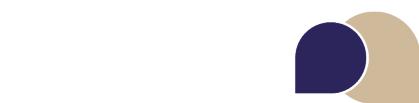


Enquête sur les Directions d'Ecole Suisse 2024

Rapport de synthèse sur la satisfaction au travail, l'adéquation professionnelle et la gestion de la diversité



SLMS Schulleitungsmonitor
EDES Schweiz
Enquête sur les
Directions d'Ecole Suisse
SDSS Sondaggio tra le Direzioni
delle Scuole Svizzere

Une satisfaction professionnelle élevée malgré une charge de travail importante

La grande majorité des directions d'école interrogées sont très satisfaites de leur travail : 88 % d'entre elles déclarent prendre un réel plaisir à leur travail et 91 % sont extrêmement contentes de travailler en particulier dans leur établissement. De plus, 93 % sont d'avis que leur travail leur permet d'accomplir de nombreuses choses importantes et 86 % rapportent qu'elles se sentent en forme et dynamiques dans leur travail.

Dans le même temps, une proportion importante d'entre elles fait l'expérience d'une forte charge de travail. Le manque de temps pour accomplir les tâches quotidiennes représente un défi pour 70 % des directions d'école et 29 % indiquent ne pas pouvoir accomplir leurs tâches de manière satisfaisante même si elles font de leur mieux. À cela s'ajoute une forte sollicitation psychique : 71 % des directions d'école indiquent qu'elles pensent souvent à des problèmes professionnels même après le travail et 27 % rapportent se sentir facilement irritable après le travail.

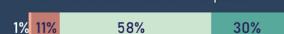
De nombreuses directions d'école se sentent soutenues par leurs équipes.

Une grande partie des directions d'école interrogées se sentent soutenues et valorisées par leurs équipes. 93 % des personnes interrogées déclarent pouvoir aborder ouvertement des problèmes et des sujets difficiles dans leur école et 89% pensent que personne dans leur école ne ferait délibérément quelque chose qui nuirait à leur travail.

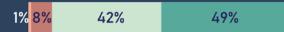
Une satisfaction professionnelle élevée chez les directions d'école



Mon travail est réellement un plaisir.



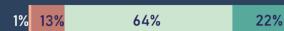
Je suis extrêmement content.e de travailler dans cette école en particulier.



J'ai accompli de nombreuses choses importantes dans mon travail actuel.



Je me sens en forme et dynamique dans mon travail.



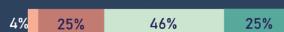
Legend:
Pas du tout d'accord (orange)
Plutôt pas d'accord (rouge)
Plutôt d'accord (vert clair)
Tout à fait d'accord (vert foncé)

©SLMS 2024

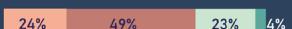
La charge de travail ressentie des directions d'école



Même à la maison, je pense souvent aux problèmes liés à mon travail.



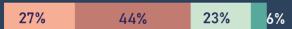
Quand je rentre du travail, je me sens facilement irritable.



Je n'ai pas assez de temps pour accomplir mes tâches quotidiennes.



Même si je fais de mon mieux, je ne remplis mes tâches que de manière insuffisante.



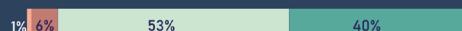
Legend:
Pas du tout d'accord (orange)
Plutôt pas d'accord (rouge)
Plutôt d'accord (vert clair)
Tout à fait d'accord (vert foncé)

©SLMS 2024

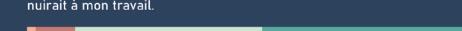
Des directions d'école soutenues par leurs équipes



Dans mon école, je peux aussi aborder ouvertement les problèmes et les sujets difficiles.



Personne dans mon école ne ferait délibérément quelque chose qui nuirait à mon travail.



Legend:
Pas du tout d'accord (orange)
Plutôt pas d'accord (rouge)
Plutôt d'accord (vert clair)
Tout à fait d'accord (vert foncé)

©SLMS 2024

La plupart des directions d'école restent fidèles à leur établissement.

En moyenne, les directions d'école interrogées occupent leur fonction depuis neuf ans et ont travaillé dans deux écoles différentes. Plus de la moitié d'entre elles (59 %) sont restées dans la même école depuis leur entrée en fonction, tandis que seules 15 % ont changé plus de deux fois d'école au cours de leur activité. Cette stabilité se traduit également par un projet de mobilité peu fréquent : 47 % des directions d'école prévoient de rester aussi longtemps que possible dans leur établissement. Seulement 3 % prévoient de le quitter dès que possible. 19 % resteront jusqu'à ce qu'une meilleure opportunité se présente, tandis que 31 % ne se prononcent pas.

Raisons du changement d'école

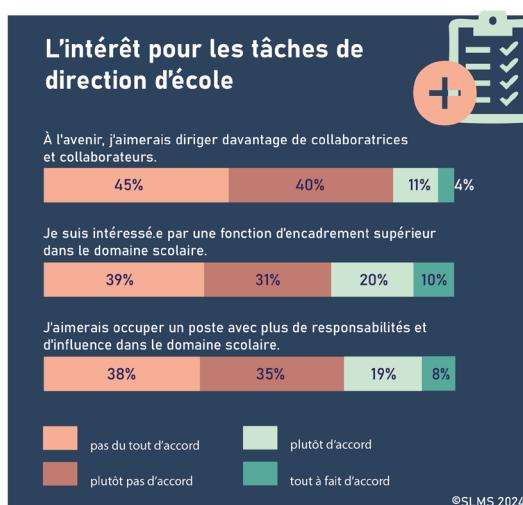
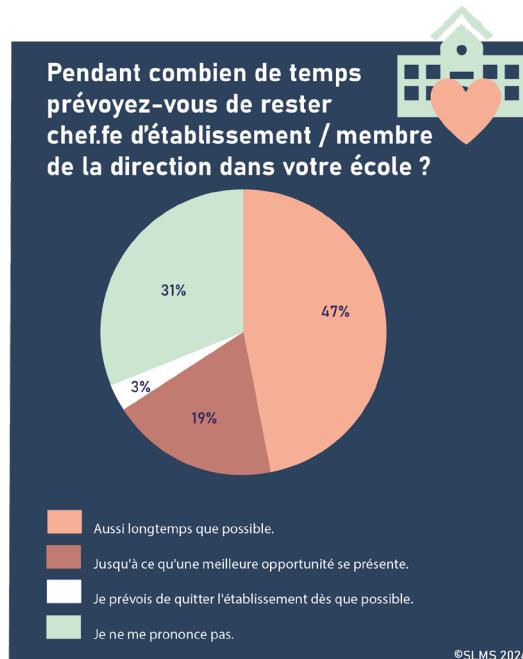
Près de la moitié des directions d'école qui envisagent de changer d'établissement citent l'envie de se développer professionnellement comme motif de changement. 36 % mentionnent un soutien insuffisant de la part d'instances supérieures et 31 % une rémunération insatisfaisante comme motifs de changement d'établissement. Les autres raisons fréquemment citées sont le souhait d'avoir plus de temps pour sa famille (28 %) et la surcharge de travail (25 %).

Un attachement plutôt fort au métier

Si l'enquête montre qu'une grande majorité des directions reste attachée à leur profession, certaines directions semblent toutefois chercher une alternative à leur activité actuelle. 13 % sont ainsi plutôt ou tout à fait d'accord pour dire envisager sérieusement de quitter la profession alors que 8 % des personnes interrogées sont activement à la recherche d'une alternative à la profession de direction d'école et 7 % ont l'intention de la quitter dès que possible.

Une partie vise un développement de carrière

L'enquête montre en outre qu'une partie des directions d'école interrogées nourrit des ambitions pour des fonctions d'encadrement plus élevées. 30 % indiquent être intéressées par l'obtention d'un poste plus élevé. 27 % des directions d'école expriment le souhait d'occuper un poste avec plus de responsabilité et d'influence. 15 % expriment le souhait de diriger davantage de collaboratrices et collaborateurs.

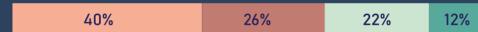


Les directions d'école : une autonomie à géométrie variable dans la gestion du personnel

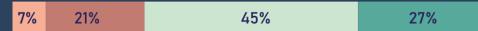
En ce qui concerne la marge de manœuvre décisionnelle dans la gestion du personnel, on constate une tension entre espaces de liberté et contraintes. Alors que 71 % des directions d'école indiquent exercer une influence sur la planification à long terme des besoins en personnel, seules 46 % rapportent pouvoir licencier des collaboratrices et collaborateurs. La situation est tout aussi ambivalente en ce qui concerne la reconnaissance de l'implication des professionnels : 72 % des directions indiquent pouvoir reconnaître leur engagement autrement que financièrement. Cependant, seules 34 % indiquent avoir la possibilité de les récompenser financièrement.

Une autonomie variable dans la gestion des ressources humaines

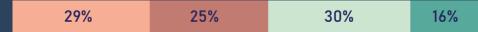
J'ai des possibilités de récompenser financièrement l'engagement des collaboratrices et collaborateurs.



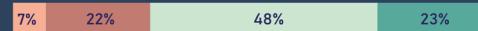
Je peux valoriser le travail et les performances de mes collaboratrices et collaborateurs autrement que financièrement.



Je peux décider de licencier des collaboratrices et collaborateurs.



Je peux planifier les besoins en personnel à long terme.



Legend:
■ pas d'accord
■ plutôt pas d'accord
■ plutôt d'accord
■ d'accord

©SLMS 2024

Les directions d'école se montrent confiantes face aux défis.

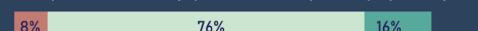
La majorité des directions d'école font preuve d'une grande confiance en leurs capacités pour relever les défis. Selon l'enquête, 92 % d'entre elles sont convaincues de pouvoir résoudre des problèmes par leurs propres moyens et 98 % pensent pouvoir bien gérer des événements inattendus.

Les directions d'école font également preuve d'une grande confiance en leur efficacité en tant que leaders. 97 % des directions d'école sont sûres de pouvoir encourager les enseignantes et enseignants de leur école à donner le meilleur d'elles-mêmes, même dans les situations difficiles, et 94 % sont convaincues de pouvoir piloter un groupe d'enseignants avec succès à tout moment.

Cette confiance s'étend également à la mise en œuvre des changements. 84 % des directions d'école sont convaincues qu'elles peuvent permettre aux enseignantes et enseignants de leur école de développer des projets innovants, même dans des circonstances difficiles.

Le sentiment d'efficacité personnelle des directions d'école

Si un problème survient, je peux le maîtriser par mes propres moyens.



Même en cas d'événements inattendus, je pense que je peux bien les gérer.



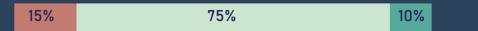
Même dans les situations difficiles, je parviens à encourager les enseignantes et enseignants à donner le meilleur d'eux-mêmes.



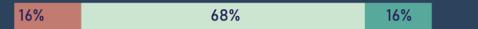
Je suis convaincu.e que je peux diriger un groupe d'enseignantes et enseignants avec succès à tout moment.



Je trouve des moyens de mettre en œuvre des innovations, même face à des enseignantes et enseignants sceptiques.



J'ai confiance en ma capacité à permettre aux enseignantes et enseignants de mettre en œuvre des projets pédagogiques innovants, même dans des circonstances défavorables.



Legend:
■ plutôt pas d'accord
■ plutôt d'accord
■ tout à fait d'accord

Remarque : « pas du tout d'accord » a été mentionné par moins de 0,5 % des répondants.

©SLMS 2024

Neuf pour cent des écoles dans des situations sociales très défavorisées

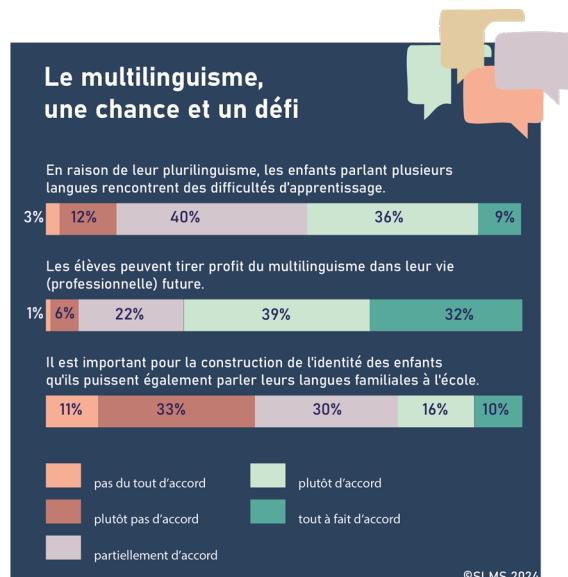
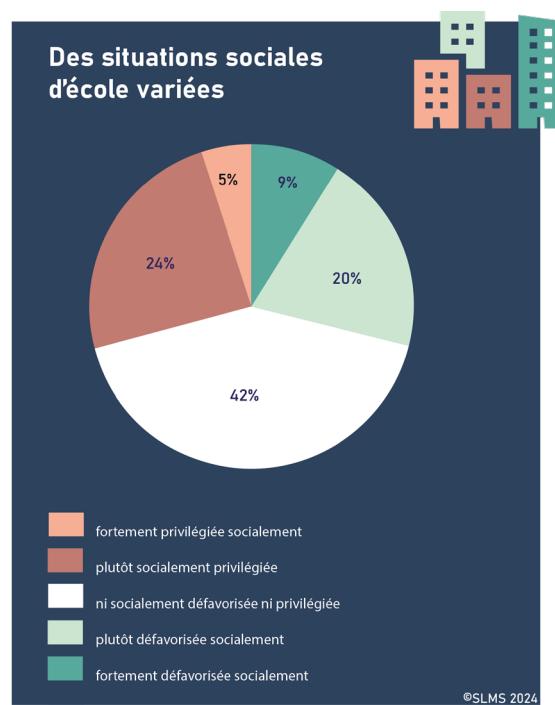
La situation sociale des écoles a été évaluée par les directions d'école sur la base de caractéristiques telles que le revenu, le niveau de formation, les conditions de travail et les connaissances linguistiques des ménages environnants. 42 % des directions d'école estiment que la situation sociale de leur école n'est ni défavorisée ni privilégiée. 29 % considèrent que la situation de leur école est plutôt ou fortement privilégiée socialement. 20 % estiment que la situation sociale de leur école est plutôt défavorisée. 9 % des directions d'école estiment même que la situation de leur école est fortement défavorisée.

La diversité, une chance et un défi

Le multilinguisme, en tant que forme de diversité, est perçu par les directions d'école à la fois comme une ressource et comme un obstacle potentiel. Ainsi, 71 % des directions d'école sont d'avis que les élèves profiteront dans leur vie future de la différence entre la langue de leur famille et celle de l'école. Parallèlement, 45 % des directions d'école considèrent le plurilinguisme des enfants issus de familles immigrées comme un facteur qui complique l'apprentissage à l'école. 26 % des directions d'école considèrent qu'il est important pour la construction de l'identité des enfants qu'ils puissent également parler leurs langues familiales à l'école.

La majorité des directions d'école sont confiantes quant à la prise en compte de la diversité linguistique dans leurs écoles. 83 % des directions d'école sont convaincues qu'elles peuvent intégrer dans leur culture scolaire des élèves plurilingues. De même, 82 % sont d'avis que leur école peut veiller à ce qu'aucun enfant ne soit exclu, même si tous les enfants ne comprennent pas toutes les langues parlées.

En plus de cette confiance, les directions d'école s'engagent, selon l'enquête, dans différents domaines afin de renforcer la prise en compte du multilinguisme. Ainsi, 73 % des directions d'école s'engagent à ce que des interprètes soient disponibles lors des échanges avec les parents, afin que tous les parents puissent y participer de la même manière. Par ailleurs, 52 % des directions d'école soutiennent le personnel enseignant, par exemple en impulsant des formations continues ou en mettant à sa disposition des ressources, afin de permettre la gestion de la diversité en favorisant le développement linguistique des élèves.



Focus sur la Suisse romande

Les participantes et participants romands

10 % des personnes qui ont répondu au questionnaire exercent en Suisse romande. Parmi elles¹, 42 % sont des hommes, 58 % des femmes.

Comment les directions d'école en Suisse romande décrivent-elles leur fonction ?

73 % des 255 répondantes et répondants ayant répondu à cette question ont déclaré exercer des fonctions au sein du conseil de direction, en tant que de directeur ou directrice, recteur ou rectrice, adjointe ou adjoint, vice-directrice ou vice-directeur. 7 % exercent des fonctions décanales. 15 % des répondantes et répondants n'ont pas indiqué précisément la fonction occupée au sein de la direction.

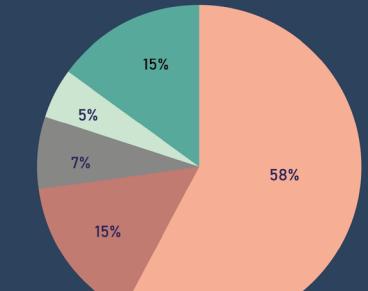
Un quotidien rythmé par des responsabilités variées

Les directions d'école assument des responsabilités administratives, relationnelles et stratégiques. La gestion des ressources humaines et des tâches administratives représente 44 % de leur charge de travail. Elles consacrent également 17 % de leur temps à définir des stratégies à long terme dans une visée de développement de la qualité au sein de l'établissement.

Leur rôle inclut aussi une forte dimension relationnelle : 30 % de leur activité est dédiée aux échanges avec les élèves, les familles et les institutions locales et cantonales. Elles investissent par ailleurs 6 % de leur temps dans leur développement professionnel.

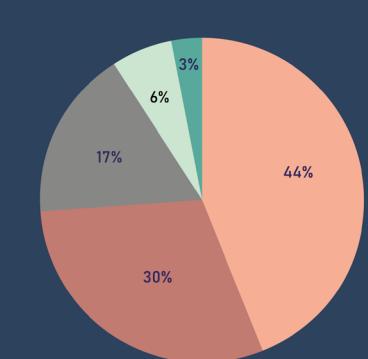
Ces nombreuses responsabilités s'accompagnent d'une charge de travail importante : 45 % des membres des conseils de direction déclarent travailler plus de 46 heures par semaine. Par comparaison avec la Suisse alémanique, les directions déclarent plus fréquemment faire en sorte que leur travail soit moins fatigant mentalement (3,1 vs 2,1 sur une échelle allant de 1 à 5).

Des termes précis pour décrire la direction d'école en Suisse romande



©SLMS 2024

Les activités des directions d'école en Suisse romande



©SLMS 2024

¹ 3 % n'ont pas répondu et 1 réponse est « divers ».

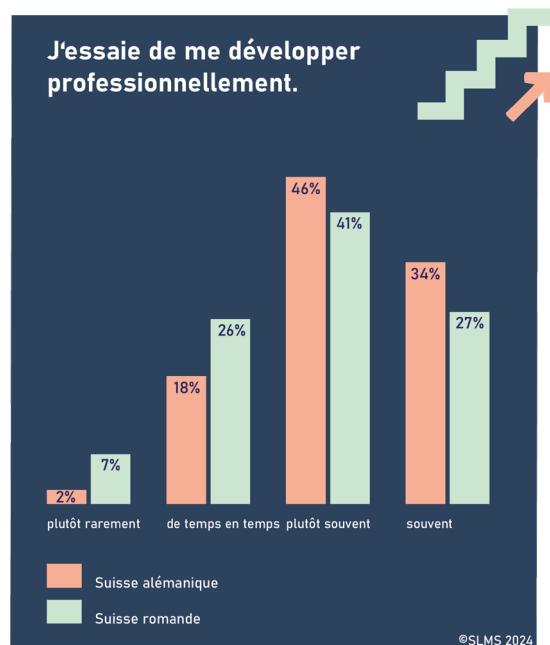
Le développement professionnel des directions d'établissement scolaire

La grande majorité des membres des conseils de direction ayant participé à l'enquête en Suisse romande investissent dans leur développement professionnel, 68 % d'entre eux déclarant le faire régulièrement.

Comment soutenir le développement professionnel des équipes au sein de l'établissement ?

En Suisse romande, 86 % des directions d'école déclarent offrir régulièrement au personnel enseignant la possibilité de participer aux décisions qui concernent l'établissement. De manière informelle, 78 % des directions encouragent les enseignantes et enseignants à développer leurs points forts. Par ailleurs, 81 % affirment apporter fréquemment un soutien pour résoudre des problèmes liés à l'enseignement. Enfin, la quasi-totalité des directions assure un accompagnement ciblé des nouveaux collaborateurs afin de faciliter leur intégration.

De façon plus formelle, pour une grande majorité des directions d'école romandes et alémaniques, l'organisation de la formation continue constitue un levier majeur pour faire évoluer leur école. Elles sont plutôt d'accord (49 % dans les deux aires linguistiques) ou d'accord (28 % en Suisse romande, 34 % en Suisse alémanique) avec cette proposition. Mais dans les faits, seulement 55 % des directions d'école en Suisse romande déclarent pouvoir obliger leurs collaboratrices et collaborateurs à se former, contre 73 % en Suisse alémanique. Elles déclarent aussi moins souvent évaluer régulièrement les compétences de leurs collaboratrices et collaborateurs dans le cadre d'entretiens d'évaluation (52 % vs 91 %)



Le contexte de l'étude

L'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses est un projet de coopération entre le Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH), la Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire (CLACESO) et la Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW. Les partenaires sont la Haute École Pédagogique du canton de Vaud, la Haute École Pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel (HEP BEJUNE), la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) et la PHBern. Des chercheurs de l'Université de Lüneburg, de l'Université de Constance et de la HEP du Vorarlberg y participent également. L'objectif est d'obtenir des renseignements sur les directions d'école, leur situation de travail, leur professionnalisation et leurs perspectives par rapport à différents thèmes du domaine scolaire. L'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses s'appuie sur le projet LineS (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>).

Les données utilisées pour cette synthèse ont été collectées d'octobre à novembre 2024 dans le cadre d'une enquête à grande échelle à l'aide d'un questionnaire en ligne. Pour ce faire, tous les membres du VSLCH ainsi que de la CLACESO qui exerçaient une activité de direction d'école au moment de l'enquête ont été contactés. En outre, en Suisse allemande, des recherches ont été menées dans tous les cantons afin de contacter les directions d'écoles qui ne sont pas membres d'une association de direction, souvent en collaboration avec les cantons. En Suisse romande et au Tessin, les directions d'écoles ont également été contactées via la Conférence intercantionale de l'instruction publique et de la culture de la Suisse romande et du Tessin (CIIP). Au total, environ 5200 directions d'écoles ont été contactés, 2539 directions d'écoles ont participé à l'enquête. La majorité des répondantes et répondants sont issues de la scolarité obligatoire. La représentativité de l'échantillon en termes d'âge et de sexe est jugée bonne. En ce qui concerne la représentativité des régions linguistiques, les directions d'école des cantons francophones et italophones sont sous-représentées. Il convient de noter que l'échantillon n'est pas aléatoire et que cela peut donc entraîner une distorsion des résultats. Des informations supplémentaires et des indications sur les instruments utilisés pour concevoir le questionnaire sont disponibles à l'adresse www.etude-edes.ch.

Le projet sur lequel se fonde cette synthèse a été soutenu par la Fondation Mercator Suisse et la Fondation Jacobs. Nous remercions chaleureusement ces fondations pour leur aide et leur soutien. Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les directions d'école qui ont participé au projet et l'ont ainsi rendu possible.



Auteurs

Pierre Tulowitzki, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW,
pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Lea Ruf, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, lea.ruf@fhnw.ch

Claire Ravez, équipe Veille et Analyses, Institut français de l'éducation, École normale supérieure de Lyon, claire.ravez@ens-lyon.fr

Laetitia Progin, Centre d'accompagnement des directions et responsables d'établissement scolaire (Cadres), Haute École Pédagogique du canton de Vaud, laetitia.progin@hepl.ch

Fabien Desponds, Centre d'accompagnement des directions et responsables d'établissement scolaire (Cadres), Haute École Pédagogique du canton de Vaud, fabien.desponds@hepl.ch

Julien Clénin, Haute École Pédagogique des cantons de Berne, du Jura et de Neuchâtel,
julien.clenin@hep-bejune.ch

Graphisme

Janine Strasser, Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW, janine.strasser@fhnw.ch

Note de citation

Tulowitzki, P., Ruf, L., Ravez, C., Progin, L., Desponds, F., & Clénin, J. (2025). *Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses, 2024 – Rapport de synthèse sur la satisfaction au travail, l'adéquation professionnelle et la gestion de la diversité*. Haute École Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest FHNW et Haute École Pédagogique du canton de Vaud.

<https://doi.org/10.26041/fhnw-12246>



Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule



HUTE
ÉC-LE
PÉDAGOGIQUE
BEJUNE

PHBern
Pädagogische Hochschule