'ENSEIGNEMENT LA MISSION DE DIRECTEUR**

En France, le directeur d'école est essentiellement un professeur des écoles **qui exerce en plus de sa charge d'enseignement la mission de directeur**. D'ailleurs, l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 89-122 du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école reflète cette conception : s'il « *peut être déchargé partiellement ou totalement d'enseignement* », la rédaction même de cet article indique que, par principe, il continue à enseigner.

En fonction du nombre et de la nature (maternelle, élémentaire) des classes dans son école, le directeur d'école **bénéficie d'une « décharge » de temps de classe plus ou moins importante**.

École maternelle	École élémentaire, ou école comprenant des classes de maternelle et d'élémentaires	Décharge d'enseignement
1 classe		4 jours fractionnables : 2 à 3 jours mobilisables avant les vacances de la Toussaint et 1 à 2 jours mobilisables en mai et juin
2 et 3 classes		10 jours fractionnables (1 journée par mois) - au titre des décharges de rentrée et de fin d'année
4 à 7 classes		Quart de décharge
8 classes	8 et 9 classes	Tiers de décharge
9 à 12 classes	10 à 13 classes	Demi-décharge
13 et au-delà	14 et au-delà	Décharge totale

*Circulaire n° 2014-115 du 3 septembre 2014 sur les décharges de service*

Comme le précise cette circulaire n° 2014-115, « un quart de décharge libère un jour par semaine et une demi-journée à raison d'une semaine sur quatre. Un tiers de décharge libère un jour et demi par semaine. Une demi-décharge libère deux jours par semaine et une demi-journée à raison d'une semaine sur deux. Une décharge totale libère les neuf demi-journées hebdomadaires ».

#### Décharge d'enseignement

Quotité	% de directeurs d'école déchargés
Quatre jours fractionnables sur l'année (une classe) ou un jour par mois (2 à 3 classes)	34 % (quatre jours : 8 %, 1 jour par mois : 26 %,)
Quart de décharge (4 à 7 classes)	40 %
Tiers de décharge (8 et 9 classes - ou 8 classes si uniquement des classes de maternelle)	9 %
Demi-décharge (9 à 12 classes de maternelle ou 10 à 13 classes élémentaires)	11 %
Décharge totale	6 %

Les rapporteurs relèvent ainsi que **94 %<sup>1</sup> des directeurs d'école - soit plus de neuf directeurs d'école sur dix - cumulent tâches de direction et charge de classe.**

<sup>1</sup> Les 11 % restants exercent dans des écoles de plus de 13 classes de maternelle, ou de 14 élémentaires.

Cette situation de cumul entre fonction de direction et d'enseignement n'est pas propre à la France. Comme le souligne l'OCDE, « même lorsqu'ils font partie d'une catégorie de personnels différente de celles des enseignants, les [chefs d'établissement] remplissent des fonctions d'enseignement dans plus de la moitié des pays. [...]. On estime dans certains pays qu'il est important que les chefs d'établissement continuent d'enseigner, ne serait-ce que quelques heures afin qu'ils soient plus à même de comprendre et de soutenir les enseignants, et qu'ils se tiennent au courant des évolutions des pratiques pédagogiques, deux missions qu'ils ne pourraient pas remplir s'ils se trouvaient entièrement coupés de la vie dans les salles de classe et de l'expérience de l'enseignement »<sup>1</sup>. De même, lors des auditions, aucun des représentants des syndicats **n'a remis en cause le principe d'un lien entre le directeur d'école et les tâches d'enseignement**, mais tous ont néanmoins appelé à des modifications du système.

#### Témoignage d'une directrice d'école - extraits de la table ronde du 26 février

Caroline Pirrochi : « Pour être efficaces, nous avons besoin de continuer à être enseignants. Notre voix sera plus forte si nous vivons les mêmes problèmes que nos collègues. Nous ne serons plus crédibles si nous nous éloignons du terrain. Nous entendrions alors les mêmes reproches que ceux qui sont faits aux IEN, à savoir qu'ils sont loin du terrain et ne savent pas ce que c'est que d'enseigner ».

En outre les directeurs d'école peuvent bénéficier d'une **décharge du temps d'activités pédagogiques complémentaires**. Pour les directeurs d'écoles d'une à deux classes, la décharge est de 6 heures sur les 36 heures annuelles ; elle est de 18 heures pour les directeurs d'écoles de trois à quatre classes, et totale pour les directeurs d'école de cinq classes et plus.

#### Les activités pédagogiques complémentaires (APC)

Les APC visent à permettre d'accompagner certains élèves qui en ont particulièrement besoin pour réussir leurs apprentissages. Elles ne relèvent pas du temps d'enseignement obligatoire pour les élèves, mais s'ajoutent aux 24 heures d'enseignement hebdomadaire. Elles peuvent concerner tous les élèves, ou seulement certains d'entre eux. En outre, la composition du groupe peut évoluer au cours de l'année.

### C. UNE MISSION DÉFINIE PAR UN RÉFÉRENTIEL MAIS PROTÉIFORME DANS LES FAITS

Les articles 2, 3 et 4 du décret n° 89-122 du 24 février 1989 énumèrent les fonctions du directeur d'école. Celles-ci sont précisées par la circulaire

<sup>1</sup> Améliorer la direction des établissements scolaires, Vol 1 : politiques et pratiques, OCDE 2008.

n° 2014-163 du 1<sup>er</sup> décembre 2014 relative au référentiel métier des directeurs d'école et **peuvent être regroupées autour de trois grands axes** :

- **Le pilotage pédagogique de l'école**

Il s'agit notamment d'assurer la coordination nécessaire entre les enseignants, d'animer l'équipe pédagogique, et de veiller au bon déroulement des enseignements. Comme le précise la circulaire de 2014, *« ces attributions requièrent des compétences en matière d'animation, d'impulsion et de pilotage »*. On peut citer au titre de cet axe la réunion du conseil des maîtres au moins une fois par trimestre, la bonne intégration des professeurs d'école stagiaires, et de manière générale de tout nouveau membre de l'équipe pédagogique, la diffusion des instructions et programmes officiels auprès des enseignants de l'école, ou encore la mise en place d'un programme personnalisé de réussite pour les élèves en situation particulière. À ce titre, la circulaire n° 2019-088 du 5 juin 2019 de rentrée *« pour une école inclusive »* prévoit que *« chaque projet d'école et d'établissement doit comporter un volet sur l'accueil et les stratégies d'accompagnement des élèves à besoins éducatifs particuliers. Il prend en compte les projets personnalisés de scolarisation et les aménagements et adaptations nécessaires pour la scolarisation de ces élèves »*. Cette tâche incombe de fait au directeur d'école.

- **Les responsabilités relatives au fonctionnement de l'école**

*« Il revient au directeur de veiller à la bonne marche de l'école et au respect de la réglementation qui lui est applicable »*. Derrière cette phrase de la circulaire de 2014 se cache une multitude de tâches. Il est en charge de l'admission, de l'accueil et de la surveillance des élèves. À ce titre, il est notamment chargé de s'assurer de la fréquentation régulière de l'école par les élèves (suivi des absences). Il est chargé de la répartition des moyens : il répartit les élèves entre les classes et en groupes et *« arrête le service de tous les enseignants nommés à l'école »*. Il est également chargé de contrôler l'activité des personnels des collectivités locales pendant leur temps de service à l'école, et des personnels contractuels affectés à l'école. Enfin, il est responsable de la sécurité de l'école. Il organise les exercices de sécurité obligatoires et actualise le registre de sécurité en lien avec la collectivité locale. **Cette tâche a conduit à un accroissement de travail pour les directeurs d'école et à des responsabilités importantes supplémentaires** à la suite des attentats que connaît la France depuis 2015. Mais surtout, de nombreux directeurs d'école **se sentent seuls** face à une responsabilité qui devrait être interministérielle. Comme l'ont indiqué les représentants du SNUIPP-FSU, le sujet de la sécurité *« occupe quotidiennement les directeurs d'école, mais sans que ces derniers ne bénéficient forcément d'un circuit de validation des mesures prises. Lorsqu'ils interrogent la préfecture ou l'académie, on leur répond de faire au mieux, mais sans jamais valider formellement leurs procédures ou actions entreprises »*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Audition du 5 février 2020.

- **Les relations avec les partenaires de l'école**

**Le directeur d'école est l'interlocuteur, le représentant de l'école, pour l'ensemble des partenaires de l'école, dont le nombre n'a cessé d'évoluer ces dernières années.** Outre la mairie, ou l'intercommunalité si la compétence y a été transférée, les rapporteurs pensent également aux parents d'élèves, membres à part entière de la communauté éducative<sup>1</sup>, – le directeur d'école est d'ailleurs chargé d'assurer l'organisation des élections des délégués des parents d'élève au conseil d'école –, aux acteurs associatifs, aux ATSEM (agent territorial spécialisé des écoles maternelles), aux AESH (accompagnants d'élèves en situation de handicap) et l'accompagnateur du PIAL (pôle inclusif d'accompagnement localisé) dans le cadre du développement de l'école inclusive, mais également d'autres services de l'État. Les rapporteurs estiment nécessaire de mener un travail de concertation avec les services municipaux ou intercommunaux, dans l'intérêt de l'élève. D'ailleurs, certaines communes et intercommunalités travaillent sur des chartes relatives à leurs ATSEM.

**Témoignage d'un directeur d'école – extraits de la table ronde du 26 février**

Patrick Contard, directeur d'école à Paris : *« Nous avons beaucoup d'interlocuteurs : les IEN, les collègues, les parents, les médecins scolaires, les psychologues scolaires, les réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficulté (RASED), les assistantes sociales, les centres d'adaptation psycho-pédagogique (CAPP) et les centres nationaux de prévention et de protection (CNPP) qui suivent les enfants en-dehors de l'école, le commissariat pour les problèmes de sécurité, les circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (qui sont des antennes de la mairie de Paris), la mairie d'arrondissement, la mairie de Paris, la caisse des écoles, les personnels de service... »*

**Exemple : le rôle du directeur d'école en matière de protection de l'enfance  
(Référentiel métier des directeurs d'école)**

*« Le directeur d'école contribue à la protection des enfants en liaison avec les services compétents. Il participe au repérage des situations d'élèves en danger ou en risque de l'être et organise la réflexion partagée entre les membres de l'équipe pédagogique. Il s'assure de l'affichage du numéro du service national d'accueil téléphonique de l'enfance en danger. En lien avec les personnels sociaux et de santé de l'éducation nationale, il est l'interlocuteur des partenaires (services sociaux, éducatifs, de santé) et des autorités locales, le cas échéant. Il assure la transmission des informations préoccupantes au président du conseil général et des signalements concernant les élèves en danger ou en risque de danger, selon la procédure fixée dans le protocole départemental de protection de l'enfance. Il veille à ce que soit préservée la qualité des relations entre l'école et les parents concernés par ces situations. »*

---

<sup>1</sup> Article L. 111-3 du code de l'éducation.

## **D. LA CRISE DE COVID-19 RÉVÉLATRICE DU RÔLE ESSENTIEL ET MULTI-TÂCHE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE**

La crise sanitaire de Covid-19 a démontré le rôle essentiel joué par les directeurs d'école à chacune des étapes de la crise sanitaire. Ils ont été amenés à avoir un rôle d'organisation, de coordination tant administrative que pédagogique – **à agir comme de véritables chefs d'établissement.**

- **Au début de l'épidémie**

Les directeurs d'école étaient en première ligne pour informer les familles des consignes gouvernementales (quatorzaine pour les élèves et leurs familles revenant de certaines zones ou pays) et répondre à leurs inquiétudes. Or, ils étaient eux-mêmes confrontés à des difficultés pour recueillir des informations, ou celles obtenues étaient contradictoires comme le montre le témoignage ci-après.

Par ailleurs, ils ont été sollicités dans certains départements pour mettre à jour en urgence le plan de continuité d'activité, dont le but était de garantir une continuité du service dans chaque école en cas de fermeture des établissements.

### **Témoignage de directeur d'école - extraits de la table ronde du 26 février**

Patrick Contard, directeur d'école à Paris : « *L'information [sur la quatorzaine imposée aux personnes- adultes et élèves – revenant de certaines zones géographiques] par la direction des affaires scolaires a été transmise le dimanche soir, et donc vue par les directeurs d'école qui se sont rendus à leur bureau en cette fin de week-end. Par ailleurs, les informations divergeaient avec celles de l'inspectrice d'académie. Ainsi, le courrier de la mairie mentionnait simplement la Chine et Singapour, alors que celui de l'inspectrice d'académie mentionnait également le Nord de l'Italie. Nous avons passé la matinée de lundi à essayer de savoir quelles informations nous devions donner aux parents et afficher. Il nous a fallu rassembler les consignes du rectorat et celles de la ville. Je vous laisse également imaginer la situation où certains parents nous indiquaient que tel autre enfant revenait de Chine ou d'Italie, certains enfants prétendaient être allés en Italie alors que ce n'était pas vrai... Bref, nous avons passé la matinée à vérifier ces informations. Cela s'est ajouté à la charge de travail habituelle. À cette occasion, le rectorat a utilisé une liste d'urgence qui avait été mise au point pour Vigipirate. Nous nous sommes rendu compte qu'un certain nombre d'entre nous n'étaient pas sur cette liste. »*

- **À la suite de l'annonce de la fermeture des écoles**

Cette annonce a été accueillie avec surprise, dans la mesure où le matin même le ministre de l'éducation nationale avait indiqué que la fermeture des établissements scolaires n'était pas à l'ordre du jour.

En l'espace d'une soirée, les directeurs d'école ont dû préparer la communication à l'intention des familles, faire le point avec leurs collègues pour organiser la fermeture de l'école (possibilité ou non de prendre du matériel de l'école, demander aux parents de récupérer les affaires des

élèves). Là encore, les informations contradictoires données par les IEN et les DASEN ont été sources de complexité pour les directeurs d'école.

- **Pendant le confinement**

Le directeur d'école est devenu le point de contact de tous les acteurs de la communauté éducative. La foire aux questions du ministère de l'éducation nationale en témoigne : *« les directeurs d'école doivent pouvoir être joints, soit par messagerie électronique, soit par téléphone, au moins durant les horaires habituels d'ouverture de l'école, fixés par le règlement intérieur, par les enseignants et autres personnels de l'école, par les autorités académiques, les services municipaux et les parents afin de répondre rapidement à toutes les questions liées à l'organisation du travail des élèves »*. À ce titre, ils avaient notamment la charge d'actualiser les espaces numériques de travail et les sites internet de l'école en fonction de l'évolution de la situation. Si l'école ne possédait pas de site internet, le directeur devait informer *« régulièrement »* les parents *« via tous les canaux usuels : courriels, SMS, téléphone, affichages extérieurs à l'entrée de l'école ainsi qu'en mairie »*<sup>1</sup>.

En parallèle, les directeurs d'école ont épaulé leurs collègues. Le vademécum sur la continuité pédagogique dans sa version du 20 mars 2020 précise ainsi que le directeur d'école *« assure la liaison avec les professeurs et aide, éventuellement à distance, à la mise en cohérence de l'action de l'équipe pédagogique. Il doit pouvoir répondre aux questions liées à l'organisation du travail des élèves »*. Les directeurs d'école ont ainsi aidé leurs collègues à contacter l'ensemble des familles, notamment celles qui étaient difficilement joignables. Surtout, les rapporteurs notent que les directeurs d'école **se sont vus attribuer un début de droit de regard sur le travail pédagogique de leurs collègues** : ils ont dû notamment mettre un place un *« dispositif de suivi régulier afin de recenser l'état d'avancement de la continuité pédagogique. Il doit permettre de veiller à la régularité du travail effectué par les élèves. Ce suivi doit permettre de vérifier que tous les élèves sont accompagnés »*.

Par ailleurs, les directeurs d'école ont été fortement sollicités par leurs IEN : réunions régulières, demandes de remontées d'informations, ...

Plusieurs écoles ont été utilisées pour accueillir des enfants du personnel indispensable pour lutter contre la Covid-19. Comme l'indique la foire aux questions du ministère de l'éducation nationale, *« cet accueil est organisé par les directeurs d'école »*. Il a donc fallu rouvrir les écoles, réfléchir à l'organisation pratique pour éviter les transmissions, informer les parents concernés, travailler avec les équipes pédagogiques volontaires. Le directeur d'école s'est vu également confier l'isolement d'une personne présentant des symptômes : *« Sous la responsabilité du directeur d'école ou chef d'établissement, en lien le cas échéant avec le médecin scolaire ou l'infirmière, la personne qui présente des symptômes de Coronavirus Covid-19 définis par le ministère des*

---

<sup>1</sup> Vademécum sur la continuité pédagogique, version du 20 mars 2020.

*Solidarités et de la Santé doit être isolée* ». Il était chargé de prévenir les responsables légaux si un enfant développe un cas confirmé de Covid-19.

Enfin, neuf directeurs d'école sur dix sont également chargés de classe et devaient donc assurer la continuité pédagogique pour leurs propres élèves.

- **La préparation de la réouverture des écoles**

De manière laconique, le protocole sanitaire relatif à la réouverture et au fonctionnement des classes de maternelle et élémentaire indiquait qu' « *avant la réouverture, et comme détaillé dans le présent guide, il revient aux collectivités territoriales et aux directeurs d'organiser la reprise dans le respect de la doctrine sanitaire et de vérifier son applicabilité avant l'accueil des élèves* ». Les directeurs avaient donc la charge, avec les collectivités locales, de prévoir les modalités pratiques de réouverture de l'école : affichage, sens de circulation des élèves, organisation des locaux, mise en place d'horaires décalés d'arrivées et de sorties des élèves afin de limiter les attroupements, réflexion sur les jeux proposés (plus de tricycles en maternelle, condamnation des structures de jeux). Dans certains cas, le directeur d'école a dû faire l'arbitrage entre plusieurs recommandations gouvernementales : tel a été le cas de ce directeur d'école qui avait la possibilité de faire entrer les élèves par plusieurs accès pour limiter les attroupements, mais cela allait à l'encontre des consignes Vigipirate. Enfin, il a informé le conseil d'école des modalités d'organisation retenues.

À cela s'est ajoutée la préparation de la réouverture des écoles d'un point de vue pédagogique, avec l'ensemble des acteurs concernés (enseignants, ATSEM, AESH dans certains cas). À ce titre, comme l'a précisé la circulaire du 4 mai 2020 sur la réouverture des écoles et établissements scolaires et les conditions de poursuite des apprentissages, ils ont été chargés, à partir de la semaine du 4 mai de « *préparer la réouverture à distance avec les équipes éducatives. Cette phase permettra notamment de former les personnels : aux règles et consignes sanitaires, avec l'aide des personnels de santé ; aux aspects psychologiques de l'accueil des personnels et des élèves, avec notamment l'aide des personnels sociaux et des psychologues de l'éducation nationale* ».

- **Le retour progressif des élèves en classe**

Comme l'indique cette circulaire du 4 mai 2020, le directeur a été chargé de contacter les familles pour savoir si elles souhaitaient scolariser leur enfant. Il a dû dans ce cadre délivrer une « *information individuelle* », afin que chaque famille « *puisse être pleinement rassurée et exprimer son choix en connaissance de cause* ».

En outre, le directeur d'école a dû rappeler la procédure sanitaire à suivre par les parents en cas de symptômes de Covid-19 chez leur enfant (éviter les contacts, contacter un médecin généraliste).



**Conscient du travail important** que représentait la réouverture des établissements scolaires, tant sur le plan organisationnel que dans les relations avec l'ensemble des partenaires dont les familles, la circulaire du 4 mai 2020 a **déchargé provisoirement** les directeurs d'école – s'ils le souhaitent – de leur tâche d'enseignement : « *les directeurs d'école sont prioritairement mobilisés sur la mise en place des modalités concrètes de la réouverture et la relation aux familles, et peuvent, à ce titre, ne prendre en charge leurs enseignements qu'au cours de la deuxième ou troisième semaine après la reprise* ».

## II. LE PROFOND MALAISE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

Depuis quelques années, **de nombreux témoignages se font l'écho d'un sentiment d'exaspération des directeurs d'école, de fatigue, de perte de motivation et de sens dans leur travail, sans être toutefois quantifiable.** À cet égard, l'étude réalisée en 2018 par Georges Fotinos et José-Mario Horenstein sur le moral des directeurs d'école en 2018<sup>1</sup> a permis **de mesurer les difficultés et maux dont souffrent les directeurs d'école.**

### A. UNE DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Selon cette étude, si le climat scolaire demeure en majorité bon, voire excellent (pour près de 54 % des directeurs d'école), **la majorité des directeurs d'école note une dégradation de celui-ci ces dernières années.**

#### Principales évolutions négatives

	2004	2013	2018	2004-2018
Climat moyen/mauvais	23 %	24 %	46 %	+ 23 %
Relations mairies dégradées	21 %	23 %	41 %	+ 20 %
Relations parents dégradées	30 %	40 %	48 %	+ 18 %
Non-respect par les parents du directeur		4 %	20 %	+ 16 %
Non-respect par les parents de l'autorité du directeur sur les enfants		24 %	40 %	+ 16 %
Conditions de travail dégradées	71 %		83 %	+ 12 %

Source : étude sur le moral des directeurs d'école en 2018, Casden

<sup>1</sup> Le moral des directeurs d'école en 2018, Georges Fotinos et José-Marieio Horenstein, novembre 2018, 7 365 répondants. Cette étude a été réalisée par la Casden (Caisse d'aide sociale de l'éducation nationale), dans le cadre de son accord-cadre avec le ministère de l'éducation nationale. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un sondage, mais d'une étude réalisée sur la base de répondants volontaires, les caractéristiques des répondants sont proches des données statistiques nationales des directeurs d'école, en matière de sexe, d'âge, de lieu d'exercice (REP, REP +, hors REP et REP +), à l'exception de la variable école maternelle/école élémentaire et primaire.

Cette dégradation a plusieurs causes :

- une **impression pour 80 % des directeurs d'école que trop de décisions leur sont imposées par leurs hiérarchies** – ils étaient seulement 32 % en 2004. La majorité d'entre eux estiment d'ailleurs ne pas disposer de marges d'autonomie ou d'initiative suffisantes et plus de 60 % déplorent ne pas pouvoir faire entendre leur voix et opinions ;

- **une dégradation des relations avec les élus locaux**, pour près de 40 % des directeurs d'école ;

- plus de 50 % des directeurs d'école déclarent avoir été **insultés** au cours de l'année 2017-2018, principalement par les parents (78 %) ; 13 % ont été **bousculés**, 6 % **frappés**, 26 % **harcelés**.

#### Auteurs des agressions

	Insultes		Harcèlement	
	2011	2018	2011	2018
<b>Parents</b>	62 %	78 %	55 %	69 %
<b>Élèves</b>	22 %	15 %	2 %	1 %
<b>Enseignants</b>	9 %	4 %	29 %	27 %
<b>Autres</b>	7 %	3 %	14 %	3 %

Source : étude sur le moral des directeurs d'école en 2018, Casden

À cet égard, les rapporteurs regrettent que les réflexions du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse sur le climat scolaire, le bien-être à l'école et la prévention de la violence scolaire **semblent se focaliser sur le second degré**. La circulaire n° 2019-122 du 3 septembre 2019 sur la prévention et la prise en charge des violences en milieu scolaire dédie une partie entière au renforcement « *des procédures disciplinaires et leur suivi dans les collèges et les lycées* », mais **ne prévoit pas de développement particulier sur l'école primaire, ni sur les parents d'élèves, qui représentent pourtant près de huit auteurs d'insultes sur dix**. Enfin, le système d'information et de vigilance sur la sécurité scolaire (SIVIS) repose sur un échantillon composé uniquement d'établissements publics du second degré.

#### B. UN MORAL EN BERNE

Si plus de 80 % des directeurs d'école trouvent du sens et de l'intérêt dans leur travail, **60 % estiment que leurs travaux ne bénéficient pas d'une reconnaissance suffisante** – ils sont même près de 90 % à déclarer **ne pas être satisfaits de la reconnaissance sociale de leur métier** –, et 40 % **jugent non motivantes les caractéristiques de leur métier**. Les directeurs d'école, en première ligne dans les relations avec les partenaires de l'école, subissent ainsi de plein fouet le manque de reconnaissance sociale croissant envers

l'ensemble du corps enseignant. Les conditions de rémunération participent à ce sentiment d'absence de reconnaissance.

Les rapporteurs notent qu'au moment de la réalisation de cette étude, **près des deux tiers des directeurs d'école déclaraient avoir un moral moyen voire mauvais**. D'ailleurs, 45 % des répondants indiquaient penser souvent à quitter leurs tâches de directeur. Ces réponses sont à mettre en relation avec deux données :

- Lors de son audition, le SNUIPP-FSU a indiqué que chaque année, après les demandes et avis de mobilité, près de 4 000 postes de directeurs sont vacants sur environ 44 000 écoles. Les petites écoles sont davantage touchées, mais phénomène nouveau, certaines écoles de grande taille, jusqu'alors encore épargnées, commencent à avoir des difficultés pour pourvoir le poste de directeur. Ces chiffres sont loin d'être négligeables : près de 9 % des écoles sont concernées ;

- L'enquête du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse de janvier 2020 montre la faible ancienneté dans cette fonction d'un certain nombre de directeurs d'école, voire même dans l'éducation nationale. **En outre, 13 % des répondants indiquent ne pas avoir demandé à devenir directeur d'école.**

Les propos des représentants du GDiD<sup>1</sup> lors de leur audition font écho à ces deux constats : « *aujourd'hui dans certaines écoles, personne n'est volontaire pour devenir directeurs d'école. Ce sont alors des jeunes professeurs d'école qui sont nommés à cette fonction. Leur faible expérience dans l'éducation nationale n'est pas sans leur poser des difficultés par rapport à des collègues plus expérimentés. En outre, de plus en plus de directeurs d'école sont désignés d'office ou « par non-choix » - c'est la condition pour obtenir un poste dans l'école qu'ils souhaitent ou sur un territoire défini* »<sup>2</sup>. En cas de vacance, l'IEN peut solliciter un enseignant d'une autre école, voire d'une autre circonscription pour assurer, à titre provisoire la direction. Le recrutement est plus difficile en milieu rural, au regard de l'isolement de certains territoires.

### De « jeunes » directeurs d'école

	Ancienneté dans l'éducation nationale	Ancienneté en tant que directeur d'école
Moins de 2 ans	1 %	11 %
De 2 à 5 ans	5 %	20 %

Source : *Le métier de directrice et de directeur d'école aujourd'hui*, Décembre 2019, nombre de répondants : 29 007

<sup>1</sup> Groupement de Défense des idées des Directeurs d'école. Cette association a été créée il y a vingt ans afin de défendre et faire reconnaître le métier de directeurs d'école. Dans la mesure, où les directeurs d'école ne forment pas un corps institutionnel, il n'existe pas de syndicat dédié. Les directeurs d'école sont représentés par les syndicats du premier degré.

<sup>2</sup> Audition du 29 janvier 2020.

Plusieurs témoignages de directeurs d'école lors de la table ronde du 26 février corroborent ce constat.

#### **Témoignages de directeurs d'école – extraits de la table ronde du 26 février**

Mélanie Guichaoua, directrice d'école à Bazoges-en-Pareds : « *Je suis directrice depuis trois ans, et enseignante depuis quatre ans. Auparavant, j'étais juriste. À la sortie de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (ÉSPÉ), l'IEN m'a dit que ce serait bien si je prenais une direction. Le directeur de l'ÉSPÉ a tenu le même discours. Je l'ai fait car cela me plaisait. Néanmoins, on sent bien qu'il existe un manque d'envie pour ce métier* ».

Caroline Pirocchi, directrice d'école au Havre : « *Avant d'être directrice [de l'école dans laquelle j'exerce actuellement], je faisais fonction de directrice dans une autre école. Le poste de directrice n'est pas très attractif. Je le découvre. Lorsque j'étais remplaçante, l'inspecteur m'avait surtout présenté les aspects très positifs d'un poste dont personne ne voulait* ».

L'ensemble de ces témoignages donne ainsi l'impression que « *la hiérarchie est en position de sergent-recruteur pour continuer à trouver des professeurs qui acceptent d'occuper le métier de directeur d'école* », comme le soulignait l'un des rapporteurs à l'occasion de cette table ronde.

#### **C. « SURCHARGE DE TRAVAIL », « CHRONOPHAGE » OU ENCORE « MANQUE DE TEMPS » : LES MOTS DES DIRECTEURS D'ÉCOLE POUR DÉCRIRE LEUR MÉTIER**

Les rapporteurs sont **conscients de la charge de travail conséquente** que constituent les tâches de directeur d'école. D'ailleurs, pour les rapporteurs, **ces professeurs d'école sont directeurs d'école à 100 %, quels que soient les aménagements de temps sans classe dont ils peuvent bénéficier – fonction qu'ils exercent en plus de leurs charges d'enseignement.**

La consultation sur le métier de directeur d'école lancée par le ministère de l'éducation nationale en novembre 2019<sup>1</sup> traduit ce temps important consacré aux tâches de direction. Ainsi, **près de 44 % des répondants ont indiqué consacrer plus de 21 heures par semaine aux tâches de direction.** Plus de 90 % des directeurs d'école estiment leur temps de travail hebdomadaire annualisé supérieur à 45 heures, et plus de 50 % à 50 heures<sup>2</sup>.

Les rapporteurs relèvent d'ailleurs **la récurrence de cette thématique parmi les mots choisis spontanément** par les directeurs d'école pour caractériser l'exercice de leur métier. **Parmi les onze occurrences les plus citées** se trouvent les termes « disponibilité », « surcharge de travail »,

<sup>1</sup> *Le métier de directrice et de directeur d'école aujourd'hui, Opinionway pour le ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, décembre 2019, 29 007 répondants.*

<sup>2</sup> *Le moral des directeurs d'école en 2018, Georges Fotinos et José-Marieio Horenstein, novembre 2018.*

« chronophage » ou encore « manque de temps »<sup>1</sup>. Pour la moitié des directeurs d'école, cette augmentation du temps de travail – et la dégradation des conditions de travail – **s'est produite ces quatre dernières années**, d'autant plus que 88 % d'entre eux ne disposaient en 2018 d'aucune aide administrative.

Ce temps de travail élevé n'est toutefois pas propre à la France. Ainsi, dans une étude au Royaume-Uni de 2007, 60 % des chefs d'établissement dans l'enseignement primaire qualifiaient « *l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle de précaire, voire très précaire* »<sup>2</sup>.

#### D. UN MODE DE FONCTIONNEMENT PERTURBANT LES ENSEIGNEMENTS

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.

##### Témoignages de directeurs d'école – extraits de la table ronde du 26 février

Caroline Pirrochi, directrice d'école au Havre : « *La fonction de direction revient à accepter d'être sans arrêt dérangé, que ce soit par les collègues, un livreur, un élève en retard, des intervenants extérieurs... Il est gênant d'être dérangé sur le temps scolaire. Les élèves s'y habituent, mais il suffit d'une absence de trois minutes - simplement pour aller ouvrir la porte - pour perdre l'attention des élèves, notamment en petite section. Cela m'arrive constamment de modifier le programme d'apprentissage, de remettre à plus tard ou au lendemain une activité commencée mais interrompue par mes tâches de direction. [...] Mon travail d'enseignante est morcelé* ».

Mélanie Guichaoua, directrice d'école à Bazoges-en-Pareds : « *Nous sommes sollicités tout le temps, que ce soit par les parents, la mairie ou l'IEN. Lorsque je ne suis pas déchargée, je suis en classe. L'IEN ne se prive pas de m'appeler quand je suis en classe. C'est le temps passé avec les élèves qui en pâtit. En effet, une fois que vous avez répondu au téléphone - même cinq minutes - l'élève ne pourra pas se reconcentrer sur l'activité que vous étiez en train de faire avant l'interruption par ce coup de fil, surtout chez des petits* ».

Pierre Lombard, directeur d'école à Cap d'Ail : « *Que ce soit la hiérarchie, les parents, la commune ou les collègues, personne ne se soucie de savoir si je suis en classe lorsqu'ils me contactent* ».

Patrick Contard, directeur d'école à Paris : « *Comme beaucoup de collègues, je suis dans mon bureau le dimanche soir, car c'est un moment calme permettant de traiter un certain nombre de problèmes* ».

<sup>1</sup> Le métier de directrice et de directeur d'école aujourd'hui, décembre 2019, cf. ci-dessus.

<sup>2</sup> Améliorer la direction des établissements scolaires, vol. 1 : politiques et pratiques, Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman, OCDE, 2008.

### **E. UNE PROPORTION IMPORTANTE DE DIRECTEURS D'ÉCOLE EN « BURN-OUT »**

Selon la haute autorité de la santé, le syndrome d'épuisement professionnel (ou « burn-out ») se traduit par « *un épuisement physique émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel* ».

Il ressort de cette étude de 2018 que la lassitude cognitive des directeurs d'école est deux fois plus élevée que celles des personnels de direction de collèges et lycées. Ainsi, près de 60 % des directeurs d'école et 47 % des inspecteurs de l'éducation nationale seraient en « burn-out ». Cette proportion est de 40 % chez les personnels de direction des collèges et lycées. Plus grave encore, 23 % des directeurs d'écoles relèvent de la catégorie du *burn-out* clinique.

Trois paramètres engendrent des différences statistiques significatives en matière de *burn-out* :

- **le type d'école** : les directeurs d'école maternelle sont les principaux concernés par l'épuisement professionnel ;
- **le sexe** : les femmes connaissent un risque significativement plus accru d'être en *burn-out* que les hommes ;
- **l'existence ou non d'un temps de décharge** : 41 % des directeurs d'école ne disposant pas de décharge sont en *burn-out*. La proportion est la même pour les directeurs bénéficiant d'un tiers de décharge. En revanche, cette proportion tombe à 31 % pour les directeurs bénéficiant d'une décharge totale.

D'autres critères jouent également un rôle :

- **le temps de travail** : 58 % des directeurs d'école estimant travailler plus de 60 heures par semaine sont en *burn-out* ;
- **le soutien d'une équipe et de la hiérarchie** : les deux tiers des directeurs se disant insatisfaits du travail en équipe sont en *burn-out*. Par ailleurs, il y a deux fois plus de *burn-out* dans le groupe de directeurs d'école qui a le sentiment de ne pas être soutenus par leur hiérarchie par rapport à ceux qui se sentent soutenus.

#### **Témoignages d'un directeur d'école – extrait de la table ronde du 26 février**

Pierre Lombard, directeur d'école à Cap d'Ail : « *Je suis directeur à Cap d'Ail depuis 1997, d'abord en maternelle, puis en école maternelle et élémentaire. Auparavant, il y avait dans la ville l'école maternelle d'un côté et l'école élémentaire de l'autre. Elles ont fusionné en 2016 suite au burn-out de la directrice de l'école élémentaire.* »

### III. DES SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE GOUVERNEMENT DANS L'URGENCE NE RÉPONDANT QUE PARTIELLEMENT AUX ATTENTES DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

À la suite du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel du 6 novembre 2019, Jean-Michel Blanquer, ministre de l'éducation nationale et de la jeunesse a annoncé **le 13 novembre une première série de mesures en faveur des directeurs d'école** :

- une **journée supplémentaire de décharge** accordée sur la période novembre-décembre 2019 ;

- l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des directeurs d'école, afin de **réaliser une vaste étude sur le métier de directeur d'école**. Les résultats ont été synthétisés dans l'étude sur *le métier de directrice et de directeur d'école aujourd'hui* publiée en novembre 2019 ;

- la mise en place de **groupes départementaux de consultation et de suivi**, pilotés par les directeurs académiques des services de l'éducation nationale pour identifier d'ici la fin de l'année 2019 les pistes d'allègement des tâches administratives des directeurs ;

- un **moratoire** jusqu'à la fin de l'année 2019 sur toutes les enquêtes pour lesquelles les directeurs d'école auraient pu être sollicités. Lors de leur audition mi-février, les services du ministère de l'éducation nationale ont indiqué que le ministère essayait de maintenir ce moratoire le plus longtemps possible, et dans le cas où de nouvelles enquêtes étaient demandées de regrouper les questionnaires ;

- **l'organisation de réunions de directeurs volontaires entre novembre et février**. Il s'agissait de réunions en petit comité d'une quinzaine de directeurs. Selon les services du ministère de l'éducation nationale, celles-ci, qui se sont tenues dans l'ensemble des départements, ne se sont pas déroulées forcément en présence de l'inspecteur de l'éducation nationale – le supérieur hiérarchique des directeurs d'école – pour permettre une liberté de parole. Ces réunions devaient permettre de faire remonter les situations, les besoins locaux, qui peuvent varier du fait de la très grande diversité de taille, géographique et sociale des écoles.

Les représentants des organisations syndicales rencontrés par les rapporteurs ont fait part d'une certaine réserve vis-à-vis de plusieurs de ces mesures. Comme l'ont expliqué les représentants du GDiD, « *le moratoire sur les enquêtes jusqu'à décembre, a été souvent mal perçu, ou perçu comme une non connaissance de la réalité du travail des directeurs. En effet, généralement très peu d'enquêtes sont organisées entre les vacances de la Toussaint et celles de Noël* ».

En ce qui concerne le jour supplémentaire de décharge promis, les rapporteurs notent plusieurs problèmes dans sa mise en œuvre :

- **tous les directeurs n'ont pas pu bénéficier de cette mesure en novembre et décembre 2019, en raison de l'absence de remplacement.** La direction générale des ressources humaines du ministère de l'éducation nationale a ainsi indiqué aux rapporteurs avoir prolongé jusqu'aux vacances de février 2020 la possibilité de prendre cette journée supplémentaire, en cas d'impossibilité d'en bénéficier avant les vacances de fin d'année ;

- selon les représentants du SGEN-CFDT, dans certains cas, les directeurs d'école ont été prévenus **la veille qu'ils pouvaient bénéficier de cette journée de décharge supplémentaire.** Or, une journée de décharge ne s'improvise pas si le directeur veut pleinement l'exploiter : préparation de la classe laissée au remplaçant, organisation des tâches de directeur qui seront effectuées, ... ;

- plus gênant encore, elle s'est faite dans certaines circonscriptions **au détriment** de la journée de formation de collègues professeurs des écoles qui a été annulée – ou dont l'absence pourtant prévue n'a pas été remplacée.

#### **Témoignage d'une directrice d'école - extrait de la table ronde du 26 février**

Mélanie Guichaoua, directrice d'école à Bazoges-en Pareds : *« En Vendée, nous avons tous eu une journée supplémentaire entre novembre et décembre 2019. Mais pour ce faire, des formations ont été annulées et des absences maladies non remplacées. De nombreux directeurs n'ont pas profité de cette journée car ils ont dû remplacer des collègues absents. Cette journée était tout de même la bienvenue pour moi. J'en ai bénéficié et en plus elle était bien située par rapport à mes autres décharges. Ceci dit, la période choisie n'était pas forcément la plus optimale. Notre charge de travail est beaucoup plus élevée en septembre ou en juin ».*

Quant à la **recherche de pistes d'allègement des tâches administratives des directeurs**, elle a rencontré un certain scepticisme. Les représentants du SNUIPP-FSU ont rappelé qu'en 2014, le précédent ministère avait mis en place un « protocole de simplification administrative et d'allègement des tâches »<sup>1</sup>, aux effets concrets très limités. *« Depuis, d'autres tâches ont été créées, conduisant ainsi une situation de mille-feuilles de tâches ».*

---

<sup>1</sup> Circulaire n° 2014-138 du 23 octobre 2014 portant protocoles de simplification des tâches.



#### IV. TROUVER UNE RÉPONSE AUX ATTENTES DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

À la suite du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel du 6 novembre 2019, **un groupe de travail sur la thématique des directeurs d'école réunissant les différents syndicats a été mis en place**. Toutefois, en raison du télescopage avec le projet de réforme des retraites – et les promesses de revalorisation du salaire des enseignants qui en découlent –, puis de la crise du Covid-19, les travaux de ce groupe de travail ont pris du retard par rapport au calendrier initialement prévu.

Interrogé par la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale le 21 avril dernier, Jean-Michel Blanquer, ministre de l'éducation nationale, a assuré que ce chantier n'était pas oublié : *« 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. »*.

**Les rapporteurs prennent acte de cette déclaration et espèrent une reprise rapide des travaux sur cette thématique.**

##### **A. METTRE FIN À UN SYSTÈME DE RESPONSABILITÉS ACCRUES SANS RÉELS MOYENS POUR AGIR**

Le rôle des directeurs d'école pendant la crise de Covid-19, l'animation de l'équipe pédagogique pendant cette période, puis les responsabilités qui leur incombaient dans la réouverture des établissements scolaires, en lien avec les maires, les DASEN et de manière générale l'autorité académique, **ont fait des directeurs d'école de véritables « chefs d'établissement » tant sur le plan pédagogique, qu'administratif et organisationnel**.

Dans le cadre de leurs travaux, les rapporteurs ont auditionné des représentants du SNUIPP-FSU, du SGEN-FSU, ainsi que de l'association GDiD. Tous constatent que **le *statu quo* actuel n'est plus possible** et se félicitent de l'inscription de la question des directeurs d'école à l'agenda social du ministère – tout en rappelant que la raison d'une telle inscription trouve ses racines dans un drame humain.

Pour les rapporteurs, la mise en place d'un statut des directeurs n'est pas la solution. En effet, la création d'un cadre dédié – à laquelle sont opposés l'ensemble des syndicats et associations représentant les directeurs d'école pour la raison développée ci-après – **empêcherait des allers-retours entre des postes de professeur des écoles et de directeur d'école**.

Toutefois, ils appellent à la création d'un emploi fonctionnel, qui doit s'accompagner d'une revalorisation du régime indemnitaire applicable aux directeurs d'école. Cette solution présente l'avantage d'une part de **définir clairement les missions du directeur d'école** dans le cadre d'un contrat qu'il passerait avec l'État. D'autre part, elle est sans doute **mieux perçue** par les professeurs des écoles dans la mesure où le lien hiérarchique ne serait pas fonction de la personne, mais de la mission. Elle présente également l'avantage de permettre à des directeurs d'école de **pouvoir continuer à faire des « allers-retours »** avec la fonction de professeur des écoles à temps plein. Les rapporteurs notent que de tels emplois fonctionnels existent déjà dans l'éducation nationale, à l'image de ceux des secrétaires généraux de rectorat.

Les rapporteurs rappellent que la commission de la culture et le Sénat avaient voté lors de l'examen de la loi pour une école de la confiance un amendement visant à renforcer les prérogatives du directeur d'école (article 6 *ter*).

Une telle modification implique nécessairement une évolution de la relation entre les directeurs d'école et les inspecteurs de l'éducation nationale (IEN), afin d'entrer **davantage dans une logique partenariale, de co-pilotage et de co-responsabilité**. Certes, il revient à l'IEN d'être le garant de la cohérence de la politique académique. Mais il doit également épauler le directeur d'école dans la définition du projet pédagogique de l'école - en lien avec l'équipe d'enseignant. Tant la mission de directeur d'école que d'IEN ont connu ces dernières années de profondes évolutions, que ce soit dans le contenu des tâches que dans les relations hiérarchiques. Comme l'a souligné aux rapporteurs la direction des ressources humaines du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, **cette relation doit désormais intégrer une dynamique managériale** afin de prendre notamment en compte le recrutement des professeurs d'école - et des directeurs - à bac +5. « *Il n'y a donc plus besoin de tutelle* ». De nombreuses personnes auditionnées - syndicats et directeurs d'école - **regrettent le maintien d'une « culture d'infantilisation »** dans les relations entre directeurs d'école et inspecteurs de l'éducation nationale.

#### Préconisations

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

## B. UN BESOIN DE TEMPS

La proposition de loi de l'Assemblée nationale propose deux modifications majeures dans ce domaine :

- une décharge totale pour tous les directeurs d'école de huit classes et plus ;
- une décharge totale des aménagements pédagogiques complémentaires pour tous les directeurs.

L'élargissement de la décharge totale proposée par le texte de l'Assemblée nationale a **un coût budgétaire important**. L'exemple de la Ville de Paris montre le coût important d'une telle mesure budgétaire.

### La situation particulière des directeurs des écoles publiques primaires de Paris

Les directeurs d'école de la Ville de Paris bénéficient de longue date d'un dispositif spécifique de décharge d'enseignement. Ceux exerçant dans des écoles de plus de 5 classes, soit 98 % des écoles publiques parisiennes, disposent d'une décharge complète. La Ville de Paris rembourse à l'État les rémunérations versées aux enseignants remplaçant les directeurs dans les classes. Ce choix municipal a un coût important. Il a été estimé par la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France en 2016 à 372 postes en ETP, soit 18,7 millions d'euros.

En outre, une telle mesure ne prend que **partiellement en compte la diversité des situations** des 44 000 écoles primaires publiques françaises, notamment en termes de situation géographique ou de leur organisation : 37 % des écoles n'ont pas toutes leurs classes dans le même bâtiment, 14 % des écoles sont parties prenantes d'un regroupement pédagogique intercommunal.

En ce qui concerne les aménagements pédagogiques complémentaires, dont l'exemption pour les directeurs d'école est une demande de plusieurs syndicats, les rapporteurs notent que cet **allègement resterait faible en termes de temps et tâches de travail** : il est déjà total pour les directeurs de 5 classes et plus - soit plus de la moitié des directeurs d'école. Parmi les 21 200 directeurs d'école de moins de 5 classes, 57 % bénéficient d'une décharge de la moitié de ces heures, soit 18 sur les 36 heures annuelles.

Les propositions des rapporteurs, issues des auditions et des échanges avec les directeurs d'école, diffèrent de celles de l'Assemblée nationale. Elles visent à **répondre aux besoins de temps des directeurs d'école, y compris pour les écoles les plus petites**.

### 1. Revoir les temps de décharge accordés

La question de la décharge est un point récurrent des demandes des directeurs d'école. Tant chez les syndicats que les directeurs d'école

rencontrés, a été exprimée **l'envie de conserver un lien entre le directeur d'école et l'enseignement**. Les rapporteurs proposent une modification des temps de décharge, avec la fusion de plusieurs catégories de taille d'école.

#### Systeme actuel

École maternelle	École élémentaire, ou école comprenant des classes de maternelle et d'élémentaires	Décharge d'enseignement
1 classe		4 jours fractionnables : 2 à 3 jours mobilisables avant les vacances de la Toussaint et 1 à 2 jours mobilisables en mai et juin
2 et 3 classes		10 jours fractionnables (1 journée par mois) - au titre des décharges de rentrée et de fin d'année
4 à 7 classes		Quart de décharge
8 classes	8 et 9 classes	Tiers de décharge
9 à 12 classes	10 à 13 classes	Demi-décharge
13 et au-delà	14 et au-delà	Décharge totale

#### Proposition des rapporteurs

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

#### Préconisation

**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.**

## 2. Limiter les effets de seuils

Pour les rapporteurs, il faut mettre fin à cette épée de Damoclès pesant au-dessus de la tête des directeurs chaque année, liée à la diminution drastique des heures de décharge en raison de quelques enfants en moins dans l'école entraînant la fermeture d'une classe. *A minima, les effets de seuils doivent être adoucis en prévoyant une période de transition*, d'un an minimum. Cette pratique existe déjà dans les faits dans certains territoires, puisque les annonces de fermeture de classes arrivent souvent en fin d'année scolaire, après le tour de mobilité des enseignants. Une sécurisation et une harmonisation des pratiques sur l'ensemble du territoire sont nécessaires.

### Préconisation

**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.**

## 3. Sanctuariser les jours de décharge pour les écoles de taille plus petite

Les écoles de deux et trois classes bénéficient de dix jours fractionnables sur l'ensemble de l'année scolaire, **soit en théorie un jour par mois**. Toutefois, les rapporteurs ont pu constater des pratiques différentes en fonction des académies. Les témoignages de deux directrices d'une école de trois classes participant à la table ronde organisée par votre commission sont d'ailleurs particulièrement représentatifs des différences de pratiques. Alors que dans un cas, ces jours sont déterminés à l'avance et « sanctuarisés » par l'académie, dans l'autre cas, ils dépendent de la disponibilité d'un remplaçant dans la circonscription et ne peuvent donc être prévus à l'avance.

### Témoignages de directrices d'école - extraits de la table ronde du 26 février

Mélanie Guichaoua, directrice d'école à Bazoges-en Pareds : « *J'ai dix jours de décharge par an, soit un jour par mois. [...] Pour moi, ces jours sont fixés en début d'année. Ce n'est donc pas nous qui en faisons le choix. Mon jour de décharge est le premier mardi de chaque mois. À présent, c'est la même personne qui me remplace, mais uniquement parce que je me suis manifestée. Auparavant, la personne qui me remplaçait était nommée la veille. Je devais donc préparer sa classe au dernier moment. Avec la même personne nommée pour toute l'année, nous avons pu nous organiser, sur le travail qu'elle prépare avant de venir devant ma classe* ».

Caroline Pirrochi, directrice d'école au Havre : « Les jours de décharge ne sont pas fixés. Sur cette année, je n'ai pas encore eu mes journées de janvier et février. J'espère que je pourrai les rattraper en mars. C'est donc une organisation de dernière minute. Après, la secrétaire de circonscription essaie de nous appeler une semaine à l'avance pour nous demander si tel ou tel jour nous convient - il y a donc un petit arrangement en interne. De plus, ce n'est jamais la même personne qui me remplace ».

Il semble primordial aux rapporteurs **que ces jours soient déterminés à l'avance, d'un commun accord entre le directeur d'école et la circonscription académique** et que les **remplacements** nécessaires à la réalisation de ces jours de décharge soient prioritaires sur les autres demandes de la circonscription. Une brigade dédiée au remplacement des directeurs d'école pourrait ainsi voir le jour au niveau de la circonscription académique.

Une même priorité doit s'exercer pour **les demandes de remplacement**, y compris de courte durée émanant de la même école et portant sur le même jour. Dans le cas contraire, comme c'est le cas actuellement, le **directeur d'école utilisera son jour de décharge pour remplacer son collègue absent** et éviter que les élèves de la classe ne soient répartis entre les autres classes de l'école, perturbant ainsi le déroulement normal de ces classes.

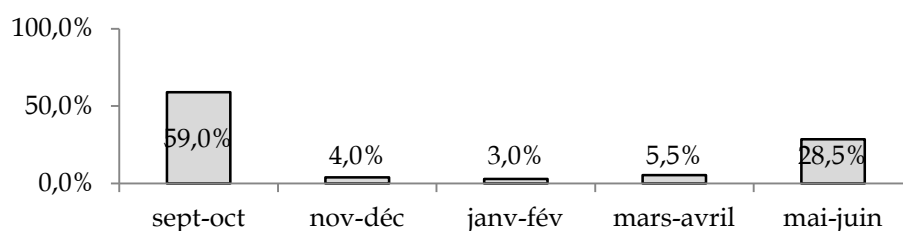
### Préconisation

**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.**

#### 4. Permettre de disposer d'un temps de décharge supplémentaire aux moments les plus chargés pour les directeurs d'école

Comme indiqué précédemment, **la charge de travail des directeurs fluctue au cours de l'année scolaire**, avec une forte concentration en septembre-octobre (à l'occasion de la rentrée scolaire), et en mai-juin (pour préparer la prochaine année).

#### Périodes de l'année les plus chronophages et fatigantes pour les directeurs d'école



Source : le moral des directeurs d'école, novembre 2018

De nombreux syndicats et associations représentant les directeurs d'école ont regretté que la journée supplémentaire de décharge annoncée en novembre 2019 devait être prise au mois de novembre ou décembre, période parmi les moins chargées de l'année. Les rapporteurs souhaitent **qu'un à deux jours supplémentaires soient accordés** aux directeurs d'école de moins de huit classes mais que ceux-ci puissent être pris à un moment choisi par les directeurs d'école, en concertation avec leurs DASEN.

### Préconisation

**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.**

#### **5. Penser la demi-décharge non plus sur la semaine mais sur l'année scolaire**

Actuellement, la demi-décharge est pensée de manière hebdomadaire. L'enseignant est ainsi libéré de deux jours de classe par semaine pour se consacrer aux tâches de direction. Les rapporteurs proposent que pour les directeurs d'école en demi-décharge, soit pour ceux des écoles de 8 à 12 classes, ces derniers **ne soient plus chargés d'une classe, mais d'enseignement**, et que le calcul des heures dues se fasse sur l'année scolaire. Ces heures d'enseignement pourraient être mises à profit pour prendre en charge des groupes d'élèves ou organiser des ateliers transversaux. Les rapporteurs plaident ainsi **pour une inversion de la conception de la décharge à partir de 8 classes** : on serait en présence **d'un directeur d'école avec des fonctions d'enseignement et n'ont plus d'un enseignant avec des fonctions de direction**.

Une telle organisation présente l'avantage de prendre en compte **l'inégale répartition de la charge de travail** dans l'année scolaire du directeur d'école. Il pourrait ainsi consacrer plus de temps, aux périodes les plus chargées, à ses tâches de direction – par exemple en assurant en début et fin d'année l'équivalent d'un seul jour d'enseignement, et à l'inverse, plus de temps à ses tâches d'enseignement lors de périodes moins chargées.

Ce système faciliterait le **remplacement des absences**. Les rapporteurs rappellent ainsi que pour l'année 2018-2019, **une absence sur six n'était pas remplacée dans le premier degré**. Le taux de remplacement des absences de courte durée est particulièrement faible. À certaines périodes de l'année coïncide le même jour un nombre important d'absences. Leur ancien et regretté collègue Jean-Claude Carle, notait d'ailleurs que *« l'hiver voit un pic d'absence et le remplacement constitue, à cette période de l'année, un défi*

particulier »<sup>1</sup>, chiffres de 2016 de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) à l'appui : « le département du Loiret a enregistré cent classes non remplacées au cours de la même demi-journée en janvier. À Paris, chaque jour en janvier 2016, entre 50 et 140 enseignants n'ont pas été remplacés »<sup>2</sup>. À cet égard, les rapporteurs rappellent que **de nombreux directeurs d'école prennent déjà en charge lors de leurs jours de décharge les classes sans professeur pour cause d'absence non remplacée, et perdent de facto le bénéfice de ce jour pour s'occuper de leurs tâches de direction.**

### Préconisation

**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.**

## C. UN BESOIN DE FORMATION

### 1. Prendre en compte dans la formation initiale l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école

En application de l'article 5 du décret n°89-122 du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école, chaque nouveau directeur d'école doit bénéficier d'une formation. Celle-ci se déroule en deux phases<sup>3</sup> :

- une première phase de trois semaines, préalable à la prise de poste ;
- une deuxième phase de deux semaines, organisée la première année suivant la prise de fonction et complétée par une formation d'au moins trois jours qui doit être organisée avant la fin de la même année scolaire.

#### Contenu de la formation avant la prise de poste (Article 5 de l'arrêté du 28 novembre 2014)

« La formation des directeurs d'école a pour objectif de leur permettre d'assurer les responsabilités inhérentes au pilotage pédagogique, au bon fonctionnement de l'école et aux relations avec les parents et les partenaires de l'école. Cette formation spécifique porte sur les compétences et les connaissances liées à :

- l'animation, l'impulsion et le pilotage pédagogique ;
- l'admission, l'accueil, le contrôle de l'assiduité et la surveillance des élèves ;

<sup>1</sup> Avis budgétaire n° 112 « mission Enseignement scolaire » de MM. Jean-Claude Carle et Antoine Karam sur le projet de loi de finances pour 2018, (2017-2018).

<sup>2</sup> IGAENR, Synthèse des notes des correspondants académiques de l'IGAENR, rapport n° 2016-098, décembre 2016.

<sup>3</sup> Arrêté du 28 novembre 2014 portant organisation de la formation des directeurs d'école.



- la présidence et l'animation du conseil d'école et des instances pédagogiques de l'école ;  
- l'élaboration et le suivi du règlement intérieur et des dispositifs visant à la sécurité de l'école ;

- la répartition des moyens et l'organisation des services des personnels ;  
- l'organisation du système éducatif ;  
- l'établissement de relations avec la commune ou l'établissement public de coopération intercommunale compétent, le cas échéant avec d'autres collectivités territoriales, et avec les parents d'élèves, les associations et les autres services de l'État ».

Le nouveau directeur bénéficie également, durant sa première année, d'un **tutorat** assuré par un directeur d'école expérimenté<sup>1</sup>.

Les rapporteurs estiment nécessaire **de prolonger cette formation tant dans la durée que dans son contenu**. En effet, comme l'a indiqué une participante à la table ronde, cette formation initiale est très dense et très théorique. Selon les représentants du SGEN-CFDT, la formation avant prise de poste de trois semaines est **essentiellement centrée sur les questions administratives, et ne porte pas sur le pilotage d'une équipe ou le management**, aspects pourtant essentiels des missions des directeurs d'école.

Aussi, les rapporteurs partagent l'idée **d'instaurer, un ou deux ans après la prise de poste un nouveau temps d'échanges obligatoires** afin de répondre aux questions pratiques que peuvent se poser les nouveaux directeurs d'école, nées de leurs premiers retours d'expérience.

En outre, il semble opportun aux rapporteurs de **réserver l'accès aux postes de direction d'écoles de grande taille à des directeurs d'école disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle**. Un minimum de trois ans en tant que directeur d'une école de sept classes ou moins doit être un prérequis pour devenir directeur d'une école de huit classes ou plus.

### Préconisations

- Prendre en compte dans la formation initiale l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école ;
- 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 ;
- Réserver l'accès aux postes de direction d'écoles de grande taille à des directeurs disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle.

<sup>1</sup> Circulaire n° 2014-164 du 1<sup>er</sup> décembre 2014 sur la formation des directeurs d'école.

## 2. Développer les échanges entre pairs

De manière générale, les rapporteurs constatent le besoin ressenti par de très nombreux directeurs **d'école de pouvoir échanger entre pairs, sur des problèmes concrets, en dehors de la présence de l'IEN**. D'ailleurs, 83 % des directeurs d'école ayant répondu à l'enquête de novembre 2019 ont indiqué souhaiter pouvoir bénéficier **de réunions régulières d'échanges et de mutualisation d'expérience avec d'autres directeurs** – et ils sont même la majorité (50 %) à le souhaiter vivement. En outre, une centaine d'entre eux ont évoqué **spontanément** comme réponse à la question ouverte portant sur les pistes concrètes d'amélioration des tâches de direction la mise en place de plus d'ateliers d'échange, de communication ou de contact entre directeurs.

Les rapporteurs **saluent les initiatives mises en place** directement par les directeurs d'école sous la forme d'amicales ou d'associations afin de répondre aux questions pratiques qui se posent. Toutefois, celles-ci peuvent s'essouffler du fait de l'usure du temps ou du départ d'une des personnes ressources. Aussi, **ils appellent à la mise en place, dans chaque circonscription, de plusieurs interlocuteurs référents en poste de directeur d'école qui pourraient répondre – rapidement – aux sollicitations des directeurs**.

### Témoignages de directeurs d'école – extraits de la table ronde du 26 février

Pierre Lombard, directeur d'école à Cap d'Ail : *« Dès 1998, je me suis tourné vers des collègues et nous avons créé une association de directeurs. Nos IEN sont loin. De plus, ils sont pris entre deux feux : ce que nous leur remontons et ce qui redescend de leur hiérarchie. La tentation d'étouffer ce qui vient d'en bas est très grande. [...] En 2014, nous avons échangé sur un référentiel métier. Un directeur référent devait être mis en place dans chaque circonscription, afin d'avoir un dialogue rapide et entre pairs afin d'éviter tout jugement hiérarchique. Cela n'a pas été fait ».*

Patrick Contard, directeur d'école à Paris : *« Comme mes collègues l'ont dit, les directeurs d'école ressentent le besoin de pouvoir échanger entre eux. Nous avons obtenu l'autorisation de nos trois inspecteurs pour organiser nos réunions sur le temps scolaire, ce qui n'est pas le cas dans tous les arrondissements. Ces réunions nous permettent d'échanger entre pairs, sans jugement hiérarchique et tout à fait librement, sur tous les problèmes qui nous concernent ».*

Comme l'ont expliqué aux rapporteurs plusieurs personnes auditionnées, l'un des problèmes rencontrés par les directeurs d'école est **d'avoir un interlocuteur vers qui se tourner en cas de questions**. Si l'IEN devrait être leur correspondant naturel, des réticences demeurent en raison de son double rôle : il est à la fois conseiller et chargé d'évaluer le directeur d'école. Aussi, certains directeurs considèrent qu'interroger l'IEN sur une difficulté rencontrée revient à admettre une faiblesse professionnelle qui pourrait leur être préjudiciable.

### Préconisation

**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.**

### 3. Renforcer la formation continue

Le sondage de novembre 2019 est particulièrement révélateur sur ce point : **plus de la majorité des directeurs d'école (54 %) n'ont pas suivi de modules de formation continue liée à leur fonction de direction depuis leur prise de fonction.** Comme l'a souligné M. Dominique Bruneau, représentant du SGEN-CFDT, « *aujourd'hui dans l'éducation nationale, on peut faire carrière pendant quarante ans sans formation continue* » et d'utiliser cette image particulièrement frappante : « *on ne conçoit pas qu'un médecin ne se forme pas aux nouvelles pratiques médicales après sa formation initiale* ».

De manière synthétique, les directeurs d'école expriment deux types de besoin en matière de formation continue :

- la connaissance du droit et de la réglementation ;
- des compétences managériales, qu'il s'agisse de gestion de conflits, de pilotage pédagogique ou de pilotage d'équipe.

Les rapporteurs avaient déjà souligné dans leur travail sur l'attractivité du métier d'enseignant la nécessité de « donner un nouveau souffle à la formation continue »<sup>1</sup>. Interrogé sur la thématique du développement de la formation continue dans l'ensemble de l'éducation nationale, Jean-Michel Blanquer a indiqué vouloir renforcer celle-ci, notamment grâce à M@gister et la formation à distance. **Si la formation à distance représente une opportunité intéressante, elle ne peut constituer pour les rapporteurs la principale réponse du ministère à ces demandes de formation des directeurs d'école. En effet, la formation continue doit permettre aux directeurs d'école d'échanger entre eux pour partager les bonnes pratiques.** En outre, cette formation aux tâches spécifiques de directeur d'école ne doit pas se faire aux dépens des tâches d'enseignement, et plus généralement de formations liées aux tâches d'enseignement, notamment pour les directeurs d'école qui ne bénéficient pas d'une décharge totale.

---

<sup>1</sup> Rapport n° 690 de M. Max Brisson et Mme Françoise Laborde, « Métier d'enseignant : un cadre rénové pour renouer avec l'attractivité », 2017-2018.

### Préconisation

**Renforcer la formation continue, par une formation obligatoire sur les aspects du métier de directeur d'école tous les cinq ans.**

#### D. UN BESOIN D'AIDE HUMAINE ?

Parmi les idées pour soutenir les directeurs d'école au quotidien émerge régulièrement celle d'une aide humaine. Comme le rappellent les rapporteurs, **certaines écoles primaires accueillent plus d'élèves que certains collèges, qui bénéficient pourtant de personnels de direction dédiés au fonctionnement administratif de l'établissement.** Ainsi, à la rentrée 2018-2019, 840 collèges publics accueillait en France moins de 300 élèves. Ce seuil d'élèves peut correspondre à une école de 13 classes avec un directeur d'école devant assurer simultanément à sa fonction de directeur une demi-charge d'enseignement. Près de 2 800 écoles publiques ont 13 classes ou plus, dont 407 20 classes et plus, et 16 écoles 30 classes et plus.

La question d'une aide humaine pour les directeurs d'école a connu une résonance particulière à la suite de la décision prise par le Gouvernement en 2018 de réduire le nombre d'emplois aidés comme en témoignent les interpellations de plusieurs sénateurs<sup>1</sup> au ministre de l'éducation nationale sur la « suppression des aides administratives à la direction d'école ». Force est de constater, et contrairement à ce que le Gouvernement avait pu indiquer dans ses réponses aux questions précédemment évoquées, que le recours à l'informatique n'a pas permis d'alléger les tâches administratives des directeurs d'école – bien au contraire. Comme l'a clairement indiqué une personne auditionnée par les rapporteurs, « *l'outil numérique a amplifié le travail au lieu de le simplifier* ».

#### 1. La fausse bonne idée du recours au service civique

Lors de son audition dans le cadre du projet de loi de finances pour 2020<sup>2</sup>, Jean-Michel Blanquer a indiqué à la commission qu'un **certain nombre de tâches des directeurs d'école correspondent à une mission de service civique.** Bien qu'il soit conscient que l'idée de recourir à des services civiques pour aider les directeurs d'école fasse débat, « *celle-ci reste toutefois d'actualité* »<sup>3</sup>. Une annonce devait être faite le 17 décembre 2019, en fonction des résultats de la concertation en cours. Toutefois, elle a été différée à une date non précisée.

<sup>1</sup> Cf. par exemple la question écrite n° 03110 de M. Antoine Lefèvre du 8 février 2018, ou encore la question n° 04935 de M. Pierre Ouzoulias du 10 mai 2018.

<sup>2</sup> Audition du 13 novembre 2019 par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication.

<sup>3</sup> Idem.

**Les rapporteurs sont pour leurs parts très sceptiques quant au recours à des services civiques pour soulager les directeurs au quotidien et ce pour plusieurs raisons :**

**- l'intérêt de la mission pour le volontaire en service civique :** les directeurs d'école ont exprimé comme principal besoin (52 % des réponses) la gestion des accès à l'école en dehors des heures d'entrée/sortie de classes (ouverture de portes, réception des livraisons, ...). En effet, un certain nombre de tâches administratives ne peuvent pas être déléguées, car amènent à traiter des données personnelles et sensibles ;

**- le soulagement réel dans les tâches qu'apporterait une telle solution :** comme l'ont rappelé les représentants du GDID, ces jeunes peuvent devenir une charge supplémentaire de travail car il faudra les former et les accompagner ;

**- la durée du service civique :** comme l'a rappelé Jacques-Bernard Magner dans son avis budgétaire de novembre dernier, la tendance actuelle est à la réduction de la durée moyenne de la durée du service civique. Ainsi, en 2018, les missions ont une durée moyenne de 7,33 mois – soit moins qu'une année scolaire (10 mois)<sup>1</sup> ;

**- la nécessité de refaire chaque année un travail intégral de formation :** le recours à des jeunes en service civique implique nécessairement pour le directeur d'école de devoir former de zéro chaque année le jeune accueilli. En outre, les missions confiées peuvent varier fortement en fonction de l'autonomie et des compétences du jeune ;

**- une absence de visibilité d'une année sur l'autre :** rien ne garantit au directeur d'école de bénéficier à la rentrée suivante d'un renouvellement de la mission de service civique. Comme l'a souligné Mélanie Guichaoua, directrice d'une école de trois classes en Vendée, « *dans les petites écoles, nous ne recevons pas d'aide. Les petites communes ne sont pas attractives. J'ai demandé un service civique pendant 3 ans. Je l'ai enfin obtenu cette année. Je sens vraiment la différence. [...] Malheureusement, je ne suis pas certaine d'avoir un autre service civique l'an prochain* »<sup>2</sup>.

**Aussi pour les rapporteurs, si le recours à un service civique peut être, en fonction des situations et des personnes, une solution temporaire et d'urgence, il ne peut en aucun cas constituer une solution pérenne à moyen terme.**

---

<sup>1</sup> Avis budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2020 n° 145 de MM. Jean-Jacques Lozach et Jacques-Bernard Magner, « mission sport, jeunesse et vie associative », 2019-2020.

<sup>2</sup> Compte rendu de la table ronde du 26 février 2020.

## 2. Quelles tâches déléguer ?

Interrogés sur la délégation de tâches, l'ensemble des directeurs d'école auditionnés ont immédiatement signalé qu'un **certain nombre d'entre elles ne pouvaient pas être déléguées** :

- tel est le cas de certaines tâches administratives où le directeur d'école a à connaître des **données confidentielles** sur l'élève et sa famille ;

- en outre, **toutes les tâches liées au relationnel** – notamment avec les parents d'élèves et l'équipe pédagogique – font partie du cœur de métiers des directeurs d'école. Or, l'un des directeurs auditionnés a évalué à 80 % la proportion des tâches liées au relationnel.

La gestion de la sécurité dans l'école fait débat parmi les directeurs d'école. Ainsi, seuls 8 % des directeurs d'école estiment qu'elle fait partie de leur cœur de métier, 66 % la classent parmi les deux tâches exercées les plus pénibles, et 55 % estiment qu'il s'agit d'une des deux tâches pour lesquelles ils ont le plus besoin de soutien. La crise de la Covid-19 et la question de la réouverture des écoles ont montré combien la question de la sécurité était sensible. Elle nécessite **une formation importante** des directeurs d'école afin de bien les armer sur ces questions, un soutien et des réponses rapides aux questions qu'ils peuvent se poser de la part des autorités académiques, mais également un **travail partenarial** avec le maire. En effet, ce dernier est responsable de la sécurité aux abords des écoles. En outre, les locaux appartiennent à la commune qui est chargée de leurs entretiens. **Une définition claire des tâches de chacun doit être établie.**

### Préconisation

**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.**

Par ailleurs, les rapporteurs souhaitent souligner que toute délégation de tâches doit représenter **une vraie décharge de travail** pour les directeurs d'école. Les personnes appelées à seconder les directeurs d'école doivent disposer de la **formation nécessaire et d'une stabilité suffisante dans leur poste**, pour disposer d'une autonomie leur permettant de ne pas avoir à déranger le directeur d'école à chaque appel téléphonique, mail ou venue d'une personne extérieure dans l'école. Dans cette perspective, une **aide administrative pourrait être apportée pour les écoles de 8 classes et plus, sous la forme d'un contrat de droit public de trois ans, renouvelable une fois**. Les rapporteurs souhaitent insister sur la nécessité **d'une formation initiale** bien définie pour que cette aide soit rapidement opérationnelle et apporte un vrai soulagement aux tâches des directeurs

d'école. En outre, celle-ci doit pouvoir bénéficier d'une formation pendant le contrat dans la perspective de sa **reconversion professionnelle** à l'échéance de son contrat à durée déterminée.

### Préconisation

**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.**

En outre, **les besoins des directeurs d'école ne sont pas uniformes**. Ils peuvent varier en fonction du type d'école (en zone rurale ou urbaine, école élémentaire/maternelle, ...), de sa taille, mais aussi de l'expérience du directeur d'école. Afin de pouvoir prendre en compte l'ensemble de ces paramètres, ils appellent, comme l'a déjà fait la commission dans plusieurs de ses rapports<sup>1</sup> précédents, **à une territorialisation des réponses apportées par l'éducation nationale**.

Les compétences des collectivités territoriales, de l'État et du directeur d'école peuvent être connexes voire imbriquées pour la réalisation de certaines tâches. **Des conventionnements pluriannuels** à l'échelle locale sont donc nécessaires pour répondre aux besoins propres de chaque établissement.

### 3. La priorité : redonner du sens aux tâches exercées

Surtout, les rapporteurs estiment **primordial de redonner du sens aux tâches exercées**. Comme le souligne M. Pierre Lombard, directeur d'école à Cap d'Ail « *notre fonction est définie par des missions, mais nous sommes écrasés par des tâches* ».

Ainsi, les directeurs d'école sont confrontés à une **multitude** de tâches, parfois de microtâches, à une répétition de ces dernières, à une superposition des demandes, **le tout dans une absence quasi-totale de priorisation**. À titre d'exemple, dans le cadre de la préparation de la réunion de concertation avec les syndicats, la direction générale des ressources humaines du ministère s'est rendu compte que les directeurs d'école avaient été destinataires depuis la rentrée scolaire de septembre 2019 – soit en l'espace de quatre /cinq mois – de plus de 100 courriers, allant de l'information sur un projet artistique à des circulaires très importantes.

---

<sup>1</sup> Cf. notamment : rapport n° 690 de M. Max Brisson et Mme Françoise Laborde, « *Métier d'enseignant : un cadre rénové pour renouer avec l'attractivité* », 2017-2018, rapport n° 43 de MM. Laurent Lafon et Jean-Yves Roux sur les nouveaux territoires de l'éducation, 2019-2020.

**C'est cette accumulation de tâches qui entraîne un sentiment de perte de sens dans les missions menées** parce qu'elle conduit notamment à un sentiment pour les directeurs d'école de ne pas pouvoir se concentrer sur leurs cœurs de métier.

#### **Témoignages de directeurs d'école – extraits de la table ronde du 26 février**

Pierre Lombard, directeur d'école à Cap d'Ail : *« Notre fonction est définie par des missions, mais nous sommes écrasés par des tâches ».*

Caroline Pirrochi, directrice d'école au Havre : *« Nous avons beaucoup de petites tâches à effectuer. Additionnées les unes aux autres, cela représente un travail considérable. On se rend compte à un moment donné que l'on n'a pas fait un quart des tâches que l'on devait faire dans la journée, avec en plus des enquêtes à remplir pour lesquelles on est déjà en retard ... ».*

Mélanie Guichaoua, directrice d'école à Bazoges-en-Pareds : *« Il est impossible de quantifier les tâches administratives qui nous sont demandées. Ces tâches n'ont rien à voir avec le bien-être des élèves, ni celui des parents. Elles ne font pas non plus avancer l'école. Elles nous font d'ailleurs plutôt prendre du retard ».*

Pour les rapporteurs, il est urgent de **procéder à une « chasse aux doublons »**. Les rapporteurs ne mentionneront que trois exemples relevés lors de leurs auditions et de la table ronde du 26 février pour illustrer leurs propos :

- certaines enquêtes, issues d'émetteurs différents (DASEN, académie, direction centrale du ministère, ...) demandent dans les faits les mêmes informations. Comme l'a expliqué la direction générale des ressources humaines du ministère aux rapporteurs, une même enquête peut arriver par plusieurs canaux : inspecteurs de l'éducation nationale, directeur académique des services de l'éducation nationale (DASEN), direction générale de l'enseignement scolaire, direction générale des ressources humaines, ou encore direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance. En outre, **un certain nombre de ces informations sont déjà disponibles sur la base ONDE<sup>1</sup>** ;

- chaque année, les directeurs d'école doivent **indiquer intégralement les horaires de classe et d'ouverture de l'école**. Or, dans la très grande majorité des cas, il n'y a **pas de variation d'une année sur l'autre**, et de toute façon il y a obligation de passer en conseil des maîtres en cas de changement. Il serait **plus simple d'inverser le principe** et de demander s'il y a eu une modification de l'organisation et si oui d'indiquer laquelle ;

---

<sup>1</sup> La base ONDE a succédé à partir de février 2017 à l'application « base élèves 1<sup>er</sup> degré ». L'accès aux données nominatives est réservé aux acteurs locaux (directeurs d'école, mairies, inspecteurs de circonscription et inspecteurs d'académie directeurs des services départementaux de l'Éducation nationale), selon des procédures sécurisées. Les rectorats et l'administration centrale y ont accès à des fins statistiques : les données sont alors anonymisées.



- le directeur d'école doit **imprimer et signer à la main chaque certificat de scolarité** (et chaque exemplaire). À titre de comparaison, les chefs d'établissement du secondaire peuvent les éditer et signer électroniquement. C'est typiquement l'exemple de tâches chronophages de début d'année, et qui a peu de sens. Pour une école de 10 classes avec 24 élèves en moyenne, le directeur d'école devra signer manuellement 240 certificats – s'il donne aux parents un unique exemplaire – et 960 s'il le donne en quatre exemplaires. Or, ce document est réclamé par les parents car nécessaire pour un certain nombre de démarches administratives.

Les rapporteurs **mettent toutefois en garde contre une idée préconçue qui serait de penser que le numérique serait une solution miracle**. Comme le souligne Jacques-Bernard Magner, « *l'environnement numérique de travail met les enseignants et les directeurs d'école en prise directe avec les familles [et l'administration] qui posent parfois des questions à des heures indues* ». En outre, la priorisation des mails prend du temps. Ainsi, dans de nombreux cas, l'outil numérique a amplifié le travail au lieu de le simplifier. Cet effet a été renforcé par **l'absence de formation au numérique** d'un certain nombre de directeurs d'école mais également **des équipements parfois inadaptés**. Ces problèmes de bureautique représentent trois des quatre premières attentes prioritaires<sup>1</sup> des directeurs d'école en matière de ressources matérielles.

#### Témoignage de directeur d'école – extrait de la table ronde du 26 février

Patrick Contard : « *Nous ne recevons pas de formation particulière en informatique, alors que nous nous en servons constamment.* »

#### Préconisations

- Redonner du sens aux tâches exercées ;
- Procéder à une « chasse aux doublons ».

---

<sup>1</sup> Notamment disposer d'un ordinateur portable, d'une connexion internet fiable et de logiciels de bureautique actualisés.



## EXAMEN EN COMMISSION

MERCREDI 3 JUIN 2020

---

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Nous allons à présent examiner le rapport de nos collègues M. Max Brisson et Mme Françoise Laborde sur les directeurs d'école. Tous deux travaillent depuis plusieurs mois sur le sujet, à la demande du bureau de notre commission, dans le prolongement du travail qui avait été effectué sur les enseignants.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Nous avons travaillé en bonne intelligence, et abouti dans notre rapport à un consensus. Je commencerai par trois constats.

Le premier, dont nous sommes tous conscients grâce aux échanges que nous avons sur nos territoires, est que le *statu quo* n'est plus possible pour les directeurs d'école. L'enquête de M. Georges Fotinos et les témoignages des directeurs d'école lors de la table ronde du 26 février en attestent, tout comme les quelques chiffres qui suivent.

Deux tiers des directeurs d'école déclaraient en novembre 2018 avoir un moral moyen voire mauvais. Plus de la moitié ont constaté une dégradation de leurs conditions de travail ces dernières années. Près de 60 % des directeurs d'école seraient en *burn-out*, dont un tiers relevant du *burn-out* clinique. Enfin, près de 13 % des directeurs d'école indiquent ne pas avoir demandé à exercer cette fonction. Chaque année, après les demandes et avis de mobilité, près de 4 000 postes de directeur seraient vacants, selon les syndicats, ce qui correspond à 9 % des écoles – et désormais, les écoles rurales ne sont plus seules concernées : certaines grosses écoles rencontrent également des difficultés pour trouver un directeur.

En fait, certaines écoles peuvent avoir la taille d'un petit collège et le directeur d'école y est seul, alors qu'un principal bénéficie au moins d'un secrétariat. Alors que 840 collèges ont moins de 300 élèves, 2 800 écoles publiques ont plus de quatorze classes, parmi lesquelles 400 écoles ont plus de 20 classes et seize écoles, plus de 30 classes – le tout sans secrétariat !

Deuxième constat : les mesures annoncées par le ministère en novembre 2019 sont loin d'avoir fait l'unanimité, et ne répondent que très partiellement aux besoins des directeurs d'école. Je prendrai deux exemples. La journée supplémentaire de décharge octroyée, d'abord, devait être prise

entre les vacances de Toussaint et de Noël, soit l'une des périodes les moins chargées de l'année pour les directeurs. D'ailleurs, certains d'entre eux n'ont pas pu la prendre, faute de remplacement. Le moratoire sur les enquêtes, lui, est également arrivé à une période où, traditionnellement, le gros des demandes est passé. Et, en même temps que ce moratoire a été annoncé, le ministère a lancé une grande enquête pour connaître les besoins des directeurs d'école aujourd'hui.

Enfin, troisième constat, la crise de Covid-19 a montré le rôle essentiel des directeurs d'école, à tous les stades : début mars dans la transmission d'information aux parents ; au moment de la fermeture des établissements scolaires ; pendant le confinement ; puis dans la préparation de la réouverture et enfin pour la reprise des cours. A bien des égards, les directeurs d'école ont agi, pendant cette période comme de véritables chefs d'établissement, sur les plans administratif, organisationnel, et pédagogique. La foire aux questions du ministère de l'éducation nationale, qui a valeur de circulaire, précise d'ailleurs que le directeur d'école doit « veiller à la mise en cohérence de l'action de l'équipe pédagogique » et « recenser l'état d'avancement de la continuité pédagogique ». C'est, en quelque sorte, un début de droit de regard sur le travail pédagogique de leurs collègues que les directeurs d'école se sont vu attribuer.

Par nos auditions et nos travaux, nous avons identifié quatre grands besoins : un besoin de cadre administratif, un besoin de temps, un besoin de formation et un besoin de redéfinition des tâches. Il en ressort seize préconisations.

**M. Max Brisson, rapporteur.** – Le *statu quo* est impossible. Les premières mesures ministérielles sont insuffisantes. Et la crise du Covid-19 a révélé le rôle du directeur, tout en montrant que l'absence d'un cadre administratif posait problème.

Actuellement, le directeur d'école n'a aucun statut juridique particulier. C'est un professeur des écoles, un pair entre ses pairs, ce que bien des parents d'élève – et bien des maires – ne savent pas. Or, on lui confie de plus en plus de responsabilités sans lui donner réellement les moyens pour les exercer.

Pour autant, la mise en place d'un statut des directeurs d'école ne nous semble pas être la bonne solution. L'ensemble des syndicats sont opposés à la création d'un corps, même s'ils refusent tous le *statu quo*. De fait, la création d'un cadre spécifique créerait des rigidités et empêcherait des allers-retours entre des postes de directeurs d'école et des postes de professeurs des écoles. Ainsi, un principal de collège ne peut plus revenir à l'enseignement.

Nous préconisons la création d'un emploi fonctionnel, qui doit s'accompagner d'une revalorisation du régime indemnitaire des directeurs d'école. Cette solution présente l'avantage de redéfinir clairement les tâches du directeur. Elle peut être mieux perçue par l'équipe pédagogique car le

lien hiérarchique ne dépendrait pas de la personne, mais de la fonction. Enfin, elle permet à un directeur d'école qui le souhaiterait de reprendre exclusivement des tâches d'enseignement.

Une telle modification implique nécessairement une évolution de la relation entre directeurs d'école et inspecteurs de l'éducation nationale (IEN), afin d'entrer dans une logique partenariale de copilotage et de coresponsabilité. Certes, il revient à l'IEN d'être le garant de la cohérence de la politique académique. Mais il doit aussi accompagner le directeur d'école dans la définition du projet pédagogique de l'école – en lien avec l'équipe d'enseignants. Il faut en finir avec une culture verticale et infantilisante dans les relations entre directeurs d'école et IEN.

Le deuxième besoin que nous avons identifié est un besoin de temps. Comme vous le savez, le système français se caractérise par la décharge. Le directeur d'école est un professeur des écoles qui, en plus de sa classe, gère les tâches de direction. En fonction de la taille de son école, il dispose d'un temps de décharge plus ou moins important. Parmi les mots employés par les directeurs d'école pour décrire leur métier dans l'enquête ministérielle de novembre 2019, apparaissent dans les onze premières occurrences le manque de disponibilité, le caractère chronophage du système ou encore le manque de temps. Plus de 90 % des directeurs d'école estiment leur temps de travail hebdomadaire annualisé supérieur à 45 heures, et plus de 50 %, à 50 heures. C'est pourquoi nous faisons cinq préconisations.

La première consiste à revoir les temps de décharge accordés. Nous proposons la création d'une strate commune, pour les écoles de une à trois classes, et d'accorder du temps de décharge supplémentaire pour les écoles de quatre à sept classes, qui représentent 40 % des écoles publiques françaises. Cela limiterait les effets de seuils entraînant une baisse brutale du temps de décharge du fait de la fermeture d'une classe pour quelques élèves de moins – et nous proposons une période de transition d'un an minimum en cas de fermeture d'une classe conduisant à un abaissement du temps de décharge.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Par ailleurs, nous souhaitons que les jours de décharge pour les écoles de petite taille – celles de trois classes et moins, qui disposent de dix jours fractionnables sur l'année, donc en théorie, d'un jour par mois – soient sanctuarisés. Actuellement, les pratiques varient selon les circonscriptions. Si dans certaines d'entre elles, ces jours sont fixés à l'avance, dans d'autres, ils dépendent des remplacements possibles. Ils sont alors accordés, ou au contraire annulés, à la dernière minute – et le directeur ne peut pas s'organiser pour les utiliser. C'est pourquoi nous demandons à ce qu'ils soient définis à l'avance, en concertation entre le directeur et le directeur académique des services de l'éducation nationale (Dasen), et, bien sûr, que le remplacement de tout enseignant absent le même jour dans l'école en question soit prioritaire. Sinon, il adviendra ce qui arrive déjà : le directeur d'école utilisera son jour de décharge pour remplacer son collègue absent,

afin d'éviter que les élèves ne soient répartis dans les deux autres classes, voire que tous les élèves soient regroupés dans une même classe.

Nous préconisons également que les écoles de sept classes et moins disposent de jours supplémentaires aux périodes les plus chargées de l'année, c'est-à-dire au moment de la rentrée scolaire et en fin d'année. L'initiative du ministère de l'éducation nationale d'octroyer un jour supplémentaire en novembre était bienvenue, bien sûr, mais ne correspondait pas, dans sa temporalité, aux besoins des directeurs. Bien évidemment, ce temps supplémentaire doit être attribué en concertation entre le directeur d'école et son DASEN, afin qu'il soit le plus utile possible sans désorganiser le système de remplacement de la circonscription.

Nous proposons également de revoir le système de la demi-décharge. Actuellement, un enseignant disposant d'une demi-décharge - soit une école de huit à treize classes - est libéré deux jours de classe par semaine. Nous proposons que cette décharge ne soit plus comptée sur la semaine, mais sur l'année scolaire. Le directeur pourra ainsi disposer de plus de temps pour les tâches de direction aux moments les plus chargés et, au contraire, consacrer plus de temps à l'enseignement aux périodes où les tâches de direction l'accaparent moins. Pour cela, les directeurs d'école de huit à douze classes ne seraient plus chargés de classe mais d'enseignement. Ils pourraient prendre en charge des petits groupes d'élèves. En outre, ce système faciliterait les remplacements. Actuellement, une absence de courte durée sur six n'est pas remplacée. Notre regretté collègue Jean-Claude Carle soulignait dans un de ses rapports que, chaque jour de janvier 2016, à Paris, entre 40 et 140 enseignants n'ont pas été remplacés. Par ailleurs, il nous semble nécessaire d'inverser la conception de la décharge à partir de huit classes. On serait en présence d'un directeur d'école avec des fonctions d'enseignement et non plus d'un enseignant avec des fonctions de direction.

J'en viens maintenant au besoin de formation. Un professeur des écoles bénéficie, avant sa prise de poste, de trois semaines de formation, puis de deux fois une semaine lors de sa première année en tant que directeur. Il nous semble impératif que l'ensemble des facettes du métier de directeur d'école soit pris en compte dans une formation initiale renforcée et plus longue. Or, les directeurs d'école que nous avons rencontrés nous ont indiqué que cette formation initiale de trois semaines est essentiellement centrée sur les aspects administratifs, au détriment du pilotage d'une équipe ou du management.

Par ailleurs, nous souhaitons que soit instauré, un ou deux ans après la prise de poste, un nouveau temps obligatoire d'échanges, afin de répondre aux questions nées des premiers retours d'expérience. Enfin, il nous semble nécessaire de réserver l'accès aux postes de direction d'écoles de taille importante aux directeurs disposant déjà d'une certaine expérience professionnelle. Actuellement, l'entretien pour figurer sur la liste d'aptitude est le même quelle que soit la taille de l'école.

En outre, il faut développer l'échange entre pairs. C'est une demande récurrente exprimée par les directeurs d'école. Des initiatives locales ont pu voir le jour à l'initiative d'amicales ou de démarches personnelles. Mais elles peuvent s'essouffler au fur et à mesure des années. Aussi souhaitons-nous la mise en place, dans chaque circonscription, de plusieurs interlocuteurs référents en poste de directeur d'école, qui pourraient répondre rapidement aux sollicitations des directeurs. En effet, certains directeurs hésitent à se tourner vers les IEN en cas de questions ou de problèmes, car ceux-ci sont également leurs supérieurs hiérarchiques. Ils craignent que cela ne soit vu comme un aveu de faiblesse professionnelle, ce qui pourrait leur être préjudiciable.

Enfin, il nous semble nécessaire de renforcer la formation continue, en mettant en place une formation obligatoire sur les aspects du métier de directeur d'école tous les cinq ans. On ne conçoit pas qu'un médecin ne se forme pas aux nouvelles pratiques après sa formation initiale. Or, un directeur d'école n'a aucune obligation de formation continue. Cette formation obligatoire aux tâches de direction ne doit pas se faire au détriment de formations liées aux tâches d'enseignement, pour les directeurs d'école qui ne bénéficient pas d'une décharge totale.

**M. Max Brisson, rapporteur.** – Enfin, nous avons identifié un besoin de redéfinition des tâches et souhaitons évoquer la question de la mise en place d'une aide humaine. Nous souhaitons revenir sur une réflexion en cours, évoquée par le ministre lors de son audition budgétaire en novembre dernier : le recours à une mission de service civique pour épauler les directeurs d'école. Nous sommes sceptiques, pour plusieurs raisons. D'abord, la durée du service civique est inférieure à l'année scolaire. Or, c'est précisément en début ou en fin d'année scolaire que les besoins sont les plus forts. Parmi les autres raisons, nous pensons également à la nécessité pour le directeur d'école de former intégralement un nouveau volontaire à chaque début d'année scolaire, une absence de visibilité d'une année sur l'autre, et enfin le manque d'intérêt d'une telle mission pour le volontaire : le principal besoin exprimé concerne la gestion des accès à l'école en dehors des heures d'entrée et de sortie. Si le recours à un service civique peut être, en fonction des situations et des personnes, une solution temporaire et d'urgence, il ne peut en aucun cas constituer une solution pérenne à un réel besoin d'aide. Le principal d'un petit collège a un secrétariat, alors que le directeur d'une école de grande taille est seul ! Cette distorsion ne peut durer.

Toute délégation de tâches doit représenter une vraie décharge de travail pour les directeurs d'école. Les personnes appelées à seconder les directeurs d'école doivent disposer de la formation nécessaire et d'une stabilité suffisante dans leur poste, pour être autonomes. Aussi proposons-nous la mise en place d'une aide administrative pour les écoles de huit classes et plus, sous la forme d'un contrat de droit public de trois ans, renouvelable une fois. Bien évidemment, ces personnes doivent bénéficier

d'une formation initiale bien définie pour être rapidement opérationnelles. En outre, elles doivent bénéficier d'une formation pendant le contrat dans la perspective de leur reconversion professionnelle à l'échéance de leur contrat à durée déterminée.

Quelles tâches déléguer ? Un certain nombre de tâches ne peuvent pas être déléguées, ou bien parce que le directeur d'école a à connaître des données confidentielles, ou bien parce qu'elles ont trait au relationnel et font partie du cœur de métier du directeur d'école. La crise de Covid-19 a montré combien la sécurité était une question sensible, qui nécessite une formation importante des directeurs d'école, un soutien et des réponses rapides à leurs questions, mais aussi une définition claire des tâches de chacun. Aussi, il nous paraît essentiel d'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 territoriale. Nous avons bien vu qu'il y avait un flou lorsque nous avons débattu du deuxième projet de loi d'urgence.

Surtout, il est primordial de redonner du sens aux tâches exercées. Comme l'indiquait l'un des directeurs d'école participant à la table ronde de février dernier : « notre fonction est définie par des missions, mais nous sommes écrasés par des tâches ». On constate une multitude de tâches, souvent des micro-tâches, une superposition des demandes, le tout, dans une absence quasi-totale de priorisation. Ainsi, la direction générale des ressources humaines du ministère s'est rendu compte qu'entre septembre 2019 et janvier 2020, les directeurs d'école avaient été destinataires de plus de 100 courriers de leurs hiérarchies, allant de l'information sur un projet artistique à des circulaires très importantes : vieille tradition de l'administration française !

Enfin, il est urgent de procéder à une chasse aux doublons et aux tâches chronophages inutiles. Voici deux exemples : le directeur d'école doit imprimer et signer à la main chaque certificat de scolarité et chaque exemplaire, comme à l'époque de Jules Ferry. À titre de comparaison, les chefs d'établissement du secondaire peuvent les éditer et les signer électroniquement. Pour une école de dix classes avec 24 élèves en moyenne, le directeur d'école devra signer manuellement 240 certificats - s'il donne aux parents un unique exemplaire - et 960 s'il les donne en quatre exemplaires. De même, chaque année, les directeurs d'école doivent indiquer intégralement les horaires de classe et d'ouverture de l'école. Or, dans la très grande majorité des cas, il n'y a pas de variation d'une année sur l'autre, et de toute façon il y a obligation de passer en conseil des maîtres en cas de changement. Il serait plus simple d'inverser le principe et de demander de signaler une modification !



La question des directeurs d'école est un sujet récurrent du débat public depuis de nombreuses années. Tout le monde s'accorde à dire que le *statu quo* n'est plus tenable. Les syndicats ne veulent ni du statut, ni du *statu quo*. Le ministère a indiqué sa volonté d'avancer sur ce sujet. Nous formulons seize préconisations, pour créer un emploi fonctionnel, défini par des missions bien calibrées, doté d'un vrai temps de formation et promis à une réelle revalorisation indiciaire, autour desquelles nous pouvons trouver un consensus. La crise du Covid-19 a montré que nous avons besoin de nos directeurs d'école. Il est temps de les prendre en juste considération.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Merci pour cet excellent rapport. Nous sommes, en effet, à la croisée des chemins, et nous ne pouvons plus différer. D'ailleurs, l'Assemblée nationale envisage de légiférer sur le sujet.

**M. Claude Kern.** – Je soutiens les propositions du rapport, car elles sont réalistes et raisonnables. Les directeurs d'écoles doivent effectuer des tâches de plus en plus complexes sous une contrainte administrative croissante. J'en ai plusieurs dans ma famille, et je sais qu'ils demandent une meilleure formation, obligatoire comme continue. J'apprécie aussi la transformation du concept d'enseignant-directeur en directeur-enseignant. Sans doute, madame la présidente, faudra-t-il légiférer pour que nos directeurs d'école soient reconnus à leur juste valeur.

**M. Jacques Groperrin.** – Cet excellent travail sera éclairant pour le ministre. C'est un serpent de mer : vous avez parlé de *statu quo*, mais depuis quand ce sujet est-il évoqué ? Voilà une vingtaine d'années que les rapports s'accumulent, notamment sous la plume du regretté Jean-Claude Carle. L'inspection générale se penche sur le sujet, et le ministre y est sensible. Le schéma actuel est celui du dix-neuvième siècle : il fallait donner au directeur de l'autonomie pour organiser son école, répartir les classes, faire fonctionner un projet. Vous avez beaucoup insisté sur les droits, mais il faut aussi parler des devoirs. Formation continue, emploi fonctionnel, décharges : je crois que vous avez trouvé la juste mesure. Les syndicats ne veulent pas d'un statut, et il faut trouver la bonne articulation avec l'établissement public local d'enseignement (EPL). Pour autant, il me paraît également important d'insister sur les devoirs. *Quid* de l'école du socle commun ? En zones rurales, la fonction de directeur d'école doit-elle être aménagée ? En tous cas, il faut rendre hommage à l'action des directeurs pendant la crise. La dépendance au Dasen, qu'ils partagent avec les principaux, doit être repensée, en articulation avec l'IEN. Les enseignants aussi ont été exceptionnels pendant la crise.

**Mme Céline Brulin.** – Merci pour ce rapport passionnant, fidèle aux auditions et à ce que nous constatons sur le terrain. La création d'un emploi fonctionnel est effectivement le bon compromis entre les attentes exprimées. D'ailleurs, à l'hôpital, on reproche aux directeurs d'être devenus des gestionnaires. Votre proposition ferait que les directeurs resteraient des

enseignants, et que la pédagogie demeurerait au cœur de leur métier. Elle peut faire consensus. Même remarque sur vos propositions relatives aux décharges, à la revalorisation indiciaire et à la formation. Il faut que cette dernière soit très large, car les directeurs sont confrontés à un vaste éventail de questions : par exemple, les cantines sont devenues un vrai sujet. Vous préconisez une affectation différenciée en fonction de l'expérience, ce qui fait sens. Cela dit, la taille de l'école n'est pas le seul critère : on peut ajouter son emplacement, dans un réseau d'éducation prioritaire (REP), en zone rurale, urbaine...

Vos propositions visent à renforcer la stabilité de l'équipe. De ce point de vue, ne vaudrait-il pas mieux aussi une carte scolaire pluriannuelle ? Alors que beaucoup de parents veulent remettre leurs enfants à l'école, et que le protocole sanitaire ne le permet pas toujours, les directeurs se retrouveront seuls face à ces demandes... Quant au dispositif Sport-Santé-Culture-Civisme (2S2C), il fait sortir une part de l'enseignement de l'éducation nationale, ce qui aura des conséquences sur l'organisation de l'école.

**Mme Colette Mélot.** – Nos rapporteurs ont fait un travail remarquable. Il était temps ! Nous avons souvent parlé du statut des directeurs d'école, qui n'a guère évolué depuis Jules Ferry. Les syndicats, en fait, sont attachés au *statu quo*. Le Covid-19 a révélé que le directeur était vraiment un chef d'établissement, dans ses relations avec son administration comme avec les services municipaux. Mes trente ans d'expérience d'élue locale m'ont donné la même impression. Il faut manifester notre reconnaissance pour leur travail remarquable. Ce que vous proposez à cet égard me paraît donc très opportun, et je soutiens vos préconisations, tout en recommandant également de tenir compte de la variété des écoles.

**Mme Maryvonne Blondin.** – Merci pour cet excellent rapport et ces préconisations bienvenues, qui reflètent ce qui a été dit lors des auditions auxquelles j'ai participé. On y a beaucoup évoqué la nécessité d'une meilleure formation, outre les trois semaines de formation initiale. Il faut y intégrer le rapport avec les élus. Le directeur-enseignant sera en relation avec l'IEN et avec eux – et, à travers eux, avec les parents d'élèves. Où cette formation peut-elle être dispensée, et par qui ? La comparaison avec l'hôpital est éclairante : de purs gestionnaires ne conviendraient pas, et il faut éviter d'établir avec les collègues une relation hiérarchique qui anéantirait la dynamique pédagogique d'une école.

**Mme Mireille Jouve.** – Je salue la rigueur de ce travail. La situation des directeurs d'école nécessite une attention particulière, et la consultation lancée l'hiver dernier par le ministre n'a pas débouché sur des avancées, faute de consensus. Durant le confinement, une députée de la majorité, soutenue par le président de la commission des affaires culturelles à l'Assemblée nationale, a déposé un nouveau texte, enregistré le 12 mai, pour créer une fonction de directeur d'école : plus question de remettre en cause le statut, ni de confier la direction des écoles aux principaux, comme la majorité

l'avait envisagé ! La question de la rémunération y est abordée, et les directeurs auraient autorité dans leur école, tout en étant sous l'autorité du Dasen et du recteur. Ce texte sera un outil précieux. Il faut aussi clarifier les outils de sécurité, en prévoyant la prise en charge par des personnels spécialisés, car il s'agit d'une charge lourde pour les directeurs d'école. Ce sujet concerne évidemment le Sénat, puisqu'il s'agit des relations avec les communes...

**M. Laurent Lafon.** – Bravo pour ces propositions précises et habiles. Le sujet est sensible, puisqu'il touche à l'autonomie des établissements et à la notion d'autorité hiérarchique. Il faudra un jour poser la question de l'organisation interne de l'éducation nationale, entre rectorats, Dasen, et IEN. Si nous renforçons le rôle des directeurs, à quoi serviront les IEN ? Vos propositions de simplification de la décharge vont dans le bon sens. Je m'interroge depuis longtemps sur le point suivant : pourquoi raisonne-t-on en nombre de classes et non d'élèves ? De plus, Mme Brulin a raison, il ne faut pas s'en tenir aux critères quantitatifs : on doit prendre en compte la situation de l'école, notamment lorsqu'elle est dans un réseau d'éducation prioritaire (REP). Il y a des doublons, au niveau des tâches administratives, avec ce que font les communes. Certaines données sont demandées deux fois, et suivies par deux entités. Il faudrait raisonner à partir de l'enfant et mettre en place des outils numériques partagés entre écoles et communes. Réserver les postes de directeurs, dans les écoles de grande taille, à des enseignants expérimentés, me paraît aller contre la diversification des profils, puisque cela désavantagerait ceux qui n'auront pas fait toute leur carrière à l'éducation nationale.

**Mme Marie-Pierre Monier.** – Ce sujet a été évoqué lors des débats sur la loi Blanquer. J'apprécie beaucoup certaines de vos propositions, sur les décharges et la formation notamment. Il faut bien définir qui est responsable de quoi. Lorsqu'il y a une seule classe, il y a plusieurs niveaux : même s'il y a moins d'élèves, le travail est plus ardu, et il faut aussi des décharges. En zone de REP, il faut du temps supplémentaire, aussi. Les directeurs ne veulent pas d'un *statu quo*, d'autant que la situation s'est dégradée. Pouvez-vous préciser la redéfinition des tâches que vous envisagez, et donner plus d'informations sur le recours au service civique ? J'ai en effet eu des problèmes de connexion au moment où ce sujet a été évoqué. En tous cas, il est important que les directeurs soient des enseignants.

**Mme Annick Billon.** – Bravo à notre binôme paritaire, passionné et pragmatique ! La crise sanitaire a démontré le degré d'engagement, les compétences et les responsabilités des directeurs comme des enseignants, sur lesquels les collectivités territoriales ont pu s'appuyer pour rouvrir rapidement les écoles. Vous proposez une différenciation selon les écoles : nous aimons cela, au Sénat, et je soutiens vos propositions. Sait-on combien d'écoles il y a dans chacune des strates que vous avez identifiées ? Cela aiderait à affiner l'impact financier de vos propositions. La formation est nécessaire pour ce métier comme pour tous les autres. Sera-t-elle aussi bien

acceptée par les directeurs que par les enseignants ? La revalorisation indiciaire que vous proposez suffira-t-elle pour rendre à ce métier, qui serait désormais celui de directeur-enseignant, son attractivité ?

**M. Stéphane Piednoir.** – Bravo pour votre travail sur la problématique récurrente du statut des directeurs d'école. L'idée d'un emploi fonctionnel me semble excellente, et relève presque de la quadrature du cercle ! Et vos propositions pour contourner les effets de seuil en matière de décharge sont aussi pertinentes. Pouvez-vous préciser la manière dont s'effectuera la transition entre les seuils ? Même s'il n'y a pas de rapport hiérarchique, il y a du management : il faudra l'intégrer à la formation, et le faire accepter par tous, ministère comme syndicats – ceux-ci ayant tendance à être plutôt conservateurs... C'est vrai qu'il y a des archaïsmes, comme la signature de centaines de certificats de scolarité : l'enjeu est de moderniser l'école !

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Réalistes et raisonnables, nous avons essayé de l'être, quand la proposition de loi déposée à l'Assemblée ne se soucie guère des finances... Nos propositions n'évoquent pas l'école du socle, pour obtenir un consensus. La comparaison avec l'hôpital est très pertinente : un directeur d'école doit être un enseignant. C'est pour cela que la liste d'aptitude n'est ouverte qu'aux enseignants - dans leur diversité ! Si l'on ne crée pas de statut, ni de concours interne, il faut bien dire qu'un enseignant qui n'a pas d'expérience de direction aura des difficultés si on le place dès son inscription sur la liste d'aptitude à la tête d'une école de treize ou quatorze classes... Même dans les écoles ayant une classe unique, nous augmentons et stabilisons la décharge. Pour postuler dans les écoles en REP, il faut certaines capacités. Faut-il tenir compte du nombre de classes ou d'élèves ? Certaines classes n'ont que douze ou quinze élèves, mais elles doivent compter autant qu'une classe à trente - parfois plus, même, car ce sont des classes compliquées. Les syndicats sont-ils frileux ? Ils n'aiment pas l'autorité ni l'autonomie des établissements. Notre solution permet d'avancer en douceur. Mais il faut en effet s'interroger sur l'organisation interne de l'éducation nationale, puisque nos propositions auront un impact sur le rôle de l'IEN. Sur la formation, toute obligation supplémentaire a un coût. Quant à l'attractivité du métier, elle n'est pas que financière. Il faut aussi en faire un métier qui n'expose pas au *burn-out*...

**M. Max Brisson, rapporteur.** – Merci pour le consensus qui se dégage autour de nos propositions. Nous nous sommes efforcés d'y parvenir, avec réalisme et pragmatisme. Et je pense que nous pouvons y rallier les organisations syndicales, qui disent toutes que le *statu quo* n'est plus possible, et déplorent l'accumulation des tâches et des responsabilités sans que les moyens ne suivent. Je n'épilouterai pas sur le texte déposé à l'Assemblée nationale. Je crois nos préconisations plus réalistes et consensuelles. C'est d'ailleurs pour éviter les clivages que nous avons évité la question des établissements publics locaux des savoirs fondamentaux, celle du statut de l'école ou celle de l'organisation de la scolarité obligatoire.

Pour les IEN, nous avons l'exemple du second degré, où les inspecteurs pédagogiques régionaux se sont redéployés sur les tâches de pilotage pédagogique, tout en sortant de la hiérarchie du corps enseignant. Les syndicats d'IEN sont d'ailleurs prêts à une mutation comparable, car ils se rendent compte qu'il faut de la proximité pour une gestion directe.

Oui, la formation doit couvrir un large spectre de problématiques, en plaçant le directeur dans un biotope – une école non pas refermée sur elle-même mais en relation avec les parents et les collectivités territoriales – où son autorité d'enseignant n'est plus aussi naturelle qu'à l'époque de Jules Ferry. Elle doit l'armer sur les questions juridiques, de sécurité ou de relations avec les différents partenaires de l'école. Certes, la nomenclature de définition des décharges est imparfaite : il est exact qu'il faut tenir compte des différents territoires, sans pour autant aboutir à une usine à gaz. Il sera bon, aussi, de valider les acquis de l'expérience pour les professeurs venus d'un autre secteur professionnel.

Il faut, en effet, moderniser les tâches : l'école primaire sent encore un peu l'encre et le tableau noir de la III<sup>e</sup> République. Il faut d'abord prioriser les tâches, et mieux les répartir entre la mairie et l'école. La revalorisation indiciaire relève de l'exécutif. Même si le contexte est particulier, nous ne pourrions pas y échapper. C'est la condition de l'attractivité. Avant la crise, il y avait un agenda social qui concernait l'ensemble des professeurs. Le ministre a dit récemment qu'il n'était pas oublié.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Le rapport avec les élus et les parents d'élèves doit être traité dans la formation. Pour les futurs IEN, on organise des jeux de rôle, par exemple. Et la sécurité dans l'école ne se limite pas au temps scolaire.

**M. Max Brisson, rapporteur.** – Pour répondre à l'interrogation de Mme Monier, nous avons bien dit que le recours au service civique n'était pas la bonne réponse.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Merci à tous. Je vous demande de bien vouloir autoriser la publication de ce rapport d'information.

*La commission autorise la publication du rapport d'information.*



## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

### Mercredi 22 janvier 2020

- *Groupe de défense des idées des directeurs d'école (GDiD)*: **M. Alain REI**, président, et **Mme Isabelle LEGLAS**.

### Mardi 28 janvier 2020

- *SNUIPP-FSU* : **Mme Claire BILLES**, secrétaire générale, **MM. Pierre CAMINADE**, co-secrétaire départemental, et **Emmanuel DÉGRITOT**.

### Mercredi 19 février 2020

- *Ministère de l'éducation nationale* : **M. Vincent SOETEMONT**, directeur général, **M. Lionel FERREIRA**, adjoint à la sous-direction de la gestion prévisionnelle de la formation et des affaires statutaires et réglementaire, et **M. Thomas LEROUX** du bureau des écoles maternelles et élémentaires à la DGESCO.

### Mercredi 26 février 2020

- Participants de la table ronde du 26 février :

- . **M. Pierre LOMBARD**, directeur d'école à Cap d'Ail
- . **Mme Mélanie GUICHAOUA**, directrice d'école à Bazoges-en-Pareds
- . **Mme Caroline PIROCCHI**, directrice d'école au Havre
- . **M. Patrick CONTARD**, directeur d'école à Paris

- *SGEN - CFDT* : **Mme Annie CATELAS**, secrétaire nationale, et **M. Dominique BRUNEAU**, secrétaire fédéral.





## ANNEXE

### Table ronde sur la situation des directeurs d'école

MERCREDI 26 FÉVRIER 2020

---

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Notre commission organise aujourd'hui une table ronde sur la thématique des directeurs d'école. Nos collègues Max Brisson et Françoise Laborde mènent depuis plusieurs semaines des auditions sur le sujet, après avoir rendu un rapport sur le métier d'enseignant. Ils ont notamment reçu le directeur général des ressources humaines du ministère de l'éducation nationale, ainsi que des syndicats et des associations représentant les enseignants du premier degré et les directeurs d'école. Cette table ronde s'inscrit dans le cadre de leurs travaux, qui sont ouverts à l'ensemble des membres de la commission. Elle a pour but de nous éclairer sur les conditions de travail des directeurs d'école et de recueillir leurs témoignages sur leur quotidien.

Je remercie les intervenants qui sont venus des quatre coins de la France pour participer à nos travaux. Avant d'entendre leurs témoignages, je donne rapidement la parole à nos deux collègues pour qu'il nous éclaire sur un point technique, essentiel à la bonne compréhension par chacun des débats à venir : le temps de décharge.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Le directeur d'école en France est essentiellement un professeur d'école qui exerce la mission de directeur en plus de sa charge d'enseignant. Près de 90 % des directeurs d'école sont dans ce cas. D'ailleurs, les textes réglementaires reflètent cette conception, puisqu'il est écrit que le directeur d'école « peut être déchargé partiellement ou totalement d'enseignement ». La rédaction même de cet article premier du décret du 24 février 1989 relatif aux directeurs d'école, indique que, par principe, le directeur d'école continue à enseigner.

**M. Max Brisson, rapporteur.** – C'est en fonction de la taille de l'école et du type de classe (maternelle ou élémentaire) qu'est fixé le temps de décharge d'enseignement dont bénéficie le directeur d'école, avec des effets de seuil. La très faible diminution du nombre d'élèves (un ou deux en moins) peut entraîner une baisse substantielle du temps de décharge, alors que la charge de travail n'a pas diminué. Pour être déchargée totalement d'enseignement, une école doit avoir quatorze classes, soit plus de 300 élèves. Pensez que parallèlement, un collège de 120 élèves dispose d'un principal, éventuellement d'un adjoint et d'un gestionnaire pour assurer l'encadrement.

Le directeur d'une école de quatre à sept classes (entre 100 et 200 élèves) bénéficie d'un quart de décharge. Pour une école fonctionnant sur quatre jours, cela revient à libérer un jour par semaine, alors même que les tâches des directeurs d'école sont multiples face à une société de plus en plus exigeante vis-à-vis de son école. Une demi-décharge libère deux jours par semaine.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Ce sont des précisions utiles pour bien comprendre le métier de directeur d'école. Nous souhaitons la bienvenue à nos quatre invités. Nous avons auditionné l'année dernière des professeurs suite au phénomène « pas de vague » sur la violence à l'école. Nous accordons beaucoup d'importance à être en prise avec les acteurs du terrain. Chacun d'entre nous se sent vraiment concerné par l'école. En outre, plusieurs d'entre nous ont exercé le métier d'enseignant. Ils ont une compréhension assez aiguë de votre métier.

Monsieur Lombard, vous êtes directeur d'école à Cap d'Ail, dans les Alpes-Maritimes. Votre école comprend treize classes après la fermeture d'une classe à la rentrée 2019. En plus de vos tâches de directeur d'école, vous avez à mi-temps la charge de la classe de petite section de maternelle.

Madame Guichaoua, vous êtes directrice d'une école rurale à Bazoges-en-Pareds, en Vendée. Votre école maternelle et élémentaire comprend 3 classes après la fermeture d'une classe à la rentrée 2019. Vous enseignez dans la classe unique de maternelle, qui rassemble les petite, moyenne et grande sections.

Madame Pirocchi, vous êtes directrice d'une école de 3 classes au Havre. Vous enseignez en petite section de maternelle.

Monsieur Contard, vous êtes directeur d'école dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Les directeurs d'école de la ville de Paris bénéficient de longue date d'un dispositif spécifique de décharge d'enseignement. Ceux qui exercent dans les écoles de plus de cinq classes, soit 98 % des écoles publiques parisiennes, disposent d'une décharge complète. La ville de Paris rembourse à l'État les rémunérations versées aux enseignants remplaçant les directeurs dans les classes. Ce choix municipal a un coût important, estimé en 2016 par la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France à 372 ETP, soit 18,7 millions d'euros.

Enfin, se trouve à nos côtés M. Fotinos, ancien inspecteur académique et auteur d'une étude sur le moral des directeurs d'école en novembre 2018. Je n'évoquerai qu'un chiffre : au deuxième trimestre 2018, près des deux tiers des directeurs déclaraient avoir un moral moyen, voire mauvais.

Monsieur Fotinos, vous avez la parole pour nous présenter les conclusions de cette étude. Quelles sont notamment les évolutions rassurantes, mais aussi inquiétantes, que vous avez relevées entre 2004 et 2018 ?

**M. Georges Fotinos.** – Merci, madame la présidente. Je suis très honoré d'être parmi vous. L'étude que je vais vous présenter a été menée dans un cadre institutionnel. Le ministère avait conclu un accord-cadre avec la CASDEN-

Banque populaire, qui est historiquement la banque des enseignants. Avec cet accord-cadre, la CASDEN s'engageait à valoriser et à faire connaître les métiers de l'éducation nationale.

L'objectif de notre travail était de faire connaître la situation des directeurs d'école. De multiples informations, parfois contradictoires, nous remontaient. Cette enquête objective a été menée de manière scientifique. 7 400 directeurs ont répondu. L'échantillon est plus que représentatif. Cette étude reposait sur un questionnaire.

En sociologie du travail, il existe un concept qui globalise l'ensemble des activités professionnelles : c'est le moral professionnel. Il s'agit de l'élément synthétiseur du comportement et des attitudes captés dans le contexte environnemental professionnel. Le moral professionnel est composé de plusieurs éléments : l'environnement de la fonction (relationnel interne et externe), l'exercice de la fonction (poids et volume de travail), la qualité de vie professionnelle (satisfaction et plaisir), la visibilité de l'environnement (pérennité de la situation, avenir du métier), l'accomplissement – qui est une notion nouvelle que j'essaye d'introduire à l'éducation nationale – (sentiment de réussite envers les élèves, les partenaires et les enseignants) et la santé. J'ai utilisé un questionnaire international. Les résultats sont assez inquiétants. A tout ceci, j'ai ajouté une question ouverte.

J'ai regroupé pour cette présentation les résultats en deux catégories : les éléments rassurants et les éléments inquiétants.

Les éléments rassurants tiennent à la considération des élèves, au soutien des collègues, à la charte de la laïcité, au sens et à l'intérêt du travail. D'autres éléments affichent une évolution rassurante par rapport à l'enquête qui avait été menée en 2004 sur le climat dans les écoles primaires. Certains résultats sont surprenants. En 2004, 34 % des directeurs d'école estimaient que leurs inspecteurs de l'éducation nationale (IEN) étaient à leur écoute ; ils sont 68 % en 2018. De même, la reconnaissance du travail des professeurs, qui reste toutefois estimée par 41 % des directeurs d'école, est en nette progression. Enfin, le sentiment de soutien hiérarchique a également progressé.

En revanche, d'autres éléments affichent une évolution inquiétante. Ils tiennent d'abord à l'adaptation aux besoins des élèves. Cela participe au sentiment d'accomplissement des directeurs d'école et pèse lourd sur leur moral. Alors qu'en 2004 seulement 11 % des directeurs d'école estimaient ne pas pouvoir répondre aux besoins de leurs élèves, ils étaient 58 % en 2018. De même, et c'est peut-être le cœur du sujet, le sentiment de déresponsabilisation professionnelle progresse : en 2004, 32 % des directeurs d'école avaient ce sentiment ; ils étaient 86 % en 2018. Ils se sentent de plus en plus désemparés et déconsidérés par rapport aux missions qu'ils exercent. Enfin, il y a eu selon eux trop de réorganisations administratives. La deuxième évolution inquiétante qui a été pour moi une surprise – ainsi que pour certains élus locaux – tient dans la dégradation des relations avec la mairie : en 2004, 21 % des directeurs d'école

estimaient leurs relations avec la mairie mauvaises. Ils sont 41 % à avoir ce ressenti en 2018. Deux éléments ont joué : les rythmes scolaires qui ont représenté un choc pour un certain nombre de directeurs à gérer ainsi que l'ensemble des mesures de sécurité à mettre en place. Par ailleurs, les directeurs d'école qui, pour 88 % d'entre eux exercent également une charge d'enseignement, ont l'impression de ne plus pouvoir agir face à l'échec scolaire des élèves. Cela entraîne des conséquences lourdes sur le moral des directeurs. La réussite scolaire est pour les directeurs d'école un élément de l'accomplissement au travail. Enfin, la dégradation des relations avec les parents est très forte : on passe d'un sentiment de mauvaises relations de 30 à 48 %. Cette tendance à la baisse se poursuit et concerne aussi bien le primaire que le secondaire.

Une évolution particulièrement inquiétante, par rapport à une enquête menée en 2011 par l'observatoire international de la violence à l'école, tient aux insultes (52 %), au harcèlement, à l'ostracisme, aux bousculades et aux coups dont les directeurs d'école sont victimes. L'ostracisme est un élément nouveau. 24 % des directeurs d'école considèrent qu'ils ont été mis à l'écart par une partie de leurs collègues. Ce sujet est entouré d'une certaine omerta. Personne n'en parle. Les syndicats sont gênés. Des événements tragiques qui se sont produits trouvent peut-être, en partie, leur source dans cet ostracisme. Imaginez-vous à la place d'un directeur d'école ou d'un chef d'établissement qui est victime d'un ostracisme important de la part de son équipe pédagogique pendant toute l'année scolaire !

Un volet de l'étude de 2018 a porté sur une suspicion de *burn-out* des directeurs d'école, des inspecteurs et des chefs d'établissement. Les résultats sont étonnants. Il convient d'en tenir compte.

La question ouverte qui a conclu l'étude était la suivante : « Pour clarifier les responsabilités et les prises de décision, faut-il que la structuration administrative de l'école évolue ? ». 84 % des répondants estiment que oui. J'ai posé la même question à un panel d'inspecteurs de l'éducation nationale (IEN), qui sont les supérieurs hiérarchiques des directeurs d'école : il en résulte que le *statu quo* ne peut plus durer.

En conclusion, je citerai cet extrait de la conférence de presse que nous avons tenue en 2018 à l'occasion de la publication de ce rapport : « nous confions ces résultats aux acteurs et aux responsables de notre école républicaine. Notre ambition est que ce travail leur soit utile et participe aux progrès nécessaires de notre école. Aujourd'hui, ces progrès reposent fortement sur les liens entre la qualité de vie professionnelle des personnels et la réussite des élèves ». Ces liens ont été démontrés par différentes recherches, notamment au Québec : meilleure est la qualité de vie professionnelle des enseignants et plus grande est la réussite des élèves. Une expérimentation est en cours dans l'académie de Lyon avec dix collèges et lycées, pour valider cette hypothèse.

Cette étude a été présentée en novembre 2018 sans entraîner de changements majeurs. J'espère que ce travail du Sénat permettra de faire avancer le débat.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Je vous remercie. Nous sommes très attentifs à l'évolution de la situation des directeurs d'école et aux résultats de votre étude. Nous allons maintenant donner la parole à ceux-ci afin qu'ils nous parlent de leur quotidien.

Monsieur Lombard, vous reconnaissez-vous dans cette étude ? Correspond-elle à votre quotidien ?

**M. Pierre Lombard.** – Je me reconnais dans cette étude. Je suis directeur à Cap d'Ail depuis 1997, d'abord en maternelle, puis en école maternelle et élémentaire. Auparavant, il y avait dans la ville l'école maternelle d'un côté et l'école élémentaire de l'autre. Elles ont fusionné en 2016 suite au *burn-out* de la directrice de l'école élémentaire. Les premières actions pour répondre au mal-être des directeurs datent du décret Monory de 1987. Depuis, nous tournons en rond.

Je suis directeur d'une école de treize classes, dont une UP2A (unité pédagogique pour élèves allophones arrivants) pour les élèves ne parlant pas français. L'année dernière, j'avais quatorze classes et donc aucune charge d'enseignement. L'école accueille depuis la rentrée 2019 dix élèves en moins, soit 300 élèves, entraînant la fermeture d'une classe, si bien que je me suis retrouvé avec la charge d'une classe à mi-temps. Je suis à la tête de la seule école de la commune et je n'ai pas de souci avec la municipalité.

En revanche, ma charge de travail est immense. Notre fonction est définie par des missions, mais nous sommes écrasés par des tâches. Personne ne se soucie de savoir si nous sommes en classe lorsque l'on cherche à contacter le directeur. Nous sommes directeurs à 100 %, notamment depuis l'explosion de ce qui nous est demandé en matière de sécurité dans le cadre de Vigipirate. En outre, on continue à nous demander des choses en doublon.

Dans le cadre de la définition du plan particulier de mise en sécurité (PPMS) nous sommes censés communiquer les horaires d'ouverture du bâtiment. L'école ouvre à 7h30 avec l'accueil. La cantine et le centre de loisirs font partie du bâtiment. Je suis pratiquement dans l'incapacité de savoir combien d'adultes se trouvent dans l'école à certains moments de la journée. J'ai demandé confirmation à l'administration, en octobre dernier, que je devais bien prendre en compte l'accueil et la cantine. Je n'ai toujours reçu aucune réponse. J'ai pourtant relancé l'administration à deux reprises.

J'ai choisi d'enseigner en petite section de maternelle car le temps que passent les enfants à faire la sieste l'après-midi me permet d'augmenter mon temps consacré à la direction. Que ce soit la hiérarchie, les parents, la commune ou les collègues, personne ne se soucie de savoir si je suis en classe lorsqu'ils me contactent.

La question centrale est la suivante : que veut-on dans l'école ? La première mission d'un directeur est le pilotage pédagogique de l'école. Le temps que je consacre à cette mission est proche de zéro. Il nous est demandé de travailler en équipe. Les réunions (conseils de maîtres, conseils de cycles) se font le soir, après la classe. Combien d'entreprises organisent leurs réunions stratégiques à 17h30 ou 18h, après une journée entière passée avec les élèves ? La mission de pilotage pédagogique de l'école et l'amélioration de la réussite des élèves – qui sont pourtant deux missions fondamentales du métier de directeur – passent après d'autres tâches.

Les relations avec les parents ne sont pas simples car il est difficile d'être à l'écoute lorsque l'on est à la fois enseignant et directeur. Nous sommes toujours entre deux feux.

S'agissant des relations avec la mairie, nous avons la présidence du conseil d'école. La question des rythmes scolaires s'est focalisée sur une demi-journée de classe en plus ou en moins. Ce qui était sous-entendu, c'était d'avoir une cohérence dans les politiques éducatives locales et une véritable convergence entre ce qui se passe dans les écoles et ce qui se passe dans les communes (qui ont notamment en charge les centres de loisirs). Les conseils d'école sont le lieu où nous discutons de tout ce qui concerne l'enfant et l'éducation. Ce temps est très peu compté. Il n'est pas apprécié comme il devrait l'être. Nous n'avons pas le temps et le pouvoir de le faire vivre. Imaginez-vous un conseil d'administration où celui qui préside a son supérieur hiérarchique dans la salle ! C'est le cas du directeur d'école avec l'IEN.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Madame Guichaoua, quelle est la situation en Vendée ?

**Mme Mélanie Guichaoua.** – Je suis directrice d'une école de trois classes. L'an dernier, l'établissement en comptait quatre. Je bénéficie de l'équivalent d'une journée de décharge par mois. Le reste du temps, je suis en classe avec des petites, moyennes et grandes sections. L'an dernier, j'avais une journée de décharge par semaine. J'ai sept élèves en moins dans l'école par rapport à l'an dernier, mais j'ai le même nombre de familles. La charge de travail est exactement la même tout comme la disponibilité qui m'est demandée. Malgré cela, trois décharges m'ont été retirées chaque mois.

Je suis dans une école rurale. Ma commune n'est pas très au fait des questions relatives aux modalités de prises en charge de la petite enfance et de l'enfance. Dès lors, elle me sollicite beaucoup. Les relations avec la mairie sont bonnes. Notre journée ne se résume pas au temps scolaire. Récemment, le maire m'a demandé de rédiger le règlement intérieur de la cantine. Il ne se sentait pas la compétence de l'écrire lui-même : que peut-on demander à des enfants, ou encore quelles sanctions appliquer ? Or, il s'agit pour moi d'une charge supplémentaire.

Nous n'arrivons pas à énumérer l'ensemble des tâches que nous réalisons. Nous n'avons pas de journée type. Nous sommes sollicités tout le temps, que ce soit par les parents, la mairie ou l'IEN. Lorsque je ne suis pas

déchargée, je suis en classe. L'IEN ne se prive pas de m'appeler quand je suis en classe. C'est le temps passé avec les élèves qui en pâtit. En effet, une fois que vous avez répondu au téléphone - même cinq minutes - l'élève ne pourra pas se reconcentrer sur l'activité que vous étiez en train de faire avant l'interruption par ce coup de fil, surtout chez des petits.

Il m'est parfois demandé d'effectuer des tâches dans la semaine, alors que ma décharge de direction est prévue dans trois semaines. Je n'ai pas d'autres choix que d'effectuer celles-ci immédiatement. Il s'agit d'un métier de tous les instants. Le matin, ma première action consiste à lire mes *e-mails*. Il en va de même à midi et le soir, lorsque la classe est terminée. Si je ne le fais pas, je suis débordée. Je suis incapable de vous décrire ma tâche et ma fonction. Peut-être qu'il existe un descriptif, mais notre mission déborde de tous les côtés. À partir de la définition de missions on en est arrivé à nous demander de remplir des enquêtes, des documents... Chaque année, il nous est demandé d'indiquer les horaires de nos écoles, alors qu'ils ne changent pas et que s'ils devaient changer il faut de toute façon passer en conseil des maîtres, d'explicitier de quelle manière nous nous sommes organisés... Il serait plus simple de nous demander si nous avons changé notre organisation. Il est impossible de quantifier les tâches administratives qui nous sont demandées. Ces tâches n'ont rien à voir avec le bien-être des élèves, ni celui des parents. Elles ne font pas non plus avancer l'école. Elles nous font d'ailleurs plutôt prendre du retard.

Je suis directrice depuis trois ans, et enseignante depuis quatre ans. Auparavant, j'étais juriste. À la sortie de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (ÉSPÉ), l'IEN m'a dit que ce serait bien si je prenais une direction. Le directeur de l'ÉSPÉ a tenu le même discours. Je l'ai fait car cela me plaisait. Néanmoins, on sent bien qu'il existe un manque d'envie pour ce métier.

J'ai suivi une formation de trois semaines en juin avant ma prise de poste, puis de deux semaines (deux fois une semaine) lors de ma première année de directrice. Cette formation est nécessaire, mais elle est très théorique. Elle est également très intense. En trois semaines, on vous informe de tout ce que vous devez faire, et de tout ce que disent les textes. J'apprécierais de bénéficier d'une nouvelle semaine de formation à présent que je suis en poste depuis trois ans. En effet, de nombreuses questions sont nées de trois ans d'expérience professionnelle. J'aimerais pouvoir échanger avec d'autres directeurs, savoir comment ils ont réagi à telle ou telle situation. Cela me semble même nécessaire tout au long de la carrière.

Dans les petites écoles, nous ne recevons pas d'aide. Les petites communes ne sont pas attractives. J'ai demandé un service civique pendant trois ans. Je l'ai enfin obtenu cette année. Je sens vraiment la différence. Cette personne peut ouvrir le portail quand on sonne, répondre à un parent au téléphone, temporiser... Malheureusement, je ne suis pas certaine d'avoir un autre service civique l'an prochain.

**Mme Caroline Pirocchi.** – Je suis directrice d’une école maternelle de trois classes. Je bénéficie de dix jours de décharge par an. Je suis en charge d’une classe de petite section. L’an dernier, j’avais une classe de toute petite et petite section, sachant que les toutes petites sections ne sont pas comptabilisées dans l’effectif. Il s’agit d’une sorte de service que nous rendons aux parents. J’ai un élève en situation de handicap dans ma classe, donc une accompagnante des élèves en situation de handicap (AESH) pour l’accompagner. Elle est actuellement en arrêt maladie et n’est pas remplacée. Ces difficultés de classe s’ajoutent aux difficultés de direction.

Je suis directrice depuis trois ans. Nous avons été menacés d’une fermeture la première année où j’ai pris le poste. La classe a finalement été sauvée. Une collègue s’est tout de même retrouvée avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête la moitié de l’année. Cela a créé une ambiance particulière dans l’école tout au long de l’année. Notre collègue est finalement partie car il lui avait été demandé de choisir un poste au cas où sa classe fermerait.

Avant d’être directrice, je faisais fonction de directrice dans une autre école. Le poste de directrice n’est pas très attractif. Je le découvre. Lorsque j’étais remplaçante, l’inspecteur m’avait surtout présenté les aspects très positifs d’un poste dont personne ne voulait. Pour autant, je ne me plains pas.

En tant qu’enseignants, nous avons des heures cadrées (heures d’enseignement devant les élèves, heures de réunion), même si le travail personnel de préparation d’une classe est important. Pour le poste de direction, il n’existe pas d’heures en face des tâches. Nous avons tellement de tâches qu’il est difficile d’en faire une liste. Nous travaillons beaucoup avec l’humain. Lorsque nous discutons avec une famille qui rencontre des difficultés éducatives avec son enfant, nous ne regardons pas l’heure. Je comprends les collègues qui se sentent submergés. Nous avons beaucoup de petites tâches à effectuer. Additionnées les unes aux autres, cela représente un travail considérable. On se rend compte à un moment donné que l’on n’a pas fait un quart des tâches que l’on devait faire dans la journée, avec en plus des enquêtes à remplir pour lesquelles on est déjà en retard....

Nous devons disposer d’un panel de compétences pour être efficaces. La formation devrait être renouvelée régulièrement. L’aspect management est important. Nous sommes à la tête d’une équipe qui doit fonctionner – même si nous ne sommes pas leur supérieur hiérarchique. Nous ne sommes pas du tout préparés à diriger une équipe durant notre formation d’enseignant. Certes, ce sujet est abordé pendant la formation au poste de directeur, mais au milieu de beaucoup d’autres thématiques. La formation au management représente peut-être une journée de formation sur les trois semaines dont nous disposons. Tout dépend des personnes. Lorsque l’équipe est motivée, tout va bien. Lorsque certains enseignants le sont moins, cela devient difficile. Pour être efficaces vis-à-vis des élèves, il nous faut une équipe unie, qui travaille dans le même sens. Nous avons besoin d’aide sur la manière de motiver une équipe. De telles formations doivent exister dans le privé, mais il s’agit clairement d’un point



faible de notre formation. Moi qui n'ai pas beaucoup de recul professionnel sur ma fonction de direction, j'aimerais bien que l'on m'aide sur ce point.

J'ai également été étonnée de certaines responsabilités que l'on nous donne, alors que nous ne disposons pas forcément des compétences correspondantes. La gestion des locaux du point de vue de la sécurité est un bon exemple. Il nous est demandé d'assister à la commission sécurité, avec les pompiers, les services municipaux afin de vérifier que tout est aux normes. Cela fait trois ans que j'apprends régulièrement l'existence de nouvelles règles : le sens d'ouverture de la porte, le nombre de lits maximum dans un dortoir, ... Aucune formation ne nous a été délivrée à la prise de poste. Aucun document ne nous est remis. Je suis la responsable unique de sécurité des locaux de l'école maternelle et en plus de l'école élémentaire, que je ne dirige pourtant pas. Nous avons un document unique d'évaluation des risques (DUER), un plan particulier de mise en sécurité (PPMS), un registre des risques graves et imminents... On a l'impression d'avoir des documents officiels importants entre les mains, mais de ne pas être tout à fait maîtres de ce qu'il se passe. Nous avons le sentiment de nous former seuls. Serais-je en capacité d'agir si quelque chose de grave survenait ? En matière de sécurité, le bon sens ne suffit pas.

Nous avons le sentiment de manquer de temps constamment. J'ai dix jours de décharge dans l'année. Je travaille sur mon temps de déjeuner, le soir. Je n'ai jamais de créneau long pour travailler sereinement sur un projet ou un document de sécurité, sauf à prendre sur mes week-ends.

La fonction de direction revient à accepter d'être sans arrêt dérangé, que ce soit par les collègues, un livreur, un élève en retard, des intervenants extérieurs... Il est gênant d'être dérangé sur le temps scolaire. Les élèves s'y habituent, mais il suffit d'une absence de trois minutes - simplement pour aller ouvrir la porte - pour perdre l'attention des élèves, notamment en petite section. Cela m'arrive constamment de modifier le programme d'apprentissage, de remettre à plus tard ou au lendemain une activité commencée mais interrompue par mes tâches de direction.

Je suis avant tout enseignante. Je me sens enseignante. Or mon travail d'enseignante est morcelé. Malgré tout, j'adore ce que je fais. Nous avons simplement besoin de meilleures conditions.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** - Monsieur Contard, vous êtes directeur à Paris.

**M. Patrick Contard.** - Je suis directeur d'école depuis dix-huit ans. Auparavant, j'étais enseignant en maternelle, puis en élémentaire. Mon école se trouve dans le 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, dans un quartier très mixte avec un bon équilibre, ce qui est idéal. J'ai douze classes, dont une UP2A pour des élèves qui ne parlent pas français et un espace relais réservé aux élèves très difficiles, qui ont fait l'objet de procédures dans leurs établissements. Ces élèves sont envoyés en stage dans mon école pendant six semaines, accompagnés de

leurs parents. Ils sont pris en charge par un enseignant spécialisé et des médiateurs.

Nous sommes déchargés de classe à Paris. Nous avons beaucoup d'interlocuteurs : les IEN, les collègues, les parents, les médecins scolaires, les psychologues scolaires, les réseaux d'aides spécialisées aux élèves en difficulté (RASED), les assistantes sociales, les centres d'adaptation psycho-pédagogique (CAPP) et les centres nationaux de prévention et de protection (CNPP) qui suivent les enfants en-dehors de l'école, le commissariat pour les problèmes de sécurité, les circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance (qui sont des antennes de la mairie de Paris), la mairie d'arrondissement, la mairie de Paris, la caisse des écoles, les personnels de service...

Sous forme de boutade, je dis souvent que ma première mission lorsque j'arrive à l'école le matin, est de faire le café. Cela permet d'améliorer le climat scolaire.

Je suis le président de l'association des directeurs des écoles publiques du 15<sup>ème</sup> arrondissement. Comme mes collègues l'ont dit, les directeurs d'école ressentent le besoin de pouvoir échanger entre eux. Nous avons obtenu l'autorisation de nos trois inspecteurs pour organiser nos réunions sur le temps scolaire, ce qui n'est pas le cas dans tous les arrondissements. Ces réunions nous permettent d'échanger entre pairs, sans jugement hiérarchique et tout à fait librement, sur tous les problèmes qui nous concernent.

La question du statut a souvent été débattue. Elle divise au sein même des directeurs. Ce ne serait pas forcément la solution à tout, mais elle est souvent perçue comme étant la solution en cas de problème de gestion d'une équipe. Chaque jour, nous devons faire preuve de diplomatie dans nos relations avec les enseignants. Nous écoutons nos collègues non seulement sur leurs problèmes pédagogiques, mais également sur leur ressenti. Nous emmagasinons tout ce que nous disent nos collègues, sans avoir la possibilité de le restituer à quelqu'un. Nous avons l'impression d'être des éponges. Nous absorbons beaucoup de choses, des confidences, des commentaires, des remarques, des critiques, que nous ne pouvons pas diffuser à tout le monde. Si vous me permettez cette image, l'éponge au bout d'un moment est pleine.

L'absence de statut nous est opposée en interne par nos syndicats, mais également par notre hiérarchie. Ils connaissent la faiblesse de notre position nous rappelant que nous exerçons une mission et n'avons pas un poste de directeur. Pourtant, nous avons une vraie responsabilité dans la vie de l'école. Nous estimons que les salaires ne sont pas à la hauteur de ce qu'ils devraient être. Les comparaisons PISA le montrent. La bonification indiciaire est très limitée. Les directeurs d'école touchent seulement un salaire supérieur de 7 % à celui des enseignants. Les chefs d'établissement du secondaire sont largement au-dessus de nous, pour des tailles d'établissement parfois comparables.

Notre travail intense englobe souvent la pause méridienne, ou se prolonge après 16h30. Nous travaillons souvent avec des réseaux d'aide aux

élèves en difficulté qui sont incomplets. La gestion des élèves en situation de handicap est très lourde. Chaque élève dans cette situation doit faire l'objet d'une réunion d'une heure avec le médecin scolaire, le psychologue, les parents, l'assistante sociale... Il faut trouver un créneau convenant à l'ensemble des parties prenantes. J'ai quatorze élèves en situation de handicap dans mon école pour dix classes. En outre, chaque année, nous partons à la recherche des AESH pour aider ces enfants. Nous n'avons pas forcément tous les AESH dès la rentrée scolaire.

Nous ne recevons pas de formation particulière en informatique, alors que nous nous en servons constamment. Nous sommes très souvent derrière les écrans, d'autant plus à Paris où nous avons deux messageries : la messagerie académique et la messagerie de la ville, avec selon les sujets des informations différentes. Nous avons également deux bases de données sur les élèves : celle de la ville et celle de l'éducation nationale. Pourquoi faut-il deux systèmes pour gérer les mêmes élèves dans les mêmes écoles ?

Nous regrettons beaucoup l'absence de relations humaines au niveau du rectorat. Nous savons tous qu'il y existe une cellule « relations humaines » ainsi qu'un psychologue et une médiatrice. Mais, il y a 650 écoles à Paris. Dans ces conditions, il est très difficile d'obtenir une intervention rapide lorsqu'un enseignant rencontre des difficultés personnelles. Or une personne qui est en détresse morale ou personnelle a évidemment du mal à tenir sa classe correctement.

Nous n'avons pas de médecine du travail. Nous passons une visite médicale à notre entrée en fonction, et c'est tout. Nous sommes pourtant en contact avec des enfants. Il en est de même pour les enseignants.

Nous étions majoritairement contre l'aménagement des rythmes scolaires parisiens. 400 directeurs d'école avaient rédigé un courrier en ce sens, intitulé « l'important c'est l'école ». Nous travaillons cinq jours par semaine, et les horaires sont différents chaque jour : de 8h30 à 16h30 le lundi, de 8h30 à 15h le mardi, de 8h30 à 11h30 le mercredi, de 8h30 à 16h30 le jeudi et de 8h30 à 15h le vendredi. Cela pose problème, notamment pour les enfants en difficulté. Il y a un mélange des autorités qui interviennent, les activités proposées sont très variables selon les arrondissements voire les écoles et ne sont pas toujours de qualité. Bien que ces nouveaux rythmes aient été mis en place en 2013, nous sommes encore obligés d'intervenir dans certaines classes, car la personne de l'association ou l'animateur ne tient pas correctement la classe, hurle, le matériel n'est pas respecté. Vous pouvez aisément imaginer que les enseignants soient énervés lorsqu'ils retrouvent le lendemain leur classe dégradée.

Avec cet aménagement, nous avons perdu l'autorité fonctionnelle que nous avions sur le personnel périscolaire (temps de cantine et d'étude). Un responsable éducatif de la ville a été nommé, avec plus ou moins de bonheur. Nous ne sommes pas tous emballés par ce qui est proposé sur ces temps-là.

Nous notons une absence des représentants de la mairie centrale aux conseils d'écoles. Ainsi, plus aucun représentant de la mairie centrale ne

participe à mes conseils d'école depuis 2013. C'est dommage car les parents ont des choses à exprimer, notamment sur l'aménagement des rythmes. Ils ne sont pas entendus.

L'efficacité des circonscriptions des affaires scolaires et de la petite enfance, qui fournissent les moyens de fonctionnement, est très variable selon les arrondissements. Nous faisons face en permanence à des petites demandes de travaux (le chauffage, un carreau cassé, les toilettes bouchées, ...), qui passent systématiquement par nous. Nous faisons les demandes d'intervention sur Internet, sur un site spécial, puis nous attendons.

Les agents municipaux techniques et les agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) sont assez souvent absents et très rarement remplacés notamment pour les absences de courte durée. En effet, le pôle de remplacement n'est pas très nombreux et est prioritairement affecté sur des absences longues. Cela défavorise énormément les maternelles, où leur aide est très précieuse et très appréciée par les enfants et les enseignants.

Nous avons un rôle central lors de problématiques exceptionnelles comme le coronavirus. L'information par la direction des affaires scolaires a été transmise le dimanche soir, et donc vue par les directeurs d'école qui se sont rendus à leur bureau en cette fin de week-end. Par ailleurs, les informations divergeaient avec celles de l'inspectrice d'académie. Ainsi, le courrier de la mairie mentionnait simplement la Chine et Singapour, alors que celui de l'inspectrice d'académie mentionnait également le Nord de l'Italie. Nous avons passé la matinée de lundi à essayer de savoir quelles informations nous devons donner aux parents et afficher. Il nous a fallu rassembler les consignes du rectorat et celles de la ville. Je vous laisse également imaginer la situation où certains parents nous indiquaient que tel autre enfant revenait de Chine ou d'Italie, certains enfants prétendaient être allés en Italie alors que ce n'était pas vrai... Bref, nous avons passé la matinée à vérifier ces informations. Cela s'est ajouté à la charge de travail habituelle. À cette occasion, le rectorat a utilisé une liste d'urgence qui avait été mise au point pour Vigipirate. Nous nous sommes rendu compte qu'un certain nombre d'entre nous n'étaient pas sur cette liste. Nous attendons toujours la réponse des autorités sur ce point.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Nous allons passer aux échanges avec les sénateurs. Je donne d'abord la parole à nos deux rapporteurs.

**Mme Françoise Laborde, rapporteure.** – Lorsque vous rencontrez des difficultés au quotidien, ou que vous avez simplement des questions, vers qui vous tournez-vous ? Serait-il utile de mettre en place, au niveau académique par exemple, une cellule de conseil vers laquelle les directeurs pourraient se tourner ? Certes, j'ai bien noté les conclusions de l'enquête de M. Fotinos montrant que les relations avec la hiérarchie se sont améliorées en 2018 par rapport aux années précédentes, mais les directeurs d'école sont dans cette situation particulière où l'IEN est à la fois leur supérieur hiérarchique et la personne vers qui ils sont amenés à se tourner en cas de problème.

Faut-il, selon vous, prévoir une mini-formation « directeur d'école » dans les INSPÉ (instituts nationaux du professorat et de l'éducation) ? Par ailleurs, le ministère souhaite développer une formation continue *via* la plateforme en ligne M@gister. Cela vous conviendrait-il ? Vous parliez de la nécessité de rencontres avec les pairs.

**M. Max Brisson, rapporteur.** – J'aimerais remercier les directeurs d'école pour le caractère très concret de leurs témoignages. J'ai particulièrement retenu la définition, donnée par M. Lombard, d'un directeur défini par des missions et écrasé par les tâches. Cette table ronde complète les nombreuses auditions que nous sommes en train d'effectuer. Nous serons amenés à poser la question de l'emploi fonctionnel. Il y a urgence, alors que d'après vos témoignages, la hiérarchie est en position de sergent-recruteur pour continuer à trouver des professeurs qui acceptent d'occuper le métier de directeur d'école, qui n'est pas défini par un emploi fonctionnel.

Mes questions, très concrètes, concernent l'organisation du temps de décharge, notamment pour Mmes Guichaoua et Pirocchi. Vous disposez de dix jours fractionnables sans classe sur l'année scolaire. Êtes-vous libres de fixer ces jours comme vous le souhaitez, ou bien les dates sont-elles imposées par votre hiérarchie ? Vous est-il déjà arrivé de recevoir un appel téléphonique peu de temps avant le jour de décharge vous indiquant qu'il n'y avait pas de remplaçant disponible pour assurer votre classe ? S'agit-il toujours du même remplaçant ?

En novembre 2019, le ministre de l'éducation nationale a annoncé, dans le cadre des mesures d'urgence, un jour de décharge supplémentaire pour novembre ou décembre 2019. Avez-vous pu bénéficier de ce jour ? Avez-vous rencontré des difficultés pour l'obtenir ? De manière générale, à quel moment vous serait-il utile de bénéficier de temps de décharge supplémentaire si le système actuel de décharge reste en vigueur ?

**M. Jacques Groperrin, rapporteur budgétaire.** – Merci à M. Fotinos pour son ouvrage. Nous pouvons nous interroger sur l'aspect méthodologique car les 7 400 réponses représentent 16 % des directeurs. De plus, nous entendons parfois des contradictions de la part des uns et des autres. Cette étude a tout de même le mérite de donner un éclairage national. Nous ressentons tous un grand malaise au niveau des territoires. Je voudrais comprendre ce qu'il se passe.

Huit directeurs sur dix disent que l'administration actuelle est inadaptée ; un sur deux souhaite une évolution du statut. Pourtant, nous entendons également certains dire qu'il n'y a pas besoin de statut de directeur. Les uns et les autres veulent se consacrer à des missions essentiellement pédagogiques. Les organisations syndicales ont leurs responsabilités. Les ministres, depuis de longues années, ont essayé d'apporter un statut aux directeurs. Certaines organisations syndicales sont prêtes à l'accepter. Pourquoi d'autres organisations ont-elles tant de difficultés ?

La fin des contrats aidés a posé un vrai problème, que le remplacement par le service civique n'a pas résolu.

Les relations avec les IEN sont un autre sujet. Cela fait six mois qu'une directrice d'école s'est suicidée à Pantin. L'éducation nationale nous dit qu'il y a certainement eu un *turnover* très important des IEN au sein de l'académie de Créteil. Ce drame renvoie aussi au statut du directeur d'école. Il faudra réfléchir à l'acceptation de la notion de hiérarchisation dans le primaire, et revenir à la culture du socle commun. Dans les moments difficiles, ne faudrait-il pas qu'un IEN soit en charge des écoles, permettant aux uns et aux autres de se consacrer à leur fonction première qu'est l'enseignement ?

**M. Pierre Lombard.** – Vers qui pouvons-nous nous tourner lorsque nous avons un problème ? C'est difficile. J'ai été nommé directeur en 1997. Dès 1998, je me suis tourné vers des collègues et nous avons créé une association de directeurs. Nos IEN sont loin. De plus, ils sont pris entre deux feux : ce que nous leur remontons et ce qui redescend de leur hiérarchie. La tentation d'étouffer ce qui vient d'en bas est très grande. De plus, nous ne recevons pas toujours des réponses juridiquement adéquates. Nous sommes le responsable unique de la sécurité. Vers qui nous tourner si nous avons des questions ?

Les IEN sont conscients de la difficulté à être chef d'établissement, ce qu'ils ne sont pas dans les faits. Lorsque nos supérieurs nous demandent de faire des choses, ce sont toujours des choses en plus, jamais des choses en moins, ce qui nous écrase de tâches. En 2011 a été mise en place l'application « base élèves » qui est depuis devenue l'application ONDE. Les IEN ont été envoyés avec le référent informatique dans les mairies. La mairie s'est montrée réceptive au discours, mais cela s'est arrêté là. L'école n'a pas été associée. La bascule s'est faite deux ans plus tard, en conseil d'école, à mon initiative. La confusion entre supérieur hiérarchique et directeur d'école est nuisible au fonctionnement de l'école. Je ne pense pas que le rattachement de l'école au collègue améliorerait les choses, car le changement de périmètre n'aurait aucun effet. Les parents, le maire sont attachés à leur école.

En 2014, nous avons échangé sur un référentiel métier. Un directeur référent devait être mis en place dans chaque circonscription, afin d'avoir un dialogue rapide et entre pairs afin d'éviter tout jugement hiérarchique. Cela n'a pas été fait.

Cependant, tout le travail qui a été fait entre 2014 et 2016 (sur le référentiel métier, la simplification des tâches, etc.) a infusé chez les IEN, même si ça n'a pas donné beaucoup de résultats. Le regard des IEN vis-à-vis des directeurs d'école a évolué. L'éclairage qui a été donné en 2014 a aidé.

**Mme Mélanie Guichaoua.** – J'ai dix jours de décharge par an, soit un jour par mois. L'organisation varie peut-être selon les académies. Pour moi, ces jours sont fixés en début d'année. Ce n'est donc pas nous qui en faisons le choix. Mon jour de décharge est le premier mardi de chaque mois. À présent, c'est la même personne qui me remplace, mais uniquement parce que je me suis

manifestée. Auparavant, la personne qui me remplaçait était nommée la veille. Je devais donc préparer sa classe au dernier moment. Avec la même personne nommée pour toute l'année, nous avons pu nous organiser, sur le travail qu'elle prépare avant de venir devant ma classe.

**Mme Caroline Pirocchi.** – De mon côté, c'est exactement le contraire. Les jours de décharge ne sont pas fixés. Sur cette année, je n'ai pas encore eu mes journées de janvier et février. J'espère que je pourrai les rattraper en mars. C'est donc une organisation de dernière minute. Après, la secrétaire de circonscription essaye de nous appeler une semaine à l'avance pour nous demander si tel ou tel jour nous convient – il y a donc un petit arrangement en interne. De plus, ce n'est jamais la même personne qui me remplace. Il m'est arrivé à plusieurs reprises de composer avec les absences de dernière minute de mes collègues. Dans ces cas et comme très fréquemment il n'y a pas assez de remplaçants, je reprends ma classe et la personne qui est venue pour me remplacer prend la classe de mon collègue absent. Humainement, je ne peux pas laisser ma classe à la personne remplaçante, répartir les élèves du collègue absent dans les autres classes et m'enfermer dans mon bureau pour travailler sur mes tâches de directeur. Tout ceci se fait à la dernière minute, et je ne peux pas faire ce que j'avais prévu. Ces journées perdues ne sont pas rattrapées. Je n'en veux pas à ma secrétaire de circonscription : elle fait avec le personnel qu'elle a. Lorsque je l'appelle le matin pour lui signaler l'absence d'un collègue, elle m'explique que je suis la huitième absence non remplacée et me dit dans la matinée si quelqu'un peut venir dans mon école.

**Mme Mélanie Guichaoua.** – En Vendée, nous avons tous eu une journée supplémentaire entre novembre et décembre 2019. Mais pour ce faire, des formations ont été annulées et des absences maladies non remplacées. De nombreux directeurs n'ont pas profité de cette journée car ils ont dû remplacer des collègues absents. Cette journée était tout de même la bienvenue pour moi. J'en ai bénéficié et en plus elle était bien située par rapport à mes autres décharges. Ceci dit, la période choisie n'était pas forcément la plus optimale. Notre charge de travail est beaucoup plus élevée en septembre ou en juin.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Que pouvez-vous dire de la difficulté à évoluer vers un statut de directeur d'école et de la résistance de certains syndicats ?

**M. Georges Fotinos.** – Dans le cadre de notre étude, nous avons demandé aux directeurs de citer cinq mots-clés qui, selon eux, permettraient de faire évoluer la situation administrative. Nous avons reçu près de 6 000 réponses. Certains directeurs ont agrémenté leurs réponses de commentaires, ce qui a nécessité un temps de lecture et de traitement considérable. Au final, il en ressort que 40,9 % des répondants ont cité le statut de directeur dans un sens positif, 19 % ont cité la décharge, 19 % ont cité le statut de l'école, 15 % le changement des rapports hiérarchiques, 14 % ont cité les moyens personnels ; 8 % ont cité les moyens matériels et 8 % la simplification administrative.

Suite à cette étude, le ministre a lancé une enquête, qui était quasiment un copier-coller de la mienne, avec trois questions ouvertes. Les résultats ont été traités par Opinion Way. Il en ressort, d'après l'analyse qu'a fait cet institut de sondage de la question ouverte, que 13 % des directeurs seraient favorables à un statut de directeur. Vous avez donc deux méthodes et deux chiffres à votre disposition. À vous de faire votre choix !

J'ai aussi interrogé un panel de 70 à 80 directeurs, en annexe du rapport. Globalement, dans mon travail, un directeur sur deux est favorable au statut. Ceux en défaveur de ce statut avancent souvent comme argument le fait que le directeur doit rester parmi les enseignants car l'harmonie en découle. Or cette harmonie est battue en brèche puisqu'un directeur d'école sur quatre se sent ostracisé. Cette notion d'ostracisme est totalement inconnue à l'éducation nationale. Pourtant, les chefs d'établissement la ressentent.

La question du statut remonte à Monory. Il y a eu plusieurs essais. À partir d'une certaine masse critique, il semble nécessaire d'avoir un emploi fonctionnel. C'est ma position. Quelle serait la situation de l'IEN dans cette configuration ? Quelles seraient ses missions ? Par ailleurs, les relations avec les parents sont extrêmement chronophages pour les directeurs d'école. L'idée donc avait été avancée de créer, au niveau des inspections de circonscription, un lieu d'accueil permettant aux parents d'exposer leurs problèmes. A cela est venu s'ajouter le projet d'école du socle.

Les missions actuelles des directeurs d'école sont quasiment les mêmes que celles définies par la circulaire Gaston Doumergue de 1908, qui avait instauré le conseil des maîtres, alors même que leurs tâches se sont accrues de manière monstrueuse.

**Mme Céline Brulin.** - A vous écouter, il existe, dans la fonction de directeur d'école, une partie pédagogique, une partie administrative (qui a tendance à s'accroître terriblement) et une partie technique (sécurité, sûreté). Pensez-vous que la solution soit davantage de décharges, avec les remplacements adéquats, ou le recours à des personnels dédiés à certaines tâches, par exemple administratives ou techniques ? Si je prends l'exemple des hôpitaux, il n'est pas demandé aux présidents d'établissement hospitalier de s'occuper des conditions de sécurité. Ne pourrions-nous pas imaginer la même chose à l'échelle des circonscriptions de l'éducation nationale ?

Par ailleurs, vous avez évoqué le coronavirus et la difficulté à avoir les bonnes informations. Nous avons vécu le même problème en Seine-Maritime avec l'usine Lubrizol. Des enseignants et des directeurs nous ont expliqué qu'ils n'avaient reçu aucune consigne car le rectorat n'avait pas leurs numéros de téléphone. Seriez-vous disposés à ce que nous puissions vous solliciter ? Comment gérer ce type de crise en l'état actuel des statuts et des missions ?

**M. Jacques-Bernard Magner.** - Il apparaît clairement qu'il existe une différence d'appréciation dans la vie des directeurs selon qu'ils officient dans le monde rural ou dans le monde urbain. Les écoles parisiennes sont favorisées.



Vous n'avez pas évoqué l'entrée du numérique à l'école. Je n'ai pas l'impression que le numérique vous ait soulagés de certaines tâches, au contraire. La lecture des *e-mails* prend beaucoup de temps. On n'arrive pas *de visu* à trier ceux qui sont importants de ceux qui le sont moins. L'environnement numérique de travail met également les enseignants et les directeurs en prise directe avec les familles, qui posent parfois des questions à des heures indues. Cet environnement semble vous mettre au travail en permanence, comme c'est le cas pour beaucoup d'autres professions.

La question du recours au service civique a été évoquée. Avez-vous noté une diminution du soutien que vous pouvez obtenir dans les écoles depuis la disparition des soutiens aidés ?

Par le passé, les conseillers pédagogiques se rendaient dans les écoles. Aujourd'hui, il est demandé aux IEN de remplir ces fonctions, en plus de leur travail d'évaluation et de sanction éventuelle. On leur demande aujourd'hui d'être plus dans le conseil et le soutien aux directeurs d'école et aux enseignants. Mais, selon moi, il manque un étage par rapport à ce que l'on a pu connaître dans les années 1970 ou 1980.

Enfin, je pense que les directeurs ont *a minima* besoin d'une journée par semaine pour faire leur travail administratif, quelle que soit la taille de leur école. En outre, il faudrait que le directeur puisse choisir ses dates de décharge. Qu'en pensez-vous ?

**Mme Sonia de la Provôté.** – Vos témoignages donnent envie de se battre pour vous : malgré vos difficultés, on sent votre envie et votre passion pour votre métier. Le sujet de la médecine du travail est rarement mis en avant dans les revendications, alors qu'il est essentiel. Avez-vous des propositions à faire ou une demande particulière à formuler à ce sujet ?

Certaines écoles rurales sont dans des situations particulièrement difficiles sur le plan pédagogique et social. Ce sont les « quintiles 1 » qui sont schématiquement l'équivalent des écoles en REP ou REP + en milieu urbain. Que pensez-vous de ce sujet ? Faut-il officiellement mettre en place des moyens ? Faut-il donner un rôle particulier aux directeurs de ces écoles ?

**Mme Laure Darcos.** – J'ai beaucoup d'admiration pour votre travail et suis assez peinée de constater que nous avons les mêmes préoccupations depuis vingt ans. Il n'a pas beaucoup été question de l'inclusion scolaire, qui représente certainement une charge supplémentaire. Échangez-vous sur le sujet avec l'inspection ?

**M. Laurent Lafon.** – La spécificité des écoles maternelles et élémentaires tient à la grande imbrication entre ville et éducation nationale. Je m'interroge beaucoup sur la pertinence du découpage entre le temps scolaire et le temps périscolaire, avec tout ce que cela implique en termes de multiplication des acteurs. J'ai un regard « ville » : lorsque nous avons un problème, nous nous tournons vers le directeur, car c'est la personne identifiée comme interlocuteur. Ne devrions-nous pas réfléchir en termes de métiers plutôt qu'en termes de

tâches ? De quels métiers a-t-on besoin pour faire fonctionner une école ? Je me pose notamment la question de l'intendant.

Le système parisien des décharges est-il à la charge de la Ville de Paris ou à celle de l'éducation nationale ?

Enfin, les perspectives de carrière sont-elles un sujet pour les directeurs d'école ?

**M. Olivier Paccaud.** – Vous avez beaucoup évoqué la notion de hiérarchie avec les IEN. Qu'en est-il des relations entre le directeur et les enseignants de son école ? Souhaitez-vous qu'une notion de hiérarchie soit clairement établie entre les directeurs et les enseignants, dans l'éventualité de la mise en place d'un statut ?

**Mme Maryvonne Blondin.** – A vous écouter, on se rend compte que les directeurs d'école sont les couteaux suisses de l'éducation nationale.

Avez-vous des relations avec des psychologues de prévention non seulement pour les élèves, mais également pour les enseignants ?

Comment expliquez-vous qu'il soit de plus en plus difficile de recruter des directeurs d'école, alors même que les démissions sont de plus en plus nombreuses ?

M. Fotinos, vous avez mesuré le ressenti des directeurs d'école. Il a été question de leurs relations avec les élus. Avez-vous mesuré le ressenti des élus ?

**Mme Marie-Pierre Monier.** – Je suis très étonnée que les communes puissent intervenir dans les décharges. Je pensais que ce système dépendait de l'État. Cela fait une grande différence entre les écoles rurales et les écoles urbaines. Il me semble qu'auparavant tous les directeurs d'école pouvaient bénéficier de quelques jours de décharge, y compris dans les écoles rurales.

Effectivement, cela fait vingt ans que l'on parle du sujet. Aujourd'hui, nous sentons une dégradation. Les directeurs d'école sont soumis au quotidien à une charge importante et multiple. Arrive-t-il que des directeurs d'école soient absents ? Deux choses me choquent particulièrement : le manque de reconnaissance du travail réalisé et l'absence de soutien hiérarchique. Comment cela se fait-il que vous ne pouvez pas faire appel à vos IEN ou obtenir rapidement une réponse de leur part ?

**M. Jean-Marie Mizzon.** – Pour quelles raisons les relations entre les directeurs d'école et les maires se dégradent-elles ? Est-ce lié à la dégradation des moyens donnés aux collectivités ? Est-ce lié aux regroupements pédagogiques plus nombreux que par le passé, sous la pression de l'éducation nationale ?

Monsieur Fotinos, vous concluez votre étude sur le moral des directeurs d'école en proposant, entre autres, de revoir l'échelon de circonscription. C'est assez vague. Qu'entendez-vous par là ?

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – J’ai une dernière question : comment expliquez-vous que les relations avec les parents se dégradent ?

**M. Pierre Lombard.** – Il est question du statut depuis 1987. Nous y travaillons depuis 2000. En 2014, nous avons essayé de contourner les difficultés rencontrées par le statut d’emploi fonctionnel. Tout le monde met un peu ce qu’il veut derrière ce terme de statut. Les directions d’écoles manient des concepts sans mettre de contenu. Si un directeur veut davantage de décharges, c’est pour être davantage directeur. Cela fait donc partie du statut. Les relations avec la mairie renvoient également à la question du statut. Nous ne pouvons pas laisser reposer la gestion d’une équipe sur les capacités intrinsèques d’une personne. Nous devons avoir un corpus professionnel. Le métier, la rémunération, la décharge font partie intégrante du statut. Il est des tâches que nous pouvons déléguer. Je pense notamment à la sécurité. Toutefois, qui sera le responsable *in fine* ? Sera-ce encore moi ?

J’ai bénéficié de contrats aidés. J’avais trois personnes. L’une d’entre elles est partie après avoir trouvé un travail. Cela a été un déchirement pour elle comme pour moi. J’ai refusé de la remplacer car je ne souhaitais pas former une nouvelle personne. De plus, pourquoi les collègues ont-ils droit à un secrétaire et nous à un emploi aidé ?

J’ai une classe allophone. Elle m’est comptée comme une vraie classe. En revanche, j’ai quatorze élèves suivis au titre de l’inclusion scolaire avec cinq auxiliaires de vie scolaire dans les classes. Or, cela n’est pas pris en compte dans le calcul de la décharge.

Les remplaçants sont aussi malades que les titulaires. À partir de novembre, avec l’arrivée de la grippe, et jusqu’en février, nous sommes en pénurie.

Nous devons redéfinir ce que nous voulons avant d’aborder la question des moyens. Si nous voulons un directeur d’école, il faut y mettre les moyens. Il faudra bien parler de statut et positionner ce directeur d’école dans le système du premier degré. Cela devra être clair pour les collègues, la mairie et l’IEN. Ou alors on envisage un autre système : nous pourrions déléguer un certain nombre de tâches aux mairies, comme les inscriptions et la sécurité ; le référent d’école garderait alors la responsabilité de manager une équipe.

**Mme Mélanie Guichaoua.** – La réflexion sur le statut n’est pas forcément la même dans une école de treize classes que dans une école de trois classes. Pour moi, il y a principalement un problème de moyens. Dans les petites écoles, nous avons besoin de proximité avec nos interlocuteurs. Le directeur doit toujours être présent dans l’école. Il faut lui donner davantage de temps. Une décharge une fois par semaine dégage beaucoup de possibilités. Je vois la différence par rapport à l’année dernière où je disposais d’un jour de décharge par semaine. Cela permet, par exemple, de dire à un interlocuteur au téléphone de nous rappeler quelques jours plus tard, le jour de notre décharge hebdomadaire. Aujourd’hui, je ne peux pas dire de me rappeler le mois

prochain, jour de ma prochaine décharge. Une décharge par semaine change beaucoup de choses pour la classe, comme par exemple pouvoir se dire « je ne décroche pas mon téléphone pendant la classe et rappellerai demain ou après-demain, jour de décharge ».

Nous avons également besoin de formations, voire de personnels ou de délégations. Il existe dans les mairies des personnes qui sont tout à fait en capacité d'être responsables de la sécurité des écoles. D'ailleurs, notre responsabilité n'est qu'administrative.

Ce qui fait peur dans le terme « statut », c'est ce que nous pourrions mettre dedans. Ainsi, je n'ai pas envie d'être la supérieure hiérarchique de mes collègues de l'école. Je n'ai pas envie de porter un regard sur leur pédagogie. Je suis responsable de la sécurité et de la santé de mes élèves, ainsi que du bon fonctionnement de l'école, mais pas de la pédagogie. Le responsable de la pédagogie est l'IEN, mais il ne vient que trop peu souvent dans les classes. C'est presque la totalité du système qu'il faudrait repenser.

**Mme Caroline Pirocchi.** – Pour être efficaces, nous avons besoin de continuer à être enseignants. Notre voix sera plus forte si nous vivons les mêmes problèmes que nos collègues. Nous ne serons plus crédibles si nous nous éloignons du terrain. Nous entendrions alors les mêmes reproches que ceux qui sont faits aux IEN, à savoir qu'ils sont loin du terrain et ne savent pas ce que c'est que d'enseigner. Ne tombons pas dans cet écueil. *A priori*, il est complètement indispensable de créer un statut, mais cela ne doit pas conduire à éloigner le directeur du terrain.

**M. Patrick Contard.** – Je suis d'accord. Même si je suis directeur, je garde ma légitimité car j'ai effectué la moitié de ma carrière en tant qu'enseignant, à la fois en école maternelle et élémentaire. Je sais d'où viennent les élèves et où ils vont. J'ai une vision du parcours complet de l'élève, ce qu'un statut ne donnera jamais. Il faut tenir compte de la compétence pédagogique.

A Paris, des professeurs de sport, musique et dessin interviennent dans les écoles élémentaires. C'est un luxe. Le surcoût créé par le statut particulier des directeurs des écoles parisiennes est versé par la ville. À chaque différend avec la ville, on nous met en face le coût que nous représentons, les décharges et les logements de fonction.

Concernant l'inclusion, j'ai quatorze PPS (projets personnels de scolarisation) dans mon école. Cela veut dire quatorze réunions d'une heure avec les parents et les différents intervenants. A ce stade, j'en ai fait trois.

Je ne vois pas l'intérêt de formations sur M@gister. Nous avons besoin d'échanger avec nos collègues. Notre association est au service des directeurs : elle se réunit sur la base d'ordres du jour et les comptes rendus sont diffusés à tous les directeurs de l'arrondissement, même s'ils ne sont pas membres de l'association. Lorsque nos échanges nous permettent de trouver des solutions, nous mettons ces solutions à la disposition de tout le monde. Le présentiel est donc très important, et nos inspecteurs l'ont compris. Nous avons su établir une

relation de confiance. Les directeurs d'école s'engagent à rester joignables en permanence.

J'ai demandé à être intégré dans la liste d'alerte sur le coronavirus. L'inspecteur dispose des numéros de téléphone portable de tous les directeurs. Il peut donc nous joindre.

Enfin, pour en revenir au cas de notre collègue qui s'est suicidée, cette situation nous a beaucoup touchés. Je me suis vraiment reconnu dans sa lettre. Comme beaucoup de collègues, je suis dans mon bureau le dimanche soir, car c'est un moment calme permettant de traiter un certain nombre de problèmes.

**M. Pierre Lombard.** – D'après l'article premier du décret de 1989, le directeur est responsable du bon fonctionnement de l'école. Il répartit les élèves et les moyens dans les classes, ce qui constitue un acte pédagogique. Le directeur est le garant du projet pédagogique devant le conseil d'école.

Nous pouvons souhaiter une modification du décret de 1989 et la mise en place des référents d'écoles, qui feront l'interface entre l'administration locale, les parents d'élèves et l'échelon supérieur. Nous pouvons également décider de positionner un directeur. Nous n'avons pas besoin de supérieur dans les écoles.

Aujourd'hui, les IEN viennent dans les classes, regardent ce qu'il s'y passe et repartent. Pourtant, il nous est demandé de travailler en équipe. Il faudrait donc que les IEN s'intéressent à la manière dont l'équipe travaille.

On en revient à la question du management. Le problème est de nous identifier. J'ai été déchargé complètement pendant deux ans. Cela facilite vraiment les rapports avec tout le monde. J'étais clairement identifié comme directeur d'école. Lorsque je suis redevenu enseignant à mi-temps, certains parents sont venus me demander ce que j'avais fait de mal pour me retrouver dans cette situation.

Il faut évidemment que le directeur soit issu du terrain.

Nous devons choisir. Soit nous mettons en place des référents, avec des jours de décharge, une indemnité et avec moins de responsabilités qu'aujourd'hui. Soit nous avons besoin d'un responsable local, et il faut l'identifier clairement. En revanche, nous n'avons pas besoin de l'identifier comme supérieur hiérarchique. Le supérieur hiérarchique a une action directe sur la carrière. Ce n'est même pas l'IEN, qui ne nous note pas. Notre supérieur hiérarchique est l'inspecteur d'académie.

Pour sortir du mal-être, il faut nous redire ce que nous devons être.

**M. Patrick Contard.** – Le directeur doit rester à la manœuvre sur le plan pédagogique. Si un intervenant extérieur ne venait que pour les questions pédagogiques, nous serions obligés d'assister aux réunions.

Par le passé, les écoles de dix classes et plus avaient reçu une aide administrative *via* la présence d'un CUI (contrat unique d'insertion). Ce

dispositif fonctionnait plus ou moins bien selon les écoles. Personnellement, il m'avait apporté une aide considérable. Il est dommage que ce dispositif n'existe plus. Il aurait fallu pérenniser cet apport à partir d'un certain nombre de classes.

**M. Georges Fotinos.** – Une question m'a été posée sur l'évolution professionnelle. 83 % des directeurs considèrent qu'ils ont peu ou pas du tout de mobilité interne. 87 % considèrent qu'ils n'ont pas de mobilité externe. 82 % sont peu ou pas du tout satisfaits de leur évolution professionnelle. Les directeurs d'école sont dans un entonnoir. Il y a quelque chose à faire par rapport à cet enfermement. A Paris, des directeurs d'école sont en poste depuis vingt ou trente ans. La dynamique pédagogique est forcément fatiguée.

Je n'ai pas fait d'enquête auprès des élus, mais j'ai des contacts réguliers avec un certain nombre de maires. Certains sont réellement partenaires de l'école : le maire adjoint participe à tous les conseils d'école, le délégué départemental de l'éducation nationale fait le lien entre l'école et la municipalité. D'autres maires considèrent que le projet éducatif global est plus important que l'école.

Enfin, ma proposition visant à revoir l'échelon de la circonscription renvoie à l'école du socle : dès lors qu'il existe une école du socle, la circonscription n'a plus lieu d'être. L'idée consiste à faire d'un directeur le directeur des écoles du bassin et le collaborateur du principal de collège.

Aujourd'hui, les cartes sont entièrement redistribuées. Vous avez un rôle important à jouer. Cela suppose de faire de véritables propositions.

**M. Patrick Contard.** – Un projet éducatif territorial devait être mis en place suite aux nouveaux rythmes scolaires. Il devait y avoir des échanges entre les écoles et les équipes d'animation. Ceci n'existe pas. Un inspecteur nous l'a confirmé en réunion de comité de suivi.

Mon association n'a absolument aucun problème avec la mairie d'arrondissement. Nous avons établi des relations de confiance. En revanche, nous avons beaucoup perdu en confiance auprès de la mairie de Paris. Les liens sont rompus. C'est très dommage car l'école est un facteur essentiel de vie dans les quartiers. Le directeur d'école est l'interlocuteur principal des parents.

**Mme Catherine Morin-Desailly, présidente.** – Merci pour ces témoignages, qui seront très utiles aux rapporteurs. Bon courage pour les très nobles missions que vous exercez, qui sont au cœur de la République. Nous avons bien conscience du rôle pivot qui est le vôtre, et qui nous est très cher.