

Les Personnels de Direction à bout de souffle.

En demande d'Avenirs

4400 « PERDIR » TEMOIGNENT

*Georges Fotinos
José Mario Horenstein*

REMERCIEMENTS

Cette étude nationale a été réalisée à l'initiative du SNPDEN et soutenue par l'Accord-cadre signé par la CASDEN avec le MENJS dont l'un des objectifs est « d'apporter son concours aux personnels de l'Éducation nationale dans la pratique de leur métier et de les aider dans l'accomplissement de leur mission ».

La diffusion du questionnaire de l'enquête a été assurée conjointement par les responsables académiques et départementaux du SNPDEN, de la CASDEN via ses délégués territoriaux et ses correspondants d'établissement, les réseaux de l'AFAE des académies de Grenoble et Clermont-Ferrand, ainsi que par les auteurs.

Ce travail a bénéficié de réflexions et de propositions concernant l'élargissement des champs de questionnement et la diversité des pistes d'action provenant de Personnels de Direction locaux et nationaux. Apports qui ont fortement contribué à l'intérêt porté à de cette enquête.

Si cette étude a pu être menée à bien dans un contexte de très lourdes charges professionnelles parfois traumatisantes et malgré tout déclencher une adhésion massive des intéressés, le mérite en revient à des femmes et des hommes de bonne volonté pour qui l'engagement au service de la réussite de notre École républicaine est fondamental pour l'avenir de notre société.

Nous tenons ici à remercier plus particulièrement les secrétaires généraux du SNPDEN : Philippe VINCENT et Bruno BOBKIEWICZ, Patrick UMHAUER délégué général de la CASDEN responsable de l'Accord-cadre CASDEN/MENJS, Claude JECHOUX Président de la CASDEN, Marie-Alix LEHERPEUR et Gérard HEINZ secrétaires académiques SNPDEN.

La maquette, l'ensemble des graphiques et tableaux ainsi que la relecture ont été réalisés par Hélène DEFFIN, Proviseur honoraire. Des éléments importants de la statistique nationale / régionale et une documentation ont été apportés par Joëlle JONNEAUX-TORRES, Valérie FAURE (Secrétariat siège SNPDEN) et Juliette CAILLADEAU (DEPP). Le suivi de l'opération et sa médiatisation ont été assurés par François RESNAIS, Isabelle GUILLAUMET (PERDIR permanents, siège SNPDEN).

La logistique et le traitement statistique ont été assurés par Fabrice BODIN, consultant en informatique, statistiques et gestion-évaluation de projet (cabinet VITRUVIAN-CONSULTING à Tours).

Que tous ces participants, les « 7 grands témoins », les membres des panels « Avenir du métier de PERDIR » (PERDIR, IA-IPR, IEN) ainsi que les 33% des Personnels de Direction représentant près de 48% des Collèges et Lycées publics nationaux (soit 76% des élèves du secondaire public) qui ont répondu à notre enquête, soient ici très vivement remerciés et considèrent ce travail comme le résultat d'une dynamique collective au service de l'avenir des personnels et des élèves de nos établissements.

Les auteurs :

Georges Fotinos, Ancien Chargé d'Inspection générale de l'Éducation nationale « Établissements et Vie scolaire », Docteur en Géographie, ex-Conseiller du Président de la MGEN.

José Mario Horenstein, Médecin psychiatre, ancien Interne des Hôpitaux de Paris et ex responsable de de la consultation « Psychiatrie et Travail » MGEN.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Comprendre et répondre à une situation d'urgence

1 - QUESTIONNAIRE

1.1 - Contenu - forme

1.2 - Diffusion et traitement statistique

2 - RESULTATS GENERAUX.

2.1 - Caractéristiques des Personnels de direction

2.2 - Caractéristiques sociogéographiques des Établissements

3 - IMPACTS CRISE COVID SUR ELEVES et ENSEIGNANTS

3.1 – Élèves

3.2 - Enseignants

4 - IMPACTS CRISE COVID SUR PERDIR

4.1 - Relationnel

4.2 - Qualité de vie au travail

4.3 - Impacts Innovation – Missions.

5 - DETERMINANTS CONTEXTUELS ET PERSONNELS

5.1 - Lieux d'exercice

5.2 - Caractéristiques personnelles

6 - EVOLUTION DU METIER (2004 -2021)

Contexte : climat scolaire, élèves, enseignants

Relationnel : hiérarchie, parents

Moral professionnel

7 - QUESTION OUVERTE :

Comment concevez-vous votre avenir professionnel ?

8 - IMPACTS PSYCHOLOGIQUES

Contexte et objectifs

Méthodologie

9 – RESULTATS DE L'ENQUETE

Dépression

Stress

Troubles du sommeil

10 – L’INSTITUTION FACE AUX PANDEMIES

6 facteurs de risque

11 – ENCADREMENT SOUS STRESS

12 – ABORD COMPORTEMENTAL DES GESTES BARRIERE

13 – 7 TEMOIGNAGES DE PERDIR

Sentis et ressentis des impacts successifs de la crise sur l’établissement

CONCLUSION-PROPOSITIONS

ANNEXES

- ◆ Pour sortir de la carrière tubulaire et créer une mobilité professionnelle ayant sens :
Le corps des personnels d’encadrement des EPLE : une profession 3 métiers :
Directeur d’établissement, Ingénieur conseil, Évaluateur.
- ◆ Un outil : la Qualité de Vie au Travail
Pierre angulaire de la réussite de l’Établissement et de l’accomplissement professionnel.
- ◆ Personnels de direction en difficulté, établissements sous-pilotés, usagers mécontents, comment y remédier ? Constats et propositions
- ◆ « École résiliente », « École apprenante » :
Un élément de réflexion porteur d’une évolution globale du métier de PERDIR

POST-FACE

- ◆ Florilège des réponses à la question ouverte :
« Comment concevez-vous votre avenir professionnel ? »
- ◆ Et demain ?

INTRODUCTION

Dans un moment de crise extrême du fonctionnement de nos Lycées et Collèges où l'urgence quotidienne de trouver les adaptations et les solutions pour répondre aux besoins des élèves et des enseignants s'imposait à des Personnels de Direction souvent isolés, des témoignages divers, multiples et nombreux indiquent des situations de désarroi, des problèmes de santé mais aussi un engagement social ainsi que, pour certains, une « reconquête » de sens du métier.

Cette étude se propose de faire un point daté et prospectif et se situe dans la série des travaux de recherche sur « Le métier de Personnels de Direction » menée par les auteurs*.

Ses objectifs majeurs et interdépendants sont :

- Connaître et évaluer plus précisément sur le plan national les impacts de la crise du covid-19 et du Déconfinement sur les PERDIR, d'une part sur leur santé et d'autre part sur l'exercice de leur métier.
- Resituer ces résultats sur le continuum de leurs évolutions depuis seize ans
- Poser les bases à partir des résultats obtenus d'une véritable politique de prévention fondée sur une prise en compte globale du fonctionnement d'un établissement tant au service des élèves que des personnels

Pour promouvoir ces changements il serait nécessaire de remplacer « le paradigme » ancestral de l'organisation de nos établissements et de la « gestion des ressources humaines » par la prise en compte des évolutions - radicales pour certaines - qui sont apparues lors de ce confinement.

À noter que cette étude pionnière possède la singularité méthodologique de reposer sur deux bases conceptuelles différentes. D'abord en ayant recours à une enquête mixte construite sur des indicateurs sociaux et des indicateurs de perception, enquête composée en majorité d'item psychosociaux, socio culturels et socio-organisationnels. Ensuite par la prise en compte des registres « santé mentale » reposant sur l'utilisation de questionnaires internationaux.

Cette conception interdisciplinaire qui associe les sciences humaines et la médecine structure le plan de ce travail qui se présente en deux parties « corrélées ». L'une, d'un abord plus académique et psychosocial, centrée sur la connaissance de la situation et de

ses déterminants contextuels et personnels ; l'autre plus technique prend la forme d'une communication scientifique médicale centrée sur la gestion et la prévention des impacts psychologiques.

In fine, il est important d'indiquer que cette enquête nationale a été précédée de deux enquêtes régionales Auvergne-Rhône-Alpes et Ile-de-France qui sont les bases de ce travail.

* « Le climat scolaire des Lycées et Collèges » (MGEN, CASDEN, MAIF, FAS) 2005 ; « Le traumatisme vicariant des chefs d'établissement » (MGEN) 2005 ; « Lycées-Collèges et Parents d'élèves » (CASDEN) 2014 ; « Le Moral des Personnels de Direction » (MGEN,CASDEN,MAIF,FAS) 2008 ; « Le Moral des Personnels de Direction » (CASDEN) 2017. « Les Etablissements et les Personnels de Direction de l'académie de Lyon face à la violence en milieu scolaire » (RECTORAT DE LYON,CASDEN) 2019.

1 - QUESTIONNAIRE

1.1 - Contenu-Forme

70 questions fermées .

4 parties :

- Contexte et caractéristiques professionnelles
- Impacts sur « Élèves et Enseignants »
- Impacts sur « Personnels de Direction » :
 - relationnels et organisationnels
 - psychosociologiques
- Une question ouverte : « Comment concevez-vous votre avenir professionnel ? »

→ Le questionnaire d'impacts sur l'exercice du métier est fondé globalement sur la mesure des variables mesurant l'état du système social interne des acteurs en recueillant directement la perception qu'ont les intéressés de leur situation. Dans ce but, tout en précisant que le chercheur en sciences sociales n'est jamais neutre dans son observation et compte tenu de nos travaux antérieurs et de l'expérience professionnelle nous avons construit un questionnaire agrégeant quatre types d'enquête :

- L'enquête « indicateurs contextuels » (géographique, sociaux, scolaire)
- L'enquête psychosociologique (ou de satisfaction) qui recense les besoins et les attentes des personnels...
- L'enquête socio-culturelle qui s'attache aux valeurs, mentalités, représentations sociales...
- L'enquête socio-organisationnelle qui évalue l'efficacité de l'interaction entre les hommes et l'organisation

→ Le questionnaire d'impact psychologique construit sur 2 questionnaires internationaux complémentaires qui ne permettent pas de porter un diagnostic mais d'évaluer l'importance du volume de « suspicions » et de cerner statistiquement l'impact d'un évènement. Il s'agit des domaines de la dépression et du stress.

1.2 - Diffusion et traitement statistique

L'enquête a été réalisée par la passation en ligne d'un questionnaire « formulaire » dans Google Drive 16 Mars au 6 Mai 2021.

L'information a été communiquée aux intéressés par les réseaux du SNPDEN et de la CASDEN - via ses responsables territoriaux et correspondants d'établissement - et par un courriel personnel des auteurs.

La convergence alliée à la diversité de ces canaux (augmentée par celui de l'AFAE de Grenoble et de Clermont Ferrand) est un élément important de ce nombre de réponses reconnu comme « exceptionnel » par les spécialistes.

Les outils classiques de la statistique ont été utilisés sur les données issues de cette enquête : tris à plat, tris croisés. La significativité des croisements a été caractérisée à l'aide du Khi2 et du test exact de Fisher. Le contrôle des données et le traitement statistique ont été réalisés par le Bureau d'études « VITRUVIAN-CONSULTING » de Tours.

2 - RESULTATS GENERAUX

Après passage des différentes étapes de contrôle du jeu de données, 4340 réponses ont été retenues, soit une participation nationale de 33 % des Personnels de Direction et - après suppression des doublons « chef » et « adjoint » d'un même établissement – de 47% des établissements.

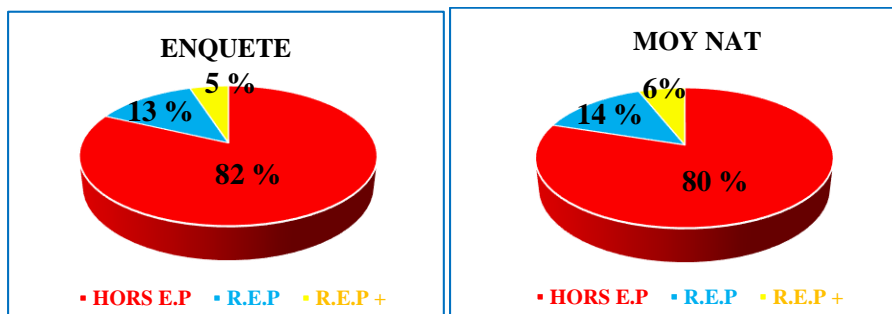
Il paraît important de signaler au regard du sujet même de ce travail et de ses impacts, que cet échantillon concerne près de 3.100.000 élèves soit 76% de la population d'élèves du secondaire public.

2.1 - Caractéristiques des Personnels de Direction

→ AFFECTATION

	COLLEGE	LEGT	LP
ENQUETE	63 %	26 %	11 %
MOYENNE NAT	65 %	26 %	9 %

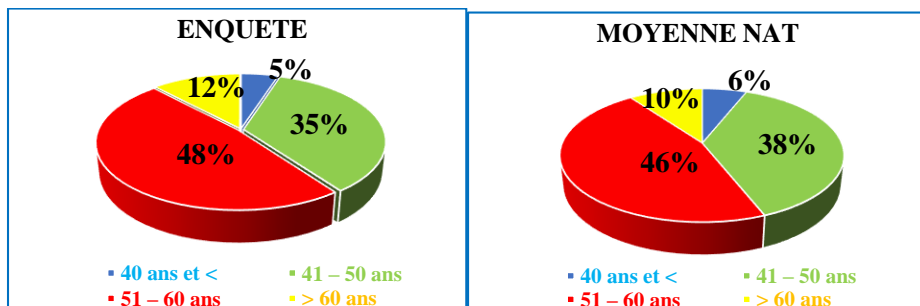
→ AFFECTATION COLLEGE



→ SEXE

	FEMMES	HOMMES
ENQUETE	51,6 %	48,4 %
MOYENNE NAT	51,6 %	48,4 %

→ AGE



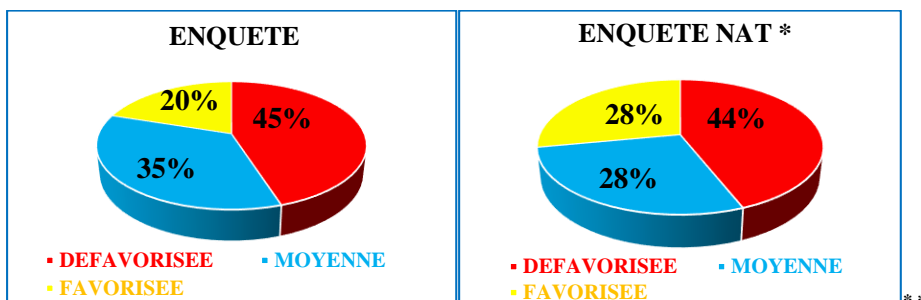
→ ANCIENNETE

	ENQUETE	MOYENNE NAT*
< 5 ANS	17,5 %	20 %
5 – 9 ANS	23 %	30 %
10 – 15 ANS	31 %	29 %
16 – 25 ANS	26 %	19 %
> 25 ANS	3 %	2 %

* DGRH/MEN 2017

2.2 - Caractéristiques sociogéographiques des Établissements

→ CSP PARENTS D'ELEVES



* Enquête « Le Moral des Personnels de Direction » CASDEN 2017

→ SITUATION GEOGRAPHIQUE

	RURAL	URBAIN	PERI URBAIN
ENQUETE	27%	50 %	23 %
ENQUETE NAT *	26 %	49 %	25 %

* Enquête « Le Moral des Personnels de Direction » CASDEN 2017

Faute de statistiques nationales, cette présentation pourrait toutefois, avec une grande prudence, dégager des tendances : une CSP à dominante « défavorisée et moyenne » un caractère géographique à dominante « urbain-rural ».

RESUME

Au regard de l'ensemble de ces informations nous constatons que cet échantillon est représentatif de la population nationale des Personnels de Direction France tant par les lieux d'exercice (catégorie d'établissement et caractères sociogéographiques), que par les caractéristiques personnelles. Situation illustrée par une représentativité quasi parfaite des facteurs : âge, sexe, affectation selon la catégorie d'établissement, exercice en éducation prioritaire. A noter cependant : une ancienneté de service plus importante

3 - IMPACTS de la CRISE COVID sur ELEVES et ENSEIGNANTS

3.1 - Élèves

→ REUSSITE SCOLAIRE ET DECROCHAGE

	AMELIORATION	DEGRADATION	SANS CHGT
REUSSITE SCOLAIRE	3 %	67 %	30 %
DECROCHAGE	1 %	79 %	20 %

→ RELATIONNEL

	AMELIORATION	DEGRADATION	SANS CHGT
ENSEIGNANTS	13 %	41 %	46 %
CPE-AED	13 %	32 %	55 %

→ VIOLENCES

	AMELIORATION	DEGRADATION	SANS CHGT
VIOLENCES ENTRE ELEVES	9 %	52 %	39 %
VIOLENCES ENVERS ADULTES	8 %	28 %	64 %

3 informations capitales ressortent de ces tableaux :

- Une détérioration massive de la réussite scolaire et une augmentation gigantesque » du décrochage scolaire indiquée par plus des 2/3 des PERDIR.
- Une dégradation importante des relations avec les enseignants signalée par 4 PERDIR sur 10 et dans une moindre mesure avec les personnels d'éducation.
- Une recrudescence de la violence entre élèves indiquée par plus d' 1 PERDIR sur 2 et dans une moindre mesure envers les adultes de l'établissement.

3.2 - Enseignants

	AMELIORATION	DEGRADATION	SANS CHGT
TRAVAIL EN EQUIPE	16 %	49 %	35 %
SOUTIEN DES PAIRS	20 %	29 %	51 %
RELATIONS AVEC LES PARENTS	8 %	54 %	38 %
PEDAGOGIE NUMERIQUE	64 %	13 %	23 %

3 faits d'importance à relever :

- près d'1 PERDIR sur 2 signale une dégradation du travail en équipe
- plus de la moitié indiquent une dégradation des relations avec les parents
- plus de 6 PERDIR sur 10 indiquent une amélioration dans la pratique du numérique.

À noter aussi que pour plus de la moitié des PERDIR, le soutien des pairs est sans changement.

RESUME

La crise a fortement dégradé les résultats scolaires et quasiment généralisé le décrochage scolaire (signalé par 8 PERDIR sur 10). Contrairement à certains attendus les relations des élèves avec les enseignants et dans une moindre mesure les personnels d'éducation se sont détériorées. Enfin phénomène « inattendu » les violences des élèves entre eux et dans une moindre mesure envers les adultes se sont amplifiées.

Quant aux effets négatifs sur les enseignants ils portent sur le travail en équipe mais surtout (à revers de l'opinion publique) sur les relations avec les parents. Enfin il faut noter, sans surprise, la forte amélioration de la pratique du numérique par les enseignants.

4 - IMPACTS de la CRISE COVID sur les PERDIR

4.1 - Impacts relationnels

	PARENTS	ENSEIGNANTS	I.A- I.P.R	HIERARCHIE	COLLECTIVITES TERRITORIALES.
AMELIORATION	12 %	22 %	10%	8 %	10 %
DEGRADATION	43 %	33 %	15 %	40 %	22 %
SANS CHGT	45 %	45%	75 %	52%	68 %

Trois informations importantes ressortent de ce tableau. Ce sont les relations avec :

- l'ensemble des 5 interlocuteurs qui se sont dégradées
- les parents et la hiérarchie qui se sont le plus dégradées
- Inspecteurs pédagogiques et les collectivités territoriales qui sont restées le plus « sans changement »

4.2 - Impacts sur la qualité de vie au travail

COMPOSANTS Q.V.T.	IMPACTS NEGATIFS
Décisions hiérarchiques concernant l'exercice du métier	76,5 %
Continuité de la politique éducative et orientations	75,5 %
Articulation vie privée / vie professionnelle	71 %
Caractéristiques motivantes du métier	71 %
Intérêt du travail	69 %
Sens du travail	69 %
Matge d'autonomie	67 %
Vie familiale / personnelle	59 %
Projets d'avenir professionnel	45 %
Regard sur l'auto-évaluation	44 %
Reconnaissance du travail	39 %

On note prioritairement que la crise à « impacté » négativement tous les domaines composant la qualité de vie au travail.

- A remarquer toutefois que c'est le domaine « décisions hiérarchiques concernant l'exercice du métier » qui est le plus souvent cité (8 PERDIR sur 10) suivi de celui de la continuité éducative et des grandes orientations.

Deux autres effets négatifs sont à souligner fortement : l'un sur l'articulation vie privé/vie professionnelle indiqué par 7 PERDIR sur 10, l'autre sur les caractéristiques motivantes du métier, l'intérêt du travail et le sens du travail réalisé (7 PERDIR sur 10).

4.3 - Impacts Innovation - Missions

« Au cours de cette période, pensez-vous avoir trouvé des réponses aux besoins des élèves et des enseignants dans la liberté de créer et d'innover ? »

JAMAIS	PARFOIS	SOUVENT	TRES SOUVENT
13 %	66 %	17,5 %	3,5 %

« Pensez-vous que l'expérience collective acquise au cours de cette crise puisse :... »

	OUI	PEUT-ETRE	NON
MODIFIER VOTRE PROJET D'ETABLISSEMENT	39 %	44 %	17 %
PRENDRE LA FORME RECONNUE D'UNE « EXPERIMENTATION »	20 %	39 %	41%

3 impacts essentiels pour l'évolution et l'avenir des établissements ressortent :

- 87 % des PERDIR indiquent que cette période de crise a favorisé la liberté de créer et d'innover tant au bénéfice des élèves que des enseignants.
- 83 % des PERDIR indiquent que l'expérience collective acquise peut modifier leur projet d'établissement.
- 59 % des PERDIR indiquent que l'expérience acquise peut prendre la forme d'une expérimentation reconnue.

« Quel impact cette crise a-t-elle eu sur ... »

	AMELIORATION	DEGRADATION	PAS D'EVOLUTION
VOS MISSIONS DE PERDIR	5%	81 %	14 %
VOTRE STATUT DE CADRE AUTONOME	8%	68 %	24 %
VOS CONDITIONS DE TRAVAIL ET VOS TACHES PROFESSIONNELLES	1%	92 %	7 %
VOTRE CONFIANCE ENVERS L'INSTITUTION	1 %	77 %	22 %

Les impacts sur ces domaines se révèlent particulièrement préoccupants. Tous marquent une très forte dégradation des composants essentiels de l'exercice du métier. De la dégradation du de l'exercice des missions indiqué par plus de 8 PERDIR sur 10 à celle des conditions de travail/tâches professionnelles indiquées par plus de 9 PERDIR sur 10 en passant par celle de la confiance envers l'institution indiquée par près de 8 PERDIR sur 10.

RESUME

Afin de faire émerger et mettre en évidence les informations les plus marquantes de cette partie de l'enquête nous avons pris le parti de présenter ces résultats en regroupant les réponses selon les choix faits par les PERDIR sur les 3 registres d'évaluation d'impacts et en les ordonnant. Toutefois au regard des résultats obtenus dans une période de crise extrême il nous est apparu nécessaire pour dégager plus finement les changements opérés de moduler les seuils retenus selon ces registres. (>20% pour l'amélioration et >50% pour la dégradation et le « Sans Changement »

→ Evolutions positives dans l'ordre décroissant (de 84% à 28%)

La liberté de créer et d'innover pour répondre aux besoins des élèves et des enseignants, la possibilité au regard de l'expérience collective acquise d'une part de modifier le projet d'établissement et d'autre part de proposer une expérimentation dans le cadre institutionnel, la pédagogie numérique, les outils informatiques.

→ Evolutions négatives concernent dans l'ordre (de 92% à 53%)

Les conditions de travail et les tâches professionnelles, la confiance envers l'institution, les missions de PERDIR, la politique éducative, les caractéristiques motivantes du métier, le sens du travail réalisé et le statut de cadre autonome, les relations avec la hiérarchie, l'articulation vie privée/vie professionnelle, la réussite scolaire, les relations Etablissement/Parents, la violence entre élèves.

À noter que sur le champ du « sans changement » (de 76% à 51%) ce sont dans l'ordre décroissant les relations avec les IA-IPR, les collectivités territoriales, les violences des élèves sur les adultes, les violences des parents sur les adultes de l'établissement, le soutien des Pairs.

5 - DETERMINANTS CONTEXTUELS et PERSONNELS.

Face aux résultats généraux qui ont permis de mettre en évidence une hiérarchisation des impacts relationnels et fonctionnels de la crise, il s'est avéré particulièrement utile dans le double objectif de connaître au plus près du terrain et de produire des analyses opératoires de décliner ce travail au niveau des catégories professionnelles et personnelles.

Pour ce faire nous utilisons l'outil statistique du Khi2 qui permet d'indiquer avec un très faible risque d'erreur les liens pouvant exister entre ces domaines.

5.1 - Résultats selon les lieux d'exercice

→ RELATIONS

Sur les 5 champs retenus, 3 sont en très fort lien avec la variable « Type d'Etablissement ». Il s'agit des relations avec les Parents, les IA-IPR, la collectivité locale.

« La crise et le confinement provoques par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec les parents ? »

	COLLEGE HORS EP	COLLEGE REP/REP+	LEGT	LP	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	11,89 %	15,58 %	10,21 %	11,20 %	11,91 %
DEGRADEES	46,09 %	37,86 %	45,45 %	27,18 %	42,68 %
SANS CHANGEMENT	42,02 %	46,57 %	44,27 %	61,62 %	45,41 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 81,4137 p 0,0001

3 résultats ressortent . Ce sont :

- les PERDIR REP/REP+ qui sont les plus nombreux à indiquer une amélioration
- les PERDIR LP qui sont les moins nombreux à indiquer une dégradation
- les PERDIR Collèges Hors EP et de LEGT qui indiquent le plus une situation dégradée

« La crise et le confinement provoques par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec les IA-IPR ? »

	COLLEGE HORS EP	COLLEGE REP/REP+	LEGT	LP	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	8,24 %	10,05 %	10,28 %	14,32 %	9,69 %
DEGRADEES	12,12 %	14,07 %	18,58 %	18,88 %	14,80 %
SANS CHANGEMENT	79,64 %	75,88 %	71,75 %	66,80 %	75,51 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 54,9607 p < 0,0001

À remarquer que ce sont les PERDIR des LP et des LEGT qui indiquent le plus de relations dégradées avec les IPR-IA.

« La crise et le confinement provoques par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec la collectivité territoriale ? »

	COLLEGE HORS EP	COLLEGE REP/REP+	LEGT	LP	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	5,81 %	10,50 %	6,08 %	9,78%	7,14%
DEGRADEES	29,67 %	29,00 %	23,95 %	18,48%	27,10%
SANS CHANGEMENT	64,52 %	60,50 %	69,96 %	71,74%	65,77%
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 23,1144 p < 0,0008

Ce sont les PERDIR de Collèges (hors EP et REP/REP+) qui déclarent le plus de relations dégradées avec la collectivité locale et les Lycées le moins (plus particulièrement les PERDIR de LP : 6 points de moins que les PERDIR de LEGT et 10 points de moins que les Collèges).

À noter que cette variable (catégorie d'établissement) est peu corrélée avec l'évolution des liens avec les enseignants et la hiérarchie.

→ GOUVERNANCE

Sur les 3 champs définis 2 ont un lien marqué avec la catégorie d'établissement. Il s'agit de la liberté de créer et d'innover et de la modification du projet d'établissement *« Au cours de cette période pensez-vous avoir trouvé des réponses aux besoins des élèves et des enseignants dans la liberté de créer et d'innover ? »*

	COLLEGE HORS EP	COLLEGE REP/REP+	LEGT	LP	TOTAL GENERAL
JAMAIS	14,25 %	12,75 %	12,57 %	8,52 %	12,97 %
PARFOIS	48,34 %	63,93 %	65,37 %	68,19 %	66,21 %
SOUVENT	16,09 %	27,50 %	31,30 %	21,98 %	29,18 %
TRES SOUVENT	2,82 %	3,69 %	4,71 %	21,16 %	3,32 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi² : 29,8152 p < 0, 0005

Ce sont les PERDIR de LP qui indiquent le plus avoir trouvé les réponses aux besoins des élèves et des enseignants durant la crise sur les registres de la liberté de créer et d'innover (dont 1 sur 5 : « très souvent »).

« *Pensez-vous que l'expérience collective acquise au cours de cette crise puisse modifier votre projet d'établissement ?* »

	COLLEGE HORS EP	COLLEGE REP/REP+	LEGT	LP	TOTAL GENERAL
NON	18,28 %	18,15 %	14,17 %	14,79 %	16,82 %
OUI	35,63 %	43,00 %	45,63 %	58,70 %	43,59 %
PEUT-ETRE	46,09 %	42,02 %	43,14 %	42,92 %	44,42 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 23,4274 p<0, 0007

Ce sont les PERDIR des LP qui sont les plus nombreux- grâce à l'expérience collective acquise durant la crise à être d'accord pour modifier leur projet d'établissement (6 sur 10) suivis par les PERDIR de LEGT (5 sur10) et les PERDIR de Collège (4 sur 10).

5.2 - Résultats selon caractéristiques personnelles

→ ANCIENNETE

Relations

Sur ce champ, 2 variables montrent un lien statistique avec l'ancienneté dans la profession. Il s'agit de l'impact d'une part sur les relations avec la hiérarchie et d'autre part avec la collectivité locale.

« *La crise et le confinement provoques par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec la hiérarchie ?* »

	< 5 ANS	5 - 9 ANS	10 - 15 ANS	16 - 25 ANS	> 25 ANS	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	7,63 %	9,00 %	10,12 %	5,58 %	4,55 %	8,10 %
DEGRADEES	31,46 %	40,34 %	41,29 %	41,19 %	43,94 %	42,73 %
SANS CHANGT	60,91 %	50,66 %	48,60 %	53,24 %	51,52 %	52,47 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 48, 5684 p<0,0001

« *La crise et le confinement provoques par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec la collectivité territoriale ?* »

	Moins de 5 ANS	5 à 9 ANS	10 à 15 ANS	16 à 25 ANS	plus de 25 ANS	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	8,61 %	5,42 %	6,80 %	7,92 %	8,70 %	7,20 %
DEGRADEES	19,85 %	27,50 %	27,51 %	32,67 %	47,83 %	26,99 %
SANS CHANGT	71,54 %	67,08 %	65,70 %	59,41 %	43,48 %	65,80 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 50,7782 p<0,0001

Deux informations intéressantes ressortent de ces tableaux :

→ Ce sont les PERDIR ayant une ancienneté de >à 25 ans qui sont les plus nombreux à indiquer une dégradation des relations avec la hiérarchie. Il est à souligner que tous les âges sont fortement concernés, même, mais dans une moindre mesure, les débutants.

→ Ce sont les PERDIR ayant une ancienneté de plus de 25ans qui sont les plus nombreux à indiquer une dégradation des relations avec la collectivité locale. (près d'1 sur 2 contre 1 sur 5 ayant une ancienneté de moins de 5ans).

A noter que l'ancienneté « ne joue pas » sur les relations avec : les enseignants, les parents, les IA-IPR.

Gouvernance

Sur ce champ une seule variable est fortement corrélée. Il s'agit de l'impact sur les missions de PERDIR.

« *Quel impact cette crise a-t-elle eu sur vos missions de PERDIR ?* »

	< 5 ANS	5 - 9 ANS	10 - 15 ANS	16 - 25 ANS	>25 ANS	TOTAL GENERAL
AMELIORATION	7,36 %	4,25 %	4,21 %	3,51 %	5,30 %	4,61 %
DEGRADATION	73,49 %	83,01 %	83,38 %	82,19 %	75,00 %	81,03 %
PAS D'EVOLUTION	19,14 %	12,74 %	12,41 %	14,30 %	19,70 %	14,35 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 43,4410 p< 0,0001

On remarque que ce sont les PERDIR ayant une ancienneté inférieure à 5 ans et supérieure à 25 ans qui sont (relativement) moins nombreux à indiquer une dégradation de leurs missions (9 points de moins que les autres PERDIR).

À noter que l'ancienneté ne joue pas sur la liberté de créer et d'innover, la modification du projet d'établissement, le statut de cadre autonome, le projet d'expérimentation, la confiance dans l'institution.

→ GENRE

Seules 3 variables sont corrélées à la variable sexe : les relations avec les IA-IPR, la hiérarchie et la modification du projet d'établissement.

« *La crise et le confinement provoqués par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec les inspecteurs pédagogiques ?* »

	FEMMES	HOMMES	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	9,98 %	9,41 %	9,70 %
DEGRADEES	12,44 %	17,34 %	14,81 %
SANS CHANGEMENT	77,58 %	72,26 %	77,49 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 20,5502 p< 0,0001

« *La crise et le confinement provoqués par la covid-19 ont-ils eu un impact sur vos relations avec la hiérarchie ?* »

	FEMMES	HOMMES	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	8,14 %	8,07 %	8,11 %
DEGRADEES	37,94 %	41,17 %	39,50 %
SANS CHANGEMENT	53,91 %	50,76 %	52,39 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 4,8994 p< 0,0086

2 informations ressortent de ces tableaux :

→ Les PERDIR hommes indiquent plus fréquemment que les femmes une dégradation des relations avec la hiérarchie et les IA-IPR (5et 3 points de plus) et un « sans changement » moindre (5 et 3 points de moins).

→ Les PERDIR femmes indiquent plus fréquemment que les hommes des relations sans changement avec les IA-IPR et la hiérarchie (8 et 10 points de plus que les hommes)

« *Au cours de cette période, pensez-vous avoir trouvé des réponses aux besoins des élèves et des enseignants qui puissent modifier votre projet d'établissement ?* »

	FEMMES	HOMMES	TOTAL GENERAL
NON	15,22 %	18,50 %	16,81 %
OUI	35,86 %	41,92 %	38,80 %
PEUT-ETRE	48,92 %	39,58 %	44,40 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Khi2 : 38,3495 p< 0,0001

À noter ici que ce sont les PERDIR hommes qui indiquent nettement plus que les femmes leur accord sur la possibilité de modifier le projet d'établissement et que ce sont les PERDIR femmes qui répondent le plus « peut-être » (8 et 10 points de plus). On remarque ici que la variable sexe ne joue pas sur : les relations avec les Parents, les enseignants, la collectivité locale , la liberté de créer et d'innover, le projet de modification du projet d'établissement et d'expérimentation , les missions de PERDIR, le statut de cadre autonome, les conditions de travail , la confiance dans l'institution.

RESUME

Cette analyse statistique a permis de vérifier l'hypothèse d'un lien entre les colonnes et les lignes des différents croisements effectués. Les résultats font apparaître avec force pour certains, la très forte probabilité de cette relation. Face à cette situation et dans un but opératoire afin de comprendre et d'expliquer les raisons de cette « causalité » il nous semble que l'ensemble de ces points pourrait faire l'objet d'études plus approfondies et trouver place dans un programme de recherche en sciences sociales.

Il s'agit plus particulièrement de cerner en quoi et comment au moment de la crise et du Déconfinement :

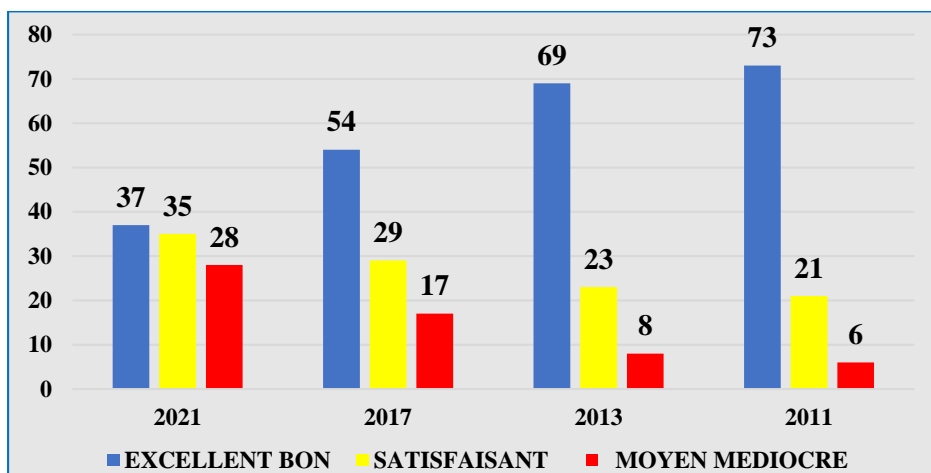
- Le lieu d'exercice du métier de PERDIR a modifié d'une part les rapports aux parents, les IA-IPR, la collectivité locale et d'autre part la façon d'envisager la gouvernance de l'établissement. Et plus particulièrement pourquoi d'une part ce sont les PERDIR de LP qui entretiennent le plus de relations moins « dégradées » avec les parents et se montrent les plus innovants et d'autre part pourquoi ce sont les PERDIR collègues qui déclarent le plus souvent des relations dégradées avec la collectivité territoriale.
- L'ancienneté comme PERDIR participe fortement à l'appréciation par ces derniers de leurs missions et à leur relation avec la hiérarchie et la collectivité territoriale. Et plus particulièrement quelles sont les raisons pour lesquelles ce sont les « moins anciens » pour qui ces relations se sont le moins dégradées
- Le genre des PERDIR se révèle une variable clivante pour l'évolution des rapports avec la hiérarchie, les IA-IPR, et celle de la gouvernance. Ce sont les PERDIR femmes qui indiquent le moins de relations détériorées avec la hiérarchie et l'inspection pédagogique et les PERDIR hommes qui sont les plus nombreux à être d'accord pour modifier leur projet d'établissement en regard de l'expérience acquise au cours de la crise récente. Un véritable sujet d'étude.

6 - EVOLUTION DU METIER (2004-2021)

A l'Éducation nationale, les études diachroniques concernant l'exercice du métier - centrées sur les conditions et la qualité du travail et l'accomplissement et le moral professionnels - sont excessivement rares. Et pourtant à l'E.N où les réformes, changements d'organisation, de structures, de contenus « surgissent » régulièrement tous les 4 ou 5ans, il nous est apparu plus que nécessaire d'introduire au bénéfice des PERDIR une démarche fondée sur la prise en compte de ce « temps long ». Démarche singulièrement puissante qui renforce la fiabilité des données, dégage des évolutions, ouvre pour les décideurs des pistes d'action sur des changements mesurés. En un mot permet de se dégager du conjoncturel pour le structurel.

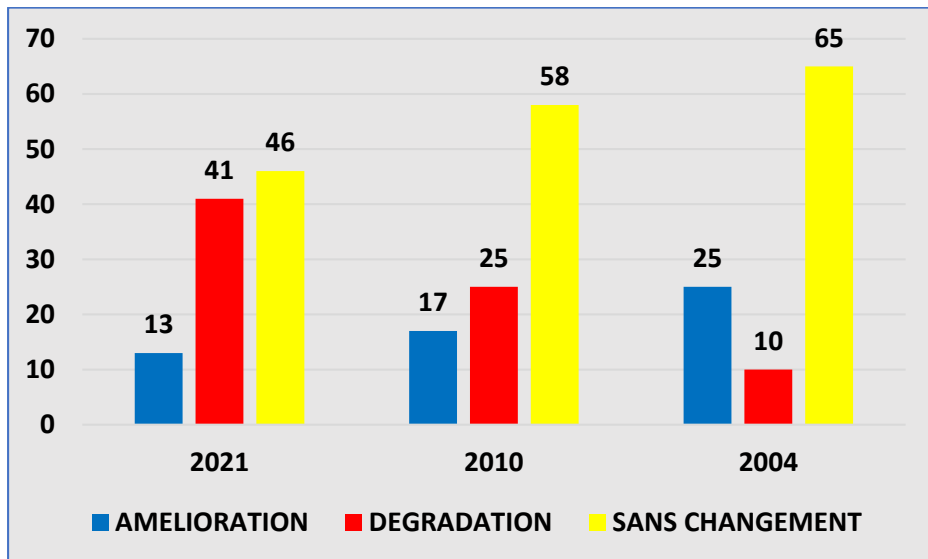
6.1 - Évolutions du contexte professionnel

→ LE CLIMAT SCOLAIRE



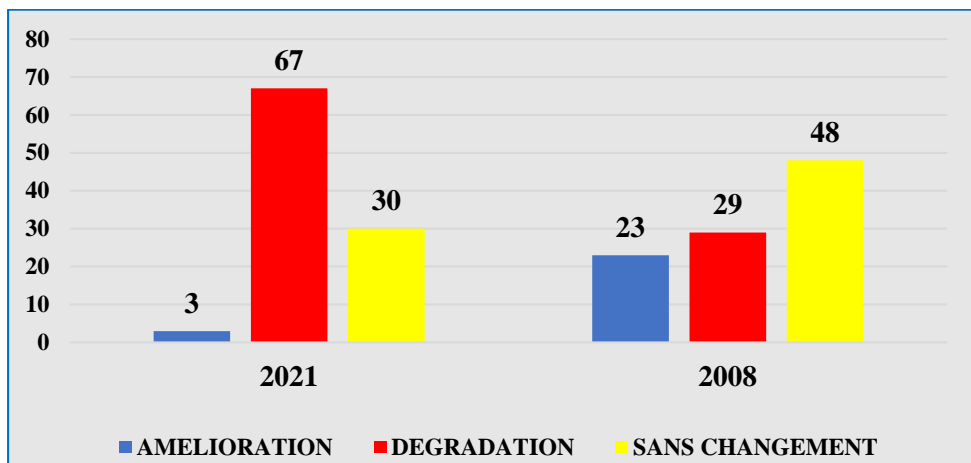
L'information cardinale pour l'exercice du métier est qu'en 10 ans la qualité du climat scolaire a fortement diminué : en 2011, 73 % des PERDIR indiquaient un climat « excellent/bon » alors qu'en 2021 ils ne sont plus que 37%. Inversement, pour la qualité « moyen/médiocre » indiquée par près de 5 fois plus de PERDIR qu'en 2011.

→ RELATIONS ELEVES-ENSEIGNANTS



L'information majeure est la nette dégradation des rapports enseignants/enseignés sur cette période. 4 fois plus de PERDIR indiquent en 2021 une dégradation qu'en 2004 et 2 fois moins d'amélioration.

→ REUSSITE SCOLAIRE



La réussite scolaire au cours de cette période s'est fortement dégradée. Signalée par 3 PERDIR sur 10 en 2008 et par 7 PERDIR sur 10 en 2021. Quant à l'amélioration elle est indiquée par 8 fois moins de PERDIR.

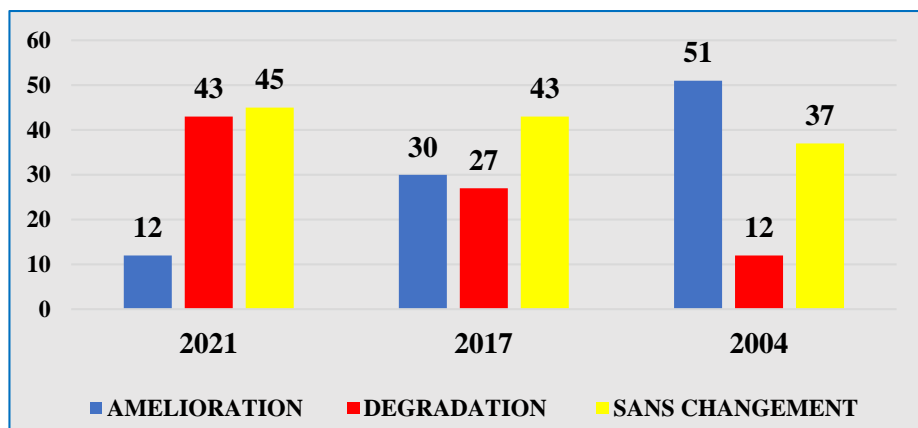
6.2 - Évolutions relationnelles

→ AVEC LA HIERARCHIE

	AMELIORATION	DEGRADATION	SANS CHGT
2010	16 %	28 %	56 %
2021	8 %	40 %	52 %

On note sur cette période que le nombre de PERDIR indiquant une dégradation des relations avec sa hiérarchie a fortement augmenté (+ 12%) et qu'inversement le nombre de PERDIR indiquant une amélioration a été divisé par 2.

→ AVEC LES PARENTS D'ELEVES

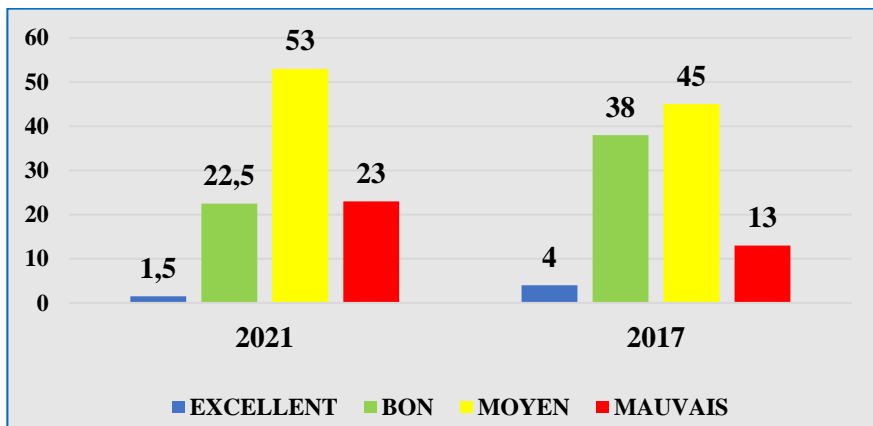


Ce tableau résume de façon « spectaculaire » la nécessité de disposer de séries longues pour analyser un phénomène socioéducatif. En effet sur les 3 années scolaires de référence on observe que le nombre de PERDIR indiquant une amélioration est passé

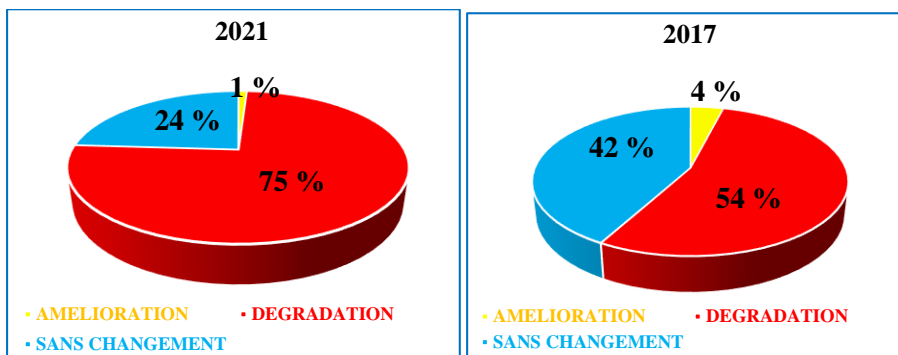
de 1 sur 2 à 1 sur 3 et enfin à près d'1 sur 10 et qu'inversement celui indiquant une dégradation est passé de 1 sur 10 à 3 sur 10 et enfin à plus de 4 sur 10. Le nombre de « sans changement » étant resté lui plutôt stable.

6.3 - Évolution du Moral professionnel

→ QUALITE



→ TENDANCES



Ces deux graphiques indiquent très nettement dans une forte tendance de dégradation une importante évolution de la qualité du Moral en 2021 : près de 8 PERDIR sur 10 indiquent un moral Moyen/Médiocre contre 6 PERDIR sur 10 en 2017 et 2 PERDIR sur 10 un moral « Excellent/Bon » contre 4 PERDIR sur 10 en 2017.

RESUME

Le métier de PERDIR au cours de ces périodes a fortement évolué d'abord à « bas bruit » puis brutalement depuis 2020.

Évolution en relation directe avec celle du contexte professionnel ici indiquée et mesurée par une forte dégradation : du climat scolaire, des relations entre élèves et enseignants, de la réussite scolaire.

Sur le plan relationnel les relations avec la hiérarchie et les parents d'élèves se sont fortement dégradées dans des proportions très inquiétantes (les plus importantes de ce relevé).

Enfin conséquence globale de ces évolutions le moral professionnel s'est considérablement dégradé.

7 - QUESTION OUVERTE

« COMMENT CONCEVEZ-VOUS VOTRE AVENIR PROFESSIONNEL ? »

Face à ces résultats reposant sur la loi des grands nombres et de la statistique il nous est apparu comme une « ardente obligation » de convoquer le vécu et le ressenti des intéressés, « d'incarner » ces chiffres.

Pour ce faire, en nous appuyant sur de nombreux échanges, la question portant sur la projection de l'avenir professionnel s'est imposée comme la plus riche d'informations.

À noter que cette question se trouve juste à l'intersection des 2 grandes interrogations de cette étude : la première conjoncturelle concernant les impacts de la crise sur le métier de PERDIR, la seconde structurelle resituant ces résultats sur une période longue.

Trois objectifs étaient visés :

- Connaître selon les intéressés l'état de leur motivation et de leur réflexion sur l'exercice à venir de leur métier.
- Esquisser sur ces éléments des profils type de PERDIR selon leurs caractéristiques personnelles et professionnelles.
- Diffuser ces résultats aux responsables du système éducatif (politiques, syndicats, administrations) comme éléments d'information et supports d'éventuelles décisions.

→ METHODOLOGIE

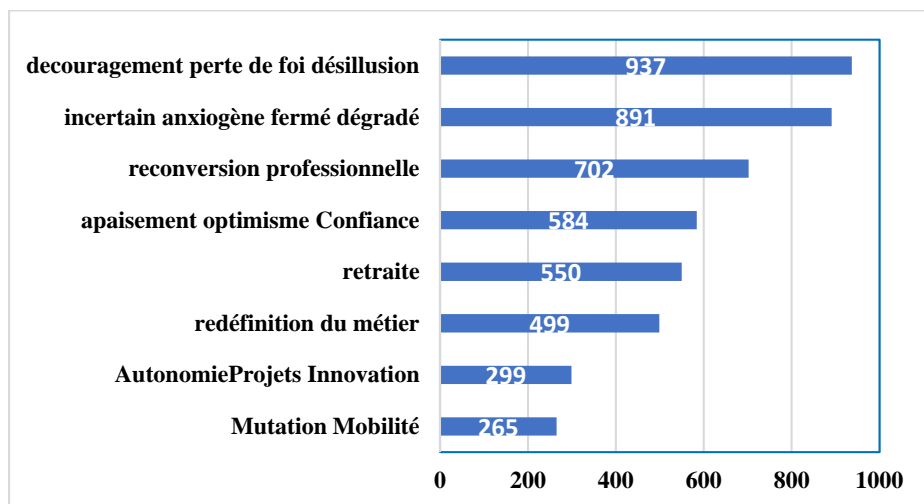
Après réalisation d'une grille de lecture constituant les domaines et examen de l'ensemble des 3313 réponses (en aveugle par 2 lecteurs) « un véritable travail de bénédictin laïc » selon un professionnel de la statistique, nous avons traité 3301 réponses.

Nous avons ainsi élaboré un tableau « tri croisé » ayant en colonne les 8 principaux domaines composant « l'avenir professionnel » et en ligne les réponses des participants. Les 8 principaux domaines sont :

- 1 - Découragement-Désillusion
- 2 - Retraite
- 3 - Autonomie-Innovation-Pédagogie
- 4 - Redéfinition du métier/Reconnaissance
- 5 - Incertain-Fermé-Anxiogène
- 6 - Confiant-Optimiste-Apaisement
- 7 - Reconversion professionnelle
- 8 - Mobilité/Mutation

→ LES COMPOSANTS DE L'AVENIR PROFESSIONNEL

Les résultats qui vont au-delà de nos attentes tant par la qualité, l'authenticité, la précision des réponses que par l'étendue et la diversité des domaines évoqués se présentent ainsi par ordre décroissant des fréquences des citations (pour la majorité commentées).



Plusieurs informations cardinales à la fois à court terme pour la stabilité et l'identité du corps des PERDIR et à moyen terme pour engager les évolutions nécessaires au changement de l'exercice de ce métier se doivent d'être prises en compte :

Deux grandes catégories de réponses se dégagent de cette interrogation sur « l'avenir professionnel ».

- Une vision négative fondée principalement sur : le découragement, l'anxiété, l'absence de soutien et bienveillance hiérarchiques, de reconnaissance et d'ouvertures professionnelles. Le tout se traduisant assez souvent par un souhait ou une décision de reconversion professionnelle. (75,5 des citations - hors retraite et mutation- portent sur cet ensemble.)
- Une vision positive fondée principalement sur : l'optimisme, la confiance, l'innovation, le projet pédagogique, les élèves, l'autonomie d'action (22,5% des citations portent sur cet ensemble).

La plus grande fréquence de réponses données concerne le domaine du découragement /désillusion suivi de celui de l'incertain/anxiogène

La plus petite fréquence celui de l'autonomie/projet pédagogique/innovation.
 À remarquer l'importance des réponses concernant la reconversion professionnelle et celle des départs à la retraite (programmés et/ou souhaités).

→ LES COMPOSANTS ASSOCIES

Lors de notre travail nous nous sommes aperçus que la presque totalité des PERDIR avaient cité plusieurs mots clés dont une grande majorité les avaient accompagnés de commentaires explicitant leur choix. Il faut mentionner ici le caractère très personnel de la plupart des réponses et pour certaines leur teneur émotive, passionnée et parfois sans nuances. A priori, il apparaît qu'en cette période de crise mortifère cette ouverture à la parole ait été saisie comme une véritable « soupape » d'expression par la majorité des répondants.

	DECOURAGEMENT	RETRAITE	AUTONOMIE INNOVATION PEDAGOGIE	REDEFINITION DU METIER RECONNAISSANCE	INCERTAIN FERME ANXIOGENE	CONFIAANT OPTIMISTE APAISE	RECONVERSION PROFESSIONNELLE	MOBILITE MUTATION
DECOURAGEMENT DESILLUSION		2,20	0,21	6,28	10,38	0,63	2,84	0,42
RETRAITE	2,20		0,24	1,02	0,94	0,54	0,63	0,51
AUTONOMIE INNOVATION PEDAGOGIE	0,21	0,24		0,72	0,42	7,51	0,36	0,69
REDEFINITION DU METIER RECONNAISSANCE	6,28	1,02	0,72		3,74	1,90	1,75	0,84
INCERTAIN FERME ANXIOGENE	10,38	0,94	0,42	3,74		0,97	1,66	0,54
CONFIAANT OPTIMISTE APAISE	0,63	0,54	7,51	1,90	0,97		0,57	1,39
RECONVERSION PROFESSIONNELLE	2,84	0,63	0,36	1,75	1,66	0,57		3,32
MOBILITE MUTATION	0,42	0,51	0,69	0,84	0,54	1,39	3,32	

Les chiffres de ce tableau indiquent des pourcentages

Deux associations majeures fortement corrélées entre elles ressortent de ce tableau

→ **DECOURAGEMENT / DESILLUSION** liés à
RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE/REDEFINITION DU METIER
INCERTAIN/ANXIOGENE/FERME

→ **OPTIMISME / CONFIANT / APAISE** liés à
AUTONOMIE / INNOVATION / PEDAGOGIE

Cette analyse statistique confirme - si besoin était - et avec force :

- L'impact éminent de la qualité des relations hiérarchiques, de la gestion des relations humaines, pédagogiques et administratives sur le bien-être et le bien faire des PERDIR
- Le lien consubstantiel existant entre la responsabilité pédagogique créatrice et la confiance dans l'avenir professionnel.

→ PROFILS DE PERDIR

À l'issue de ce travail une question s'est imposée existe-t-il des profils de PERDIR selon les classifications réalisées -il faut le rappeler- selon les réponses des intéressés ?

Pour une amorce de réponse nous avons croisés 5 des grands domaines définis choisis en fonction de leur importance pour le présent et le futur du métier de PERDIR avec 5 caractéristiques (4 individuelles et 1 relationnelle). Les tableaux ci-dessous présentent les résultats les plus marquants (Khi2 $p < 0,0001$)

* DECOURAGEMENT / DESILLUSION

Age

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
40 ANS et MOINS	5,85 %	2,35 %	5,09 %
41 à 50 ANS	36,18 %	31,91 %	35,26 %
51 à 60 ANS	45,71 %	56,56 %	48,05 %
Plus de 60 ANS	12,26 %	9,18 %	11,59 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Relations hiérarchiques

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	8,90 %	5,12 %	8,09 %
DEGRADEES	36,64 %	49,95 %	39,52 %
SANS CHANGEMENT	54,45 %	44,93 %	52,40 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Le croisement avec l'âge fait apparaître que ce sont les PERDIR se situant dans la tranche d'âge 51 à 60 ans qui indiquent le plus ce sentiment et les plus jeunes et plus âgés qui sont les moins touchés par cet état.

Le croisement avec la qualité des relations avec la hiérarchie présente un lien très fort, près de la moitié des PERDIR indiquant une relation dégradée exprime ce sentiment.

On remarque que ce domaine n'entretient pas de liens privilégiés avec les lieux d'exercice (catégorie d'établissement, Rep, Rep+) et le genre.

*** AUTONOMIE / PEDAGOGIE / INNOVATION**

Relations hiérarchiques

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	7,89 %	10,70 %	8,09 %
DEGRADEES	40,24 %	29,77 %	39,52 %
SANS CHANGEMENT	51,87 %	59,53 %	52,40 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Un phénomène peu perçu est ici mis en évidence l'importance des liens de ce domaine avec la qualité des relations avec la hiérarchie (la dégradation comme l'amélioration de cette qualité jouent notamment sur la projection et l'investissement pédagogique). On remarque que ce domaine n'entretient pas de liens privilégiés avec le genre, les lieux d'exercice (catégorie d'établissement, Rep, Rep+)

*** INCERTAIN / ANXIOGENE / FERME**

Genre

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
FEMME	51,10 %	53,66 %	51,63 %
HOMME	48,90 %	46,34 %	48,37 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Age

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
40 ans et moins	5,19 %	4,71 %	5,09 %
41 à 50 ans	35,12 %	35,80 %	35,26 %
51 à 60 ans	46,46 %	54,21 %	48,05 %
Plus de 60 ans	13,23 %	5,27 %	11,59 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Deux informations ressortent de ces tableaux : les liens de ce domaine avec le genre sont marqués (les femmes indiquent plus souvent que les hommes de vivre ces situations), la classe d'âge 51-60 déclare le plus ce ressenti et celle des plus de 60 ans le moins.

On remarque que les lieux d'exercice (catégorie d'établissement, Rep, Rep+) comme la qualité des relations avec la hiérarchie ne sont pas ici des variables clivantes.

*** CONFIANT / APAISEMENT / OPTIMISTE**

Etablissement

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
Collège	63,88 %	58,93 %	63,21 %
LEGT	25,35 %	27,49 %	25,64 %
LP	10,77 %	13,57 %	11,14 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Relations hiérarchiques

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	7,29%	13,18%	8,09%
DEGRADEES	41,61%	26,03%	39,52%
SANS CHANGEMENT	51,09%	60,79%	52,40%
Total général	100,00%	100,00%	100,00%

C'est la catégorie du lieu d'exercice et la qualité des relations hiérarchiques qui sont ici les plus clivantes.

D'une part, ce sont les PERDIR des Lycées et particulièrement ceux des LP qui sont proportionnellement les plus nombreux à indiquer cette projection positive sur l'avenir et ceux des Collèges les moins nombreux.

D'autre part, ce sont les PERDIR « Confiants » qui indiquent le moins de relations hiérarchiques dégradées et le plus de relations hiérarchiques améliorées.

À noter que l'âge, le genre, l'éducation prioritaire n'entretiennent pas de relations privilégiées avec ce domaine.

* RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Age

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
40 ans et moins	4,95 %	5,84 %	5,09 %
41 à 50 ans	32,75 %	48,29 %	35,26 %
51 à 60 ans	48,94 %	43,45 %	48,05 %
Plus de 60 ans	13,36 %	2,42 %	11,59 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Genre

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
FEMME	49,97 %	60,23 %	51,63 %
HOMME	50,03 %	39,77 %	48,37 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Relations hiérarchiques

	NON	OUI	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	8,16 %	7,69 %	8,09 %
DEGRADEES	37,74 %	48,72 %	39,52 %
SANS CHANGEMENT	54,10 %	43,59 %	52,40 %
Total général	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Ce sont ici 3 variables qui sont très clivantes.

L'âge : près de 50% des PERDIR qui souhaitent une reconversion professionnelle se situent sur la classe d'âge 41-50 ans,

Pour le genre, ce sont plus de 60 % de PERDIR femmes

Et pour le lien avec les relations hiérarchiques, ce sont près de la moitié de PERDIR ayant un objectif reconversion qui indiquent une dégradation de cette relation.

8- IMPACTS PSYCHOLOGIQUES

→ Contexte et objectifs

La présente enquête est la 4^{ème} que nous réalisons pendant la pandémie de la COVID-19. La première remonte à mi-mai 2020, à la sortie du premier confinement, et très tôt des organismes internationaux nous ont prévenus sur la « deuxième pandémie », celle concernant les troubles mentaux consécutifs aux événements hors norme auxquels nous sommes tous confrontés sur le plan mondial. Focalisant strictement sur cet aspect et après une année et demie d'évolution, force est de constater la gravité de l'impact psychologique confirmé à chacune des enquêtes sur un lieu de travail spécifique et sur les travailleurs qui en font partie. Aurions-nous pu mieux faire ? Il est difficile, sans une méthodologie de retour d'expérience, que nous appelons de tous nos vœux, de répondre à cette question, d'autant plus que nous ne sommes pas encore sortis de la crise. Profitant d'une certaine accalmie nous voulons, dans cette brochure en complément des résultats objectifs, faire part de quelques opinions subjectives. Nous avons été surpris par le silence des structures intermédiaires. Après des décennies de travaux sur les risques psychosociaux et la mise en place de tout un réseau de comités d'hygiène et de sécurité à l'Éducation Nationale nous n'avons rien lu les concernant. Malheureusement, le manque de tradition de prestation de service dans les syndicats en France, comme cela existe dans d'autres pays notamment l'American Federation of Teachers aux USA, explique en partie l'absence de négociations avec l'exécutif sur les conditions d'ouverture des établissements. Le Groupe de Pathologie Infectieuse Pédiatrique (GPIP) et L'Association Française de Pédiatrie Ambulatoire (AFPA) ont défendu publiquement et avec raison la position des élèves, mais qui est censé défendre du point de vue de la santé au travail le personnel enseignant en France ? La médecine de prévention ? la MGEN ? Là non plus nous n'avons rien lu dans la presse grand public.

Dans un article du CNN du 4 mai 2021 on peut lire : "N'oublions pas ce qui nous rend fiers. Aucun autre pays de l'Union européenne n'a laissé ses écoles ouvertes autant que la France", a tweeté le ministre français des Affaires européennes, Clément Beaune, en mars dernier, un jour avant que l'Italie ne ferme à nouveau ses écoles en raison à l'augmentation des infections.

La France n'a fermé ses écoles que 10 semaines au total depuis le début de la pandémie – l'un des taux les plus bas d'Europe, selon les chiffres de l'UNESCO, contre 35 semaines pour l'Italie, 28 pour l'Allemagne et 27 semaines pour le Royaume-Uni. » Et le journaliste de conclure : « La conviction déclarée du gouvernement est que les

avantages de l'ouverture d'écoles dépassent de loin les coûts. » Il est bien l'heure d'évaluer ces coûts. Ce n'est pas la première pandémie ni malheureusement la dernière. Pour s'y préparer nous avons ajouté, en plus du chapitre sur l'encadrement sous stress reproduit des enquêtes précédentes, des considérations sur l'Institution scolaire face aux pandémies et l'abord comportementale des gestes barrières. Depuis 2013 et la publication de la dernière version de la classification américaine DSM-5 qui consacre un nouveau chapitre intitulé : « Troubles liés au trauma et au stress », nous constatons un « tournant somatique » dans la compréhension et le traitement de ces troubles et nous apportons ici quelques considérations à ce sujet.

L'intérêt que nous portons sur l'impact psychologique des événements auxquels les PERDIR font face dans le cadre de leur travail n'est pas conjoncturel. Nos recherches ont commencé en 1996 où nous constatons le nombre important de PERDIR victimes d'agressions physiques et le faible nombre de consultations médicales qui ont suivi. Au cours des deux décennies suivantes se sont succédé des études sur le harcèlement, la gestion de crises, le traumatisme vicariant, pour finir en 2017 avec une grande enquête sur l'épuisement professionnel. Nous nous inquiétons à l'époque des résultats déléteurs et surtout des moyens disponibles pour apporter une aide médicale au personnel qui présentait un degré tel de gravité que les seules mesures d'amélioration des conditions de travail n'étaient pas suffisantes. C'est sur ce fond préoccupant qui est venu s'ajouter la crise de la COVID-19.

Deux raisons nous ont motivé à lancer cette enquête : d'une part nous adhérons à l'affirmation "Pour contrôler le virus, il s'agit de tester, tester, tester. Et pour les problèmes de santé mentale à venir, ce sera une question de dépistage, de dépistage, de dépistage » (**Gionfriddo P. Mental Health America**). D'autre part, le Centre pour le contrôle et la prévention des maladies aux USA nous rappelle que l'anxiété et la peur sont des réactions normales à des infections répandues telles que la COVID-19. Ces sentiments doivent être reconnus et gérés. La gestion de la santé émotionnelle pendant les crises aidera les individus à mieux prendre soin d'eux-mêmes et à protéger leurs proches contre les infections. Et bien évidemment les dispositifs de santé mentale doivent pouvoir faire face aux demandes, dans la durée, concernant la dépression, le deuil pathologique, les abus de substances, l'état de stress post-traumatique et les suicides. Nous pensons utile de réactualiser quelques recommandations adressées dans nos différentes publications concernant l'encadrement sous stress.

→ **Méthodologie**

Nous avons utilisé deux questionnaires auto administrés via Internet :

Les deux questionnaires comportent en tout 19 questions, sont complémentaires et choisis pour leur simplicité et rapidité de remplissage. Ils ont été utilisés d'une part dans une première étude sur l'impact psychologique de la COVID-19 chez des soignants en Chine et d'autre part, en population générale dans des nombreuses études. En plus ils sont d'utilisation libre.

Ils ne nous permettent pas de porter un diagnostic de maladie mentale que seul peut se faire lors d'un entretien clinique, mais ce sont des outils pour une suspicion qui encourage à aller plus loin dans l'exploration médicale ou à avoir une idée statistique de l'impact d'un événement.

Le Patient Health Questionnaire (PHQ-9)

A été utilisé en Chine pour évaluer la dépression des soignants des patients infectés. Il est recommandé par la Haute autorité de santé dans un argumentaire scientifique en 2017 pour « préciser la présence et l'intensité des symptômes dépressifs ». Le PHQ-9 est un outil valide pour le diagnostic de dépression caractérisée, mais doit être utilisé pour améliorer le diagnostic et non pas pour remplacer l'entretien clinique.

Le score ≥ 10 du PHQ-9 détecte plus de sujets déprimés, il a une sensibilité de 88 % et une spécificité de 84 % (un patient avec une dépression caractérisée a une probabilité d'avoir un score de PHQ-9 ≥ 10 7 fois plus élevé qu'un patient sans épisode dépressif).

Pour évaluer la gravité de la dépression on attribue des scores de 0, 1, 2 et 3 aux catégories de réponse « pas du tout » ; « plusieurs jours » ; « plus de la moitié des jours » et « presque tous les jours » respectivement. Le score du PHQ-9 est la somme des cotations et varie de 0 à 27.

Les seuils du questionnaire :

Un score au PHQ-9 ≥ 5 définit une dépression qui est qualifiée de :

Légère (score < 10) ;

Modérée (score de 10 à 14) ;

Modérément sévère (score de 15 à 19) ;

Sévère (score ≥ 20).

Le point de césure (cut-off) ≥ 10 permet de distinguer ceux qui ont ou pas des caractéristiques cliniquement significatives.

L'échelle du stress perçu (PSS 10)

Cette échelle proposée par Cohen et Williamson en 1988 est l'une des plus utilisées pour évaluer la perception du stress et une étude a été conduite pour valider la version française (Bellinghausen L. et Al. 2009).

L'échelle de perception du stress ne représente pas une maladie spécifique mais la perception d'événements jugés non prévisibles, incontrôlables et pénibles, raison pour laquelle nous n'utilisons pas un point de césure mais le quartile supérieur tel que proposé dans une étude sur l'impact de la COVID-19 chez le personnel de santé en Italie (Rossi R. et Al. 2020).

9 - RESULTATS DE L'ENQUÊTE

9.1 - DEPRESSION

ABSENTE ou LEGERE	52,47 %
MODEREE	23,59 %
MODEREE SEVERE	14,5 6 %
SEVERE	9,38 %

Presque la moitié des répondants (47,53%) ont des résultats supérieurs au seuil de 10, qui représente des symptômes dépressifs cliniquement significatifs. À titre de comparaison, ces résultats sont supérieurs à ceux d'une étude avec le même questionnaire chez le personnel soignant engagé en première ligne dans la lutte contre la COVID-19 en Italie (25%) et aux PERDIR Auvergne/Rhône/ Alpes (36,41%) et inférieurs à ceux des Directeurs d'école à Paris (48%) et aux PERDIR Ile de France (52%).

4,05% de répondants ont des pensées suicidaires ou d'automutilation « plus de la moitié des jours ou presque tous les jours ». À titre de comparaison ils sont 4,32% chez les PERDIR de la région Ile de France, 2,79% chez les PERDIR d'Auvergne/Rhône/Alpes et 2,66% chez les Directeurs d'écoles à Paris à affirmer la même chose.

À noter que pour tous les tableaux tris croisés qui suivent les χ^2 $p < 0,0001$

- **Dépression et données sociodémographiques :**

Quel que soit le degré de dépression, les femmes sont significativement plus atteintes que les hommes. En revanche il n'y a pas de différence concernant l'âge.

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
FEMME	39,22%	51,11%	55,83%	56,98%	61,33%	51,63%
HOMME	60,78%	48,89%	44,17%	43,02%	38,67%	48,37%

- **Dépression, contexte et caractéristiques professionnelles :**

Il n'y a pas de différences significatives concernant la dépression en fonction des catégories d'emploi ; il y a des différences significatives en fonction de la durée dans le service au détriment des cas avec 10-15 ans d'ancienneté. Nous ne trouvons pas de différences significatives en fonction du type d'établissement, ni dans l'éducation prioritaire et la situation géographique des établissements, ni en fonction de la catégorie socio-économique des parents d'élèves.

- **Dépression et impacts relationnels et organisationnels :**

Il y a des différences très significatives entre dépression et dégradation de la relation avec les parents, les enseignants, les inspecteurs pédagogiques, la hiérarchie et la collectivité territoriale, provoqués par la crise du COVID-19 et le confinement. Les inspecteurs pédagogiques étaient jusque-là épargnés, d'après nos résultats précédents.

Dépression et relations avec les enseignants

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	25,31 %	23,29 %	21,78 %	19,78 %	12,53 %	21,82 %
DEGRADEES	17,79 %	30,86 %	33,20 %	39,40 %	55,28 %	32,30 %
SANS CHANGT	56,90 %	45,86 %	45,02 %	40,82 %	32,19 %	45,88 %

Dépression et relations avec la hiérarchie

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
AMELIOREES	9,81 %	8,57 %	7,71 %	6,33 %	6,39 %	8,09 %
DEGRADEES	28,62 %	36,71 %	41,99 %	47,78 %	53,56 %	39,52 %
SANS CHANGT	61,57 %	54,71 %	50,29 %	45,89 %	40,05 %	52,40 %

Il y a des différences très significatives entre dépression et impact négatif sur la reconnaissance du travail, l'intérêt du travail, les caractéristiques du métier qui vous motivent, le sens trouvé dans le travail réalisé et la marge d'autonomie et d'initiative provoqués par la crise du COVID-19.

Dépression et reconnaissance de votre travail

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
NEGATIF	19,54 %	33,88 %	44,78 %	52,95 %	63,46 %	39,09 %
POSITIF	21,94 %	16,47 %	12,89 %	11,00 %	7,90 %	15,14 %
SANS CHANGT	58,51 %	49,64 %	42,32 %	36,04 %	28,64 %	45,77 %

Dépression et sens trouvé dans le travail réalisé

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
NEGATIF	61,24%	75,90%	80,22%	84,13%	87,93%	76,29%
POSITIF	4,93%	2,94%	2,07%	1,59%	1,23%	2,78%
SANS CHANGT	33,83%	21,16%	17,72%	14,29%	10,84%	20,94%

- Il y a des différences très significatives entre dépression et évaluation négative sur les décisions hiérarchiques concernant l'exercice de votre métier, la continuité dans la politique éducative et les grandes orientations, les outils informatiques et l'auto-évaluation des établissements.»

- Il y a des différences très significatives entre dépression et impact négatif sur vos projets d'avenir et/ou d'orientation professionnelle, votre vie de famille ou personnelle et l'articulation vie privée/vie professionnelle.

Dépression et projets d'avenir et/ou d'orientation professionnels

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	Total général
NEGATIF	18,99%	38,58%	49,75%	65,51%	78,47%	44,92%
POSITIF	14,42%	9,05%	9,42%	6,80%	6,68%	9,67%
SANS CHANGT	66,59%	52,37%	40,82%	27,69%	14,85%	45,41%

Dépression et vie de famille ou personnelle

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
NEGATIF	29,90 %	52,16 %	68,76 %	81,14 %	86,17 %	59,00 %
POSITIF	9,51 %	6,18 %	5,09 %	2,22 %	3,46 %	5,76 %
SANS CHANGT	60,60 %	41,67 %	26,15 %	16,64 %	10,37 %	35,24 %

-Il y a des différences très significatives entre dépression et « ne pas avoir trouvé de réponse aux besoins des élèves et des enseignants dans la liberté de créer et d'innover », « ne pas modifier le projet d'établissement » et « ne pas prendre la forme reconnue expérimentation ».

La Dépression et liberté de créer et d'innover

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
JAMAIS	7,53 %	11,19 %	15,77 %	14,31 %	22,03 %	13,00 %
PARFOIS	62,79 %	66,07 %	66,21 %	71,22 %	66,34 %	66,21 %
SOUVENT	23,97 %	18,72 %	16,16 %	12,56 %	10,15 %	17,48 %
TRES SOUVENT	5,71 %	4,02 %	1,86 %	1,91 %	1,49 %	3,31 %

Il y a des différences très significatives entre dépression et « dégradation de vos missions de personnel de direction », « de votre statut de cadre autonome », « des conditions de travail et vos tâches professionnelles » et « de votre confiance envers l'institution ».

Dépression et confiance envers l'institution

	ABSENCE DE DEPRESSION	LEGERE DEPRESSION	DEPRESSION MODEREE	DEPRESSION MODEREMENT SEVERE	DEPRESSION SEVERE	TOTAL GENERAL
AMELIORATION	2,96%	1,50%	0,59%	0,16%	1,97%	1,43%
DEGRADATION	61,80%	74,57%	81,84%	85,92%	88,21%	76,64%
PAS D'EVOLUTION	35,23%	23,93%	17,58%	13,92%	9,83%	21,94%

9.2 LE STRESS PERCU

Deux facteurs sont considérés dans cette échelle, le débordement perçu et la capacité à le maîtriser. En tenant compte le quartile supérieur nous trouvons 30,92% de notre échantillon. À titre de comparaison ils sont 22% dans une étude sur les soignants de la COVID-19 en Italie et 29% chez les PERDIR d'Ile de France.

Si nous retenons les pourcentages les plus significatifs et uniquement les réponses avec une fréquence : « souvent » et « assez souvent », cela nous donne un aperçu quantitatif mis en lumière par nos études sur le burnout précédant la crise du coronavirus, sur la

fréquence très importante des événements hors contrôle et leur impact émotionnel chez les PERDIR.

- 84,10% des répondants ont été dérangés par un événement inattendu depuis la fin du confinement. À titre de comparaison ils sont 69% chez les PERDIR d’Ile de France.
- 41,50% ont trouvé difficile de contrôler les choses importantes de leur vie (41% chez les PERDIR d’Ile de France).
- 52,28% ont pensé ne pas pouvoir assumer tout ce qu’ils devaient faire (58% chez les PERDIR d’Ile de France).
- 47,03% se sont sentis irrités parce que les événements échappaient à leur contrôle (56% chez les PERDIR d’Ile de France).
- 67,56% se sont sentis nerveux ou stressés (71% chez les PERDIR d’Ile de France).

Malheureusement, les contraintes de notre enquête ne nous renseignent pas sur les maladies traditionnellement aggravées ou produites par le stress.

- **Stress et données sociodémographiques :**

Les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes dans le quartile supérieur des résultats d’évaluation du stress. Il n’y a pas de différence significative en fonction de l’âge.

GENRE	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
FEMME	48,26 %	59,16 %	51,63 %
HOMME	51,74 %	40,84 %	48,37 %

- **Stress, contexte et caractéristiques professionnelles :**

Nous n’avons pas trouvé dans notre cohorte des différences significatives s’agissant du stress, dans aucune des questions concernant le contexte et les caractéristiques professionnelles sauf pour l’ancienneté dans le service de PERDIR au détriment de 10-15 ans et des établissements urbains.

- **Stress et impacts relationnels et organisationnels :**

Il y a des différences très significatives entre stress perçu et dégradation concernant les conflits/agressions depuis le début de l’année scolaire autant entre élèves qu’entre élève sur adulte de l’établissement et des parents sur adulte de l’établissement.

Stress et violences entre élèves

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
AMELIORATION	9,36 %	7,56 %	8,80 %
DEGRADATION	49,88 %	58,35 %	52,49 %
SANS CHANGEMENT	40,76 %	34,09 %	38,71 %

Il y a des différences très significatives entre stress et dégradation de la relation avec les enseignants, les personnels d'éducation, la réussite des élèves, le décrochage scolaire, le travail en équipe, le soutien des pairs et la relation avec les parents.

Il y a des différences très significatives entre stress et dégradation de la relation avec les parents, les enseignants, la hiérarchie et la collectivité territoriale, provoquée par la crise du COVID-19 et le confinement. Il n'y a qu'avec les inspecteurs pédagogiques que les différences ne sont pas significatives.

Stress et relations avec la hiérarchie

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
AMELIOREES	8,24%	7,75%	8,09%
DEGRADEES	36,99%	45,16%	39,52%
SANS CHANGEMENT	54,77%	47,09%	52,40%

Il y a des différences très significatives entre stress et impact négatif sur la reconnaissance du travail, l'intérêt du travail, les caractéristiques du métier qui vous motivent, le sens trouvé dans le travail réalisé et le marge d'autonomie et d'initiative provoqués par la crise du COVID-19.

Stress et intérêt du travail de PERDIR

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
NEGATIF	63,39%	80,76%	68,76%
POSITIF	9,97%	5,54%	8,60%
SANS CHANGEMENT	26,64%	13,70%	22,64%

Stress et caractéristiques motivantes du métier

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
NEGATIF	65,44%	83,03%	70,88%
POSITIF	7,64%	3,81%	6,45%
SANS CHANGEMENT	26,93%	13,15%	22,66%

Il y a des différences très significatives entre stress et évaluation négative sur les décisions hiérarchiques concernant l'exercice de votre métier, la continuité dans la politique éducative et les grandes orientations, les outils informatiques et l'auto-évaluation des établissements.

Il y a des différences très significatives entre stress et impact négatif sur vos projets d'avenir et/ou d'orientation professionnelle, votre vie de famille ou personnelle et l'articulation vie privée/vie professionnelle.

Stress et vos projets d'avenir et/ou d'orientation professionnels

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
NEGATIF	38,81 %	58,58 %	44,92 %
POSITIF	10,38 %	8,09 %	9,67 %
SANS CHANGEMENT	50,80 %	33,33 %	45,41 %

Stress et vie de famille ou personnelle

	LEGERE MOYENNE	MODEREE SEVERE SEVERE	Total général
NEGATIF	52,58 %	73,35 %	59,00 %
POSITIF	6,50 %	4,12 %	5,76 %
SANS CHANGEMENT	40,92 %	22,53 %	35,24 %

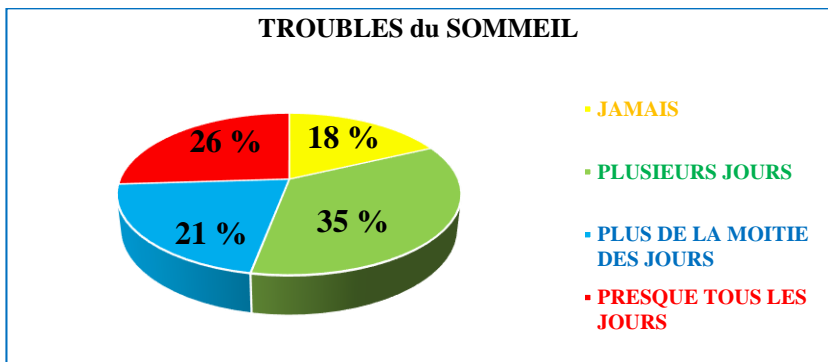
Il y a des différences très significatives entre stress et « ne pas avoir trouvé de réponse aux besoins des élèves et des enseignants dans la liberté de créer et d'innover » et « ne pas prendre la forme reconnue d'expérimentation ».

Il y a des différences très significatives entre stress et dégradation de vos missions de personnel de direction, de votre statut de cadre autonome, des conditions de travail et vos tâches professionnelles et votre confiance envers l'institution.

9.3 - LES TROUBLES DU SOMMEIL

Les contraintes dans la mise en place de notre enquête ne nous ont pas permis d'utiliser des questionnaires spécifiques pour approfondir cette question mais il nous paraît important, en isolant une des questions du questionnaire PH9, d'aborder succinctement ce sujet.

« *Avez-vous des difficultés à vous endormir, à rester endormi (e) ou au contraire tendance à trop dormir ?* »



La mauvaise qualité de sommeil pour presque la moitié de nos répondants et la fréquence presque quotidienne pour un quart d'entre eux, a de quoi nous interpeller. L'hyper activation de notre système autonome, l'hyper vigilance, la surcharge de travail liés aux incertitudes actuelles mettent le corps à rude épreuve et nous avons le sommeil pour récupérer et éviter des accumulations qui sont néfastes à terme pour la santé. Ces effets on les connaît depuis longtemps et le sommeil occupe une place de choix dans les maladies liées au style de vie. Ce qu'on connaît moins bien est le rôle du sommeil, en particulier du stade de sommeil profond, dans les processus de désintoxication du cerveau et son rôle dans des processus inflammatoires (Reddy O.C. 2020 ; Komaroff A. L. 2021).

10 - L'INSTITUTION SCOLAIRE FACE AUX PANDÉMIES

Le rôle des écoles dans la transmission de la COVID-19 est un thème controversé. Les études publiées dans la littérature internationale sur le sujet sont très nombreuses et si les conclusions sont diverses, elles gardent un point en commun, celui de considérer cet espace comme un tout, semblant faire l'impasse du fait que pour certains il s'agit d'un lieu de travail, relevant donc d'un code du travail qui est spécifique pour eux et pas pour les usagers. Si nous partageons tous les incertitudes liées au virus, l'impact sur le travail est réservé précisément à ceux qui travaillent. Malheureusement nous n'avons pas trouvé d'étude en milieu scolaire dans la perspective de risques psychosociaux liés aux changements des pratiques induits par la COVID-19.

S'agissant du rôle des écoles dans la transmission du virus, dans des études provenant de l'Asie on peut lire « Nous avons également trouvé le taux de la COVID-19 le plus élevé (18,6 % [IC à 95 % 14,0 % à 24,0 %]) pour les contacts familiaux d'enfants d'âge scolaire et le plus faible (5,3 % [IC à 95 % à 1,3 % à 13,7 %]) pour contacts d'enfants de 0 à 9 ans en pleine fermeture d'école. Malgré la fermeture de leurs écoles, ces enfants pourraient avoir interagi entre eux, bien que nous ne disposions pas de données pour étayer cette hypothèse. Une enquête auprès des contacts à Wuhan et à Shanghai, en Chine, a montré que la fermeture des écoles et la distanciation sociale réduisaient considérablement le taux de la COVID-19 parmi les contacts des enfants d'âge scolaire. Un rapport récent de Shenzhen, en Chine, a montré que la proportion d'enfants infectés a augmenté pendant l'épidémie de 2% à 13%, suggérant l'importance de la fermeture des écoles. Des preuves supplémentaires, y compris des études sérologiques, sont nécessaires pour évaluer les avantages pour la santé publique de la fermeture des écoles dans le cadre des stratégies d'atténuation. »

Le Centre européen de prévention et de contrôle des maladies, dans un rapport de 2020 sur le sujet, affirme que : « L'observation que le personnel adulte travaillant dans les écoles ne semble pas avoir des taux d'infection de la COVID-19 plus élevés que les autres groupes professionnels, le manque relatif de preuves de la transmission d'enfant à adulte dans les écoles où des cas d'enfants ont été identifiés, et les preuves (bien que limitées) que la réouverture des écoles dans les pays de l'UE n'a pas été associée à une augmentation significative de la transmission communautaire, étaye la conclusion que la transmission au sein des écoles n'est pas un facteur majeur de l'incidence de la COVID-19, si des mesures d'atténuation appropriées sont appliquées dans les écoles et la communauté. Il existe des preuves contraires en provenance d'Israël montrant que la réouverture des écoles pourrait avoir un impact sur les taux globaux de transmission

communautaire, mais comme la réouverture a coïncidé avec l'assouplissement d'autres mesures, le rôle des écoles dans la recrudescence de la COVID-19 n'est pas clair. »

Le CDC aux USA de conclure sur l'intérêt des recherches pour comprendre et optimiser les gestes barrière en milieu scolaire pour tous les groupes d'âge, de revoir les mesures spécifiques utilisées et de partager les meilleures pratiques. L'aspect fondamental pour eux est que l'école doit être « le dernier lieu à fermer et le premier à rouvrir ».

S'agissant de risques psychosociaux, à la lumière des enseignements tirés de nos 4 recherches, nous pouvons avancer quelques considérations :

Prenant en compte quelques éléments basiques plus particulièrement les 6 facteurs de risque du dispositif national de suivi de risques psychosociaux mis en place par le Ministère du travail en 2015, quel impact a eu la pandémie ? (pour plus d'information sur les risques psychosociaux chez le personnel éducatif voir Boyer et Horenstein 2013).

1 → **L'intensité et le temps de travail** : si on veut avoir une idée de la surcharge de travail d'un PERDIR pendant la pandémie il nous semble instructif de consulter la check-list proposée par le CDC aux USA pour le personnel d'encadrement des établissements scolaires (voir K-12 Schools COVID-19 Mitigation Toolkit in https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/schools-childcare/FINAL-0321420_B_K-12_Mitigation_Toolkit508.pdf).

Elle comporte 6 chapitres : n° 1 : Caractéristiques démographiques de l'école, caractéristiques du personnel et informations sur la communauté ; n° 2 : Planifier et préparer : Évaluation des dangers ; n°3 : Dépistage, tests et préparation en cas de maladie ; n° 4 : Nettoyage, ventilation et espaces physiques ; n°5 : Stratégies d'atténuation ; n° 6 : Soutien à la santé mentale et au bien-être. Les auteurs de cette boîte à outils rappellent qu'elle n'est pas exhaustive et mettent l'accent sur l'importance d'examiner les facteurs externes, tels que la transmission communautaire, lors des décisions concernant le fonctionnement de l'école.

Certes, on ne s'attend pas que les PERDIR prennent « des décisions qui ne relèvent ni de leurs compétences ni de leur expertise » (Communiqué de presse du SNPDEN du 20 avril 2020). Mais c'est bien à eux de s'assurer que dans leurs établissements tout cela soit fait et par « des autorités sanitaires habilitées ».

Il convient de se rappeler que les tâches, déjà fort nombreuses, précédant la pandémie, n'ont pas disparu pour autant et que la communication erratique du Ministère, source de surcharge, a pris des dimensions insoupçonnées.

2 → Les exigences émotionnelles : Les élèves ont été largement épargnés par la pandémie (concernant leur santé et les décès) mais durement touchés par la deuxième pandémie (celle de la santé mentale). « La littérature scientifique fait état de possibles symptômes de stress chronique chez 20 à 30 % des enfants après une période de confinement. Ces conséquences psychologiques vont dépendre de l'anxiété de l'adulte et des conditions dans lesquelles a lieu le confinement (présence de violences intrafamiliales par exemple). En cas de symptômes légers, si un enfant dort moins bien ou reste irritable malgré le Déconfinement, et que cela persiste encore pendant 10 à 15 jours, mieux vaut en parler à un médecin et ne pas attendre septembre pour consulter » (Dr Alexandre Hubert, pédopsychiatre, Hôpital Robert Debré in Medscape actualités, 20 avril 2020).

Un des points de la check-list citée précédemment, concerne le soutien à la santé mentale du personnel et des élèves en répertoriant les ressources et s'assurant de leur diffusion, en s'assurant qu'il y au sein de l'établissement une personne formée et désignée pour l'écoute du personnel ou des élèves qui le demandent, et une procédure en cas de risques suicidaires. Se dire, que la charge émotive de la profession, déjà forte avant la pandémie, a pris une autre dimension.

Une étude en Chine compare les résultats chez des enfants de 9 à 16 ans avant-après confinement et trouvent que les idées suicidaires sont passées du 22,5% à 29,7% ; le fait d'avoir un plan pour se suicider du 8,7% à 14,6% et les tentatives de suicide de 3,0% à 6,4% (Zhang L. et Al. 2020).

3 → Le manque d'autonomie : Lors de la première enquête entre le 15 mai et le 15 juin 2020, nous avons eu le sentiment avec Georges Fotinos qu'un vent d'initiative et de créativité avait soufflé sur les établissements scolaires faisant écho à ce qui se passait dans les hôpitaux au moment critique de la crise dans les services de réanimation, où le personnel soignant avait repris la commande de son métier et cantonné le personnel administratif à des tâches de soutien logistique. Cela nous ne le constatons plus depuis la rentrée de septembre 2020. En novembre lors d'une conférence dans un lycée important en Région parisienne, ayant appris que 5 élèves de l'établissement avaient la COVID, je demandais au Proviseur pour quoi il n'avait pas fermé son établissement puisque d'après mes informations du moment 3 élèves contaminés justifiaient cette mesure. Il m'a répondu : « C'est à l'Agence Régionale de

Santé de décider. » Partant du principe que le langage détruit le corps (voir bioflexibilité) j'aurais préféré en prévention de risques psychosociaux la réponse : « Après avis des autorités sanitaires habilitées j'ai décidé de ne pas fermer mon établissement », mais pour dire cela utilement, il faut croire à ce qu'on dit.

4 → La mauvaise qualité des rapports sociaux : La corrélation entre trauma, stress et violence est repérée depuis longtemps. La pandémie a mis en rude épreuve notre système de survie profondément inscrit dans notre cerveau dans sa partie la plus primitive. Des réponses automatiques assez restreintes sont déclenchées allant de l'attaque, la fuite ou le collapse. Dans un contexte d'incertitude chronique il fallait s'attendre à une dégradation des rapports sociaux et les établissements scolaires ne font pas exception : le climat scolaire évalué comme "excellent" ou "bon" par 54 % des personnels de direction en 2017, est tombé à 37 % en 2021. Les PERDIR perçoivent une dégradation dans la violence entre élèves. Quant aux relations des élèves avec les enseignants, elles se dégradent pour 25 % des PERDIR en 2010 et 41 % en 2021. 43% des PERDIR perçoivent une dégradation dans la relation avec les parents d'élèves. La situation se dégrade également dans les rapports avec les enseignants pour un tiers des PERDIR, et plus encore avec leur hiérarchie, DASEN et recteurs (40 % contre 28 % dix ans plus tôt).

5 → La souffrance éthique : Un courriel daté du 11 août 2020, rédigé par 7 chefs d'établissement de la ville de New York et adressé aux autorités de la ville et de l'état, éclaire de façon simple et touchante ce qui est cette souffrance. Nous avons traduit quelques passages que nous reproduisons ici : « Nous voulons que les étudiants retournent à l'école où nous pouvons reconstruire la communauté, développer les relations, soulager le trauma et apprendre ensemble. Mais nous pouvons faire cela à condition que la santé des élèves et du personnel soit la vraie et principale priorité ». « Nous avons une empathie profonde avec les enseignants qui ont peur de retourner en classe ». Ils rappellent que 79 membres du personnel travaillant dans les écoles de la ville sont morts, que certains ont attrapé le virus dans leur école et que la confiance en l'institution a été perdue et que rien n'a été encore entrepris pour la reconstruire. « Nous voulons désespérément le retour à l'école, nous savons que les enfants et les parents ont besoin de l'ouverture des écoles et comptent sur nous pour des services essentiels mais nous ne laisserons pas que cela obscurcisse notre jugement et nous pousse à un retour planifié hâtivement et peu sûr conduisant à une expérience éducative médiocre.»

En France aussi, le nouveau secrétaire du SNPDEN a appelé la profession le 9 juin 2021 à retrouver la confiance dans l'institution. Pour 77% de PERDIR répondant à notre enquête, leur confiance dans l'institution s'est dégradée.

6 → L'insécurité de la situation : Les incertitudes face au risque de la situation nous les partageons tous mais la portée de ces risques est très variable. 60% des répondants à notre enquête a plus de 50 ans et pour 52% il s'agit des femmes. Elles ont été atteintes moins gravement par le virus mais beaucoup plus par l'impact psychologique de la pandémie. Cette population que par le passé nous appelions génération sandwich (ils doivent s'occuper tout autant des enfants en âge scolaire que des parents âgés) doit faire face à des insécurités supplémentaires mais bien évidemment partagées par beaucoup d'autres travailleurs. Une insécurité moins partagée concerne la question épineuse de la responsabilité. La réaction du syndicat majoritaire des PERDIR laisse peu de doutes sur l'importance du sujet. Dans un communiqué de presse du SNPDEN du 20 avril 2020 on peut lire : « Par analogie avec ce qui se passe en termes de mise en cause du commandant du porte-avions Charles de Gaulle, les personnels de direction, en l'état des connaissances scientifiques actuelles relatives à la COVID 19, ne sauraient voir leur responsabilité engagée pour des décisions qui ne relèvent ni de leurs compétences ni de leur expertise. Le SNPDEN ne laissera donc pas, dans des conditions aussi complexes et incertaines, les personnels de direction être les seuls responsables de la sécurité des personnes, élèves comme personnels ».

La question de la responsabilité des chefs d'établissements scolaires nous intéresse depuis le début des années 90 au moment où la France transcrit dans le code du travail la directive européenne de 1989 concernant la santé au travail rédigée (par ces hasards du langage) de la façon suivante : « Les chefs d'établissements sont responsables de la santé physique et mentale du personnel ». La clarté du rôle concernant les postes de travail et donc la responsabilité qui va avec sont des facteurs très importants de la santé au travail. Le flottement quant à la chaîne des responsabilités révélé par la présente crise n'est que l'aggravation des ambiguïtés que nous avons constatées pendant toute la longue période où nous nous occupions des événements regroupés sur l'intitulé « violence à l'école ». Il nous semble plus qu'utile dans le cadre d'un « retour d'expérience » d'approfondir cette question.

11- L'ENCADREMENT SOUS STRESS

Aux 6 indicateurs, tous au rouge, concernant les risques psychosociaux, vient s'ajouter la critique aux applications locales, par le personnel éducatif, des consignes de sécurité sanitaires jugées par certains comme excessives. Ainsi on peut lire dans un communiqué de la Fédération Française de Psychiatrie le 11 mai 2020 : « A l'école les enfants d'une maternelle enfermés dans un référentiel encerclant ! Les enfants des soignants dans un référentiel d'isolation-désolation ! ».

Comme il fallait s'y attendre, la juridisation des affaires scolaires, constatée depuis de nombreuses années, s'est brusquement accélérée avec la pandémie : le référé « liberté » déposé par le syndicat Jeunes Médecins au Conseil d'État le 7 mai (concernant les élèves du personnel soignant dans les Académies de Toulouse et Nice et le rappel des dispositions de l'article 12 du décret du 11 mai 2020 qui obligent les collectivités à assurer l'accueil des enfants des personnels prioritaires de 3 à 16 ans » concernant l'académie de Reims). Dans un communiqué, Jeunes Médecins prévient qu'il saisira à nouveau les autorités compétentes pour que toute discrimination cesse. « La peur, compréhensible, n'excuse pas le comportement de rejet et d'ostracisation et nous restons mobilisés pour dénoncer tout débordement et tout excès de zèle » y est-il précisé.

Les multiples facteurs de stress que nous avons analysés par le passé sous le terme générique de « violence à l'école » et « risques psychosociaux » n'ont pas disparu pour autant, mais avec la COVID-19 s'ajoute une dimension de biosécurité d'une part et de dépistage des élèves d'autre part, appelant à une vigilance constante et épuisante qui ne se limite pas aux gestes barrières.

Les conflits entre vie professionnelle et vie familiale prennent aussi une autre dimension avec la peur de contaminer ses proches, en particulier quand ils sont à risque. La relation avec les parents d'élèves est un autre sujet d'incertitude déjà constaté chez les soignants « Dans une situation d'épidémie, les émotions sont fortes et les premiers intervenants peuvent être exposés à un éventail de personnalités, d'expériences et d'émotions qui vont du cynisme et de l'agacement à la panique et à la peur extrêmes. Le bombardement constant de peur et de panique des personnes qu'ils servent peut avoir un effet mental et émotionnel négatif » Horenstein J.M. 2006).

Une mention particulière concerne les PERDIR se sachant personnes à risque, mais n'ayant pas fait la démarche de consulter un médecin pour un éloignement du poste en présentiel ou de déposer une déclaration à travers le portail de la CNAMTS. 12,5% de PERDIR ont plus de 60 ans et nous avons peu de chiffres concernant les maladies

considérées par le Haut Conseil de la Santé Publique comme étant à risque de formes sévères en cas d'infection par la COVID 19 (LE HCSP 10-3-2020).

TABLEAU SYNTHETIQUE : **des résultats très inquiétants.**

CATEGORIES	OUI	REPARTITION
ABATTEMENT DEPRESSION PERTE D'ESPOIR	80 %	32,5 % léger 38 % modéré / sévère 9,5 % dépression sévère
MAUVAISE OPINION DE SOI-MEME	59 %	31 % plusieurs jours 16 % plus de la moitié des jours 12 % presque tous les jours
IMPOSSIBILITE D'ASSUMER SES MISSIONS	84 %	31 % parfois 31 % assez souvent 22 % souvent
PENSEES SUICIDAIRES OU D'AUTOMUTILATION	12,6 %	8,5 % plusieurs jours 2,5 % plus de la moitié des jours 1,6 % presque tous les jours

12- L'ABORD COMPORTEMENTAL DES GESTES BARRIÈRES

Nous n'étions pas partis de zéro. Le monde avait vu d'autres épidémies et pandémies, et l'Organisation mondiale de la santé a pu diffuser dès le début de la COVID-19 des consignes pour les individus empruntés aux Japonais « les trois C » : éviter les lieux surpeuplés ; les lieux à contact rapproché (conversation en face à face) et les espaces fermés et confinés (avec mauvaise ventilation). Elle a dans la même affiche conseillé de garder un mètre de distance entre les gens, ouvrir les fenêtres, tenir ses mains propres, tousser dans son coude, porter un masque si elle est obligatoire ou s'il n'est pas possible de maintenir la distance, et rester à la maison si on se sent malade. Le CDC aux USA, considérant que la COVID-19 semble être différente à la grippe saisonnière, a proposé de garder une distance de deux mètres avec une signalétique des deux bras étendus à l'horizontale. Les Chinois, dans une stratégie de blocage de la transmission, ont imposé d'emblée le confinement tout en diffusant les affiches de l'OMS. Les pays asiatiques exportateurs de masques et de tests virologiques, dans la même stratégie de blocage, ont interrompu les exportations et implémenté ce qui est devenu la triade indice de l'efficacité des états face à la pandémie : « tester, repérer les contacts, isoler ». Le reste du monde a été surpris par la vitesse inhabituelle de la diffusion du virus et à de l'apprendre à vivre avec, utilisant le confinement en fonction du taux d'occupation des services de réanimation.

Quiconque a visité l'Asie avant la pandémie, en particulier le Japon, a pu constater la présence de gel hydro alcoolique à l'entrée des hôtels et grands magasins, des gens masquées partout y compris à vélo, et une pratique relationnelle faite de gestes assez sophistiqués mais écartant tout contact physique et bien évidemment il ne viendrait pas à l'idée d'un Japonais de marcher dans la rue en mangeant ou en fumant. À la vue des affiches de l'OMS et au regard d'une pandémie qui a fait, à la date de fin juin 2021, 174 032 728 cas confirmés dans le monde et 3 738 030 morts, ce qui nous était demandé ne semblait pas insurmontable.

S'assimiler à une autre culture c'est bien ce que nous demandons à nos immigrés alors comment expliquer la déferlante d'irrationalité déclenchée par cette affiche qui semblait nous ramener à l'époque des convulsionnaires de *Saint-Médard*. « *Et tout le monde s'y est mis, à commencer par les médecins. Quiconque a vécu les polémiques contre les tenants d'une médecine basée sur des évidences sait que la rationalité n'est pas toujours au rendez-vous mais dans notre cas, cela concernait la psychiatrie et nous n'attendions pas à que l'infectiologie le soit autant, et encore moins s'agissant des professeurs de médecine. Quand on pense au rôle de la France pendant l'épidémie de SIDA on était*

tombé de haut ». Et pourtant Gaston Bachelard nous avait donné la démarche à suivre : « *La psychologie du savant doit tendre à une psychologie clairement normative ; le savant doit se refuser à personnaliser sa connaissance ; corrélativement, il doit s'efforcer de socialiser ses convictions* ».

Certes, on ne saurait pas réduire l'humain à la rationalité, et un contemporain de Bachelard avait une position somme toute équilibrée : « S'agissant de faits je me remets à la science, au-delà je me laisse aller à l'irrationalité ». Malheureusement, nous ne savons plus ce qu'est un fait. Nos penseurs actuels sensés nous éclairer, qui pourtant connaissent Nietzsche, ont oublié ce qu'il disait de ses contemporains : « au moindre signe d'autorité ils crient à l'esclavage ». Il aura suffi que ce soit le gouvernement qui fait la promotion de l'affiche pour qu'on crie cette fois-ci « la tyrannie médicale ». La démocratie allait être engloutie par des forces qui peu de temps auparavant étaient submergées par le burnout et écrasées par une administration pléthorique. Ils ont oublié au passage la définition nietzschéenne de la liberté (ce n'est pas faire n'importe quoi mais prendre la responsabilité de soi-même). En suivant les préconisations de l'affiche et en allant plus loin encore, je n'ai pas le sentiment de soumission à une quelconque tyrannie sauf à celle de mon instinct de vie.

Ayant travaillé pendant 4 décennies à modifier le comportement des gens (plus particulièrement les personnels de l'EN) dans un cadre thérapeutique je peux certifier de la difficulté de la chose. Notre comportement est maintenu par des renforcements complexes provenant du contexte et du langage mais avant de tenter de changer le comportement il faut avant tout créer une relation thérapeutique. Il s'agit d'une relation de confiance capable de désactiver le système de survie (sur lequel nous reviendrons dans cette étude) favorisant une flexibilité rendant possible un changement. Au cours de l'évolution de la thérapie, il y a beaucoup de ruptures de la relation thérapeutique et on doit savoir la reconnaître et travailler à les réparer.

Pourquoi est-ce difficile de tenir ses mains propres, porter un masque et garder la distance de 1 mètre ?

1- La distance physique et la connexion sociale : L'espace péri personnel

Nous avons commencé par mal nommer « distance sociale » quand il s'agit de distance physique. On ne dira jamais assez que plus on est stressé plus nous avons besoin de soutien social et qu'il faut exploiter notre créativité pour développer ces soutiens tout en gardant une distance physique.

Contrairement à ce que nous pensons, les limites de notre corps ne se situent pas à niveau de la peau, en tout cas dans la perspective de notre cerveau. On le sait depuis le début des années 1980 avec la découverte dans le cerveau des primates d'un réseau particulier de neurones que s'activent par des stimulations provenant d'un espace proche autour du corps. Elles se situent dans la région fronto-pariétale et chaque neurone réagit à une stimulation tactile dans une partie spécifique du corps mais aussi à une stimulation visuelle ou auditive de l'espace proche de cette région tactile. Ces neurones ne s'activent pas si le stimulus est éloigné du corps. L'ensemble de ces neurones multi sensorielles agit presque comme un système radar de trafic aérien, surveillant l'emplacement et le mouvement d'objets proches par rapport à différentes parties du corps. Tout se passe comme si le cerveau avait évolué pour donner une représentation spéciale à l'espace immédiatement autour du corps dans une optique adaptative évidente d'autoprotection. En quelque sorte une zone tampon de sécurité où les intrusions peuvent déclencher une série de comportements protecteurs. Et effectivement, la stimulation artificielle directe du cortex fronto-pariétal reproduit des mouvements que miment des actions défensives ou de protection (Graziano M. 2020).

L'espace péri personnel a à peu près les dimensions de la longueur des bras, plus étendu dans le front du corps que dans l'arrière et intermédiaire dans les côtés. Ces dimensions varient en fonction du contexte, particulièrement social, mais sont proches de 1 mètre pour un adulte statique (comme proposé pour les gestes barrière) et de 1,66 mètre pendant la marche. En revanche, l'espace extra-personnel constitue une zone plus éloignée du corps, où les objets ne peuvent pas être atteints, et l'environnement est exploré principalement par des moyens visuels.

L'espace péri personnel est un des aspects de la conscience du corps et évolue en fonction de nos expériences face à des tâches complexes d'appréhension des objets, interaction avec d'autres individus et protection du corps nécessitant l'intégration des stimuli visuels, auditifs tactiles, intéroceptifs et proprioceptifs provenant du corps et de l'environnement.

La limite entre l'espace péri personnel et l'extra personnel est conceptualisée comme transition progressive et non pas comme une ligne de démarcation. Le rétrécissement de l'espace péri personnel et l'augmentation de l'espace de transition où l'extrême opposé, semblent jouer un rôle dans des processus pathologiques dans la distinction self-autres. Les gens avec un espace péri personnel plus large tendent à avoir plus de manifestations claustrophobiques que ceux avec un espace péri-personnel plus court.

Dans la société de la promiscuité, les vrais malades sains (dans le langage de Nietzsche) sont les claustrophobes. Malheureusement dans l'anxiété, l'élargissement de l'espace péri personnel va de pair avec une rigidité dans la plasticité de cet espace moins adaptable aux changements du contexte.

La distance interpersonnelle, impliquant l'espace péri personnel et extra personnel, nous avons eu l'occasion pendant des années de l'aborder dans le cadre des ateliers à thème sur la gestion de conflits et de situations de violence adressés au personnel de l'Éducation nationale.

Une distance interpersonnelle trop courte et nous risquons de rentrer dans l'espace péri personnel d'un individu violent aggravant son état émotionnel et déclenchant des réponses automatiques. Une distance trop longue vous oblige à élever la voix et risque d'aboutir au même résultat.

L'attention est le meilleur outil à notre disposition pour moduler notre espace péri personnel, et prêter attention à l'espace péri personnel des autres. Elle réduit les risques d'attraper un virus ou un coup de poing.

2- Les masques : La respiration

Les asiatiques portent des masques depuis des années sans que ni les médecins ni les politiques s'en soucient. Il aura suffi que les occidentaux soient concernés pour déclencher la plus insolite de pagailles. Toutefois, une bonne partie de personnes qui n'ont jamais prêté attention à la façon dont elles respiraient, dès qu'elles ont posé le masque sur leur nez ont eu un sentiment d'étouffement. J'ai passé toute ma carrière à traiter des personnes qui avaient l'impression d'étouffer donc il n'est pas question pour moi de nier la réalité et la pénibilité de ce sentiment. Ce que je conteste est le comportement d'évitement. Le principe de la thérapie est « on agit en fonction de ses valeurs pas de ses émotions ».

Un des bénéfices de la pandémie, toutefois, pourrait être de montrer comment l'expérience consciente du corps et bien entendu de la respiration permet de surfer sur les gestes barrières.

Avec le tournant somatique dans la thérapie du stress et du trauma, les interventions autour de la respiration ont pris une place de choix. C'est la méthode la plus basique pour focaliser sur le présent, pour travailler la pleine conscience, pour avoir accès au système nerveux autonome nous permettant de nous activer comme avec le café ou de nous calmer comme avec les tranquillisants. Une publication récente fait état de 5

niveaux de travail respiratoire : 1- le travail quotidien autour de l'observation de l'activité respiratoire sans la changer ; 2- le travail d'optimisation en privilégiant l'utilisation et l'expansion des parties déterminées du corps ; 3- le travail de performance pour augmenter l'endurance, la synchronie avec l'activité et la tolérance au dioxyde de carbone ; 4- le travail corps-esprit pour induire des activités méditatives ; 5- le travail intégratif pour induire un relâchement émotionnel ou mimer des expériences psychédélicques avec la respiration holotropique (Bostock R. 2020). Il existe des nombreux dispositifs d'aide au changement de la fréquence respiratoire comme par exemple :

« Box breathing exercise » (https://www.youtube.com/watch?v=FJzKtH_9I)

« **Resperate** » : Il s'agit d'un dispositif portatif de la société Intercure Ltd à Lod, Israël, comportant un capteur de mouvements respiratoires et une unité centrale, pour l'analyse de la fréquence respiratoire et la production d'un son bitonal en temps réel pour l'inspiration et l'expiration. Il ne s'agit pas de « biofeedback », la seule consigne est de respirer sans bloquer la respiration en suivant la mélodie pour l'inspiration et pour l'expiration. Cet appareil profite de la tendance naturelle à synchroniser le rythme respiratoire avec la musique. Un écran permet de visualiser en fin d'exercice la fréquence respiratoire au départ, à la fin, et le pourcentage du temps de synchronisation entre la respiration et les tons.

Il est déjà commercialisé pour le stress et le traitement de l'hypertension artérielle (premier dispositif à être validé par la FDA aux USA). Il a été utilisé aussi dans une recherche sur l'application d'une thérapie cognitivo-comportementale d'exposition pour des patients diagnostiqués en état de stress post-traumatique et pour les troubles phobiques (Jong M.C. de. 2010).

L'instruction musicale produite par le dispositif est basée sur l'analyse du rythme respiratoire en temps réel, de sorte que le ralentissement recherché se fasse de façon personnalisée. La fréquence respiratoire minimum varie en fonction des individus, et en fonction des jours pour un même individu. Il ne s'agit pas d'une compétition, ni des efforts à faire pour arriver le plus bas possible. L'appareil produit des instructions de rappel en cas de blocage de la respiration, en cas de mauvais emplacement du capteur, et en cas de perte de la synchronisation. On obtient aussi des données statistiques sur la durée utile par exercice (temps en-dessous de 10 cycles par minute), par semaine et par mois, avec des moyennes de fréquence minimum.

On peut varier le temps de l'exercice (entre 10 et 60 minutes), le type de mélodie, le volume, la survenue ou non des instructions, ou leur présentation visuelle ou auditive (il y a des écouteurs pour l'audio-guide). C'est le dispositif d'intervention le plus simple, pas seulement pour refléter le mouvement, mais pour intervenir en le transformant, en aboutissant à des mouvements respiratoires lents et réguliers, produits sans efforts, comme manipulés de l'extérieur et donnant l'occasion d'une perception proprioceptive aiguisée de l'ensemble du corps.

Nous savons désormais que le problème n'est pas la quantité mais la qualité de l'air ; pour ça le masque est un atout pas un danger. Les journaux israéliens ont fait état très récemment d'un phénomène curieux, les services hospitaliers ont vu arriver des patients en plein été avec des maladies respiratoires infectieuses rencontrées habituellement en hiver. L'explication avancée est que la fréquence de ces infections (par *virus* respiratoire *syncytial*, métapneumovirus, rhinovirus) a nettement diminué pendant la période où les masques et le confinement étaient obligatoires et explosent maintenant avec la levée de cette obligation. L'Australie et le sud des USA dans le même sens ont lancé des alertes à la bronchiolite et cette dernière semble commencer à augmenter en France.

3- Les lavages des mains : l'auto-toucher facial

Le virus en question ne traverse pas la barrière épidermique mais il est transporté par les mains vers le nez, la bouche ou les yeux, donc la question doit être reformulée : pourquoi est-ce difficile de ne pas toucher son visage ? (en tout cas plus difficile que de se laver les mains régulièrement). Contrairement à ce qu'on croit, ce n'est pas seulement pour se gratter, se moucher ou mettre quelque chose dans sa bouche (gestes instrumentaux). La fréquence est beaucoup plus importante pour des gestes hors conscience et sans rapport avec la parole. Une étude montre que nous touchons par heure : 4 fois les cheveux ; 3 fois les yeux ; 1 fois les oreilles ; 4 fois les joues ; 4 fois la bouche ; 1 fois le nez et 4 fois le menton. 55% de gestes s'adressent à ces parties du corps, 8% vers les jambes et 2% vers le tronc. Droitier ou pas, les deux mains sont concernées. Ces gestes tendent à augmenter avec l'intensité de la focalisation de l'attention et en situation de stress et de peur. Des études électro encéphalographiques sont venues confirmer des hypothèses sur le rôle régulateur de ces gestes dans des processus émotionnels et cognitifs. Quand la mémoire est sollicitée au cours d'une tâche, pendant la période de rétention il y a des fluctuations, repérables dans l'électroencéphalogramme, qui tendent à se réduire juste avant l'auto toucher et qui reviennent à la normale juste après. De même si un bruit aléatoire vient interférer avec

la mémorisation. Les auteurs avancent l'hypothèse que ces gestes conduisent à une réorganisation ou à un rafraîchissement du contenu de la mémoire. C'est une façon de prévenir la perte du contenu et une inhibition du processus émotionnel lié aux interférences (Grunwald M. et Al. 2014).

Le toucher initié par W. Reich dans les années 1930 a pris ces dernières années une importance considérable parce qu'il induit une expérience consciente et subtile des différentes parties du corps miroir des processus psychologiques. La télé thérapie induite par la pandémie, d'après les premiers avis des thérapeutes, semble donner des bons résultats l'auto toucher inclut le régulateur de ces gestes.

BIBLIOGRAPHIE

ALLAN S.M., BEALEY R., BIRCH J., CUSHING T., PARKE S., SERGI G., BLOOMFIELD M., MEISER-
STEDMAN R. « The prevalence of common and stress-related mental health disorders in healthcare workers
based in pandemic-affected hospitals: a rapid systematic review and meta-analysis. *MedRxiv* » 4-05-2020.

BELLINGHAUSEN L., COLLANGE J., BOTELLA M., EMERY J-L., ALBERT É. « Validation
factorielle de l'échelle française de stress perçu en milieu professionnel. » *Santé publique* 2009, volume 21,
n° 4, pp. 365-373.

BERCELI D. <http://traumaprevention.com> Site WEB accédé le 24 juin 2021.

BOSTOCK R. *Exhale*. Penguin Random House 2020.

BROOKS S.K., WEBSTER.K., SMITH L.E., WOODLAND L., WESSELY S., GREENBERG N., RUBIN
G.J.

« The psychological impact of quarantine and how to reduce it : rapid review of the evidence ». *The Lancet*
2020; 395: 912–20.

BROOKS M. COVID-19: « Delirium First, Depression, Anxiety, Insomnia Later? » [Medscape Medical News](#)
May 20, 2020.

CARLETON, R. N. « Into the Unknown: a review and synthesis of contemporary models involving
uncertainty. *Journal of Anxiety Disorders* » 2016, 39, 30–43.

DUGAS M. et al. (2017) « Guide pratique pour l'évaluation et le traitement cognitivo-comportemental du
trouble
d'anxiété généralisée ». Publié sur www.tccmontreal.com

FOTINOS G. & HORENSTEIN J.M. « La qualité de vie au travail dans les lycées et collèges . Le « burnout »
des enseignants » CASDEN 2011.

FOTINOS G. & HORENSTEIN J.M. « Le moral des personnels de direction des collèges et lycées en 2017.
CASDEN 2017.

GRAZIANO M. « Human Emotional Expression and the Peripersonal Margin of Safety ». In : « The World
at Our Fingertips: A Multidisciplinary Exploration of Peripersonal Space ». Edited by Frédérique de
VIGNEMONT Andrea SERINO, Hong YU WONG, and Alessandro FARNE. Oxford University Press, 2020.

GRUNWALD M., THOMAS W., STEPHANIE M., RALL L. « EEG changes caused by spontaneous facial
self-touch may represent emotion regulating processes and working memory maintenance ». *Brain research* ·
April 2014.

HAESEBAERT F., HAESEBAERT J., ZANTE E., FRANCK N. « Who maintains a good mental health in a
locked-down country? » A French nationwide online survey of 11,391 participants. *MedRxiv* ; 3-05-2020.

HASSANNIA L., TAGHIZADEH F., MOOSAZADEH M., ZARGHAMI M., TAGHIZADEH H., DOOKI
A.F., FATHI M., NAVAEI R.A., HEDAYATIZADEH-OMRAN A.« Anxiety and Depression in Health
Workers and General Population During COVID-19 Epidemic in IRAN: A Web-Based Cross-Sectional
Study. *MedRxiv* »;5-05-2020.

HELMS J.,TACQUARD CH., SEVERAC F., LEONARD-LORANT I., OHANA M., DELABRANCHE X., MERDJI H., CLERE-JEHL R., SCHENCK M., FAGOT GANDET F., FAFI-KREMER S., CASTELAIN V., SCHNEIDER F., GRUNEBaum L., ANGLÉS-CANO E., SATTLER L., MERTES P-M., MEZIANI F. « High risk of thrombosis in patients in severe SARS-CoV-2 infection: a multicenter prospective cohort study ». *Intensive Care Medicine* ,2020.

HAUTE AUTORITE DE SANTE. Recommandations de bonnes pratiques. Episode dépressif caractérisé de l'adulte : prise en charge en soins de premier recours. Argumentaire scientifique ; 2017.

HORENSTEIN J.M. « La protection personnelle dans la prévention des accidents de travail consécutifs aux violences interpersonnelles. » Paris : Collection MGEN 2000.

HORENSTEIN J.M., VOYRON-LEMAIRE M-CH., REVERZY C., LELIEVRE F., KREMER N., FAUCHEUX J. « Le traumatisme vicariant : Etude sur une population de chefs d'établissement ». Paris : Collection MGEN 2002.

HORENSTEIN J.M. « La qualité de vie au travail des enseignants. Etat des lieux, analyse, propositions. » Paris : Collection MGEN 2006.

JONG M.C. DE, BOERSMA C.H.: "Device-guided breathing as a possible tool to improve the outcome of exposure therapy." *Mental Illness*, 2 : e6, 2010.

Kestel D. WHO's contribution to the MHPSS response to COVID-19: an overview. Genève, April 2020.

Komaroff A. L. Does Sleep Flush Wastes From the Brain? *JAMA* Published online May 17, 2021

Lai J, Ma S, Wang Y, et al. Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA Netw Open*. 2020;3(3):e203976. doi:[10.1001/jamanetworkopen.2020.3976](https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976).

LEE S.A. « Coronavirus Anxiety Scale: A brief mental health screener for COVID-19 related anxiety, » *Death Studies* 2020, DOI: 0.1080/07481187.2020.1748481.

LEE S.A. « Replication analysis of the Coronavirus Anxiety Scale. » *Dusunen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences* 2020;33:00-00.

LEE S. A. « How much "Thinking" about COVID-19 is clinically dysfunctional? » *Brain, Behavior, and Immunity* 2020.

MOREIRA P.S., FERREIRA S., COUTO B., MACHADO-SOUSA M., FERNANDEZ M., RAPOSO-LIMA C., SOUSA N., PICO-PEREZ M., MORGADO P. « Protective elements of mental health status during the COVID-19 outbreak in the Portuguese population. » *MedRxiv* ; 28-04-2020.

NEWBY J.M., O'MOORE K., TANG S., CHRISTENSEN H., FAASSE K. « Acute mental health responses during the COVID-19 pandemic in Australia. » *MedRxiv* ; 3-5-2020.

PAPPA, S., NTELLA, V., GIANNAKAS, T., GIANNAKOULIS, V.G., PAPOUTSI, E., KATSAOUNOU, P., « Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis », *Brain, Behavior, and Immunity* 2020.

PLOMECKA M.B., GOBBI S., NECKELS R., RADZINSKI P., SKORKO B., LAZZERI S., ALMAZIDOU K ; DEDIC A., BAKALOVIC A., HRUSTIC L., ASHRAF Z., ES HAGHI S., RODRIGUEZ-PINO L., WALLER V., JABEEN H., BEYZA ALP A., A BEHNAME M., SHIBLI D., BARANCZUK – TURSKA Z., HAQ Z., U QURESHI S., STRUTT A.M., JAWAID A. « Mental Health Impact of COVID-19: A global study of risk and resilience factors. » *MedRxiv* ; 25-05-2020.

PORGES S. W. « Neuroception : A Subconscious System for Detecting Threats and Safety. Zero to three ». 2004

QIU J., SHEN B., ZHAO M., WANG Z, XIE,B., XU Y. « A nation wide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: implications and policy recommendations. » *General Psychiatry* 2020;33: e100213.

REDDY O.C. & VAN DER WERF Y.D. « The Sleeping Brain: Harnessing the Power of the Glymphatic System through Lifestyle Choices. » *Brain Science*. 2020, 10, 868.
ROGERS J.P., CHESNEY E., OLIVER D., POLLAK T.A., MCGUIRE PH., FUSAR-POLI P., ZANDI M.S., LEWIS G., DAVID A.S. « Psychiatric and neuropsychiatric presentations associated with severe coronavirus infections: a systematic review and meta-analysis with comparison to the COVID-19 pandemic. » *The Lancet*, publication online 18-5-2020.

ROSSI R., SOCCI V., PACITTI F., DI LORENZO G., DI MARCO A., SIRACUSANO A., ROSSI A. « Mental health outcomes among front and second line health workers associated with the COVID-19 pandemic in Italy. » *MedRxiv* ; 16-04-2020.

SANTE PUBLIQUE FRANCE. « Souffrance psychique et troubles psychiatriques liés à l'épidémie de COVID-19 et difficultés de la vie en confinement : les évaluer pour mieux agir ». Communiqué de presse 23 avril 2020.

SHUJA K.H., AQEEL M., JAFFAR A., AHMED A. « COVID-19 pandemic and impending global mental health implications. » *Psychiatria Danubina*, 2020; Vol. 32, No. 1, pp 32-35.

UEDAA M., STICKLEYA A., SUEKIC H., MATSUBAYASHID T. « Mental Health Status of the General Population during the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional National Survey in Japan. » *MedRxiv* ; 28-4-2020.

UNITED NATIONS. POLICY BRIEF: « COVID-19 and the Need for Action on Mental Health » 13 may 2020.

WANG H., XIA K., XIONG Z., LI Z., XIANG W., YUAN Y., LIU Y., LI Z. « The psychological distress and coping styles in the early stages of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic in the general mainland Chinese population: a web-based survey ». *MedRxiv* ; 27-03-2020.

WANG Y, ZHAO X, FENG Q, LIU L, YAO Y, SHI J. « Psychological assistance during the coronavirus disease 2019 outbreak in China. » *J Health Psychol* 2020 DOI: 10.1177/1359105320919177.

WEILENMANN S., ERNST J., PETRY H., PFALTZ M.C., SAZPINAR O., GEHRKE S., PAOLERCIO F., VON KÄNEL R., SPILLER T.R. « Health Care Workers' Mental Health During the First Weeks of the SARS-CoV-2 Pandemic in Switzerland » – A Cross-Sectional Study. *MedRxiv* ; 4-05-2020.

WHITE R. G. & VAN DER BOOR C. « The impact of the COVID19 pandemic and initial period of lockdown on the mental health and wellbeing of UK adults. » *MedRxiv* ; 24-4-2020.

XIANG Y-T., YANG Y., LI W, ZHANG L., ZHANG Q. CHEUNG T., CHEE H NG. « Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. » *The Lancet*. Vol 7 March 2020.

ZHANG F., SHANG Z., MA H., JIA Y., SUN L., GUO L., WU L., SUN Z., ZHOU Y., WANG Y., LIU N., LIU W. « High risk of infection caused Posttraumatic Stress symptoms in individuals with poor sleep quality: A study on influence of Coronavirus disease (COVID-19) in China. » *MedRxiv* ; 22-3-2020.

ZHANG L., ZHANG D, FANG, J., WANY., TAO F., SUN Y. « Assessment of Mental Health of Chinese Primary School Students Before and After School Closing and Opening During the COVID-19 Pandemic. *Jama Network* » 11 september 2020.

Effets du confinement sur l'activité des enseignants et des professionnels de l'Enseignement.
Enquête coordonnée par Jean-Claude CHABANNE, Edwige COUREAU-FALQUERHO, Valérie FONTANIEU, Frédéric MAUGUEN, Régine MONOD-ANSALDI
Institut Français de l'Éducation. Lyon (Ministère de l'Éducation Nationale – juillet 2020)

13- 7 TEMOIGNAGES DE PERDIR

TEMOIGNAGE N° 1 : PROVISEURE

« La durée de la situation de crise a ébranlé nos certitudes et nos décisions »

Je suis personnel de direction depuis 13 ans sur des postes dans plusieurs départements et types d'établissement. Je suis actuellement et depuis deux ans proviseure d'un lycée polyvalent de 950 élèves situé dans une commune rurale d'une académie du Sud-ouest de la France. Le recrutement concerne des élèves jusqu'à 50 km autour du lycée (voire plus en série professionnelle) pour la plupart transportés.

Le pôle général et technologique du lycée représente 600 élèves et offre 8 spécialités ainsi que les baccalauréats STMG et STI2D. La section professionnelle représente le reste des élèves et offre des formations industrielles et tertiaires du CAP jusqu'au BTS. La plupart de ces formations accueille des apprentis en public mixé. De plus une antenne du GRETA-CFA propose de la formation continue.

En 2019-2020, à l'annonce du confinement je me suis retrouvée dans un état de sidération face à la non-préparation dont nous, au lycée bien sûr, mais aussi au sein de l'Éducation Nationale, avons fait preuve. Le ministre n'avait-il pas annoncé le matin même qu'il n'y aurait pas de fermeture des établissements ? Heureusement cet état s'est rapidement estompé devant l'urgence des décisions à prendre et l'organisation à mettre en œuvre : nécessité d'inventer de nouvelles modalités de fonctionnement pour les conseils de classe, conseil d'administration, examens, ..., d'assurer le suivi des élèves, de communiquer avec les personnels, les élèves et leur famille, de mettre en place de nouveaux outils. A ce moment j'ai ressenti un sentiment de solitude : nous n'étions que deux dans le lycée, sans nouvelle de notre hiérarchie, tout était silencieux et vide. Puis petit à petit un mode de fonctionnement s'est instauré : visios régulières avec les personnels mais aussi le Directeur Académique ou des collègues notamment du syndicat, courriers d'informations à destination des familles et des élèves. J'ai alors éprouvé une certaine excitation de vivre quelque chose d'exceptionnel et d'être chanceuse : en effet notre région a été épargnée et nous n'avons pas connu de décès dus au COVID dans les familles de nos élèves ou nos enseignants. De plus nous étions tous dans la même situation et nous avons fait au mieux.

J'ai démarré cette année 2020-2021 avec des sentiments mêlés : la certitude d'avoir réussi à traverser une épreuve en fin d'année précédente et que maintenant nous étions prêts, de l'inquiétude pour la suite, de l'espoir de voir la fin de cette crise sanitaire et la

reprise des projets mis en berne ou reportés, l'envie aussi de tirer des points positifs de cette crise comme l'utilisation des outils numériques.

J'ai rapidement déchanté. Les premières vacances se sont retrouvées écourtées afin de réfléchir à la mise en œuvre d'un premier protocole ... puis d'un deuxième ... avec de nouvelles modalités de fonctionnement qui n'ont cessé d'évoluer au cours de l'année (½ jauge dans les classes, dans le lycée, à la restauration ...).

Les premiers choix ont été simples et évidents, aisés à expliquer et à partager. Les relations avec les collectivités territoriales ont été plutôt satisfaisantes. Celles-ci ont en effet cherché à nous aider en nous dotant de matériel de Visio par exemple et en gérant correctement les agents.

Mais la durée de la situation de crise a ébranlé nos certitudes et nos décisions.

Des désaccords sont apparus au sein même de l'équipe de direction : arbitrer entre voie GT et voie pro, classes à examens ou pas ... Cela a remis en cause mon mode de management plutôt participatif et collaboratif et m'a mis mal à l'aise.

Les plaintes des parents voire les insultes se sont multipliées par téléphone et par mail. Ils n'étaient jamais contents, remettant en cause toutes les décisions : ceux qui voulaient que leurs enfants soient présents sur 100% du temps scolaire, ceux qui ne voulaient pas que leurs enfants mettent les pieds au lycée, ceux qui comparaient avec les modes de fonctionnement d'autres établissements, ceux qui savaient comment faire ... Les courriers explicatifs étaient insuffisants à rassurer, gérer l'angoisse et l'agressivité.

Les enseignants dans leur ensemble ont été compréhensifs même s'il a fallu gérer quelques professeurs très inquiets, voire angoissés par rapport au COVID. La difficulté a résidé dans le fait de devoir rassurer les enseignants fragiles, de pallier les absences des uns ou des autres souvent en interne car les remplaçants se sont faits rares.

Il a fallu gérer, rassurer, faire des arbitrages, souvent dans l'urgence, car rien n'a fait l'unanimité, défendre les choix, expliquer, guetter les annonces ministérielles ... répondre à la presse locale et continuer à gérer le quotidien d'un personnel de direction : la mise en œuvre de la réforme de la voie générale et technologique et la transformation de la voie professionnelle, la gestion des ressources humaines et la préparation de la rentrée 2021, qui s'annonçait compliquée avec des moyens en baisse et l'augmentation des heures supplémentaires pour les enseignants.

Au fur et à mesure de l'année, mon sentiment de solitude s'est accru, la fatigue aussi et sont apparues des inquiétudes sur mes compétences quand toutes les décisions prises sont remises en question, que les adjoints pleurent, tristes, dégoûtés. J'ai ressenti du mépris (pas de pause dans l'application des réformes par exemple), un sentiment d'abandon par rapport aux réalités du terrain, de la tristesse devant l'impossibilité de créer du collectif, et j'avais de moins en moins envie de me lever le matin, et à la fin, tout de même, un sentiment de fierté d'avoir malgré tout passé ces longs mois sans trop de dégâts. Et l'année s'est terminée ...

Pour conclure je dirais que mon moral est de plus en plus bas. Je me faisais une haute idée de mes fonctions et j'étais enthousiaste : créer du collectif, réfléchir ensemble pour améliorer les résultats des élèves. Mais le décalage de plus en plus grand entre les valeurs proclamées et affichées et les réalités de terrain me conduisent à une remise en question du métier de personnel de direction.

On nous parle sans arrêt d'école inclusive alors que les moyens ne suivent pas et que l'école est une gigantesque gare de triage pour amener quelques-uns dans les écoles d'élite. On nous demande de lutter contre le décrochage des élèves notamment en voie professionnelle, mais cela ne dérange personne que ces mêmes élèves passent 5 mois sans professeur de mathématiques, 3 mois sans professeurs de français ... On demande à l'école toujours plus : lutte contre la radicalisation, contre les addictions, les violences familiales ... alors qu'il y a de moins en moins de personnels médico-sociaux. Les dernières réformes (du LGT et de la voie professionnelle) que je trouvais plutôt pertinentes pour les élèves, se sont, sur le terrain, transformées en suppression de postes et augmentation des heures supplémentaires pour les professeurs. Je ne sais plus pourquoi elles ont été faites et je me sens mal de devoir rester loyale.

J'ai honte de demander aux professeurs de réfléchir sur tel ou tel point, alors qu'on leur demande toujours plus. J'ai l'impression de faire mal mon métier et cela me pèse.

Je veux cependant encore y croire car heureusement il reste les élèves et des réseaux de collègues pour porter un peu d'espoir.



TEMOIGNAGE N° 2 : PRINCIPALE ADJOINTE

« Magicienne de la COVID : Être créative et rigoureuse sans baguette magique »

Depuis 2018, j'exerce le métier d'adjointe dans un collège périurbain de l'Ouest de plus de 800 élèves d'origine favorisée à très favorisée, transportés par bus ou cars scolaires, répartis dans 29 divisions. Le collège a été construit au début des années 80 pour 600 élèves puis agrandi avec quelques préfabriqués pour absorber la hausse d'effectif.

La crise sanitaire, inédite, vécue en 2020 a ainsi révélé à la fois des difficultés d'organisation liées à l'étroitesse des locaux, à la communication entre les différents usagers (personnels, élèves et parents) et des points d'appui dans la recherche et la mise en place de solutions locales (actions facilitantes de la municipalité, pendant le confinement : réunions virtuelles ritualisées et plans de travail hebdomadaires pour les élèves, au retour des élèves : orientation des flux d'élèves et horaires de demi-pension adaptés pour limiter les brassages, respect des gestes barrière et du port du masque par tous en toutes circonstances à l'intérieur et à l'extérieur, désinfection des mains à l'entrée de chaque salle, nettoyage et aération des locaux).

A la rentrée 2020, nous étions tous dans l'incertitude d'un fonctionnement sous protocole sanitaire, ne sachant pas s'il serait transitoire ou permanent. Finalement nous avons suivi un protocole toute l'année et aucune semaine ne s'est déroulée comme prévu. A la rentrée 2020, nous avons été confrontés très rapidement à l'application du protocole sanitaire en présence de tous nos élèves. En fin d'année scolaire 2019-2020, nous avons l'expérience du protocole avec des demi-effectifs seulement. Nous avons alors choisi de dédier une salle à chaque classe en réquisitionnant deux salles non équipées pour des cours et nous avons conservé 7 salles pour les cours spécifiques.

Très rapidement les problèmes liés au déplacement des enseignants, comme les dysfonctionnements du matériel pédagogique utilisé par plusieurs personnes ou la surveillance insuffisante des élèves, nous ont conduits à mettre en place un comité de suivi hebdomadaire de gestion de crise avec l'infirmière, des personnels de vie scolaire, des enseignants, des agents du département et les membres de l'équipe de direction (principale, adjointe et adjointe gestionnaire).

Après plusieurs séances du comité de pilotage, il a été décidé de revenir à une organisation classique des cours avec un déplacement des élèves en demandant aux enseignants de nettoyer et de désinfecter les salles entre chaque cours (cette nouvelle

organisation n'entraînait en moyenne que 2 à 3 déplacements supplémentaires par semaine et par classe puisque les élèves se déplaçaient depuis septembre pour les cours spécifiques et les pauses). Le changement a été annoncé de vive voix aux élèves par la principale et moi-même dans toutes les classes, et aux familles par mail avant les vacances de la Toussaint avec une application au lundi 2 novembre.

Cette annonce a précédé l'assassinat de Samuel Paty et un nouveau protocole sanitaire national dans les établissements scolaires. La rentrée a été particulièrement compliquée à organiser à distance des équipes et nous avons dû communiquer le vendredi 30 octobre aux familles et aux enseignants. Sur le plan des mesures sanitaires, nous avons maintenu les déplacements des élèves vers les salles de cours.

Concernant les échanges autour de la laïcité, nous avons prévu un temps de concertation et de préparation avec les personnels le lundi matin que nous avons été contraints d'annuler pour accueillir dès 8h les élèves transportés par les cars. Les enseignants étaient profondément choqués par l'assassinat de leur collègue. Certains, qui avaient préparé pendant leurs vacances des activités de réflexion et des temps d'échange n'ont pas approuvé le choix de la Lettre de Jean Jaurès aux instituteurs, tandis que d'autres, ne se sentant pas capable d'organiser des débats, ont simplement lu le texte aux élèves. Plusieurs élèves n'avaient pas compris la portée symbolique de ce meurtre. L'état émotionnel d'inquiétude des personnels et des élèves a été compliqué à gérer pendant la première semaine. En outre les parents ont contesté le nouveau mode d'organisation qu'ils ont jugé à contre-courant des annonces du ministère. Ils n'ont pas perçu la garantie de la sécurité et les bénéfices pour les conditions d'apprentissage de tous les élèves. Une rencontre avec les associations des parents d'élèves a permis de réexpliquer les procédures et de diffuser le nombre de contaminations intra-collège, rassurant puisqu'encore nul en novembre.

Cette période a été un moment difficile pour moi cette année car fatiguée par la première période j'ai consulté mes mails et le site de l'éducation nationale tous les jours des vacances de Toussaint avant de recevoir des consignes de notre ministère qui ont évolué en très peu de temps. Nous n'avons pas eu le temps d'échanges primordial avec les équipes avant la rentrée des élèves.

Cet événement a révélé ce que nous allions vivre tout au long de l'année :

- Une communication sur la crise avec notre ministre par BFM ou d'autres chaînes de télévision ou radio présentant des décisions prises pour l'Éducation

Nationale, sans information préalable des personnels de direction, suivies de visioconférences menées par notre Directeur académique.

- Une adaptation permanente aux actualités et calendriers de plus en plus serrés (évaluations anciennes et nouvelles, orientation, examens...) avec des applications informatiques différentes de plus en plus nombreuses et peu intuitives. Cette adaptation devait être concrétisée dans les plus brefs délais sans que les personnels de direction soient informés directement des dernières modifications ou arrêt des applications pour mises à jour. Par exemple les mises à jour de la FAQ COVID-19 du site education.gouv.fr étaient et sont encore à consulter régulièrement même le week-end pour se rassurer.
- Une pression des parents pour que leurs enfants aient tous leurs cours sur une journée complète avec comme exigence la demi-pension pour tous et tous les jours en ayant la garantie d'une sécurité sanitaire maximale. La demi-pension, déjà point noir du fonctionnement de notre collège, est devenue un sujet sensible cette année avec 750 repas par jour pour 240 places dans la salle. Le service s'étale de 11h15 à 14h00. Pour que les élèves mangent en quinconce comme en juin 2020, nous aurions dû diminuer le nombre de places à 150 et donc refuser certains élèves à déjeuner pour conserver la même amplitude horaire sans incidence sur les cours.
- Une multiplication des communications orales et écrites pour rendre explicites les différentes mesures prises au sein de l'établissement aux différents usagers (élèves, parents d'élèves, enseignants, vie scolaire et agents). Au sein du collège, nous avons privilégié les temps de travail en présentiel en comités réduits et réservé les visioconférences pour les réunions plénières avec les familles. Pendant le confinement, nous avons travaillé avec les équipes avec ce même mode de réunion à distance comme en 2019-2020.
- Une présence obligatoire et essentielle sur le terrain de tous (personnels de direction, de vie scolaire, agents et enseignants) pour répondre aux questions des élèves, expliquer et faire respecter le protocole sanitaire ainsi que le règlement intérieur.
- Une augmentation croissante des activités de ressources humaines (embauche d'AED supplémentaires, accueil de remplaçants non formés, soutien et accompagnement des enseignants d'EPS contraints de modifier leurs méthodes ainsi que des personnels vulnérables ou en difficulté ...).
- Une importance croissante du réseau personnel entre chefs et/ou adjoints pour des échanges d'informations, de pratiques et de soutien quand les conditions d'exercice devenaient très difficiles.

- Une réelle difficulté à couper avec le collège, à se reposer et se ressourcer avec la crainte d'être moins efficace.

Pour cette année scolaire, nous avons accueilli tous les élèves pendant 34 semaines (sauf éviction de cas positifs ou contacts et fermetures ponctuelles de classes en fin d'année scolaire). La continuité pédagogique pendant le confinement a donc été effective pendant seulement 2 semaines autour des nouvelles vacances de Printemps.

Pendant le confinement de 2020, nous avons décidé collectivement d'un plan de travail hebdomadaire par discipline envoyé via l'ENT aux élèves. Pour le confinement de 2021, nous avons conservé ce mode de transmission du travail à distance en ayant sensibilisé les élèves dès le mois de septembre aux ressources de l'espace numérique de travail. Certains enseignants s'étaient épuisés en 2020 à créer leurs propres ressources numériques et faire un retour individualisé aux élèves. Ils ont cette année réutilisé leurs activités numériques ou distribué des documents papier avant le départ des élèves. Le retour des parents portait principalement en 2020 sur l'accès aléatoire aux outils, l'abondance de documents, la charge de travail trop grande et l'implication décroissante dans les apprentissages. Cette année les parents ont insisté sur leur souhait d'avoir des cours en visioconférence dans toutes les matières et de les positionner tôt le matin pour motiver les élèves à se lever alors que tous les enseignants ne plébiscitent pas ce contact avec les élèves. Certains y voient un moyen de comparer les enseignants entre eux, d'autres considèrent qu'ils ne peuvent pas guider personnellement les élèves dans leur travail et préfèrent des retours individuels aux élèves. Par ailleurs, la responsabilité de la motivation revient-elle uniquement aux enseignants ? Nous devons nous interroger aujourd'hui sur le travail des élèves en classe et à la maison : quelle tâche ? quand ? comment ? pourquoi ? Cette problématique, cœur des apprentissages, doit selon moi intégrer la notion de matériel. Comment un élève confiné, sans ordinateur ni connexion internet, peut-il rester impliqué dans son travail de collégien ? Comment mettre à disposition d'un enseignant les outils performants pour un travail à distance efficace ? La question du matériel étant loin d'être résolue, le collège portera pour l'année 2021-2022 un projet sur l'apport des neurosciences dans les apprentissages qui pourrait alimenter les échanges autour du travail personnel de l'élève, premier enjeu de l'enseignement à distance.

En conclusion, cette année 2020-2021 a été l'occasion pour moi de réaliser que je pouvais être créative et rigoureuse en inventant des solutions dans un cadre fixé. Ce métier choisi il y a 6 ans me plaît toujours et m'apporte encore des satisfactions. Je me

suis usée cette année dans la régulation du quotidien et dans la gestion de la crise sanitaire. Le soutien de mes proches, l'implication constante des élèves et des équipes dans le travail collectif ainsi que la solidarité entre pairs m'ont aidée à dépasser le découragement plus fréquent cette année. J'envisage la nouvelle année scolaire avec davantage de détachement, bien décidée à prendre le temps pour réfléchir avant d'agir et accomplir mes missions avec cohérence.



TEMOIGNAGE N° 3 : PROVISEURE ADJOINTE

Être adjointe de lycée une année de réforme et de crise sanitaire « j'ai tenu bon parce que je n'étais pas seule »

L'établissement (zone urbaine avec CSP plutôt favorisées) est une cité scolaire de 1600 élèves avec occupation du même bâti (couloirs et salles) pour le collège et le lycée. Une seule cour de récréation, un seul réfectoire pour 24 classes de lycéens, 2 classes de supérieur et 20 classes de collégiens.

La rentrée 2020 était attendue, espérée car c'était un retour des élèves et des personnels en présentiel même si beaucoup de questions restaient sans réponses concernant les évaluations avec la part du contrôle continu, les examens avec des programmes ou des sujets adaptés, quels professeurs principaux pour des classes de première et de terminale éclatées, quelle organisation pour les conseils de classe, comment gérer la crise sanitaire et continuer de suivre les parcours des élèves* ? Quelle aide nous serait apportée pour pallier les semaines de confinement et de cours à distance ? Beaucoup de questions lors de la reprise en septembre mais la motivation et l'énergie étaient présentes, comme à chaque fois.

J'ai eu l'impression toute l'année d'attendre des réponses qui venaient au jour le jour par des canaux différents sans pouvoir anticiper, préparer mais toujours dans la précipitation avec des délais pour exécuter les tâches demandées trop courts et ainsi ne pas pouvoir prendre un peu de hauteur. Les tâches étaient principalement liées à l'utilisation d'applications, on passe ainsi la majorité de son temps assis devant un voire deux écrans.

C'était la deuxième année d'une réforme qui a modifié en profondeur le baccalauréat en introduisant une grande part de contrôle continu. Ce changement nécessitait un accompagnement régulier et de proximité pour rassurer les personnels. J'ai assisté à des crises de pleurs d'enseignants qui disaient avoir l'impression de ne plus croire dans leurs missions et semblaient désemparés. C'est ma plus grande frustration cette année, ne pas avoir pu consacrer le temps nécessaire aux personnels pour les écouter, les rassurer et répondre à leurs besoins.

Les tâches habituelles étaient déjà consommatrices de temps sur ordinateur, mais cette année, il a fallu y ajouter les conséquences de la réforme et la gestion de la crise sanitaire.

Comment s'occuper des questions administratives qui demandent de la rigueur et de l'attention (ex : inscriptions des élèves aux examens), suivre régulièrement les élèves dans leurs parcours (orientation avec parcoursup, projets d'accueil individualisé avec des réunions d'équipes éducatives, mises en place d'aide pour les plus en difficultés...), organiser les cours chaque semaine avec un protocole qui évolue et dont nous recevons une FAQ mise à jour régulièrement avec de nouvelles règles et, suivre avec minutie les cas positifs, les cas contacts, les problèmes de jauge, de distanciation, gérer aussi les inquiétudes, la peur d'être contaminé, toutes les questions d'ordre médical ? Tout cela sur fond de réforme avec les questionnements et remises en compte personnelles ?

Me suis-je bien occupée des professeurs stagiaires cette année ? Est-ce que j'ai pu suivre un projet pédagogique du début à son terme ? Est-ce que j'ai consacré le temps nécessaire aux familles ? Aux personnels du lycée ?

Est-ce qu'il est dans ma nature, d'être agacée par la venue de professeurs dans mon bureau pour me poser des questions ou simplement pour discuter, alors que je suis débordée de tâches administratives ou techniques ?

Je réponds non à toutes ces questions. Pourquoi ? Par manque de temps, de disponibilité. Cette année a été épuisante physiquement et mentalement.

Mais j'ai tenu bon car je n'étais pas seule. L'équipe de direction a pris tout son sens durant cette année si particulière et tendue. D'abord, l'équipe de mon établissement a été essentielle, le partage des tâches, savoir se faire remplacer quand on sent l'épuisement, se ménager des pauses entre soi, relativiser, prendre un peu de recul. Il y a eu également les échanges avec les autres équipes de direction, les retours d'expériences, l'entraide entre pairs. Savoir que nous pouvons compter les uns sur les autres.

La solidarité également avec les services du rectorat, nous étions conscients des changements à tous les niveaux et la bienveillance, la patience étaient de mises.

Enfin, il faut parfois décider de se « déconnecter » pour revenir à l'humain. C'est ce que je fais lorsque je veux retrouver le sens de mon travail.

*Concernant l'impact de la crise sur les élèves, ce qui a été flagrant cette année est le nombre plus élevé de passages à l'infirmerie des élèves du cycle terminal avec crises d'anxiété et stress générés par la situation sanitaire mais aussi par le contrôle continu. Les lycéens ont également exprimé l'impression d'être une "génération sacrifiée" ou d'avoir un "bac au rabais". Certains ont dit qu'ils auraient pu totalement décrocher si les cours n'avaient pas eu lieu en présentiel tous les jours (même en demi-journée).

La note positive vient de l'autonomie acquise par les élèves, liée au fait de devoir travailler seul plus souvent, mais également l'entraide en utilisant les outils numériques (en reconstituant la classe de façon virtuelle par des groupes sur des applications). On a pu noter aussi plus de communication via pro note entre les enseignants et leurs élèves ; un lien différent, toujours respectueux mais avec plus de proximité s'est créé.



TEMOIGNAGE N° 4 : PROVISEUR

« Quel sens donner à notre métier... »

Journal de bord

Année scolaire 2019-2020

LPO Zone semi urbaine 1000 élèves ; options artistiques, sections sportives ; En réseau pour les enseignements de spécialité avec deux autres Lycées dont un agricole.

Population très hétérogène. Grand écart des CSP, nombre important de bousiers (taux 4). Problème numéro 1 le post bac : éloignement des centres universitaires et coût des transports. Majorité des enseignants issus du département dont la plupart ont suivi leurs études au Lycée.

Début du confinement: mise en place d'une cellule de crise composée de l'équipe de direction, la gestionnaire agent comptable, le chef d'équipe des agents.

Priorité N°1 se soucier de l'état de santé des usagers du lycée, procéder aux ASA, compter les troupes.

Priorité n°2 : vider l'internat.

Priorité N°3 : organiser les cours en distanciel.

- comptabiliser les professeurs en détresse numérique et organiser des sessions de formation
- comptabiliser les élèves en manque d'équipements ou habitant en zone blanche
- vérifier que toutes les familles ont accès à l'ENT et qu'ils ont utilisé au moins une fois le code d'accès
- mettre en place un service « postal » des cours pour les naufragés du numérique
- mettre en place un prêt de matériel
- vérifier que l'on a pris contact avec tous les élèves
- informer les familles et les professeurs avec un courrier hebdomadaire
- laisser aux professeurs la liberté d'utiliser des logiciels hors RGPD et l'assumer
- préparer le retour des élèves en juin

Pour les PERDIRS :

- mélanger les métiers : travail de secrétariat, formateur en outils numériques, expert en mesures sanitaires.....
- engager rapidement des dépenses pour respecter des mesures sanitaires pour être prêt à accueillir des élèves et des adultes en toute sécurité sanitaire

- recevoir toutes les frustrations, des inquiétudes, des décisions ministérielles tardives
- rassurer les élèves et les parents de la passation des examens
- rassurer les élèves et les parents sur le fonctionnement de parcoursup
- organiser le mois de juin pour les élèves volontaires dans le strict respect des consignes sanitaires
- organiser la remontée des notes dans le cadre du contrôle continu

Constat :

- on a fait ce qu'on a pu en gardant à l'esprit la nécessaire continuité du service public.
- un coût élevé pour l'établissement pour le respect du protocole sanitaire pas compensé en totalité par la collectivité territoriale
- des annonces tardives en termes d'épreuves ce qui a rajouté du stress inutilement aux élèves, aux parents et aux enseignants.
- un remarquable investissement de la grande majorité des enseignants, de la vie scolaire (notamment des AED), des personnels sociaux et de santé. (J'avais la chance d'en avoir !)

Année scolaire 2020-2021

LGT Zone pavillonnaire ; 1500 élèves. Importante proportion de CSP plus et de professeurs agrégés.

- début d'année normale avec le masque.
- assassinat de Samuel Paty
- organisation du passage à la demi-pension de 1400 élèves
- passage en demi-jauge : organiser les cours en distanciel. comptabiliser les professeurs en détresse numérique et organiser des sessions de formation, comptabiliser les élèves en manque d'équipements ou habitant en zone blanche vérifier que toutes les familles ont accès à l'ENT et qu'ils ont utilisé au moins une fois le code d'accès, mettre en place un prêt de matériel
- annonce ministérielle : priorité aux élèves de terminale
- fermeture de l'établissement
- annulation des épreuves de spécialités
- organisation des épreuves de fin d'année dans un climat très tendu, avec des logiciels inopérants.

Cerise sur le gâteau : on a demandé également d'organiser les passages de tests à la demande de la collectivité territoriale.

Pour les PERDIRS :

- refaire x fois les EDT
- vérifier que l'on a pris contact avec tous les élèves
- mettre en place des zones fumeurs à l'intérieur des lycées
- rassurer les élèves et les parents par Visio de la passation des examens
- rassurer les élèves et les parents par Visio sur parcoursup
- organiser des examens sans aucun sens

Conclusion :

- une inégalité de traitement jamais atteinte dans notre institution. CF les écarts de décrochage scolaire des élèves de la voie professionnelle, technologique et générale.
- une mise en évidence criante de l'inefficacité des outils numériques en usage dans l'EN
- une volonté ministérielle de vouloir à tous prix installer une normalité dans un fonctionnement pourtant très dégradé
- une incapacité ministérielle à anticiper des décisions concernant des milliers d'utilisateurs

Et enfin deux questions essentielles:

- quel sens donné à l'évaluation dans le cadre du contrôle continu ?
- quel sens donné au baccalauréat ?

Pour les PERDIRS :

Quel sens donner à notre métier en dehors de la fatigue, des injonctions paradoxales, de la gestion du manque de moyen ? Sans parler du mépris ressenti par l'ensemble des personnels de direction !



TEMOIGNAGE N° 5 : PRINCIPAL

Collège 600 Centre-Ville Banlieue parisienne CSP favorisée

« De valse-hésitation en fiasco »

Pour moi, la crise dans la crise a commencé avec l'appel de mon adjoint, à la fin des congés d'automne 2020, qui m'annonçait avoir contracté la COVID-19. Son souffle court lors d'un échange téléphonique le surlendemain confirmait mes craintes. Mis sous surveillance, il sera ensuite hospitalisé et plongé dans un coma artificiel pour être intubé pendant dix semaines.

Il ne reprendra finalement son poste que début juillet après une longue absence de huit mois. Début novembre, c'est donc seul que j'ai dû mettre en œuvre le nouveau protocole sanitaire au sein d'une communauté éducative particulièrement alertée sur les risques encourus.

Cette situation, nous pensions l'avoir anticipée. La commission permanente, sur délégation du conseil d'administration avait adopté, dès la fin août 2020, un cadre sanitaire pour l'année 2020-2021 basé sur les différentes postures mises en œuvre en 2019-2020.

Las, en novembre 2020, les attentes ministérielles avaient radicalement changé et le « laisser-faire » du printemps 2020 avait laissé place à une forme de « quoi qu'il en coûte » autoritaire donnant la priorité absolue au maintien de tous les cours pour tous les élèves tout le temps sur toute autre contingence sanitaire locale.

Cette divergence n'avait pas échappé aux représentants des parents d'élèves qui, dans un premier temps, exigèrent la stricte application des directives ministérielles au mépris de la stricte limitation du brassage édictée par le décret et, ce faisant, de la hiérarchie des normes qui aurait dû, pourtant, prévaloir.

À l'issue d'une seconde séance, le conseil d'administration parvint enfin, et à l'unanimité, à adopter un cadre sanitaire respectueux du décret. Il fût mis en œuvre, vu l'urgence, dès le lendemain.

Cette délibération fût soumise, comme il se doit, au contrôle de légalité et dès le lendemain, à défaut de hiérarchie des normes, ce fût le DASEN qui m'appela pour m'annoncer qu'il ne validerait pas notre délibération.

Et puis, j'attendis...

Le conseil d'administration budgétaire de fin novembre approchant, à 48 heures de la fin du délai, je contactais le contrôle de légalité pour m'étonner qu'il n'ait pas encore statué sur cette délibération pourtant apparemment litigieuse.

M'attendant à un rejet, dont la motivation m'intéressait au plus haut point, quelle ne fût pas ma surprise le lendemain en constatant que ladite délibération avait été validée « sans observation », selon la formule consacrée.

Cette surprise fût redoublée lorsque, dans l'après-midi, le même DASEN m'appela, un peu gêné, pour m'expliquer que cette validation était due à une fausse manœuvre et me demander de bien vouloir soumettre à nouveau la délibération contestée à son contrôle. Ce que je fis.

Et j'attendis...

Entre-temps, informé, le conseil d'administration considérant que sa délibération avait été rejetée, décida qu'il n'était pas en mesure d'en présenter une nouvelle et ce fût le cadre de la rentrée 2020, donc sans limitation de brassage, qui fût repris, à l'exception de la demi-pension où la distanciation physique fût maintenue.

À l'issue du délai réglementaire de contrôle de légalité, la fameuse délibération n'ayant toujours pas été formellement rejetée, elle devint... exécutoire mais devant une telle mascarade, comme la communauté éducative avait retrouvé un *modus vivendi*, le chef d'établissement n'en tint aucun compte...

Échaudé par cette valse-hésitation, je proposais néanmoins au conseil pédagogique de nous préparer à la seule posture pour laquelle les attentes ministérielles ne risquaient pas trop de fluctuer : la fermeture de l'établissement et le passage en « continuité pédagogique ». Là encore, un cadre fût posé, tentant de faire comprendre aux parents que ladite continuité ne pouvait se traduire par le maintien de tous les cours en visioconférence. Heureusement, les difficultés rencontrées par nombre d'étudiants voire par quelques actifs à suivre cette virtualité effrénée nous aidèrent dans notre entreprise andragogique.

Nous étions prêts, une grille de visioconférences avait été élaborée par le jeune professeur venu assurer la suppléance de mon adjoint. Elle permettait des contacts réguliers entre professeurs et élèves afin de soutenir ces derniers dans la réalisation du travail personnel qui leur était assigné. L'emploi du temps correspondant avait été transféré durant le week-end. Les professeurs, faisant contre mauvaise fortune, bon cœur, semblaient disposer à jouer ce jeu d'équilibriste.

Las, le lundi 5 avril 2021, d'improbables attaques informatiques par « déni de service » eurent tôt fait d'avoir raison des biens fragiles serveurs du CNED et les professeurs passèrent leur première journée à chercher, dans le néant numérique, des élèves qui bien que connectés, ne parvenaient jamais à atteindre la salle de classe virtuelle où leur enseignant les attendait.

Sommes-nous, à ce point, à la merci de quelques hackers malintentionnés ? C'est curieux car lorsqu'il s'agit de déclarer nos impôts, le système informatique du ministère des finances, bien plus stratégiquement sensible que nos classes virtuelles, ne dysfonctionne jamais, au grand dam de nombre de contribuables. Les technocrates du ministère de l'éducation nationale devraient, peut-être, demander conseil à leurs collègues des finances...

Ce nouvel épisode fût un triste fiasco car si certains professeurs parvinrent, de façon aléatoire, à « faire classe virtuelle », beaucoup y perdirent le peu d'enthousiasme qu'ils avaient pu retrouver.

Puis ce fût la demi-jauge pour les classes de 4^{ème} et 3^{ème} pour finir par des épreuves ponctuelles du Diplôme national du brevet, basées sur un programme de 4^{ème} survolé l'année précédente dans les conditions que l'on sait sur des objets d'études qui ne figuraient même pas sur la liste restreinte des attendus publiée à la fin de l'année 2019-2020.

Malgré tout, ma hiérarchie, à un an de mon départ en retraite, avait trouvé le temps de m'adresser une lettre de mission « complémentaire » me demandant de poursuivre ce que j'avais déjà fait. À un mois de ma fin de carrière, j'eus donc le droit à un ultime entretien professionnel, certes fort agréable mais dénué de tout enjeu en un temps où nous avions bien d'autres problèmes à régler. Je commis donc un « rapport d'activité complémentaire » au terme duquel je fis part à ma hiérarchie de mon soulagement de débarquer prochainement de ce « bateau ivre ».

Au-delà de l'amertume et du triste constat d'une incompétence managériale abyssale, que retenir de cette séquence ?

Pour ma part, je veux garder l'espoir que l'École n'oubliera pas cette crise, que le sable du déni de réalité ne recouvrira pas pudiquement ces errements et, de ce point de vue, la note d'information 21-33 de la DEPP ministérielle me semble être l'archétype des écrans de fumée que ne manquera pas de déployer le ministère pour faire oublier ses manquements.

Il nous faut nous préparer à d'autres crises et pour cela ne pas oublier la présente. Y aura-t-il un véritable retour d'expérience (RETEX) mené par des gens dont c'est le métier ? Y aura-t-il des exercices nationaux réguliers de passage en « continuité pédagogique », pour habituer les communautés éducatives à cette posture insolite, pour éprouver la solidité des serveurs informatiques, pour vérifier que nous disposons bien des équipements nécessaires à ladite continuité ?

Et je ne parle pas de l'hybridation de l'enseignement avec un groupe d'élèves en présence et l'autre à distance qui, concept pédagogique-administratif fumeux de la même eau que l'hétérogénéité et qui, dans la plupart des établissements, n'est qu'un mot sur une circulaire officielle.

À l'heure où j'écris ces lignes, s'il convient de saluer le travail de clarification opéré grâce au cadre sanitaire 2021-2022 publié fin juillet 2021, force est de constater, en revanche, que le Plan de continuité pédagogique national publié il y a un an, six pages en tout et pour tout, est toujours totalement insuffisant pour une administration qui accueille douze millions d'élèves, soit un Français sur cinq près de la moitié du temps (180 jours par an sur 365) !



TEMOIGNAGE N° 6 : PRINCIPALE ADJOINTE

Récit des aménagements d'organisation

Du Lundi 16 Mars 2020 à... Mai 2021

J'occupe depuis septembre 2019 le poste de Principale adjointe dans un collège de 750 élèves dans une ville assez tranquille de la banlieue parisienne.

Le collège accueille des élèves de toutes catégories sociales et l'établissement fonctionne plutôt bien (pas de gros problèmes disciplinaires ni de faits d'établissements marquants), l'équipe enseignante est stable et exigeante).

La rentrée 2019 s'est faite sans encombre, les professeurs étaient quasi tous nommés et les élèves ont vite pris le train-train quotidien qui scande la vie d'un collégien.

Mes journées s'enchaînaient au rythme des sonneries, des réunions et des installations des différentes instances (conseil d'enseignement, conseil école- collège, conseil pédagogique, conseil d'administration commission éducative etc...)

La machine était bien rodée et la vie était agréable jusqu'au jour où...

Devant un écran de télévision, le lundi 16 mars 2020, la France entière apprenait que nous allions confiner. Nous allions être en confinement dès le lendemain !!

Dès l'annonce du Président, les messages par sms fusaient, les professeurs via le groupe WhatsApp du collège se demandaient comment nous allions faire avec nos élèves ? Et les réunions prévues ? les rdv avec les parents prévus ? le brevet blanc programmé dans quelques jours ? Bref l'inquiétude s'installait et nous devions faire face à une situation inédite et inimaginable.

Très rapidement avec ma collègue Principale nous avons échangé sur les principales mesures : Prévenir les familles de manières officielles et organiser la continuité pédagogique. Un message via l'ENT a été adressé aux familles les informant de la fermeture de l'établissement.

Le lendemain, nous nous retrouvons donc toutes les deux au collège l'établissement vide comme figé dans le temps par surprise nous donnait une drôle de sensation. Les familles ont dans la majorité suivi les consignes puisque très peu d'élèves se sont présentés le matin à la grille (ils n'avaient pas consulté leur messagerie et n'avait pas compris que les mesures s'appliquaient immédiatement !)

Nous nous sommes vite inquiétées des élèves n'ayant pas d'ordinateur, de matériel numérique ou de connexion à la maison et qui allaient se retrouver en difficulté avec ce confinement.

Nous avons donc missionné la vie scolaire pour appeler tous les élèves et s'assurer que tout le monde allait bien et que tous avaient un ordinateur ou une tablette pour pouvoir

commencer les cours via les visios. Les visios !! voilà quelque-chose que très peu de personnes avaient expérimenté avant ce confinement.

Nous avons peur que les professeurs ne s'en saisissent pas pour continuer la classe. Nous leur avons demandé dans un premier temps de fonctionner via la messagerie de l'ENT et de donner les consignes de travail par ce biais-là. Le temps pour nous de leur faire un document leur expliquant comment faire une classe via une visio conférence, le temps pour nous de les rassurer et de les accompagner.

Mais nous, chef d'établissement qui nous accompagnait ? Nous qui prenions soin de nous assurer que les familles, que les élèves, que les professeurs allaient bien, que les enseignements allaient continuer, nous, qui s'occupaient de nous ? Et bien nous avons eu effectivement quelques visios avec notre hiérarchie pour nous apporter des éléments de réponse quant à la manière de gérer cette crise mais nous avons l'impression que de toute façon, comme bien souvent, c'était à nous de nous débrouiller, de tout faire pour que tout fonctionne et bien évidemment, dans le respect des directives ministérielles !

Nous avons très vite pu nous apercevoir que les injonctions, les demandes qui nous arrivaient étaient parfois prises sans se soucier de la difficulté de la mise en place sur le terrain

Fallait-il accueillir les enfants des soignants ? Oui évidemment mais où ? Quels établissements allaient être concernés ? Encadré par qui ? Et le temps du midi comment allait-on faire avec ces élèves ? car évidemment il n'y avait pas de cantine. C'était à nous chef d'établissement de nous organiser, alors bien sûr nos supérieurs étaient joignables pour nous accompagner et ils l'ont fait avec beaucoup de bienveillance et de disponibilité mais c'est nous qui, au quotidien étions aux premières loges pour tout organiser dans nos établissements.

Avril : déjà plusieurs semaines que nous fonctionnons avec ce confinement au rythme des visios et des appels téléphoniques.

Les familles nous faisaient part de la difficulté de suivre et d'organiser le travail à la maison surtout quand il y avait plusieurs enfants et qu'eux même travaillait en visio également !

Nous avons donc modulé notre fonctionnement pour que les visios (dites aussi classes virtuelles) s'étalent sur des plages horaires plus importantes mais pas trop tardives non plus car nous avons bien conscience que passer plusieurs heures en cours devant un écran pour un élève pouvait être pesant et fatiguant sachant qu'en plus, il y avait des devoirs à faire et à retourner par mail. Bref tout le monde était chez soi mais la fatigue était bien là !!Ajouter à cela un climat anxigène et des tensions dans les familles !! On attendait tous l'annonce de la fin de cette pénible parenthèse dans l'année scolaire.

Mi-mai: Enfin une date est prévue pour la réouverture progressive des établissements . De nouveau, nous l'apprenons via les journaux télévisés et nous commençons donc à nous organiser pour modifier tous les emplois du temps de élèves (et des professeurs par la même occasion) en vue d'un retour en présentiel mais avec des demi-jauges. Une visio avec le Recteur nous donnera les grandes lignes et les FAQ sont de toute façon là pour répondre à nos questions.

Les élèves sont dans leur majorité de retour, contents de se retrouver entre eux et contents de retrouver un semblant de vie normale.

Car le retour est conditionné par quelques règles : la distanciation, le port du masque, le lavage des mains au gel régulièrement etc.. Beaucoup se plient à ces nouvelles règles et comme nous avons à faire à des adolescents, certains ont plus de mal à les respecter sauf que là il en va de la santé et de la sécurité du collectif alors nous devons être intransigeants et exigeants. Les élèves qui ne respecteraient pas le protocole seraient en exclusion temporaire et retourneraient chez eux quelques jours histoire de revenir dans de meilleurs dispositions !! Sachant que des rappels à l'ordre ont été faits régulièrement pour les élèves ne respectant pas le protocole, des appels aux familles aussi pour leur expliquer l'importance des règles sanitaires. De même, certaines familles ne comprenaient pas toujours les règles et des outils pédagogiques leur ont été transmis pour les accompagner (padlet, diaporama, vidéos genially etc)

Les professeurs ont dans leur majorité répondu présents au retour en présentiel, très peu ont été contraints de rester chez eux pour des raisons médicales ou familiales mais ceux présents veillaient à ce que le respect des règles soit strict pour le bien de tous.

L'année 2020 s'est terminée ainsi, avec des classes à moitié pleine, des professeurs frustrés de ne pas avoir fini le programme, un brevet des collèges annulé et basé que sur les notes du contrôle continu, une équipe de direction fatiguée d'avoir tenue à bout de bras cette crise sanitaire malgré toutes les difficultés.

Nous attendions la rentrée prochaine avec l'espoir que les choses iraient pour le mieux et nous avons bien compris que c'est en lisant les journaux et en regardant la télé que nous aurons des informations sur notre rentrée 2021.

Septembre 2021, durant tout l'été les spéculations sur la reprise dans les établissements nous ont tenues en alerte et nous étions en vacances sans vraiment l'être car inquiets de la manière dont les choses reprendraient et du temps qu'on aurait pour nous organiser.

La rentrée des classes s'est faite avec quelques modifications : pas de réunions de rentrée avec les parents, les élèves et les personnels sont tous masqués tout au long de la journée et à la loge c'est le défilé des élèves venant demander un masque car ayant oublié ou cassé le leur.

Le brassage dans la cour de récréation nous a contraint à revoir notre organisation car nos DAASEN, lors des réunions de rentrée (via la visio bien évidemment) ont insisté sur ce point : limiter les brassages. Du coup, le terrain de basket et la piste d'athlétisme feront office de cour de récréation pour les 3ème et les 5ème tandis que la cour initiale serait occupée par les 6ème et les 4ème.

La cantine a elle aussi connue des modifications : un temps allongé et des tables aménagées pour n'accueillir que peu d'élèves et un système de nettoyage par le dernier sorti de table afin de désinfecter pour la prochaine tournée. Tout le monde y met du sien pour que l'établissement fonctionne au mieux. Les agents de service sont mobilisés pour passer désinfecter les poignées de portes et les lieux de passage plusieurs fois par jour, les assistant d'éducation jongle entre leur missions habituelles et la gestion à leur niveau de la crise sanitaire (reprendre les élèves plusieurs fois par jour pour masque non mis correctement, réceptionner les élèves exclus de classe car ne respectant pas le protocole sanitaire, gérer les permanences dues à des professeurs absents car cas contact ou cas positif etc.

Les professeurs habitués à occuper leur salle de classe ont découvert le système de « une classe/ une salle ». C'est à eux de se déplacer à chaque changement d'heure et non plus aux élèves. Cela n'a pas soulevé d'opposition dans les premiers temps car tout le monde jouait le jeu de l'effort collectif mais rapidement cette situation de courir chaque heure avec ses copies et son matériel d'un bout à l'autre du bâtiment a soulevé protestation et lassitude. Une fois de plus c'est un défilé de professeurs dans les bureaux de la direction pour se plaindre de la situation (« on est fatigué de changer de salle, les élèves ne mettent pas les masques correctement, ils ne se mettent plus au travail comme avant etc...) Nous devons ma collègue et moi prendre le temps de les rassurer : les élèves ne mettent pas les masques , faites remonter l'info par écrit et nous convoquerons l'élève et avertirons les parents et en cas de récurrence, il y aura des sanctions, le changement de salle est pénible ? mais nous n'avons pas le choix ,ce sont les consignes, il faut éviter les brassages dans les salles et limiter les déplacements de masses ! les élèves sont moins studieux qu'avant ?, et bien allez à leur rythme de toute façon le programme va être difficilement tenable entre les élèves absents , les confinés et les classes fermées cela va être de nouveau une année particulière !!

Nous avons fonctionné avec des aménagements la quasi-totalité de l'année. Les professeurs et les familles ont tous fait de leur mieux pour que l'établissement continue malgré la crise sanitaire à accueillir tout le monde en toute sécurité.

Nous avons repris un fonctionnement normal en mai 2021. Les élèves ont retrouvé un emploi du temps où ils changent de salle à chaque heure (la joie des professeurs

dépassait de loin celles des élèves !), la cour allait de nouveau accueillir toutes les classes (des 6èmes allaient côtoyer des 3èmes !!).

Nous pouvions même faire nos conseils de classe du dernier trimestre en présentiel !!

La fin de l'année a vu le brevet se passer dans les conditions normales et malgré une année particulière nos élèves ont obtenu de très bons résultats !!

L'année est enfin terminée et nous organisons doucement la prochaine rentrée.

Que nous réservera la rentrée 2021 ?? Comment évoluera la situation sanitaire ? Dès mi-août, les chefs d'établissement seront prêts à mettre en place les instructions pour une nouvelle année qui on l'espère sera ordinaire.



TEMOIGNAGE N° 7 : PRINCIPALE DE COLLEGE

Au sujet du quotidien de l'année 2020-2021 dans un collège REP « Perte des codes, violences, laïcité, loyauté, maltraitance, solidarité »

Il serait long et fastidieux de dérouler l'année 2020-2021 de façon linéaire. Je préfère faire le choix de quelques axes principaux du travail d'une principale, comme on définirait un paysage en quelques coups de pinceaux : les élèves, les parents, l'institution. Cela peut sembler réducteur mais l'on comprendra que c'est le lien entre ces composantes qui est questionné par le chamboulement sociétal que représente entre autres, la crise sanitaire, mais pas seulement : il n'y a pas eu que la Covid-19, il y a eu l'assassinat de Samuel Paty et aussi la flambée du conflit israélo-palestinien, qui ont eu une résonance particulière et très perceptible chez une partie des élèves notamment.

Le contexte particulier local tient au projet de construction d'une école coranique, qui va voir le jour après l'autorisation du tribunal administratif. L'importante communauté musulmane se trouve en effet divisée entre deux tendances, l'une laïque et plutôt bien intégrée, l'autre radicale et communautariste.

Le collège comprend près de 52 % de CSP défavorisée, et reçoit les élèves de deux quartiers qui relèvent de la politique de la ville. Il accueille aussi des élèves de zones résidentielles, attirés par les classes à horaires aménagés.

Les élèves

Sur les changements produits par la crise sanitaire, les élèves avaient eu « un tour de chauffe » au printemps précédent : heureux dans leur très grande majorité de revenir au collège, **la plupart d'entre eux s'adapte aux règles imposées par la Covid-19**. Il faut reprendre certains d'entre eux sur la façon de porter le masque, souvent sous le nez, mais dans l'ensemble les élèves respectent ce qui leur est demandé. Les règles ont d'abord demandé souplesse et investissement aux agents, qui ont vu leur travail changer, qui ont dû revoir le nombre de tables par classe, aménager le restaurant scolaire avec un passage des élèves par classe et placements en quinconce, ces contraintes ont pesé lourd sur l'équipe des agents et sur le personnel de vie scolaire.

Côté travail et résultats, le 1^{er} confinement a fait des dégâts. Nos élèves fragiles se sont perdus, pour ceux qui vivent dans les quartiers, les conditions de travail à la maison sont pour beaucoup incompatibles avec la mise en place d'un apprentissage à peu près régulier. Trop de monde dans trop peu de pièces, équipement informatique inexistant ou très insuffisant, ambiance anxieuse, on a peur dans les logements, les tensions

s'installent et l'école s'éloigne ... nous l'avons particulièrement constaté pour les enfants de parents séparés, les enfants des quartiers prioritaires, les enfants des gens du voyage sédentarisés, et dans une certaine mesure les enfants des familles turques et maghrébines.

Lors des conseils de classe, des réunions du groupe de veille, des échanges formels ou informels avec les enseignants, l'on a constaté une baisse de la concentration chez une majorité d'élèves, qui se traduit par une difficulté accrue à être attentif en cours, mais aussi à maintenir une continuité dans le sens des apprentissages. J'ai senti des adolescents fragilisés devant des adultes qui ne savent plus de quoi le lendemain sera fait. Ce constat concerne également les élèves des milieux plus favorisés, ou très favorisés. Certaines jeunes filles ont manifesté beaucoup d'anxiété, et les infirmières ont eu davantage de travail d'écoute. Un sentiment de solitude concerne des élèves de tous les milieux.

Le collège avec son ensemble de règles, ses équipes de professeurs et d'encadrants, son rythme et ses codes, m'est apparu comme un bastion attaqué certes, mais propre à rassurer, à offrir un cadre clair indispensable pour les jeunes.

Comme j'ai pu en témoigner, les rapports entre élèves tout comme entre élèves et adultes se sont dégradés et ont montré un niveau de tension que pour ma part, je n'avais pas rencontré précédemment dans ma carrière. **La montée de la violence** se constate sous différentes formes : violence verbale, défiance face à l'adulte (assistants d'éducation, CPE, professeurs, direction), réactions inappropriées, violence physique, agressivité.

Huit conseils de discipline cette année, c'est pour moi un triste record. Les motifs parlent d'eux-mêmes :

- apport et utilisation d'une arme de défense dans l'établissement
- mise en danger de la vie d'autrui, déclenchement de l'alarme incendie, rupture des engagements pris lors de la commission éducative.
- insolence envers les enseignants, manquement répété au règlement intérieur, refus d'autorité, sortie de l'établissement sans autorisation.
- défiance physique et verbale envers un professeur et provocations répétées.
- mise en danger de la vie d'autrui, insultes et menaces.

- violence physique sur un camarade (entraînant une hospitalisation et des suites chirurgicales).
- violence physique pendant un cours d'EPS.

D'autres situations auraient pu relever d'un conseil de discipline mais nous avons pu l'éviter et c'est très bien comme ça : un conseil de discipline peut avoir une valeur pédagogique utile – certains élèves – et leurs parents – ont parfois réellement besoin de « rencontrer le mur », mais la plupart du temps c'est un constat d'échec et l'ampleur de ce que l'on devine ou constate lors des confrontations ou échanges avec les familles montre de telles carences éducatives, une telle détresse, des vies cassées, un manque de repères et de connaissances, **un manque cruel de confiance en soi et envers les adultes, un état de confusion** à tout niveau, que les réponses apportées par l'école semblent .. dérisoires. Elles sont pourtant essentielles et indispensables : jamais comme cette année je n'ai compris à quel point l'école était bien une institution garante de l'égalité entre tous les élèves, un des derniers remparts – le dernier ? – contre le délitement social qui instaure la loi du plus fort, ou du plus malin, ou du mieux placé économiquement, ou de celui qui parle le plus vite sur le réseau social du moment.

L'on pourrait croire face à un tel constat que le collègue que je dirige est à feu et à sang, et qu'il n'y fait pas bon vivre : mais c'est pourtant bien là que l'on entendra aussi des rires, des discussions passionnées, des paroles de consolation, des interrogations, des questions, que l'on y verra de beaux regards d'élèves, des adultes qui se serrent les coudes, des chants et du plaisir au travail.

Une tension accrue autour du communautarisme : l'assassinat de Samuel Paty est venu rappeler le 16 octobre 2020 que les malaises identitaires qui secouent la planète, un temps occulté par nos préoccupations sanitaires restaient bien actives et présentes. La forme prise par cet assassinat confirme aussi la disparition de codes sociaux, ou plutôt d'un fond culturel commun dans les manières de faire qui semble disparaître au profit d'une violence directe, absolue, définitive. Comme après les attentats terroristes de 2015, le rôle et l'attitude du chef d'établissement sont alors déterminants pour un établissement scolaire : il faut placer le curseur correctement entre la nécessité d'écouter, rassurer, prendre des décisions, avec des temps collectifs et des temps en petits groupes. Une fois de plus, je me suis appuyée sur l'adage « donner à l'événement une place mais pas toute la place ». Recueillir les émotions, les laisser s'exprimer, les nommer pour éviter qu'elles n'envahissent tout. Les élèves ont échangé avec les enseignants, qui se sont souvent mis à deux par classe pour être plus forts. Les professeurs d'histoire géographie ont préparé jusque tard la veille de la reprise des cours, des documents sur la laïcité et des fiches très utiles pour préciser le sens des mots liés aux cultes, éclairant la différence entre croyance et religion, vérité et suppositions. Les élèves ont écouté la lecture du texte de Jean Jaurès debout près de leur table dans leur salle de classe, mains dans le dos. Les portes étaient

ouvertes et la lecture diffusée par haut-parleur dans tout l'établissement, dans la cour et le restaurant scolaire. Ces moments de partage collectif à différentes échelles ont remis un peu de lien dans un contexte troublé. Mais la blessure est profonde et bien malin celui qui saurait évaluer les dégâts causés par l'assassinat de Samuel Paty dans ces têtes adolescentes, quant à leur représentation du monde et les outils mis à leur disposition pour ne pas sombrer dans une lecture manichéenne propice au versement dans les extrêmes. Certains élèves étaient absents le jour de la lecture.

L'effet conjugué de la crise sanitaire, avec ses « stop and go », ses incertitudes et ses tâtonnements, et l'irruption de la violence la plus brutale d'une décapitation ont ajouté pour les élèves, un sentiment de déraison, de nivellement des valeurs, de précipitation dans un pré-chaos.

Je ne peux terminer ce paragraphe sur les élèves sans évoquer le conflit israélo-palestinien en avril et mai de cette année. La fin de l'année approche, nous essayons de tenir le calendrier, ce qui relève de l'exploit : dates contraintes des procédures d'orientation, conseils de classe, mais stages reportés pour les uns et les autres du fait des périodes de confinement qui viennent tout bousculer et nous mettre en difficulté. La série d'affrontements entre des Israéliens juifs, des Israéliens arabes et des Palestiniens ont provoqué une émotion certaine parmi de nombreux élèves de confession musulmane et là encore, un pas a été franchi. Par exemple, quatre élèves de 3^{ème} arrivent en retard en cours de Sciences de la Vie et de la Terre. Ils se justifient en disant que « c'est à cause de la prière ». Devant le refus de la professeure de considérer ce motif comme valable, les élèves précisent que le prêche à la mosquée a été plus long à cause des affrontements entre Israël et la Palestine. Ils défient la professeure par une attitude bravache revendicative, et refusent de se rendre en vie scolaire. Je reçois aussi un élève pour éclaircir le pourquoi d'une croix gammée dessinée dans la marge d'un cahier, du nom de Ben Laden inscrit sur une feuille. Ne rien lâcher, dialoguer, expliquer ... parfois, il n'y a d'autres arguments à opposer aux professeurs démunis ou en colère, que de leur demander d'être des adultes debout, humbles et sûrs de leurs valeurs humanistes et républicaines.

J'ai perçu cette année avec acuité **le conflit de loyauté** dans lequel nos élèves de confession musulmane pour la plupart sont plongés : l'enfant est loyal à ses parents de façon naturelle, l'élève est loyal à ses professeurs par nécessité et aussi par choix, non assumé très souvent. La maturité n'est pas toujours au rendez-vous pour cela, et l'école n'aide pas, par manque de clarté et de simplicité. L'élève veut être reconnu par ses pairs, et il y a dissonance entre les codes familiaux et ceux de son quotidien scolaire,

notamment sur les principes laïques mais pas seulement : un ensemble de principes culturels également.

Dans les familles où le français n'est pas parlé ni lu ni écrit, l'enfant prend le pouvoir dès qu'il va à l'école : il connaît les codes que ses parents ignorent et qu'ils vont vite regarder avec méfiance faute de les comprendre. Et l'enfant va vite en jouer, non par perversion, mais pour s'en sortir et pour tirer avantage des situations : le mensonge fait son apparition très tôt dans la famille et un système d'influences s'installe entre les familles et l'école, un réseau compliqué de méfiance réciproque, qui se retourne souvent contre l'élève lui-même devenu adolescent. Pris à son propre jeu, lorsqu'il a besoin de s'appuyer sur une autorité familiale, il ne la trouve plus parce qu'il l'a lui-même sapée à la base.

C'est aux parents qu'il faut expliquer l'école. Ce qu'est un cours, une permanence, un conseil de classe, une progression pédagogique, les disciplines, les attendus, le travail personnel, la citoyenneté. C'est leur offrir la possibilité d'acquérir les bases de la langue française. Dans ce sens, le dispositif « Ouvrir l'École Aux Parents Pour La Réussite Des Enfants », financé conjointement par les ministères de l'Éducation nationale et de l'Intérieur est une bonne chose, trop confidentielle pour le moment. Encore faut-il aller vers ces familles, les connaître, les respecter. Et ce ne sont pas que les parents de confession musulmane qui sont concernées, l'on retrouve les mêmes travers chez les parents en situation de précarité économique et éducative : l'école et bien là comme la société : au moins à deux vitesses.

Faute de cet engagement et ouverture vers elles, nos familles des quartiers prioritaires peuvent se tourner vers l'univers qu'elles connaissent, vers un langage qu'elles comprennent, celui entendu à la mosquée, et l'école coranique peut leur apparaître comme rassurante et sûre.

Les parents :

Cette année 2020-2021 a montré aussi dans ce domaine une évolution à la fois alarmante et déconcertante : il y a toujours eu des parents anxieux pour leur enfant, d'autres démunis, d'autres intrusifs, d'autres encore confus dans leurs demandes, ou qui ont des comptes à régler avec l'école. Mais tout semble avoir monté d'un cran – ou plus – cette année !

Les professeurs, les CPE et notre équipe de direction ont ainsi vu le nombre d'incivilités augmenter de façon sensible, de nombreux parents mettent en doute notre parole, nos méthodes, sont agressifs dans leurs mails, peuvent nous traiter

d'incapables, dire à la fois que l'on ne sert à rien et demander que « l'on vire tous ceux qui foutent le bordel » ... des parents avec qui nous avons des rapports tout à fait cordiaux, et « normaux » viennent contester une note, affirmer ce qui s'est passé dans un cours ou dans la cour, nous rendre responsables de tous les maux de la terre. Sans prendre la peine d'entendre la version des CPE, qui sont des professionnelles habituées au contradictoire, les jugements tombent, explosent en paroles agressives, parfois en menaces.

Si la réponse est ferme dans chacun des cas, nous avons trouvé épuisante cette relation marquée par une nouvelle défiance.

Perte des codes, absence de filtres : l'on voit s'installer une nouvelle façon de communiquer, on se permet de dire n'importe quoi, n'importe comment, à n'importe qui. Là encore, je constate la disparition d'une retenue dans les propos, d'absence de hiérarchie dans les priorités, et surtout, beaucoup de confusions induites par la méconnaissance des choses, d'informations fiables, sur l'école, l'orientation, le fonctionnement des établissements, les codes qui régissent la vie collective.

J'y vois pour ma part un désarroi sociétal qui va bien au-delà de l'école, mais elle est un des lieux où il s'exprime. Et d'une certaine manière, tant mieux. Même si c'est éminemment désagréable, c'est la réalité et nous avons des réponses à donner. Que l'on soit formés et soutenus pour le faire, c'est précisément une autre histoire.

Paradoxalement, les mères de confession musulmanes se sont montrées plus ouvertes et désireuses de comprendre cette année, ce qui se passe à l'école pour leur enfant, ce que j'ai vérifié maintes fois chaque fois que nous avons pris le temps de les accueillir, les écouter, leur donner une place, leur expliquer, et de partager avec elles de façon régulière des moments adaptés à leur vie (le café des parents, 9h-11h toutes les semaines).

L'institution n'a pas toujours été aidante, loin de là. Il serait infantile de reprocher sans nuance la gouvernance tâtonnante au début en tout cas, du ministère pour la crise sanitaire. Mais la communication adoptée et une forme d'hypocrisie autour de la bienveillance, si. Et s'il est de bonne guerre de se montrer critique comme j'ai pu l'être pendant toute ma carrière dans l'éducation nationale, il y a toujours eu un vrai sentiment de fierté d'appartenir à la grande maison, le sentiment qu'on pouvait « s'appuyer sur elle », même imparfaite elle était une référence, solide de sa longue histoire, et porteuse de valeurs qui forgent les convictions les plus pérennes et les plus rayonnantes. Ce n'est plus le cas et nous sommes nombreux à ne plus nous retrouver dans la gouvernance actuelle, sans que l'on puisse dire que nous sommes tout simplement obtus ou résistants au changement, ou dépassés : nous sommes en prise directe avec les élèves, les personnels, engagés, souvent seuls, responsables. Souvent décalée face à la vitesse des

changements sociétaux, l'institution est devenue maltraitante pour les hommes et les femmes qui y travaillent.

Comment en est-on arrivés là ? Et comment dans ces conditions donner un cap clair à nos élèves ? Affirmer qu'ils peuvent avoir confiance en leurs capacités, en leurs ressources ? Un certain sentiment de trahison s'est installé : l'école de la confiance s'est traduite dans les faits par l'école de la défiance. La bienveillance ne se décrète pas, elle se traduit en actes, et en attitude face aux personnels à tous les étages de la hiérarchie. Disparition des syndicats dans les commissions paritaires, injonctions contradictoires, il faut écouter BFM télé pour apprendre ce que le ministère a décidé. Les personnels ne se sentent pas respectés, les lettres de remerciements de la rectrice sont contredites par des exigences descendantes sans reconnaissance du rôle des uns et des autres. La régression du dialogue social, mais aussi de la prise en compte des capacités créatrices du terrain est bien réelle. Dans l'éducation nationale aussi la disparition des échelons intermédiaires fait des dégâts considérables.

J'ai senti le basculement imperceptible mais bien réel de toute une hiérarchie, IA-IPR, IEN et directeurs académiques, personnels de direction et chefs de services, tous pressurés dans une accumulation de missions qui s'empilent et s'ajoutent. Les applications informatiques sont obsolètes et trop souvent anxiogènes. Il faut y ajouter la carence dramatique dans le domaine de l'accompagnement des personnels qui dysfonctionnent, ou qui souffrent, (ou les deux), qui se sont trompés de métier ou qui souhaiteraient tout simplement en changer. Le délitement du service public vient aussi de ce que c'est la sécurité sociale qui trop souvent, remplace un service des ressources humaines quasi inexistant.

Comment résister ? Pour ma part et nombre de mes collègues, nous reprenons pied en revenant au périmètre que constituent notre établissement et ses partenaires. Là nous retrouvons des couleurs, des actions et des projets à mener, la vie démocratique s'organise à cette échelle, avec les élèves, les parents, les professeurs. J'ai rencontré cette année des inspecteurs, des collègues, des infirmières, des chefs de services, des professeurs, des AESH, des hommes et des femmes remarquables. Avec de l'humour, beaucoup de travail, ils ont fait vivre le collège du mieux qu'ils le pouvaient. Tous se sont dit épuisés. Et coupée d'un sens national commun, cette démocratie-là porte en elle les germes de l'inégalité et du repli sur soi.

L'humanité semble débordée par ses propres inventions : pour merveilleuses qu'elles soient, les avancées technologiques dans le domaine de la communication notamment se sont emballées et nous n'avons pas su mettre de garde-fou : c'est la notion de temps

que nous avons chamboulé, et ce temps nouveau de l'immédiateté n'est pas celui du rythme de l'enfant qui apprend, découvre, existe et se construit. Ni celui de l'adulte à qui il faut du temps aussi pour continuer à grandir, mûrir et s'épanouir. Ni celui de la vieillesse dont le temps raccourci pour profiter de la vie et transmettre, demande... du temps.



CONCLUSION - PROPOSITIONS

Les résultats de cette étude montrent de façon précise que la crise déclenchée par la Covid 19, et le confinement et le déconfinement ont modifié qui s'en sont suivis ont provoqué chez les Personnels de Direction d'une part des évolutions spontanées dans la pratique de leur métier et d'autre part des comportements psychologiques inquiétants. Modifications qui sont étroitement liées avec certains impacts de cette situation sur les élèves et les enseignants

Plusieurs résultats remarquables d'impacts négatifs ou positifs illustrent et structurent ce constat.

- Forte augmentation du décrochage scolaire, (signalée par 8 PERDIR sur 10) et détérioration massive de la réussite des élèves (signalée par 7 PERDIR sur 10),et importante recrudescence de la violence dans les établissements (5 PERDIR sur 10)
- Importante dégradation du travail en équipe des enseignants et des relations de ces derniers avec les parents,(5 PERDIR sur 10) forte progression de la pratique du numérique « pédagogique » (6 PERDIR sur 10)
- Dégradation généralisée des conditions de travail, des tâches professionnelles et des missions (9 PERDIR sur 10) perte de l'intérêt et du sens du travail (7 PERDIR sur 10)
- Dégradation importante des liens avec la hiérarchie (4 PERDIR sur 10) très large appréciation négative des décisions hiérarchiques concernant l'exercice du métier (8 PERDIR sur 10)
- Forte dégradation de la confiance dans l'institution et dans la continuité de la politique éducative (8 PERDIR sur 10)
- Sentiment collectif d'avoir pu répondre aux besoins des élèves et des enseignants par la liberté de créer et d'innover (8 PERDIR sur 10)
- Sentiment que l'expérience collective acquise au cours de la crise permet ou pourrait permettre une modification du projet d'établissement ou prendre la forme d'une expérimentation (8 PERDIR sur 10 et 7 PERDIR sur 10)
- Impact négatif majoritaire sur la vie de famille/personnelle (6 PERDIR sur 10) et l'articulation vie privée/vie professionnelle (7 PERDIR sur 10)

À noter que certains de ces résultats contextualisés permettent de mettre en évidence que ce sont les :

- PERDIR REP/REP+ et de LP qui sont les plus nombreux à avoir trouvé des réponses aux besoins des élèves et des enseignants » dans la liberté de créer et d'innover
- PERDIR REP/REP+ qui sont les plus nombreux à indiquer une amélioration des relations avec les Parents
- PERDIR de LP et de LEGT qui sont les plus nombreux à être d'accord ou à envisager peut-être de modifier le projet d'établissement
- PERDIR ayant une ANCIENNETE de 16-25 ans dans le métier qui sont les plus nombreux à indiquer une amélioration des relations avec les IA-IPR et la Collectivité locale
- PERDIR hommes qui sont les plus nombreux à indiquer des relations dégradées avec la hiérarchie et les IA-IPR

Malgré la force de ces résultats ils sont à relativiser. En effet « preuves à l'appui » les informations données notamment par le chapitre 6 « Évolution du métier »- soulignent que la crise provoquée par la COVID 19 a d'abord amplifié et/ou mis en évidence des situations qui lui préexistaient notamment celles concernant la détérioration de qualité de vie au travail , la perte du sens du métier et de l'autonomie , une gouvernance générale « descendante et verticale », une fatigue professionnelle, une suspicion de burnout trop fréquentes, les relations difficiles avec les parents. Le tout se situant dans une évolution inquiétante de certains principaux composants du contexte d'exercice du métier : climat scolaire, réussite des élèves, relations enseignants/élèves, relations hiérarchiques.

Enfin conçus pour saisir de façon plus « incarnée » la situation actuelle des PERDIR les « 7 témoignages » et les réponses à la question ouverte sur l'avenir professionnel-exceptionnels tant par leur nombre que par la force de leurs messages ou l'émotion le dispute à l'analyse- sont devenus un des éléments clés et majeurs de ce travail.

S'agissant de santé mentale, les effets conjugués d'une crise qui est là pour durer, du peu de consensus scientifique sur les conditions d'une réouverture « saine » des écoles et l'impact pour ceux qui sont en première ligne de responsabilité, rend plus urgent que jamais de prendre conscience des faits que nous avons mis en avant lors des enquêtes centrées sur l'impact du travail sur le personnel d'encadrement de L'Éducation Nationale.

Au regard de la fréquence et de l'intensité des réponses péjoratives quant à leur santé et aux conséquences pour les personnes placées sous leur responsabilité, la seule prise en compte médicale ou centrée sur l'amélioration des conditions de travail s'avère

insuffisante. Il convient donc désormais de considérer la rubrique « l'encadrement sous stress » comme une compétence nécessaire pour exercer sur un poste de Direction ou d'Inspection et pour ce faire – et en priorité – l'inscrire comme une obligation dans la formation initiale et continue de tous les Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale.

En conclusion cette étude -tel Janus- présente deux faces des impacts de la crise sur le métier et la santé des PERDIR. L'une, massive, fortement inquiétante, ou le découragement, la désillusion le dispute à l'anxiété et la reconversion l'autre par certains côtés rassurants ou la volonté d'imaginer, de créer s'accompagne de projets d'avenir optimistes centrés en priorité sur les élèves.

Au regard de la situation d'urgence dans laquelle se débattent les PERDIR à la recherche de points d'ancrage solides concernant l'exercice libéré de leur métier, un avenir professionnel ouvert et enrichissant, une convergence bienveillante et collaborative sur l'établissement scolaire des compétences pédagogiques et hiérarchiques au service de la réussite des élèves il nous paraît crucial de modifier « le paradigme » du fonctionnement de nos établissements et de leur encadrement

Et pour ce faire en s'appuyant fortement sur quatre leviers reconnus comme de puissants moteurs du changement :

La création d'un corps de personnels d'encadrement composé de métiers complémentaires et mobiles centrés sur l'établissement (Chef d'établissement, Ingénieur conseil, Évaluateur)

La priorité absolue donnée à la Qualité de Vie au Travail tant pour les adultes que pour les élèves. Conditions incontournable du bon fonctionnement de l'établissement, de la satisfaction professionnelle et de la réussite des élèves.

La mise en œuvre du principe d'autoévaluation générale (Établissement, personnels, élèves). Avec une évaluation externe de l'établissement conçue comme une aide au suivi du projet « type ami critique » et un contrôle proportionnel selon la qualité du bilan après une période de 3 ans. À noter que dans cette configuration les inspections portent essentiellement sur le soutien et la formation.

Le développement d'une véritable autonomie de l'établissement fondée sur l'adaptation locale aux élèves et à la communauté éducative portée par la liberté d'innover, et des moyens en compétences notamment en personnels socioéducatifs ainsi qu'en matériels adéquats.

In fine face à l'urgence de répondre à une profession à bout de souffle et en souffrance ne serait-il pas opportun d'ouvrir rapidement une conférence nationale sur « Présent et Avenirs du métier de Personnel de Direction » ?

ANNEXES

Pour un statut unique des corps d'encadrement (Panel IA-IPR/IEN/PERDIR)

(Annexe 3 de : « Le moral des Personnels de Direction » 2018)

Un statut unique pour l'encadrement des établissements scolaires, une seule profession pour différents métiers :

- la direction d'établissement,
- la supervision d'établissements : accompagnement, conseil et formation des équipes,
- L'évaluation des établissements et de leurs personnels,

le tout, favorisant une mobilité des différents corps actuels.

Dans une telle hypothèse, il y a lieu d'étudier soigneusement les impacts statutaires, de carrière, les conditions de mobilité fonctionnelle ainsi que les impacts en matière de formation initiale et continue de ces cadres.

Direction, accompagnement et évaluation des établissements : un trio vertueux

Si la direction d'établissement et leur accompagnement ne constituent pas des fonctions nouvelles, l'affichage institutionnel et le renforcement d'une évaluation externe des établissements sont une nécessité nouvelle, appuyée sur les quelques expériences antérieures ou en cours dans les académies.

La combinaison pilotage – accompagnement – évaluation externe des établissements par un même corps dont les personnels pourraient occuper l'une de ces fonctions à différents moments d'une même carrière devrait permettre la constitution d'une culture commune au service de la performance des établissements et de la dynamisation de leurs équipes autour de leurs projets et de leur contractualisation.

Plus que d'une hypothétique Agence d'évaluation externe, qui n'est pas dans la culture pédagogique et administrative française et dont le principal défaut serait d'être totalement externe, hors du trio vertueux d'évaluation entre pairs, c'est d'une véritable culture de l'auto-évaluation des établissements, en lien avec un accompagnement bienveillant par des cadres, dont notre système éducatif a besoin.

Auto-évaluation et évaluation externes des établissements

L'auto-évaluation des établissements est assurément l'objectif à atteindre prioritairement. Elle assure, en effet, un regard évaluatif et dynamique sur la mise en œuvre des projets que les équipes se sont donnés, notamment le projet d'établissement et les éléments de la contractualisation. L'auto-évaluation permet également une régulation, constante ou régulière, aux besoins des élèves, identifiés localement par les équipes au regard des objectifs académiques et nationaux. Il faut, en outre, souligner la dimension formative et dynamisante de cette démarche pour les personnels.

Dans cette optique, elle sert à la fois à fédérer les équipes et à créer chez elles une attente favorable à l'accompagnement. Elle constitue ainsi une excellente préparation à l'évaluation externe.

L'évaluation externe, pratiquée par des cadres ayant exercé les missions de direction et/ou d'accompagnement d'établissement, permettrait tout à la fois :

de renforcer la dimension d'auto-évaluation (préalable à la réalisation de l'évaluation externe),

- de vérifier la pertinence de l'accompagnement réalisé par d'autres cadres,
- de réaliser une évaluation régulière des établissements, tous les cinq ans par exemple,
- de faire des préconisations et des propositions constructives.

Mise en œuvre (propositions en vue d'une expérimentation)

Afin de préparer la mise en œuvre de telles propositions, il y a lieu d'opérer de premières définitions des référentiels des trois rôles identifiés :

- ◆ directeur d'établissement, en charge de la direction,
- ◆ ingénieur-conseil, en charge de l'accompagnement,
- ◆ évaluateur, en charge de l'évaluation externe.

Le référentiel du directeur d'établissement existe d'ores et déjà. C'est celui des personnels de direction, qui pourrait être actualisé, en intégrant notamment des éléments jusqu'ici pas ou peu pris en compte :

- la qualité de vie au travail,
- la définition et l'usage d'un tableau de bord de l'établissement.

Le référentiel de l'ingénieur-conseil est, lui, à constituer. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer, au moins partiellement, sur celui des inspecteurs référents d'établissements de l'éducation prioritaire :

1-L'inspecteur est une personne ressource auprès du chef d'établissement pour les questions transversales

⇒ Conseil dans le pilotage opéré par le chef d'établissement, par le biais de regards croisés sur les indicateurs définis au préalable en concertation et par l'accompagnement éventuel des contrats d'objectifs.

⇒ Conseil à l'élaboration et à la formulation d'un plan de formation d'établissement.

⇒ L'inspecteur peut, sollicité par le chef d'établissement, aider et conseiller ce dernier sur ses demandes à destination des services, des DSDEN, des délégations et missions ou des autres inspecteurs.

⇒ Le chef d'établissement formule sa demande en pleine autonomie, dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités. Sur sollicitation du chef d'établissement, l'inspecteur peut appuyer cette demande.

2-L'inspecteur est un référent auprès des équipes enseignantes

⇒ Réflexion sur les pratiques d'évaluation (les différentes formes et fonctions de l'évaluation, la mise en place de l'évaluation par compétences, l'attestation de maîtrise du socle).

⇒ Accompagnement transversal des réformes.

⇒ Aide à la résolution de situations complexes.

Ce « référentiel », issu d'une académie, se caractérise par la dichotomie entre le « transversal » et la pédagogie d'une part, et un positionnement qui peut être qualifié de prudent, d'autre part. Ce faisant, il démontre la difficulté de la posture et de la mission d' « inspecteur-conseil ».

L'ingénieur-conseil, pilote d'une équipe d'accompagnement constituée avec d'autres professionnels, doit :

- accompagner un ou plusieurs établissements au long cours, avec des temps de travail et de présence dans le ou les établissements réguliers,
- contribuer, le cas échéant, au cahier des charges en vue de l'ouverture d'un établissement (ou à l'accompagnement de sa fermeture)
- contribuer, le cas échéant, à la réalisation du diagnostic de l'établissement,
- conseiller, dans tous les domaines, l'équipe de direction,

- observer et conseiller sur la mise en œuvre du projet d'établissement,
- observer et conseiller sur l'avancée du travail concernant les axes du contrat d'objectifs,
- conseiller l'équipe de direction lors de la rédaction du rapport annuel de fonctionnement pédagogique de l'établissement,
- observer et conseiller sur les évolutions du tableau de bord de l'établissement,
- étudier, avec l'équipe de direction, toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement: fonctionnement des instances, publication des actes, situation financière, situation de la sécurité, révision régulière du règlement intérieur, fonctionnement des associations en son sein, etc.
- accompagner et conseiller sur la mise en œuvre des réformes et des politiques ministérielle et académique,
- observer et conseiller sur la politique pédagogique et éducative, les évolutions en matière de carte des formations et de la structure pédagogique de l'établissement,
- observer et conseiller en matière de résultats des élèves, de flux d'orientation,
- observer et conseiller en matière de politique de ressources humaines, notamment en matière de formation,
- observer la qualité de vie au travail, les indicateurs de santé des personnels et des élèves,
- observer et conseiller en matière de climat scolaire,
- observer et conseiller en matière d'insertion de l'établissement dans son environnement.

L'ingénieur-conseil, dans une relation de confiance, avec l'équipe de direction du ou des établissements qu'il accompagne, s'adjoint, en tant que de besoin, des professionnels à même de traiter de ces divers sujets. Cela a pour conséquence que l'équipe d'accompagnement peut ne pas avoir une composition stable, mais variable.

Dans ces conditions, il serait particulièrement pertinent :

- de pouvoir y intégrer des personnels envisageant la fonction de direction, d'évaluateur externe ou d'ingénieur-conseil et ainsi de s'y préparer aux côtés d'une équipe et d'un ingénieur-conseil aguerris,

- d'intégrer des professionnels, notamment des ingénieurs conseil, issus du secteur privé et porteurs d'une expérience en ce domaine.

Ces professionnels pourraient alors, après un exercice d'une année et une validation, accéder à l'une des trois fonctions, en commençant par celle de direction.

Le référentiel de l'évaluateur externe est à constituer. Les diverses expériences conduites en académie n'ont pas permis d'installer ces pratiques d'évaluation de façon pérenne, en dépit de leur intérêt largement reconnu.

D'emblée, il est indispensable de souligner que l'intérêt majeur d'une évaluation externe d'un établissement ne réside pas tant dans ses résultats qu'en ce que cette évaluation va produire comme évolutions, réflexions, prises de conscience des acteurs, modification des représentations, etc.

L'évolution fondamentale attendue est l'engagement d'une réflexion interne à l'établissement, rassemblant ses différents acteurs, sur les constats réalisés par l'évaluation externe et sur les perspectives de remédiation ou les pistes de travail proposées. Ce faisant, l'équipe de direction, accompagnée par les ingénieurs conseil, pourra alors engager tous les acteurs dans une perspective de réflexion dans tous les domaines du fonctionnement de l'établissement, avec une **visée d'autoévaluation** qui ne pourra qu'être féconde dès lors qu'elle engagera l'ensemble des personnels dans une démarche participative.

L'évaluateur externe, en équipe avec d'anciens ingénieurs conseil et d'anciens directeurs (plus des observateurs ayant vocation à devenir évaluateurs externes), doit : agir dans un cadre déontologique stabilisé (rigueur de la démarche et objectivité, bienveillance et respect des personnes, confidentialité, évaluation positive et souci constant de l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, etc.)

- agir en s'appuyant sur des observables préalablement identifiés et listés, avec des indicateurs précis et utilisables dans tous les établissements,
- analyser les fondamentaux de l'établissement (projet d'établissement, contrat d'objectifs, rapports annuels sur le fonctionnement pédagogique), la qualité du travail fourni en vue de l'atteinte des objectifs fixés, le degré d'atteinte, les forces et axes de progression de l'établissement,
- opérer une évaluation en lien avec l'ensemble des acteurs, y compris dans l'environnement de l'établissement, afin d'assurer une vision complète et globale de celui-ci,

rencontrer l'ensemble des acteurs selon un programme préalablement défini et porté à la connaissance de tous,

- porter à la connaissance du Conseil d'administration (ainsi qu'aux tutelles) les résultats de l'évaluation externe, plus particulièrement les recommandations et pistes de travail en vue de leur prise en compte par les acteurs,
- rencontrer l'ingénieur-conseil et son équipe en vue du démarrage à court terme du travail d'accompagnement de l'établissement.



UN OUTIL : LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Pierre angulaire de la réussite d'un établissement

Questionnaire « QVT »

Le questionnaire « QVT » est un outil d'aide aux personnels de direction pour la rédaction du document unique de prévention des risques en incluant les risques psychosociaux. Il est aussi, et avant tout, un outil de prévention primaire facilitant la gestion participative du stress.

Il s'agit d'une adaptation des questionnaires spécifiques au milieu éducatif publiés dans la littérature internationale et particulièrement du questionnaire d'autoévaluation mis au point par un groupe d'experts du Département de la Santé aux USA : « Substance abuse and mental health service administration, Center for Mental Health Service » en collaboration avec un syndicat d'enseignants USA : « NEA health information network ».

Son intérêt, par rapport à d'autres outils de mesure des risques psychosociaux au travail, est sa spécificité au milieu éducatif et son applicabilité à des lieux de travail à faible personnel (minimum de 30 pour des raisons de confidentialité).

Le questionnaire comporte 35 questions regroupées en 8 domaines :

- 1- Sentiment d'appartenance : Il s'agit de la dimension relationnelle, des sentiments liés à la relation personnelle et professionnelle avec les collègues.
- 2- Formation : Fait référence au développement personnel (l'autonomie est un modulateur du stress).
- 3- Management de l'établissement : Compréhension claire et concrète de ce qu'on attend de nous et avec des compétences et des conditions matérielles suffisantes.
- 4- Sentiment de sécurité : Construit à partir des préoccupations sur l'éventualité de devenir victime de violences et sur la perception des mesures concrètes de management des risques
- 5- Climat émotionnel : Fait référence au dynamisme, à l'enthousiasme et à la réputation de l'établissement
- 6- Engagement : Impact lié au « microcosme » de l'école.
- 7- Satisfaction : Fait référence à des niveaux globaux d'affect positif et négatif associés à la profession.
- 8- Equilibre travail/vie privée : Mesures dans la double acceptation du terme, conciliation travail/vie privée et vie extérieure/vie intérieure.

Ce questionnaire actuel est le résultat d'un travail collectif effectué il y a une dizaine d'année dans le cadre de l'Accord-cadre passé entre le MEN/MGEN, par un groupe de travail mixte. Ce groupe conduit conjointement par le responsable de la formation des personnels de direction de l'ESEN et le Conseiller du président de la MGEN était composé de trois proviseurs, trois principaux, un proviseur « vie scolaire », cinq médecins (un médecin conseiller du recteur, un médecin de prévention, un médecin psychiatre, deux médecins du travail), une assistante sociale conseiller du recteur, un expert en communication interactive.

Le questionnaire a été testé sur le terrain auprès d'une dizaine d'établissement et ensuite présenté aux principaux syndicats représentatifs des personnels ainsi qu'à l'administration. Phase qui a permis d'alléger ce document et de mettre plus particulièrement l'accent sur les domaines « discipline et sécurité » dans l'établissement. Depuis cet outil de base pour repenser le projet d'établissement a été souvent utilisé. Il est actuellement l'un des supports majeurs de l'expérimentation menée par l'Académie de Lyon (Direction de la Formation, Innovation, Expérimentation) « Autonomie de l'Etablissement, qualité de vie des personnels, réussite des élèves et gouvernance.

A noter que cet outil pionnier sur ce sujet à l'EN nous paraît pouvoir apporter des réponses aux fortes inquiétudes psychosociales actuelles des PERDIR.

QUESTIONNAIRE DESTINE AUX PERSONNELS DE L'ETABLISSEMENT

		++	+	=	-	--
1	Le travail accompli par le personnel est reconnu.					
2	Je n'ai pas un collègue auquel je puisse me confier en toute confiance.					
3	Notre établissement est très dynamique					
4	Je ne suis pas formé pour faire face aux besoins des élèves d'aujourd'hui					
5	L'ambiance de l'établissement n'est pas à l'optimisme					
6	J'ai la compétence pour faire face à presque tous les problèmes de comportement des élèves.					
7	Mon opinion est prise en compte lors de décisions importantes					
8	Notre établissement est soutenu par la collectivité pour faire face à la violence					
9	Le personnel fait son travail avec enthousiasme					
10	Je sens que je ne peux m'adresser à personne lorsque j'ai un problème dans mon établissement.					
11	A cause de la quantité de travail je dois négliger des tâches utiles à mon métier					
12	Je ne sais pas ce je ferais si j'étais menacé de violences dans mon travail					
13	Le personnel est fier de cet établissement					
14	Je sais ce que la hiérarchie attend de moi					
15	Ma formation ne m'a pas préparé à mon travail actuel					
16	Je pense souvent à quitter mon travail					
17	Je ne suis pas formé ni soutenu pour mettre en place des moyens pour améliorer mon travail					
18	Je sens que je fais partie d'une équipe					
19	Ma formation m'a permis d'obtenir des satisfactions dans mon travail					
20	Je ne suis pas satisfait de ma charge de travail actuel					
21	Je suis satisfait de mon métier					
22	Les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente					
23	Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement					
24	La hiérarchie encourage le personnel à travailler en équipe					
25	Notre école a des attentes claires au sujet du comportement des élèves					
26	Il n'y a pas de programme de prévention de la violence dans mon établissement (ex-gestion de la colère, médiation, gestion de Conflits)					
27	Je pense rester dans mon établissement la rentrée prochaine					
28	Les conditions matérielles de mon établissement interfèrent avec le bon déroulement de mon travail					
29	Le nombre d'élèves de mon établissement est satisfaisant					
30	Il n'y a pas d'esprit d'équipe dans mon établissement					
31	Je suis moins satisfait de mon travail maintenant qu'à mes débuts					
32	Je concilie bien ma vie professionnelle et ma vie privée					
33	Mon entourage me reproche de consacrer trop de temps à mon travail					
34	En cas de soucis professionnels, je peux trouver du réconfort dans ma vie privée					
35	Mon travail me permet une mise à distance de soucis personnels					

++ : TOUT À FAIT D'ACCORD + : D'ACCORD = : INCERTAIN - : EN DESACCORD -- : TOUT À FAIT EN DESACCORD

TABLEAUX RECAPITULATIFS DES REPONSES (PERDIR)

DOMAINE 1 SENTIMENT D'APPARTENANCE	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Le travail accompli par le personnel de l'établissement est reconnu					
Je n'ai pas de collègue auquel je puisse m'adresser en toute confiance					
Mon opinion est prise en compte lors de décisions importantes					
Je sens que je n'ai personne à qui m'adresser lorsque j'ai un problème dans mon établissement					
Je sens que je fais partie d'une équipe					

DOMAINE 2 FORMATION	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Je ne suis pas formé(e) pour faire face aux élèves d'aujourd'hui					
J'ai la compétence pour faire face à presque tous les problèmes de comportement des élèves					
Ma formation ne m'a pas préparé(é) à mon travail actuel					
Je ne suis pas formé ni soutenu pour mettre en place des moyens pour améliorer mon travail					
Ma formation ne m'a pas permis d'obtenir des satisfactions dans mon travail					

DOMAINE 3 MANAGEMENT DE L'ETABLISSEMENT	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
A cause de la quantité de travail, je dois négliger des tâches utiles à mon métier					
Je sais ce que la hiérarchie attend de moi					
Les procédures disciplinaires sont appliquées aux élèves de façon équitable et cohérente					
La hiérarchie encourage à travailler en équipe					
Les conditions matérielles de mon établissement interfèrent avec le bon déroulement de mon travail					

DOMAINE 4 SENTIMENT DE SECURITE	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Notre établissement est soutenu par la collectivité pour faire face à la violence					
Je ne sais pas ce que je ferais si j'étais menacé(e) de violences dans mon travail					
Je ne me sens pas en sécurité dans mon établissement					
Notre établissement a des attentes claires au sujet du comportement des élèves					
Il n'y a pas de programme de prévention de violence dans mon établissement (exemples : gestion de la colère, médiation, gestion des conflits)					

DOMAINE 5 CLIMAT EMOTIONNEL	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Notre établissement est très dynamique					
L'ambiance dans l'établissement n'est pas à l'optimisme					
Le personnel fait son travail dans l'enthousiasme					
Le personnel est fier de de cet établissement					
Il n'y a pas de véritable esprit d'équipe dans mon établissement					

DOMAINE 6 ENGAGEMENT	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Je pense souvent quitter mon travail					
Je pense rester dans mon établissement la rentrée prochaine					

DOMAINE 7 SATISFACTION	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Je ne suis pas satisfait (e) de ma charge de travail actuelle					
Je suis satisfait de mon métier					
Le nombre d'élèves dans mon établissement est satisfaisant					
Je suis moins satisfait de mon travail maintenant qu'à mes débuts					

DOMAINE 8 EQUILIBRE TRAVAIL/VIE PRIVEE	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	INCERTAIN	EN DESACCORD	TOUT À FAIT EN DESACCORD
Je concilie bien ma vie professionnelle et ma vie privée					
Mon entourage me reproche de consacrer trop de temps à mon travail					
En cas de soucis professionnels, je peux trouver du réconfort dans ma vie privée					
Mon travail me permet une mise à distance de soucis personnels					



PERSONNELS DE DIRECTION EN DIFFICULTE, ETABLISSEMENTS SOUS-PILOTES, USAGERS MECONTENTES, COMMENT Y REMEDIER ? CONSTAT ET PROPOSITIONS

Panel d'IA-IPR et de PERDIR

La crise sanitaire actuelle a, à l'évidence, aggravé les difficultés d'exercice des chefs d'établissement. La dernière année scolaire a été particulièrement éprouvante, à tous égards. Mais cela ne saurait faire oublier d'autres éléments concourant au fait qu'une catégorie aussi importante de professionnels qualifiés et compétents soit « à bout de souffle ». Dans un contexte où ils devraient être les acteurs majeurs d'une nécessaire culture du changement cette situation est totalement contre-productive pour l'ensemble de notre éducatif dont les établissements sont le cœur battant.

Des constats

- Le recrutement ne s'effectue presque exclusivement que dans un seul vivier : professeurs du 1^{er} et du 2nd degrés, CPE, psychologues de l'éducation nationale. Mais le changement de métier, de professeur à proviseur, demande du temps, le développement de nombreuses compétences, et de la mobilité géographique. La réussite ne se trouve pas toujours ni au long ni au bout de ce parcours.

- La formation reçue à l'issue du recrutement, pour avoir été améliorée ces dernières années, n'en demeure pas moins insuffisante pour permettre une maîtrise solide des fondamentaux du management d'un établissement, de la responsabilité administrative et juridique, de la relation avec les tutelles, de la gestion financière, du pilotage de la politique pédagogique et éducative, de la GRH, du travail partenarial, de la formation des personnels, etc.

- Les équipes de direction, même si la situation est variable selon la taille des établissements, sont globalement insuffisamment étoffées, pour parvenir à réguler le quotidien du fonctionnement, tout en travaillant sur les dossiers de fond (projet d'établissement, contrat d'objectifs, budget, DGH, vie des instances, etc.).

- L'insuffisance, pour ne pas écrire ce qui peut parfois être ressenti comme une absence, d'un accompagnement extérieur par les corps d'inspection territoriaux, en matière de conseil et de suivi au long cours, ne permet pas aux équipes de direction de se sentir soutenues par des interlocuteurs de proximité dans une relation non hiérarchique, favorisant un dialogue constructif ayant pour point central l'établissement et la qualité du service rendu à l'utilisateur.

- La spécialité « Établissements et vie scolaire » de l'inspection territoriale a un rôle important à jouer dans ce domaine. Mais le « bric-à-brac » qu'elle doit « gérer » (des personnels de direction stagiaires, des CPE, des professeurs documentalistes, des psychologues de l'éducation nationale, le fonctionnement des vies scolaires, le harcèlement, etc.) ne permet ni de disposer du temps nécessaire ni de la hauteur de vue indispensable pour accompagner les équipes de direction et les établissements. L'IGESR, de création récente, ne semble pas bénéficier davantage d'une vision globale en la matière. Cette forme de relative cécité collective n'est pas en mesure de permettre aux corps d'inspection d'apporter l'aide, le conseil, l'accompagnement et le suivi nécessaires aux personnels de direction.

Des propositions

- Concernant le recrutement, qui ne s'effectue actuellement que dans un seul vivier, un élargissement à d'autres viviers, des fonctions publiques, pourrait permettre d'augmenter les candidatures au concours, d'apporter des cultures professionnelles différentes et d'élever le niveau d'ensemble des personnels de direction.

- La formation à l'issue du recrutement, et tout au long du parcours professionnel de personnel de direction, doit être recentrée sur le management d'un établissement, la responsabilité administrative, financière et juridique, sur le pilotage de la politique pédagogique et éducative, et enfin sur la GRH (recrutement, gestion et formation des personnels). Un lien resserré avec la recherche est indispensable.

- La constitution d'une culture de l'encadrement, autour de la dimension « établissement », rassemblant les cadres nationaux et territoriaux (IGESR, DGRH, Recteurs, SGA, IA-DASEN, IA-IPR et Personnels de direction) devrait être encouragée, avec des liens collaboratifs renforcés, et l'appui de la nouvelle direction de l'encadrement. (voir Annexe 1)

- L'autoévaluation et l'évaluation des établissements doit permettre de concrétiser cette culture commune, dans un dialogue bienveillant et une réflexion globale sur les atouts et les axes de progrès de l'établissement, pour un meilleur service rendu à l'utilisateur.

- Afin d'étoffer les équipes de direction, il pourrait être opportun d'envisager une évolution statutaire des CPE, avec un statut d'adjoint en charge de la vie de l'élève, pilotant l'ensemble de la dimension éducative et de l'encadrement des élèves. La politique éducative de l'établissement pourrait être définie et suivie au sein d'un Conseil éducatif, instance à créer.

- La création de cette nouvelle instance pourrait être l'occasion de revivifier l'ensemble des instances, avec des administrateurs formés et informés : leur formation et ses modalités précises devraient figurer impérativement dans le projet d'établissement.

- Enfin, nous concluons sur un vœu, celui de la limitation des réformes, et du ralentissement de leur rythme, effréné ces dernières années, afin de permettre aux équipes de direction et d'établissement de les mettre en œuvre sans précipitation et en leur donnant tout leur sens – car la plupart visent l'amélioration globale du système éducatif et, pour peu que l'on en laisse le temps aux personnels, y contribuent effectivement.



ECOLE « RESILIENTE»* ET ECOLE « APPRENANTE »*

Georges Fotinos*

Tribune de « Tout Educ » le site d'Information des Professionnels de l'Education 23/04/2020

Un élément de réflexion porteur d'une évolution globale du métier de Personnel de Direction.

La crise mortifère qui s'apparente à une crise anthropologique et le confinement général déclenchés par le Covid-19 viennent de provoquer une rupture violente des liens pédagogiques et éducatifs en présentiel. Liens qui s'exerçaient dans un univers scolaire structuré de façon dogmatique par des organisations de temps et d'espace davantage centrées sur le fonctionnement de systèmes (économique, sociaux, familiaux, politique) que conçues comme leviers et vecteurs du bien-être et de la réussite scolaire.

Face à cette situation radicalement nouvelle surgissent à l'initiative de la très grande majorité des «acteurs de terrain», de puissantes dynamiques convergentes et interactives de changement qui ébranlent l'ensemble de cette « doxa ».

Initiatives souvent sous-tendues par la prise de conscience par les personnels d'encadrement et d'éducation mais aussi par les enseignants de pouvoir trouver des réponses adaptées aux élèves dans la force de l'autonomie de l'établissement et l'appropriation de la liberté de créer et d'innover.

→ En effet, soit par notre implication professionnelle directe soit par l'observation de la vie de nos familles, nous saisissons tous que les temps éducatifs dits formels et informels viennent d'éclater dans leurs formes et dans leurs contenus ; leurs frontières sont devenues floues , incertaines, quand elles n'ont pas disparu. Les rôles et missions des acteurs de la « communauté éducative » se modifient rapidement.

Par délégation implicite ou explicite de l'Etat, sont confiées à toutes les familles françaises, aux associations éducatives et aux collectivités locales, mais aussi à des entreprises privées, des activités à forte consonance pédagogique. Ce qui, de façon dramatique, dans les milieux sociaux paupérisés ne peut qu'aggraver les inégalités scolaires, sociales et territoriales de leurs enfants jusqu'à les rendre irréversibles. Alors que pour d'autres familles cette situation s'est révélé comme le moment déclencheur de la prise de conscience de leur responsabilité éducative.

Responsabilité qu'ils ne manqueront pas de revendiquer et de vouloir transformer en actes de coéducation à la sortie de cette pandémie. Sachant que pour tous l'objectif final de cette demande - validé par un ensemble d'études nationales et internationales qui met en évidence la forte corrélation entre la participation des parents à la vie de l'école et de la classe et la qualité de la scolarité des enfants- doit être le bien-être à l'école et la réussite scolaire dans un contexte lesté durablement par la question de la sécurité sanitaire face au risque de transmission du Covid-19

A souligner ici une situation d'exception : la quasi-unanimité des familles (dont 12 millions de parents d'élèves) reconnaît en ce moment le rôle irremplaçable de l'école et du maître. Fort de ce consensus et de ce soutien national ne serait-ce pas le moment le plus opportun pour revaloriser fortement le métier d'enseignant et plus largement celui de l'équipe éducative ?

→ Sous nos yeux émerge actuellement ce que beaucoup refusaient de voir car remettant en cause l'équilibre du fonctionnement vertical de notre système éducatif et très lié à l'organisation des temps et des espaces scolaires , péri et post scolaires : le caractère global de l'éducation. Que ce soit par l'école, les parents, les collectivités locales, les associations éducatives, les pairs, les universités dans leur dimension de démocratisation du savoir sur tous les territoires , « le monde infini du savoir numérique... ».

Cette entrée qui met en évidence l'absolue nécessité de liens entre ces différents lieux d'éducation, repose sur le constat scientifique de l'importance du phénomène de transfert des apprentissages, particulièrement bénéfique pour la réussite scolaire et le comportement social de tous les élèves . Phénomène fortement accentué dans les réseaux d'éducation prioritaire. En corollaire, il est constaté que cette organisation permet d'introduire un suivi bienveillant ainsi que des évaluations et/ou autoévaluations plus tournées vers l'acquisition de compétences. Elle prépare in fine au rôle de citoyen et au « Vivre ensemble » afin de créer une communauté de destin.

→ Sous nos yeux et paradoxalement le confinement met en mille morceaux l'organisation règlementaire du travail des enseignants et des élèves (fondée sur le temps de travail hebdomadaire des enseignants) et son cadre annuel, le « sacro-saint » calendrier scolaire qu'il s'agisse de la place, la nature, les dates des examens et concours, de la place , la fréquence, la durée des vacances (petites et grandes), l'organisation de la journée et de la semaine. L'algorithme « temps scolaire » est actuellement obsolète.

Ne serait-ce pas le moment - sur le modèle de l'éducation globale intégrant dans sa définition la coéducation, l'espace éducatif local ou territorial, comme nous y invite par exemple l'UNESCO avec les villes apprenantes, et l'autonomie des établissements - de prendre en compte et de s'appuyer sur les changements de mentalités en cours des acteurs éducatifs et d'ouvrir grandes les portes de l'expérimentation promue au chapitre II article 38 de la loi du 29 juillet 2019 ?

→ In fine, deux recommandations fruit de l'expérience et de la mémoire.

Tout changement d'orientation de politique éducative nationale, même réalisé avec un consensus collectif, ne peut rester pérenne qu'en considérant que la formation initiale et continue - tant des enseignants et des personnels d'éducation que des personnels d'encadrement - est le socle fondamental de l'école en devenir.

Ne pas prendre en compte ces mouvements profonds de changement de mentalité, de comportement, de pratiques qui secouent notre société éducative et libèrent les énergies individuelles et collectives serait une erreur dangereuse pour notre Ecole, creuset des valeurs républicaines. Ce serait la porte grande ouverte à la loi du marché dans l'éducation.

* Organisation apprenante : « dans les organisations de travail apprenant les salariés sont souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs de la hiérarchie, apprennent en continu et disposent d'une forte autonomie. Elle favorise la qualité du travail , le développement des compétences et la diffusion des innovations ».

France stratégie (Evaluer, Anticiper, Débattre, Proposer)

Promouvoir les organisations de travail apprenantes enjeux et défis pour la France (Note de synthèse Avril 2020).

* Résilience :Capacité à vivre, à se développer en surmontant les échecs traumatiques, l'adversité. Capacité (d'un écosystème, d'une espèce) à retrouver un état d'équilibre après un évènement exceptionnel) *Petit Robert*

* Docteur en géographie ; Membre du Comité scientifique de l'Observatoire des Rythmes et des Temps de vie des Enfants et des Jeunes (ORTEJ).



POST- FACE

FLORILEGES DES REPOSES A LA QUESTION OUVERTE

Comment concevez-vous l'avenir professionnel ?

◆ RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE / REDEFINITION DU METIER

Manque de reconnaissance du travail accompli, beaucoup d'énergie et de temps passé , peu d'appui de la hiérarchie, aucune reconnaissance financière. Volonté de changer de fonction. Maltraitance professionnelle

Impossible de continuer à travailler autant (plus de distinction journée de travail/soirée/week-end/congé) et à supporter autant de responsabilité et de stress.

La hiérarchie des PERDIR est frileuse, méfiante, tatillonne et... administrative

Trop administratif et pas assez pédagogique

J'éprouve de plus en plus de difficulté à accepter que le statut de PERDIR ne soit pas respecté

Accablé par une hiérarchie déconnectée du terrain

Seul à ramer. Tout le monde externalise . Les profs veulent que la Vie Scolaire règle leurs problèmes, la Vie Scolaire veut que la Direction règle ses problématiques et sanctionne, sanctionne, sanctionne...

Ecrasé par la hiérarchie et ses injonctions contradictoires. Beaucoup de petits chefs qui ont besoin d'une réponse immédiate à un petit problème. La hiérarchie qui vous surveille et vous rappelle dès que vous n'êtes plus en ligne.

Sentiment d'être une machine à remplir des tableaux statistiques qui valorisent les supérieurs

Je rêve d'être un PERDIR à...mi-temps

Le pilotage vertical que nous connaissons fait que je ne me reconnais plus ce métier et on ne me reconnaît plus mon autonomie et ma professionnalité

◆ OPTIMISTE / CONFiant / APAISE

Rebondir/confiant/S'investir/Apaisé

L'avenir ne peut être qu'enthousiasmant

Bienveillance et confiance plus grande à l'égard de tous les personnels et plus d'écoute de la part de notre hiérarchie

Confiant , les institutions nous aident, captivant, positif

Rose, je crois en mes capacités et ma bonne étoile

Espoir, amélioration, reconnaissance

Patience, volonté, espoir

Il faut y croire et s'engager. Tenir en restant suffisamment motivé et énergique malgré l'usure psychologique

Radieux. Les beaux jours sont devant nous

Espérance ,positif, serein

Tenir dans notre beau métier mais apprendre à avaler des couleuvres de plus en plus souvent
Impression d'être un pion interchangeable . A part cela c'est un métier sympa

Enthousiaste car les défis sont importants

◆ DECOURAGEMENT / DESILLUSION

Je suis devenue une technicienne .J'exécute et on ne demande pas de réfléchir

Nous ne sommes plus des cadres mais des exécutants corvéables à merci

Asservissement/défiance/brutalité institutionnelle

Mépris institutionnel et animosité de la part du public

Pesant/Répétitif/sans enthousiasme

Le métier est devenu inintéressant. Le PERDIR est devenu un fusible.

L'efficacité des PERDIR cache les faiblesses d'un système arrivé en bout de course

Eccœurement/méfiace/tromperie

Impression d'être le fossoyeur d'un service public d'éducation de qualité

Le PERDIR : un poulet qui court sans ...sa tête

Il n'y en a pas (d'avenir professionnel) je suis une femme et dans un collège rural

Epuisement/Perte de sens/Amertume

Pas d'alternative ni de possibilité 'évolution professionnelle.

Envie de passer à autre chose qu'une carrière de « sous-off »

Activer mon dossier de retraite au plus vite .Lassée d'une administration aussi centralisée, des informations descendantes, de l'autisme administratif faisant fi de la crise, lassée de la méconnaissance de nos tâches à la limite du mépris et de la maltraitance.

◆ AUTONOMIE / INNOVATION / PEDAGOGIE

Autonomie de l'établissement et innovation au service des élèves

Réussite des élèves ma première motivation. Instaurer un climat scolaire propice. Et être optimiste.

Expérimentation fondée sur les pratiques nouvelles issues du confinement /
déconfinement

Pilotage pédagogique centré sur élèves (savoirs, savoirs faire, savoirs être)

Retrouver les élèves au quotidien et dans la continuité. Nécessité d'améliorer le climat scolaire.

Besoin de regagner la confiance de équipes et travailler dans la normalité . Besoin de contacts de proximité avec le familles.

Concevoir un nouveau projet d'établissement.

ET DEMAIN ...

C'est-à-dire bientôt...

Bien que les textes ministériels « Circulaire de rentrée scolaire 2021 » et « Protocole sanitaire et mesures de fonctionnement pour l'année 2021-2022 » soient conçus pour guider et rassurer la communauté éducative mais aussi relèvent - par certains côtés - du « principe de précaution », afin de faire face à une (éventuelle) nouvelle vague d'épidémies, l'incertitude anxiogène, si ce n'est pour certains le désarroi, pourraient être omniprésents.

Dans ce contexte, et pour tenter de prévenir ou de gérer les forts dysfonctionnements qui pourraient survenir dans nos collèges et lycées, il nous semble que les recommandations collectives issues de cette étude sont susceptibles d'apporter des lignes directives d'actions qui mériteraient d'être privilégiées.

Meudon Août 2021



