

*Bienvenue
à bord !*





APPEL À CONTRIBUTION

Vous pouvez nous adresser
votre article sur tout sujet
à
contact@synadic.fr

| | |
|---|----|
| Édito | |
| ■ Bertrand VAN NEDERVELDE | 2 |
| Dossier: Bienvenue à bord ! | |
| ■ Il faut espérer dans le jeune qui nous est confié – Philippe DELORME | 4 |
| ■ Soyez les bienvenus: nous avons besoin de vous – Pascal BALMAND | 5 |
| ■ En formation à l’ECM – Nathalie TRÉTIKOW | 9 |
| ■ Ma nouvelle vie – Marie SPEDER..... | 11 |
| ■ Seul on va plus vite... ensemble on va plus loin – Gilles DUPONT..... | 13 |
| ■ Être DRA... – Dany ROBERT-CHANAL..... | 16 |
| ■ Se situer et situer l’établissement en réseau – Raphaël THOMASSIN | 19 |
| ■ Parents-école: une relation qui change – Raphaël THOMASSIN | 21 |
| ■ Accueil de tous! Quelle réalité? – Édith DEBUISSON | 25 |
| Chef d’établissement | |
| ■ Vademecum - En arrivant dans le nouvel établissement – Yannick MORISSET | 28 |
| ■ Vademecum - Avant de partir de l’établissement – Yannick MORISSET | 30 |
| ■ Prise de fonction: incontournables administratifs – Laurence BÉRAUD-SCHMITT | 32 |
| ■ L’importance de s’engager dans une organisation professionnelle... – Gilles DUPONT..... | 34 |
| ■ Statut de l’enseignement catholique - section 4 | 37 |
| ■ Quel accompagnement du chef d’établissement lors d’une situation de crise? – Hubert MOREL | 41 |
| Pédagogie | |
| ■ C’est vraiment mieux ailleurs? – Aimy DEBIARD | 48 |
| Grand entretien | |
| ■ Entretien avec François SCHUITEN – <i>propos recueillis par Bruno RISPAL</i> | 51 |
| Évangéducation | |
| ■ La mission pastorale du Chef d’établissement – Claude BERRUER | 56 |
| ■ La mission pastorale du Chef d’établissement à travers le statut – Raphaël THOMASSIN | 58 |
| ■ Le quotidien (re)traité – Patrick BARON | 62 |
| Le Synadic à votre service | |
| ■ Recette: La rate au court-bouillon | 64 |

Édito

Madame, Monsieur, chers collègues,

Vous allez prendre vos premières fonctions de chef d'établissement, vous venez de changer de diocèse et/ou de tutelle: soyez les bienvenus!

Vous avez entre les mains un numéro Hors-série du Bulletin national du Synadic. Nous l'avons conçu pour qu'il puisse vous rendre service dans cette période importante pour vous et la structure qui vous est confiée.

Après avoir été accueillis dans ces pages par le Secrétaire général de l'enseignement catholique, vous croiserez l'ECM qui vous parlera de formation initiale et continue, vous lirez le témoignage d'une collègue qui débute et celui d'un de nos délégués académiques.

Vous trouverez également différents articles pratiques sur la prise de fonction, les incontournables administratifs, les relations avec les parents.

Nous vous proposerons également de réfléchir à nos responsabilités pastorales, à notre manière de gérer les sujets en lien avec le social.

De manière plus détendue, vous ferez la connaissance d'un artiste belge surdoué, sans oublier de découvrir une recette qui vaut le détour...

Au-delà de ce Bulletin, si vous choisissez de rejoindre le Synadic, c'est toute une équipe qui sera à votre écoute et qui pourra vous accompagner au quotidien.

Vous serez en lien avec vos collègues, avec nos délégués départementaux et académiques. Les

membres du Conseil d'Administration national pourront également, si besoin, répondre à vos questions techniques, en s'appuyant sur un vaste réseau de compétences sur tous les champs de notre si belle mission.

« Le Chef d'établissement s'efforce de fédérer toutes les énergies autour d'un projet commun qu'il anime, en veillant à la cohérence des engagements et des activités de tous », article 146 du statut de l'Enseignement Catholique.

Pour fédérer ces énergies, impulser un véritable dynamisme aux équipes et les accompagner au mieux, les Chefs d'établissement ont besoin de lever la tête pour regarder au loin, pour anticiper les virages et les aspérités de la route. Les rencontres avec leurs pairs, en particulier au sein d'une organisation professionnelle, permettent de prendre ce recul nécessaire, de se ressourcer, d'échanger sur les problèmes ou les solutions mises en œuvre ici ou là.

Soyez assurés que tous les adhérents du Synadic sont à vos côtés et seront heureux de cheminer en votre compagnie.

Je vous souhaite de tout cœur de vivre de beaux et riches moments dans votre mission et j'espère avoir l'occasion de vous croiser prochainement.

*Bertrand VAN NEDERVELDE,
Président du Synadic*



Dossier

Bienvenue à bord !



Il faut espérer dans le jeune qui nous est confié !

Secrétaire général de l'enseignement catholique, Philippe DELORME s'adresse aux communautés éducatives et, plus particulièrement, aux chefs d'établissements.



J'ai d'abord envie de vous dire merci. Merci à ceux qui s'engagent dans l'Enseignement catholique : les directeurs diocésains, les chefs d'établissement qui sont au cœur du projet, les enseignants qui ont choisi librement ce beau métier, les familles qui nous font confiance, les personnels des établissements qui contribuent à faire vivre notre projet, les OGEC, les APEL...

Notre institution ne vit bien que si des gens s'y engagent, chacun là où il en est.

Je voudrais aussi donner un message d'espérance. Je ne crois pas que notre époque soit moins facile que la précédente. L'être humain a, fort

heureusement, la faculté d'oublier... Il faut toujours croire et espérer dans le jeune qui nous est confié. Notre mission est bien d'accueillir et d'aimer chaque jeune tel qu'il est, de l'aider à se construire humainement, scolairement, spirituellement. Face aux difficultés, il ne faut jamais baisser les bras mais, au contraire, croire en l'avenir.

Spécifiquement, j'aimerais m'adresser aux chefs d'établissements, qu'ils soient déjà en fonction ou qu'ils débutent dans cette responsabilité. J'ai envie de leur dire : « Ne restez pas seuls ! ». On parle beaucoup de la solitude du chef, mais je crois qu'elle vient aussi d'un tempérament. Il faut savoir partager avec sa tutelle, partager avec ses pairs. L'appartenance à une organisation professionnelle de chefs d'établissement est une bonne chose : elle permet de ne pas rester seul, d'avoir des conseils, de ne pas s'enfermer. Il est important que les chefs d'établissements sachent trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Un bon chef d'établissement n'est pas celui qui ne prend jamais de vacances, j'ai toujours dit que ce serait, pour moi, une faute professionnelle ! Quand on est fatigué, qu'on n'a pas un bon équilibre de vie, on n'est pas efficace.

Les chefs d'établissements doivent être accompagnés au plus proche de leurs réalités par des tutelles bienveillantes et fraternelles. De mon côté, je compte beaucoup sur les échanges avec les organisations professionnelles pour faciliter cet accompagnement.

Philippe DELORME

Soyez les bienvenus : nous avons besoin de vous

Peu avant de quitter sa mission de Secrétaire général de l'enseignement catholique, exercée de 2013 à 2019, Pascal Balmand avait souhaité écrire une lettre aux nouveaux chefs d'établissements. Il articule ce courrier autour de quelques mots toujours très actuels.

Devenir Chef d'établissement dans l'École catholique, ce n'est pas franchir une étape dans une course aux honneurs et aux promotions : donc, je ne vous « félicite » pas.

Devenir Chef d'établissement dans l'École catholique, c'est répondre à un appel et s'engager dans un service, et c'est pourquoi je voudrais avant tout vous remercier et vous souhaiter la bienvenue. Vous remercier avec ces mots du Livre d'Aggée, par lesquels le Seigneur nous dit « *rendez vos cœurs attentifs à vos chemins* »¹. Vous souhaiter la bienvenue en vous rappelant que, au moment où il accède à la royauté, le jeune Salomon s'adresse ainsi à Dieu : « *Donne à ton serviteur un cœur qui écoute* »²...

Puissiez-vous, puissions-nous tous ensemble, ne jamais oublier ni cette exhortation ni cette prière !

Alors, pour vous accueillir, je vous propose une sorte de promenade très simple et très modeste autour de quelques mots. Ils ne disent pas le tout de ce que vous allez vivre, ils n'ont aucune prétention à faire le tour des réalités et des enjeux auxquels vous serez confrontés. Tout au plus peuvent-ils constituer quelques balises pour vous accompagner dans votre mission, et vous dire que jamais vous ne serez seuls pour la porter.



VOCATION

Quel que soit l'itinéraire qui vous aura mené à la mission de Chef d'établissement, c'est toujours d'un itinéraire de vocation qu'il s'agit. Et vous aurez demain à prendre soin de chaque vocation humaine de chacun des membres de la communauté éducative qui vous a été confiée, vous aurez à veiller sur chacune de ces vocations humaines. Dans l'Évangile de Jean, le récit de l'appel (de la vocation) de Nathanaël se trouve immédiatement suivi par celui des Noces de Cana : j'y vois une manière de nous indiquer le meilleur des critères. Quelles que soient les difficultés, et il y en aura, quel que soit le poids du quotidien, et il peut s'avérer considérable, la joie est présente,

1 Ag, 1, 7

2 1R, 3, 9

cette joie un peu mystérieuse que l'on éprouve à suivre le bon chemin. Je vous souhaite de savoir reconnaître et de savoir goûter tous ces moments de joie qui vous attendent au détour de vos journées de Chef d'établissement !

COMPÉTENCES

Bien sûr, vous en avez mille et une. Bien sûr, il vous en faudra plus encore, et vous n'aurez jamais fini de vous former, dès à présent puis tout au long de votre parcours professionnel. Les compétences sont indispensables, comme il est indispensable de constamment chercher à les actualiser, à les renforcer et à les enrichir.

Mais je vous invite à ne pas en être dupes, et à bien vous dire que *jamais* vous ne serez vraiment à la hauteur de la mission qui vous est confiée. Cette mission est trop belle, trop importante, trop grande et trop chargée de poids humain pour que quiconque puisse avoir la prétention d'en maîtriser tous les aspects. Et cela n'est pas grave !

Soyez qui vous êtes, et sachez faire appel aux compétences de celles et ceux qui vous entourent.

Personne n'a jamais demandé à un Chef d'établissement de tout savoir ni de savoir tout faire. Soyez qui vous êtes, et sachez faire appel aux compétences de celles et ceux qui vous entourent : ce sera déjà très bien. Et, pour vous en convaincre, relisez l'histoire de l'appel de Moïse par le Seigneur. Moïse n'a aucune

envie de répondre, il traîne des pieds et cherche tous les prétextes en arguant, précisément, de son incompetence. Et il croit avoir trouvé l'argument imparable en rappelant à Dieu qu'il est bègue. Mais Yahvé lui rétorque alors : « *N'y a-t-il pas Aaron, ton frère, le lévite ? Je sais qu'il parle bien, lui (...)* »³.

Tu n'as pas tous les talents ? Et alors ? Ce n'est pas grave : il y a ton frère, il y a tes frères...

FRAGILITÉ

Par pitié, ne vous croyez surtout pas tenus à vous déguiser en Superman !... Comment voulez-vous

3 Ex, 4, 14



accueillir la fragilité d'autrui si vous ne reconnaissez pas vos propres fragilités ? Comment voulez-vous ouvrir la porte à un dialogue en vérité avec chacun si vous vous sentez obligés de vous abriter dans la cuirasse du chef-qui-sait-tout-qui-est-fort-dans-tous-les-domaines-et-qui-est-toujours-un-roc ?

Le responsable crédible, ce n'est pas le « Chef » qui regarde les autres du haut de sa statue. Le responsable crédible, c'est plutôt l'homme ou la femme qui cultive en lui les vertus d'humilité et de douceur : « *L'humilité et la douceur s'appellent l'une l'autre. Deux sœurs qui dansent devant le Très-Haut. (...). Qui est plus en Dieu que le Doux et Humble de cœur ? Qui crée davantage un espace de liberté et de haute humanité que celui qui est entièrement conquis par la Douceur humble et la grande Humilité en personne ?* »⁴

Le responsable crédible, c'est celui ou celle qui est capable de dire à l'autre : « j'ai besoin de toi... »

HOSPITALITÉ

Relisons Saint Paul : « *N'oubliez pas l'hospitalité, car c'est grâce à elle que quelques-uns, sans le savoir, ont accueilli des anges* »⁵. Il ne suffit pas de proclamer dans tous nos textes, toutes nos plaquettes ou tous nos discours, que l'École catholique est ouverte à tous et d'abord aux plus faibles, aux plus petits et aux plus fragiles. Il faut s'efforcer de le vivre réellement, et cela n'est ni toujours simple ni toujours facile...

4 Benoît STANDAERT, Journal de l'humilité, Salvator, 2017, p.53

5 He, 13, 2

Et pourtant c'est bien cela qui nous est demandé. À nous de tenir le cap, humblement, modestement, patiemment: il faut tenir compte des histoires, des réalités, des pesanteurs, et savoir avancer pas à pas sans culpabiliser ni brusquer qui que ce soit. Mais en ayant toujours à cœur cet horizon de l'hospitalité aussi effective, aussi concrète et aussi large que possible, tant il est vrai que notre École catholique n'a jamais eu pour vocation de constituer un ghetto de l'entre-soi. Sur ce chemin, chaque petite avancée constitue déjà une victoire...

LIBERTÉ

Là encore, Saint Paul et « *la glorieuse liberté des enfants de Dieu* »⁶: votre liberté de Chef d'établissement constitue un espace à déployer, non un pré carré à défendre. La liberté dont se réclament fréquemment - et à juste titre - les acteurs de l'École catholique, elle n'est pas un état, mais un mouvement. Pas un bien que nous posséderions (et dont nous suspecterions d'aucuns de vouloir nous la voler), mais un état d'esprit, une attitude intérieure, une volonté.

Je vous invite à ne pas brandir la liberté comme un étendard théorique, mais à la vivre au quotidien par vos initiatives. À la faire croître au quotidien par la place que vous laisserez autour de vous à la

liberté de celles et ceux qui travaillent avec vous. À la partager, à la faire rayonner au sein de la communauté éducative.

ANCRAGE

Je vous le dis (ou, plutôt, je vous l'écris...) de tout mon cœur: prenez soin de vous!... Je ne sais pas vraiment ce qu'est le « bon » Chef d'établissement. Mais je suis sûr au moins d'une chose: celle ou celui qui s'en approche le plus, c'est d'abord, tout simplement, celle ou celui qui va bien.

Prenez soin de votre vie d'Église, de votre ancrage spirituel, de votre intériorité: là sont les clefs de votre capacité à faire rayonner, avec d'autres, la joie de l'Évangile dans la vie de l'établissement. Là se trouvent pareillement les fondations qui vous permettront de tenir aux jours de gros temps...

Prenez soin également de votre vie personnelle et familiale, et conservez précieusement ces moments, quelle qu'en soit la nature, qui vous font du bien. Si vous voulez faire respirer la vie autour de vous, commencez par vous donner le droit de respirer!

Bien d'autres mots devraient encore être évoqués: délicatesse, patience, prière, joie, responsabilité, fraternité, synodalité, partage, engagement, fidélité, écoute, dialogue, courage, vision, que sais-je encore?... À chacune et à chacun d'entre vous,

6 Rom, 8, 21



surtout, d'ajouter les siens, y compris et surtout ceux qui ne parlent qu'à elle ou qu'à lui, au plus profond de son cœur.

Mais je voudrais finir par celui qui pour moi l'emporte sur tous les autres : **Espérance...**

Un établissement catholique n'a selon moi de sens que si et seulement s'il constitue un lieu d'éducation dans l'espérance, un lieu d'éducation à l'espérance. Un Chef d'établissement de l'enseignement catholique, tel le veilleur qui attend l'aurore⁷, sait

qu'il n'est pas d'éducation possible sans espérance.

Un chef d'établissement de l'enseignement catholique sait qu'il lui est avant tout demandé de s'efforcer de vivre de l'espérance et dans l'espérance, de témoigner de cette espérance et de la partager.

Un chef d'établissement de l'enseignement catholique regarde chacun des membres

de la communauté éducative qui lui est confiée en se rappelant ce que nous dit le Seigneur dans le Livre de Jérémie : « moi, je sais les desseins que je forme pour vous, (...), pour vous donner un avenir et une espérance »⁸.

7 Ps 129

8 Jr, 29, 11. Sur l'espérance, je ne saurais trop

Chers amis, vous « arrivez » au moment où de mon côté je m'appête à « partir » (ce Bulletin Hors-série est édité en juin 2019, ndlr). Il y a là une coïncidence pleine de sens : elle nous dit que nous ne sommes jamais propriétaires de la mission que nous avons reçue ; elle nous rappelle que nous ne sommes que de passage, pour nous efforcer d'être des passeurs ; elle nous signifie que d'autres ont bâti ce dont nous avons hérité et que d'autres viendront après nous pour continuer à faire vivre notre École catholique. Engageons-nous de toutes nos forces, mais ne nous prenons jamais trop au sérieux...

Il y aura des jours sombres et des moments de doute. Il y aura des tensions, des épreuves, des échecs. Tenez bon : comme toutes celles et tous ceux qui vous ont précédés, comme toutes celles et tous ceux qui vous accueillent, je sais par expérience que les instants de grâce et les moments de joie, aussi fugaces soient-ils, l'emportent infiniment sur tous les autres – parce qu'eux seuls leur donnent sens.

Un dernier mot : je vous souhaite d'être heureux.

Pascal BALMAND

vous recommander vivement deux lectures très nourissantes : Adrien CANDIARD, *Veilleur, où en est la nuit ? Petit traité de l'espérance à l'usage des contemporains*, Cerf, 2016, et Frédéric BOYER, *Là où le cœur attend*, POL, 2017.

Un établissement catholique n'a de sens que s'il constitue un lieu d'éducation dans l'espérance, un lieu d'éducation à l'espérance.

Merci vraiment pour tout ce que vous faites, au service de la mission éducative de notre École catholique. Je vous souhaite de tout cœur de vivre votre mission dans la Joie et dans l'Espérance.



En formation à l'ECM

Tout chef d'établissement connaît désormais fort bien ce sigle : ECM. Et si ces trois lettres peuvent être synonymes de blocs de compétences à valider, l'École des Cadres Missionnés de l'enseignement catholique a, plus largement, un rôle central dans le dispositif de formation et d'accompagnement. Nathalie TRÉTIAKOW, directrice de l'ECM jusqu'en 2021, présente les différentes missions et facettes de l'école aujourd'hui dirigée par Jean-Jacques ELETUFE.



Bruno RISPAL : Comment définiriez-vous l'ECM, dans le paysage de l'enseignement catholique ?

Nathalie TRÉTIAKOW : C'est une question intéressante ! Je dirais, tout d'abord, que j'aime bien son nom qui rappelle qu'il s'agit de former les cadres de l'enseignement catholique. C'est, pour moi, un lieu essentiel à son système de gouvernance.

Sans aucune prétention, mon idée serait de dire que c'est une école extrêmement importante pour l'institution et j'intègre sous ce terme non seulement le Secrétariat Général, mais aussi l'ensemble des directions diocésaines, les chefs d'établissement, les organisations professionnelles, les instituts catholiques et leurs facultés, la FNOGEC, le collège employeur, les ISFEC...

La mission de l'ECM est belle mais pas forcément facile à construire. C'est pour cela que j'ai la volonté d'être toujours au plus proche des acteurs que nous formons mais aussi des institutions que nous servons. Nous faisons en sorte que tous les partenaires puissent se rencontrer et travailler ensemble.

B.R. : Puisque l'ECM est l'école des cadres, cela veut dire que le public est beaucoup plus large que les seuls chefs d'établissement...

N.T. : L'intitulé « missionnés » cible prioritairement les chefs d'établissement et les directeurs diocésains.

L'ECM forme aussi les personnes qui sont associées à la mission : les adjoints dans les établissements scolaires, les responsables SEGPA, les DDFTP et les chargés de mission en direction diocésaine.

B.R. : Pour rester au niveau des chefs d'établissements, avez-vous des retours, après leur prise de fonction, sur leur parcours à l'ECM ?

N.T. : Les retours sont globalement positifs, même si nous ne devons pas nous endormir sur nos lauriers. Certains trouvent toutefois que la formation est lourde, pas suffisamment technique. Il n'est évidemment pas possible de satisfaire tout le monde, même si nous nous efforçons de le faire... Je suis toujours très attentive à ce qui peut nous être dit pour ajuster nos propositions de formation aux besoins du temps, avec ceux qui sont dans le quotidien professionnel.

Ceci étant, il nous est souvent dit que prendre un poste, terminer la formation et valider le titre, c'est lourd. Et j'en conviens complètement. En même temps, on me dit fréquemment, après la validation : « *Nathalie, on a pesté, on a râlé, mais qu'est-ce qu'on est content !* ». Je pense que le titre nous a vraiment fait gagner en compétences. Je suis certaine que les chefs d'établissement qui ont acquis à l'ECM des capacités importantes d'analyse réflexive sont de meilleurs professionnels dans la gestion du quotidien. Nous avons également développé grandement l'accompagnement des personnes.

Ce qui est très apprécié aussi, c'est de « faire promo », de se rencontrer entre pairs pour

constater qu'on est tous à partager les mêmes problématiques, les mêmes difficultés.

Je suis aussi très attentive à ne pas faire passer la formation et le titre avant le pilotage de l'établissement, en particulier si le dirigeant se retrouve en difficulté pour telle ou telle raison. À partir du moment où le dialogue se fait entre gens responsables, les choses se passent bien.

B.R.: Une fois la formation terminée et toutes les UC validées, il arrive que l'ECM se rappelle au bon souvenir des chefs d'établissement en leur demandant de devenir intervenants ou membres de jurys. Est-ce indispensable pour vous ?

N.T.: C'est vraiment une très grande richesse. Je remercie, par le biais de cet article, l'ensemble des chefs d'établissement pour leur mobilisation, ainsi que les adjoints et les chargés de mission. L'ensemble de l'institution se mobilise pour le système de formation et je trouve cela très sain. De notre côté, cela nous permet de rester dans une forme de réalisme par rapport au terrain.

Depuis que je dirige l'ECM, j'ai veillé à ce que nous ne soyons pas dans un travail privilégié uniquement avec quelques-uns. L'idée est bien de mobiliser largement pour les nombreux jurys pour renforcer la culture d'institution sur le titre.

Sur le travail en formation, nous travaillons avec les organisations professionnelles pour déceler des personnes qui ont la fibre de la formation et qui pourraient intervenir. Il y a les membres de jurys, les accompagnateurs à la certification et les formateurs. C'est une chance énorme pour l'ECM.

B.R.: Que répondriez-vous à un chef d'établissement qui, sollicité pour intervenir dans ce cadre, vous objecterait un manque de temps ?

N.T.: Je lui dirais que je comprends et que je le respecte totalement. Je le renverrais probablement vers ses pairs qui pourraient, mieux que moi, lui expliquer la richesse apportée par nos propositions. Devant le nombre important de nos besoins et des personnes mobilisées, j'ai eu peur que les gens se lassent. Ce n'est pas le cas, en partie parce que nous veillons à ne pas toujours solliciter les mêmes et en partie parce que nous considérons les interventions comme de l'enrichissement mutuel.

Les témoignages des chefs d'établissement qui débutent auprès de ceux qui sont encore en formation sont également très intéressants pour la dimension d'explicitation de la pratique. C'est une culture commune du « gagnant – gagnant ».

Propos recueillis en 2019 par Bruno RISPAL



Ma nouvelle vie...

Moins de deux ans après sa prise de fonction, Marie SPEDER livre son quotidien fait de petites rencontres et de grands moments. Elle prend également le temps de relire ses premiers mois d'exercice de la mission de chef d'établissement.

07h45... Arrivée au collège. Un temps salubre pour prendre connaissance des mails et surtout aller dire bonjour à l'agent d'entretien qui est déjà en poste et le chef cuisinier qui est aux fourneaux.

Ensuite, un temps d'échange en salle des professeurs et tour sur la cour pour aller échanger avec quelques élèves.

Les sollicitations peuvent alors commencer... Un parent qui appelle, scandalisé par la punition que son enfant a reçue : « *les professeurs gèrent vraiment mal les élèves et ne connaissent pas leur boulot !* » et il veut rencontrer la direction le jour même. Alors que je m'appête à rejoindre mon bureau, on me signale que les toilettes sont bouchées et que le plafond des vestiaires commence sérieusement à s'affaïsser... pas de panique, un coup de fil aux artisans et tout devrait se régler.

La situation semble être entre de bonnes mains, il est temps pour moi d'aller accueillir une suppléante susceptible d'arriver au collège dès le lendemain puis enchaîner avec le rendez-vous avec les architectes pour avancer sur le projet immobilier.

La fin de matinée approche et je vais aller déjeuner avec le personnel, c'est un moment que j'apprécie et qui permet aussi d'échanger avec eux. C'est capital.

L'après-midi repart, un temps de rencontre avec une équipe de profs qui aimerait monter un projet, rencontrer un enseignant dont les familles se plaignent : manque de rigueur, sanctions abusives et cours déstructurés... ça existe ? Non...

Et terminer avec le parent du matin qui est moins scandalisé que quelques heures avant mais reste



convaincu que l'on ne fait pas ce qu'il faut pour son enfant.

Mais la journée n'est pas finie... c'est le dernier jour pour répondre à l'enquête « Devoirs Faits », penser à écrire mon appréciation sur l'enseignant qui a eu son rendez-vous de carrière et informer l'équipe qu'une nouvelle élève intégrera le collège dans quelques jours.

La demi-heure de route qui m'attend pour rentrer chez moi est salvatrice... parler seule dans ma voiture pour faire le bilan de la journée et déjà penser à la suivante, un vrai sas de décompression. Une fois arrivée, la 2^e journée peut commencer, maman est de retour !

Adjointe pendant 6 ans, j'ai eu la chance de travailler avec Benoît DUGAST qui a partagé sans filtre sa mission de chef d'établissement. J'ai pu appréhender tous les dossiers et tous les domaines qui relèvent d'un tel poste. La différence... j'étais sous le parapluie mais ne le portais pas !

Quand j'ai commencé en tant que directrice, la posture a changé. Ce changement, je l'ai surtout

**Mener des projets
pédagogiques,
sentir une équipe
qui vous suit
et se mobilise,
les retours positifs
des familles positifs
dans tel ou tel
domaine...**

ressenti dans la gestion du personnel OGEC, domaine que j'avais survolé. Or, c'est un domaine qui demande de l'expertise, un sens aigu des relations humaines, de l'écoute, de la bienveillance mais aussi de la fermeté. Une fois tous ces ingrédients réunis, la gestion du personnel peut commencer.

J'ai commencé ma mission en septembre 2017, je ne regrette rien. J'aime mon métier et l'absence de

routine, le surplus d'imprévus, la richesse des rencontres. Le soutien de la communauté éducative et des collègues est une ressource inépuisable et heureusement.

Il est vrai que parfois nous avons tendance à ne voir que les mauvais côtés, il est vrai aussi qu'ils sont souvent très chronophages. Mais il y a également tous les bons côtés : mener des projets

pédagogiques, sentir une équipe qui vous suit et se mobilise, les évolutions dans les services, les retours des familles positifs dans tel ou tel domaine... Il faut les prendre au vol, les savourer et surtout s'en souvenir quand la tendance s'inverse un peu, beaucoup...

Une question, un coup de « moins bien », un doute... le réseau est là. La DDEC et les personnes des différents services sont présentes et je peux compter sur elles. Mais aussi mes collègues SYNADIC qui ont su m'accueillir et qui savent m'épauler quand j'ai besoin. Nos rencontres mensuelles sont des vraies bouffées d'oxygène. Je me sens entourée et guidée.

Heureuse d'avoir pu partager modestement ma jeune expérience,

Marie SPEDER

*Collège Saint-Paul, à Sainte-Hermine (85),
puis Collège Saint-Exupéry, à Pouzauges (85)*



Seul on va plus vite... ensemble on va plus loin !

De l'intérêt de participer aux réunions et de s'engager dans les instances au nom de notre organisation professionnelle.

Encore une réunion: j'y vais ou je n'y vais pas ?

Vous avez probablement croisé la route d'un chef d'établissement plus ancien qui vous a fait la promotion du SYNADIC en vous présentant ses innombrables points forts et en vous glissant sûrement dans le cartable quelques bulletins savamment choisis. Ce collègue fort sympathique vous a convaincu et vous voilà adhérent du SYNADIC.

Vous êtes adhérent du SYNADIC et vous êtes appelé par votre délégué départemental ou académique pour prendre des responsabilités, intégrer une commission ou devenir à votre tour délégué départemental ou académique.

À partir de ces moments-là, vous allez être destinataire des informations mais également être invité aux réunions nationales: outre l'assemblée générale qui concerne tous les adhérents, les rencontres des Délégués Régionaux Académiques et Délégués Départementaux, les rencontres académiques et/ou diocésaines (assemblées générales animées par vos DRA et DD).

Et là, très souvent, trop souvent, les choses se compliquent. Les réunions sont toujours mal placées dans votre agenda. Impossible de vous libérer, l'urgence bouscule votre quotidien, vous devez obligatoirement être présent dans votre établissement... Après tout, il y aura bien un collègue qui vous rapportera les infos importantes; quant aux communications nationales vous les lirez dans le prochain bulletin !

Eh bien, c'est un peu comme si vous achetiez une licence dans un club sportif simplement pour



recevoir le bulletin de l'association mais sans jamais pratiquer ! Un peu étrange, non ?

Votre participation aux différentes réunions est vraiment indispensable pour le dynamisme et la bonne marche de notre organisation professionnelle. Par voie de conséquence: pour le service rendu à tous les collègues adhérents. Il s'agit donc de vous convaincre de ne pas manquer les réunions SYNADIC !

Partons de l'échelle nationale vers l'échelle territoriale. N'y voyez pas la moindre volonté d'hégémonie du national mais plutôt notre conception quant à la communication des informations au sein de notre organisation professionnelle.



Outre leur participation mensuelle régulière au conseil d'administration, les conseillers représentent le Synadic dans différentes commissions nationales qui sont indispensables au fonctionnement et à la politique de l'enseignement catholique et de ses évolutions.

Dans ces commissions vos conseillers portent les positions définies en conseil d'administration, la parole et l'état d'esprit du SYNADIC. En participant aux débats, ils s'imprègnent du climat dans lequel s'effectue le travail, des positions de chacun, des difficultés rencontrées, des conditions dans lesquelles sont prises les décisions et de ce qui a motivé ces décisions.

Le temps passé en réunion sera largement compensé par une plus grande efficacité et un meilleur professionnalisme.

Lors des deux réunions annuelles des DRA-DD, ces mêmes conseillers vont non seulement partager aux représentants dans les régions l'ensemble des informations et des problématiques du moment mais aussi être à l'écoute des préoccupations des adhérents au plan local.

Au Synadic il nous paraît tout aussi important de connaître le contexte voire l'état d'esprit qui a amené une décision prise au sein des instances de l'Enseignement Catholique que de transmettre et de porter à la connaissance de tous telle recommandation, telle orientation ou tel texte de référence sous forme de simple communiqué. Ces compléments ne sont écrits nulle part. Si les délégués ne les entendent pas de la bouche des conseillers, ils ne les entendront jamais et n'auront

pas la pleine et juste compréhension des décisions et des avancées.

À leur tour, les conseillers sont très attentifs aux remarques; préoccupations ou aux demandes formulées par les délégués. Les situations vécues dans l'enseignement catholique peuvent être parfois très différentes d'une région à l'autre. Il est indispensable aux conseillers d'avoir le retour du terrain. Ils porteront ensuite ces préoccupations et argumenteront à partir de situations concrètes dans les différentes commissions, groupes de travail ou comités de réflexion.

Les délégués académiques et/ou départementaux en possession de tous les éclairages pourront à leur tour lors des réunions qu'ils organiseront, transmettre les éléments d'information à tous les adhérents présents.



Là encore, le simple compte rendu de la réunion, s'il est indispensable, ne remplacera pas une présence effective à la réunion. En effet ce compte rendu ne pourra pas reprendre la totalité des informations et des débats. Ces mêmes débats sont quant à eux enrichis de la parole de chacun autour des décisions !

L'adhérent qui détient la totalité des informations et des explications s'imprègne à son tour de la globalité du sujet et est ainsi beaucoup plus efficace et rapide dans la mise en place d'une décision ou d'une mesure dans son établissement. Cela lui permet également de faire la part des choses en identifiant les communications fiables. Ainsi, le temps passé en réunion sera largement compensé par une plus grande efficacité et un meilleur professionnalisme.

J'en viens à présent au temps de l'assemblée générale annuelle. Ce temps est un moment particulier dans toute association. Il l'est encore plus pour le SYNADIC. Même s'il est synonyme d'une charge de travail importante de la part de la délégation générale et de tous les conseillers, c'est un temps qui est attendu par toutes et tous.

Ce jour et demi passé ensemble est l'occasion de partager de l'information, des idées nouvelles, de prendre du recul avec un regard parfois décalé en fonction du thème choisi.

Il est aussi l'occasion de vous dresser le bilan de l'activité de vos représentants et de votre organisation professionnelle pour l'année écoulée.

Au-delà de tout cela, l'assemblée générale offre de vrais moments de convivialité pendant lesquels nous faisons connaissance avec les nouveaux adhérents, nous retrouvons les plus anciens, nous échangeons, et nous nous nourrissons les uns des autres.

Ces mêmes temps de partage et de convivialité sont vécus en région. Que ces moments sont bons ! Que ces moments sont importants !

Ils nous permettent de nous échapper, de sortir un moment de nos soucis du quotidien et de prendre conscience que nous sommes tous confrontés aux

mêmes difficultés. Ils nous permettent de revenir régénéré dans notre établissement. Un peu comme si nous avions reçu une perfusion de bien-être.

Les réunions SYNADIC devraient même être remboursées par la sécurité sociale !

Voilà pourquoi, chers adhérents, délégués académiques, délégués départementaux, il est indispensable d'être présents aux différentes réunions SYNADIC auxquelles vous êtes conviés.

Pour que notre organisation professionnelle poursuive sa croissance sans perdre aucune de ses valeurs, nous devons obligatoirement continuer à nous nourrir les uns des autres.

Pour nourrir une personne il faut être à ses côtés. Je souhaite à chacun d'entre vous de se dire comme nous nous le disons régulièrement au CA lorsque nous ne nous sommes pas réunis depuis plusieurs semaines : « que c'est bon de nous retrouver ! »

Au nom de tous les conseillers, je vous remercie pour votre engagement. Vous êtes indispensables les uns aux autres, votre présence aux réunions l'est aussi.

Gilles DUPONT
Conseiller - Trésorier



Être DRA...

Au quotidien, de nombreuses réunions se déroulent en région et impliquent une participation et une représentation des organisations professionnelles. Ce rôle est joué par les Délégués Départementaux (DD) et Régionaux (DRA). Dany ROBERT-CHANAL, DRA Synadic en Pays de la Loire aujourd'hui retraité, nous explique ses missions.

C'est, pour moi, avant tout trois conditions : recevoir une mission du National, se placer au service de, s'engager au nom du SYNADIC.

Être missionné

En tant que représentant régional de notre organisation professionnelle, le DRA se doit d'être missionné par celle-ci. Il devient dès lors garant de la politique du SYNADIC, de ses orientations et positionnements face aux grandes thématiques d'intérêt général. Il reçoit à travers un dossier sa mission, les directives et conditions d'exercice nécessaires. De ce fait, il est en lien et ne peut s'assurer d'une totale autonomie. Cependant, il lui faudra pour autant savoir faire preuve d'autonomie dans certaines conditions en n'oubliant pas qu'il s'exprime, se positionne, décide « au nom du SYNADIC ». Cela engage très fortement.

Être au service

C'est à mon sens le point primordial et incontournable. Le DRA œuvre dans l'intérêt du collectif : le SYNADIC tout d'abord, mais aussi au-delà dans l'intérêt de l'institution Enseignement Catholique, des collègues Chefs d'établissement, des établissements quels que soit leur taille, leur type et leur localisation (en prêtant attention aux plus petits), de leurs acteurs et des jeunes que nous confient les familles. Il faut bien garder présent à l'esprit qu'il renvoie une image de ce qu'est le SYNADIC et/ou l'enseignement privé sous contrat.

S'engager

Le DRA ne s'appartient pas mais est représentant. Je dois donc savoir me départir de mon seul point de vue. Mais il ne faut pas pour autant éviter d'affirmer des convictions fondées par l'expérience,

l'écoute, le discernement et donc savoir s'engager, quitte à ne pas plaire à tous ou à tout intérêt qui se voudrait trop particulier.

Au cours de mon mandat, je suis amené à côtoyer de nombreuses structures et personnes dont parfois, il faut en être conscient, les intérêts ne sont pas forcément parfaitement concordants, voire parfois très éloignés les uns des autres. D'une manière générale, je dois savoir être à l'écoute et analyser les positionnements en les mettant en relation avec ce que défend et veut le SYNADIC. Je me dois donc de tenir le mieux possible au courant des diverses actualités, d'être à l'affût des informations et ne pas hésiter à contacter des collègues et acteurs divers, qui peuvent enrichir ma connaissance de telle ou telle thématique.

Dans le travail sur certaines thématiques, la recherche du meilleur compromis, incontournable parfois même s'il n'est pas le plus satisfaisant, demeure néanmoins le moyen d'avancer. Savoir accepter pour peut-être mieux intervenir ensuite !

Ainsi, je ne dois pas omettre de me tourner vers le National en cas de doute ou de problématique forte afin de pouvoir parler à l'unisson et ne pas interférer avec un positionnement, une négociation en cours au niveau national avec les plus hautes instances décisionnelles.

En général, les enjeux des réunions auxquelles je participe sont purement régionaux. Pour les traiter, il faut bien sûr garder présent à l'esprit la politique voulue par le SYNADIC National, mais ne pas hésiter à décider, affirmer, demander, inciter, prendre position en regard des éclairages régionaux. C'est aussi le sens de l'engagement du DRA qui doit

savoir alors user de sa part d'autonomie, puis rendre compte si besoin était car il n'est pas un électron libre.

Au niveau régional, parmi les grands acteurs avec lesquels je travaille, on compte les représentants des autres OP, les représentants institutionnels de l'Enseignement Catholique, du Rectorat et du Conseil Régional, mais aussi les Chefs d'établissement membres de groupes de travail régionaux. Dans une moindre mesure, je peux aussi avoir à rencontrer les représentants des collectivités territoriales départementales, voire de directions des services départementaux de l'éducation nationale, ou de structures de l'Enseignement Catholique telle que Formiris, UROGEC par exemple. Chacune de ces structures a bien sûr ses préoccupations et ses objectifs, mais aussi son langage propre, ses concepts du déroulement d'une réunion de travail ou de concertation. Il faut apprendre vite à décoder ces signes et habitudes, qui ne sont pas toujours évidents de prime abord, si l'on veut pouvoir y être acteur à la hauteur des attentes et possibilités. On ne s'adresse pas de la même façon à des Collègues, des Directeurs Diocésains, un chef de division ou un Secrétaire Général du Rectorat. Cela paraît banal de le dire mais ne pas en prendre

la dimension peut amener à ne pas comprendre le déroulement d'une rencontre, une négociation, ou pire ne pas être entendu ou agir efficacement. Pour ma part, mes 6 années d'adjoint et le travail en proximité avec le DRA (Daniel que je remercie ici bien sincèrement) m'ont énormément apporté tout en restant à ma place d'adjoint. Le DRA doit donc s'insérer avec les codes voulus au sein des structures impliquées.

Les collègues peuvent aussi se tourner vers moi pour exprimer des demandes, des points de vue ou attentes. Il faut là aussi être à l'écoute avant d'en faire état dans les rencontres ou réunions adéquates. Cependant, il revient au DRA de savoir « faire le tri ». L'intérêt collectif devant primer sur des positionnements qui seraient trop personnels, relevant d'une volonté de caste ou purement lobbyistes, au risque bien sûr de « ne pas plaire à tout un chacun ». Il lui revient d'avoir le sens des responsabilités attendu.

Dans certains cas, je peux avoir à me préoccuper de situations difficiles dans lesquelles se trouve un collègue du SYNADIC. C'est une des forces de notre OP (sans la prétendre exclusive de celle-ci) que de se préoccuper de chacun qui se trouve en difficulté.



Même si le collègue ne m'a pas évoqué directement les problèmes majeurs le concernant en tant que Chef d'établissement, dans la mesure où j'ai été mis au courant, je me dois de prendre contact avec ce collègue afin de l'informer que je demeure disponible pour l'écouter et l'aider si besoin, quitte à en référer au National. L'attention à l'autre est un de nos ADN et personnellement j'y tiens.

Pour mes missions, je peux parfois ne pas être systématiquement disponible là où je suis invité ou convoqué. Par ailleurs, le domaine abordé peut nécessiter une technicité, une expertise, que je ne maîtrise pas au mieux. Aussi, afin d'assurer une présence efficiente du SYNADIC, je dois savoir missionner des collègues (ayant le sentiment d'appartenance, le respect des orientations du SYNADIC attendues) en raison de leurs compétences. Même dans des situations moins exigeantes, si je ne peux être présent, je dois mandater un ou une collègue pour représenter notre OP (pas de chaise vide autant que possible).

Cette mission nécessite aussi un dialogue régulier, posé mais ferme, avec les représentants des autres Organisations Professionnelles. Les points de vue, positionnements, engagements ne sont pas toujours identiques. La recherche d'une entente doit être constante, mais non obligatoire si les thèses défendues ne se rejoignent pas. Il faut dès lors savoir prendre position et s'y tenir dès qu'elle apparaît fondée au regard de ce qui est défendu par le National ou au regard des réalités locales. Cela impose communication et dialogue afin d'expliciter la position retenue, sans perdre de vue la volonté d'œuvrer ensemble pour le bien de tous. Je dois aussi être à l'initiative de thématiques à travailler au niveau régional, proposer des démarches, positions, et même des exigences vis-à-vis de l'institution, de l'administration ou des collectivités territoriales, et donc susciter le débat avec les représentants des OP.

Enfin, et fort heureusement, je ne suis pas seul dans ma région. Je m'entoure d'un Conseil régional dans lequel je dois susciter un esprit

d'équipe, une communauté de travail unie. Il m'incombe de mandater des collègues pour représenter le SYNADIC et ces choix ne sont pas anodins. Ils engagent et doivent avoir toute l'assise attendue afin que la parole portée par le SYNADIC soit fidèle à son positionnement, sa politique, et fasse autorité. Je réunis et interpelle régulièrement les Délégués Départementaux et les collègues que j'ai mandatés pour siéger dans des instances régionales (CAE, CCMA, Formiris, Social...). Je dois rendre compte au Conseil régional de mon action et communiquer autant que possible par des comptes rendus. Le Conseil régional, s'il permet de communiquer sur ce qui a été fait par chacun, doit aussi rester un lieu de débat et être force de proposition autant qu'il le faut. Pour les Pays de la Loire, nous établissons toujours un compte rendu de nos réunions qui est communiqué à tous nos adhérents. Cependant, il me faut

savoir distinguer ce qui est communicable, comme tout responsable est amené à le faire. Un faux pas, une communication hasardeuse ou trop anticipée peut avoir de fâcheuses conséquences, il faut y veiller. Mais c'est un discernement auquel tous les Chefs d'établissement sont rompus.

Pour conclure, cette mission demande du temps et de l'investissement, comme toute mission. Son champ est large, nécessite une certaine prise de distance tout en restant fortement en lien. Écoute, dialogue, communication et engagement en sont des outils incontournables afin de ne jamais y être seul. Sentiment d'appartenance et notion de service en sont les assises. Pour moi, cette mission est extrêmement enrichissante mais, plus encore, elle est passionnante, éclairante et dynamisante. Elle procure aussi des joies et des satisfactions difficiles à décrire mais tellement appréciables lorsque l'intérêt de tous est obtenu. J'ai un réel plaisir à défendre les thèses du SYNADIC auquel je crois et adhère depuis bientôt 30 ans. Je remercie donc ici le National pour la confiance qu'il me porte, autant que mes collègues du Conseil régional avec lesquels c'est un véritable plaisir de travailler et co-construire.

Dany ROBERT-CHANAL

**Cette mission
nécessite un
dialogue régulier,
posé mais
ferme, avec les
représentants
des autres
organisations
professionnelles.**

Se situer et situer l'établissement en réseau

Lors de sa nomination au sein d'un établissement, le Chef d'établissement est garant sans nul doute d'un cadre, plus précisément, garant d'un cadre institutionnel et assure sa responsabilité dans une réalité contextualisée et singulière. Au regard des événements présents et futurs, force est de constater qu'il n'est plus seul mais qu'il fait partie ainsi que son établissement d'un ensemble qui se doit d'avancer en cohésion pour l'intérêt des élèves qui lui sont confiés.

L'établissement dans son contexte propre.

L'établissement scolaire est déjà à lui seul une véritable « ville dans la ville » et qui est régi par de multiples règles et instances.

Il suffit à lui seul à occuper le Chef d'établissement qui se doit de faire cohabiter les élèves plus changeants et zappeurs dans leurs projets, qui ont besoin d'un accompagnement mobilisateur et différencié dans leurs parcours, les parents d'élèves qui ont besoin d'être écoutés, voire rassurés, les enseignants qui ont besoin d'être guidés et accompagnés, le personnel OGEC qui doit être préparé aux changements de leur métier.

Au centre de cette organisation régit par un projet éducatif bien ancré, on retrouve différentes instances propres à l'établissement : l'OGEC, le conseil d'établissement, le conseil pastoral, le Conseil Social et Économique (CSE)...

Devant les pressions économiques et devant un avenir qui peut paraître incertain pour l'établissement, qui peut se trouver dans une zone de paupérisation, l'envie reste, avouons-le tout de même, grande de s'imaginer seul au milieu de tous et surtout défendre des acquis : classes à faible effectif qui rassure les familles, ouverture de formations populaires qui garantit la venue des élèves, récupération d'élèves au détriment des autres établissements à coup de stratégie publicitaire. Il est indispensable de revenir sur cette position et de prendre conscience que l'établissement fait partie d'un réseau dans lequel il a toute sa place.

L'établissement dans son contexte local

Le réseau commence bien sûr au plan local avec la nécessité pour le Chef d'établissement de lier une relation assez étroite avec la paroisse pour assurer sa mission pastorale, lier une relation étroite avec la municipalité, ne serait-ce que pour le financement de l'école, si on parle bien sûr d'ensemble scolaire ou l'utilisation de biens municipaux (salle de sport, piscine...).

Ensuite ce réseau s'étend au département pour les collèges ou à la région pour les lycées. Région qui



gère également le transport des élèves et qui revêt une importance vitale pour les établissements ruraux.

L'établissement dans son contexte institutionnel

En termes de réseau, l'Enseignement catholique n'est pas en reste, il faut bien l'avouer.

Le CODIEC (Comité Diocésain de l'Enseignement Catholique) dont son rôle est de déterminer la politique de l'Enseignement Catholique du diocèse. Il décide en outre, des modalités de mise en œuvre des cartes de formation.

Puis vient le CAEC (Comité Académique de l'Enseignement Catholique). Cette instance a pour mission de permettre, en s'appuyant sur les propositions des CODIEC, l'élaboration de politiques et de stratégies interdiocésaines communes et concertées pour l'ensemble des établissements catholiques de l'académie. Il a la responsabilité des

formations proposées par les établissements, la gestion des moyens d'enseignement mis à disposition par l'État, les négociations sur la participation du conseil régional à l'investissement des lycées.

À l'apparition des « Grandes Régions », le CREC (Comité Régional de l'Enseignement Catholique) a été créé.

On termine cette ascension par le CNEC (Comité National de l'Enseignement Catholique) qui au niveau

national, prépare et favorise les évolutions de l'Enseignement catholique, élabore, discute et décide des orientations. Il arrête des règles communes qui s'appliquent aux établissements et l'ensemble des structures de l'enseignement catholique.

L'établissement dans son contexte professionnel.

Les chefs d'établissement nommés dans un lycée professionnel le savent bien, la relation avec le tissu économique est indispensable, voire vital

pour que les formations perdurent, qui plus est dans les réformes actuelles. La relation avec les branches professionnelles qui s'inquiètent reste de la plus haute importance et le dialogue est quasi permanent devant la mutation des métiers à l'ère du numérique et l'insuffisance de candidats pour certaines filières alors que persiste un fort chômage des jeunes. L'enseignement professionnel est en plein changement et les Chefs d'établissement s'attellent à faire évoluer les parcours de formation et ainsi proposer des situations porteuses de sens et d'avenir et réduire le poids des déterminismes sociaux.

Le Chef d'établissement ne peut rester seul

Derrière un quotidien prenant mais passionnant, on se rend vite compte que le Chef d'établissement responsable d'une entité qui peut vite s'apparenter à un bastion isolé, ne peut se permettre de rester seul « dans sa tour d'ivoire » et doit radicalement changer de posture pour appréhender celle du Chef d'établissement responsable d'une structure qui répond collégialement et solidairement à des orientations plus globales: comment doit être partagée la dotation horaire? Comment doivent être implantées les formations? Comment doivent être ouvertes ou fermées des classes?... Il est impératif de savoir se poser quelques instants et de s'interroger sur la manière dont on vit sa place de responsable, la manière dont on vit une décision qui impacte l'établissement, décision qui peut être prise à un autre niveau du système au regard d'enjeux qui dépassent ceux du seul établissement.

Le chef d'établissement est le premier responsable du lien de l'établissement qu'il dirige avec les autres établissements des divers réseaux auxquels celui-ci appartient. Il anime la communauté éducative en l'ouvrant et en la rendant participante d'une mission éducative qui dépasse les limites de l'établissement. Il a le souci constant de construire et de développer les liens avec les acteurs de proximité: autorités de l'État, collectivités territoriales, entreprises, associations, etc.

Raphaël THOMASSIN

Le chef d'établissement anime la communauté éducative en l'ouvrant et en la rendant participante d'une mission éducative qui dépasse les limites de l'établissement.

Parents-école : une relation qui change

La rentrée est faite et par conséquent les inscriptions sont terminées. Tous les parents ont été rencontrés au sein de notre bureau. Le projet éducatif, est présenté, le projet d'établissement aussi. Les parents sont contents. Le règlement intérieur est signé sans problème, et vaut adhésion de la famille et de l'élève. L'entretien se finit quasiment sur un satisfecit commun et des parents rassurés. Cependant on constate que cet instant passé, la suite de l'année scolaire ne pas va pas être une sinécure. La relation avec les parents, avec les élèves change et nous place dans des situations ubuesques auxquelles nous n'aurions pas forcément pensé.

Les parents sont de plus en plus présents dans le système éducatif : conseil d'école, commissions diverses et aussi conseil de classe au collège et lycée. Et il faut avouer que, parfois, un petit « ras-le-bol » se fait ressentir.

Qu'on s'entende bien, il ne s'agit pas d'empêcher tout dialogue entre chefs d'établissement (ou professeurs) et parents, au contraire : ce dialogue est au cœur de notre mission. Que les parents suivent la scolarité de leur enfant, s'informent, cherchent à voir comment ils peuvent intervenir au mieux, c'est

très bien. On doit avouer que l'on fait parfois des pieds et mains pour arriver à en voir certains ; et c'est souvent très compliqué de rencontrer des parents avec lesquels on aurait vraiment besoin de dialoguer.

Mais quand il s'agit de remettre en cause notre enseignement, d'exiger la suppression d'une punition ou d'une mauvaise note ou encore de venir (en tant que représentants) en conseil de classe dans l'unique but de défendre leur fils ou leur fille ou de leur voir attribuer les « Félicitations » tant convoitées, honnêtement ça pose question.



Nos expériences personnelles sont nombreuses et souvent, chose incroyable, presque semblables malgré nos localisations géographiques différentes.

Le parent qui se présente à notre bureau pour signifier un dépôt de plainte. À la fin de la conversation (qui aura pris un certain temps), il est en larmes en train de nous remercier de tout ce que l'on fait pour son fils. Mais il aura fallu des trésors de dialogue et d'écoute pour en arriver là.

Le parent qui exige le retrait de la sanction qui avait été mise pour tricherie. L'élève avait pourtant avoué, reconnu son erreur et trouvait tout à fait normale la sanction prise.

Le parent qui prend rendez-vous, qui nous dit que cet établissement, c'est n'importe quoi et en plus qu'il paye. Dommage nous aurions bien aimé parler des réelles difficultés scolaires de son enfant. Une maman qui durant l'entretien « Ma fille m'a dit que... et que... et on lui a dit que..., c'est intolérable ». Avouez que la tentation est grande de lui répondre « Peut-être que votre fille ne vous dit pas la vérité ! ».

Et à côté de ça, vous avez des parents qui viennent dans votre bureau car ils ne parviennent pas à éduquer leur enfant, car ce dernier s'enferme dans sa chambre à jouer à la console et l'on en vient tout simplement à leur suggérer de débrancher la prise de courant...

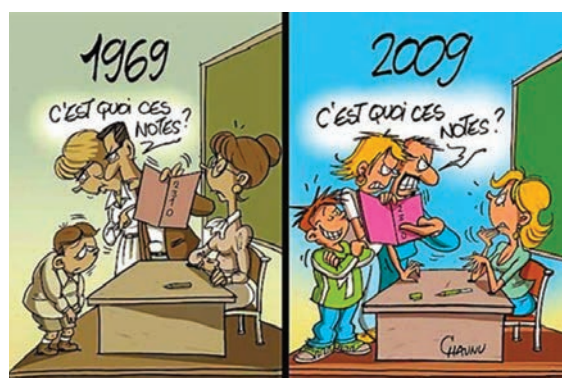
On peut également remarquer, sans une certaine inquiétude, ces parents qui voient en nous le messie qui pourrait résoudre tous leurs problèmes, et civiliser l'adolescent tapageur que leur enfant est soudain devenu.

Alors que se passe-t-il ? Ces parents qui ont pourtant fait le choix de placer leur enfant dans notre établissement, semblent pour certains en désaccord. Les parents d'élèves trouvent normal de demander des comptes aux enseignants.

Dans « La Tyrannie des parents d'élèves », Anna TOPALOV décrit la crispation des rapports parents-école. Selon elle, les parents ne font plus confiance aux enseignants, au système éducatif et cela semble être un phénomène de masse. Ils ont l'impression que l'école ne va pas bien, que le diplôme ne

garantit plus à leurs enfants de trouver un travail. Du coup, ils trouvent normal de demander des comptes aux enseignants.

Ce rapport de force inversé est perceptible depuis une dizaine d'années et s'explique par le fait que les parents n'ont plus beaucoup d'idéaux. L'ambition d'être de bons parents est la dernière utopie à laquelle ils se raccrochent. D'où leur crispation sur les questions d'éducation.



Certains parents n'hésitent pas à appeler le Chef d'établissement, un inspecteur d'académie, ou le rectorat pour demander un passage en 1^{re}S ou faire annuler une sanction prise contre leur enfant. En cas de conflit, ils demandent qu'on leur apporte la preuve des faits. Et comme c'est parole contre parole, les enseignants sont parfois remis en cause. Les conseils de discipline peuvent devenir aussi de plus en plus souvent des lieux de négociation, pas pour définir la sanction la plus appropriée pour l'élève, mais celle qui sera le mieux acceptée par ses parents (voire parfois, l'avocat qui les accompagne).

Mais alors, qu'attendent-ils de nous ? Les parents attendent surtout de l'école et des enseignants qu'ils développent le « potentiel » des enfants.

Le prof rêvé des parents ? Il développe les compétences personnelles des élèves (38 % le souhaiteraient), les aide à avoir confiance en eux (26 %) et les prépare à s'insérer dans la société (22 %). Telles sont les conclusions du sondage OpinionWay sur le métier d'enseignant réalisé pour l'enseignement catholique et l'Apel en avril 2014.

Mais des attentes à la réalité, il y a tout de même une marge. Pour les parents, la transmission des savoirs est jugée trop centrale. « L'école reste focalisée sur la transmission des savoirs. Pourtant, les enfants ont largement accès aux savoirs, via internet. Dans un tel contexte, les parents attendent de l'école, qu'elle développe le potentiel de chaque enfant, la créativité, l'imagination, l'esprit critique et la confiance en soi », analysait Caroline SALIOU, présidente de l'APEL. « *Les parents attendent des professeurs qu'ils ne soient pas seulement des enseignants, mais des éducateurs, c'est précisément ce que nous défendons* », expliquait Pascal BALMAND.

Malgré tout, en 2004, une écrasante majorité de parents (70 %) conservait une « image positive du métier ».

En 2017, l'APEL et le journal La Croix ont souhaité connaître les attentes des parents vis-à-vis de l'école. Les résultats de ce sondage montrent que pour une grande majorité de parents, le système scolaire actuel doit s'adapter à chaque enfant afin de transmettre les fondamentaux et réduire les inégalités. Seuls 56 % des parents d'élèves estiment

que l'école permet d'acquérir les fondamentaux (lire, écrire et compter).

Ce sondage fait apparaître tout de même une insatisfaction (public et privé confondus), une école qui n'est pas à la hauteur des enjeux, des parents de plus en plus critiques au fur et à mesure de l'avancée de leurs enfants dans leur scolarité.

Il reste enfin une dernière catégorie de parents que nous serions tentés d'oublier celle qui reste la plus présente: ces parents qui viennent prendre rendez-vous, simplement pour suivre la scolarité de leur fils ou de leur fille, qui leur rappellent qu'il faut travailler pour réussir et qui parfois nous remercient (et il faut avouer que cela fait du bien quand même).

En fait, en y réfléchissant bien, on n'en demande pas davantage (et les remerciements sont même optionnels).

Les parents attendent de l'école qu'elle développe le potentiel de chaque enfant, l'esprit critique et la confiance en soi.



Et pour finir sur une petite note d'humour, quelques remarques reçues par mail ou courrier que chacun peut compléter sans aucune difficulté.

Raphaël THOMASSIN

« Je n'ai pas compris les consignes des devoirs données à mon fils, comment voulez-vous que je l'aide alors que le prof n'explique pas sur le cahier de texte en ligne ce que veut dire « Récit en prose » ? Et puis cela veut dire quoi : « Vous écrirez la suite du texte » ? Mais quel texte d'abord ? Et de quelle photocopie elle parle ? On n'y comprend rien nous ! »

« le prof de Français parle du « Horla », mais qu'est-ce que c'est que ce livre ? Je n'en ai jamais entendu parler, comment puis-je aider ma fille si vous nous sortez des trucs comme ça que personne connaît ? »

« Comment un enseignant peut-il être crédible si lui-même met des baskets, expliquez-moi ? C'est inadmissible ! On devrait rétablir un code vestimentaire pour les enseignants ! »

« Que comptez-vous faire pour mon fils qui est dyslexique, dysphasique et a des troubles de la concentration, hein ? Qu'est-ce que vous allez faire pour lui ? Vous avez des documents spéciaux, des choses à mettre en place, hein ? Qu'est-ce que vous avez pour mon fils ? Vous lui mettez des 5, des 8 mais votre rôle c'est bien de l'aider, non ? »

« La prof est en permanence en train de reprocher à mon fils qu'il s'agite, qu'il ne tient pas en place, qu'il parle et se retourne, qu'il se balance... Mais c'est qu'il s'ennuie avec elle ! Et puis ça sert à quoi franchement de le harceler comme ça ? Vous voyez bien que cela ne sert à rien, laissez-le tranquille, elle le dégoûte de l'école, elle le rend malade, il est obligé de prendre de la Ventoline à cause d'elle ! »

« Vous avez enlevé les félicitations à mon fils sous prétexte qu'il perturbait les cours alors qu'il a 15 de moyenne, vous vous rendez compte qu'il en a pleuré toute la nuit ? Mais c'est ça votre école payante ? Je vais vous dénoncer aux autorités, je vais porter plainte auprès du rectorat, vous allez voir ! »

Accueil de tous ! Quelle réalité ?

**L'accueil du handicap est avant tout l'acceptation de la différence !
Accueillir signifie que l'individu n'est pas en marge mais qu'il appartient
au groupe social.**

Le 11 février 2005 paraissait la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Le droit d'inscrire à l'école tout enfant qui présente un handicap constitue une des évolutions fondamentales de la loi. Celle-ci reconnaît la responsabilité de l'Éducation nationale vis-à-vis de tous les enfants et adolescents. Douze ans plus tard, quelle est la réalité sur le terrain ?

De nombreux termes et sigles ont traversé ces douze années: CLIS, UPI, ULIS, BEP, PPS, intégration, inclusion... Mais finalement, peu importent réellement les mots employés car le seul qui permet de faire avancer les choses sur le terrain est LA VOLONTÉ !

En effet, à partir du moment où l'établissement scolaire a l'objectif d'accepter chacun avec ses différences, l'accueil du handicap va de soi !

De nombreuses ULIS TFC (Troubles des Fonctions Cognitives) mais aussi quelques ULIS TED (Troubles Envahissants du Développement) ont ouvert leurs portes ces dernières années dans les lycées professionnels. Les objectifs principaux de ces dispositifs sont de permettre aux jeunes de développer leur autonomie et de s'insérer dans la société par le travail, en choisissant la voie professionnelle la mieux adaptée.

Le souci de la préparation de l'insertion professionnelle prend tout son sens avec le développement des Ulis en lycée professionnel. La scolarité en LP est centrée sur l'insertion professionnelle et donc sur la mise en stage. Les périodes de formation en entreprise sont aussi l'occasion de faire accepter le handicap

dans le monde du travail ordinaire. L'enseignant coordonnateur crée alors un partenariat avec les services publics de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Cap-Emploi) mais aussi avec les SESSAD (Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile). En accord, l'équipe pédagogique et l'entreprise cherchent alors les adaptations possibles pour l'accueil de ces élèves.

L'ADAPTATION, voilà la clé de l'accueil de tous ! Dans certains lycées professionnels, plus de 10% des élèves ont des BEP (Besoins Éducatifs Particuliers) et sont dans les classes ordinaires. Ils suivent la même scolarité que leurs camarades.



Des PPS (Projet Personnalisé de Scolarisation) sont mis en place par l'équipe pluridisciplinaire afin de rendre possible leur scolarité. Les adaptations sont bien souvent tout à fait réalisables; il suffit parfois d'accepter simplement de changer la police d'écriture, d'écrire en noir plutôt qu'en bleu, de placer le jeune au premier rang, de relire les consignes etc...

Et les jeunes peuvent ainsi accéder aux examens grâce à la loi de la compensation. Ils bénéficient ainsi de tiers-temps ou/et de secrétaire qui relit les consignes, copie les écrits suivant les besoins.

C'est ainsi que Julie âgée de 16 ans a pu faire son entrée en Lycée Professionnel en 3^e Prépa Professionnelle.

Après ses quatre années passées en collège et suivie par le dispositif ULIS, Julie n'avait pas de projet bien défini. Le PPS de fin de collège l'oriente alors vers un LP avec un dispositif ULIS.

Pour son année propédeutique, Julie, incluse en 3^e Prépa Pro, découvre différents métiers notamment grâce aux heures de Découverte Professionnelle. Son projet est aussi travaillé dans le dispositif et au travers des deux stages qu'elle effectue en même temps que ses camarades de classe.

Elle choisit de découvrir la restauration et les espaces verts. Visitée par l'enseignante d'ULIS lors de ses périodes de formation en entreprise, il s'avère que Julie n'a pas la résistance physique pour travailler dans le froid et par tous les temps. Son stage en restauration collective est quant à lui beaucoup plus concluant et plaît davantage à Julie.

Lors du PPS, il est alors décidé que Julie poursuivra en CAP ATMFC. Julie passera alors une année en 1^{re} CAP pour découvrir l'aspect professionnel principalement et passer son CCF de maths, matière dans laquelle Julie a de bonnes capacités. Les autres matières d'enseignement général seront davantage travaillées en Terminale CAP. Julie passe alors son CAP en 3 ans puisqu'elle effectue deux années de terminale afin de pouvoir travailler à son rythme.

L'adaptation lors des examens lui permet d'obtenir son CAP ATMFC au bout de quatre ans et d'envisager un emploi dans le milieu ordinaire, l'accessibilité à l'emploi étant favorisé aussi par la RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé).

Le profil de Pierre est différent, il est atteint d'une légère déficience intellectuelle et paralysé des jambes. Il est orienté en LP avec dispositif ULIS après ses quatre années en SEGPA.

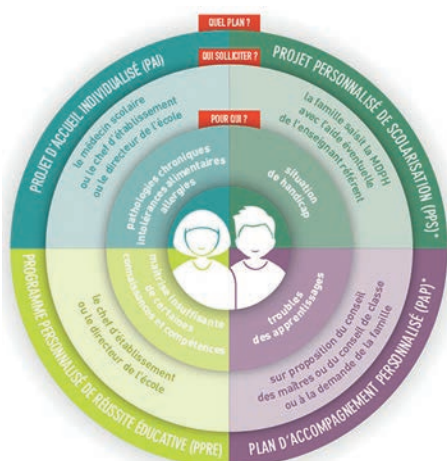
Il a déjà le projet de travailler dans les bureaux. Il est donc inclus pour sa première année en 3^e Prépa Pro afin d'affiner encore son projet. Suivie par un SESSAD, la mise en stage de Pierre est possible grâce au transport qui lui est accordé. Il effectue ses deux périodes de formation dans un cabinet dentaire et dans une maison de retraite en secrétariat.

Ses stages confirment son projet et le PPS décide alors un passage en seconde Baccalauréat professionnel gestion administration. L'objectif étant de permettre à Pierre de développer des compétences professionnelles.

L'ESS permet de poser rapidement le cadre de la scolarité de Pierre. Ses capacités intellectuelles ne lui permettront pas d'obtenir un baccalauréat. Le choix est donc fait de lui faire faire une année de seconde GA puis deux de 1^{re} GA afin d'acquérir un maximum de compétences professionnelles.

Lors de sa deuxième année de 1^{re} GA, Pierre effectue un stage filé sur l'année complète à savoir deux jours au lycée, deux jours en stage. L'entreprise a ainsi le temps de définir clairement un profil de poste.

Au bout de ses quatre années en Lycée Professionnel, Pierre sort avec un portefeuille de compétences et des attestations de compétence et bénéficie aussi de la RQTH demandée par l'enseignante référente dès son arrivée au lycée.



Les élèves "dys", en fonction de leur besoin et du souhait de la famille, peuvent relever soit d'un PAPA, soit d'un PPS.



Certes les programmes scolaires sont les mêmes pour tous mais les moyens pour les aborder sont multiples. Ce sont donc ces différentes méthodes qu'il faut encore et toujours développer pour que chacun puisse réussir et s'épanouir. De plus en plus de formations sont proposées au corps enseignant pour l'aider à trouver ces méthodes mais aussi pour l'accompagner dans ce cheminement de la différence.

Ainsi à la rentrée 2017, la formation 2CA-SH à destination des enseignants du second degré est remplacée par le nouveau dispositif de formation préparant au certificat d'aptitude professionnelle aux pratiques de l'école inclusive (CAPPEI). De même des enseignants spécialisés peuvent devenir « professeur ressource » pour la scolarisation des élèves handicapés dans le second degré. L'enseignant ressource, a la mission d'accompagner les équipes éducatives de son lycée, pour la mise en place des textes sur les examens et l'accessibilité pédagogique pour les élèves avec différents besoins éducatifs particuliers à prendre en compte dans des contextes variés.

En fait, la loi de 2005 sur le handicap a avant tout permis de comprendre que chaque être humain en l'occurrence chaque élève est différent. Et, bien évidemment, toutes ces différences ne peuvent fonctionner de la même manière. La différence ne peut et ne doit plus être mise à l'écart ! Elle est au contraire une force au sein des établissements scolaires.

La loi sur l'accessibilité des locaux de 2005 a dû, quant à elle, être renforcée en 2016 afin que chacun, élève, professeur, membre du

personnel, puisse accéder aux différents lieux d'un établissement. Des ascenseurs, rampes, dalles spécifiques ont été installés.

Restons cependant réalistes : la loi a certes 12 ans mais il faut aussi le temps d'aménager, d'adapter voire d'accepter. Le rôle de l'enseignant, de l'équipe éducative, n'est plus seulement de transmettre un savoir magistral ce qui a été le cas pendant des décennies. Aujourd'hui, l'école est aussi un lieu où chaque jeune doit apprendre à accepter les différences de toutes sortes pour pouvoir devenir un citoyen responsable qui connaîtra les valeurs du respect et de la solidarité. Ces thèmes sont d'ailleurs travaillés tous les jours dans nos établissements, non seulement en Éducation civique et morale mais aussi au quotidien.

Les lycées professionnels, de surcroît, privés, ont toujours eu pour vocation d'accueillir des élèves en difficultés scolaires mais qui se révélaient avoir d'autres compétences que l'enseignement général. Cependant, il est à noter que des ULIS en Lycée général ouvrent aussi leurs portes à des jeunes porteurs de handicap TFM (troubles des fonctions motrices), TFA (troubles de la fonction auditive), TFV (troubles de la fonction visuelle).

L'accueil de tous est donc une réalité sur le terrain mais il reste encore beaucoup à faire puisque seuls 40% des jeunes porteurs de handicap et donc reconnus par la MDPH (Maison Départementale pour le Handicap) sont scolarisés dans le second degré privé.

La mise en marche pour l'école inclusive est bien réelle mais la route est encore longue pour que chaque jeune trouve sa place dans les établissements scolaires. Voici un objectif pour ces prochaines années.

« Il faut prendre conscience de l'apport d'autrui, d'autant plus riche que la différence avec soi-même est plus grande ».

Albert Jacquard

Édith DEBUISSON

Enseignante Coordinatrice du dispositif ULIS au Lycée Marie Noël - Tourcoing (59)

Vademecum

En arrivant dans le nouvel établissement

Préalable

La passation de pouvoirs a eu lieu avec votre prédécesseur, donc en principe à la mi-juillet.

1. Être attentif à sa situation personnelle

Au plus tard, avant la date du 31 août, veiller à finaliser votre contrat de travail avec le Président d'Ogec, avant de l'adresser à la Tutelle pour visa.

Votre contrat de travail doit également comporter un avenant financier. Pour ce faire, vous êtes bien entendu en possession de votre fiche de cumul d'avancement triennal, délivrée par votre ex-Tutelle.

Dans le même ordre d'idée, et lors du premier Conseil d'administration d'Ogec de septembre ou d'octobre, ne pas oublier de faire voter la délibération qui vous attribue et qui définit vos délégations statutaires. Le cas échéant, signer le protocole de coordination en vérifiant qu'il s'agit bien de la dernière version validée par le SGEC, et pas une simple actualisation d'un ancien document.

Vous en profitez pour vérifier auprès de la comptabilité que, comme pour tout nouveau salarié, vous avez bien fait l'objet d'une déclaration préalable d'embauche et vous en profitez pour renseigner auprès du même service la traditionnelle fiche avec toutes vos coordonnées et vous joignez CV et RIB.

2. Régulariser sa situation administrative

Si vous assurez des heures d'enseignement, ce qui est généralement le cas :

- Vérifier que le secrétariat est en possession de votre avis d'affectation (sinon, vous devez naturellement en avoir une copie)
- Comme pour tous les nouveaux enseignants, sauf si vous n'avez pas changé d'Académie, s'acquitter des formalités administratives pour le Rectorat.

Pour vos fonctions de Chef d'établissement :
Veiller à procéder à l'ensemble des formalités d'ouverture. En principe, le dossier et les modalités sont communiqués par la Tutelle.

3. Prendre la mesure de l'établissement

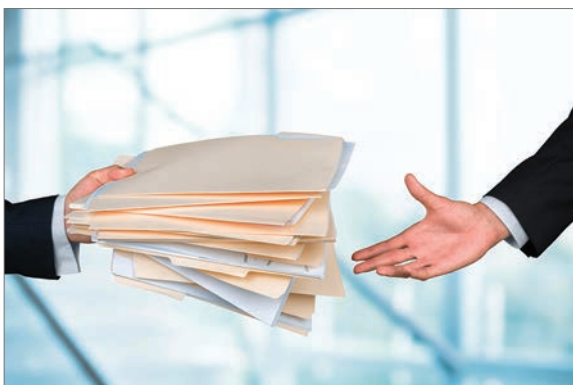
Suite à la passation de pouvoirs, et après échange notamment auprès du secrétariat, mettre à jour son agenda professionnel (papier ou électronique), avec l'ensemble des rendez-vous pris ou à prendre ou autres réunions à l'interne ou en externe déjà programmées ou à prévoir.

Se familiariser avec les locaux et leur problématique, à l'appui d'une visite approfondie avec le gestionnaire et/ou la personne en charge de l'entretien ou celle qui connaît bien « la maison ».

Rencontrer l'ensemble des services et/ou des personnels Ogec et échanger sur le fonctionnement, avec entretiens individuels à la clef pour mieux se connaître. Si ce n'est pas déjà programmé, veiller à organiser, a minima, un apéritif dînatoire une fin d'après-midi avec les personnels Ogec et l'équipe de direction.

Organiser un temps de travail avec le Président d'Ogec pour :

- Modalités de relations CE/Pdt Ogec (calendrier Bureau, CA, AG; échange de coordonnées respectives; rythme des rencontres: courriel, téléphone, de visu, etc.); animation Bureau CA et AG, etc.
- Point sur les investissements en cours ou prévus.



4. Préparer la rentrée

C'est naturellement le premier des objectifs, celui sur lequel le nouveau Chef d'établissement est attendu. Si l'instance existe, réunir le Conseil

de Direction pour un large tour d'horizon sur la rentrée elle-même, la dernière semaine avant, les deux premières semaines après :

- ▶ S'inscrire dans l'organisation de la prérentrée et de la rentrée prévue en principe par le prédécesseur, en veillant à y apporter une touche personnelle (dans le domaine pédagogique...).
- ▶ Être vigilant dans la gestion administrative de l'ensemble des documents qui vont être transmis, et notamment des emplois du temps des enseignants, des élèves et du planning des locaux, du planning des semaines A et B, avec éventuelles périodes de formation en entreprise et événements déjà programmés.
- ▶ S'enquérir des modes de communication quotidiens ou hebdomadaires sur le fonctionnement de l'établissement à l'attention de l'ensemble des personnels en général et des personnels enseignants en particulier (lettre-info numérique hebdomadaire, affichage, etc.).
- ▶ Prendre la mesure de l'ensemble des projets ou orientations pédagogiques.
- ▶ Contacter le journal local (ou les journaux locaux) pour une conférence de presse.
- ▶ Veiller à l'actualisation du site.

5. Optimiser les premiers jours

Suivre le déroulement de l'emploi du temps sur les deux premières semaines et veiller aux indispensables correctifs éventuels.

Être un(e) véritable homme ou femme de terrain, en salle des profs, à la cafétéria, sur la cour, au restaurant scolaire, dans les escaliers et les couloirs, à l'entrée le matin, à la sortie le soir, à l'étude du soir, à la compta, au secrétariat, au foyer, à l'internat, sur le terrain de sport, auprès des bénévoles en pastorale, bref, pas beaucoup au bureau...

Programmer des entretiens individuels avec chaque professeur et chaque personnel de vie scolaire, si brefs soient-ils, juste pour faire mieux connaissance.

Superviser l'ensemble des tâches à accomplir.

Garder du temps pour soi et sa famille !

Yannick MORISSET

Vademecum

Avant de partir de l'établissement

Préalable

Le Chef d'établissement est bien destinataire de la lettre de nomination (Tutelle) et d'une promesse d'embauche (Ogec) pour son futur établissement. S'il y a des heures d'enseignement à assurer, vérifier auprès du collègue auquel on va succéder que les heures ont bien été prévues comme telles dans le mouvement. Et si la nomination se fait hors mouvement, vérifier auprès de l'Académie d'accueil que la situation sera bien régularisée.

1. L'annonce du départ

En lien avec la Tutelle actuelle et l'Ogec actuel, il convient d'organiser les modalités de l'annonce officielle du départ. L'idéal est l'annonce concomitante du départ de l'actuel occupant et celle de son successeur par la Tutelle, mais ce cas de figure est plutôt rare. Dans tous les cas, l'annonce de ce départ doit être communiquée à l'ensemble des membres de la communauté éducative (courrier ou courriel) et complétée par l'annonce de la Tutelle de la démarche entreprise pour le recrutement d'un successeur.

2. La marque du départ

(en fin d'année scolaire)

Lors de conditions normales de départ (nouvelle mission, retraite, etc.), il n'existe pas de règles précises. L'usage le plus fréquent est toutefois le suivant : à l'initiative conjuguée de l'Ogec, de la communauté éducative, et avec l'aval de la Tutelle, un temps de remerciements est organisé. Le Chef d'établissement en partance peut également prendre l'initiative d'organiser un temps festif pour remercier tous les membres de la communauté éducative. Généralement, cette organisation se fait d'un commun accord. Elle peut être associée aux autres départs de membres de la communauté éducative, et si cela n'a pas pu être le cas avant, elle peut donner lieu à la présentation officielle du successeur.

3. Le moment effectif du départ

Celui-ci est naturellement variable selon les situations. Même s'il est bien clair que le Chef d'établissement est en responsabilité jusqu'au 31 août, il est tout aussi fréquent, d'un commun accord avec Les Tutelles et Ogec respectifs, que la passation de pouvoirs intervienne à la mi-juillet.

À la reprise, lors de la 2^e quinzaine d'août, chaque Chef d'établissement est ainsi légitimement présent dans son « futur » établissement, afin de préparer la rentrée.

4. La préparation de la passation de pouvoirs

Les bonnes relations demandent la transmission au successeur d'un état des lieux. Celui-ci peut s'apparenter au compte rendu détaillé de l'éventuelle Visite de Tutelle qui serait intervenue dans le courant de l'année N.

Ce compte rendu est à communiquer, assorti de tous les documents préalables fournis à l'occasion de cette Visite. La prise de connaissance de l'ensemble de ce dossier doit déjà donner, de fait, une première visibilité assez soutenue sur l'établissement.

À défaut de Visite de Tutelle récente, et/ou à défaut d'un « regard extérieur » (audit) qui aurait pu avoir

lieu, il convient de rédiger et préparer un état des lieux à transmettre au successeur.

5. Le professionnalisme jusqu'au bout

Laisser à son successeur un bureau le plus « clean » possible, même s'il adoptera bien entendu sa propre méthode de classement et de fonctionnement.

▶ Au niveau « papier »

L'essentiel et l'indispensable doivent être conservés et surtout classés et rangés

▶ Au niveau numérique

Les données personnelles doivent être effacées et les fichiers ordonnés et facilement lisibles et accessibles

▶ Au niveau administratif

Penser à rédiger la déclaration de fermeture officielle de l'établissement en date du 31 août

Communiquer à l'Ogec sa lettre de démission effective au 1^{er} septembre

Transmettre à son successeur les codes ou autres mots de passe divers et variés

▶ Au niveau pratique

Laisser son trousseau de clefs avec une étiquette pour chacune des clefs.

Communiquer ses futures coordonnées personnelles à son successeur, au secrétariat et à la comptabilité

▶ Au niveau Synadic

Communiquer au successeur les coordonnées du DRA et du DD, ainsi que la liste des autres adhérents du Synadic local

S'il n'est pas Synadic, attirer son attention sur les bulletins « papier », sur le site Synadic, et lui laisser une plaquette de présentation.

Yannick MORISSET



Prise de fonction incontournables administratifs

Votre nomination

Vous avez postulé, et vous avez donc été recruté par une Tutelle. Sur le plan académique, vous avez rempli les conditions pour pouvoir assurer les fonctions de Chef d'établissement. Au niveau de l'Enseignement catholique, après l'accord de l'Évêque pour votre nomination, la Tutelle a formalisé votre recrutement par une **lettre de nomination** complétée ou ultérieurement complétée par une **lettre de mission**.

Simultanément à cette lettre de nomination, vous devez rencontrer le Président d'Ogec pour la conclusion de votre **contrat de travail**, qui est un contrat de droit privé, avec la triple signature (Président d'Ogec, Tutelle et Chef d'établissement). En annexe à ce contrat de travail, doit figurer un **avenant financier** relatif à votre rémunération. Dans le cas où vous êtes amené à assurer la coordination de plusieurs établissements, il faudra mettre en place un **protocole de coordination**.

L'ensemble de ces dispositions est détaillé dans le Statut du Chef d'établissement du second degré.

C'est bien en possession de votre lettre de nomination et de votre contrat de travail que vous acceptez définitivement le poste qui vous est proposé, avec la lettre de mission concomitante.

Vos prérogatives de chef d'établissement en lien avec l'ogec

Au moment de votre prise de fonction, il vous appartient de veiller à vérifier que lors du premier Conseil d'administration d'Ogec il est délibéré sur l'exercice et les modalités des délégations qui doivent vous être données par le Président d'Ogec et qui sont indispensables à l'exercice de votre mission. Ces délégations sont relatives à la gestion du personnel Ogec, à la gestion administrative et financière, à la représentation du Président dans les instances sociales, et pour toutes les signatures engageant des dépenses.

Il est indispensable de convenir entre le Président et vous-même des modalités de comptes rendus desdites délégations: des rencontres régulières s'imposent, sans parler des contacts téléphoniques ou autres contacts par courriels. Rien ne remplace la rencontre face à face.

DÉLÉGATIONS DU PRÉSIDENT D'OGEC

Conformément à l'article 2 du Statut du Chef d'établissement du second degré de l'Enseignement catholique, le Conseil d'Administration de l'OGEC de..... réuni le..... donne à

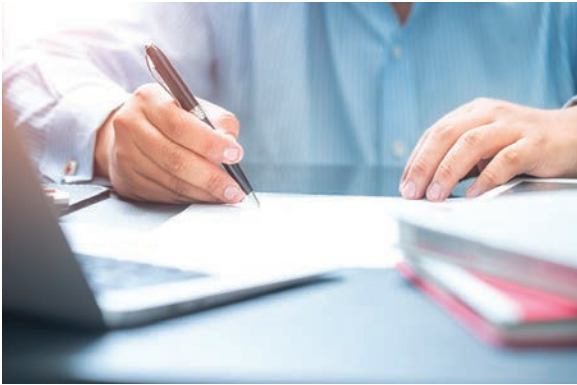
M....., nommé chef d'établissement de (nom établissement) par courrier de l'autorité de tutelle le..... et coordinateur de (nom établissement), à compter du 1^{er} septembre 20.....,

délégation en vue de:

- proposer, ordonnancer et exécuter le budget, assurer les recettes et engager les dépenses,
- recruter, dans la limite, des postes définis au budget, toute personne salariée de l'établissement. Dans le cas particulier de l'embauche d'un animateur en pastorale scolaire, il respecte la procédure prévue,
- cosigner ès qualités avec le Président de l'Organisme les contrats de travail,
- exercer l'autorité de l'employeur sur le personnel de droit privé,
- procéder en accord avec le Président de l'Organisme de Gestion, aux licenciements,
- proposer au Conseil d'Administration qui en décide le montant des traitements et indemnités des personnels salariés de l'établissement,
- organiser les élections, gérer les instances représentatives du personnel. En cas d'absence du président ou des vices président de l'OGEC, le chef d'établissement sera mandaté ponctuellement pour présider le Comité d'Entreprise.

Fait à..... le.....

Le Président de l'OGEC
(Nom, Prénom)



Une gestion administrative au service du fonctionnement de l'établissement

Conjointement avec le Président d'Ogec, vous participez à l'élaboration de l'ordre du jour de toutes les réunions d'Ogec. En conséquence, vous prenez la mesure d'un calendrier type annuel des réunions du Conseil d'administration, du Bureau et de l'Assemblée Générale, dans le respect des statuts types OGEC, tant au niveau du délai des convocations (Ayez toujours le réflexe, notamment pour les Conseils d'administration, d'adresser le maximum de documents avec la convocation, ce qui permet aux membres du CA d'en prendre connaissance avant) que de celui des modalités de vote en séance.

Par délégation du Président d'Ogec, vous rencontrez également les Délégués du Personnel, les Délégués Syndicaux, et vous présidez l'éventuel CSE et le CHSCT. Du bon fonctionnement des IRP (Instances Représentatives du Personnel) dépendra la qualité du dialogue social dans l'établissement.

Vous êtes le premier gestionnaire des ressources humaines dans l'établissement. À cet effet, vous devez toujours être soucieux de respecter en tout point la législation du travail (déclarations préalables d'embauche, contrats de travail, avenants auxdits contrats, horaires annuels, plannings annuels prévisionnels, ruptures de contrat, etc.).

Veillez à élaborer ou actualiser des fiches de poste pour chaque personnel, et conduire avec chacun les indispensables entretiens professionnels.

Dans un tout autre registre, ne négligez jamais votre rôle dans le respect des conditions d'hygiène, de sécurité et d'évaluation des risques, des normes sanitaires et dans le respect des conditions d'accessibilité.

DÉLÉGATION DE POUVOIRS pour présider le CSE

M....., représentant légal de,
délègue à

M....., eu égard à ses fonctions de Chef d'établissement et compte tenu de ses compétences professionnelles, tous pouvoirs pour assurer les relations avec le CSE, telles que définies par le Code du travail.

Il devra notamment :

- organiser les réunions du CSE et veiller à la convocation des personnes y participant en respectant la périodicité des réunions exigée par les textes;
- établir, conjointement avec le secrétaire du CSE, l'ordre du jour et l'adresser dans les délais requis à tous les membres du CSE;
- présider les réunions du CSE.

M..... déclare accepter expressément la délégation de pouvoirs qui lui est ainsi confiée par M..... pour la période de l'année scolaire 20...-20..., sauf révocation anticipée.

Fait à..... le.....
(en deux exemplaires dont un original est remis à chacune des parties)

Le Président de l'OGEC

Accord du Chef d'établissement

Modalités de paiement ou de remboursement

Deux recommandations absolues :

- Celui qui fait le chèque ou qui passe l'ordre, n'est jamais celui qui le signe.
- Pour tout remboursement vous concernant, ne signez jamais vous-même.

Conclusion

L'essentiel ne doit jamais être oublié : la gestion administrative et financière est toujours au service de l'éducatif, du pédagogique et – bien sûr – de la pastorale ; au service des élèves, et dans le respect de la confiance que nous accordent les familles.

Laurence BÉRAUD-SCHMITT

L'importance de s'engager dans une **organisation professionnelle de chef d'établissement**

*Ou comment puis-je être utile
à l'enseignement catholique*

La richesse de la formation de Chef d'établissement est d'être dispensée en très grande partie par ses pairs. C'est pour cela que, au cours des différentes sessions, les stagiaires côtoient des chefs d'établissement, qui très assurés, du moins en apparence... viennent nous apprendre notre futur métier et ses innombrables champs de responsabilités.

Chacun d'entre eux nous dit appartenir à telle ou telle organisation professionnelle, sans toutefois en faire une publicité agressive. En tant que stagiaire, je me rappelle regarder ces chefs d'établissement un peu comme un écolier regarde son maître ou sa maîtresse. « Ils connaissent beaucoup de choses », « ils sont importants car ils participent de très près aux décisions et aux orientations de l'Enseignement Catholique en France »...

**Le statut indique
que le chef
d'établissement
n'est pas un élément
isolé de l'institution.**

Puis très vite la première nomination en tant que chef d'établissement arrive. Et là, c'est le plongeon dans le grand bain ! Finis les cours bien structurés, les cas bien carrés. L'urgence rejoint le quotidien et les problèmes qui se présentent sont tous

plus ou moins « tordus » mais en tout cas, ils ne rentrent plus dans « les cases ». Bref une vraie vie de chef d'établissement !

À partir de ce moment-là, même les réunions diocésaines sont difficiles à caser dans l'agenda car les tâches s'accumulent toutes plus pressées les unes que les autres. Oubliées les organisations professionnelles citées pendant la formation,

oubliés les échanges avec les autres collègues chefs d'établissement. Pas le temps !

Voilà l'isolement qui s'installe et l'objectif quotidien n'est plus que garder le cap dans un océan tempétueux d'urgences.

Pourtant le Statut de l'Enseignement Catholique en France nous donne la solution ! Vous savez, dans les articles 263 à 267 !

En effet, le Statut est clair. Il demande aux chefs d'établissement d'adhérer librement à une des quatre Organisations Professionnelles reconnues et citées dans son article 265, non pas à titre personnel mais pour leur établissement. Cette libre adhésion permet aux chefs d'établissement de se sentir appartenir à une même mission d'Église et œuvrer pour la gestion commune et solidaire des intérêts des établissements (art. 263).

Par cet article, le Statut indique clairement que le chef d'établissement n'est pas un élément isolé de l'institution et son adhésion à une Organisation Professionnelle lui fait prendre pleinement conscience qu'il s'inscrit dans un collectif qui partage la même mission, mission qui dépasse très largement le cadre individuel.

Cette réalité se sent bien dans nos différentes réunions. Même si quelques fois nous pouvons nous y rendre avec l'a priori de perdre notre temps, très vite, la qualité des rapports humains que l'on y trouve, la qualité des échanges et la possibilité de partager nos préoccupations quotidiennes, font que ce temps devient précieux. Comme une parenthèse de ressourcement qui permet de relever la tête du guidon afin d'éviter des obstacles et de regarder plus loin.

En participant aux différentes instances, les organisations professionnelles apportent la réalité du terrain et sont très écoutées dans les prises de décisions.

Les Organisations Professionnelles sont indispensables pour casser la non pas mythique mais bien réelle solitude du chef d'établissement.

Dans son article 264, le Statut stipule que les organisations professionnelles de chefs d'établissement reconnues participent aux diverses instances de l'Enseignement catholique. Voilà une autre bonne raison d'adhérer à une Organisation Professionnelle.

En participant aux différentes instances, les représentants des Organisations Professionnelles apportent la réalité du terrain, la parole des chefs d'établissement et sont des acteurs très importants et très écoutés dans les différentes prises de décisions. Ils sont donc en pleine capacité de transmettre les informations importantes et indispensables à la bonne gestion de nos établissements. Plus que de transmettre simplement des informations, ils éclairent aussi leurs membres sur les décisions qui ont été prises à l'aide de commentaires qui précisent l'esprit dans

lequel chaque directive peut ou doit être appliquée dans notre quotidien.

Les organisations Professionnelles sont indispensables pour la diffusion et l'explication des informations auprès de tous les chefs d'établissement.

L'article 170 du Statut prévoit dans les cas de licenciement d'un chef d'établissement, la saisie et la tenue d'une commission de conciliation dans laquelle siégeront deux représentants de l'Organisation Professionnelle à laquelle appartient le chef d'établissement concerné par la mesure. Ces représentants défendront dans cette commission le respect de la personne du chef d'établissement, ses droits et ses intérêts. Même s'ils n'ont pas la possibilité de modifier la décision de licenciement, ils sont ceux qui vont remettre la dignité du chef d'établissement au centre des débats, dignité très, trop souvent bafouée voire piétinée par des OGE ou des Tutelles normalement réunis dans une même mission d'Église !

Les Organisations Professionnelles sont indispensables pour la défense et surtout l'accompagnement et le soutien des chefs d'établissement lorsqu'ils traversent des moments très difficiles à vivre.

Par ces quelques lignes argumentées, j'espère vous avoir convaincus de poursuivre votre adhésion mais aussi et surtout de convaincre, à votre tour, les nouveaux chefs d'établissement qui arriveront dans votre ville, votre diocèse ou votre académie d'adhérer à une Organisation Professionnelle. Pardon, d'adhérer au SYNADIC !



Car nous le savons bien. L'adhésion à telle ou telle Organisation Professionnelle n'est pas une question d'idéologie politique ou autre d'ailleurs. Elle est le fruit d'un contexte, d'une situation mais le plus souvent d'une rencontre.

C'est ainsi que vous comme moi, avons découvert le SYNADIC. Puis au fur et à mesure des réunions, nous nous sommes pleinement retrouvés dans les idées, dans les décisions, dans la vision de l'Enseignement Catholique en France et la place des Hommes dans notre belle institution.

Très vite aussi, les membres du SYNADIC sont passés du statut de collègues à celui d'amis qu'il est bon de retrouver régulièrement. L'adhésion au SYNADIC ne fait donc plus débat et s'impose comme une évidence !

Il est donc temps de vous engager au sein du SYNADIC ! À quelque niveau que ce soit nous avons besoin de vous. Mais je vous entends déjà. Un engagement est chronophage, « je n'ai pas le temps », ou « je ne possède pas les compétences nécessaires »... Tous ces arguments sont de mauvais arguments car le temps passé en réunion et participer activement aux prises de décisions font

très souvent gagner beaucoup de temps au moment d'appliquer la décision dans son établissement.

À la question des compétences, je vous retourne la question : étiez-vous convaincu de posséder les compétences requises lors de votre première nomination en tant que chef d'établissement ?

Nous avons tous fait l'expérience que dans la grande majorité des cas, c'est la fonction qui fait l'Homme.

C'est pour cela, qu'à partir d'aujourd'hui, dès que vous entendrez : « mais que font-ils au SGEC ? au national ? Ils ne connaissent plus la réalité du terrain... » vous répondrez : « engage-toi dans une O.P. comme cela, tu pourras participer aux réunions et apporter ainsi ta vision des choses ».

En conclusion et au nom de tout le SYNADIC j'adresse tous mes remerciements à tous ceux qui s'engagent et qui œuvrent pour notre belle Organisation Professionnelle, et à tous ceux qui le feront.

Belle et longue vie au SYNADIC !

Gilles DUPONT



Statut de l'enseignement catholique

Section 4 - Le chef d'établissement

La mission du chef d'établissement

art. 145. Avec la responsabilité pastorale que lui confère la lettre de mission, le chef d'établissement a la charge éducative, pédagogique, administrative et matérielle de l'établissement.

art. 146. Garant de l'unité de la communauté éducative, le chef d'établissement s'efforce de fédérer toutes les énergies autour d'un projet commun qu'il anime, en veillant à la cohérence des engagements et des activités de tous. Il sollicite les chrétiens de la communauté éducative afin qu'ils témoignent de leur engagement dans la vie quotidienne de l'école¹.

art. 147. Il lui revient en propre de rappeler le projet éducatif, d'impulser, d'animer, d'accompagner et coordonner les équipes, en déléguant et en faisant confiance.

art. 148. Il organise la vie de l'établissement et prévoit les structures à mettre en place en vue de la réalisation de la mission commune. Il effectue les arbitrages nécessaires et prend les décisions ultimes qui relèvent de sa fonction.

art. 149. Pour assurer la proposition de la foi chrétienne, dont il est le garant devant l'autorité de tutelle, il promeut une animation pastorale, adaptée aux besoins de la communauté éducative,



en cohérence avec les orientations de la tutelle et la vie de l'Église diocésaine et de ses paroisses. À cette fin, il constitue une équipe d'animation pastorale qui peut comporter des professionnels et des bénévoles.

art. 150. Il est le premier responsable du lien de l'établissement qu'il dirige avec les autres établissements des divers réseaux auxquels celui-ci appartient. Il anime la communauté éducative en l'ouvrant et en la rendant participante d'une mission éducative qui dépasse les limites de l'établissement. Il a le souci constant de construire et de développer les liens avec les acteurs de proximité: autorités de l'État, collectivités territoriales, entreprises, associations, etc.

art. 151. Le chef d'établissement assume l'ensemble de ses charges dans la dynamique et à l'aune de sa responsabilité ecclésiale; il fait en sorte que tous les projets et les structures de l'établissement soient discernés, décidés, accompagnés, évalués et relus à la lumière de l'Évangile, reçu dans la Tradition de l'Église, particulièrement grâce à son enseignement éthique et social.

¹ Matthieu 5,13-15: « Vous êtes le sel de la terre; mais si le sel s'affadit, avec quoi le salera-t-on? Il n'est plus bon à rien qu'à être jeté dehors pour être foulé aux pieds par les hommes. Vous êtes la lumière du monde: une ville, située au sommet d'une montagne, ne peut être cachée. Et on n'allume pas une lampe pour la mettre sous le boisseau, mais sur le chandelier, et elle éclaire tous ceux qui sont dans la maison. »

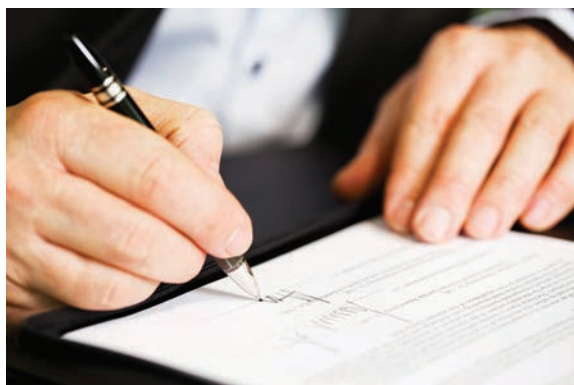
art. 152. La responsabilité pastorale du chef d'établissement ne peut s'exercer isolément. Elle s'inscrit dans les cadres diocésains et paroissiaux. À ce titre, il est souhaitable que le chef d'établissement soit associé au conseil pastoral de paroisse. Sa responsabilité se nourrit de la participation aux propositions d'accompagnement et de ressourcement organisées selon les modalités propres aux tutelles, harmonisées en Conférence des tutelles.

L'envoi en mission du chef d'établissement

art. 153. Le caractère institutionnel d'une école catholique procède de la mission confiée à une personne. La nomination d'un chef d'établissement est un envoi en mission qui confie un établissement à une personne choisie: le choix, la nomination et l'envoi relèvent de l'autorité de tutelle, avec l'accord de l'évêque².

art. 154. Il reçoit cette mission de l'autorité de tutelle qui lui donne des orientations et lui fixe des objectifs, et à laquelle il rend compte. Celle-ci lui apporte en retour l'aide et le soutien nécessaires à l'accomplissement de sa tâche.

art. 155. Sa charge est formalisée par un contrat de travail avec l'organisme de gestion. Elle fait l'objet d'une reconnaissance publique résultant de la déclaration d'ouverture de l'établissement.



2 Concile Vatican II : « *Les écoles catholiques tenues par des religieux sont aussi soumises aux Ordinaires des lieux, pour ce qui est de leur organisation générale et de leur surveillance, sans préjudice du droit des religieux à les gouverner.* » Christus Dominus, n° 35 § 4. « *Dans l'organisation des œuvres d'apostolat des religieux, il faut que les Évêques diocésains et Supérieurs religieux agissent de concert.* » CIC, can. 678 §3.

Les modalités de l'envoi en mission

art. 156. Les autorités de tutelle et les directeurs diocésains, délégués épiscopaux, aident, dans leur discernement, les personnes susceptibles de devenir chefs d'établissement. Ils veillent à leur formation initiale.

art. 157. Chaque nomination est précédée des consultations utiles. L'autorité de tutelle se détermine après avoir entendu son conseil de tutelle, en veillant au respect des obligations canoniques³ et civiles, et des règles du présent Statut. Les autorités de tutelle congréganistes prennent l'avis du directeur diocésain, délégué épiscopal, sur le candidat pressenti pour la direction d'un établissement situé dans le diocèse.

art. 158. Après avoir recherché l'accord du président de l'organisme de gestion, l'autorité de tutelle délivre au chef d'établissement une lettre de mission par laquelle elle le nomme.

art. 159. La lettre de mission précise les orientations de l'action du chef d'établissement et indique les points sur lesquels il devra porter son attention (vie de l'établissement, gestion économique et financière, relation avec la tutelle, participation de l'établissement à la vie de l'Enseignement catholique diocésain, etc.). Elle prévoit aussi les modalités d'accompagnement, de compte rendu et d'évaluation. Les autorités de tutelle congréganistes adressent au directeur diocésain, délégué épiscopal, une copie de la lettre de mission des chefs d'établissement qu'elles nomment. La lettre de mission est communiquée au président de l'organisme de gestion par le chef d'établissement. Dans le cas particulier des établissements agricoles, l'autorité de tutelle compétente, après avoir été saisie par l'organisme de gestion, et ayant entendu son conseil de tutelle, délivre au chef d'établissement une lettre de mission qui le nomme.

art. 160. Le chef d'établissement nommé prend sa charge devant la communauté éducative. L'autorité de tutelle atteste alors de l'envoi en mission, qui peut être célébré sous des formes variées.

3 65 CIC, can. 231, §1 et 2.

art. 161. Pendant la durée de ses fonctions, le chef d'établissement s'entretient régulièrement avec l'autorité de tutelle. Elle le conseille, lui apporte, si nécessaire, l'aide dont il a besoin et procède avec lui à une évaluation éclairée par tous les avis utiles, et notamment celui du président de l'organisme de gestion. Ces temps de reprise sont l'occasion de relire l'ensemble des charges exercées par le chef d'établissement à l'aune de sa responsabilité pastorale. Ils permettent aussi de valoriser son travail et de s'interroger sur les perspectives de formation et de mobilité.

Rappel à la mission du chef d'établissement

art. 162. L'accompagnement et l'évaluation des chefs d'établissement par les autorités de tutelle sont d'abord occasion de reconnaissance et de soutien. Le cas peut néanmoins se présenter où il est nécessaire d'interpeller sur des manquements ou des dysfonctionnements, de rappeler des exigences et de préciser les modalités de mise en œuvre d'une orientation.



art. 163. Le rappel à la mission s'exerce d'abord dans le cadre d'un entretien personnel entre l'autorité de tutelle compétente et le chef d'établissement concerné. L'autorité de tutelle peut demander l'avis de son conseil. Les conclusions de l'entretien et les préconisations données font l'objet d'une lettre de rappel à la mission qui fixe, sur des questions précises, les modalités de suivi, les critères d'évaluation retenus et l'échéancier prévu. Le chef d'établissement peut être invité, par écrit, à s'engager sur les recommandations données.

art. 164. Au cas où les manquements ou dysfonctionnements persistent, l'autorité de tutelle peut, si elle l'estime nécessaire, demander à son

conseil de tutelle de recevoir le chef d'établissement concerné. L'autorité de tutelle expose la situation et le conseil entend le chef d'établissement. À l'issue de cette rencontre, si la situation l'exige, l'autorité de tutelle adresse une nouvelle lettre de rappel à la mission, précise les mesures à prendre et fixe un délai impératif. La lettre peut spécifier que tout refus de la part du chef d'établissement entraînerait le retrait de la mission. Dans ce cas, l'autorité de tutelle avise le président de l'organisme de gestion. Si les rappels restent sans effet, l'autorité de tutelle engage la procédure de retrait de la mission

art. 165. Dans les cas de rappel à la mission, l'évêque et les autorités de tutelle se tiennent mutuellement informés de la situation et des solutions envisagées.

Retrait de la mission du chef d'établissement

art. 166. Si le chef d'établissement ne remplit pas, de manière avérée et habituelle, la mission qui lui a été confiée ou si le ou les rappels à la mission sont restés sans effet, l'autorité de tutelle, après avis du conseil de tutelle compétent, ayant entendu au préalable le chef d'établissement, et de l'instance compétente de l'organisme de gestion qui l'emploie, prononce et motive la fin de la mission du chef d'établissement. Le retrait de la mission du chef d'établissement déclenche une procédure de licenciement par l'organisme de gestion, selon les modalités prévues par la loi française. La lettre de licenciement doit comporter les faits qui ont motivé le retrait de mission.

art. 167. Si l'organisme de gestion, employeur du chef d'établissement, estime que ce dernier a commis des fautes professionnelles ou qu'il se révèle incapable d'exercer sa fonction, l'instance compétente sollicite l'accord de l'autorité de tutelle pour licencier. Cette dernière entend le chef d'établissement et donne à l'organisme de gestion un avis motivé. Le licenciement du chef d'établissement est subordonné à l'accord de l'autorité de tutelle.

art. 168. En cas de faute grave ou lourde, le président de l'organisme de gestion, de sa propre initiative ou sur celle de l'autorité de tutelle, peut prononcer une mise à pied conservatoire du chef d'établissement. Il procède au licenciement, avec

l'accord de l'autorité de tutelle, dans le respect des statuts et des dispositions légales et réglementaires.

art. 169. En cas de maintien en poste d'un chef d'établissement contre l'avis de l'organisme de gestion qui a proposé son licenciement pour faute de gestion, l'autorité de tutelle assume les conséquences financières de la faute de gestion prouvée par l'organisme de gestion.

art. 170. Le chef d'établissement qui fait l'objet d'un retrait de mission et d'un licenciement bénéficie, de droit, des recours que prévoit le droit canonique⁴ pour le retrait de mission et de ceux que lui octroient les dispositions civiles en cas de licenciement. Il peut aussi saisir une commission de conciliation, instituée au niveau national et constituée à la diligence du secrétaire général de l'Enseignement catholique; cette commission peut être saisie plus tôt au cours du litige.

L'adjoint au chef d'établissement en pastorale scolaire

art. 171. Pour l'exercice de sa responsabilité pastorale, le chef d'établissement dispose dans la mesure du possible, d'un collaborateur immédiat qui l'aide à mettre en œuvre l'animation pastorale et favorise la prise en compte de la dimension pastorale dans toutes les activités de l'établissement. Celui-ci est habituellement dénommé adjoint en pastorale scolaire; il est directement associé à la mission du chef d'établissement.

art. 172. L'adjoint en pastorale scolaire est en relation avec tous les membres de la communauté éducative; il relie son activité à la tâche éducative et d'enseignement dans sa globalité. Comme collaborateur immédiat du chef d'établissement, il participe aux différents conseils de l'établissement, à commencer par le conseil de direction.

art. 173. Par délégation du chef d'établissement et en concertation étroite avec lui, il travaille à ce que l'établissement développe, selon des pédagogies adaptées aux âges et à la culture des élèves, des initiatives et propositions dans les domaines de la croissance spirituelle des personnes, de leur formation religieuse, de la formation éthique

éclairée par l'enseignement social de l'Église, de la première annonce et de l'intelligence de la foi. En ce qui concerne la catéchèse et les célébrations de l'initiation chrétienne, l'adjoint en pastorale scolaire agira, avec le chef d'établissement, en accord avec le prêtre envoyé par l'évêque (cf. art. 220) ou avec le pasteur propre des personnes concernées. Avec le prêtre référent et le chef d'établissement, il est attentif à ce que des temps spécifiques et favorables, des lieux visibles et adaptés, et les moyens suffisants soient affectés à ces activités.

art. 174. L'adjoint en pastorale scolaire aide le chef d'établissement à coordonner une équipe de permanents et/ou de bénévoles, acteurs de l'animation pastorale.

art. 175. Selon les procédures définies en Conférence des tutelles, le chef d'établissement recrute son adjoint en pastorale scolaire après approbation de la tutelle qui s'assure de l'avis favorable de l'évêque. L'approbation de la tutelle et l'avis favorable de l'évêque sont également requis lorsque le chef d'établissement recrute une personne qui, sans avoir le titre d'adjoint ou sans avoir de délégation formelle, exerce les activités décrites aux articles 171 à 174.

art. 176. La fonction d'adjoint en pastorale scolaire requiert des aptitudes personnelles et des compétences professionnelles, en particulier sur les volets éducatifs, éthiques, théologiques et spirituels. Les formations adaptées, agréées par la tutelle, conditionnent le recrutement.

art. 177. L'adjoint en pastorale scolaire veille à tenir compte des orientations et priorités pastorales diocésaines, notamment en lien avec l'adjoint diocésain en pastorale, là où il existe.



⁴ 66 CIC, can. 1733 et sv.

Quel accompagnement du chef d'établissement

et de ses équipes lors d'une situation de crise
dans l'Enseignement Catholique ?

*Réflexions et apports de psychologues
de l'éducation à la Direction diocésaine de Lille*

**Arriver à penser dans un contexte perturbé, sinon confus...
Assurer la continuité de sa mission de chef d'établissement...
Articuler la prise en compte du bien commun et d'une situation
douloureuse individuelle...
Rester humain tout en s'appuyant sur des repères techniques...
Autant d'alarmes qui s'activent lorsque survient une situation de
crise dans un établissement scolaire, impactant ses membres et son
organisation, déstabilisant les équipes et les personnes, rappelant la
fragilité de l'Être et des Institutions.**

À la question posée aux psychologues de l'éducation de la Direction diocésaine de Lille et reprise en titre, ces derniers ont choisi de répondre selon différents axes, s'appuyant d'abord sur leurs compétences et leur expérience de terrain. Délibérément, certains aspects « techniques » ou livresques ont été ignorés (se reporter pour cela aux ouvrages cités dans l'article et à la Trousse de secours portée par le SGEC).

Leur contribution s'orientera plutôt dans trois directions :

- celle du questionnement philosophique et du sens (la question du « pourquoi »),
- celle des impacts émotionnels et neurobiologiques (les manifestations),
- celle des repères et de la démarche (le « comment »).

Au moment de commencer votre lecture, ne doit rester qu'une idée-force, principe fondamental au cœur de la gestion de toute situation de crise :

NE PAS RESTER SEUL

Philosophie de la gestion des situations de crise

Tout concourt dans nos sociétés modernes à protéger les individus des expériences douloureuses. Les progrès techniques et l'évolution des sciences médicales ont fait reculer les échéances des drames de la vie. L'épanouissement personnel, à travers les expériences « positives » et la satisfaction des besoins et des désirs, est prioritairement recherché. C'est ce qui fait dire à certains que de nouvelles économies psychiques se profilent dans la société postmoderne.

Par ailleurs, fondamentalement néolibérale et mondialisée, plurielle et « hyperconnectée », cette dernière semble se structurer de plus en plus autour de l'objet manufacturé. L'individualisme y semble prégnant. Celui-ci allant d'ailleurs en s'accroissant et entraînant avec lui un affaiblissement croissant des rapports d'hétéronomie qui jadis, organisaient

la vie collective et soutenaient certains rites sociaux. De nouveaux principes organisateurs semblent sans cesse à inventer et des remaniements réguliers sont requis. Jamais le fait social n'a autant interrogé l'éthique et le principe démocratique (mariage homosexuel, Procréation Médicalement Assistée, euthanasie, etc.). Un socius politique inédit serait désormais à l'œuvre dans les sociétés actuelles.

Moult lois sont votées toutes les semaines pour protéger les sujets et les institutions, et l'État de droit prête, à son niveau, une attention particulière

au statut de la victime. Et ce alors que les phénomènes de violence semblent d'un genre nouveau et que la société les tolère de moins en moins. Le déploiement de différents dispositifs témoigne de l'émergence d'une société sécuritaire et victimaire. C'est ainsi qu'on a vu naître ces dernières décennies, certes dans un contexte international marqué de conflits géopolitiques, de violences et d'attentats importés sur le sol français, des cellules dédiées à la prise en charge médico-psychologique en urgence (CUMP¹).

Parallèlement, l'intérêt grandissant de bon nombre de disciplines (droit, victimologie, médecine, sociologie, psychologie...) a permis la formalisation de démarches de prévention et de calcul des risques. Les campagnes d'information et de sensibilisation se multiplient au sein d'enceintes et d'institutions diverses, dont l'école, pour prévenir les risques et les crises de tous genres (psychosociaux, psychopathologiques et psychotraumatiques). Des protocoles sous-tendus par la théorie et nourris des expériences de terrain sont construits pour répondre à ces besoins nouveaux.

Dans l'**Enseignement Catholique**, les initiatives se multiplient en matière de prévention, tout comme

1 Cellule d'Urgence Médico-Psychologique

en gestion de situations de crise. Une équipe de psychologues, soutenue par l'ANPEC² et travaillant en partenariat avec des associations internationales dédiées à la victime et au psychotraumatisme à l'école (ESPCT³), a impulsé les axes de coordination nationale, de représentation à l'international et de formation de collègues psychologues et d'équipes dans un certain nombre de Directions diocésaines. Deux ouvrages publiés cette dernière décennie par cette équipe témoignent de l'importance du chantier entrepris. L'équipe des psychologues de la Direction diocésaine de Lille, riche de son histoire, de ses projets et de son effectif, a toujours été associée à cette démarche.



En son sein, on ne compte pas moins de huit psychologues formés à l'approche du psychotraumatisme, de courants de pensée et de parcours différents (psychologie de l'éducation, psychologie clinique et psychopathologique, psychologie sociale, psychologie cognitive...), mais travaillant de concert et en équipe coordonnée avec la direction diocésaine et le service de la Pastorale. Leur vocation est moins celle d'intervenir en urgence, car celle-ci relève du travail de la CUMP, que d'aider à gérer les situations à valeur psychotraumatique, allant des phénomènes de violences graves au sein de l'école (directes ou par le biais des réseaux sociaux) aux décès survenant dans la communauté éducative, par suicide ou mort naturelle, en passant par les maladies graves, les accidents de la circulation et les situations de maltraitance...

2 Association Nationale des Psychologues de l'Enseignement Catholique

3 European School Psychology Center For Training

C'est parce que, face à de tels drames, l'**impact psychologique** sur les enfants, leurs parents et les équipes éducatives, met à mal l'institution, les groupes, les relations et les individus, qu'il est nécessaire de veiller, eu égard à ce qui les contractualise, à leur bonne articulation et à leur bonne marche: L'institution en tant que structure organisationnelle faite de lois et de valeurs, dépassant et précédant les individualités, les groupes en tant qu'agrégats d'individus unis par des alliances et concourant à des objectifs communs, les individus en tant que personnes interagissant entre eux et comme sujets soumis aux lois du développement et aux lois de l'humanisation (et notamment les lois de la parole).

L'impact des situations psychotraumatiques atteint donc les enveloppes contenantes et régulatrices sur un plan intrapsychique, interpersonnel, groupal et institutionnel. C'est pourquoi toute prise en compte de cette problématique en milieu scolaire doit satisfaire aux besoins de chacune de ces structures, de leur organisation et de leurs interrelations. C'est dans ce sens que les protocoles de prise en charge immédiate, post-immédiate ou différée ont été pensés et construits, pour répondre à ce besoin de restauration ou de consolidation des défenses mises à mal, à la suite des effractions causées.

À l'échelle individuelle, les situations traumatiques cristallisent les sentiments de blocage à partir de conditions imprévues, revêtant de plus un caractère urgent et dramatique; conditions qui viennent précipiter, « catapulte » les victimes et les impliquer dans l'inconnu de l'inattendu, de l'impensable et de l'indicible. Elles peuvent entraver la machine à penser et entraîner l'individu dans la confusion, l'errance, l'agitation ou la sidération. Sur le plan groupal et institutionnel, elles peuvent engendrer des désorganisations notables mettant en jeu le projet de l'établissement et la sécurité des individus accueillis. Sur le plan interpersonnel, nous ne sommes pas à l'abri des phénomènes de contamination affective, de répétitions, de rumeurs...

C'est pourquoi la vocation première des **protocoles d'intervention** construits est de consolider les défenses ainsi fragilisées par la crise et de ramener les acteurs, quel que soit le niveau auquel ils opèrent, vers la parole et vers les symboles. Les individus se cherchent dans la signifiante... Ils

sont encouragés à partager la situation vécue, à évoquer son déroulement spatio-temporel, l'éprouvé sensoriel et corporel qu'elle engendre, les traces qu'elle rappelle en mémoire et à décrire les répercussions causées au plan émotionnel.



L'évocation, à travers l'acte d'énonciation, permet non seulement de renseigner sur la valeur critique de la crise à l'échelle individuelle et groupale, mais également de poser les marques du désir de chacun à travers une parole entamée et blessée et renseigner sur les capacités autorégulatrices et résilientes des individus.

La parole déployée a valeur d'une part d'évidance du surplus d'excitation émotionnelle et, d'autre part, de mise en mots de ce qui jusque-là était indicible. Elle permet ainsi le soutien et l'amarrage au commun. Comme acte relationnel et intentionnel, elle permet le cheminement de l'éprouvé vers le signifié, permet de se défendre du vide laissé vacant par la perte et la séparation, permet de renforcer sa présence à soi comme sa présence à l'autre et inscrit in fine l'individu dans la signifiante et l'altérité. Au vide et aux négations initiales, traversés par la suspension de la pensée, les angoisses, les équivoques et les égarements... se trouvent alors substitués, grâce à la mise en mots, des narrations construites, « mises en forme » et « justifiées », qui font sens et qui se soutiennent à partir du collectif. Cela est d'autant plus garanti si l'on tient compte d'un côté de la pluralité sociologique des participants et que l'on considère de l'autre que l'on a aussi affaire à des êtres singuliers qui, à travers l'héritage culturel et éducatif dans lequel ils baignent, ont leurs propres théories du monde.

Impacts émotionnels et neurobiologiques

L'évolution de notre société, qui se réclame de plus en plus sécuritaire et protectionniste dans l'intérêt de chacun, anesthésie paradoxalement progressivement nos capacités réflexe et d'ajustement face aux situations de danger. De plus, les attitudes individualistes sont inversement proportionnelles avec l'altruisme et l'empathie. Elles altèrent par conséquent la bienveillance et fragilisent la cohésion, la collaboration et les ressources possibles du groupe.

Il est certain que l'individu ainsi que l'institution sont vulnérables face à une situation de crise. Celle-ci déstabilise l'équilibre trouvé, met à jour les fragilités personnelles et institutionnelles. Elle exacerbe également les émotions et failles, voire les béances.

Par ailleurs, la recherche scientifique et le développement des neurosciences mettent en évidence l'impact neurobiologique chez l'homme lors de situations traumatiques. En effet, les symptômes et troubles dysfonctionnels les plus fréquemment rencontrés lors de situations de crises sont liés au deuil, au Stress Post-Traumatique et à ceux développés suite aux attentats. Ils sont décuplés lors de ces phases critiques.

C'est pourquoi une vigilance toute particulière concernant la gestion de situations de crise est à examiner.

Caractéristiques des émotions dans le cadre de situations de crise

Les émotions ont le pouvoir de déclencher des comportements adaptés tels que fuir le danger. Elles contribuent aussi à focaliser notre attention sur l'événement : fortes imprégnations mnésiques, visuelle, olfactive, auditive, dans l'objectif d'adopter des comportements appropriés.

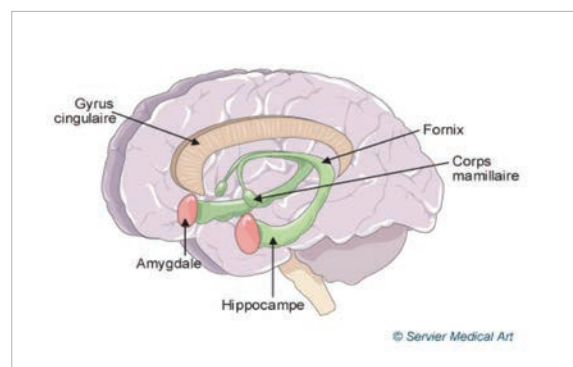
Toutefois, nos émotions sont surtout irrationnelles, elles émergent spontanément et suractivent tous nos sens, principalement l'odorat, la vue et l'ouïe. Elles amplifient également nos comportements, en présence de situations perturbantes.

Elles interfèrent de façon significative avec les fonctions cognitives (la mémoire, l'attention, la

Les neurosciences mettent en évidence par neuro-imagerie l'impact psychologique d'un stress aigu prolongé.

planification, la prise de décision, l'apprentissage) mais modifient aussi notre sens moral et notre rapport aux autres. Elles augmentent par conséquent notre vulnérabilité et épuisent notre répertoire de stratégies d'ajustement.

Les neurosciences mettent en évidence par neuro-imagerie l'impact physiologique d'un stress aigu prolongé sur certaines aires spécifiques du cerveau. Les aires cérébrales plus sensibles au stress sont l'amygdale, l'hippocampe, elles focalisent l'attention, jouent un rôle dans le contrôle des émotions, la mémorisation, l'orientation temporo-spatiale et le centre des apprentissages. Toutes ces zones sont interconnectées avec le cortex préfrontal, siège des fonctions cognitives.



En effet, la neuroplasticité montre que si le choc traumatique perdure dans le temps, des modifications de nos structures cérébrales surviennent dans les régions émotionnelles qui sont alors moins interconnectées avec le cortex préfrontal (centre de la réflexion). Ces altérations peuvent perdurer plusieurs mois et bouleverser le fonctionnement de l'individu⁴.

4 Cf. Prof. Alain CALENDER, juillet 2010

De plus, les découvertes scientifiques récentes montrent que l'exposition prolongée de situations traumatiques détruit les télomères situés à l'extrémité de chacun des chromosomes ; or ceux-ci ont un rôle protecteur face au stress. Passé un seuil critique, leur absence augmente en retour notre hypervigilance face au danger potentiel et accroît ainsi notre vulnérabilité et réactivité face à la moindre situation stressante. Ainsi, les variations de l'activité de la télomérase sont un marqueur prédictif et pronostique de notre santé⁵.

C'est pourquoi il est impératif d'intervenir assez rapidement, compte tenu de la neuroplasticité du cerveau et des variations de la télomérase des chromosomes (J+1, J+2, J+3), afin que les traces mnésiques et modifications neurologiques liées au stress ne soient que ponctuelles, transitoires et non indélébiles, mettant alors le sujet en situation d'alerte constante. Cela permet la récupération des interconnexions des aires cérébrales initiales et protections génétiques.

Repères et démarche de la gestion des situations de crise

La gestion des situations de crises par les psychologues de l'éducation dans l'Enseignement Catholique concerne les crises psychotraumatiques. Ces crises graves sont des déstabilisations soudaines et intenses affectant plusieurs personnes d'un établissement (élèves et/ou adultes) et pouvant entraîner des répercussions sérieuses et durables sur le comportement des personnes et des groupes. Il s'agit d'évènements du registre du traumatisme, de la souffrance, de la mort, impliquant des acteurs de la communauté éducative : accident grave ou mortel, crime, attentat impliquant plusieurs personnes, tentative de suicide ou suicide, acte de violence extrême entre élèves ou vis-à-vis d'un adulte, acte de maltraitance sexuelle impliquant (à tort ou à raison) un adulte de l'établissement, incendie, atteinte virale grave avec risque de contagion. Une crise institutionnelle, un conflit mal géré, le décès de parent ne constituent pas une crise psycho-traumatique.

Les psychologues ont deux fonctions dans les situations de crises psychotraumatiques : une

de clinicien et une de conseiller technique. La première, liée à leur formation de praticien enrichie de la clinique sur les traumatismes ; la seconde, liée à leur formation à la gestion de crise.



Ils peuvent proposer une aide au diagnostic et différencier les niveaux d'interventions : psychologique, pastorale, administratif, juridique, médiatique, et estimer la priorité à respecter.

Les psychologues qui interviennent dans la gestion des situations dramatiques en milieu scolaire ont reçu une formation qui est dispensée par l'ANPEC. Au sein de notre diocèse, 8 psychologues sont formés à la gestion des situations de crises et seront bientôt rejoints par 5 autres collègues.

Les premiers psychologues formés à la gestion des situations de crises par le Dr ORIO, au moment des attentats de New York en 2001, ont été à l'initiative de cette formation et ont proposé de l'ouvrir sur le plan national aux psychologues de l'Enseignement Catholique par le biais de l'ANPEC. Cette formation comprend trois niveaux et donne une validation européenne. Elle permet de transmettre aux psychologues des outils et de les former aux protocoles mis en place pour gérer une situation de crise psycho traumatique en milieu scolaire.

Les premiers formateurs (Catherine GUIHARD, Agnès OBRINGER, Daniel BRICE et Jean-Luc PILET) ont également écrit deux ouvrages « Drame en milieu scolaire » et « Intervenir en situation de violence : Du choc à la réponse adaptée », deux outils précieux pour les directeurs diocésains, les chefs d'établissements mais aussi les psychologues. De ces livres a été tirée une trousse de secours. Cet outil d'aide à la gestion d'une situation de crise pour

5 Cf. article de l'INSERM, 1980

les chefs d'établissement a été transmis à tous les directeurs diocésains par l'intermédiaire du SGEC.

La cellule d'accompagnement permet d'offrir dans un premier temps un temps d'échange libérateur puis, dans un second temps, de définir les modalités d'actions à mettre en place.

De plus l'ANPEC, en lien avec le SGEC, a mis en place des coordinations régionales et une coordination nationale pour aider à la gestion de ces situations. Chaque coordination est composée d'un binôme Directeur Diocésain/psychologue. Ces instances peuvent être sollicitées pour des conseils et notamment lorsqu'un diocèse est dépourvu de moyens. Pour la région Nord, ce sont Hubert MOREL,

psychologue et responsable de service à Lille et François HOLLAND, Directeur diocésain à Arras, qui assurent la coordination régionale. Ce dernier est également coordinateur national avec Denis PINEAU, psychologue et responsable de service à Nantes.

Lorsqu'un évènement dramatique touche un établissement scolaire, la gestion de la situation s'appuie sur un protocole et s'articule en plusieurs étapes : l'appel du Chef d'établissement, l'analyse de la demande, la réponse (avec ou sans intervention) et la clôture du dispositif.

La demande d'accompagnement doit toujours émaner du Chef d'établissement. Les premières informations reçues à la DDEC sont transmises au psychologue coordinateur qui le rappelle le plus rapidement possible pour préciser les éléments sur la situation.

Dans notre protocole diocésain, il est prévu une évaluation tripartite entre le psychologue, le directeur diocésain adjoint et le chargé de mission en pastorale. Cette évaluation, malgré l'urgence, se doit d'être complète et rigoureuse. Elle doit permettre de déterminer les modalités d'intervention à mettre en place. Pour cela, plusieurs critères sont pris en compte : la réalité des faits, les risques liés la solidité des personnes et de l'institution, la résonance subjective et l'impact sur les personnes, la résilience qui se réfère aux ressources internes et externes.

Parfois, seul l'appel suffit à gérer la situation grâce à de simples conseils. D'autres situations, plus complexes, nécessitent une intervention in situ des psychologues.

Dans ces situations, nous mettons d'abord en place une **cellule d'accompagnement**, composée de personnes-ressources. Dans l'idéal, elle comprend le Chef d'établissement, l'Adjoint en Pastorale Scolaire, un représentant des parents d'élèves, un représentant de la Tutelle, un représentant de l'équipe pédagogique, un représentant de l'OGEC, l'infirmière scolaire et deux psychologues de l'éducation. Cette cellule permet d'offrir dans un premier temps un temps d'échange libérateur puis, dans un second temps, de définir les modalités d'action à mettre en place : rédaction des annonces, organisation des interventions auprès des élèves, des familles et des personnels, gestion des aspects administratifs, lien avec les médias...

Le rôle de la cellule d'accompagnement est de permettre au Chef d'établissement de disposer d'un cadre protecteur dans lequel il pourra continuer à assurer ses fonctions malgré l'environnement confusionnant. En aucun cas il ne s'agit pour l'un ou l'autre des acteurs qui l'entourent de prendre sa place, sauf s'il est totalement submergé par les émotions, dans l'incapacité de penser et qu'il a besoin d'être suppléé.

Mettre en place une cellule d'accompagnement avant toute intervention permet de ne pas se précipiter et de se donner le temps de la réflexion : « il faut penser la temporalité dans l'histoire intersubjective de la classe, du jeune mais aussi de l'institution ».

Les psychologues de l'éducation ne sont pas des professionnels de l'urgence. Ils n'interviennent pas systématiquement auprès des élèves ou auprès des équipes. Lorsqu'ils le font, ce n'est pas dans l'immédiateté car l'écoute à T0 est alors vide de sens, mais plutôt à J+1 ou J+2. Dans ce cas, ils peuvent procéder selon deux modalités : soit de manière collective ou semi-collective, soit de manière individuelle.

Du côté des élèves et des adultes, la mise en place du dispositif d'accompagnement et d'intervention

cible prioritairement la reprise rapide du cours de la journée et, dans l'idéal, des activités prévues.

Régulièrement et dès que nécessaire, le psychologue fait un point avec le chef d'établissement. Cela permet de débriefer, d'analyser les besoins à venir et de réajuster les interventions. Le dispositif est généralement mis en place pour une durée de 3 à 8 jours.

La clôture du dispositif s'effectue en lien avec le chef d'établissement. Elle prend appui sur une grille d'évaluation.

De leur côté, les psychologues intervenant dans la gestion des situations de crises reprennent et analysent régulièrement les dernières situations vécues. Cela permet à chacun de pouvoir débriefer en fonction de son degré d'implication dans la gestion de la situation.

EN CONCLUSION

De la recherche de sens à la mise en œuvre, de la réflexion à l'action, la gestion des situations de crise est une affaire complexe qui ne peut réussir sans :

- Articulation entre les différents partenaires (au sein et à l'extérieur de l'Enseignement Catholique)
- Articulation entre sensibilisation et formation
- Articulation entre prévention et intervention

Dans la gestion des situations de crise, le rôle des psychologues de l'Éducation est bien de prendre soin des uns et des autres (victimes, témoins ou impliqués), de prendre soin des institutions pour permettre la poursuite de leur fonctionnement, d'apporter compétences et expérience favorable à la mise en place d'un cadre contenant et sécurisant, tant sur le plan géographique qu'institutionnel, intellectuel qu'émotionnel, physique que psychique.

Si les volets relatifs à l'articulation entre les différents partenaires (Secrétariat Général, Directeurs diocésains, psychologues de l'Éducation, C.U.M.P.,...) et à l'articulation entre sensibilisation et formation sont déjà bien actifs et régulièrement revisités, il reste à renforcer ceux relatifs à la post-intervention, en lien avec la prévention ; en effet, tout formés et compétents que peuvent être les psychologues de l'Éducation, leurs interventions ne conserveront une efficacité dans le temps que si elles s'accompagnent d'une réelle prise de recul psychique et intellectuel. La mise en place d'actions régulières de supervision par un tiers participe de cette dynamique-là, permettant ainsi de disposer soi-même d'un cadre contenant et sécurisant, d'un espace « de récupération », préalable à la prise en compte optimale de toute nouvelle situation.

*Hubert MOREL
Responsable du service Psychologie de l'Éducation
Enseignement Catholique
Direction Diocésaine de Lille*



C'est vraiment mieux ailleurs ? La Suède

Depuis le début de cette année scolaire, **Aimy Debiard, 20 ans, est partie vivre en Suède comme fille au pair. Elle témoigne de ses motivations et de ses découvertes.**

Bruno RISPAL: Pourquoi avoir fait ce choix de vivre une année différente ?

Aimy DEBIARD: Je suis partie en Suède pour trois différentes raisons. Premièrement, je voulais faire le point sur mon avenir professionnel.

Après avoir été diplômée d'un BTS communication, j'ai fait le choix de m'orienter vers un DEES dans le même domaine. Cette formation propose d'acquérir de nombreuses compétences en découvrant les différentes facettes de la communication. Cette approche permet donc aux étudiants d'avoir accès à un panel large et complet de connaissances, facilitant ainsi par la suite le choix de spécialisation pour le master. Seulement, à l'issue de mon diplôme, j'étais incapable de choisir ou même de savoir réellement ce que j'attendais de ma carrière professionnelle. Alors pour cette raison et parce que je suis convaincue que certaines décisions méritent d'être réfléchies plus que d'autres, j'ai décidé de prendre une année de césure.

Deuxièmement, je voulais améliorer mon niveau de langue.

Ayant pour ambition de travailler à l'étranger, je me suis rendu compte que mon niveau d'anglais était trop faible. Afin de pallier mon manque de maîtrise, partir apprendre à l'étranger pour pratiquer semblait être la meilleure solution. Je



recherchais donc un pays anglophone ou au moins bilingue anglais.

Troisièmement, voyager me manquait. Depuis petite, j'ai toujours eu ce besoin de voyager, de partir à la rencontre d'autres personnes, d'autres cultures. Et ces trois années en école ne m'ont malheureusement pas donné la chance de réaliser mon rêve. Alors cette année de césure, couplée à mon besoin d'apprendre l'anglais, s'est finalement transformée en une année en tant que fille au pair en Suède. Voyage, apprentissage de deux langues (anglais et suédois) mais également réflexion professionnelle: être au pair en Suède était finalement ma solution.

B.R. : Comment s'organise votre séjour ?

A.D. : Assez facilement. La semaine, je m'occupe des enfants, assiste à mes cours de suédois, m'adonne à des activités sportives... Et mes week-ends étant libres, il est facile de pouvoir voyager en Suède et à l'étranger.

B.R. : En quoi ce séjour peut-il vous être utile, ensuite ?

A.D. : Cette année en Suède est extrêmement riche en de nombreux points. Tout d'abord, mon niveau d'anglais a considérablement augmenté, m'apportant ainsi de nouvelles possibilités professionnelles mais aussi une confiance personnelle.

Ensuite, j'ai eu la chance de pouvoir intégrer le service communication d'IKEA Industry. Grâce aux nombreux échanges et aux observations faites lors de mon immersion dans le grand monde d'IKEA, j'ai réussi à me forger une idée précise de mes attentes et envies professionnelles. Cette expérience est, il me semble, un véritable atout.

Enfin, voyager est une énorme source de richesse! Le mélange de cultures, les échanges, les rencontres mais également le fait de repousser ses limites, de sortir de sa zone de confort nous apporte tellement. J'ai finalement appris à me connaître et à apprécier l'instant. Aujourd'hui, je n'ai pas l'impression d'être une autre personne, d'être différente. J'ai tout simplement l'impression d'être moi. Cette force que j'ai acquise depuis



mon arrivée en Suède est un véritable atout pour mon avenir car il est plus facile d'avancer et d'être bousculé lorsque l'on se connaît.

B.R. : Lors des premiers jours sur place, avez-vous été frappée par certaines choses ?

A.D. : Mes premiers étonnements ont été à propos des Suédois eux-mêmes et leur manière de vivre. Bienveillance, gentillesse et sérénité semblent être les seuls mots d'ordre de leur quotidien. La notion de temps est bien différente! Chaque instant est important et rien ne sert de le brusquer. En Suède, prendre le temps de vivre et d'apprécier est un style de vie. Il est vrai que, comparé à la France, j'ai eu cette étrange impression que la Suède était bien plus calme, ce qui est vraiment appréciable.

J'ai également été étonnée de la fierté des Suédois pour leur pays. En France, il est rare de voir un drapeau tricolore flotter dans l'air, au centre des jardins privés. Mais en Suède, il est habituel et fréquent d'implanter fièrement le drapeau national. Parfois même, on peut y observer le drapeau de la région onduler doucement au vent, reflétant un héritage culturel important et symbolique.

B.R. : Votre regard de Française serait donc admiratif ?

A.D. : La Suède est un pays magnifique! Avant d'arriver ici, je m'étais imaginé un endroit où la nature est florissante, où les lacs sont omniprésents et les forêts d'une beauté impressionnante. Et finalement, après seulement quelques semaines d'immersion, toutes ces hypothèses se sont avérées. Et plus encore. La relation à la nature est centrale et tout est fait pour conserver ce trésor national.

Les Suédois en sont fiers et respecter la nature n'apparaît pas comme une obligation ou une loi mais tout simplement comme un art de vivre.

La Suède est également un pays très dynamique ! Nombreuses sont les innovations adoptées par tous : omniprésence de la carte bancaire, paiement par application, tri des déchets complet... La Suède est un véritable modèle d'inspiration !

B.R. : Pouvez-vous comparer nos différents systèmes éducatifs ?

A.D. : Je n'ai pas tellement eu la chance de pouvoir vivre au rythme du système éducatif suédois mais j'ai pu observer quelques différences. Étant fille au pair, je me suis occupée de trois enfants dont un, âgé de neuf ans. Le rythme de travail est un peu inhabituel pour moi. En effet, les enfants sont libres l'après-midi, laissant ainsi la possibilité de s'adonner à de nombreux loisirs personnels.

De plus, la partie travail personnel à la maison est terriblement réduite. Je ne peux m'empêcher de comparer avec ce que j'ai vécu étant petite. Chaque soir après l'école, il y avait toujours la

tâche des devoirs à effectuer. Mais ici, les devoirs sont quasiment inexistantes. Parfois une fiche de petits exercices à exécuter pour la semaine, ou un livre à lire pour le mois, mais jamais rien de plus. Peut-être que cette observation est personnelle et dépend seulement de l'école de l'enfant dont j'ai la charge, mais j'ai ressenti une grande différence à ce niveau-là.

B.R. : Y aurait-il une particularité significative ?

A.D. : Il y a une grande différence qui m'a frappée. En Suède, lorsqu'un enfant va à l'école, c'est pour être préparé à sa vie future et finalement devenir indépendant. C'est pourquoi, dans chaque établissement de niveau collège, les élèves reçoivent tous des cours de cuisine, de couture, de maçonnerie mais également de danse, de musique et bien d'autres encore. Il me semble que c'est une véritable richesse pour les étudiants. C'est finalement la préparation à la vie d'adulte qui s'opère au sein des établissements suédois.

*Aimy DEBIARD,
En réponse aux questions de Bruno RISPAL*





Grand entretien

Auteur de bandes dessinées, François SCHUITEN a créé la série à succès des « Cités Obscures ». On lui doit également le dessin du dernier album des aventures de Blake et Mortimer. Ce belge touche-à-tout est aussi l'architecte d'une station du métro parisien. Rencontre crayon en main avec un passionné de BD et d'arts visuels.

Entretien avec Bruno RISPAL



Bruno RISPAL : Que diriez-vous à quelqu'un qui vous demanderait des détails sur vos occupations professionnelles ? Quel est véritablement votre métier ?

François SCHUITEN : C'est une bonne question ! J'ai l'impression que mon travail consiste, comme je m'en aperçois au fur et à mesure, à créer du récit. Derrière ce mot récit, on peut dire qu'il y a plusieurs choses : il y a le scénario, l'histoire, le récit. Pour moi, le récit, c'est quelque chose qui traverse différents éléments. Je suis avant tout un raconteur d'histoires, d'histoires en images. Cependant, je me rends compte maintenant que je travaille sur des récits plus larges avec des objets, des lieux, des histoires, des émotions, que l'art est là pour essayer de réunir des points, des fils. Vous pouvez trouver que ce que je vous réponds n'est pas très concret mais mon travail est, en effet, parfois abstrait.

Bruno RISPAL: Y a-t-il eu un événement déclencheur dans votre vie, un moment où vous vous êtes dit que cette direction était celle dans laquelle vous souhaitiez aller ?

François SCHUITEN: Tout petit, je me suis rendu compte que l'endroit où je me sentais le mieux était devant une feuille de papier, que c'était un espace d'imaginaire, un espace où tout était possible. Au fur et à mesure, je me suis rendu compte que cet espace était absolument vertigineux, mais qu'il était encore plus passionnant pour moi s'il se liait au réel. Je viens d'une famille d'architectes mais peut-être aussi, par certains côtés, d'une famille d'utopistes. Ce qui me passionne aujourd'hui, c'est de trouver comment, à partir d'une vision, à partir d'une émotion, d'un sentiment, on arrive à le mettre dans le réel. Comment ces petits espaces d'imaginaire peuvent transformer, au moins un peu, le réel.

Bruno RISPAL: L'imaginaire semble être vraiment important pour vous...

François SCHUITEN: Il donne de l'espace au réel. Ça donne de l'air, ça ouvre. Ce que j'aime dans des lieux qui m'inspirent ou dans des moments, c'est la manière dont des objets d'imaginaire vont se créer et perdurer. Ce que je trouve le plus beau, c'est quand quelque chose qu'on entraperçoit, quelque chose qu'on a lu, vu, brusquement perdure. Ça vous construit un petit espace qui, pour moi, est absolument nécessaire. Ce sont des moments

d'évasion qu'on peut aller chercher devant une station de métro, devant une gare, dans un musée, dans un livre. On peut aussi aller les chercher dans une église. Je travaille actuellement sur un orgue pour une basilique. Qu'est-ce qu'un orgue ? Que crée-t-il comme émotions ? Mais aussi comment va-t-il correspondre à un ensemble de contraintes extrêmement précises qui tiennent de l'ingénierie, de l'acoustique, de la demande des facteurs d'orgues qui vont le construire, des organistes qui vont y jouer, du patrimoine. Toutes ces contraintes sont particulièrement lourdes et, en même temps, porteuses de plein de possibilités. C'est ce paradoxe qui me passionne. On pourrait croire qu'il reste peu de place à la créativité ; en réalité, c'est le contraire. J'aime beaucoup cela parce que c'est une occasion pour moi de développer des choses pour lesquelles je me retrouve dans la peau d'un débutant, sans spécialiste pour m'éclairer. Chaque lieu, chaque projet, chaque livre développe un prototype. Ce qui est passionnant, c'est de n'être professionnel en rien.

Bruno RISPAL: Ne trouvez-vous pas parfois que notre époque manque de cette petite touche d'imaginaire que vous évoquez ?

François SCHUITEN: Oui, justement, je suis très étonné. J'ai beaucoup de propositions autour de cette demande que vous venez de formuler. Comment introduire de l'imaginaire dans la réalité ? Comment trouver ce qui va vous donner



du plaisir, une émotion, une espèce de vibration où le temps se transforme ? Il y a une vraie demande aujourd'hui. On a rationalisé nos lieux et notre temps, tout va de plus en plus vite. Quels sont les lieux qui nous font ralentir ? Qui nous créent un mystère, une étrangeté ? Ce sont des questions qui me fascinent, je suis comme un enfant quand je trouve la petite solution pour insinuer un peu de poésie dans l'espace.

Bruno RISPAL : Vous parlez beaucoup de lieux : la bande dessinée peut-elle aussi être au service de cela ?

François SCHUITEN : La bande dessinée est un outil magnifique, en raison de son extraordinaire liberté. Je m'éloigne de la BD aujourd'hui parce que je prends beaucoup de temps à la faire. Je mets trois ou quatre ans à produire un livre et le système en lui-même va un peu à l'encontre de cela. Ce n'est pas facile de garder cette liberté du temps. Aujourd'hui, pour résoudre économiquement l'équation dans ce métier, il faut aller plus vite. J'ai un peu de mal à m'y faire. Il y a de nombreux autres endroits où le temps est mieux respecté. Cependant, j'adore toujours autant la bande dessinée. Je trouve qu'il y a des auteurs vraiment formidables à toutes les époques et aujourd'hui aussi. C'est un monde d'une très grande diversité, traversé par de nouveaux courants, des personnalités, de plus en plus de femmes et c'est une très bonne chose.

Bruno RISPAL : Vous venez d'employer le mot « livre » ; ce terme n'est peut-être pas évident pour des personnes qui considéreraient la bande dessinée comme un genre mineur qui se réduirait à quelques albums de Mickey ou des Schtroumpfs...

François SCHUITEN : Je ne peux rien faire pour eux ! J'ai toujours trouvé que les auteurs que j'admirais, comme Hergé, Franquin, Jacobs, Moebius, je les regardais de la même manière que des grands peintres. Mon père m'a donné une culture très poussée sur la peinture, mais j'avais, en même temps, mon frère qui me donnait une culture très poussée sur la bande dessinée. Je n'ai jamais su créer de hiérarchie entre les deux. J'aime autant Rembrandt que Franquin (le créateur de Gaston Lagaffe et Spirou, ndlr). Ce n'est peut-être pas très correct à dire pour des gens qui considèrent la bande dessinée comme

un art mineur mais je trouve que Franquin est un dessinateur extraordinaire. J'ai une énorme admiration pour lui et je regarde Rembrandt en pleurant. Je trouve très triste d'essayer de séparer les choses, de les hiérarchiser.

Bruno RISPAL : Peut-on dire que la série des « Cités Obscures » est un moment très important dans votre vie, dans votre carrière professionnelle ?

François SCHUITEN : Les « Cités Obscures », c'était une espèce d'exploration. Avec Benoît Peeters, nous étions deux gamins en train d'explorer ce qui nous fascinait, c'est-à-dire ses utopies qui ont traversé nos mondes, ces rêveurs, ces visionnaires. C'était un énorme bonheur de traverser cela ensemble. Nous n'avons plus de projets aujourd'hui autour des « Cités Obscures » parce que chaque livre était différent, un peu unique, là aussi, un prototype. Je ne voulais pas que cela devienne mécanique. Ce ne serait pas bien pour le lecteur. Je suis assez fier que cette série ait eu cette ambition, cette particularité, avec, sans doute, ses défauts également. Elle est comme un objet hors normes et je n'ai pas envie de la banaliser.

J'ai souvent admiré ceux qui étaient capables de s'arrêter, davantage que ceux qui n'étaient pas capables de voir qu'ils faisaient le livre de trop. Nous sommes aujourd'hui dans un système qui nous pousse à la répétition, et je trouve que c'est un problème. Le public veut retrouver ce qu'il a aimé. J'admire Brel qui a su dire non, qui a su arrêter ses concerts parce qu'il avait conscience qu'il n'avait plus exactement la même énergie, le même état d'esprit, la même fois. J'ai aussi beaucoup admiré Franquin qui a su arrêter Spirou et Fantasio parce qu'il s'est rendu compte qu'il n'était plus capable d'incarner complètement ces personnages-là. C'est d'un très grand courage et d'une très grande lucidité. Il ne faut pas toujours chercher à retrouver sa madeleine de Proust ; on risque d'être déçu.

Bruno RISPAL : À l'époque des « Cités Obscures », vous produisez des albums en noir et blanc, relativement épais. Ce n'était pas exactement ce qui se vendait habituellement. Comment en expliquez-vous le succès ?

François SCHUITEN : Je ne me l'explique pas du tout ! En y réfléchissant, aller à l'encontre

de tout ce que la bande dessinée demande, un alignement, un personnage, des héros, c'était un pari. J'ai l'impression qu'on a tout fait pour ne pas tomber dans le standard du moment. Je suis toujours étonné de voir l'intérêt pour les « Cités Obscures » et de voir qu'elles sont traduites, dans de très belles éditions, au Japon, en Chine. Pour ce dernier pays, il y a quand même eu un peu de censure... mais nous avons réussi à trouver un compromis. J'espère ne jamais avoir d'explication à ce phénomène parce que je souhaite rester face à ces choses un peu mystérieuses. J'ai beaucoup de respect pour ce public qui nous suit et je ne veux surtout pas le décevoir.

Bruno RISPAL : Vous avez créé et décoré la station de métro « Arts et métiers », à Paris. Comment ce projet est-il né ?

François SCHUITEN : Chaque projet de cet ordre est particulier. Pour moi, c'est le même métier que celui de raconter une histoire en bandes dessinées. Comme je le disais tout à l'heure, il me faut trouver le fil qui va me permettre de m'insérer dans un lieu comme une station de métro. J'adore ce moment où la forme, les signes qui sont inscrits, deviennent comme l'émanation naturelle du lieu, comme une évidence. J'ai eu la chance de trouver des personnes sensibles à mes idées ; un projet comme celui-ci, on ne le fait jamais seul. Il faut un alignement de planètes ! Je vous laisse imaginer le nombre de projets qui sont rangés dans l'armoire derrière vous et qui n'ont jamais vu le jour parce qu'il y a eu un problème à un moment ou un autre.

Bruno RISPAL : Auriez-vous travaillé pour n'importe quelle station de métro ou le rapport avec les arts a-t-il joué un rôle important ?

François SCHUITEN : Ça comptait, évidemment. Pour un autre lieu, il m'aurait fallu penser différemment. J'avais participé au concours pour la rénovation du musée. Je suis arrivé deuxième et la direction m'a demandé de travailler sur la station de métro. Ce musée est un lieu de fascination pour moi, un lieu formidable pour un dessinateur. On ne sait plus où regarder. Tout donne envie de dessiner. Les 10 ans que j'ai passés à travailler sur le musée du train de Bruxelles, avec les cheminots, ont été également une aventure formidable. Travailler autour de locomotive longue de 30 m, les mettre

en sons, en lumières, en faire des bijoux, a été une période où j'ai été particulièrement heureux.

Bruno RISPAL : Votre actualité de ces derniers mois a été marquée par la publication du dernier tome des aventures de Blake et Mortimer, que vous n'avez pas créés. Comment reprend-on des personnages comme ceux-ci après le décès de leur créateur ? Comment se lance-t-on dans cette aventure ?

François SCHUITEN : J'ai mis beaucoup de temps à me faire à l'idée que ce pouvait être un projet pour moi. J'ai eu du mal à trouver ce que je pouvais y faire. Et je suis tombé sur une note de Jacobs qui parlait de Blake et Mortimer au palais de justice de Bruxelles. Ça été pour moi comme une révélation. C'est un lieu que je connais très bien, ça a été comme une porte qui s'ouvrait. Mes réticences se sont transformées en obsession ! J'ai passé trois ans et demi à travailler dans une aventure très particulière puisque j'ai travaillé avec un écrivain, avec un cinéaste et un affichiste coloriste. C'était une façon de me remettre en question, avec un autre regard autant pour l'écriture d'un scénario à trois que pour les couleurs que j'avais l'habitude de faire moi-même. J'ai travaillé avec une équipe de véritables conteurs d'histoires. C'est certainement ce qui me passionne dans la bande dessinée, ce moment où on ne sait pas vraiment s'il s'agit d'écritures ou de dessins. Tout l'art est là. Il y a, pour moi, quelque chose de littéraire dans le dessin, quelque chose de graphique dans le dialogue. J'espère que les lecteurs ont senti toute l'admiration que je portais à cette œuvre.

Bruno RISPAL : Vous n'avez pas du tout cherché à imiter le dessin d'origine ?

François SCHUITEN : Parfois, certains lecteurs m'en font la critique en me disant que ce n'est pas un album de Jacobs, que c'est un album de Schuiten. En effet. Si jamais, un jour, quelqu'un à l'idée bizarre de faire la suite de l'une de mes histoires, qu'il le fasse avec son style, pas en cherchant à imiter le mien. Pour moi, la distance est une manière de souligner le talent d'origine.

Bruno RISPAL : L'architecture est très présente dans l'ensemble de vos livres. Est-ce un fil rouge dans votre vie ?

François SCHUITEN : C'est certainement ma culture d'origine, c'est un outil pour construire le dessin. L'espace est quelque chose qui me passionne, un espace de forêt, un espace de rocher, d'architecture. C'est un très bon outil pour construire des scènes avec une forte dramaturgie. Ceci étant, ça ne m'intéresse pas de dessiner des lieux dans lesquels il n'y aurait pas une forte dimension narrative.

Bruno RISPAL : Qu'auriez-vous envie de dire à un jeune qui aurait envie de faire carrière dans la bande dessinée, la création de jeu vidéo, dans le domaine artistique, face à des parents qui lui répondraient : « passe ton bac d'abord » ?

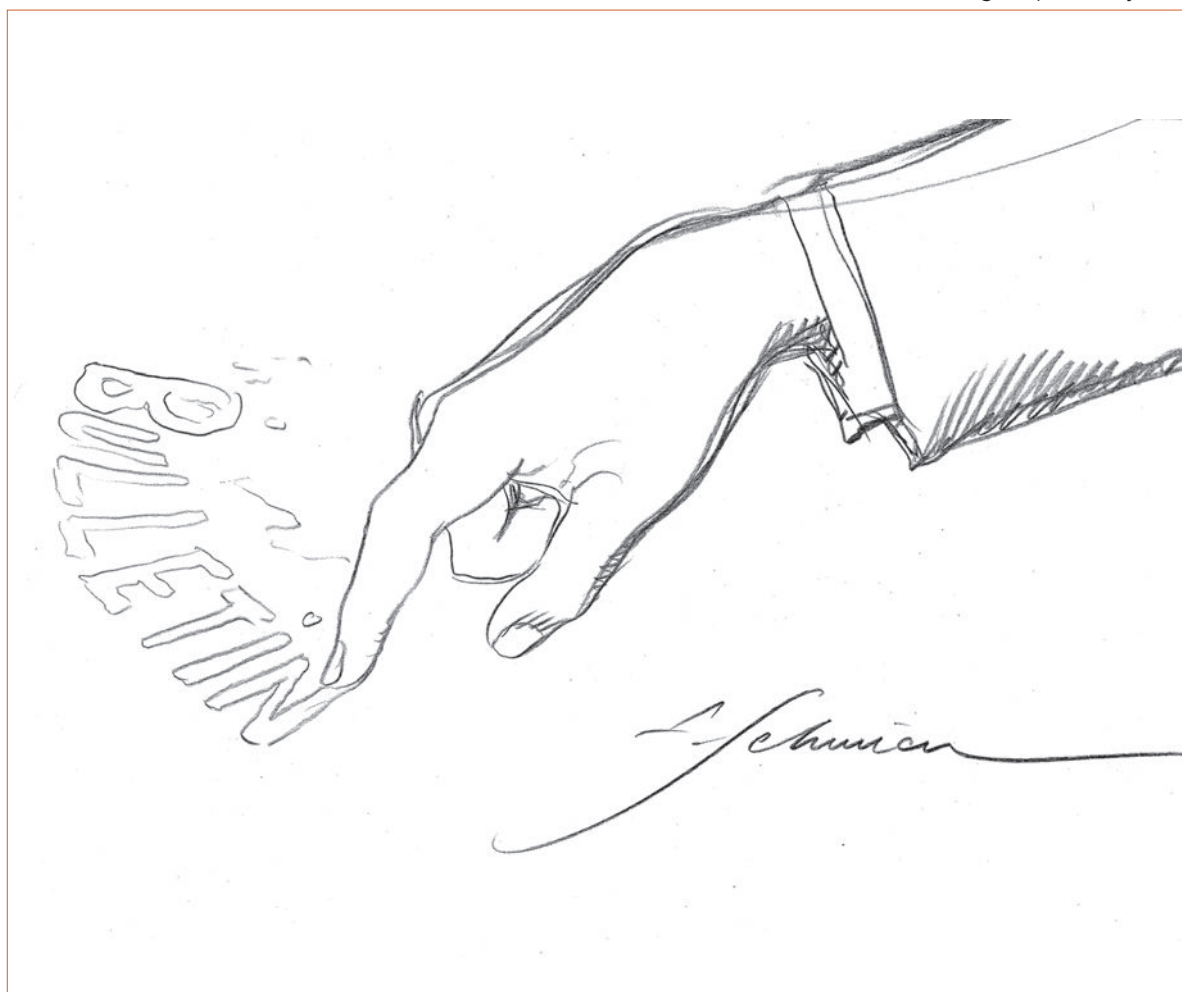
François SCHUITEN : Chaque époque est différente. Je rêvais de faire de la bande dessinée et mon père considérait que c'était une erreur.

Je suis allé dans cette direction parce qu'elle me semblait porteuse. Aujourd'hui, il est plus difficile, économiquement, d'être un auteur de bandes dessinées. Je mettrais des jeunes en garde sur ses difficultés.

Je trouve qu'il y a des projets de jeu vidéo absolument passionnants, avec des mondes que je trouve d'une intelligence, d'une beauté impressionnante. Si j'étais jeune aujourd'hui, je ne sais pas ce que je ferais. Quand je vois le peu de moyens que l'on donne à un auteur de nos jours, je constate que je ne ferais probablement pas la même carrière maintenant.

Aujourd'hui, la chose la plus rare et la plus difficile à trouver, c'est du temps. Le temps qui est nécessaire à la création artistique. Pour moi, le temps anoblit le travail.

Dessin original pour le Synadic





La mission pastorale du Chef d'établissement

Claude BERRUER, Adjoint au Secrétaire Général de l'Enseignement catholique, en 2016, s'interrogeait sur la Pastorale en école catholique dans le bulletin 105 du SYNADIC. Ces propos qui sont sans aucun doute encore d'actualité, définissent clairement « la pastorale » et sont repris afin d'éclairer la mission pastorale du Chef d'établissement.

La pastorale est transversale

La responsabilité pastorale est le trait constitutif de la mission du Chef d'établissement dans l'école catholique. Le statut de l'enseignement catholique, sur lequel nous reviendrons plus tard, dans son article 145, précise : « Avec la responsabilité pastorale que lui confère la lettre de mission, le Chef d'établissement a la charge éducative, pédagogique, administrative et matérielle de l'établissement ». Il est essentiel de bien repérer que l'adjectif « pastoral » n'est pas utilisé dans la série de termes qui qualifient la charge du Chef d'établissement. Ainsi « la pastorale » n'est pas un champ d'action qui se juxtaposerait aux quatre autres : elle est transversale à l'ensemble des tâches du Chef d'établissement.

Quid de la Pastorale en école catholique

L'action pastorale, dans ses dimensions explicites, comme l'annonce de la foi ou la catéchèse, est parfois assimilée au « caractère propre » de nos établissements. Le Statut fait le choix de ne mentionner qu'une seule fois cette expression en en donnant une définition (article 18) : « La proposition éducative spécifique de l'école

**Toute l'œuvre
éducative d'une
école catholique
est, par nature,
pastorale.**

catholique possède ainsi en elle-même une dimension pastorale en tant que mise en œuvre de la mission ecclésiale au service d'une société de justice et de paix ». Cette « proposition éducative qualifiée » s'exprime dans le projet éducatif de chaque école; elle constitue ce que la loi désigne comme le « caractère propre ». Cet article, très clairement, ne sépare pas le projet pastoral du projet éducatif: toute l'œuvre éducative d'une école catholique est par nature, pastorale.

Au sein de nos établissements, il n'est pas de projet d'éducation sans une visée: « quel homme, quelle femme, quel adulte voulons-nous former? ». La « proposition éducative qualifiée » de l'école catholique se refuse à séparer la formation du « corps » (dans ses dimensions physiques, affectives et relationnelles), la formation de la « pensée », de l'intelligence, la formation de la « conscience » pour l'exercice d'une liberté responsable et la formation de la « volonté » conduisant à l'action et à l'engagement raisonné et sensé.

La dimension spirituelle de l'éducation

La dimension spirituelle de l'éducation ne peut être réservée à celles et ceux qui en feraient la demande. Si la liberté de conscience doit être bien entendu respectée, « la proposition éducative qualifiée » de l'école catholique se rappelle sans cesse qu'elle ne s'adresse pas à des êtres seulement matériels, déterminés par l'instinct, mais à des personnes en quête de vérité et de sens, ce qui mobilise nécessairement la formation de l'intelligence, l'éveil à l'intériorité et le questionnement spirituel. L'école catholique veut s'adresser à chacun comme à une personne unique, en relation et en recherche d'unification, dans ses aspirations matérielles et spirituelles.

L'initiation chrétienne et l'approfondissement de la foi

La responsabilité pastorale consiste, aussi, à aider à l'initiation chrétienne et à l'approfondissement de la foi des enfants, des jeunes et des adultes croyants de l'établissement. Certains en font la demande dès leur inscription; d'autres, touchés pas une première annonce, demandent à entrer dans un chemin de disciple et s'engagent dans une démarche catéchuménale. Tel est le rôle du projet d'animation pastorale de l'établissement qui consiste à articuler les dimensions de la vie chrétienne qui sont le partage

de la Parole, l'attention au service et la célébration. Mais la mise en œuvre de ce projet n'a de sens que si l'établissement vit un climat qui permet d'éprouver dans le quotidien, ce qui est annoncé au nom de l'Évangile.

Dans notre pays, l'école publique s'est construite sur la séparation de la culture scolaire et de la proposition religieuse, laissée aux cultes, dans le cadre des lois Ferry, à la fin du XIX^e. La « proposition éducative qualifiée » de l'école catholique vise, au contraire à articuler, dans un même projet, transmission des savoirs, éducation référée à une source régulièrement fréquentée, l'Évangile, et proposition de la foi. Tout ceci est de nature à favoriser cohérence et unité dans un environnement marqué par la dispersion et l'éclatement.

Le pasteur est celui qui rassemble son troupeau et le guide. Et si « la pastorale » était cet art consistant à aider chacun à rassembler ce qui le traverse et l'habite, et à trouver le sens à sa vie.

Claude BERRUER



L'école catholique veut s'adresser à chacun comme à une personne unique, en relation et en recherche d'unification, dans ses aspirations matérielles et spirituelles.

La mission pastorale du Chef d'établissement

à travers le statut adopté par
le Comité National de l'Enseignement Catholique
du 24 mars 2017

Comme le souligne Claude BERRUER, la pastorale est transversale à l'ensemble des tâches du Chef d'établissement, et se retrouve de façon permanente dans le statut du Chef d'établissement, éclairé sans aucun doute par le statut de l'Enseignement Catholique en France de juin 2013. La proposition est faite avec humilité de retrouver cette transversalité à travers les différents articles de ce statut.

L'école catholique est une société éducative dont le chef d'établissement favorise l'unité

Une école catholique est une communauté éducative qui rassemble toutes les personnes, concourant à la vie de l'établissement, dans la diversité des fonctions et des âges. Elle se constitue autour d'un Chef d'établissement qui reçoit mission de l'Église. Il lui revient d'en assurer l'unité, en donnant à chaque membre de la communauté éducative la possibilité d'exprimer ses talents au service de tous... (art. 32)

**La communauté
éducative
se constitue
autour d'un chef
d'établissement qui
reçoit mission
de l'Église.**

Art. 56 – Garantir l'unité

Il revient aux Chefs d'établissement et aux responsables institutionnels de permettre à chacun, selon la fonction et le rôle qui lui sont propres, une collaboration pleine et active à la mission commune, et d'assurer l'unité et la concorde entre tous.

Art. 61 – Susciter le bénévolat

Le bénévolat peut être le fait de professionnels qui le souhaitent. Il peut s'exercer sur le lieu de travail ou au-delà. Il appartient aux responsables, au premier rang desquels les Chefs d'établissement, les tutelles et les directeurs diocésains, de permettre et de faciliter, par tous les moyens et dans la mesure du possible, l'engagement des professionnels, notamment ceux appelés à s'impliquer dans la vie de l'Enseignement catholique

Art. 65 – Accueillir les élèves

La démarche d'inscription d'un élève dans une école catholique prend la forme d'un dialogue entre la famille, le jeune et le Chef d'établissement. Cet échange permet d'écouter les attentes et de discerner comment elles peuvent trouver réponse dans le projet éducatif de l'établissement.

Art. 66 – Accueillir les enseignants

L'entrée d'un enseignant dans l'Enseignement Catholique passe par un entretien avec des Chefs d'établissement qui, après avoir entendu les

motivations et échangés avec le candidat, donnent un accord, signe de leur confiance pour exercer dans une école catholique.

Art. 68 – Nomination

La nomination d'un enseignant suppose toujours l'accord du Chef d'établissement

Art. 78 – Accompagner

Le Chef d'établissement, en lien avec l'autorité de tutelle, veille à ce que l'accompagnement des personnes soit à la mesure des besoins, les incite à participer aux formations indispensables et s'assure que les initiatives à cette fin sont bien prises.

Art. 87 – Veiller à la formation

La formation continue est un droit et un devoir des salariés, et un levier de développement au service de la personne. Elle permet aussi de s'adapter aux mutations des divers métiers de l'enseignement, de l'éducation et de tous les autres services nécessaires à la vie des établissements, et de sécuriser les parcours professionnels. Il appartient au Chef d'établissement de piloter et d'accompagner la formation professionnelle.

Par l'école catholique peut se réaliser la mission éducative

Une école catholique est établie par un Chef d'établissement, au titre de sa mission ecclésiale. Communauté éducative composée des élèves, de parents, de la communauté de travail et de tous les bénévoles, rassemblée autour d'un projet éducatif, elle accomplit sa mission en vue du bien commun et rend un service éducatif d'intérêt général... (art. 115)

Art. 120 – Le conseil d'établissement

Tout établissement catholique d'enseignement se dote d'un conseil d'établissement. Il est présidé par le Chef d'établissement... Il constitue un lieu privilégié de rencontre, de partage et de concertation entre tous les membres de la communauté éducative, à laquelle il contribue à donner cohérence.

Art. 124 – Le projet éducatif

Le projet éducatif de chaque école, inscrit dans les orientations de la tutelle et du diocèse, est un cadre de référence dont se dote la communauté

éducative. Il mobilise les énergies de manière convergente, dans le respect de l'autorité: il oriente et éclaire les décisions à prendre; il permet aussi d'apprécier la bonne marche de l'école.



Art. 125 – L'identité de l'école

Chaque projet éducatif redit l'identité de l'école, ordonnée à l'Évangile, héritière de la tradition éducative des fondateurs et insérée dans la mission de l'Église; il formalise les objectifs éducatifs et didactiques, et la façon dont ils sont proposés de manière adaptée aux différentes personnes; il précise l'organisation et le fonctionnement de l'école, la place de chaque acteur de la communauté éducative dans la réalisation même de ce projet.

Art. 128 – Jouer son rôle

Le projet éducatif concerne tous les membres de la communauté éducative, de telle sorte que chacun puisse jouer son rôle. Chaque acteur éducatif pourra ainsi le faire et y inscrire son activité « pour que les traits propres à l'école apparaissent à travers son travail »

Art. 129 – La garantie ecclésiale de la tutelle

Si la formulation et la mise en œuvre du projet éducatif appartiennent en propre à la communauté éducative, sous l'impulsion du Chef d'établissement, l'une et l'autre se réalisent avec l'accompagnement et la garantie ecclésiale de la tutelle.

La responsabilité pastorale du chef d'établissement découle de la mission reçue

Une école catholique est une communauté éducative qui... se constitue autour d'un Chef d'établissement qui reçoit mission de l'Église... de veiller à ce que la foi catholique soit proposée à tous et à ce que les chrétiens de la communauté éducative, enfant, jeunes ou adultes, puissent partager leur foi, la célébrer et l'annoncer. (Art. 32)

Art. 149 – Une animation pastorale adaptée

Pour assurer la proposition de la foi chrétienne, dont il est le garant, le Chef d'établissement promeut une animation pastorale, adaptée aux besoins de la communauté éducative, en cohérence avec les orientations de la tutelle et la vie de l'Église diocésaine et de ses paroisses.

À cette fin, il constitue une équipe d'animation pastorale qui peut comporter des professionnels et des bénévoles.

Art. 153 – Un envoi en mission

Le caractère institutionnel d'une école catholique procède de la mission confiée à une personne. La nomination d'un Chef d'établissement est un envoi en mission qui confie un établissement à une personne choisie: le choix, la nomination et l'envoi relèvent de l'autorité de tutelle, avec l'accord de l'évêque.

Art. 145 – La lettre de mission

La responsabilité pastorale que lui confère la lettre de mission, le Chef d'établissement a la charge éducative, pédagogique, administrative et matérielle de l'établissement.

Art. 151 – L'Évangile pour référence

Le Chef d'établissement assume l'ensemble des charges dans la dynamique et à l'aune de sa responsabilité ecclésiale; il fait en sorte que tous les projets et les structures de l'établissement soient discernés, décidés, accompagnés, évalués et



Le chef d'établissement doit veiller à ce que la foi catholique soit proposée à tous et à ce que les chrétiens de la communauté éducative, enfant, jeunes ou adultes, puissent partager leur foi, la célébrer et l'annoncer.

relus à la lumière de l'Évangile, reçu dans la Tradition de l'Église, particulièrement grâce à son enseignement éthique et social.

Art. 152 – En Église

La responsabilité pastorale du Chef d'établissement ne peut s'exercer isolément. Elle s'inscrit dans les cadres diocésains et paroissiaux. À ce titre, il est souhaitable que le Chef d'établissement soit associé au conseil pastoral de paroisse.

Sa responsabilité se nourrit de la participation aux propositions d'accompagnement et de ressourcement organisées selon les modalités propres aux tutelles, harmonisées en Conférence des tutelles.

Art 171 – Mettre en œuvre l'animation pastorale

Pour l'exercice de sa responsabilité paroissiale, le Chef d'établissement dispose dans la mesure du possible, d'un collaborateur immédiat qui l'aide à mettre en œuvre l'animation pastorale et favorise la prise en compte de la dimension pastorale dans toutes les activités de l'établissement. Celui-ci est habituellement dénommé adjoint en pastorale; il est directement associé à la mission du Chef d'établissement.

Raphaël THOMASSIN



Le quotidien (re) traité

Le métier de Chef d'établissement est aujourd'hui un métier à hauts risques et pourrait, de ce fait, être comparé à celui de pilote mais...

Qui prend soin du parachute ?

Charles PLUMB était pilote de chasse dans la marine américaine au Vietnam. Après 75 missions de combat, son avion fut abattu par un missile sol-air. Il s'éjecta de son appareil et atterrit sain et sauf grâce à son parachute dans une zone contrôlée par l'ennemi.

Il fut par la suite capturé et détenu pendant 6 années. Il survécut cependant à l'épreuve et il donna pendant longtemps des conférences sur les leçons qu'il a tirées de toutes ses expériences. Un jour, PLUMB et sa femme étaient assis dans un restaurant lorsqu'un homme se leva d'une autre table et s'approcha de lui pour lui dire :

- Vous êtes PLUMB, n'est-ce pas ? Vous étiez pilote de chasse au Vietnam sur le porte-avions Kitty Hawk. Votre avion a été abattu !
- Comment donc savez-vous cela ? demanda PLUMB.
- Je me suis occupé de votre parachute, répondit l'homme.

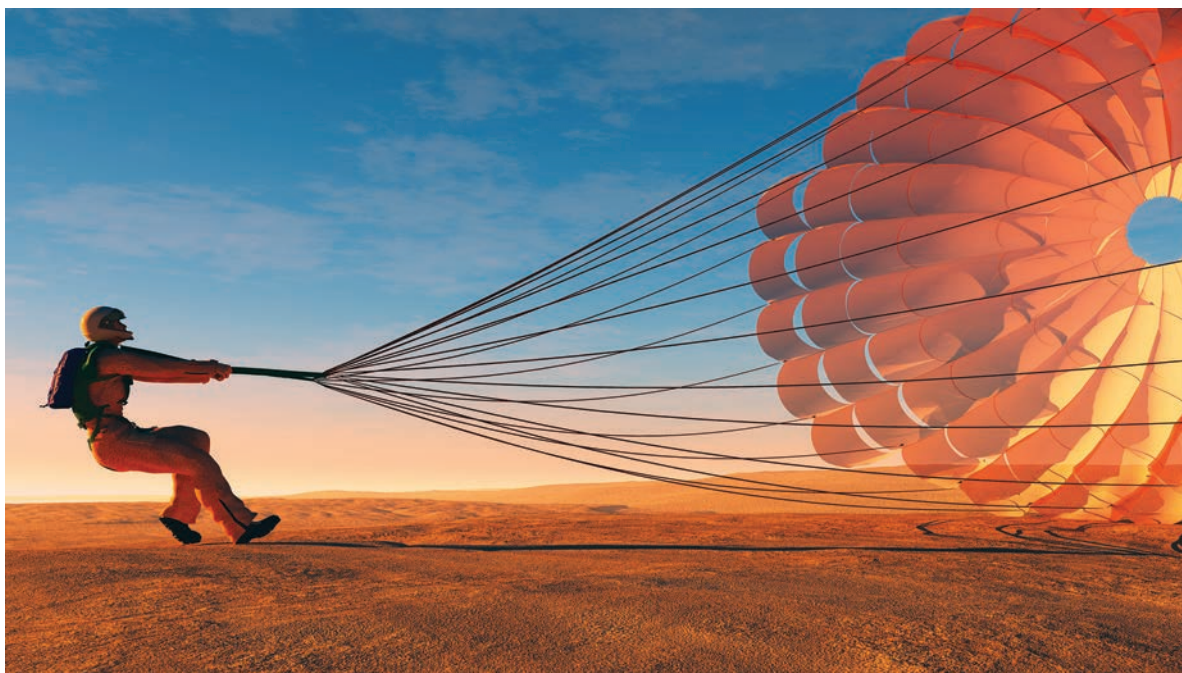
PLUMB fut très surpris et finalement lui exprima toute sa gratitude. L'homme fit un geste de la main et dit :

- L'important, c'est qu'il a bien fonctionné, n'est-ce pas ?

Et PLUMB lui répondit :

- Et comment ! Si ce parachute n'avait pas fonctionné, je ne serais pas de ce monde aujourd'hui.

PLUMB n'arriva pas à dormir cette nuit-là car il pensa sans cesse à cet homme. Il se demanda à quoi il ressemblait dans un uniforme de marine : un béret blanc, une bavette dans le dos et un pantalon à pattes d'éléphant. Combien de fois il avait pu le voir sans même lui dire : « Bonjour, comment ça va ? » ou quelque chose de ce genre. Car PLUMB était pilote de chasse alors que cet homme était marin sur le même navire.



PLUMB pensa à toutes ces heures que le marin avait passées au cœur du navire, à plier soigneusement des parachutes sur une longue table de bois, ayant à chaque instant le destin de personnes qu'il ne connaissait pas entre les mains. Suite à cette rencontre, lors de ses conférences, PLUMB demanda désormais à son auditoire :

- Qui prend soin de votre parachute ?

Nous avons toujours besoin de quelqu'un pour prendre soin de notre « parachute » physique, mental, émotionnel et même spirituel. Et vous savez quoi ? Souvent, sans le savoir, nous avons tous quelqu'un qui nous donne ce dont nous avons besoin pour passer la journée, pour nous aider lors de moments difficiles. Ce peut être aussi votre Organisation Professionnelle, c'est-à-dire Le SYNADIC ! C'est avec ses adhérents que vous pouvez « faire équipe » car vous le savez grâce à Alain GOUDSMET, coach sportif de Justine HENIN, la championne de tennis belge : « *personne n'est parfait mais l'équipe peut l'être* ».

Patrick BARON

La rate au court bouillon

Ingrédients

- Un souci
- Un bouillon

Préparation

- Prenez un souci.
- Choisissez le frais et pas trop gros : on ne se met pas la rate au court-bouillon pour les gros ennuis, seulement pour les petits.
- (Les gros ennuis bénéficient d'une autre recette, au mauvais sang, dont nous parlerons dans un autre article).
- Épluchez le souci de tous les côtés. Ne pensez qu'à ça, ne parlez que de ça, ramenez tout à ça.
- Réchauffez le bouillon de vos soucis précédents, on en a toujours en réserve.
- Faites bouillir lentement par un bel après-midi, concentrez-vous dessus.
- Plongez-y votre souci frais. Il augmentera ainsi le volume de votre bouillon et gonflera en quelques instants.
- Votre rate au court-bouillon est prête, elle gâchera harmonieusement votre soirée.







« Tant que nous ne nous engageons pas, le doute règne, la possibilité de se rétracter demeure et l'inefficacité prévaut toujours.

En ce qui concerne tous les actes d'initiatives et de créativité, il est une vérité élémentaire dont l'ignorance a des incidences innombrables et fait avorter des projets splendides. Dès le moment où on s'engage pleinement, la providence se met également en marche.

Pour nous aider, se mettent en œuvre toutes sortes de choses qui sinon n'auraient jamais eu lieu. Tout un enchaînement d'événements, de situation et de décision crée en notre faveur toutes sortes d'incidents imprévus, des rencontres et des aides matérielles que nous n'aurions jamais rêvé de rencontrer sur notre chemin.

Tout ce que tu peux faire ou rêver de faire, tu peux l'entreprendre. L'audace renferme en soi génie, pouvoir et magie.

Débuté maintenant. »

Johann Wolfgang von Goethe

S y n a d i c
2-4, rue Chaintron
92120 MONTROUGE
Tél. 01 55 48 04 57
Fax : 01 55 48 04 58
contact@synadic.fr
www.synadic.fr

