

Les directeurs d'école sont sous pression



FORMATION • Les candidats ne se pressent plus au portillon pour les postes de directeur d'école, en Suisse. Les tâches sont devenues si lourdes et complexes qu'elles refroidissent les meilleures volontés. Il faut dire qu'avec la gestion du budget, la conduite du personnel et de

l'administration, le suivi des réformes scolaires et les tâches de médiation et de communication, ce n'est plus un directeur qui cherche les écoles, mais un chef d'entreprise! Aucune région n'est épargnée par le problème. La surcharge de travail peut aller jusqu'au burn-out. > 3

SURCHARGE
DE TRAVAIL

Les candidats ne se pressent plus au portillon pour le poste de directeur d'école. Les tâches lourdes et complexes en refroidissent plus d'un. La Suisse alémanique déguste.

Les directeurs d'école sous pression

THIERRY JACOLET

Gestion du budget, conduite du personnel et de l'administration, préposé à la communication, médiation, sens du leadership, des responsabilités et de la collaboration... Les écoles ne recherchent pas un directeur de nos jours, mais un chef d'entreprise! Le cahier des charges s'épaissit toujours plus pour les responsables d'établissements scolaires en Suisse. Au point que les vocations se raréfient dans de nombreux cantons.

Les candidats ne se pressent plus au portillon lors de mises au concours de postes. Ce fut le cas en début d'année aux écoles secondaires (Cycles d'orientation) de Bulle et du Belluard, à Fribourg: elles n'ont reçu chacune que trois postulations. «Quand bien même nous avions de très bonnes candidatures pour ces deux postes, il s'agit là d'une préoccupation», reconnaît

Hugo Stern, chef du Service de l'enseignement obligatoire de langue française du canton de Fribourg. «Les candidats sont moins nombreux. Quelle sera l'étape d'après? N'y en aura-t-il plus du tout? Le problème, c'est l'ampleur et la complexité des tâches qui ont augmenté.»



«En ces périodes de réformes, la tâche est plus difficile et plus stressante»

HANS GEORG SIGNER

«Il y a moins de choix»

La remarque vaut à Fribourg comme ailleurs. «C'est un phénomène qui touche les écoles primaires et secondaires de presque tous les cantons, surtout du côté alémanique», reconnaît Bernard Gertsch, président de l'Association suisse des directeurs d'école (VSLCH). La sévère pénurie d'enseignants qui sévit de l'autre côté de la Sarine se répercute sur les postes de direction. «Il y a quelques années encore, les mises au concours attiraient entre dix et quinze candidats», précise le président. «Aujourd'hui, il y a moins de choix.»

La fonction a perdu de son attrait. Il faut dire que les directeurs croulent sous les tâches en matière de gestion du personnel et de l'administration. Sans parler des projets propres à chaque établissement. Prenons l'école secondaire de Bulle. Comme si la gestion de 880 élèves et de 110 professeurs ne suffisait pas, le directeur doit aussi assurer le suivi des travaux de rénovation de l'école.

Olivier Grangier a fini par lâcher la direction en février dernier, après presque cinq ans d'activité, pour le poste de secrétaire général de la commune de Châtel-Saint-Denis. «Les tâches sont très variées et intéressantes», confie le Fribourgeois de 40 ans. «La fonction est cependant de-

venue extrêmement lourde avec certainement trop de responsabilités pour une seule personne.»

Les réformes à mettre en place, comme le Plan d'études romand ou HarMoS, pèsent aussi dans le cahier des charges. Le système actuel à Bâle-Ville est l'un des plus éloignés du concordat qui harmonise au niveau suisse notamment la durée des degrés d'enseignement. Son application fait suer les directeurs.

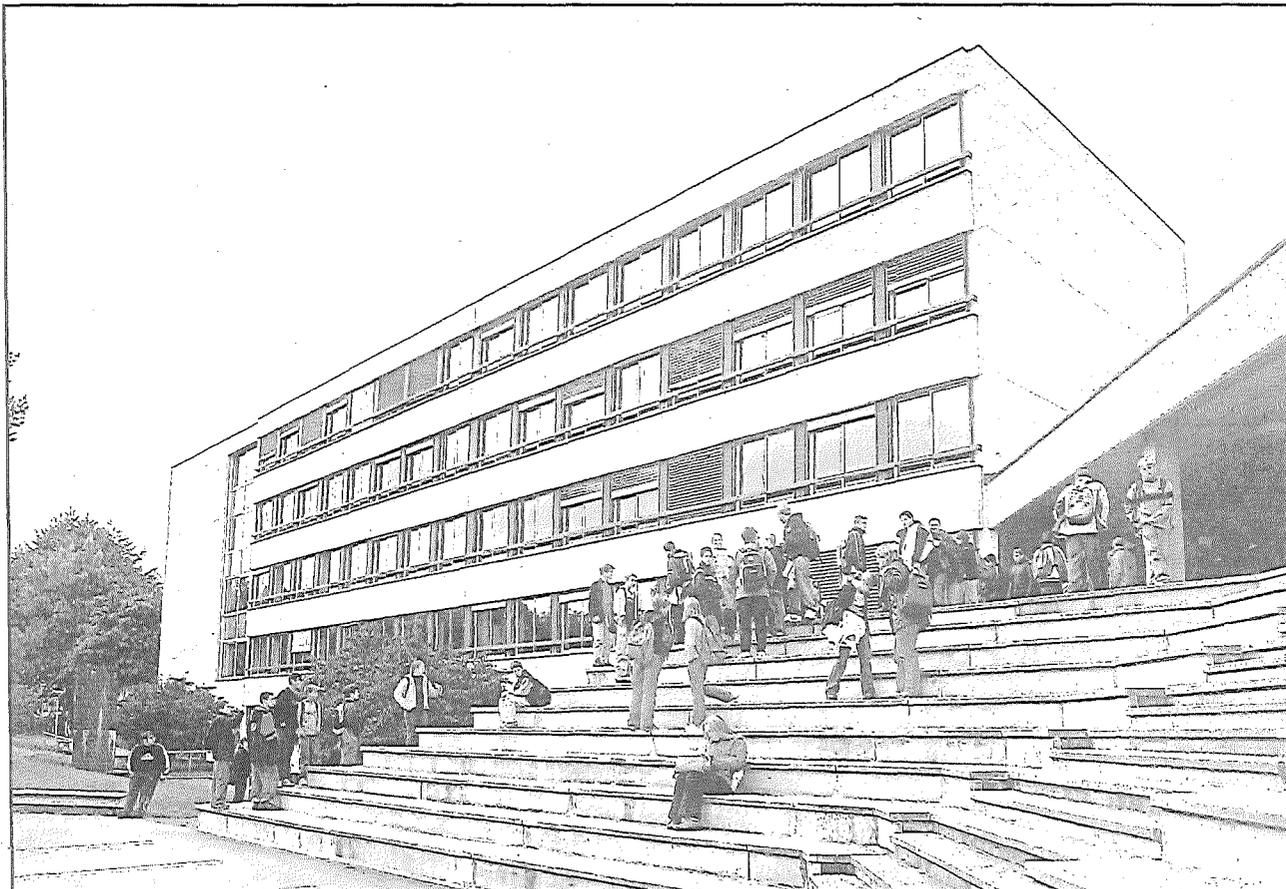
«En ces périodes de réformes, la tâche est plus difficile et, en terme de temps, plus stressante», relève Hans Georg Signer, responsable de la formation au Département de l'instruction publique de Bâle-Ville. Certains sont au bord du burn-out, comme le révèle une enquête menée en Suisse (voir ci-contre).

Les conflits parmi la population scolaire et avec les parents ajoutent aussi une bonne dose de stress au quotidien. «Directeur d'école est un poste exigeant car il est exposé, que ce soit avec les parents, les enseignants ou les élèves», estime Bernard Gertsch. «Le directeur se situe au milieu des changements de la société qui est devenue très individualiste. Les parents veulent les meilleurs professeurs et les meilleurs écoles pour leurs enfants.»

Pas étonnant que les autorités scolaires réclament davantage de soutien pour soulager les chefs d'établissement. Il s'agit de repenser l'organisation de l'école, entre la délégation de tâches et le renforcement des équipes de direction. Le canton de Fribourg fait des efforts dans ce sens, tout en mettant l'accent sur une meilleure reconnaissance de la fonction.

Une hausse de salaire?

Autre moyen de susciter des vocations: la gratification salariale. Mais dans certains cas, les augmentations atteignent à peine 100 francs par mois. Bernard Gertsch n'est pas convaincu par cet artifice: «Ce sont les conditions de travail en général qui doivent être améliorées. Avoir un pourcentage as-



Les candidats ne se pressent plus au portillon lors de mises au concours de postes de directeur. Ainsi, en début d'année au Cycle d'orientation de Bulle, ils n'étaient que trois. VINCENT MURITH-A

sez grand de temps pour assurer les tâches est plus important que le salaire.»

Forte de 2100 membres, la VSLCH réclame davantage de marge de manœuvre pour conduire des projets d'école. «Le directeur ne doit pas seulement appliquer les directives, mais aussi trouver des solutions propres à ses problèmes internes», poursuit le président.

De son côté, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique reste en retrait. «Ces problèmes relèvent des cantons», estime la chargée de communication Gabriela Fuchs. Genève, qui peine à repourvoir les postes au niveau secondaire, mise sur l'incitation auprès des enseignants au détour d'une discussion. «La qualité de l'école dépend du directeur choisi», glisse Harry Koumrouyan, chargé de mission au sein du Département de l'instruction publique. «Notre préoccupation est donc de trouver la bonne personne qui va tenir le coup, motiver ses troupes et veiller sur les élèves.» Autrement dit, une perle rare. I

AU BORD DU BURN-OUT

Directeur sous pression, burn-out à l'horizon. Certains responsables d'établissements scolaires cèdent sous le fardeau des tâches. Le risque d'épuisement professionnel est réel, à lire les résultats d'une des premières grandes études sur le sujet. Elle a été menée en Suisse alémanique, en Autriche et en Allemagne par Stephan Huber, directeur de l'Institut pour le management et l'économie de formation à la Haute école pédagogique de Zoug. Sur les 5400 directeurs interrogés, dont 889 en Suisse alémanique (y compris Fribourg), 16% ont répondu se sentir «très chargés», 42% «moyennement» et 42% «peu chargés». Le profil de ceux qui dégustent? «Ce sont des gens peu résistants au stress et manquant de soutien collégial», explique Stephan Hu-

ber à «La Liberté». «On observe aussi un manque de qualification et une mauvaise gestion du temps.»

Pas suffisant pour alarmer l'Association suisse des directeurs d'école (VSLCH). «Ce taux de 16% est le même que celui qui ressort des études sur le burn-out des instituteurs et des managers de banque», relativise le président Bernard Gertsch. «Mais c'est vrai que certains de nos membres sont touchés.» Les cantons sont peu discrets sur le sujet. A Bâle-Ville, une directrice a fini en arrêt maladie en raison de la surcharge de travail. Il n'y a pas de cas de burn-out sur Vaud, selon Alain Bouquet, directeur général de l'enseignement obligatoire. Même s'il reconnaît «que des directeurs sont épuisés après quelques années déjà». TJ