



Education nationale: les inspecteurs racontent la souffrance des directeurs

Le suicide sur son lieu de travail de Christine Renon, une directrice d'école de Pantin en Seine-Saint-Denis, met en lumière la souffrance au travail des personnels de l'éducation nationale. Cinq inspecteurs et inspectrices de l'Éducation nationale, supérieurs hiérarchiques et interlocuteurs essentiels des directeurs et directrices d'école, racontent à Mediapart comment ils peuvent les accompagner, malgré une certaine impuissance. Ils sont témoins de toutes les difficultés auxquelles font face les directeurs et directrices d'école. Anne* est inspectrice de l'éducation nationale dans l'ouest de la France.

«[Au quotidien], raconte-t-elle, j'essaie d'être dans une écoute permanente des directeurs et directrices mais j'ai une marge de manœuvre faible. Hélas, je ne peux ni augmenter leur temps de décharge ni leur donner des moyens humains, alors je les aide, je les conseille et les oriente vers des ressources. Je vois bien que certains sont débordés et perdent pied.»

Il y a quelques jours, par exemple, elle a dû se rendre dans deux écoles pour aider à gérer ce qu'elle qualifie de

«situations difficiles», à la demande des directeurs. Elle raconte :

«Dans ces cas-là, on essaie de se libérer et on mange un sandwich rapidement dans la voiture. Ici, un directeur n'arrivait pas à gérer la colère de parents. Deux enfants de cinq ans qui jouaient ensemble se sont embrassés, d'abord sur le cou, puis sur les fesses. Les parents veulent absolument qu'il y ait sanction, alors que l'on a expliqué aux enfants ce qu'il est permis de faire ou non. De plus en plus, ils se montrent très procéduriers rapidement, ce qui met les directeurs sous pression.»

Dans sa lettre d'adieu, Christine Renon, cette directrice d'école de Pantin en Seine-Saint-Denis qui s'est suicidée le 21 septembre dans son établissement, a évoqué un épisode similaire.

Deux semaines plus tard, ce décès continue d'émouvoir la communauté éducative. Une marche blanche réunissant 1 000 personnes selon France Info s'est déroulée dans la ville, ce 5 octobre. Deux jours plus tôt, le 3 octobre, jour des obsèques de la directrice, plus de 200 écoles ont été fermées et plus de 65 % de grévistes ont été dénombrés par le SNUipp 93, le syndicat du premier degré.

Près de 3 000 personnes se sont également rassemblées devant la direction des services départementaux de l'éducation nationale de la Seine-Saint-Denis, à Bobigny, pour rendre hommage à Christine Renon, qui a signé son ultime courrier par la mention

«directrice épuisée», et réclamer une amélioration de leurs conditions de travail. D'autres rassemblements d'enseignants se sont tenus à travers la France.

Au même moment, le ministre de l'éducation nationale Jean-Michel Blanquer a annoncé l'envoi d'un questionnaire aux directeurs d'école pour leur permettre de s'exprimer, la création de groupes de travail sur la direction d'école dans chaque département et la tenue d'un CHSCT sur la thématique des suicides. La question du malaise des personnels de direction n'est pas neuve.

Dans un rapport publié en 2018, l'ancien inspecteur général de l'éducation nationale Georges Fotinos affirmait que quatre directeurs d'école sur dix étaient

«en épuisement professionnel» et, pour près d'un quart d'entre eux, il y avait «suspicion de gravité cliniquement significative».

Des directeurs et directrices de Pantin se sont également exprimés sur le sujet et ont publié une tribune sur le site de France Info, dans laquelle ils égrènent à leur tour les difficultés auxquelles ils doivent faire face chaque jour, en miroir de celles décrites par Christine Renon dans sa lettre de suicide. Ils évoquent

«la dégradation de [leurs] conditions de travail et toutes les responsabilités qui reposent sur [leurs] épaules» : sécurité, tâches matérielles, relations avec les parents, la municipalité ou l'inspection, accueil inadapté pour les élèves handicapés. Ils dénoncent aussi des

«salaires très bas» et «la pression institutionnelle permanente».

Christine Renon a raconté son trop-plein et cet épuisement qui lui ont fait perdre le sens d'un métier qu'elle a choisi précisément car il avait une utilité. Les directeurs et directrices d'école n'ont pas de statut à proprement parler. Écartelés entre des injonctions contradictoires, les demandes des parents, des enseignants, des inspecteurs de circonscription – leurs supérieurs hiérarchiques – et le ministre, ils se vivent comme des paratonnerres, là pour absorber la foudre et les récriminations diverses.

De fait, que peut la hiérarchie pour détecter les cas de souffrance au travail? Plusieurs inspecteurs et inspectrices de l'éducation nationale racontent à Mediapart leur manière d'interagir, dans la limite de leurs moyens, avec les directeurs et directrices.

Paul Devin, syndicaliste FSU, inspecteur de l'éducation nationale, secrétaire général du SNPI-FSU, syndicat des inspecteurs (IEN et IA-IPR), pose un diagnostic simple sur leur situation. Ils pâtissent d'une baisse des moyens et d'un transfert de charges quotidiennes de plus en plus lourdes.

«Leur temps n'est pas extensible, ils n'arrivent plus à s'acquitter des tâches qu'on leur demande et s'éloignent du cœur de leur métier, être enseignant.»

Les situations sont diverses, certains sont déchargés, d'autres doivent assumer leur classe quelques jours de la semaine. Depuis cette année, Christine Renon n'avait plus de classe à gérer et pouvait se consacrer à sa mission de direction.

Quelques jours avant la rentrée, la directrice n'avait pas d'enseignant à mettre devant chaque classe. Parfois, il n'y a pas assez de chaises pour les élèves ou de papier. Pour celui qui la connaissait, elle n'était pas

«fragile» comme on a pu le lire mais

«l'accumulation de petits tracas» a fait qu'elle a décidé de tout cesser.

Christian Chaudun connaît bien la Seine-Saint-Denis, où il a exercé comme inspecteur de l'éducation nationale, 28 ans durant, à la Courneuve. Il a pris sa retraite en 2018. Pour lui, le suicide de Christine Renon est multifactoriel. Mais la situation particulière de Pantin et du poste d'inspecteur de circonscription occupé chaque année par un stagiaire a certainement dû jouer? explique-t-il.

«Sans accabler le collègue en poste, il est difficile de connaître les gens et de les soutenir par méconnaissance du terrain et d'expérience. Au fil des ans, en faisant fonction, on ne se sent plus obligé d'être la couture sur le pantalon, par rapport à des injonctions venues d'en haut qu'on peut moduler. La transmission des exigences sur des dates, des procédures, sur l'interprétation de ce qu'il y a à faire, peut être faite de manière plus maladroite par des gens qui manquent de recul.»

Les inspecteurs de circonscription sont les réceptacles de la douleur des directeurs qui prennent de plein fouet les situations de plus en plus précaires des familles des enfants qui sont scolarisés dans leurs écoles. Dans les territoires déshérités, comme la Seine-Saint-Denis, l'un des départements les plus pauvres de France, le lieu où exerçait Christine, des enfants n'ont pas assez à manger ou connaissent des difficultés pour se loger de manière décente. Leurs parents n'arrivent plus à assurer le plus vital.

D'autres parents se déchirent dans le cadre d'une séparation conflictuelle. Une inspectrice confie que certains viennent chercher leur enfant à l'insu de leur ex-conjoint, au mépris des règles de garde. Un autre explique que les directeurs assument aussi un rôle d'infirmier ou d'assistante sociale. Parfois, certains doivent acheter à manger sur leurs propres deniers à des enfants affamés. Là encore, les directeurs et directrices doivent faire tampon entre les différentes parties.

Paul Devin le répète. «Les directeurs disent en permanence qu'ils n'en peuvent plus. Ce qui est

complexe, c'est d'entendre ces appels.»

Dans les formations de directeurs, raconte Christian Chaudun, des directeurs exprimaient leurs difficultés et avaient le sentiment d'une accélération des exigences vis-à-vis des différentes réformes. La disparition des assistants administratifs et des vacataires en soutien a rajouté des difficultés dans les écoles, précise-t-il.

«Je n'ai jamais eu un directeur qui m'a posé une question pédagogique. Quand ça remonte à nous, c'est qu'ils rencontrent une vraie difficulté. Les parents les voient souvent comme le patron de la maison qui peut embaucher, recruter, nommer ou licencier un enseignant. Or ils ne le peuvent pas.»

L'éducation nationale est gagnée par une gestion managériale et bureaucratique

Françoise Maupin, responsable au SNPI-FSU à Orléans, est inspectrice depuis 2006. Elle a été directrice d'école pendant 11 ans au milieu des années 1980. En tant qu'inspectrice, elle a par exemple pris la responsabilité de recevoir une famille qui fait l'objet d'une

«information préoccupante» rédigée par un directeur d'école à l'attention du conseil départemental. De crainte que celui-ci n'essuie des représailles, Françoise Maupin va recevoir la famille à l'inspection académique pour le protéger et endosser la responsabilité du signalement.

«On se doit au quotidien de protéger nos personnels mais nous sommes aussi écartelés entre nos différentes missions, on ne peut pas toujours les accompagner.»

Christian Chaudun confirme. «Ils attendent de nous une présence physique quand il y a une réunion difficile, une tension avec des parents ou avec la municipalité, et de vraiment les seconder. Il n'y a rien de pire pour un directeur que s'entendre dire par l'inspecteur que c'est votre travail ou que si vous ne savez pas faire ça, c'est de votre faute. On ne peut pas dire ça. Notre rôle, c'est de protéger les gens.»

Au quotidien, dans les 28 écoles dont il avait la charge, il a dû résoudre des problèmes divers et composer avec un manque de moyens structurel. Il a, explique-t-il, toujours pris le parti de dire la vérité aux directeurs.

«On manque de candidats en Seine-Saint-Denis, donc il nous arrivait de nommer des gens pas très formés, mais on essayait de les accompagner. Le directeur est le pivot de notre organisation. Il nous prévient que lundi débute le congé maternité de telle enseignante et qu'il va falloir la remplacer.»

Jean*, inspecteur dans le Sud-Ouest depuis plus de dix ans, explique que ce suicide «agit comme une piqûre de rappel» pour lui et souligne la nécessité d'être attentif aux personnels, quand bien même le temps manque

. La mission des inspecteurs a elle aussi évolué. Depuis trois ans, elle consiste surtout en des

«rendez-vous de carrière» pour attribuer des promotions et des réunions.

«L'accompagnement se fait à la demande des enseignants. Il faut avouer que ces temps sont la variable d'ajustement dans notre agenda.»

Anne a elle aussi croisé dans sa carrière de multiples directeurs et directrices sur la corde raide.

«Quand je sens des fragilités, j'invite la personne à prendre rendez-vous avec la médecine de prévention. Il y a quelques années, en arrivant dans une école, j'ai vu une directrice les yeux embués. Elle avait visiblement besoin d'aide mais continuait à faire son travail, car la plupart ont un sens du devoir incroyable. Je lui ai dit qu'elle faisait très bien son travail mais qu'elle devait prendre rendez-vous chez le médecin et prendre soin de sa santé. Je lui ai dit qu'on allait gérer. Elle m'a dit merci des années plus tard en m'expliquant qu'elle était en burn-out et qu'elle ne s'en rendait plus compte.»

Anne a eu ce réflexe car elle a été directrice plusieurs années avant de devenir inspectrice et qu'elle fait des tournées d'école régulières.

Encore faut-il que cela soit possible. De plus en plus, l'éducation nationale, comme d'autres

services publics, est gagnée par une gestion

«managériale et bureaucratique».

Il est demandé aux personnels des résultats et de mettre en musique telle ou telle politique. D'où la demande du syndicat des inspecteurs de revenir à une mission d'accompagnement des équipes.

Paul Devin estime que l'institution doit prendre ses responsabilités. «Il est trop tard pour Christine Renon mais pas pour ses collègues. L'institution doit se rendre compte qu'elle maltraite ses agents. Moi, quand j'étais à Pantin, je réunissais une fois par mois au minimum les directeurs et directrices. On veut défendre l'idée d'un inspecteur disponible et créer une relation avec eux. On doit les aider à prendre de la hauteur d'analyse. On doit les seconder, les reconforter, sans être dans du pathos, mais les aider à répondre aux multiples problèmes. Leur charge est trop lourde à assumer seuls. Surtout quand ils doivent courir toute la journée après des tâches inutiles», résume encore l'inspecteur.

La multiplicité des injonctions à travers la publication incessante de guides ou de circulaires est vécue comme un discours de pression. Tous s'accordent à pointer une incohérence du système. Les directeurs et directrices ne bénéficient d'aucune aide administrative, alors même que les effectifs de leurs écoles sont similaires à ceux d'un collège, où il y a plusieurs personnes comme des secrétaires ou le conseiller principal d'éducation pour assumer ces tâches. Ils devraient être épaulés par un assistant administratif au moins. La suppression des emplois aidés en 2017 a fait disparaître toute aide à ce niveau-là. Dans l'enquête de George Fotinos, 88 % des directeurs d'école indiquent ne bénéficier d'aucune aide administrative.

Les directeurs doivent aussi se débrouiller sans cesse. Pour illustrer l'écart entre la communication et la réalité, Jean explique les difficultés sur le terrain à rendre l'école vraiment inclusive.

«C'est tout à la grandeur de l'école d'accueillir les enfants en situation de handicap, mais il n'y a pas assez d'accompagnants des élèves en situation de handicap, les AESH dans le jargon de l'éducation nationale. On doit les nommer sur des contrats précaires avec difficulté. Ils arrivent dans les écoles, ils ne sont pas formés. Les directeurs me disent que c'est comme s'ils avaient un élève supplémentaire à gérer.»

Le problème est insoluble, sauf à débloquer des moyens. Et là-dessus, les inspecteurs ne sont d'aucune aide aux directeurs d'école.

Jean explique que le fonctionnement de l'éducation nationale est parfois ubuesque. Il assiste à des réunions académiques au cours desquelles les débats portent sur des sujets destinés

«à faire la com' de Blanquer», comme la mise en œuvre de l'opération petit déjeuner, alors que les moyens pour ce faire manquent. Ou encore la mise en place d'opérations de promotion du développement durable. Plus grave, à ses yeux, «les injonctions venues d'en haut ne sont pas discutables, même quand les scientifiques doutent du bien-fondé de la méthode, comme on peut le voir sur la lecture par exemple. Mais

[la] hiérarchie exerce une pression en menaçant de sanctions ceux qui ne se plieraient pas aux ordres ».

L'inspecteur est en colère. «Oui, l'institution est responsable et elle est sourde à nos alertes. On fait remonter les difficultés, les malaises des équipes. Nous, en tant qu'inspecteurs, on sait très vite ce qu'une réforme va enlever et comment ça va se traduire sur le terrain. Mais on n'est pas entendus, on fait comme si ç'allait quand même. Des collègues me disent qu'ils ont hâte d'être à la retraite.»

Paul Devin n'est pas favorable à la création d'un statut à proprement parler, là où Jean-Michel Blanquer a annoncé y réfléchir, comme il le fait depuis plusieurs mois. Certains craignent un retour des établissements publics de l'enseignement primaire lancés en leur temps par François Fillon en 2004. Lesquels ont refait surface sous l'appellation d'établissements publics des savoirs fondamentaux (EPSF) dans la loi Blanquer. Ces regroupements d'établissements – écoles et collèges – auraient créé un statut spécifique des directeurs. L'amendement a été retiré face à la

mobilisation des enseignants.

Le rapport CAP 2022 préconisait «la professionnalisation des personnels de direction» ou l'idée de faire des directeurs d'école des

«managers».

Paul Devin estime que donner un statut hiérarchique à proprement parler aux directeurs ajouterait «un échelon de pression supplémentaire pour les enseignants. Pire, ce serait rigide et dénaturerait la relation avec les collègues»

. Sans compter que si un corps spécifique était créé, il serait impossible pour les directeurs de revenir en arrière et d'enseigner à nouveau.

Il faudrait en revanche leur octroyer une indemnité compensatoire importante. À l'heure actuelle, ils bénéficient d'une prime mensuelle de 150 euros environ. Christian Chaudun appelle au contraire à réfléchir à mettre fin à cette situation ambiguë :

«Tout le monde fait comme si les directeurs avaient un vrai statut. On l'oublie quand ça nous arrange, qu'ils n'ont pas de statut juridique. La plupart des enseignants ne veulent pas d'un directeur avec un statut mais agissent comme si. C'est une aberration atypique du point de vue européen. Ils connaissent toutes les familles, la municipalité, les commandes à faire auprès d'elle, etc. Moralement, des directeurs se sentiraient mieux s'ils pouvaient s'affirmer face aux enseignants qui leur répondent qu'ils ne sont pas leurs supérieurs hiérarchiques. Ils se disent : que puis-je faire? Quel pouvoir ai-je – au sens noble du terme?»

Jean considère que créer un comité de suivi est «dérisoire» car cela va ajouter de la lourdeur administrative, alors même qu'il s'agit précisément de l'un des problèmes mis à l'index par les différents acteurs. Il est encore plus dubitatif quant à la pertinence de créer un statut, notamment car cela fissurerait le collectif en instituant un échelon hiérarchique supplémentaire.

Françoise Maupin partage cet avis. Christine Renon évoque dans sa lettre les soucis engendrés par la réforme des rythmes scolaires.

«Avec un statut, cela n'aurait rien changé pour elle. Le mal-être des personnels demeure.»