

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

# COMPRENDRE, PRÉVENIR ET ACCOMPAGNER LE BURN-OUT DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU 1<sup>ER</sup> DEGRÉ DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

JANVIER 2026





# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
POURQUOI S'EMPARER DE LA QUESTION ? .....	2
LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DU SYNADEC .....	2
EN FAIT, LE BURN-OUT EST-IL VRAIMENT UN PROBLÈME ? .....	2
QUELQUES CHIFFRES CLEFS ISSUS DE L'ENQUÊTE .....	3
Du côté des chefs d'établissement .....	3
Du côté des communautés éducatives .....	3
NOMBRE DE RÉPONDANTS.....	3
<b>DU CÔTÉ DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU SYNADEC .....</b>	<b>4</b>
<b>PROFIL DES RÉPONDANTS .....</b>	<b>4</b>
Profil et conditions d'exercice des répondants (1/4) : genre, âge, ancienneté.....	4
Profil et conditions d'exercice des répondants (2/4) : origines géographiques.....	5
Profil et conditions d'exercice des répondants (3/4) : taille école et décharge.....	5
Profil et conditions d'exercice des répondants (4/4) : appartenance à un ensemble scolaire.....	6
<b>STRESS AU TRAVAIL.....</b>	<b>7</b>
Niveau de stress au travail.....	7
Facteurs de stress (1/6) : Temps de travail .....	7
Facteurs de stress (2/6) : Conditions de travail .....	8
Facteurs de stress au travail (3/6) : Délégation et Organisation.....	9
Facteurs de stress au travail (4/6) : Sources .....	9
Facteurs de stress au travail (5/6) : Satisfaction du besoin de reconnaissance.....	10
Facteurs de stress au travail (6/6) : Insatisfaction du besoin de reconnaissance .....	10
<b>SIGNALS D'ALERTE .....</b>	<b>12</b>
Signaux d'alerte d'épuisement au travail.....	12
(1 In ) capacité à appuyer sur le bouton off (1 sur 2) .....	13
Appuyer sur le bouton off (2 sur 2) .....	13
<b>IMPACT SUR LA SANTÉ DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU 1<sup>ER</sup> DEGRÉ .....</b>	<b>14</b>
Signaux d'alerte d'épuisement au travail : santé .....	14
<b>QUAND ON EN ARRIVE AU BURN-OUT .....</b>	<b>16</b>
Le burn-out .....	16
Taille école et burn-out vécu .....	16
Temps de décharge et burn-out vécu.....	17
Le burn-out : à qui est-ce le plus difficile d'en parler ? .....	17
<b>DU CÔTÉ DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES .....</b>	<b>19</b>
<b>PROFIL DES RÉPONDANTS .....</b>	<b>19</b>
<b>CHARGE DE TRAVAIL ET SOURCES DE STRESS .....</b>	<b>19</b>
<b>VOTRE CHEF D'ÉTABLISSEMENT DISPOSE-T-IL DE SUFFISAMMENT DE SOUTIEN POUR ACCOMPLIR SA MISSION ? .....</b>	<b>21</b>
<b>SIGNES D'ÉPUISEMENT.....</b>	<b>22</b>
Signes d'épuisement : signes observés, causes.....	22
Signes d'épuisement : conséquences .....	24
Signes d'épuisement : solutions .....	26
<b>SYNTHÈSE APPORTS DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES .....</b>	<b>27</b>

# INTRODUCTION

## POURQUOI S'EMPARER DE LA QUESTION ?

Le conseil d'administration du SYNADEC est régulièrement saisi de la question de l'épuisement professionnel des chefs d'établissements de son organisation. En effet, celui-ci est toujours cité en 1<sup>er</sup> parmi les préoccupations dans les enquêtes réalisées par l'organisation professionnelle auprès de ses adhérents.

Pour autant, le SYNADEC est à la recherche aujourd'hui de repères qualitatifs et quantitatifs sur cette question impactante sur le bien-être au travail de ses adhérents et par ruissellement sur leurs équipes et établissements.

L'organisation professionnelle, après s'être interrogée sur sa légitimité à s'emparer de cette question, a fait le choix de s'y engager, tout en souhaitant s'associer à d'autres Organisations Professionnelles, au SGEC et aux tutelles, et de manière plus large à la branche, à la FNOGEC et aux commissions paritaires.

## LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE DU SYNADEC

- Évaluer, prévenir et accompagner le burn-out des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré en tant qu'Organisation Professionnelle.
- Permettre aux chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré de repérer et accompagner (à leur mesure) le burn-out dans leurs équipes et autour d'eux.
- Impliquer l'Enseignement Catholique et la branche EPNL.

## EN FAIT, LE BURN-OUT EST-IL VRAIMENT UN PROBLÈME ?

On peut avoir tendance à minimiser la situation, ou à ne pas vouloir la regarder : phénomène à la mode, prétexte à revendications salariales, tendance à se victimiser... pourtant, le SYNADEC observe que nombreux sont les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré qui « lâchent » ...

Tout en sensibilisant ses adhérents aux causes et symptômes du burn-out afin de mieux l'identifier, le SYNADEC a mené une enquête auprès de ses adhérents et des communautés éducatives.

Les résultats indiquent qu'il y a bien lieu de s'interroger sur les conditions d'un métier central pour l'école, la qualité de vie au travail et, par ricochet tout l'écosystème éducatif qu'il porte au quotidien.

## QUELQUES CHIFFRES CLEFS ISSUS DE L'ENQUÊTE DU CÔTÉ DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

**32,3%** des répondants travaillent plus de 55 heures par semaine.

**33,7%** songent à arrêter la direction.

**61,7%** ressentent une grande fatigue.

**24,1%** ont déjà vécu un burn-out.

## DU CÔTÉ DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES

**34,3%** estiment leur charge de travail excessive.

**34,5%** observent des conséquences de l'épuisement de leur chef d'établissement.

**66,97%** pensent qu'ils ont trop de responsabilités.

## NOMBRE DE RÉPONDANTS

**255** Adhérents SYNADEC

**324** Membres des communautés éducatives

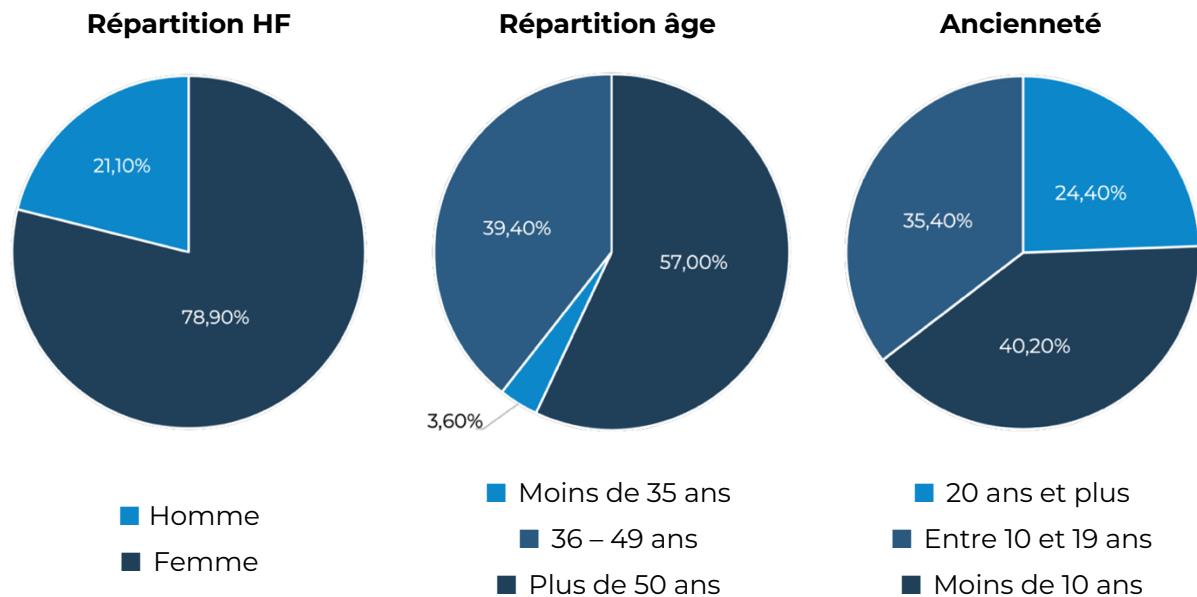
# LES RETOURS DE L'ENQUÊTE

## DU CÔTÉ DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU SYNADEC

### 255 RÉPONDANTS

#### PROFIL DES RÉPONDANTS

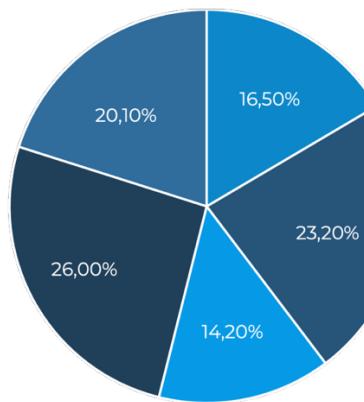
#### PROFIL ET CONDITIONS D'EXERCICE DES RÉPONDANTS (1/4) : GENRE, ÂGE, ANCIENNETÉ



La répartition des répondants correspond sensiblement à la population du SYNADEC : 79 % des adhérents sont des femmes, 52% de plus de 50 ans.

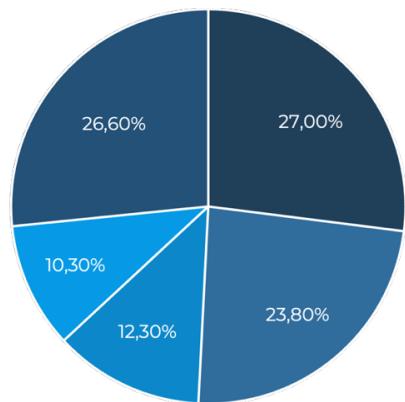
## PROFIL ET CONDITIONS D'EXERCICE DES RÉPONDANTS (2/4) : ORIGINES GÉOGRAPHIQUES

**Répartition par population/ville**



- Entre 5 et 10 000
- Moins de 2000
- Entre 2 et 5000
- Plus de 50 000
- Autres

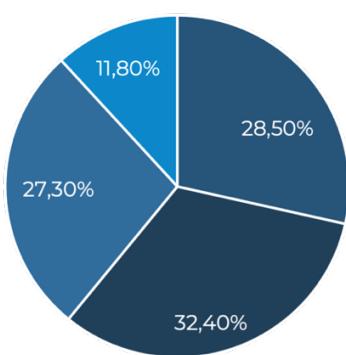
**Répartition par région**



- Île-de-France
- Hauts de France
- Pays de la Loire
- Autres
- Bretagne

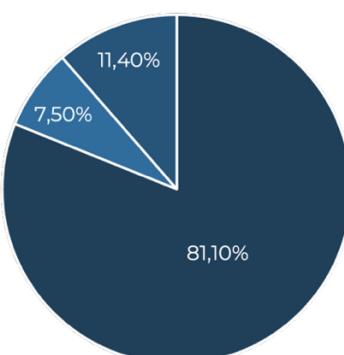
## PROFIL ET CONDITIONS D'EXERCICE DES RÉPONDANTS (3/4) : TAILLE ÉCOLE ET DÉCHARGE

**Nb de classes**



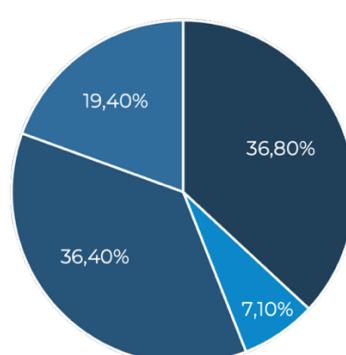
- 16 classes et plus
- De 11 à 15 classes
- De 1 à 5 classes
- De 6 à 10 classes

**Nb de sites**



- 1 école/plusieurs sites
- Plusieurs écoles
- 1 seul site

**Décharge**

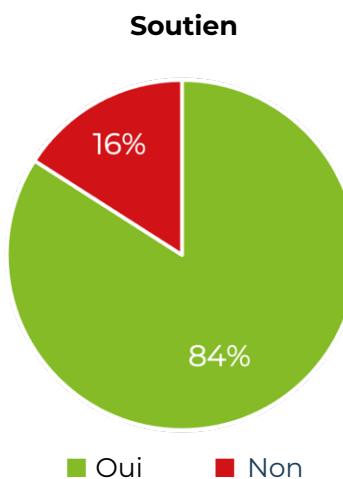
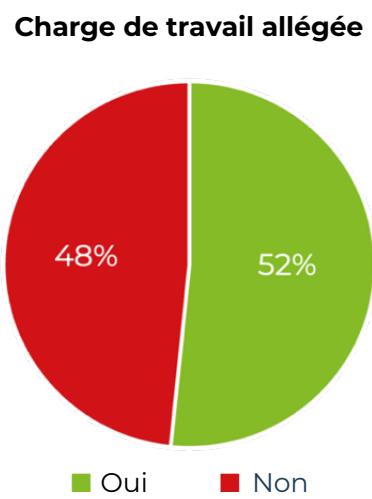
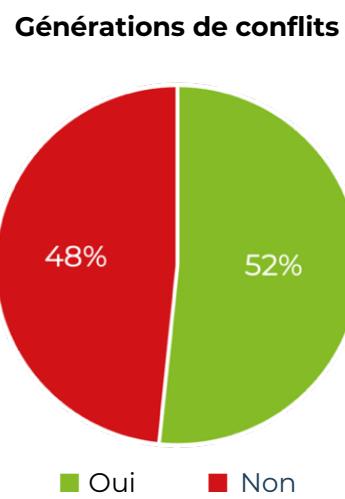
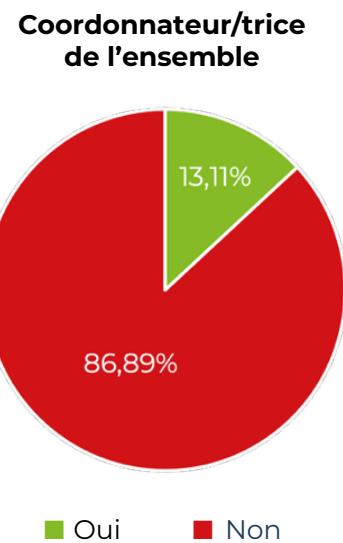
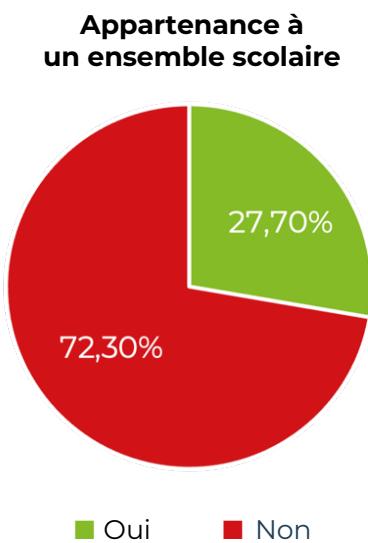


- Aucune
- 2 jours
- 1 jour
- Complète

Au niveau du SYNADEC, 24 % d'écoles ont plus de 10 classes, 27 % des adhérents sont complètement déchargés de classe.

Les chefs d'établissement avec une décharge ont davantage répondu.

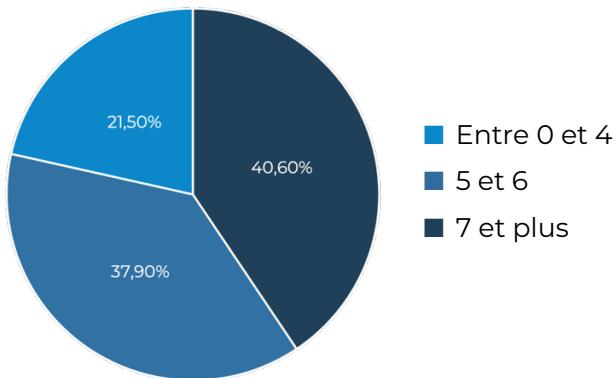
## PROFIL ET CONDITIONS D'EXERCICE DES RÉPONDANTS (4/4) : APPARTENANCE À UN ENSEMBLE SCOLAIRE



# STRESS AU TRAVAIL

## NIVEAU DE STRESS AU TRAVAIL

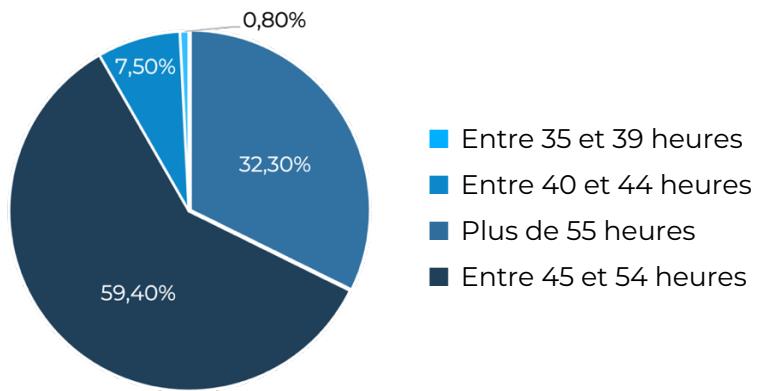
**Niveau de stress au travail (entre 0 et 10)**



Près de la moitié des chefs d'établissements interrogés ressentent un fort niveau de stress. Si celui-ci n'est pas géré et diminué, il devient stress chronique, voire burn-out

## FACTEURS DE STRESS (1/6) : TEMPS DE TRAVAIL

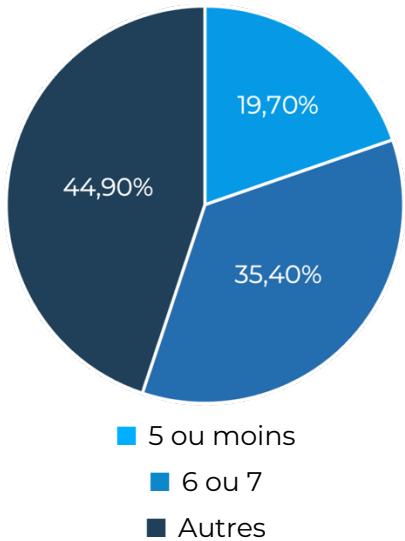
**Temps de travail hebdomadaire**



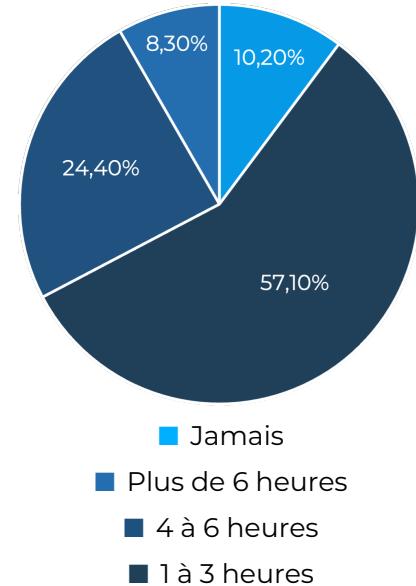
Travailler plus de 55 heures est pathogène. (selon la Dre Maria Neira, *Directrice du Département de l'environnement et de la santé à l'OMS en 2016*) :

On allonge ses horaires pour faire face à la charge de travail et aux exigences, plus on est stressé, moins on est efficace et plus on travaille...

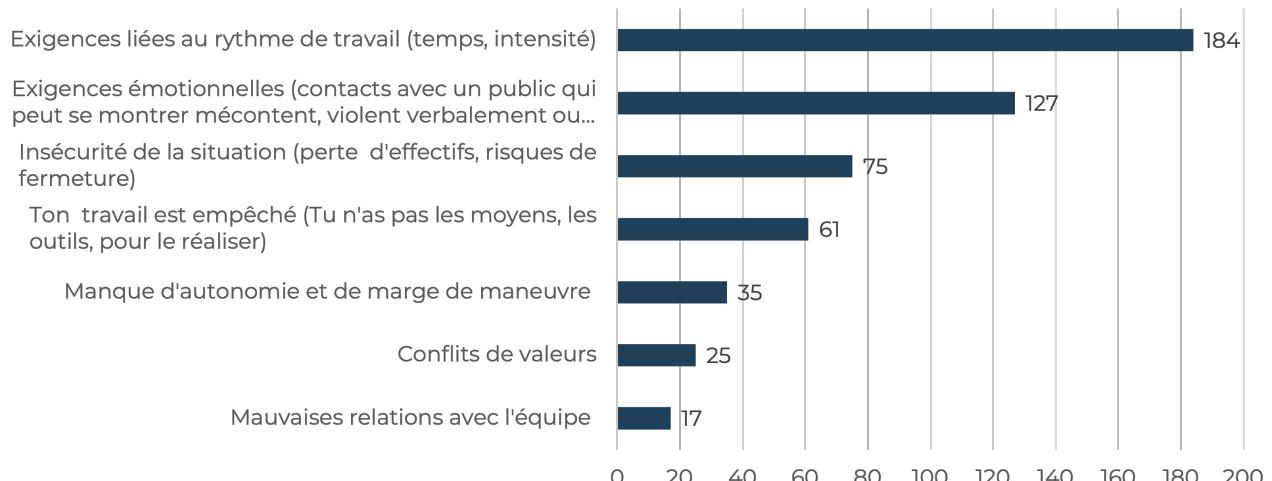
### Semaines de vacances



### Temps de travail le week-end



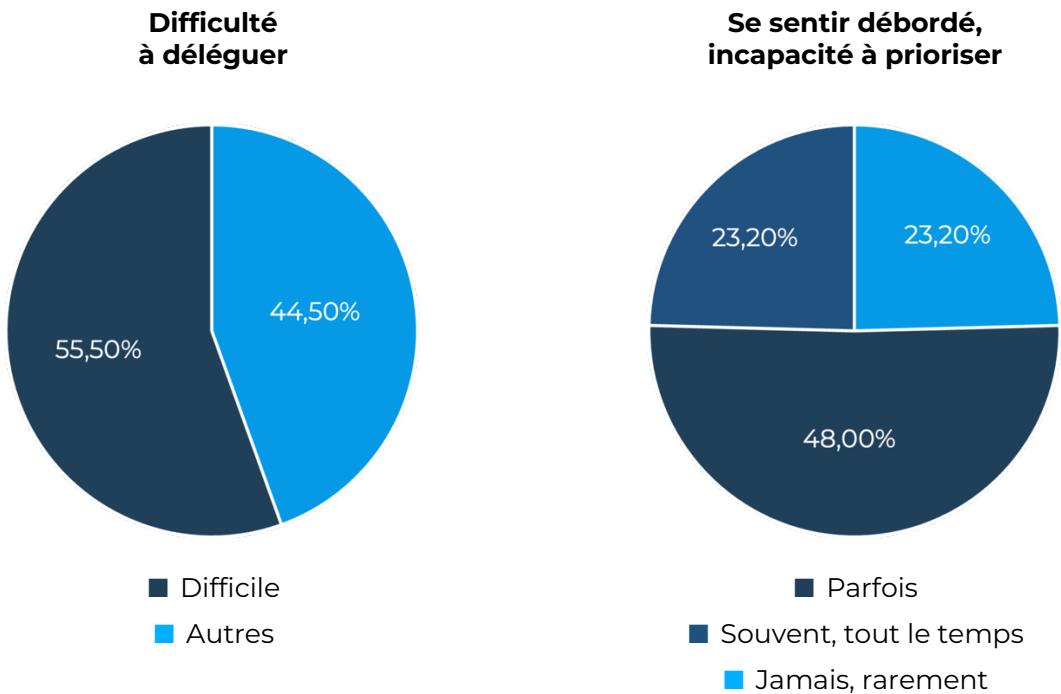
## FACTEURS DE STRESS (2/6) : CONDITIONS DE TRAVAIL



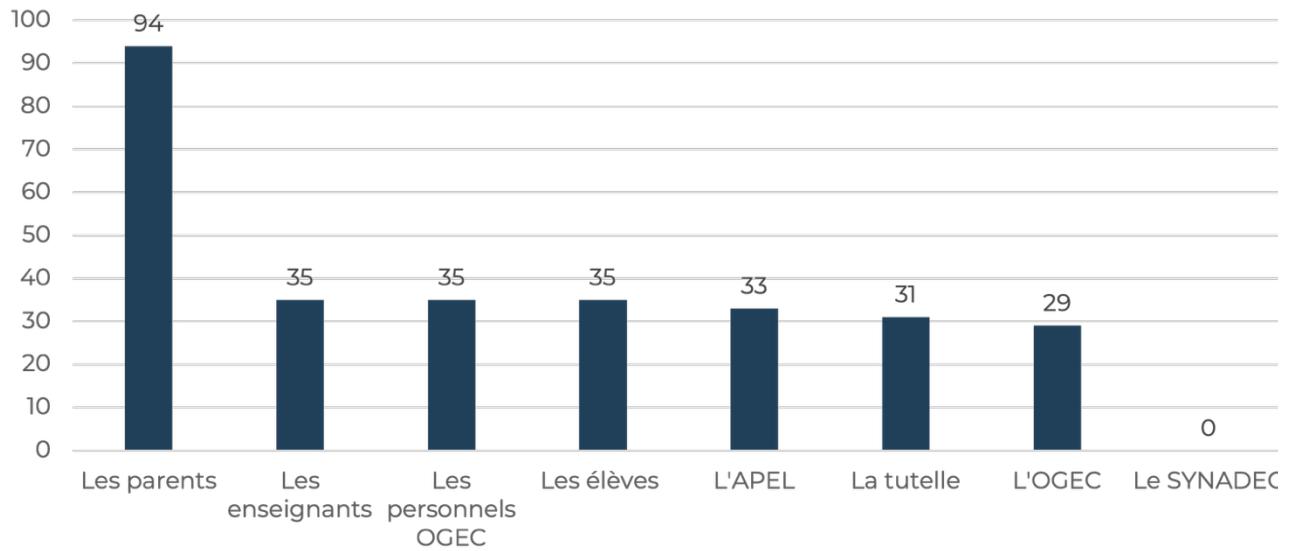
Nb de répondants : 4 et 5 sur 5 : « concernés / très concernés » par ce facteur de stress.

Si les relations sont bonnes en interne et les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré alignés avec leurs valeurs et missions, le rythme et les exigences sont fortement ressentis négativement.

## FACTEURS DE STRESS AU TRAVAIL (3/6) : DÉLÉGATION ET ORGANISATION

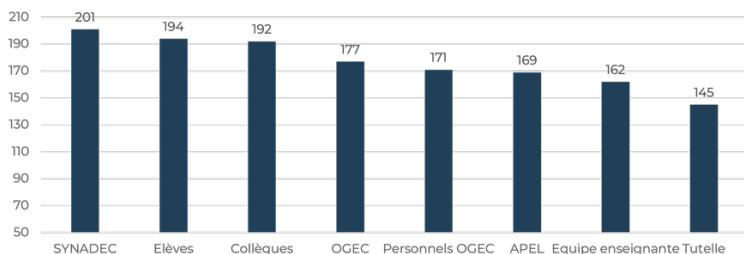


## FACTEURS DE STRESS AU TRAVAIL (4/6) : SOURCES



*Nb de répondants : 4 et 5 sur 5 : « concernés / très concernés » par ce facteur de stress.*

## FACTEURS DE STRESS AU TRAVAIL (5/6) : SATISFACTION DU BESOIN DE RECONNAISSANCE

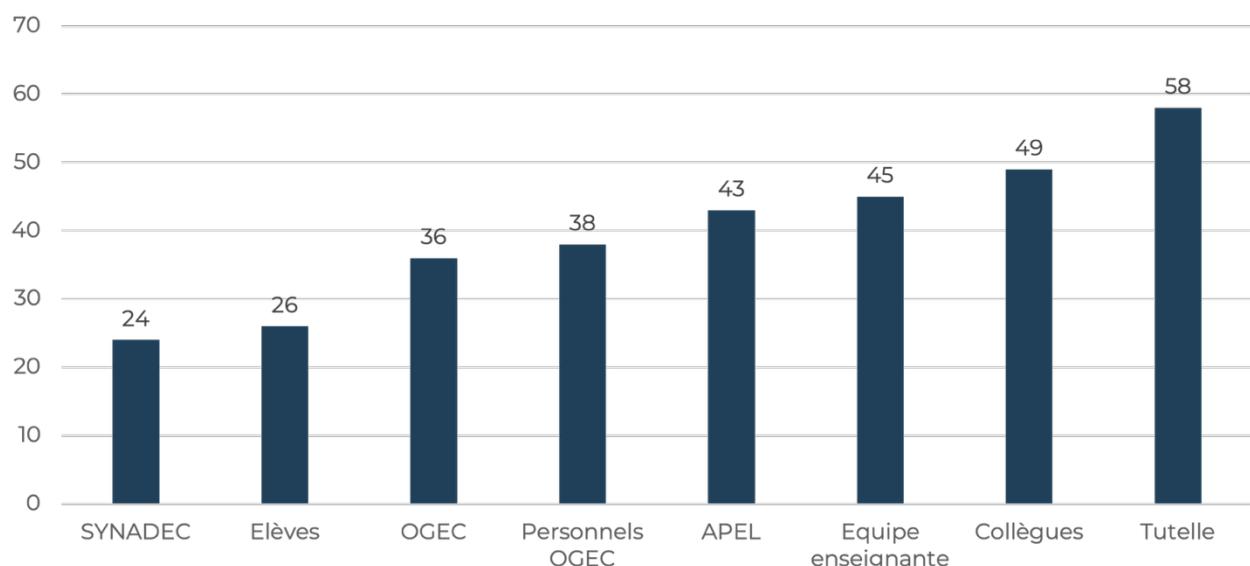


La reconnaissance est un besoin fondamental qui contribue à l'épanouissement au travail.

S'il est satisfait du côté des collègues, du SYNADEC et en interne, il est moindre de la part de l'institution.

*Nb de répondants : 4 et 5 sur 5 (pour qui ce besoin de reconnaissance est satisfait / très satisfait dans les relations avec son/ces partenaire(s))*

## FACTEURS DE STRESS AU TRAVAIL (6/6) : INSATISFACTION DU BESOIN DE RECONNAISSANCE



*Nb de répondants : 0, 1 et 2 sur 5 (pour qui le besoin de reconnaissance est peu, très peu voire pas satisfait avec le partenaire indiqué)*

### Verbatim « Facteurs de stress au travail » (synthèse)

Être chef d'établissement du 1<sup>er</sup> degré reste une mission motivante, riche de sens et de liens. Mais derrière l'enthousiasme, les témoignages convergent : la fonction est devenue écrasante. Aux responsabilités pédagogiques s'ajoutent des tâches administratives, financières et organisationnelles toujours plus nombreuses : inclusion, gestion RH, projets, rénovation, contrôles... Le quotidien ressemble à une course sans fin. Beaucoup disent passer « du coq à l'âne », enchaînant des dossiers variés en quelques minutes, au prix d'une grande fatigue nerveuse.

Le manque de temps et de moyens revient sans cesse. Le temps de décharge, jugé insuffisant et parfois réduit, rend l'équilibre entre classe et direction presque impossible. Nombreux sont ceux

qui expriment la frustration de « mal faire les deux métiers ». L'absence d'appui administratif aggrave encore la charge : tout repose sur le chef d'établissement, sans possibilité de déléguer. Les réunions s'accumulent, souvent le soir ou le week-end, empiétant sur la vie personnelle.

À cette surcharge s'ajoutent les pressions hiérarchiques, la multiplication des injonctions, et parfois des tensions avec enseignants ou parents. Isolé, peu reconnu, le chef d'établissement du 1<sup>er</sup> degré peine à décrocher, même en vacances. La vie familiale et sociale en souffre, l'anxiété s'installe. L'épuisement naît de l'accumulation des contraintes, jusqu'au risque de burn-out.

## Verbatim « Facteurs de stress au travail » (citations)

« *De nouveaux dossiers supplémentaires chaque année avec aussi une impression de double travail en format papier et dans les nouvelles applications pour lesquelles il faut s'y mettre.* »

« *Ma principale difficulté : être directrice et enseignante. Si j'arrête la direction ça sera à cause de ça.* »

« *La fatigue mentale et la pression de jongler entre la classe et la direction. Comment faire sans Secrétaire ?* »

« *Dans le temps de travail hebdomadaire je ne compte pas le samedi ou dimanche où il faut revenir une fois par mois pour événements liés à l'école ou à la ville* »

« *Ma mission est toujours aussi belle et le métier de chef d'établissement toujours aussi riche et intéressant mais je sens de plus en plus que je dois me préserver et ne vois pas vraiment comment faire, à qui déléguer plus, prendre le temps de me ressourcer sans avoir en permanence la tête au travail sans jamais réellement "décrocher" tant le week-end que pendant les vacances.* »

« *Bien faire les choses c'est impossible donc on est frustré de ne pas aller jusqu'au bout de ce qu'on veut faire* »

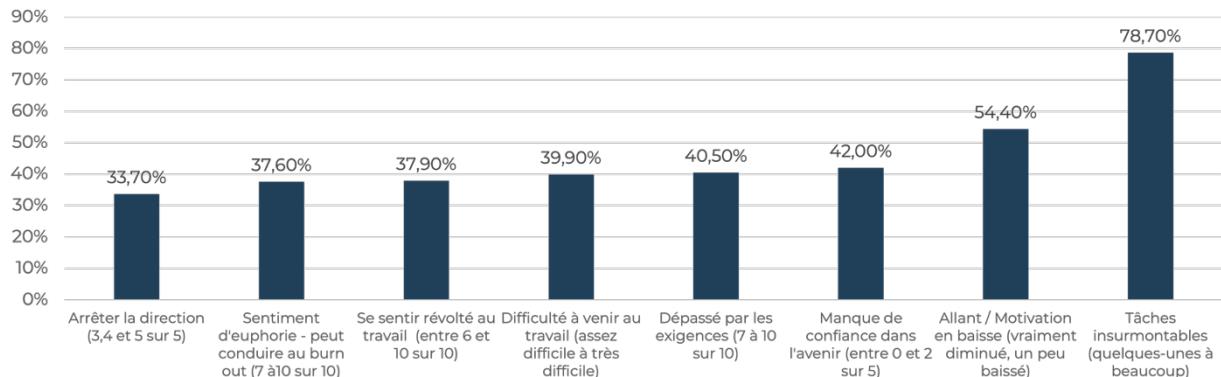
« *L'impression qu'on me demande de plus en plus de choses* »

« *Travailler dans un ensemble me permet de déléguer des tâches au personnel administratif, je ne me sens pas toujours reconnue par mon OGEC (le chef d'établissement du secondaire est le coordonnateur de l'ensemble)* »

« *Je suis à 100% chef d'établissement et cela même durant mon temps de classe* »

# SIGNAUX D'ALERTE

## SIGNAUX D'ALERTE D'ÉPUISEMENT AU TRAVAIL



Si la majorité des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré ne sont pas concernés, la proportion de celles et ceux qui le sont est importante et doit être prise en considération : 1/3 songe à quitter les missions de direction

### Verbatim « Se sentir révolté » (synthèse)

Ce qui révolte les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré, c'est avant tout le sentiment d'être pris en étau entre des attentes contradictoires, des familles de plus en plus exigeantes et une institution qui multiplie les injonctions sans apporter les moyens nécessaires. Beaucoup expriment la douleur d'être utilisés comme « *punching-ball* », exposés à l'agressivité des parents, parfois même à leur mépris, tout en étant privés de reconnaissance.

La surcharge administrative est un autre motif central de révolte : « toujours plus de règles et de comptes à rendre », des plateformes à renseigner, des directives à appliquer sans délai ni formation, au point que les chefs d'établissement se sentent devenir de simples « assistants du ministère ». Ce poids bureaucratique s'ajoute à une mission déjà éclatée où ils « portent un nombre incalculable de casquettes ».

Enfin, une profonde injustice est ressentie : inclusion imposée sans moyens, manque de personnel, absence de soutien hiérarchique. En première ligne mais sans protection, beaucoup disent leur solitude, leur sentiment d'abandon et d'usure face à une charge toujours croissante.

### Verbatim « Se sentir révolté » (citations)

- « *Servir de punching-ball* »
- « *Inclusion à tout prix sans moyens* »
- « *Toujours plus de règles et de comptes à rendre* »
- « *L'opinion que l'on se fait de notre profession : tout le monde se permet de nous dire comment mieux faire* »
- « *On est en première ligne et on ne se sent pas protégé ou écouté* »
- « *On porte un nombre incalculable de casquettes* »
- « *La bienveillance est peu dirigée vers le chef d'établissement* »
- « *Nous sommes des assistants du ministère et ne faisons bientôt plus de secrétariat que de* »

recherche pédagogique »

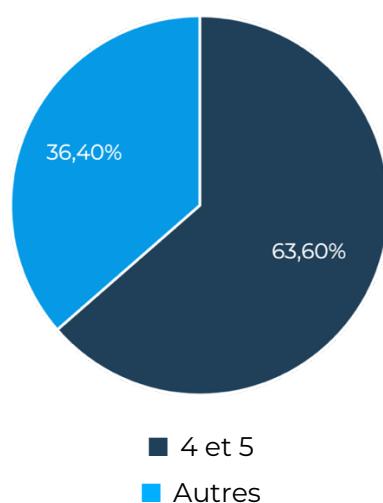
« La charge de travail augmente et les moyens diminuent »

« Agressivité gratuite, injustifiée, exigence des familles toujours plus grande »

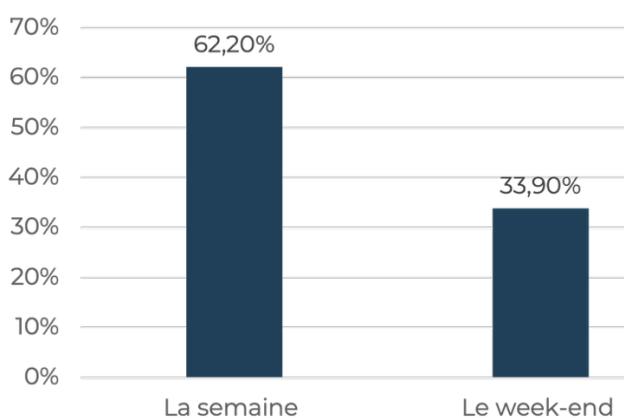
« On me demande de gérer tout, tout le temps, sans aide »

## (IN) CAPACITÉ À APPUYER SUR LE BOUTON OFF (1 SUR 2)

Prendre soin de tous au détriment de soi (de 1 à 5)



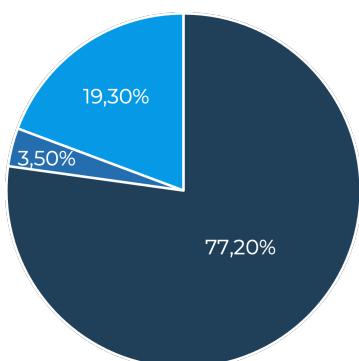
Capacité à déconnecter : 1 et 2 sur 5



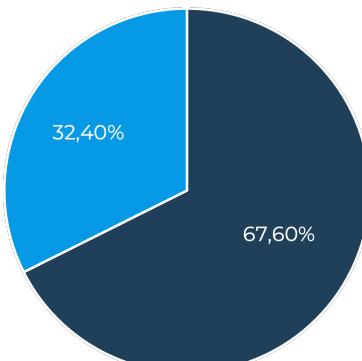
Les chefs d'établissement interrogés ont tendance à « s'oublier », à privilégier la mission et l'établissement au détriment d'eux-mêmes.

## APPUYER SUR LE BOUTON OFF (2 SUR 2)

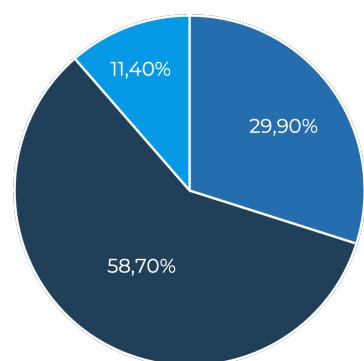
Temps pour déjeuner



Pause dans la journée



Activité autre (Loisirs, sports, responsabilité associative ou électorale...)



■ Moins de 30 minutes  
■ Pas du tout  
■ Autres

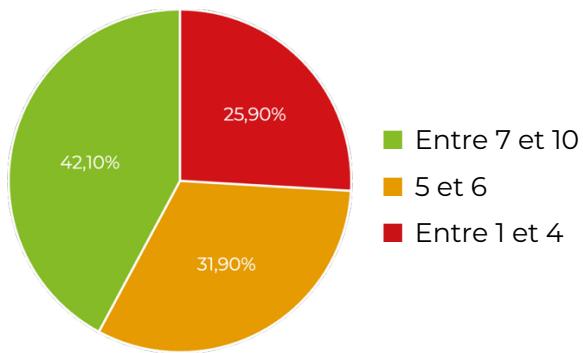
■ Pas du tout  
■ Autres

■ De 1 à 3 heures  
■ Aucune  
■ Autres

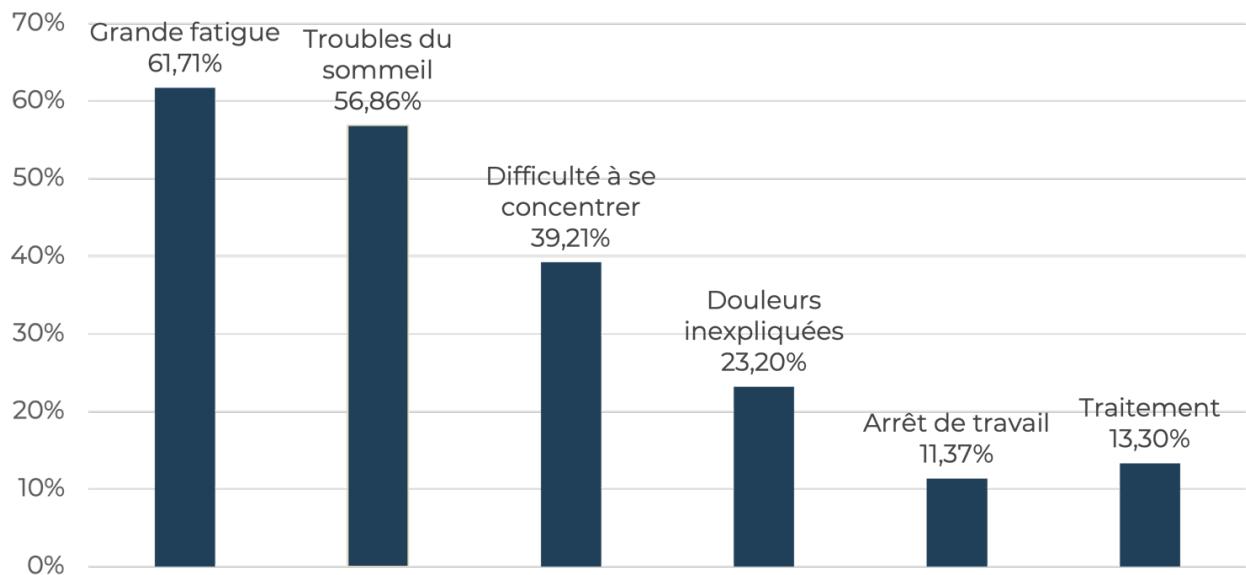
Peu de temps pour soi, ce qui accentue la difficulté à déconnecter.

## IMPACT SUR LA SANTÉ DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU 1<sup>ER</sup> DEGRÉ SIGNAUX D'ALERTE D'ÉPUISEMENT AU TRAVAIL : SANTÉ

**État de santé**  
(Entre 0-mauvaise santé et 10-bonne santé)



**Symptômes et prise en charge médicale**



Si les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré mentionnent bien leurs problèmes de santé, ils ne s'arrêtent pas pour autant et « tiennent » coûte que coûte !

## Verbatim « Signaux d'alerte » (citations)

« Je pleure en remplissant ce questionnaire. »

« Le plus compliqué à gérer, ce sont les demandes si nombreuses et changeantes que je n'arrive pas à tout faire, en plus de la classe. »

« Sentiment de n'avoir jamais terminé, même si on s'organise et qu'on anticipe. »

« J'ai fait un infarctus à 45 ans... le médecin m'a dit que mon rythme de travail y était pour beaucoup. »

« Je suis endurante, mais jusqu'à quand ? »

## Verbatim « Signaux d'alerte » : synthèse

Les témoignages recueillis révèlent une situation préoccupante pour la santé physique et psychologique des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré.

Beaucoup décrivent une **surcharge mentale chronique**, liée à la multiplicité des missions : gestion administrative (sécurité, RGPD, dossiers techniques et immobiliers), responsabilités pédagogiques et sociétales (harcèlement, bien-être, projets éducatifs), ainsi que la gestion RH et financière.

À cela s'ajoute la difficulté pour ceux qui cumulent les fonctions de chef d'établissement et d'enseignant, générant un sentiment de travail « en miettes ».

Les conséquences sont lourdes : **fatigue intense, douleurs corporelles, troubles du sommeil, états dépressifs, burn-out, voire pathologies graves** (infarctus, arrêts prolongés). Certains témoignages expriment une grande détresse, voire l'impossibilité de prendre un arrêt pour ne pas surcharger les collègues.

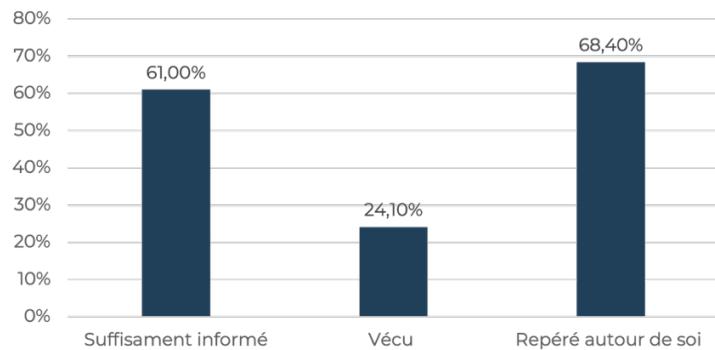
Face à cela, les chefs d'établissement recourent à divers soutiens (psychologues, médecines douces, compléments alimentaires), mais soulignent l'urgence de mesures structurelles.

Parmi les propositions : **mutualisation de secrétariat et de ressources humaines** au sein des structures diocésaines, simplification et allègement des procédures, afin de recentrer sur les essentiels du métier.

# QUAND ON EN ARRIVE AU BURN-OUT

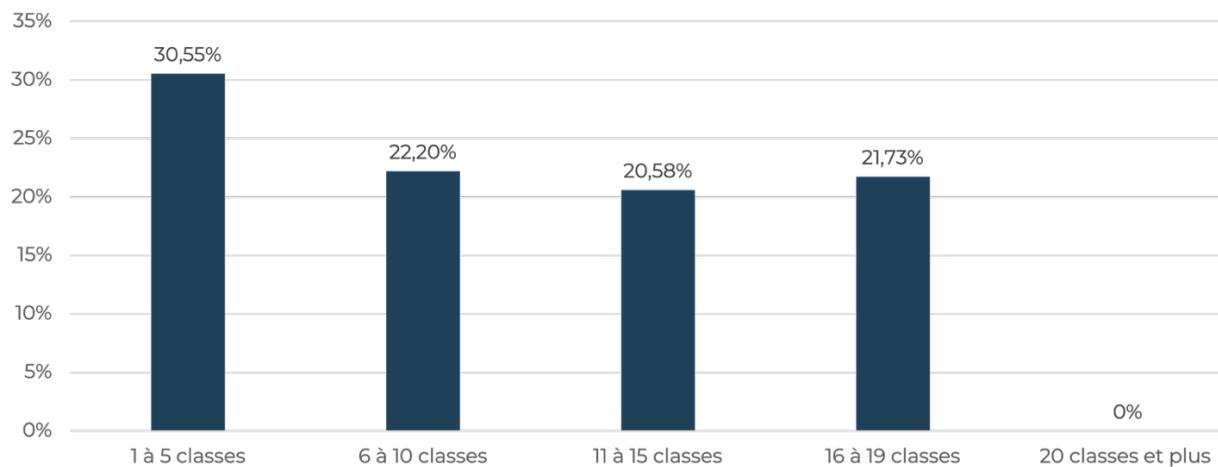
## LE BURN-OUT

### Informés ? Concernés ?



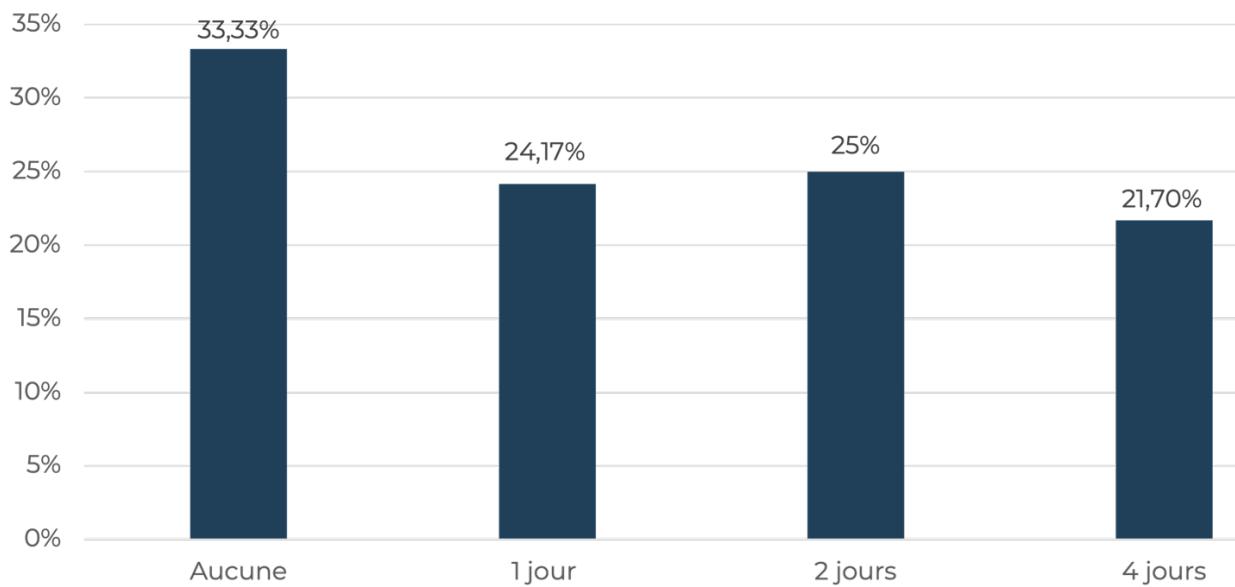
Un taux de burn-out supérieur à la moyenne nationale : 13 %  
(Opinion Way, 2022)

### TAILLE ÉCOLE ET BURN-OUT VÉCU

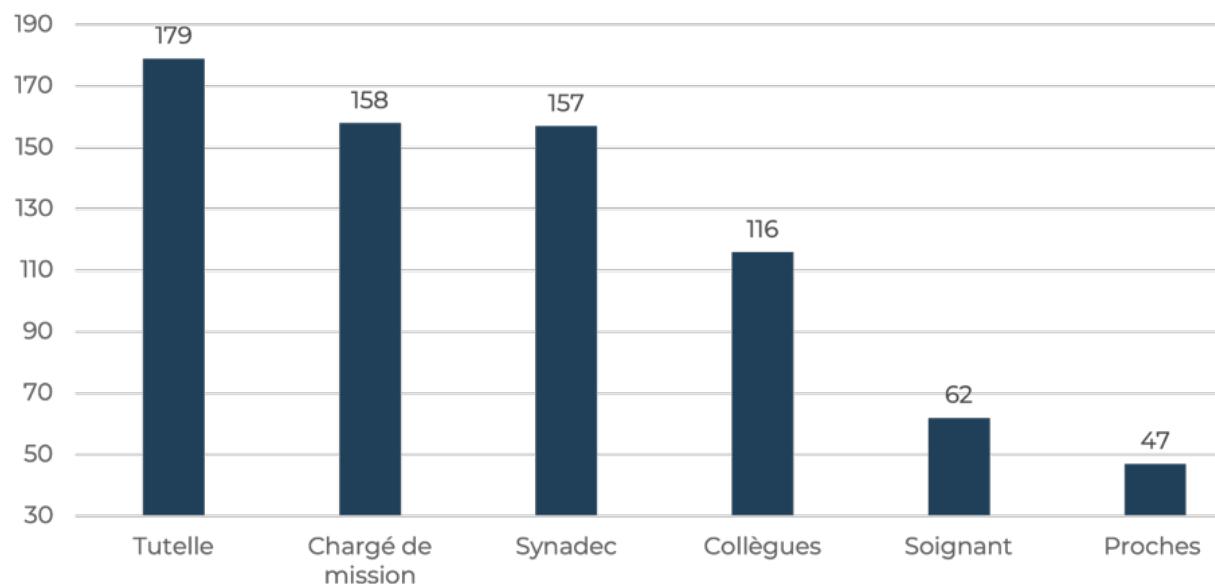


Si on croise les données, on se rend compte que les risques de burn-out sont plus importants pour les chefs d'établissement des petites écoles.

## TEMPS DE DÉCHARGE ET BURN-OUT VÉCU



## LE BURN-OUT : À QUI EST-CE LE PLUS DIFFICILE D'EN PARLER ?



*Nb de répondants : 0, 1 et 2 sur 5, de très difficile à facile.*

Ce graphique illustre la difficulté des chefs d'établissement à se confier en dehors de leur cercle de proximité.

## Verbatim : « Ici et maintenant, « Que veux-tu que l'on fasse pour toi ? (Marc 10,51) » – Synthèse

Les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré expriment avant tout un besoin **de temps** : davantage de décharges de classe, adaptées à la taille et à la complexité des écoles, voire une décharge totale. La surcharge administrative, jugée excessive et chronophage, est identifiée comme une cause majeure d'épuisement ; elle devrait être allégée ou accompagnée par des services dédiés (RH, gestion administrative, sécurité).

À côté du temps, les Chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré attendent aussi **des moyens humains** : des équipes stables, du personnel pour les élèves à besoins éducatifs particuliers, des classes moins chargées, un soutien administratif.

Beaucoup insistent sur l'importance de **l'écoute et de la reconnaissance**. Être entendus sans jugement, sentir que leur mission est reconnue et valorisée, pouvoir partager entre pairs lors de formations, rencontres ou temps de ressourcement, sont vus comme essentiels pour prévenir le burn-out.

Ils souhaitent aussi que leurs difficultés soient **portées auprès des tutelles et du ministère**, avec des actions concrètes pour faire évoluer le système : abaissement des seuils de décharge, meilleure rémunération, perspectives de carrière, reconnaissance des responsabilités exercées.

En somme, leurs attentes se résument à trois priorités : **plus de temps, plus de soutien, plus de reconnaissance**.

## Verbatim « Ici et maintenant, « Que veux-tu que l'on fasse pour toi ? » (Marc 10,51) » : citations

« *Militer et obtenir un abaissement des seuils de décharge de classe.* »

« *Être libéré des tâches administratives inutiles.* »

« *Être présents, comme aujourd'hui. Le fait de savoir qu'il y a un interlocuteur disponible est déjà une source d'apaisement* »

« *Lieu pour être écouté et conseillé* »

« *Formation de management, c'est crucial et nous n'avons rien.* »

« *Au moins la reconnaissance.* »

« *Votre questionnaire m'a permis de prendre du temps et de la hauteur* »

« *Une petite coupe de champagne avec mes frères CE* »

« *Merci pour tout ce que vous faites* »

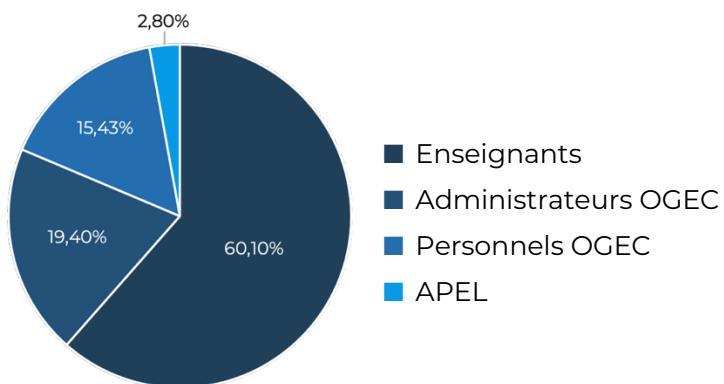
« *Je rends ma direction à la fin de l'année, et j'ai juste besoin de me retrouver...* »

# LES RETOURS DE L'ENQUÊTE

## DU CÔTÉ DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES

### 324 RÉPONDANTS

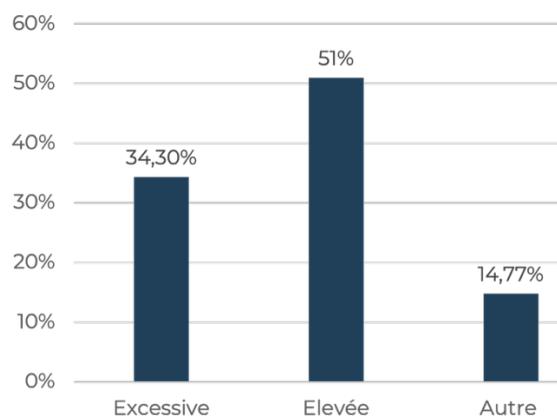
#### PROFIL DES RÉPONDANTS



NB : les APEL ont été peu sollicitées.

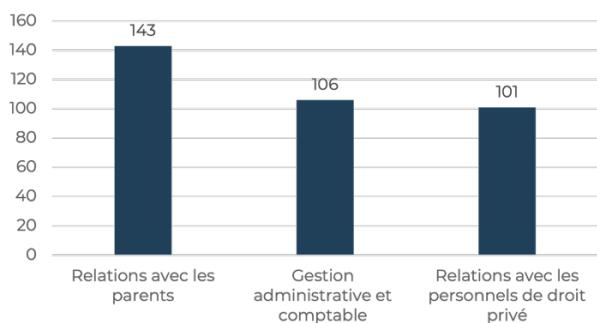
#### CHARGE DE TRAVAIL ET SOURCES DE STRESS

##### Charge de travail considérée...

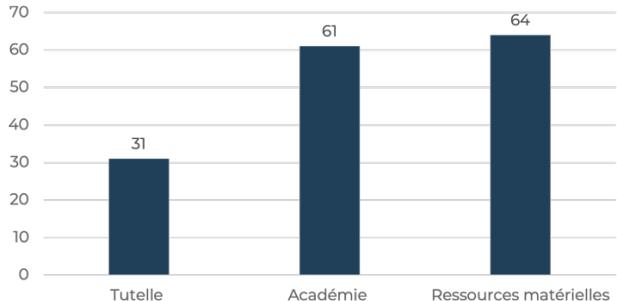


La perception des soutiens (tutelle, ...) est différente de celle des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré.

## Facteurs les plus stressants



## Facteurs les moins stressants



## Verbatim « Sources de stress » (synthèse)

Du point de vue des équipes éducatives, la fonction de chef d'établissement du 1<sup>er</sup> degré est perçue comme une mission à la fois essentielle et écrasante. Il ou elle porte seul(e) une charge de travail considérable, cumulant des responsabilités multiples : gestion administrative, suivi pédagogique, médiation avec les familles, entretien des bâtiments, et parfois même des tâches matérielles qui n'ont rien à voir avec l'éducation. Cette solitude est d'autant plus lourde qu'aucune ligne claire n'est fixée par l'institution et que les autorités diocésaines ou académiques apportent davantage de conseils que de véritables solutions.

Beaucoup soulignent l'absence de moyens humains suffisants. Le manque de personnel administratif et de temps de décharge rend les journées interminables, et l'équilibre personnel du chef d'établissement est fragilisé. **La reconnaissance, tant de la part des parents que des tutelles, semble souvent insuffisante**, et les critiques viennent parfois alourdir encore le quotidien. Dans certaines écoles, les chefs d'établissement se retrouvent contraints de gérer seuls des situations complexes avec les élèves, les familles ou les enseignants, sans soutien institutionnel adapté.

Cependant, cette charge n'est pas entièrement vécue dans l'isolement. Les équipes enseignantes décrivent souvent un climat soudé et bienveillant au sein de l'école. Si ce soutien constitue un véritable appui moral et pratique, il ne compense pas le manque structurel de moyens et l'absence de relais solides dans les moments critiques.

## Verbatim « Sources de stress » (citations)

- « Il est seul pour gérer ces tâches. La DEC n'est là que pour conseiller. Le directeur n'est pas un chef d'entreprise... De lourdes responsabilités à porter très souvent seul ! »
- « Elle est seule à tout faire : plomberie, chauffagiste, enseignant, direction... »
- « Négligence et manque d'investissement de certains enseignants »
- « Le CSE de l'établissement »
- « Les bruits de couloirs malsains, le personnel qui tient tête et ne lâche rien pensant que la directrice et responsable alors que c'est la loi qui décide et qu'elle ne fait que l'appliquer, »
- « Beaucoup de papiers, mail, rendez-vous qui mériterait l'aide d'une secrétaire personnelle »
- « Manque de moyens humains »
- « Ayant des multiples casquettes et étant parfois absent de l'école, certaines gestions internes sont par moment plus compliquées. »
- « Il n'est pas toujours compris lorsqu'il est absent, et souvent critiqué même sans connaître les raisons de ses absences. On ne voit (ou on ne veut pas voir) quand il reste très tard pour travailler au détriment de sa famille. »

« Solitude face aux décisions dans des petites structures. »

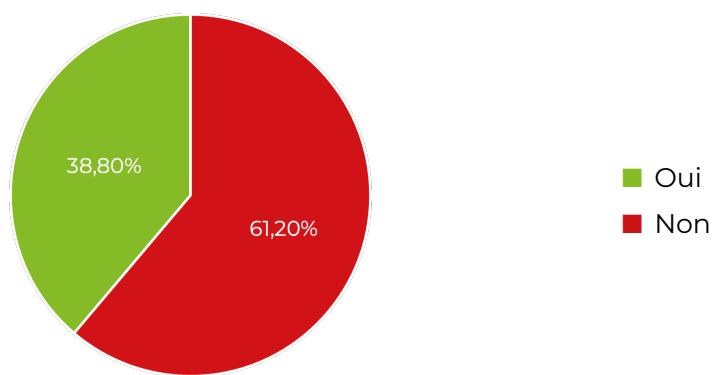
« Une directrice gère le personnel, les enfants, les parents. Mais elle a aussi des missions à l'extérieur, du secrétariat, des conflits : c'est trop. »

« Oui mais la charge est lourde. Beaucoup de responsabilités et trop d'empilement des tâches et d'incessants bouleversements de l'ordre des priorités éducatives et pédagogiques. »

« Manque de reconnaissance de manière générale. La Tutelle ne joue pas son rôle de soutien et n'est aucunement bienveillante. Au contraire, elle écrase, stresse et menace. »

« Occupée par des sujets chronophages et qui parfois pourraient se régler d'eux-mêmes, investissement lourd pour peu de reconnaissance malgré sa disponibilité, beaucoup de travail hors temps de présence (surcharge mentale). »

## VOTRE CHEF D'ÉTABLISSEMENT DISPOSE-T-IL DE SUFFISAMMENT DE SOUTIEN POUR ACCOMPLIR SA MISSION ?



### Verbatim « Soutien » (synthèse)

Les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré vivent une **grande solitude dans leurs missions**. S'ils peuvent compter sur des équipes pédagogiques souvent soudées et engagées, ce soutien interne demeure insuffisant face à l'ampleur des responsabilités assumées : direction administrative, gestion du personnel, relations avec les familles, entretien des locaux, en plus de l'enseignement.

Le rôle attendu de la tutelle, de l'OGEC ou des autorités académiques se limite trop souvent au conseil. Dans les faits, beaucoup estiment **ne pas être épaulés en cas de crise** ou face à des décisions difficiles. La tutelle peut même être perçue comme source de pression, davantage que comme un relais de soutien. Le manque d'un cadre clair et d'un cap institutionnel accentue ce sentiment d'isolement.

Par ailleurs, les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré souffrent d'un **manque de moyens humains** : absence de secrétariat, insuffisance de personnels de remplacement ou spécialisés (psychologues, éducateurs), défaut d'appui pour gérer les élèves en grande difficulté ou les conflits avec les parents.

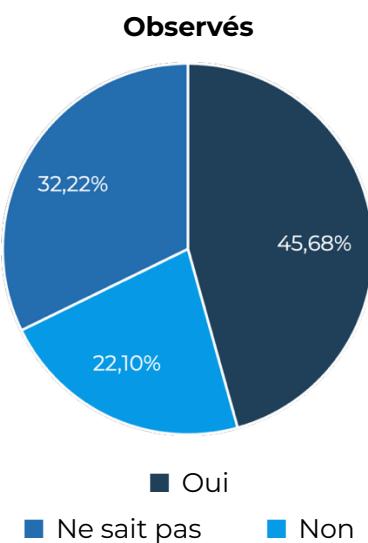
Enfin, plusieurs soulignent un **manque de reconnaissance et d'écoute** de la part des instances, ce qui alourdit une charge de travail déjà excessive. L'impression dominante reste celle d'une mission trop lourde pour une seule personne, aux frontières de l'épuisement.

## Verbatim « Soutien » (citations)

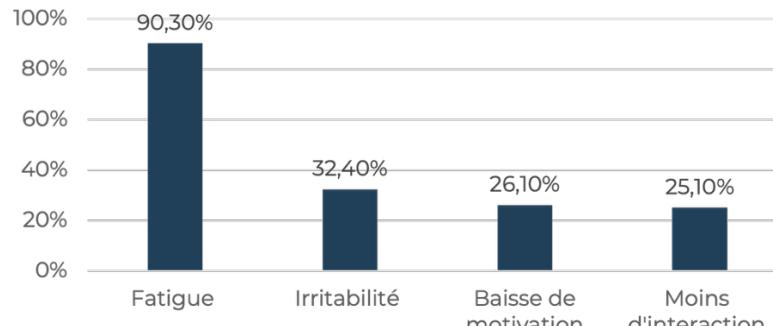
- « L'appartenance à une équipe de direction qui peut être malgré tout une force. Beaucoup de chefs d'établissements disent la solitude de la mission. »
- « La Tutelle ne joue pas son rôle de soutien et n'est aucunement bienveillante. Au contraire, elle écrase, stresse et menace. »
- « Pas de soutien, de l'écoute éventuellement mais personne ne se mouille. La devise : ne pas faire de bruit ! »
- « Peu de soutien tant de l'État que des structures hiérarchiques. »
- « Beaucoup de sollicitude manifestée, mais peu de faits ni de propositions de résolution. »
- « Le chef d'établissement a une charge énorme de travail à gérer et un stress énorme. »
- « Il n'a pas de pair dans l'établissement, il est seul face à toutes ces responsabilités. »
- « Une équipe professionnelle, efficace, créative... L'appartenance à une équipe de direction peut être une force. »
- « Elle a une seule journée de décharge et malgré ses soirées, week-ends et vacances travaillés, il faudrait au minimum une secrétaire pour l'aider. »
- « Sentiment de grande solitude. »
- « Occupée par des sujets chronophages et qui parfois pourraient se régler d'eux-mêmes, investissement lourd pour peu de reconnaissance malgré sa disponibilité, beaucoup de travail hors temps de présence (surcharge mentale) »

## SIGNES D'ÉPUISÉMENT

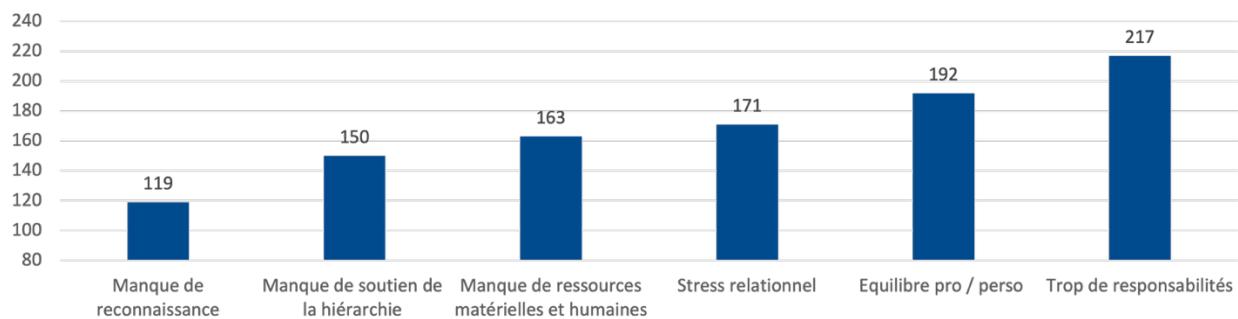
### SIGNES D'ÉPUISÉMENT : SIGNES OBSERVÉS, CAUSES



### Signes observés



**Causes (nb de répondants 4 et 5 sur 5 : considèrent que ces causes sont impactantes ou très impactantes)**



### Verbatim « Signes de stress et épuisement » (synthèse)

Les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré présentent une fatigue physique et intellectuelle importante, un manque de réactivité et de disponibilité, des horaires tardifs et une surcharge administrative. Ils montrent une hypersensibilité, une baisse de patience, des oubli, des pleurs fréquents et une tendance à craquer facilement.

Le stress se traduit aussi par des douleurs physiques, des maladies à répétition, une lassitude et un découragement face à la mission. La communication et l'efficacité diminuent, tandis que la charge mentale devient écrasante.

Malgré tout, beaucoup cherchent à rester à l'écoute et à maintenir de bonnes relations avec les parents et les équipes.

### Verbatim « Signes de stress et épuisement » (citations)

- « Moins de réactivité, moins de suivi des projets... »
- « Très peu de disponibilité, stress par rapport aux effectifs de classe, horaires très tardifs. »
- « Stressée car elle veut que tout aille bien (enseignants, parents, enfants, sorties scolaires...). »
- « Phobie administrative. »
- « Elle dit qu'elle est surchargée et a moins de patience, car il y a trop de choses. »
- « Des maladies à répétition et pas de temps pour s'arrêter et prendre soin de soi. »
- « Plusieurs soucis de santé – le corps parle. »
- « Elle pleure et craque facilement. »
- « Il a exprimé une certaine lassitude et découragement face à sa mission. »
- « Malgré une très importante fatigue physique et intellectuelle, elle parvient à gérer l'ensemble de l'équipe et les relations avec les parents en étant toujours agréable et à l'écoute. »

## Verbatim « Causes du stress » (synthèse)

Les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré se trouvent aujourd'hui dans une situation de surcharge chronique, liée à l'accumulation de responsabilités toujours plus nombreuses. Ils doivent à la fois assurer la gestion pédagogique, l'administration, la comptabilité, les ressources humaines, la communication avec les familles et la coordination avec la hiérarchie, souvent à deux têtes (tutelle et rectorat).

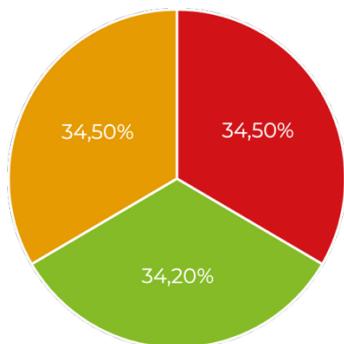
Cette polyvalence extrême, sans secrétariat ni soutien administratif suffisant, rend leur mission presque impossible. Le temps de décharge est largement insuffisant, notamment dans les petites écoles, obligeant les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré à cumuler la direction avec un poste d'enseignant.

À cela s'ajoutent les exigences croissantes des familles, parfois dans la défiance vis-à-vis des enseignants, ce qui entraîne une multiplication des conflits, des mails et des sollicitations.

Les chefs d'établissement doivent également compenser le manque de moyens : absence de remplacements, insuffisance d'AESH, budgets limités, manque de formation en droit du travail ou en gestion. Ils portent seuls la stabilité des établissements, dans un climat marqué par l'isolement, la pression émotionnelle et le manque de reconnaissance.

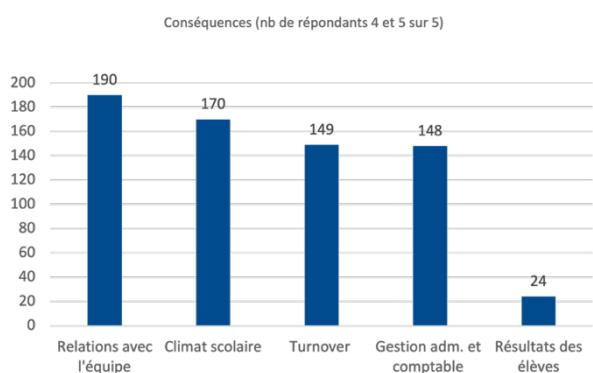
## SIGNES D'ÉPUISEMENT : CONSÉQUENCES

Conséquences observées



■ Oui      ■ Ne sait pas      ■ Non

Conséquences (nb de répondants 4 et 5 sur 5 : considèrent que l'impact ou le risque d'impact est important)



## Verbatim « Conséquences » (Citations)

« Le climat de confiance et la bienveillance permettent de faire en sorte que le chef d'établissement puisse prendre un peu de recul sur sa vie professionnelle. Je n'ai pas constaté de conséquences sur la vie de l'école. »

« Manque de candidature pour endosser cette fonction. »

« Effets qui se ressentent sur les relations au sein de la communauté éducative. »

« Pas de belle équipe sans un bon chef, ce serait catastrophique. »

« Cela risque d'entraîner un manque de motivation de toute l'équipe éducative et autres pour se

renouveler, s'épauler. »

« Demande de changement d'établissement. »

« Épuisement des enseignants qui se retrouvent à pallier aux absences du chef d'établissement (...) Surcharge du CE = surcharge des enseignants. Burnout du CE = Burnout des enseignants. »

« Le directeur adjoint doit prendre sa place donc surcharge de travail pour lui, sans être préparé à la tâche. »

« Selon les jours l'équipe limite les échanges. »

« En tant que chef d'établissement je pars pour autre chose (enseignement spécialisé). »

« La dégradation des relations est importante, un manque de confiance des familles et les médias qui font du tort. »

« La décharge du travail sur l'équipe enseignante de tâches qui ne leur incombent pas et donc non rémunérées, donc démobilisation aussi des enseignants, plus de turnover. »

« En cas de burnout, la gestion de l'établissement serait sérieusement compromise. »

## Verbatim « Conséquences » (synthèse)

### 1. Conséquences directes sur le chef d'établissement du 1<sup>er</sup> degré

- Isolement dans la fonction, impression de devoir tout assumer seul.
- Découragement, perte de sens, baisse de motivation.
- Rigidification de la gestion (règlement intérieur appliqué plus strictement, moins de souplesse relationnelle).
- Départs : demande de changement d'établissement, réorientation vers un autre métier (ex. enseignement spécialisé).

### 2. Conséquences sur l'équipe éducative

- Dégradation du climat de confiance et des relations au sein de l'équipe.
- Limitation des échanges selon les jours, communication appauvrie.
- Surcharge de travail transférée sur les enseignants ou l'adjoint, qui ne sont pas toujours préparés.
- Baisse de motivation, démobilisation, épuisement progressif des enseignants.
- Risque de burn-out « en cascade » : CE épuisé → surcharge de l'équipe → fatigue et désengagement collectif.
- Turnover accru, difficulté à fidéliser les enseignants.

### 3. Conséquences sur la communauté éducative élargie

- Relations tendues avec les familles (incompréhensions, perte de confiance).
- Relations compliquées avec les instances partenaires : OGEC, APEL, mairie, parents délégués.
- Départs possibles de membres OGEC ou APEL, ce qui affaiblit le soutien de l'établissement.
- Image négative dans les médias, impactant la réputation de l'école.

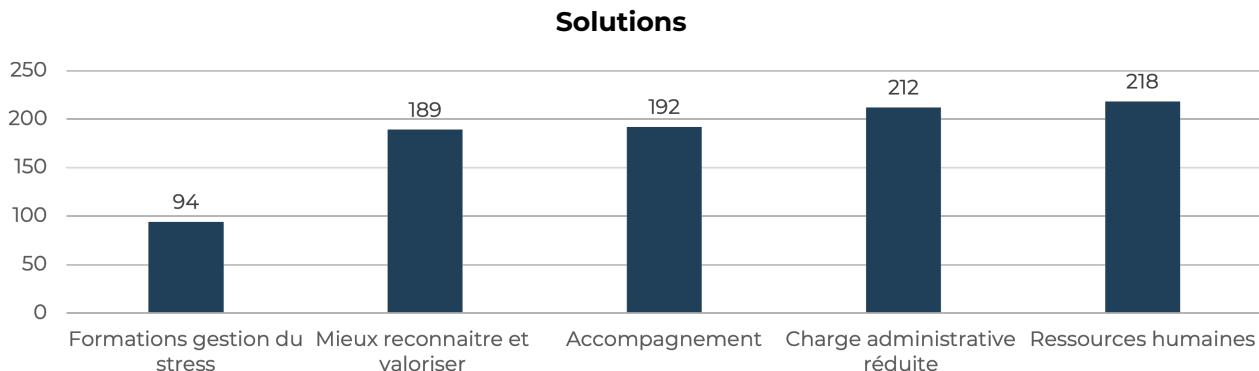
### 4. Conséquences sur le fonctionnement global de l'établissement

- Moins de candidatures pour prendre la fonction de chef d'établissement, difficulté de renouvellement.
- Risque de perte d'élan collectif : baisse de motivation pour lancer ou poursuivre des projets pédagogiques.
- Gestion de l'établissement compromise en cas de burn-out avéré.
- Décharge de tâches sur les enseignants sans reconnaissance (sentiment d'injustice).

### 5. Conséquences sur les élèves (indirectes)

- Si le CE est uniquement chef d'établissement, peu d'impact direct constaté sur les élèves.
- Mais s'il est aussi enseignant : risque d'altération du climat scolaire et des résultats des élèves.

## SIGNES D'ÉPUISEMENT : SOLUTIONS



*Nb de répondants : 4 et 5 sur 5 : « solutions pertinentes et efficaces » ou « très pertinentes et très efficaces ».*

### Verbatim « Solutions » (Synthèse)

Les équipes soulignent d'abord la nécessité d'un **allègement administratif et organisationnel** : moins d'enquêtes inutiles, réduction des réunions tardives, meilleure gestion des emplois du temps (notamment des AESH), délégation accrue des tâches matérielles et de gestion (locaux, entretien, chauffage).

Elles insistent aussi sur le **soutien humain et structurel** : présence de secrétariat mutualisé, création de postes d'adjoints dès le primaire, mise en place d'équipes pluridisciplinaires, intervention rapide de remplaçants, gestion RH mutualisée.

Un autre levier majeur est l'**augmentation du temps de décharge**, pour libérer les chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré de la double charge direction/enseignement et leur permettre d'assurer pleinement leur rôle.

Les équipes appellent aussi à une **reconnaissance accrue** : plus de politesse, de courtoisie, une meilleure écoute de la tutelle et des OGEC, ainsi qu'un accompagnement adapté (coaching, soutien spirituel, moments conviviaux).

Enfin, elles proposent un **partage des responsabilités** au sein des équipes pédagogiques (responsables de cycle ou missions spécifiques), afin de mieux répartir la charge et renforcer la cohésion d'école.

### Verbatim « Solutions » (citations)

« Diminuer les réunions en soirée. »

« Lui conférer la même autorité sur le personnel OGEC et sur les enseignant »

« Obtenir la possibilité d'avoir un adjoint dès l'école primaire. »

« Faire moins d'enquêtes qui ne servent à rien, gérer différemment les emplois du temps des AESH. »

« Offrir un coaching en fonction des besoins. »

« Favoriser la cohésion d'école avec l'ensemble du personnel. »

« Tout ce qui est gestion du matériel : entretien du terrain, des locaux, du chauffage... devrait être pris en charge par une personne autre que le directeur. »

« Que la DDEC soit plus à l'écoute des problèmes relevés par l'équipe enseignante afin de trouver des solutions aux problèmes avant le burn-out de la direction. »

« Augmenter le temps de décharge. »

« Avoir une secrétaire pour 2 ou 3 établissements, soutien de la tutelle : déplacement dans les écoles pour rencontrer les familles. »

« Mieux gérer le recrutement des chefs d'établissement »

## SYNTHESE APPORTS DES COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES

### La santé de la communauté éducative, reflet de la santé du chef d'établissement

Du point de vue des communautés éducatives, la santé des chefs d'établissement du 1er degré est perçue comme un élément central du bon fonctionnement des écoles. Leur équilibre personnel et professionnel conditionne la qualité des relations, la cohésion des équipes et la dynamique collective. Lorsqu'un chef d'établissement va bien, l'école se porte bien ; lorsqu'il s'épuise, c'est tout l'écosystème éducatif qui se fragilise.

Les équipes décrivent une fonction à la fois essentielle et écrasante, marquée par une **surcharge chronique**, la **solitude décisionnelle** et un **manque de reconnaissance**. Le cumul des tâches administratives, pédagogiques, matérielles et humaines, souvent sans secrétariat ni adjoint, épouse les chefs d'établissement. Le soutien des tutelles et des instances est jugé insuffisant, parfois même source de pression. Les attentes croissantes des familles et la complexité des situations scolaires renforcent encore ce sentiment d'isolement.

Les **conséquences** dépassent largement la personne du chef : dégradation du climat de travail, perte de motivation des équipes, tensions avec les familles, turnover accru et difficultés à recruter. L'épuisement du chef d'établissement peut entraîner un véritable effet domino sur l'ensemble de la communauté éducative.

Les **pistes d'aide** sont claires : alléger la charge administrative, renforcer les soutiens humains (secrétariat, accompagnement institutionnel), soutenir par la formation, développer l'accompagnement personnel et reconnaître la valeur de la fonction.

Préserver la santé des chefs d'établissement, c'est **préserver la vitalité des écoles**. Leur bien-être rayonne sur les enseignants, les élèves et les familles ; leur épuisement fragilise toute la communauté éducative

*Comprendre, prévenir et accompagner le burn-out des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré, c'est leur permettre de comprendre, préserver et accompagner l'épanouissement personnel et professionnel des communautés qui leur sont confiées*

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

# COMPRENDRE, PRÉVENIR ET ACCOMPAGNER LE BURN-OUT DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT DU 1<sup>ER</sup> DEGRÉ DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

Un travail mené par  
**Jacques Rambaud**, coach consultant

En collaboration avec  
**La commission burn-out du SYNADEC**, Organisation Professionnelle des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré de l'Enseignement Catholique :

**Pierre HAMARD**  
**Isabelle BREUIL**  
**Richard BLANCHARD**  
**Franck ETHEVE**  
**Karl LEBATARD**  
**Marie-Anne LECOQ**

Conception du document par  
**Agence Éclosion**, agence de communication

Impression du document en  
Janvier 2026



En savoir plus sur le  
SYNADEC :

**WWW.SYNADEC.FR**

