



INSTITUT  
FRANÇAIS  
DE L'ÉDUCATION

# Les effets du confinement sur l'activité des personnels d'encadrement et des directeurs d'école

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

### Les répondants et leur activité professionnelle en confinement

→ **545 personnes exerçant des fonctions de direction et d'encadrement** ont répondu aux questions de l'enquête en ligne de l'IFE entre le 14 mai et le 22 juin 2020. L'analyse de ces réponses a donné lieu à un rapport détaillé « [Les effets du confinement sur l'activité des personnels d'encadrement et directeurs d'école. Rapport d'enquête \(IFÉ, 2020\)](#) » dont ce document synthétise les principaux résultats.

→ Deux tiers des répondants étaient confinés à **leur domicile**<sup>1</sup> (67%), et seulement 5% en dehors de celui-ci. Deux tiers des répondants ont

passé le confinement **en couple ou en famille (64%)**, et 10% avec des *personnes nécessitant un accompagnement spécifique* comme des enfants. **9,5% des répondants ont été confinés seuls. Plus de trois quarts des répondants ont jugé leurs conditions de confinement confortables (78,5%)**, un sur cinq *acceptables* (19%) et seulement 2% *précaires*. Notons au passage que les personnels de direction et les directeurs d'école ont pu être confinés dans leur logement de fonction, donc sur leur lieu de travail.

<sup>1</sup> Les termes en italique renvoient aux termes exacts employés dans le questionnaire.

## Population

→ 545 répondants exerçant des fonctions de direction ou d'encadrement :

- 221 directeurs d'école
- 221 personnels de direction
- 42 inspecteurs de l'Éducation Nationale (IEN) du premier ou second degré voie professionnelle
- 61 inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR)

→ 7 répondants sur 10 sont des femmes

→ 3 répondants sur 4 exercent dans l'enseignement public

→ 83% des répondants sont des fonctionnaires de l'Éducation Nationale

→ **Le ressenti professionnel est plutôt positif et stable, mais variable selon le statut.** Au début du confinement, les répondants se sentent en majorité *plutôt à l'aise* (43,9%) mais 13,9% des répondants se disent *très mal à l'aise*. Ce ressenti professionnel négatif est variable selon les statuts :  **parmi les directeurs d'école cela concerne un individu sur cinq (20, 8%) alors que parmi les personnels de direction cela concerne 8,6% des individus.**

→ A la fin du confinement, la proportion de répondants *très mal à l'aise* a augmenté (de 13,9% à 18,3%) mais celle des *plutôt mal à l'aise* a un peu baissé (de 33,8% à 29,5%). Les taux de répondants *très mal à l'aise* les plus hauts se retrouvent chez les directeurs et directrices travaillant en maternelle (28,6%) et en élémentaire (26,9%) (contre 3,3% des IPR).

→ **Une minorité de répondants a trouvé l'expérience très positive (13%), mais la réponse majoritaire est plutôt positive (59%).** Plus d'un répondant sur cinq a jugé l'expérience *plutôt négative* (23%) et 5% *très négative*.

## L'expérience ambivalente du télétravail

→ De manière générale, **plus de deux tiers des répondants ont plus travaillé que d'ordinaire (69%) et 19% autant.** Mais ce constat varie selon les métiers : plus de trois quarts des directeurs d'école (81,9%) et des IEN (85,7%) estiment avoir eu une plus grande charge de travail, mais cela concerne moins de deux tiers des personnels de direction (62%) et seulement 39,3% des IEN.

*« Le fait d'être totalement seule à gérer une école de 350 élèves et une équipe de 18 personnes (hors personnels mis à disposition de l'école pour les questions d'entretien, d'accueil, ATSEM...) m'a amené à ne pas compter les heures, au point de faire des journées de 15 à 16 heures de travail quotidien à certaines périodes. Donc difficulté : s'arrêter de travailler et mettre une limite horaire. » Directrice d'école maternelle et élémentaire.*

→ Pour une partie des répondants, le confinement a été l'occasion de prendre la mesure du poids de leur **charge de travail en temps ordinaire**, et des effets néfastes de leur activité professionnelle sur leur vie privée et leur santé allant parfois jusqu'au burn-out. C'est particulièrement le cas des **directeurs et directrices d'école** qui expliquent effectuer leurs missions administratives au détriment de l'enseignement et demandent un statut spécifique, une reconnaissance de leurs responsabilités, et un soutien plus fort de leur hiérarchie.

*« Ce qui est flagrant avec cette expérience, c'est le manque d'un statut de directrice avec un vrai pouvoir de décision sur l'organisation de l'école et une rémunération correcte à la vue du temps passé à gérer cette crise. » Directrice d'école maternelle.*

→ Néanmoins, les nouvelles modalités de travail ont aussi eu un aspect positif pour une partie des répondants, et permis une meilleure organisation de l'activité professionnelle et plus d'efficacité. **60% des inspecteurs, 24,7% des personnels de direction, et 12,6% des directeurs d'école trouvent que cette période a mis en lumière les avantages du télétravail** et permis de voir les activités pour lesquelles il peut être privilégié (tâches administratives, réunions). Ces répondants seraient **favorables à une poursuite partielle du télétravail au sein d'une pratique hybride.**

*« Ne plus être dérangée ou sollicitée en permanence (téléphone, élèves, collègues, visiteurs...) et pouvoir mener une tâche jusqu'à son terme. » Directrice d'école élémentaire en REP/REP+.*

*« Le silence et l'absence de personnes dans l'école permettent de se concentrer pour travailler efficacement. Ne plus être interrompue sans cesse, quel bonheur ! » Directrice d'école élémentaire privée.*

*« Je ne suis pas sur la route, j'ai pu dégager du temps pour m'approprier des outils informatiques qui me faisaient défaut. » Inspecteur pédagogique régional stagiaire en lycée professionnel.*

→ Pour 6,1% des directeurs, 7,9% des personnels de direction et 15,3% des inspecteurs, la satisfaction principale du confinement **a été le gain de temps et la liberté d'organisation.** En l'absence de sollicitations extérieures certains répondants estiment avoir gagné en efficacité et pu réaliser un travail de fond infaisable en temps normal. De la même manière, les réunions à distance ont été appréciées : pas de temps perdu dans le trajet, participations plus efficaces. Enfin, il est notable que le premier sujet mis en avant dans les réponses par 46,8% des directeurs, 25,2% des personnels de direction et 30,4% des inspecteurs concerne la nécessité de **former les personnels aux outils informatiques et au télétravail.**

## Des perturbations dans les tâches administratives et d'organisation

→ **Plus de la moitié des répondants ont davantage veillé à la bonne marche de l'école et au respect de la réglementation** (55%) et un quart autant (25%). C'est une activité qui est pourtant jugée *plus difficile* à réaliser pendant le confinement par deux tiers des répondants (64%). **Presque la moitié des répondants ont également plus souvent organisé et animé les instances de dialogue et de prise de décision** (44,3% des personnels de direction, 54,3% des directeurs d'école et 33% des inspecteurs.) Six répondants sur dix ont cependant trouvé cette tâche *plus difficile* (62%).

→ **Les activités les moins réalisées durant le confinement ont été les missions de gestion de ressources humaines** : 18% des répondants l'ont *moins réalisée que d'ordinaire* et 18% *pas du tout*. Plus d'un quart des répondants ont trouvé *plus difficile* de mettre en œuvre cette mission (28%) ; en tenant compte

du fait que plus de la moitié des répondants n'était pas concernée ou ne l'a pas fait (52%), une majorité des répondants ayant réalisé cette activité l'a donc jugée plus ardue, principalement du fait de l'éloignement qui a compliqué les visites de stagiaires ou les évaluations des personnels.

→ En général, les **tâches administratives** ont été perturbées et 10% des répondants estiment ne pas avoir pu les mener à bien correctement en raison de la distance (décisions de passage en classe supérieure, préparation de la rentrée, rédaction du projet d'établissement...).

*« La liaison CM2-6ème. Les CM2 n'ont pas visité leur futur collège. » Femme, personnel de direction en collège.*

→ 16,5% des répondants ont réalisé de **nouvelles tâches logistiques et administratives**

et 3% d'entre eux ont dû gérer de nouvelles missions liées à l'absence d'autres personnels.

### Nouvelles tâches citées

- Secrétariat
- Sortie des poubelles
- Désinfection des locaux
- Livraison de cours au format papier aux élèves sans connexion internet

« Prendre en charge le standard de l'établissement, affranchir le courrier, mettre

*sous pli le travail des élèves en zone blanche pour le leur envoyer, vider les poubelles de mon bureau... » Homme, personnel de direction en lycée technologique et professionnel.*

→ À la suite de ces expériences, **6% des répondants aimeraient être formés à la gestion de crise et 5% à la prévention des risques de santé.**

« Une réflexion sur la gestion d'une crise sanitaire au sein de l'Institution s'avère indispensable : établir un protocole, qui fait quoi, comment, au moyen de quel mode de communication... » Homme, IEN du premier degré.

## Des efforts pour maintenir le lien avec les élèves et leurs familles

→ **Le maintien ou l'amélioration des relations avec les familles est la première satisfaction** citée par les directeurs d'école (45%) et la deuxième citée par les personnels de direction (21,5%).

« La qualité des liens tissés avec les familles est à conserver même dans un contexte hors crise. » Directeur d'école élémentaire.

→ **Presque deux tiers des répondants ont davantage contribué au lien avec les familles (64%).** En pratique cela concerne surtout les directeurs (81% déclarent l'avoir fait *plus que d'habitude*) et les personnels de direction (69,7% déclarent l'avoir fait *plus que d'habitude*).

→ Néanmoins, **cette activité a été considérée comme moins facile** pendant cette période par 52% des répondants. En outre, lorsqu'on leur demande de « *décrire une difficulté particulièrement saillante pendant le confinement* » **11% des répondants évoquent le maintien du lien avec les familles**, en particulier celles « *éloignées de l'école* » (selon les termes des

enquêtés), qui ne répondaient parfois pas aux mails et aux appels, ce que les répondants expliquent par un équipement informatique insuffisant, des situations d'illettrisme ou encore des difficultés avec la langue française. Enfin, **9% des répondants regrettent de ne pas avoir réussi à maintenir le contact avec toutes les familles.**

« Impliquer **TOUTES** les familles, ne laisser **PERSONNE** sur le bord du chemin. Nous y avons consacré toute notre énergie et pourtant, sur 256 élèves, nous avons "perdu" une dizaine d'enfants (tous niveaux confondus, de la TPS [Toute Petite Section] au CM2). » Directrice d'école maternelle et élémentaire.

→ A l'avenir 11,6% des inspecteurs, 7,6% des directeurs et 6,3% des personnels de direction aimeraient être **formés à l'accompagnement à distance des élèves** : suivi, autonomie des élèves, différenciation pédagogique à distance... Au-delà de l'accompagnement des élèves, c'est aussi **l'accompagnement des familles** qui est pointé comme un besoin de

formation important par 8,9% des directeurs d'école et 6,3% des personnels de direction

« Au regard de la rentrée prochaine, comment accueillir les quelques élèves qui ont

été quasiment inexistantes et dont on avait pas de nouvelles ? » Directrice d'école maternelle et élémentaire privée sous contrat en REP/REP+.

## Malgré une bonne maîtrise informatique, des difficultés dans l'usage des outils numériques

→ Si leur propre matériel et connexion informatiques ont été un point fort pour près de la moitié des répondants (48%), ceux de leurs interlocuteurs ont constitué le plus gros obstacle : 60% des répondants l'ont vécu comme une difficulté et seulement un sur cinq comme un point fort (22%). L'insuffisance ou le manque d'efficacité du matériel est considérée comme la principale difficulté par 17,1% des répondants en moyenne. Là encore la proportion varie selon le métier : cela concerne 21,7% des directeurs d'école, 17,7% des personnels de direction, mais seulement 5,6% des inspecteurs. Les enquêtés rapportent des difficultés importantes liées à l'insuffisance et au manque d'efficacité du matériel informatique : pas d'ordinateur professionnel, matériel partagé, difficulté à joindre des familles peu connectées, ENT saturé, système de visioconférence insuffisamment performant, etc. De plus, 35% des répondants aimeraient que les personnels, mais aussi les élèves et familles soient formés à des outils numériques performants et respectant la RGPD<sup>2</sup>.

→ Néanmoins, les répondants semblent plutôt à l'aise avec les outils numériques. Plus de deux tiers d'entre eux estiment que leur maîtrise des outils informatiques pour communiquer et échanger a été un point fort (67,5%) et un petit tiers a même déjà eu une expérience préalable de l'enseignement ou de la formation à distance (32%).

→ Le confinement a de plus été l'occasion d'améliorer et de diversifier ses

**compétences numériques** : environ 12% de répondants, toutes catégories confondues estiment qu'il s'agit de leur satisfaction principale du point de vue professionnel pendant cette période. Cette montée en compétences s'est faite par autoformation ou échange entre collègues. Notons aussi que 16,5% des inspecteurs ont comme satisfaction principale la création de ressources et de supports pour accompagner l'enseignement à distance : capsules vidéo, padlets, etc.

« J'ai mis en œuvre des formations à distance concernant l'utilisation de la classe virtuelle avec des élèves pour les professeurs des écoles volontaires. J'ai mis en place un e-réseau de collaboration entre pairs en impliquant les formateurs de la circonscription qui pour certains étaient peu convaincus au départ mais moteurs ensuite. » Femme, IEN du premier degré, fonctionnaire titulaire de l'EN.

« Un meilleur usage du numérique : visio pour les réunions d'inspecteurs, usage de sites et plateformes pour les ressources. » Femme, inspectrice pédagogique régionale dans le secondaire.

→ Les outils et ressources numériques mis en place par leur institution avant le confinement ont plutôt été décevants, constituant un obstacle selon 39% des répondants. Ceux proposés durant le confinement semblent légèrement plus adéquats : ils constituent un point fort

<sup>2</sup> Règlement Général sur la Protection des Données, il s'applique à toute organisation publique ou privée

qui traite des données personnelles pour son compte dans l'Union Européenne.



pour un tiers des répondants et une *difficulté* pour 31% d'entre eux. **Ce sont surtout les outils numériques issus d'autres sources qui**

**ont été plébiscités** (ils ont représenté un *appui* pour 69%) et ont probablement pallié les insuffisances des outils institutionnels.

## Des relations difficiles avec la hiérarchie

→ **Le manque de soutien de la hiérarchie est la première difficulté citée par près d'un tiers des répondants**, tous métiers confondus (principale *difficulté* citée par 38,2% des inspecteurs, 27,3% des personnels de direction et 28,8% des directeurs d'école). Les répondants citent pêle-mêle : des discours manquant de clarté et de cohérence, des « *incertitudes et rétropédalages* », un manque de communication sur le brevet et le baccalauréat... Les changements de directives fréquents étaient d'autant plus délicats qu'il fallait ensuite les assumer face aux équipes et aux familles.

« *Un jour une ligne directrice, le lendemain son contraire. Un manque de prise de responsabilité de la part de nos autorités académiques et nationales.* » *Homme, personnel de direction en lycée agricole public.*

« *Écart gigantesque entre ce qui était annoncé par le ministre et notre réalité face*

*aux parents et aux élèves qui a généré un stress énorme.* » *Directrice d'école maternelle.*

→ **En outre, plus de la moitié des répondants (51%) estiment que les consignes et prescription de la hiérarchie ont été insuffisantes** et son **accompagnement**, a représenté une *difficulté* selon un peu moins du tiers d'entre eux (30%). 41% des répondants ont considéré que cet accompagnement n'a eu que *peu ou pas d'impact* et seuls 28% en ont été satisfaits:

→ **Un quart des répondants ont davantage assuré des missions de conseil et d'expertise auprès de leur hiérarchie** (24,9% des personnels de direction, 20,8% des directeurs d'école et 40,8% des inspecteurs). C'est la seule activité majoritairement considérée comme *plus facile* durant le confinement (22% l'ont trouvé *plus difficile* mais 34% *sans difficulté* ou *plus facile*).

## Un appui dans les relations avec les autres professionnels et un fort investissement dans l'accompagnement des personnels

→ **Les échanges professionnels avec les pairs et les autres collègues ont été perçus comme des points forts par trois quarts des répondants.** 37,6% des inspecteurs, 30,5% des personnels de direction et 22,2% des directeurs d'école estiment qu'il s'agit de leur *satisfaction principale* pendant cette période.

« *Meilleure cohésion de groupes via les réunions en visio. Cette situation a eu pour effet de renforcer mes liens avec certains chefs d'établissement, d'accroître la confiance mutuelle et dans le meilleur des*

*cas renforcer le copilotage.* » *Directrice d'école élémentaire.*

« *L'urgence et le côté anxigène développe la solidarité et la coopération.* » *Directrice d'école à l'étranger.*

→ **9% des répondants ont cependant eu du mal à échanger avec leurs collègues et auraient aimé le faire davantage** pour harmoniser leurs pratiques enseignantes ou au sein des corps d'inspection.

→ **Deux tiers des répondants (67%) ont davantage accompagné et soutenu les personnels**, 23% autant que d'ordinaire et 8% moins. C'est l'activité qui a le plus unanimement augmenté durant le confinement mais 18% des répondants regrettent de ne pas avoir encore davantage accompagné les personnels (rendez-vous carrière, évaluation, visites, échanges...). **9,3% des répondants ont assuré une activité nouvelle de suivi, pilotage ou formation des enseignants** : synthèse des ressources disponibles, accompagnement psychologique, formation à la classe virtuelle...

*« J'ai mis en place, avec mon équipe de direction, un accompagnement important des personnels, sur les plans psychologiques et humains. » Homme, personnel de direction en lycée professionnel.*

*« Plus que jamais, le rôle du corps d'inspection doit être l'accompagnement des personnels, non dans la prescription mais dans l'aide à l'analyse de leur activité professionnelle et le conseil. » Homme, inspecteur pédagogique régional dans le secondaire.*

→ **Néanmoins, cet accompagnement des personnels a été plus difficile que d'ordinaire selon la moitié des répondants (52%)**, et la *coordination et l'accompagnement des équipes à distance* sont même la difficulté principale rencontrée par 11% des répondants (coordonner la continuité pédagogique, faire respecter les injonctions de la hiérarchie, fournir un appui psychologique). A l'inverse, 7% des répondants ont comme satisfaction principale l'accompagnement des personnels (écouter, rassurer, guider au téléphone, donner des conseils).

*« C'est le management de ces 200 personnes à distance qui a été compliqué. Le recueil hebdomadaire de l'activité de suivi de chaque référent a permis que nous ayons une trace du travail réalisé sur l'ensemble de la période et que nous repérions assez vite les élèves en difficulté. Par contre, il a été difficile de relancer les référents peu actifs qui se sont un peu cachés derrière cette distance... Enfin, la masse d'informations écrites reçues de toutes parts est devenue un obstacle au traitement efficace de l'information. » Femme, personnel de direction en lycée général, technologique et professionnel.*

## CRÉDITS

**Coordination** : Edwige Coureau-Falquerho

**Auteures** : Diane Bédouchaud, Elodie Leszczak

**Édition-maquettage** : Elodie Leszczak, Emilie Normand

Institut Français de l'Éducation, Novembre 2020, Lyon (France)