

DOSSIER

## La formation professionnelle





# APPEL À CONTRIBUTION

Vous pouvez nous adresser votre article sur tout sujet à [contact@synadic.fr](mailto:contact@synadic.fr)

**110** Dossier le dialogue social

**124** Prise de fonction du Chef d'établissement... 100 jours avant... 100 jours après

**124** Les outils numériques pédagogiques

**121** Rencontre annuelle 2020 La bienveillance, et alors!

**111** La responsabilité en partage

**114** Parents partenaires

**108** La créativité pédagogique

**NUMÉRO SPÉCIAL**

**118** Le changement ou rien

**123** Maintenant... et après!

**122** Bonnes nouvelles du confinement

**117** AG 2019 Seul on va plus vite ensemble on va plus loin

**120** Réforme du lycée un premier diagnostic

**115** La vie scolaire (s) réalités(s) ?

**119** Au sein de la communauté éducative

**109** Après

**109** Formation

**110**

<b>Édito</b>	
■ Bertrand VAN NEDERVELDE .....	2
<b>Dossier : La formation professionnelle</b>	
■ Voie professionnelle : et si on changeait de regard ? – Myriam GIRET .....	4
■ La formation professionnelle, avec ou sans Salon Excellence Pro – Émilie JULIEN .....	8
■ Zoom sur la mixité de public – Grégory DAUBERCOURT.....	10
■ Pourquoi l'apprentissage ? Témoignage – Guillaume, Arnaud, Nicolas et Émilie .....	13
■ La formation en alternance – Jean-François DESBONNET .....	14
■ L'alternance, nécessité d'une nouvelle gouvernance ! Une révolution culturelle... – Gilbert GUIHAIRE .....	18
■ Les actualités de l'Agence Excellence Pro – Émilie JULIEN.....	22
<b>Chef d'établissement</b>	
■ Contre virus et marées – Rémy BRUMENT-VARLY .....	23
■ Enquête sur la réalité au quotidien du métier de dirigeant d'une organisation éducative... ..	25
■ Coaching Synadic - Savoir bien s'entourer – Bruno RISPAL .....	56
■ Mille feuilles écrites à l'encre de seiche – Bruno RISPAL .....	58
■ Christian... - À plusieurs mains .....	60
<b>Pédagogie</b>	
■ Veille pédagogique .....	62
<b>Grand entretien</b>	
■ Entretien avec Mgr Laurent ULRICH – <i>propos recueillis par Bruno RISPAL</i> .....	63
<b>Billet d'humeur</b>	
■ L'écho des savanes scolaires ou le monde d'Anne-Sophie – Anne-Sophie Houppas .....	68
<b>Évangééducation</b>	
■ Fratelli tutti, un mode de vie au goût de l'évangile – Raphaël THOMASSIN .....	70
■ Le quotidien (re)traité – Patrick BARON .....	74
<b>Le Synadic à votre service</b>	
■ Recette : Quiche aux brocolis et au saumon fumé .....	76

# Édito

Chers collègues,

Le dossier du Bulletin que vous avez entre les mains est particulier. Consacré à la formation professionnelle, il devait s'appuyer sur le salon Excellence Pro et s'en voulait la continuité. Nous souhaitions également proposer à ceux qui n'auraient pas pu participer à cet événement quelques résumés ou focus intéressants.

La pandémie en a décidé autrement, avec un premier report du salon en novembre puis son annulation en présentiel.

Sur le terrain, de nombreuses équipes se faisaient une joie de présenter leur savoir-faire, leurs formations. Les Conseils régionaux étaient prêts à accompagner les lycées. Les entreprises allaient partir à la rencontre de nos établissements et les liens s'en trouveraient renforcés. Pour autant, l'absence de salon veut-elle dire que ses objectifs ont disparu ? Comme l'écrivaient le 15 septembre dernier Yves RUELLAN pour Renasup et Philippe POUSSIN pour le CNEAP, les enjeux restent d'actualité. Même si la formation professionnelle avait été centralisée à la Villette durant deux jours, c'est bien dans nos établissements, au quotidien, qu'elle vit.

La loi « Choisir son avenir professionnel » a modifié en profondeur un secteur déjà complexe à appréhender. Sans nul doute, les années qui viennent vont voir se développer des initiatives de toutes parts. L'enseignement catholique a toute sa place à y prendre. La question de l'orientation est centrale, que ce soit en collège ou en lycée. Nous rencontrons encore trop souvent des jeunes adultes qui nous disent avoir été mal orientés.

Dans une société qui va de plus en plus vite, avec des jeunes parfois en grande détresse face à un avenir très incertain, notre rôle est d'être présents, de les aider à faire le tri entre les multitudes d'informations et de données disponibles pour qu'ils soient en capacité de trouver le chemin qui sera le leur, qui sera le bon.

Dans sa récente encyclique *Fratelli tutti*, le pape François écrit : « *La sagesse ne se forge pas avec des recherches anxieuses sur Internet ni avec une somme d'informations dont la véracité n'est pas assurée* ». Un bien bel objet de travail !

Dans quelques jours, nous allons vivre ensemble une rencontre annuelle différente. Les incertitudes sanitaires nous ont fait choisir une formule originale, hybride pour reprendre un terme très employé depuis un an. Nous avons souhaité maintenir ce temps fort de notre organisation professionnelle, en nous appuyant sur les DRA-DD, sur les équipes locales, pour que le célèbre esprit de convivialité du Synadic puisse quand même se vivre, que l'assemblée générale statutaire se tienne et que des apports vous soient proposés. Le thème retenu, vous le savez, est : « *Écologie intégrale, un projet pour une nouvelle société. Une vision d'espérance dans un monde en danger* ». Nous ambitionnons que cette journée ne soit que le commencement d'une réflexion plus large, à décliner selon différents angles, pour une approche véritablement globale, intégrale.

Je n'oublie pas que nous sommes en début d'année. Vu la manière dont s'est déroulé l'an passé, il semble particulièrement nécessaire de formuler des vœux pour 2021 car c'est bien l'Espérance qui nous fait avancer. Aussi, À chacun de vous, à vos familles, aux communautés que vous côtoyez, je souhaite de vivre la plus belle année possible, dans une sérénité retrouvée et dans la foi.

Bertrand VAN NEDERVELDE,  
Président du Synadic



**Dossier**



# La formation professionnelle

# Voie Professionnelle : Et si on changeait de regard ?

**L'Enseignement catholique a choisi de promouvoir la formation professionnelle comme une voie d'excellence. Le Salon Excellent Pro aurait dû être un point d'étape et un point de départ pour les différents acteurs de la formation professionnelle. Des liens ont cependant été créés, des partenariats signés, des formations proposées grâce au travail de Renasup et de l'Agence Excellence pro avec les OPCO, les Territoires, les Régions et les enseignants.**

Mais les premiers partenaires à convaincre sont les parents: il faut les convaincre que la voie professionnelle est:

- Une voie de réussite qui permet certes de s'insérer dans le milieu professionnel plus rapidement mais aussi de poursuivre des études dans le supérieur.
- Une voie d'épanouissement pour des jeunes qui ont une intelligence concrète et pratique et qui veulent donner du sens à leurs apprentissages.
- Une voie qui développe l'autonomie, l'engagement, l'adaptation et la responsabilisation.

**L'APEL a organisé le 17 novembre une rencontre en visioconférence avec des experts de la voie professionnelle:**

En introduction Régis MARCON, chef étoilé, auteur d'un rapport sur l'avenir de la voie professionnelle (2018) a fait les constats suivants:

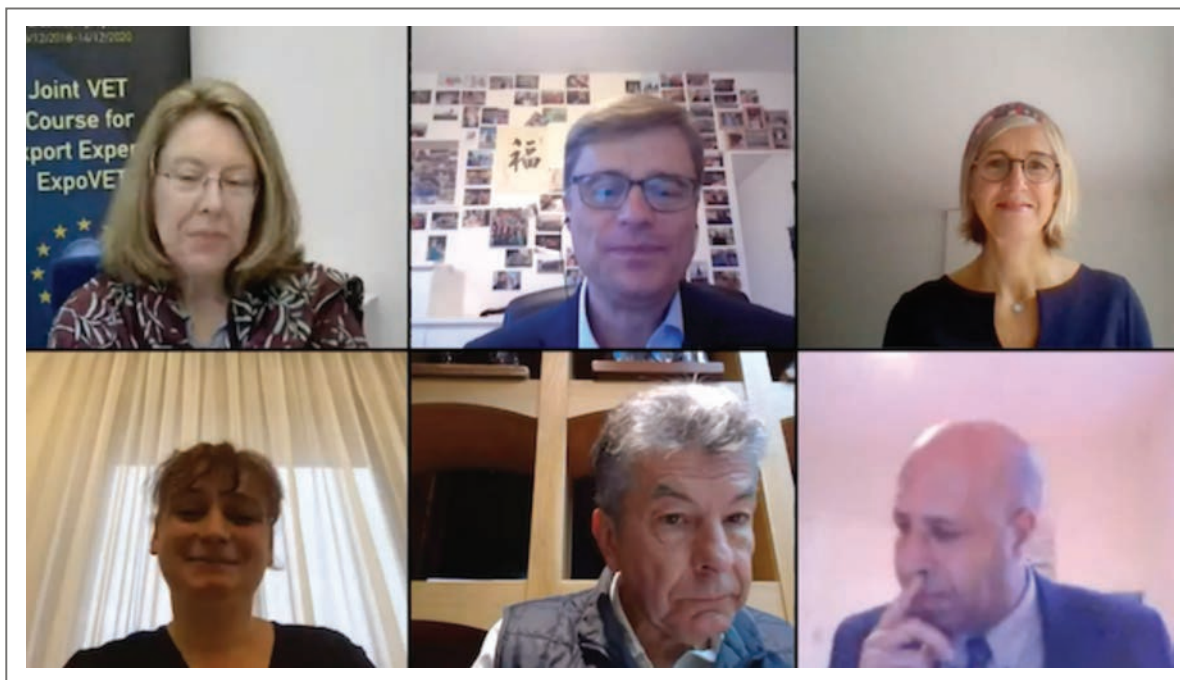
- La voie professionnelle est très souvent choisie par défaut. Il faut peut-être distinguer l'apprentissage de la formation initiale
- La méconnaissance des métiers et des filières demeurent. Les professeurs principaux n'ont connu que la voie générale
- Les enseignants de matière professionnelle ont une formation théorique et n'ont jamais connu le métier préparé, ni même l'entreprise.

- Le cloisonnement de l'enseignement général et de l'enseignement pratique ne permet pas de donner du sens. La difficulté dans certains endroits de mettre en place la co-intervention.
- La diminution des heures de pratique pose problème.

**L'enseignement  
professionnel est  
un formidable tremplin  
et donne envie  
d'apprendre un métier.**

Il a aussi évoqué les changements qui donnent à espérer:

- Les jeunes veulent donner plus de sens à leur vie professionnelle et à leur vie personnelle. L'enseignement professionnel est un formidable tremplin et donne envie d'apprendre un métier.
- Les jeunes ont besoin de temps. On est impatient qu'ils soient formés, performants rapidement. C'est l'intérêt des familles de métiers qui permet de découvrir et de faire un choix par la suite (exemple: la famille de métiers service et cuisine).
- La possibilité d'être préparé en Terminale soit à l'insertion, soit à la poursuite d'études.



- Le chef d'œuvre permet de donner du sens et de faire du lien entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel. Il permet de valoriser le jeune dans un projet qui concrétise ses apprentissages.

L'élève doit être plus acteur de sa formation.

Ensuite Aziz JELLAB, IGEN et professeur des universités associé à l'INSHEA a rappelé l'histoire du lycée professionnel.

Les élèves du lycée professionnel représentent le tiers des élèves du lycée.

Historiquement, la voie professionnelle était valorisée parce qu'elle était parallèle à celle de l'éducation nationale. « *L'enseignement professionnel a été créé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et a été longtemps une filière d'excellence. Il y avait même un concours d'entrée en CAP! C'était une formation malthusienne très élitaire, très exigeante avec des épreuves extrêmement longues et difficiles* », Fabienne MAILLARD.

Dans les années 60, l'école est devenue obligatoire jusqu'à 16 ans. L'éducation nationale a récupéré et scolarisé la voie professionnelle. C'est alors la création des CET (Collège d'enseignement technique).

On a alors renforcé la forme scolaire avec de l'enseignement général et professionnel. Pour les élèves, c'est encore l'école! La durée courte des stages, des contenus trop théoriques renforcent cette forme scolaire.

Les difficultés rencontrées par les enseignants sont alors de donner du sens aux apprentissages en modifiant des pratiques pédagogiques qui partent de la pratique. C'est un enseignement inductif.

De plus, les élèves ne voient pas toujours vers quel métier la formation va déboucher. Il y a un vrai problème de visibilité des métiers. L'image est brouillée.

Le profil sociologique des enseignants a aussi changé. À l'origine, ils étaient issus du milieu professionnel. Ils s'appuyaient sur leur expérience professionnelle. Cela donnait du sens et de la valeur aux apprentissages et pour ces professionnels devenus enseignants une vraie reconnaissance. Avant 1959, il n'existe d'ailleurs pas de corps commun d'enseignant. C'est à cette date que le CAPET est créé. Les enseignants avec des connaissances plus scolaires n'ont pas toujours une bonne connaissance de l'entreprise.

Le lien École-Entreprise est pourtant fondamental.

## En Allemagne, les entreprises et les écoles se concertent pour se mettre d'accord sur le contenu des formations plusieurs fois par an pour qu'il colle à la fois aux besoins des jeunes et à ceux des entreprises.

Isabelle LE MOUILLOUR, directrice de département à l'Institut fédéral pour la formation et l'enseignement professionnels (Allemagne) a décrit le modèle allemand souvent cité en exemple. Le système dual d'apprentissage part de l'entreprise et non de l'école. Les élèves passent  $\frac{3}{4}$  de leur temps en entreprise et  $\frac{1}{4}$  de leur temps à l'école. Le lieu d'apprentissage, c'est l'entreprise ce qui permet une proximité au métier et aux collègues. La maîtrise du métier et la socialisation en entreprise avec les collègues et les clients sont les deux attendus de la formation. Les entreprises et les écoles se concertent pour se mettre d'accord sur le contenu des formations plusieurs fois par an pour qu'il colle à la fois aux besoins des jeunes et à ceux des entreprises. Les syndicats, les entreprises, les régions sont parties prenantes. En Allemagne, écoles et entreprises partagent ainsi véritablement la responsabilité de l'apprentissage. Un tiers des coûts est assuré par l'État et deux tiers par les entreprises, dans la rémunération des apprentis. L'apprentissage est entré dans les mœurs et est omniprésent dans la ville. De nombreuses affiches

signalent le besoin en apprentis dans tel ou tel domaine. Tous les métiers sont concernés par l'apprentissage : design, le marketing, le web...

Marie-Christine OGHLY, MEDEF, présidente de femmes chefs d'entreprise, a quant à elle martelé l'importance de ce lien entre l'école et l'entreprise. Elle a précisé le rôle essentiel du tuteur qui doit être valorisé. L'accueil du jeune est une priorité pour motiver le jeune, lui permettre d'être fier du métier envisagé, de lui redonner confiance, de l'encourager. Suite à la réforme de la formation professionnelle, les démarches administratives ont été simplifiées. Les jeunes peuvent désormais entrer dans l'entreprise à plusieurs moments dans l'année. Les entreprises sont donc plus aptes à recruter des apprentis

Enfin des jeunes, des chefs d'établissement ont également apporté leurs témoignages et Gilles DEMARQUET, président national de l'Apel, a présenté des propositions à l'issue de ce débat. Vous pouvez les retrouver sur : <https://www.apel.fr/actualites/les-petits-dejeuners-debat/la-voie-professionnelle.html>

En parallèle, l'APEL a organisé un sondage réalisé par BVA sur : « *le regard des parents sur l'enseignement professionnel* » auprès de 700 parents.

### Victime de l'aspiration des parents à un accès à l'enseignement supérieur pour leurs enfants, l'enseignement professionnel peine à convaincre

La primauté de l'enseignement général et technologique est profondément ancrée dans les représentations des parents et constitue un choix par défaut

- **72% des parents privilégient pour leurs enfants une orientation vers l'enseignement général et technologique**, ils sont même 83% chez les CSP+. Signe possible d'une inflexion de ce phénomène, seulement 51% des 25-34 ans partagent cette idée de privilégier l'enseignement général et technologique contre 76% chez les plus de 35 ans.
- **Les raisons qui font que les parents n'envisagent pas de mettre leur enfants dans l'enseignement professionnel** s'articulent autour de trois dimensions principales:
  - Tout d'abord **la primauté du choix de l'enfant**, c'est son choix ou encore cela ne correspond pas à son désir
  - En second lieu, **la question des débouchés et notamment de l'accès à l'enseignement supérieur**
  - Enfin les **limites supposées de l'enseignement professionnel**, notamment en matière de perspectives professionnelles

...alors même qu'en dehors de l'effet d'aspiration vers l'enseignement supérieur, la voie professionnelle semble aux parents receler de nombreux atouts

- **La voie générale dispose d'un atout clé aux yeux des parents**: 55% pensent qu'elle **permet davantage d'accéder à l'enseignement supérieur**... Ce sésame présumé provoque un profond phénomène d'aspiration vers l'enseignement général et technologique **alors même que les parents attribuent à l'enseignement professionnel de nombreux atouts**. Ainsi il permet davantage :
  - **D'intéresser et motiver les jeunes pour 39% des parents** (contre seulement 7% pour l'enseignement général et technologique)
  - **De trouver un emploi** (34% contre 6%)
  - **De révéler les compétences des jeunes** (33% contre 7%)
  - Ou encore d'exercer des responsabilités dans sa vie professionnelle (19% contre 17%)

## L'enseignement professionnel souffre encore d'un manque de considération tout en disposant d'atouts fondamentaux

Le consensus autour de l'enseignement professionnel ne résiste pas à la réalité de la concurrence avec l'enseignement général et technologique...qui sans réel atout intrinsèque, propose des perspectives jugées supérieures

• Apprécié pour lui-même, les parents attribuent très majoritairement de très nombreux atouts à l'enseignement professionnel. Il est ainsi jugé comme proposant :

- Des débouchés professionnels, 95%
- Des diplômes reconnus par les entreprises, 92%
- Un enseignement qui redonne confiance aux jeunes, 92%
- Un enseignement de qualité, 91%

...mais cependant, les parents sont moins enthousiastes quant il s'agit de considérer d'une part la capacité de l'enseignement professionnel à offrir des possibilités de poursuivre des études, 77% et d'autre part à constituer une voie d'excellence (69%, avec uniquement 19% partageant tout à fait ce point de vue).

De la même manière les parents partagent très largement nombre d'opinions positives sur l'enseignement professionnel. Il apparaît ainsi :

- Pour 89% des parents comme permettant à de nombreux jeunes d'être performants ou encore être plus épanouis
  - Pour 81%, comme ouvrant sur des métiers d'avenir
- Mais là encore, de nombreuses représentations (confirmées ou non par la réalité) lui sont attachées et compromettent son développement. 83% des parents déclarent en effet que l'enseignement professionnel n'est quasiment jamais proposé aux meilleurs élèves, 80% qu'il est mal considéré en France, 68% que les jeunes dans cet enseignement sont ceux qui ne s'en sortaient pas dans l'enseignement général et enfin, ils ne sont que 61% à penser qu'il couvre toutes les filières professionnelles.



## Deux nécessités, inscrire l'enseignement professionnel dans l'ambition des parents et promouvoir les diplômes de l'enseignement supérieur

L'enseignement professionnel, vertueux dans l'imaginaire des parents à de nombreux points de vue, pâtit d'au moins deux faiblesses qui n'ont rien d'une fatalité, et sur lesquelles les politiques publiques peuvent avoir prises :

1. Alors même que le souhait des parents est de voir leurs enfants mener des études supérieures et que cela constitue une injonction forte de la société française, l'enseignement professionnel n'apparaît pas comme intégré dans un cursus offrant cette possibilité.

- Faire connaître la diversité et la qualité des formations supérieures accessibles pour libérer l'hypothèse de l'enseignement professionnel chez les parents

2. L'accès à l'enseignement professionnel est encore largement perçu comme une solution par défaut, quasiment jamais proposée aux meilleurs élèves, et trop peu vu comme une filière d'excellence

- Faire des parents ayant des enfants ou ayant eu des enfants dans l'enseignement professionnel des ambassadeurs d'une orientation réellement choisie dans la filière



En conclusion, la France est au début d'un changement de paradigme dans le champ de l'orientation: concevoir la voie professionnelle comme une véritable voie de réussite et d'excellence. C'est aussi Savoir adapter les formations aux métiers de demain. C'est en tout cas le sens de la réforme de 2018. Pour cela tous les partenaires: École-Entreprise-Familles doivent être cohérents et avoir un discours positif pour envisager ce parcours qui convient à de plus en plus de jeunes. Ce doit être comme un chemin possible pour tous les jeunes

qui le souhaitent quels que soient leurs résultats scolaires. La Formation Professionnelle, c'est prendre en compte, développer non seulement les compétences scolaires et professionnelles mais aussi les compétences relationnelles, le savoir-être. Nathalie BRASSART, chef d'établissement au Lycée l'Initiative à Paris 19<sup>e</sup>: « Être chef d'établissement d'un lycée professionnel, c'est voir des élèves heureux, qui s'épanouissent et qui ont envie de présenter leurs formations et leurs futurs métiers ».

Myriam GIRET

# La formation professionnelle, avec ou sans Salon Excellence Pro...

La réforme « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de septembre 2018, a modifié profondément le système de la formation professionnelle tant au niveau des dispositifs que des financements et des acteurs. Aussi, pour accompagner les établissements de l'Enseignement Catholique, l'Agence Excellence Pro vous propose une succincte présentation des Opérateurs de Compétences, OPCO, qui assurent, entre autres choses, le dépôt et le financement des contrats en alternance. Et enfin, nous attirons également votre attention sur les modifications apportées à la taxe d'apprentissage qui impacte profondément le calendrier et les modalités de soutien aux filières professionnelles, technologiques et agricoles initiales en temps plein.

Tout d'abord, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, les 329 branches professionnelles sont réparties dans 11 OPCO, selon des critères de cohérence des métiers, de filières et d'enjeux communs. Ce sont les représentants des employeurs et des salariés des branches qui siègent au conseil d'administration de l'OPCO pour piloter ces activités qui font l'objet d'un agrément délivré par arrêté du ministère du travail.

Ces OPCO ont pour missions de financer l'apprentissage (selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches), d'apporter un appui technique aux branches professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation. De plus, les OPCO portent les observatoires qui produisent des études prospectives au service des branches professionnelles.

En résumé, les OPCO sont nos interlocuteurs privilégiés pour traiter les contrats en alternance, conventions de formation et factures afférentes, qui permettent d'assurer le financement des coûts



de formations et frais. Vous pourrez trouver sur le site du ministère une table de correspondance pour connaître la répartition des branches par OPCO et connaître les coordonnées des OPCO. (<https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/opco>)

Ensuite, en cette période de préparation à la collecte de la fraction de 13 % de taxe d'apprentissage,

L'Agence Excellence Pro attire votre attention sur la plateforme excellence pro : <https://taxe.excellence-pro.fr>, financée par l'ASP et cédée à l'Agence, pour valoriser les établissements et les aider à collecter la fraction de 13 % de taxe d'apprentissage.

Pour mémoire, la réforme 2018 a simplifié la taxe d'apprentissage en faveur de 2 fractions: 87 % réservés au financement des contrats d'apprentissage et 13 % pour financer les filières de formations professionnelles, technologiques et agricoles initiales en temps plein ainsi que leurs promotions. Cette deuxième fraction est versée par les entreprises, directement, aux structures habilitées à la percevoir.

Aussi, si vous êtes habilité à percevoir la taxe d'apprentissage, il convient de se mobiliser pour préparer votre campagne de collecte et solliciter les entreprises pour développer vos relations partenariales en faveur de l'affectation de la fraction de 13 % à votre établissement. La plateforme est un outil qui permet aux entreprises d'assurer un versement en ligne directement aux établissements et de générer le reçu libératoire en conséquence. Pour bénéficier de ce service, il convient d'activer l'espace de votre établissement via l'invitation qui vous a été envoyée. Si jamais vous n'avez pas eu connaissance de ce mail, vous pouvez envoyer un



message à Émilie JULIEN : [e-julien@enseignement-catholique.fr](mailto:e-julien@enseignement-catholique.fr) qui vous transmettra les informations pour y accéder.

Enfin, des prestataires de services sont en cours de référencement afin de vous proposer de vous appuyer sur des services extérieurs pour assurer les activités afférentes à la collecte de fraction de 13 % de taxe d'apprentissage.

*Émilie JULIEN,  
directrice de l'Agence Excellence Pro*



# ZOOM sur la mixité de public

## Interview Grégory DAUBERCOURT, Responsable du Centre de formation dans le groupe EPID-Vauban à Dunkerque

### La mixité de public, c'est déjà une longue histoire dans le groupe EPID-Vauban non ?

Cela fait dix ans que nous la pratiquons. Quand je parle de mixité, je parle bien d'apprenants sous statut scolaire, mélangés dans la même classe avec des alternants.

Tout a commencé par le BTS ATI (Assistance Technique d'Ingénieur). La section était très fragilisée, il n'y avait plus que 4 étudiants, alors que paradoxalement, l'insertion à l'emploi était réelle. Ainsi, grâce à une entreprise déjà partenaire (ENDEL), nous avons décidé de mettre en place des contrats en alternance pour étoffer les effectifs, même après la rentrée, c'était possible. Cela a nécessité une importante réflexion logistique notamment sur la construction des plannings.

En effet, les jeunes sous statut scolaire ne sont pas présents pendant les vacances, alors que les alternants le sont ! Nous réalisons les calendriers en fonction du besoin des entreprises. Nous avons

**Là où il y a  
une volonté,  
il y a un chemin  
de réussite.**

donc établi des plannings particuliers afin de satisfaire un maximum d'entreprises et nous avons opté pour 4 semaines au centre de formation suivi de 4 semaines en entreprise. Cela permettait aux alternants d'être présents en entreprise une semaine avant les vacances scolaires et une semaine après. À noter qu'un alternant n'a pas de vacances scolaires. Il bénéficie

de 5 semaines de congés payés, c'est un salarié. De plus, tout comme en entreprise, ses semaines de cours font 35 heures.

En l'absence des alternants en cours, les « scolaires » se concentraient sur de la remédiation, de l'approfondissement. Les alternants avaient ainsi moins de cours à « rattraper ».

À cette époque, nous pouvions « remonter » les effectifs au rectorat. Nous passions alors de 4 à 11, de quoi sauver cette demi-division de BTS. C'est même un jeune alternant qui est devenu major de promotion dans l'académie de Lille cette année-là. Comme quoi, là où il y a une volonté, il y a un chemin de réussite. Cela a donné du poids à notre système qui a ainsi été reconnu. La filière était sauvée.

Malgré les difficultés organisationnelles, nous avons développé cette mixité de public, 4 BTS sont concernés dans le groupe, sachant que des BTS uniquement scolaires et uniquement en alternance existent aussi. La mixité permet de passer d'un système à un autre et sécurise le parcours du jeune, c'est très rassurant. L'avantage de mixer les formations est que les enseignants / formateurs sont les mêmes pour les scolaires ou les alternants. Les enseignants sont bien davantage en contact avec les inspecteurs que les formateurs, c'est un vrai plus dans l'élaboration des progressions pédagogiques. Certains intervenants ne sont pas enseignants, ils sont formateurs, là aussi cela a un avantage, ils ont une approche du jeune différente. Ils côtoient au quotidien des jeunes apprenants

salariés, l'approche est différente par rapport à des scolaires. Enseignants et formateurs s'apportent donc mutuellement !

Le système est intéressant mais complexe. En effet, les alternants sont payés sur 35 heures par semaine qu'ils soient en classe ou en entreprise alors que les scolaires (non rémunérés évidemment) n'ont qu'une trentaine d'heures dans leur emploi du temps, il faut donc « combler » la différence intelligemment. Aussi, la gestion de la vie « scolaire » est différente, la législation étant elle-même différente, l'une étant liée au Ministère de l'Éducation Nationale et l'autre à celle du Ministère du Travail. Comme souligné plus haut, les alternants sont en entreprise alors que les scolaires sont présents en cours, ils doivent « compenser ». Des contenus de référentiels scolaires peuvent alors manquer. Heureusement, nous avons mis en place de la formation à distance pour pallier ce manque. Cela reste tout de même difficile, ne nous voilons pas la face.

De plus, le système par alternance nécessite un équilibre financier à respecter. Un jeune en alternance apporte ce que l'on appelle un « coût contrat », il apporte une somme d'argent à l'établissement. Nous avons choisi de la répartir en 3 tiers, l'un pour l'équipe pédagogique (payer les formateurs qui ont un contrat de travail),

l'un pour l'administration (gestion des contrats, comptabilité...) et l'autre en investissement. Il faut que cela soit rentable sinon l'établissement perd de l'argent. Il peut aussi en gagner, c'est intéressant pour les investissements.

Plus tard, nous avons élargi ce projet à d'autres formations. Par exemple, nous avons pu ouvrir un BTS Maintenance Système grâce à la mixité de public. En effet, nous avons déjà la formation en alternance, et le fait d'insister dans notre demande d'ouverture sous statut scolaire sur la mise en place de la mixité de public, nous a permis d'obtenir cette ouverture.

Grâce à cette mixité, nous avons pu dédoubler des classes, un groupe financé par l'Éducation Nationale et un groupe financé par notre centre de formation (et donc les coûts contrats). Par exemple, dans une classe de 20 apprenants, cela permet de quasiment tout dédoubler et de fonctionner en 2 groupes de 10 ! À ce jour, le groupe EPID-Vauban a 4 BTS en mixité de public, c'est une vraie force.

Concernant le statut du maître, ce n'est pas très clair. Il a le droit d'enseigner en formation initiale, et l'apprentissage est bien en formation initiale. Il peut intervenir dans une classe mixée, à condition que l'effectif d'alternant ne soit pas supérieur à la



moitié des effectifs. Reste la question de la présence des alternants parfois en classe pendant les vacances scolaires. Dans ce cas, c'est un formateur qui doit intervenir. En effet, le rythme 4 semaines en classe et 4 semaines en entreprise n'est pas un rythme toujours plébiscité par les entreprises. Certaines demandent un autre rythme, il faut pouvoir s'adapter, c'est parfois du sur-mesure.

### La mixité est une sorte de tremplin pour développer une formation.

Ce système pourrait évoluer. En effet, cela fonctionne aujourd'hui car le coût contrat rend ce système rentable. Il est question d'une minoration de ce coût contrat lorsque la formation est en mixité de public. Une économie pour l'État. Il faudra être vigilants et bien anticiper les clés de répartition. Sinon, cela ne sera plus rentable et l'établissement pourrait perdre de l'argent.

En fait, il faut avoir à l'esprit que la mixité est une sorte de tremplin pour développer une formation.



L'idéal serait aussi que les maîtres puissent voir apparaître leurs heures de formation sur leur VS comme dans les établissements publics...

Nous parlons surtout des BTS car sur le niveau BAC, c'est différent. L'alternance seule oui, le scolaire seul oui, les deux dans une même classe, c'est plus compliqué. Les jeunes manquent parfois de maturité ou d'autonomie pour vivre la mixité de parcours. Pour les équipes aussi c'est perturbant, la peur qu'un système absorbe l'autre persiste alors que les deux systèmes sont bel et bien complémentaires !

*Entretien réalisé par Sophie VERBRUGGHE*



# Pourquoi choisir l'apprentissage ?

## Témoignage

**En formation initiale, il est facile de tomber dans une sorte de routine, toutes les journées se ressemblent alors qu'en alternance, chaque journée est une nouvelle aventure.**

L'apprentissage peut entraîner un vrai regain de motivation pour des étudiants qui n'intègrent les notions théoriques que lorsqu'ils en comprennent l'utilité professionnelle. Dans le même temps, l'apprentissage permet de conforter nos choix d'études grâce à une mise en pratique professionnelle de nos connaissances. En tant qu'apprentis, nous complétons nos acquis scolaires quotidiennement dans notre vie professionnelle.



L'alternance est une réelle opportunité pour un étudiant d'appréhender le monde du travail. Des responsabilités nous sont confiées, nous pouvons réellement mesurer l'impact de notre travail au sein de l'entreprise. C'est une réelle chance, en alternance, d'apprendre le métier auprès de professionnels confirmés. Cela rassure car nous avons l'intime conviction qu'à la fin de nos études, nous aurons une grande employabilité sur le marché du travail. En effet, les employeurs demandent une expérience professionnelle minimale. Nous sommes convaincus, qu'ayant fait de l'alternance, nous pourrions être recrutés plus rapidement et probablement avec un salaire plus élevé.

Par ailleurs, la rémunération attachée au contrat d'apprentissage valorise notre travail en tant que « salariés ». Elle permet, aussi, d'obtenir une petite stabilité financière précieuse en tant qu'étudiant.

Un autre avantage réside dans la constitution d'un réseau professionnel, composé d'un carnet d'adresses et de contacts qui peuvent fortement influencer notre vie professionnelle future.

Émilie, étudiante en deuxième année de DCG :  
« C'est pour moi une grande satisfaction de recevoir un enseignement de cette qualité. Ayant commencé par étudier en candidate libre, il me manquait cet encadrement pédagogique que me fournissent aujourd'hui mes professeurs à Teilhard de Chardin. Le rythme de chacun y est respecté tout en nous transmettant à tous une certaine rigueur, qui nous sera indispensable dans nos futurs métiers. Tout le monde y trouve sa place car la diversité des matières enseignées en DCG peut aboutir à des orientations différentes. »

L'équipe enseignante et nos maîtres d'apprentissage nous donnent l'envie d'aller le plus loin possible dans nos études afin de nous assurer un avenir serein dans le métier que nous avons choisi en pleine conscience.

Guillaume – DSCG1 – 2<sup>e</sup> année d'alternance  
Arnaud – DSCG2 – 2<sup>e</sup> année d'alternance  
Nicolas – DSCG1 – 4<sup>e</sup> année d'alternance  
Émilie – DCG2 – 1<sup>re</sup> année d'alternance

# La formation par alternance

Interview de Jean-François DESBONNET, Directeur régional du CFA Jean Bosco Haut de France.

## 1. Qu'est-ce que la formation par alternance ?

C'est tout simplement un autre moyen de se former, il faut avoir à l'esprit que dans ce cas cela se passe avec deux lieux de formations : l'entreprise et le centre de formation. Ce dernier vient en complément de ce qui est vécu en entreprise. En effet, la progression pédagogique est construite en fonction de ce qui est réalisé en entreprise, c'est une vraie complémentarité entre les deux lieux. L'apprenant est bien entendu au cœur de la formation par alternance, il est l'acteur essentiel, il est le lien entre l'entreprise et le centre de formation et donc entre les formateurs et son maître d'apprentissage, s'il est apprenti.

## 2. Quelle est la différence entre l'alternance et l'apprentissage donc ?

L'alternance est une modalité de mise en œuvre du contrat et de la formation. Elle peut se décliner en contrat de professionnalisation (formation continue, formation professionnelle...). L'idée d'accompagnement éducatif et social n'est pas dans le projet du contrat de professionnalisation, ce sont les compétences métier qui sont primordiales. Dans nos établissements nous mettons tout de même en place cet accompagnement éducatif et social, même si comme je le disais, ce n'est pas le cœur du projet.

**L'apprentissage est bien une formation initiale qui prend toute la dimension du jeune d'un point de vue pédagogique, éducatif et social.**

En contrat d'apprentissage, nous parlons d'une mise en œuvre globale de la formation, le projet



éducatif et social est essentiel dans le projet. Cela est même inscrit dans la loi, l'UFA (unité de formation par apprentissage) qui dépend du CFA (Centre de formation par apprentissage) a obligation d'accompagner le jeune dans toutes ses dimensions. En amont, il y a la recherche de l'entreprise, nous l'accompagnons dans cette démarche (même si une formation par apprentissage peut démarrer dans un premier temps sans contrat puisque le futur apprenti a 3 mois pour signer son contrat amont). Pendant la formation il s'agit de le faire grandir, en tant que

professionnel, en tant que personne et citoyen. Enfin, après la formation, l'UFA travaille avec lui sa poursuite d'étude ou son insertion professionnelle. L'apprentissage est bien une formation initiale qui prend toute la dimension du jeune d'un point de vue pédagogique, éducatif et social.

### 3. Histoire de l'alternance au CFA Jean Bosco

Jean-François DESBONNET explique que Saint Jean BOSCO est né le 16 août 1815 dans le Piémont. Il a voué sa vie à l'éducation des jeunes enfants issus de milieux défavorisés et a fondé, en 1859, la Société de Saint François de Sales, plus connue sous le nom de congrégation des salésiens. L'Église catholique romaine l'a déclaré saint en 1934, c'est le saint patron des éditeurs, des apprentis et des prestidigitateurs. C'est un précurseur de l'apprentissage même si ce n'était pas sous sa forme actuelle. Par conséquent, au CFA Jean Bosco, les valeurs salésiennes prédominent, éclairées également par celles de Nicolas BARRÉ, fondateur de la communauté des Sœurs de l'Enfant de Jésus, Providence de Rouen, cotutelle avec les Tutelles Diocésaines Hauts de France du CFA, « *c'est dans nos gènes* » souligne Jean-François DESBONNET. Le CFA dans sa forme actuelle est né le 29 mai 2018. Il est le fruit du rapprochement des 2 CFA des ex-régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie :

Le CFA Saint Louis, à Armentières, créé en 1993, avec 18 UFA et le CFA Jean Bosco, à Amiens, conventionné en 2006, avec ses 9 UFA. Il compte à ce jour, + de 45 UFA, réparties sur tout le territoire des Hauts-de-France et propose + de 100 formations et avec + de 2 500 apprenti(e)s formé(e)s chaque année.

### 4. Sur quels niveaux est-ce possible? Titres, diplômes...

Aujourd'hui, on peut faire de l'apprentissage du CAP au Master ou encore en école d'ingénieur. Que la plupart des métiers s'ouvrent à l'apprentissage est aujourd'hui une volonté forte du pouvoir exécutif. Par exemple, on peut devenir infirmier ou kinésithérapeute en apprentissage, cela n'était pas possible il y a encore peu de temps. Le diplôme couvre un champ plus large associant formation générale, compétences professionnelles et développement du citoyen. Les diplômes sont rattachés au Ministère de l'Éducation Nationale. Les titres professionnels quant à eux sont

davantage sur les compétences professionnelles, ils sont rattachés au Ministère du Travail.

Aussi, tous les titres du RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) sont éligibles à l'apprentissage, cela fonctionne par titre professionnel gradué. En effet, le cadre national des certifications professionnelles définit huit niveaux de qualification, à l'instar du cadre européen des certifications: le niveau 2 est toutefois le premier niveau de maîtrise de compétences relatives à l'exercice d'un métier, le niveau 1 correspondant à la maîtrise de savoirs de base pouvant contribuer à l'exercice d'une activité professionnelle. Le niveau 8 correspond quant à lui au doctorat ou à une habilitation à diriger des recherches. À noter que de plus en plus de grandes écoles proposent à leurs étudiants de terminer leur cursus par de l'alternance. Depuis 6 mois maintenant il y a une forte propension des entreprises à choisir l'apprentissage plus que le contrat de professionnalisation. Même si cela est conjoncturel eu égard aux aides de l'État pour embaucher un apprenti, cela devient de plus en plus structurel. L'exécutif a donné des consignes très claires aux OPCO (opérateurs de compétences) qui sont liées aux branches professionnelles, les OPCO subissent une forte incitation pour développer l'apprentissage, et les entreprises sont ainsi encouragées à le faire.

**L'intérêt de ce type de formation est évident puisque l'apprentissage engendre 75 % d'insertion à l'issue de la formation.**

Aujourd'hui encore, nous avons à l'esprit que plus nous avons de diplômes plus nous avons de chance de trouver un emploi. Cela devient cependant de moins en moins vrai. La formation, c'est tout au long de la vie, elle n'est pas forcément liée à un diplôme. La route est encore longue pour faire bouger les schémas plus traditionnels (avoir le plus haut diplôme possible) qui restent rassurants pour les familles notamment.

L'apprentissage est très porteur aujourd'hui et les réussites sont si nombreuses.

### 5. Pourriez-vous nous citer quelques chiffres ?

Le réseau CFA Jean Bosco a progressé de 43 % en deux ans. C'est énorme. Indéniablement les aides de l'État y sont pour quelque chose ; aussi cela prouve aussi que l'État envoie un signe fort : il réforme et il en donne les moyens. À la rentrée 2020, le CFA Jean Bosco, c'est 2 800 apprentis. L'intérêt de ce type de formation est évident puisque l'apprentissage engendre 75 % d'insertion à l'issue de la formation. Le jeune est déjà dans le monde du travail pendant sa formation, pour l'entreprise c'est une manière d'avoir une période d'essai allongée, c'est très sécurisant.

La force de notre CFA : une dynamique de réseau ! Malgré la conjoncture, il y a beaucoup de projets d'ouverture. 80 formations viennent d'ouvrir, toutes viables et rentables.

### 6. Vous nous parlez de réseau, quelle est la force d'un réseau d'UFA ?

Le CFA Jean Bosco pilote les UFA, il est facilitateur. En effet, il s'agit de fluidifier les process entre le financeur, les branches professionnelles, les partenaires institutionnels (la région par exemple) pour que sur le terrain nous puissions nous déployer plus facilement. Le CFA aide à la mise en

œuvre de l'activité pédagogique dans les UFA. En cette période de forte croissance, il faut pouvoir absorber la masse de travail supplémentaire !

En outre, il est important de fédérer, d'impulser, de maîtriser et de piloter. Maîtriser et piloter, c'est travailler un schéma des formations pour libérer les énergies : les établissements doivent être accompagnés, soutenus tout en tenant compte de la complémentarité du réseau et ainsi éviter la concurrence.

L'aspect financier est aussi primordial. Le CFA Jean Bosco a mis en place un fonds de péréquation pour aider les établissements qui démarrent, qui veulent grandir ou en difficultés conjoncturelles. C'est une vraie sécurité. Le CFA (et donc les UFA en réseau) absorbe l'ensemble des déficits, et gère aussi les bénéfices. Si le fonds de péréquation n'est pas dépensé, il est réinvesti, en soutenant des UFA performantes dans leurs investissements. Travailler en réseau permet d'être plus fort dans les négociations, il représente les UFA vis-à-vis des branches professionnelles et des OPCO. Travailler en réseau permet de tisser des liens au service d'un tout, en l'occurrence le CFA, un cercle vertueux en fait !





**Un jeune qui a besoin du scolaire restera dans le scolaire. Un jeune qui veut construire un projet par apprentissage risque de quitter le lycée si la formation n'existe pas dans ce dernier.**

**7. Pourquoi conventionner avec des partenaires, comme le CNAM (Centre National des Arts et Métiers) ou encore l'Université catholique par exemple ?**

En fait, dans l'enseignement supérieur nous sommes obligés de nous adosser à des certificateurs pour valider la formation. C'est une garantie sur la qualité, l'équipe pédagogique est habilitée par ces organismes certificateurs pour enseigner en BAC + 2, 3, 4, 5... une vraie reconnaissance.

Des partenariats existaient déjà avec le CNAM, c'était naturel de conventionner avec eux. Pour l'Université catholique, l'idée était de nous rapprocher de notre propre famille ! Nous les avons sollicités dans cet esprit, une vraie stratégie est en train de se construire avec l'Université catholique, c'est très positif et stimulant.

**8. Une dernière question. En quoi est-ce un atout d'avoir une UFA et un lycée professionnel par exemple ? (voir également le ZOOM sur la mixité de publics)**

En fait, avoir une UFA dans un établissement scolaire correspond à une logique commune. Cela rassure les familles, les jeunes peuvent basculer d'un système à l'autre (scolaire / alternance).

Une vraie souplesse devient possible, elle doit être au cœur de la stratégie globale de l'établissement : formation initiale par voie scolaire ou par apprentissage, formation continue, et ce, sur tous les niveaux. Une vraie stratégie à mettre en place dans laquelle chacun peut s'y retrouver. Les formations ne sont pas en concurrence les unes avec les autres. Un jeune qui a besoin du scolaire restera dans le scolaire. Un jeune qui veut construire un projet par apprentissage risque de

quitter le lycée si la formation n'existe pas dans ce dernier. Il n'y a pas un chemin, il y a le chemin qui correspond aux besoins du jeune. De plus, cela prend tout son sens dans le cadre de la labellisation des lycées des métiers ou des campus des métiers.

Ouvrir une formation dans une UFA est beaucoup plus facile qu'en établissement scolaire. Fermer est aussi une solution, il s'agit de répondre à des besoins territoriaux. Le système est bien plus souple qu'en formation initiale scolaire. Le chemin est souvent long pour obtenir une ouverture et cela passe par de nombreuses instances. L'idée de la réforme de la voie professionnelle est simple. Là où il y a un besoin, on tente d'ouvrir la formation. Si le besoin est là, le dossier est instruit indépendamment d'un calendrier figé. La tête de réseau (le CFA) accompagne les établissements dans cette dynamique et permet une réactivité.

Que ce soit dans l'établissement ou au CFA, l'anticipation est primordiale, la démarche de prospective est essentielle.

Pour conclure, nous avons tous les atouts pour réussir cette réforme, elle est faite pour nous ! Notre maillage territorial est fort, nos UFA sont adossées à des lycées qui apportent un savoir-faire sur l'accompagnement du jeune. Cela crée des équipes réactives et dynamiques. Les chefs d'établissement cherchent de plus en plus à ouvrir en apprentissage ou à le développer. Une vraie stratégie de complémentarité car il ne s'agit en aucun cas de remplacer un système par un autre ou de créer une concurrence interne. La complémentarité est la clé !

*Entretien réalisé par Sophie VERBRUGGHE*

# L'alternance, nécessité d'une nouvelle gouvernance !

## Une révolution culturelle...

**Un peu d'histoire en matière de gouvernance...**

**La loi de 1959 et son fonctionnement contractuel ont moulé, et solidement ancré... au cours de ce récent « plus que demi-siècle » :**

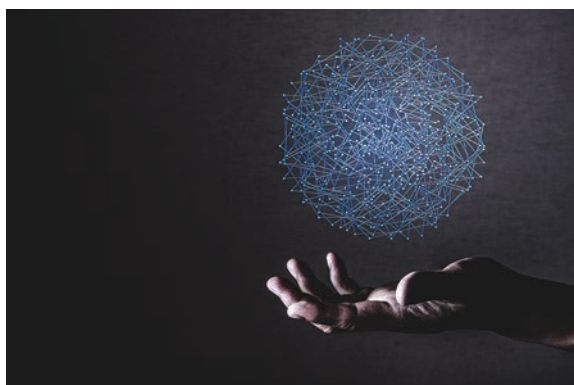
- **d'une part une posture de gestion avec des outils techniques spécifiques d'analyse qui ont fait leurs preuves (des ratios ciblés, des plans pluriannuels, etc.),**
- **et d'autre part un type de gouvernance en prise directe avec ses supports logistiques dédiés (un cadre fonctionnel associatif, et son arborescence décisionnelle traditionnelle entre autres...). Quant à ce second point les dirigeants concernés ont eu à cœur de respecter, dans leur méthode de management, le contenu de leurs lettres de mission ou chartes diverses, reflets concrets de ces éléments.**

Mon activité professionnelle m'a fait accompagner la mutation d'alors, qui s'est étalée sur de nombreuses années. Avec recul constatons que la problématique se situait principalement en la « révolution culturelle » nécessaire pour les acteurs qui devaient remettre en cause leur posture issue d'un autre univers ; tout le reste « n'a été que technique ».

Ce nouveau duo Gestion / Gouvernance, issu de la loi Debré, dont les fondamentaux demeurent

de nos jours, s'est trouvé bien adapté aux nécessités de notre « marché spécifique », à savoir un relationnel avec les instances de l'Éducation Nationale (partenariat État), complété avec celui de nos structures internes (caractère propre). C'est de fait une philosophie quotidienne de type « gestion de dossiers administratifs normés » qui en a découlé (citons pour exemple les autorisations d'évolutions de nature pédagogique, sans lien avec les lois classiques du marché de l'environnement économique). L'aspect positif qui en ressort est une sécurisation de la gestion de l'urgence et de l'aléatoire, ce qui a permis la mise en place d'outils spécifiques d'analyse tels que ceux cités plus haut.

Ledit duo a, de plus, été respectueux des choix d'Église, laquelle avait demandé, au début du XX<sup>e</sup> siècle, à ce que ce soit la structure associative qui assure le support des œuvres d'enseignement permettant ainsi l'action désintéressée. Une conséquence complémentaire, mais essentielle pour nos établissements, est que la mécanique



financière qui en découle, laquelle gravite autour d'« un état d'esprit cotisation », érode les à-coups des ressources en les lissant. La gestion des dépenses de fonctionnement s'en trouve ainsi facilitée, notamment celle du temps de travail (la plus sensible pour des raisons économiques certes, mais aussi relationnelles car à la base de nos communautés éducatives).

La conjonction des deux points cités précédemment a permis le vécu d'un état d'esprit offrant « du paisible » autour de la gestion, et tout projet d'établissement a besoin de paix. Peut en effet se vivre dans ce cadre le principe que « le temps c'est de l'écoute », bien loin de la pression quotidienne avec laquelle est confrontée actuellement « l'entreprise ». Mais nous sommes désormais au XXI<sup>e</sup> siècle... Et voilà que se met en place un concept de formation qui rapproche ce monde de l'entreprise avec celui de l'éducation. Ce sera un partenariat gagnant / gagnant au service des jeunes certes, mais avec des contingences de gestion qui n'ont plus rien à voir avec nos échanges traditionnels actuellement en place avec le tissu économique.

Nos mécanismes décisionnels nécessaires à la gouvernance sont ceux vécus par la tradition

associative. Ils ont été performants jusqu'à ce jour, répondent encore bien à l'environnement de la loi Debré et sa contractualisation, mais il convient de ne pas se laisser surprendre par l'évolution d'une activité quelque peu marginale économiquement dans nos établissements, donc jusqu'à ce jour sans enjeux majeurs de déstabilisation. Il s'agit, pour employer un langage du passé, de la formation en apprentissage.

### La montée en puissance de l'apprentissage

Totalement refondue en un bel outil adapté au service de l'éducation, la formation en alternance oblige à repenser nos classiques, voire les révolutionner. Il faut désormais travailler avec des partenaires nouveaux et vivre de nouvelles modalités financières et relationnelles. Il est fondamental de prendre conscience qu'il convient d'apprendre à évoluer en un paysage nouveau (et ce, autrement qu'en spectateur de fait quoi qu'on en pense), avec un réalisme de gestion se rapprochant des contraintes et règles du tissu économique. Celles-ci nécessitent réadaptations et remises en cause permanentes, échanges « commerciaux » dans un cadre structurel qui doit permettre réactivité; on se doit de penser en démarche d'objectifs, le tout dans un montage financier et budgétaire apportant stratégie, au service de l'éducation...



(de fait, désormais, le temps c'est de l'argent). Ces éléments de fond sont à intégrer dans notre finalité d'accompagnement des jeunes en formation (qui nécessite pourtant, comme déjà cité, que le temps soit de l'écoute).

Les jours de commentaires financiers il sera plus important de focaliser son potentiel d'énergie sur quelques chiffres bien ciblés, (loin d'une lecture littérale de ligne à ligne) :

- L'Excédent Brut d'Exploitation,
- Son usage vers notamment un fonds de roulement nécessaire aux nouveaux flux de trésorerie,
- Mais surtout vers la nécessaire constitution de réserves financières d'une tout autre nature que nos habituelles.

La pédagogie traditionnelle de présentation comparative du budget administratif détaillé voté avec sa réalisation, quoiqu'utile pour l'attaché de gestion, devient désuète pour les décideurs en regard de la priorité des trois points cités précédemment. Ce sont les essentiels, à actualiser fréquemment car les « lois du marché » sont porte

ouverte sur l'aléatoire. Se lancer dans une nouvelle galaxie nécessitant du pilotage à vue sous-entend préalablement d'avoir sélectionné simplement quelques axes essentiels, sans chercher à tout planifier dans du normé figé comme dans la majeure partie de nos dossiers administratifs actuels. Les indicateurs de base (cadre large du pilotage automatique) seront à compléter par

un décisionnel réactif dûment adapté, vite... et bien... (pilotage manuel action/réaction). C'est cette posture qui permettra de rester vivant dans un tissu sociétal en mutation permanente, et de continuer à offrir aux acteurs de terrain les moyens d'un accompagnement paisible. Elle légitimera en parallèle d'être reconnus pour travailler d'égal à égal avec l'entreprise dans la perspective des services à rendre ensemble, au-delà de simples échanges tels que majoritaires actuellement (certes utiles), mais vécus selon des classiques.

**La finalité sera toujours pédagogique, mais débouchera alors sur des propositions aux seuils de rentabilités évolués et variés.**

### Des questionnements

Comme il n'y a pas de solution toute faite, et que l'édifice qui sera cadre de vie est à construire progressivement, axons le travail sur quelques phrases, à considérer comme simple support de réflexions :

#### Complicité Chef d'établissement / OGEC

Une telle évolution est opportunité d'accentuer la complicité constructive qui se doit d'exister entre le chef d'établissement, responsable et garant du projet d'établissement, et son OGEC, porteur de la responsabilité de gestion.

#### Complémentarité des formations en alternance avec l'offre sous statut scolaire

Les quelques éléments économiques objet du présent article ne sont qu'outils au service dudit projet cité. Les formations concernées par la réflexion doivent, bien évidemment, s'intégrer en un panel harmonieux avec les existants historiques de l'établissement (on y verra même des parcours mixtes). L'objectif est bien d'optimiser une offre variée et ses aiguillages de transferts auprès des jeunes concernés. La finalité sera donc toujours pédagogique, mais débouchera alors sur des propositions aux seuils de rentabilités évolués et variés...

#### Concept de Gestion / Support logistique

Au fil des années vont s'ajuster probablement les ressources de financement en fonction de la stabilisation progressive constatée des logistiques en place. Une péréquation interne sera très certainement nécessaire. Le rôle de l'OGEC sera de réfléchir aux pistes d'organisation et aux objectifs économiques permettant d'assurer les choix pédagogiques souhaités par le chef d'établissement.

Pour assurer la rentabilité des charges fixes, et y intégrer la structure administrative dédiée, la définition de seuils généraux d'objectifs au vu des trois critères cités plus haut est indispensable, et ce en y incluant le risque maximum supportable.

Il est à noter que lesdites nécessités structurelles administratives de ce type de formation sont plus importantes que celles de la formation initiale. De plus, le fait que la rémunération des formateurs soit assurée par l'établissement démultiplie les masses gérées, malgré le présentiel à temps partiel des jeunes dans l'établissement.

Dans le groupe que je préside, les 6 % de ces jeunes qui seront concernés par l'alternance rentrée 2021, soit 180 sur 2900 au total, représenteront près de 12 % des 8500 k euros de budget annuel. On voit qu'il convient donc de bien mettre en place l'organisation qui sera la plus performante, ou tout simplement réalisable, à savoir: soit une maîtrise totale du support administratif, soit une sous-traitance partielle ou totale si le volume géré n'atteint pas le seuil nécessaire le permettant. Il va de soi qu'une maîtrise totale en interne améliore la dynamique de performance. Si celle-ci n'est pas possible se posera la question de la dite sous-traitance vers une structure régionale, ou un établissement disposant de l'infrastructure.

Un travail à la fois technique et stratégique doit compléter ces éléments de fond. Intégrer un objectif de fonds de roulement minimum permettant d'assurer les flux de trésorerie (différent des trois mois ou 25 % traditionnels) en sera le premier.

Mais il conviendra d'y ajouter des réserves sécuritaires liées à la spécificité de l'exercice de ce « métier de l'alternance ». Par exemple une qui serait destinée à maintenir en activité une formation déficitaire en raison de son faible effectif dans un souci de service auprès des jeunes, et ce en lien avec le projet d'établissement. Évidemment, des seuils de rupture devront être fixés. De même, en cas d'incident majeur, relatif à l'agrément d'une formation par exemple, il aura été judicieux d'avoir sécurisé une année de fonctionnement, pour une ou deux formations, selon la masse globale de celles gérées dans l'activité alternance du groupe scolaire. Intégrer ces objectifs sous-entend qu'ils soient combinés avec le projet pédagogique et son ensemble de propositions de filières. Le tissage de ce canevas confirme bien la nécessaire « complicité » à vivre entre chef d'établissement et son OGEC. Bien évidemment cette connivence orientera la posture de gouvernance et ses rouages d'actions afférents.

L'OGEC de par sa responsabilité ne pourra être dépendant de décisionnels contraints en externe qui fragiliseraient l'indispensable et délicate optimisation nécessaire. Les conséquences financières, ainsi qu'énoncé seraient très graves en cas de situation de cessation de paiement. Il ne peut y avoir de transfert entre la formation initiale avec sa législation propre, et l'alternance. Une situation dramatique vécue récemment en nos milieux confirme cette nécessité.



Enfin, isoler comptablement l'activité, avec pour complément des clés de répartition enregistrées par abonnements, permettra d'indiquer en temps réel de l'évolution de la situation.

### Veille éthique

Bien entendu, une veille d'éthique est nécessaire de la part de l'institution, ce n'est pas par hasard que « le marché » intéresse des acteurs divers. Constatons également que des entreprises créent leur propre environnement de formation. C'est par leur reconnaissance de notre maîtrise culturelle du milieu dans lequel elles évoluent que nous serons en mesure de sous-traiter une partie de leurs besoins.

La liberté d'entreprendre qui existe juridiquement ne doit pas être concurrentielle dans notre réseau. Il conviendra d'éviter qu'une recherche d'équilibre financier déstabilise l'esprit de celui-ci. Les leviers d'intervention sont déjà en place pour éviter cette dérive, le Directeur Diocésain, ou la tutelle, membre de droit dans l'OGEC dispose des prérogatives statutaires pour intervenir lors des ouvertures sollicitées puisque celles-ci doivent être validées en Conseil d'Administration compte tenu des enjeux financiers exposés.

### En conclusion

De même que l'arrivée de la loi Debré en 1959 a nécessité remise en cause de gouvernance et de posture des responsables d'alors, et ce sur une génération, la réussite de la gouvernance de la formation en alternance en nos milieux sera culturelle, ou ne sera pas... Tout le reste « n'est que technique... ».

*Gilbert GUIHAIRE*

*Co-fondateur et ex-dirigeant du groupe FIC-APLON*

*Président OGEC Groupe Saint-Jean - Rennes*

*2900 élèves de la 6<sup>e</sup>*

*à Bac + 5 (dont 180 alternants)*

# Les actualités de l'Agence Excellence Pro **Promotion et animation des partenariats signés avec les branches professionnelles**

**Dans le cadre de la dynamique impulsée par le Salon Excellence Pro, plusieurs partenariats ont été engagés avec des branches professionnelles, pour développer la collaboration entre les établissements de l'Enseignement Catholique et les entreprises. La transformation du Salon Excellence Pro n'a pas remis en cause les engagements pris.**



Précisément, le vendredi 20 novembre, RenaSup et l'Agence Excellence Pro ont signé un partenariat avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables dans une volonté partagée de favoriser la collaboration entre École et monde économique. Cette convention a pour objectifs :

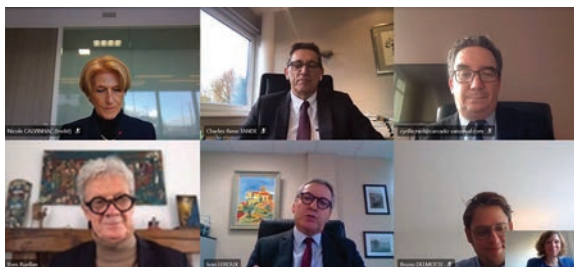
- L'évolution des métiers et des formations
- Le développement de nouveaux titres et certifications
- L'information et orientation des jeunes en formation
- La formation des élèves, des étudiants et des apprentis

- L'information et formation des enseignants et des acteurs chargés de l'orientation
- La participation de la profession aux jurys d'examens

Aussi, un comité de pilotage composé des représentants signataires de cette branche assurera la promotion et le suivi de cette convention.

De plus, une convention cadre a également été signée entre l'Agence Excellence Pro et l'UIMM le jeudi 26 novembre. Elle vise à favoriser :

- La mise en place de parcours conjoints entre les Pôles formation UIMM et les lycées professionnels et technologiques de l'Enseignement catholique ;
- La mutualisation de plateaux techniques et ressources pédagogiques ;
- Le développement conjoint de parcours de formation dans un objectif de certification des compétences des salariés des entreprises industrielles, en favorisant la mise en œuvre de certifications professionnelles ;



La convention s'inscrit dans l'esprit porté par la réforme « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », et la réforme de la voie professionnelle, qui visent à favoriser le développement des formations professionnelles et en particulier l'apprentissage qui constitue une voie d'excellence.

Pour recevoir plus d'informations sur ces partenariats, vous pouvez contacter la directrice de l'Agence Excellence Pro, Émilie JULIEN :

[e-julien@enseignement-catholique.fr](mailto:e-julien@enseignement-catholique.fr)

Émilie JULIEN

- Une présence renforcée lors d'événements dédiés au secteur ;
- La valorisation des travaux prospectifs menés par l'Observatoire Interindustriel.



### **Le régime prévoyance d'un enseignant sous contrat**

Malgré la loi Censi de 2005 et l'octroi d'un statut d'agent de droit public, un régime spécifique de prévoyance a été maintenu. Il est régi par la convention du 28 juin 2012.

Un avenant portant l'indemnisation maladie à 95 % du net, en complément du maintien partiel de traitement par l'État, a été conclu en 2014.

### **Prévoyance des enseignants : procédure provisoire de calcul des cotisations**

En raison des règles issues du RGPD, les bulletins de salaire dématérialisés des enseignants leur sont adressés directement et ne transitent plus par les établissements.

En conséquence, ces derniers ne peuvent plus connaître le montant de la masse salariale enseignants, donnée nécessaire pour calculer et payer les cotisations Prévoyance.

Le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique s'est rapproché du Ministère pour que chaque rectorat adresse, courant 2020, au secrétariat technique et administratif du régime de prévoyance la masse salariale de chaque établissement.

Cela permettra à ceux-ci :

- de télécharger un appel de cotisation prévoyance pré rempli sur la base de la masse salariale N -1. La régularisation annuelle se fera à réception de la masse salariale de l'année suivante
- de télécharger un quitus de CSG-CRDS
- de calculer les Budgets CSE (+ de 50 pers).

### **Le forfait social**

Le forfait social est dû pour les établissements d'au moins 11 salariés. La cotisation prévoyance acquittée par les OGEC intègre son assiette de calcul. Le forfait social doit être traité via la DSN avec le CTP 479 soit trimestriellement soit annuellement.



**Chef  
d'établissement**



## Contre virus et marées

### Les Paroles solidaires de l'Institution Notre-Dame Saint-François arrivent jusqu'à nous !

**C'est en septembre 2019 que les élèves de l'Institution Notre-Dame Saint-François d'Évreux, accompagnés par leurs professeurs, se sont lancés un défi dantesque. « Et si on écrivait un livre avec tous les élèves du collège et du lycée ?... Et si en plus on le publiait ? »**

Cela peut paraître simple, énoncé ainsi. Mais le collège et le lycée, ce sont 32 classes, presque 800 élèves et une équipe enseignante déjà impliquée dans de nombreux projets sportifs et culturels.

Eh bien, malgré l'ampleur de la tâche, en septembre 2019, le projet est lancé. Il faut dire, que nous ne manquions pas de motivation. Nous avons décidé que les bénéfices de la vente de ce livre seraient entièrement reversés à l'association « Asperger-Accueil » qui soutient depuis des

années de nombreux projets d'accompagnement de jeunes autistes et de leurs familles. Certains scolarisés chez nous.

#### **Mer calme avant la tempête.**

Jusqu'en mars 2020, tout se déroula sans trop de difficultés. Dans chaque classe, un ou deux enseignants acceptèrent d'encadrer les élèves dans l'écriture de poèmes ayant pour thème « Handicap et solidarité ». L'écriture avançait et les jeunes s'investissaient dans le projet.

Pendant ce temps, les élèves de la classe de CAP vente 1<sup>re</sup> année organisaient la partie commerciale et logistique de l'opération (communication, affiches, tracts, bons de précommande...) pendant que les élèves de CAP Vente 2<sup>e</sup> année, aidés par leur professeur d'arts appliqués, concevaient l'illustration qui servirait pour la couverture du livre.

En janvier, nous avons l'ensemble des productions littéraires et graphiques des élèves. Chaque enseignant avait envoyé les textes à l'éditeur ébroïcien (Le Rire du Serpent – Cabane d'édition) pour qu'il prépare le montage du livre (première mise en page avant d'envoyer le fichier au maquettiste).

Début février, le maquettiste renvoyait la maquette « avant corrections » du livre. Tous les enseignants impliqués dans le projet passèrent leurs vacances à le relire pour repérer les dernières fautes d'orthographe et les problèmes de typographie.

Fin février, les corrections faites, nous étions prêts à envoyer les fichiers à l'imprimeur. Il ne nous restait plus qu'une étape, diffuser l'information auprès des familles, amis, etc.

Le mercredi 11 mars 2020, nous passions dans toutes les classes pour distribuer les carnets de précommandes aux élèves de l'Institution pour qu'ils commencent le démarchage auprès de leurs familles, amis, voisins...

Et... Le lendemain soir, nous apprenions que le pays serait confiné !

### La tempête !

Tout était annulé ! Nous ne verrions plus les élèves pendant de longues semaines.

Les portes ouvertes de l'Institution, prévue en mai avec une longue table dans les couloirs pour des séances de dédicaces de nos élèves : Annulées ! Les séances de dédicaces prévues à la librairie L'Oiseau Lire d'Évreux par petits groupes d'élèves : annulées !

L'année scolaire terminée, le projet solidaire était tombé dans l'oubli pour cause de COVID.

### Septembre 2020 : Le renouveau !

Loin de nous décourager, et malgré l'absence de nos élèves de troisième et de terminale qui avaient

obtenu leur diplôme en juin et étaient partis vers d'autres cieux, nous remîmes le couvert.

La classe de CAP vente 2<sup>e</sup> année (anciennement CAP Vente 1<sup>re</sup> année) se remit au travail et relança la communication dans toutes les classes. Cette fois, nous en étions certains, le livre sortirait à l'occasion de notre grande soirée de remise des diplômes du 13 novembre 2020. Mais...

### Confinement II : le retour.

Le 28 octobre 2020, tous nos efforts étaient à nouveau anéantis par un deuxième confinement ! Bien qu'il soit plus léger que le précédent et permette à nos élèves d'assister à leurs cours, la soirée de remise de diplômes était annulée et les dédicaces, reprogrammées à la librairie L'Oiseau Lire, le furent également...

### Une naissance, malgré tout.

Le vendredi 13 novembre 2020, bien que la soirée festive n'eût pas lieu, le « livreur-cigogne » de l'imprimeur livra une palette de livres à l'Institution et nous pouvions commencer la distribution des livres précommandés et montrer au monde entier le fruit d'un travail acharné et persévérant.

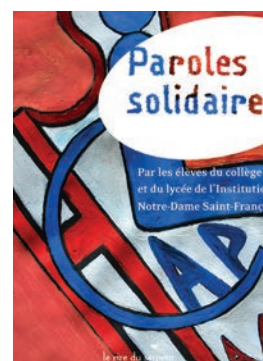
### Merci !

Merci à tous les élèves qui ont su nous montrer que les jeunes connaissent encore le sens du mot « solidaire » et qu'ils savaient encore écrire.

Merci à tous les enseignants qui ont porté ce projet.

Merci à la direction de l'Institution Notre-Dame Saint-François qui nous a fait confiance dès le départ et qui nous a soutenus pendant près d'un an et demi.

Merci à vous tous qui avez lu cet article jusqu'à son terme et qui vous apprêtez à soutenir notre projet en vous procurant ce bel ouvrage de 432 pages (pour seulement 10 €) en demandant le bon de commande sur : [contact@ndsf.fr](mailto:contact@ndsf.fr)



Rémy BRUMENT-VARLY  
Professeur de Lettres-Histoire

# Enquête sur la réalité au quotidien du métier de **dirigeant** d'une organisation éducative et / ou de formation

**218 Chefs d'établissements ont répondu à l'enquête sur la réalité du métier de dirigeant d'une organisation éducative et/ou de formation. La dernière enquête de 2015 avait reçue 146 réponses. Nous pouvons donc nous réjouir de la participation plus nombreuse.**

Le résultat de cette d'enquête vous est présenté dans ce document. Il comporte trois grandes parties : le contexte d'exercice, le temps de travail du chef d'établissement et enfin le ressenti du chef d'établissement. À chaque occasion, nous avons laissé la parole sous forme d'expressions libres, qui vient illustrer les grandes tendances de cette enquête. Quelques comparatifs importants par rapport à l'enquête de 2015 ont été mis en évidence, afin de montrer l'évolution de cette réalité au quotidien. Nous vous souhaitons une bonne lecture.

## PAROLES DE CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

### < 200 élèves :

Je quitte la fonction suite à la fermeture de l'établissement, avec le sentiment d'avoir été utilisé comme faire-valoir quant à l'accueil de la différence. L'absence de reconnaissance institutionnelle est en opposition avec les valeurs de bienveillance prônées dans beaucoup de réunions et de discours...

Être chef d'établissement aujourd'hui est vraiment difficile face à une déficience générale de prise de responsabilité des adultes (profs, parents,...) et une agressivité grandissante des parents et élèves. Nous sommes de véritables « éponges » qui doivent assurer et toucher à de nombreux domaines (finances, ressources humaines, vie scolaire, pédagogie...). Comment pouvons-nous être performants et fonder des bases solides quand nous courons après le temps? Et surtout en ce qui me concerne comment donner du sens à ma vie professionnelle?

### 201 à 600 élèves :

Les enseignants peuvent avoir des attitudes envers la direction et la vie scolaire qu'ils n'acceptent pas de leurs élèves (réunion, respect des horaires...). De plus en plus de parents d'élèves ont un sens critique développé sur des points éducatifs qui relèvent de leur niveau.

Métier passionnant mais tellement prenant! Si seulement tous les salariés ou les enseignants aimaient les élèves comme moi! Pourquoi les parents veulent-ils des règles mais surtout pas pour leurs enfants?!

### 601 à 1 000 élèves :

Merci de cette initiative et de cette écoute.

J'ai eu à gérer puis subir une situation hors norme mise en place par l'OGEC: une directrice adjointe

qui a quasiment toutes les compétences d'un chef d'établissement. Conséquence pour moi: recrutements quasi imposés; incapacité à suivre les travaux, les factures... (suspicion sur la probité de l'adjointe); gestion parallèle... Quand j'ai cherché à mettre en place des règles élémentaires (devis, bons de commande, réception de travaux, interdiction des chèques...), j'ai été attaqué (lettres anonymes, tags). Je change d'établissement à la rentrée. Je suis le 3<sup>e</sup> CE en 9 ans.

Un GRAND MERCI pour tout ce que vous faites au Synadic!

Malgré 27 années, je n'ai jamais été contacté pour participer à des formations...

#### 1 001 à 1 500 élèves:

Merci pour ce temps de questionnement!

Oui, c'est un métier complexe, oui, c'est un métier chronophage... Mais après 15 ans de métier, je

peux dire que nous faisons un métier formidable, malgré tout ce qui va être pointé à l'issue de cette enquête!

Ces contraintes font partie du métier, mais risquent dans les années à venir de rebuter des jeunes qui auraient envie de prendre des responsabilités.

Merci de l'intérêt porté à notre métier, plus beau que le plus beau!

#### > 1 500 élèves:

Merci de nous permettre ce lieu d'expression

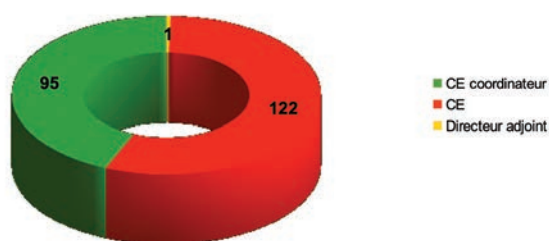
J'apprécie beaucoup le Synadic depuis 2002 que je suis adjointe de direction. Bravo et merci à vous pour votre dynamisme

La vie scolaire est un frein à l'évolution du lycée, des jeunes et des équipes. Besoin de formation sur le management pour des CPE et adjoints.

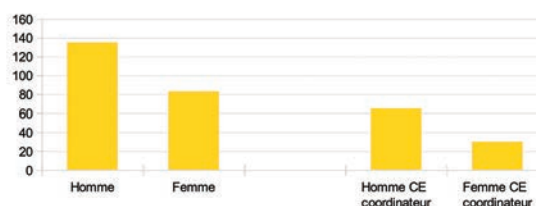
### LE CONTEXTE D'EXERCICE

Le chef d'établissement: Environ 45 % des réponses concernent des CE coordinateur, 55 % des CE sans coordination.

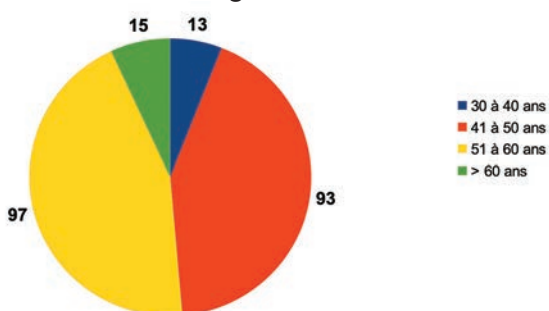
Fonction du chef d'établissement



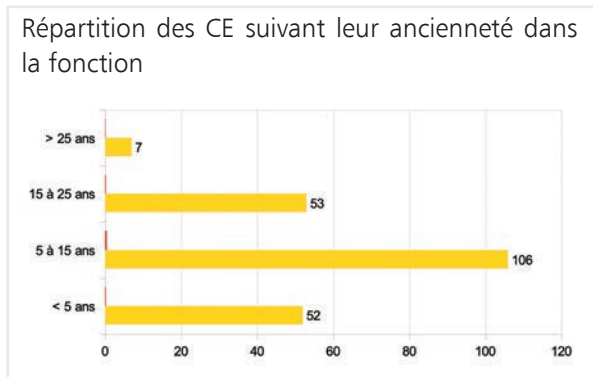
Répartition homme / femme



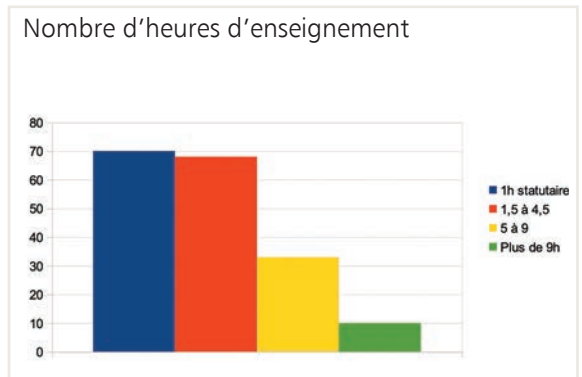
Répartition des chefs d'établissements en fonction de leur âge



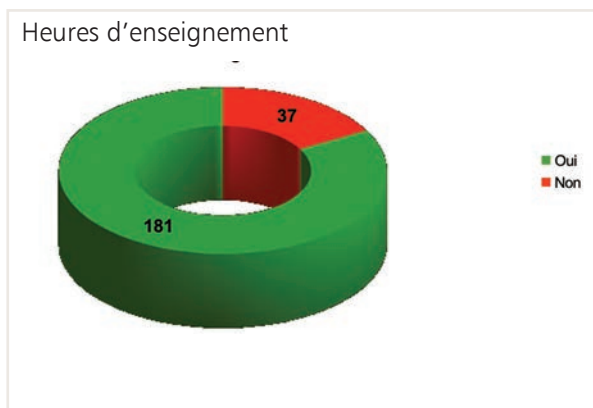
Environ 90 % des CE sont âgés de 41 à 60 ans. Lors de la dernière enquête, plus de la moitié des CE étaient âgés de 41 à 50 ans, un quart de 51 à 60 et un quart de 30 à 40. Nous assistons donc à la fois à un vieillissement et à un renouvellement des chefs d'établissement.



106 CE ont entre 5 et 15 ans d'ancienneté. 52 ont moins de cinq années dans la fonction et 60 plus de quinze ans.



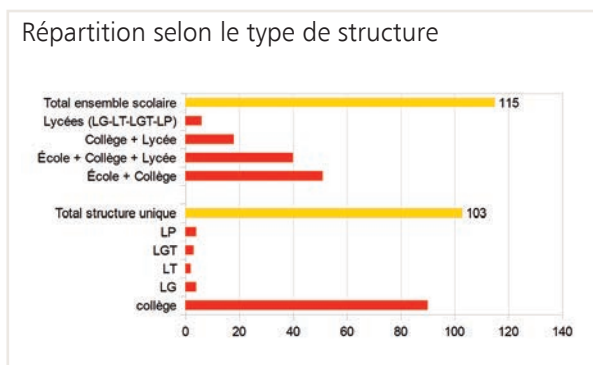
70 CE ont gardé une heure statutaire et 10 CE ont plus de 9 heures d'enseignement.



Au total, presque 83 % des CE ont gardé au moins une heure d'enseignement.



Les deux tiers des CE sont en tutelle diocésaine, en reflet de la proportion nationale.

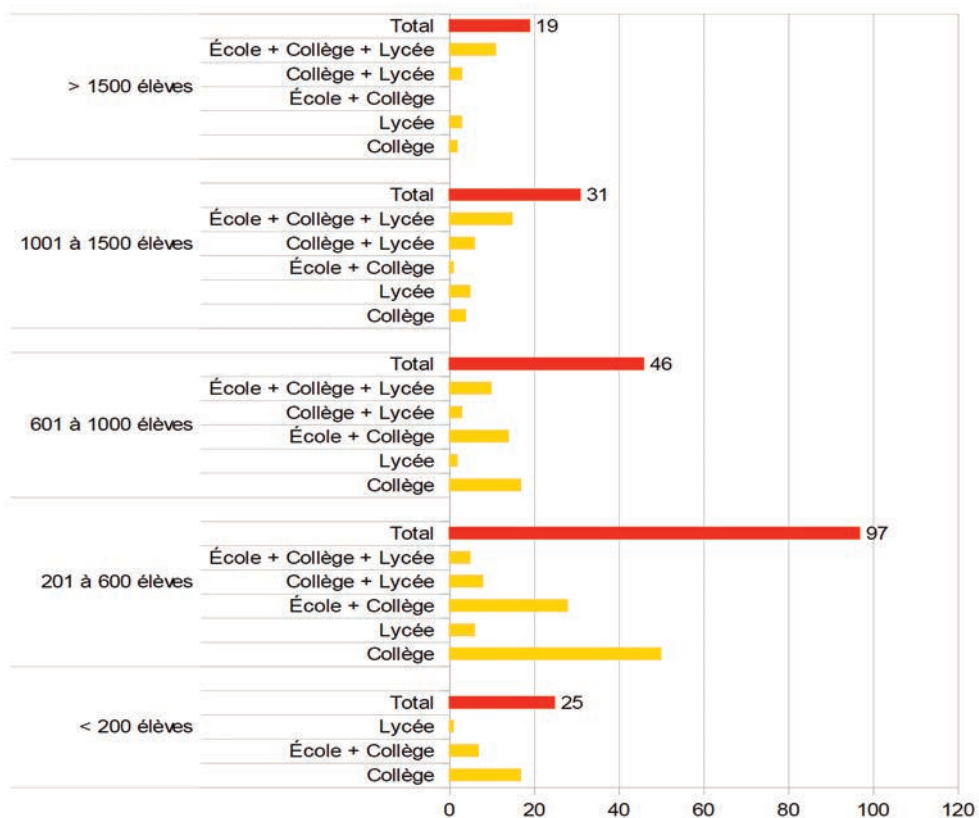


115 CE sont dans un ensemble scolaire, et 103 dans une structure unique.



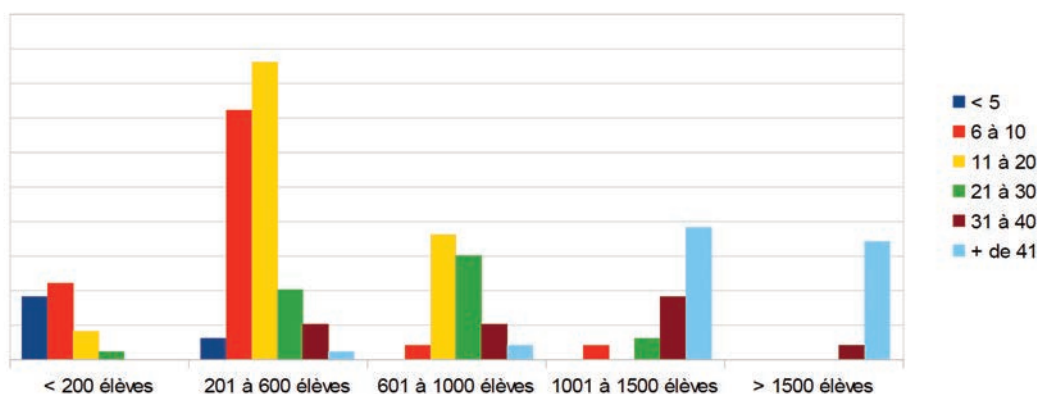
Parmi les 46 établissements qui proposent une formation supérieure, la très grande majorité offre ces formations sous contrat.

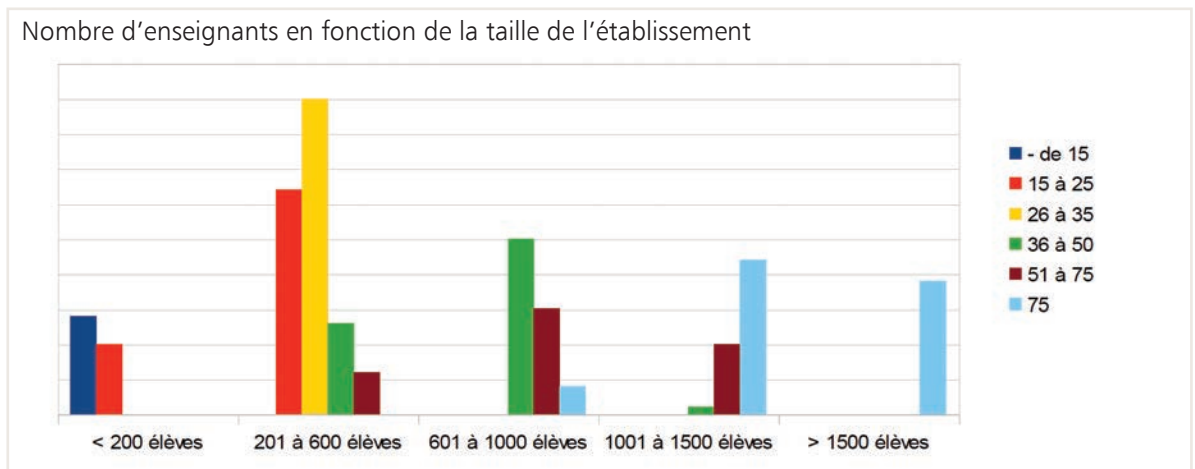
Répartition par taille



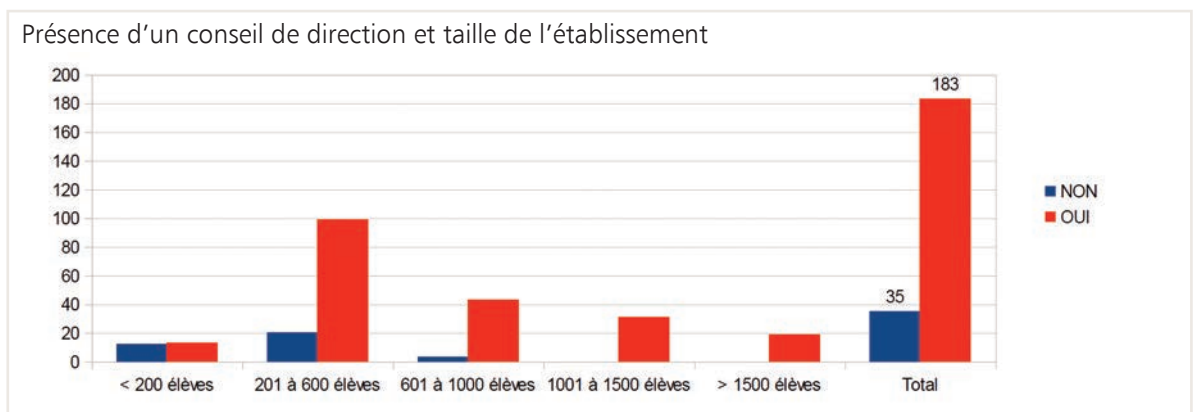
25 CE sont dans une structure de moins de 200 élèves, 97 dans une structure de 200 à 600, 46 dans une structure entre 600 et 1000, 31 dans une structure entre 1 000 et 1 500 élèves et enfin 19 avec plus de 1 500 élèves. Une majorité des réponses concerne donc des établissements entre 200 et 600 élèves. La répartition ne reflète pas la répartition nationale, avec des établissements généralement plus importants au niveau du national.

Nombre de personnels OGEC en fonction de la taille des établissements

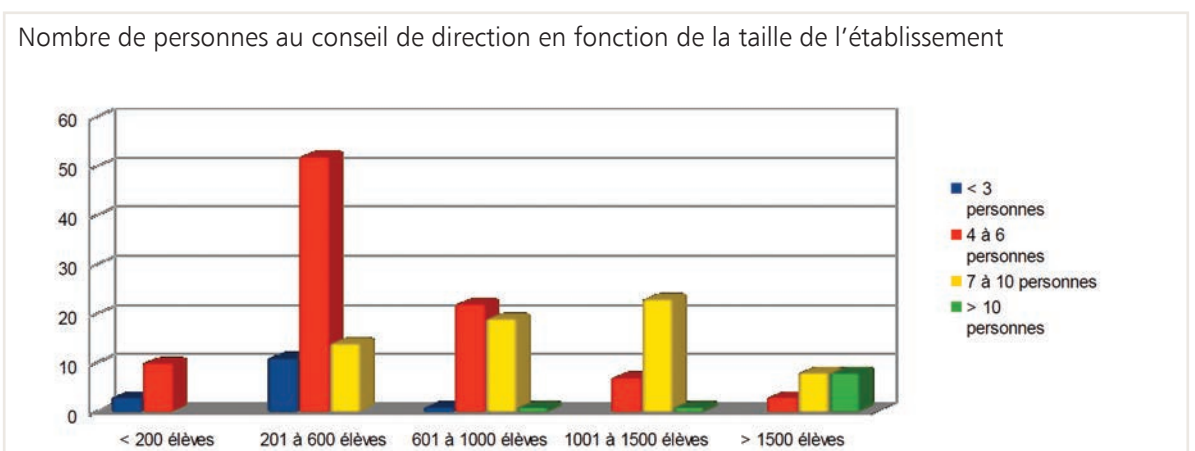




Le nombre de personnels OGEC ou le nombre d'enseignants est proportionnel au nombre d'élèves accueillis, fort heureusement. On peut noter tout de même des disparités plus importantes dans les structures comportant entre 200 et 600 élèves. La disparité est plus importante concernant le nombre de personnels OGEC.

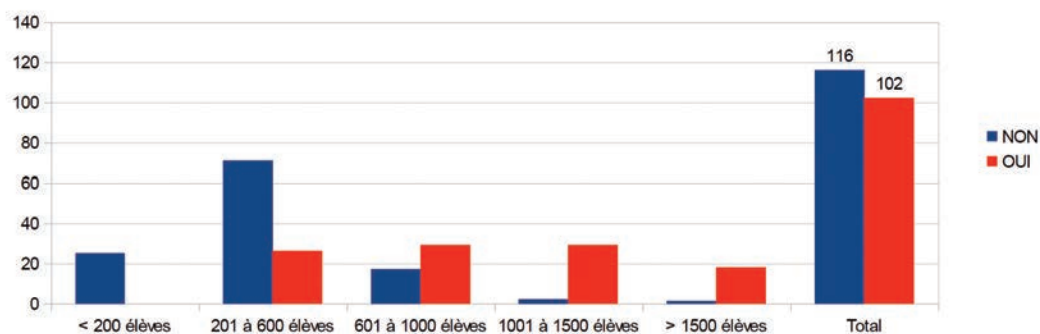


Une très grande majorité des établissements est dotée d'un conseil de direction (183 sur 218)



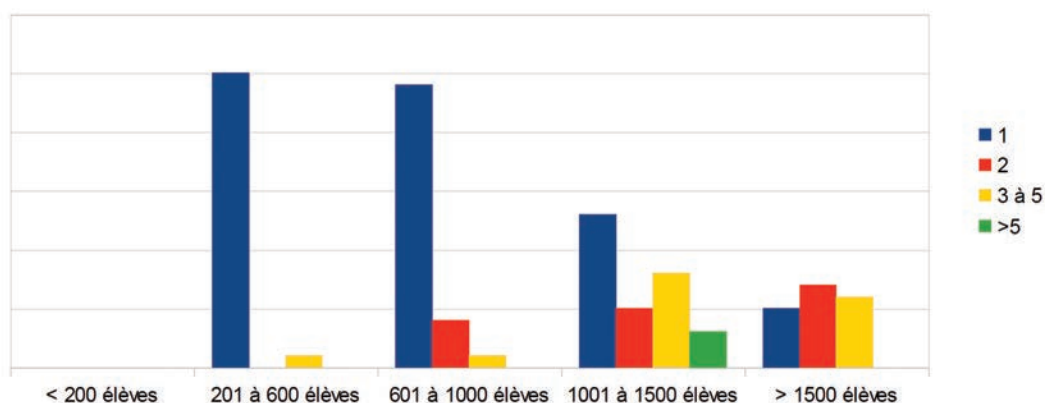
Le nombre de personne qui compose le conseil de direction est plus important avec la taille de l'établissement: une majorité des établissements de moins de 200 élèves fonctionnent avec un conseil de quatre à six personnes alors que les établissements de plus de 1 000 élèves fonctionnent majoritairement avec 7 personnes et plus en conseil de direction.

Présence d'un directeur adjoint et taille de l'établissement



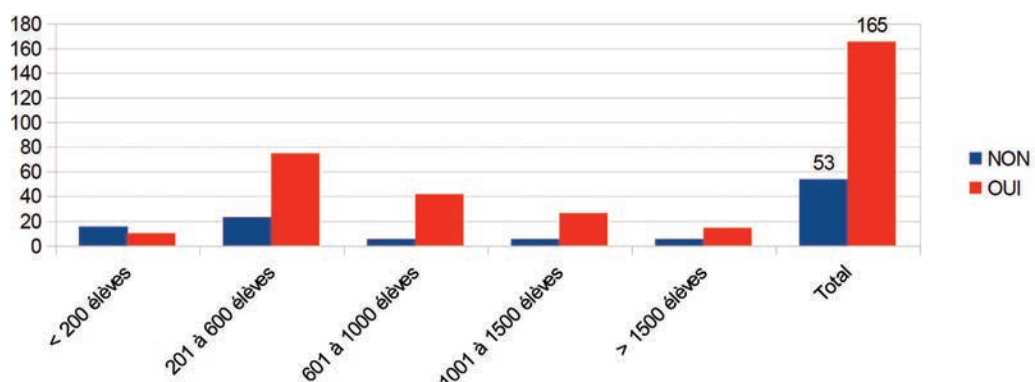
Plus de la moitié des établissements fonctionnent sans directeur adjoint. La taille de l'établissement est incontournable : tous les établissements de moins de 200 élèves n'ont pas d'adjoint, tous les établissements de plus de 1 000 élèves fonctionnent avec un adjoint.

Nombre de directeurs adjoints et taille de l'établissement

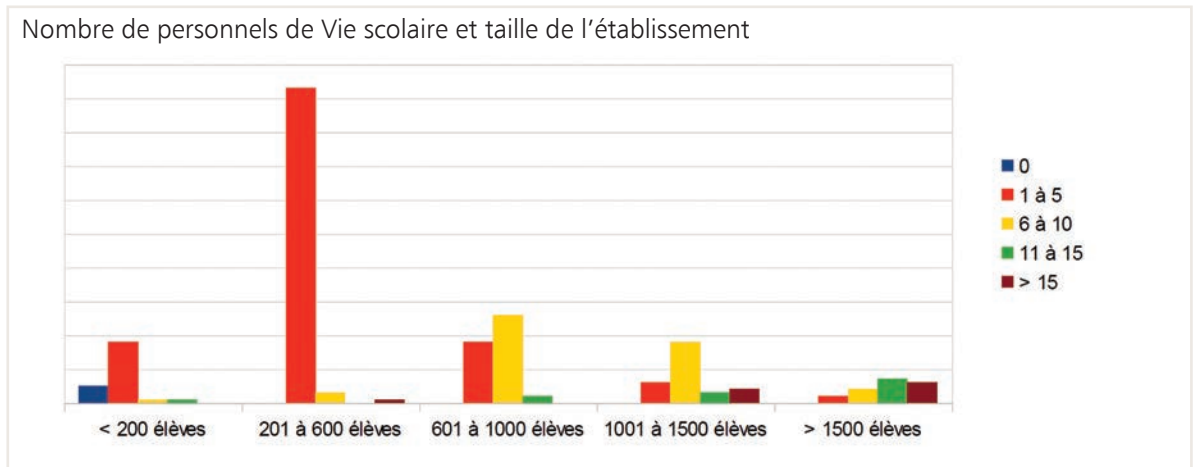


Le nombre de directeurs adjoints est également lié à la taille de l'établissement.

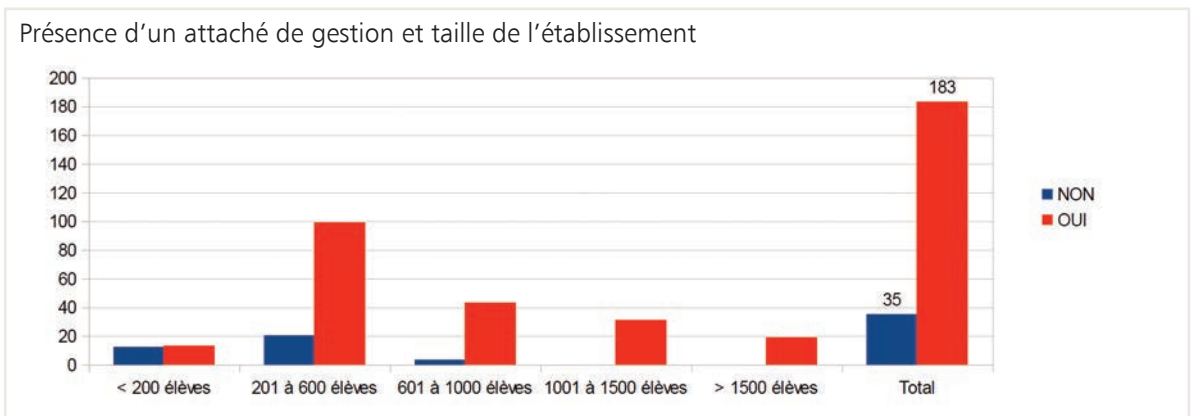
Présence d'un coordinateur de Vie scolaire et taille de l'établissement



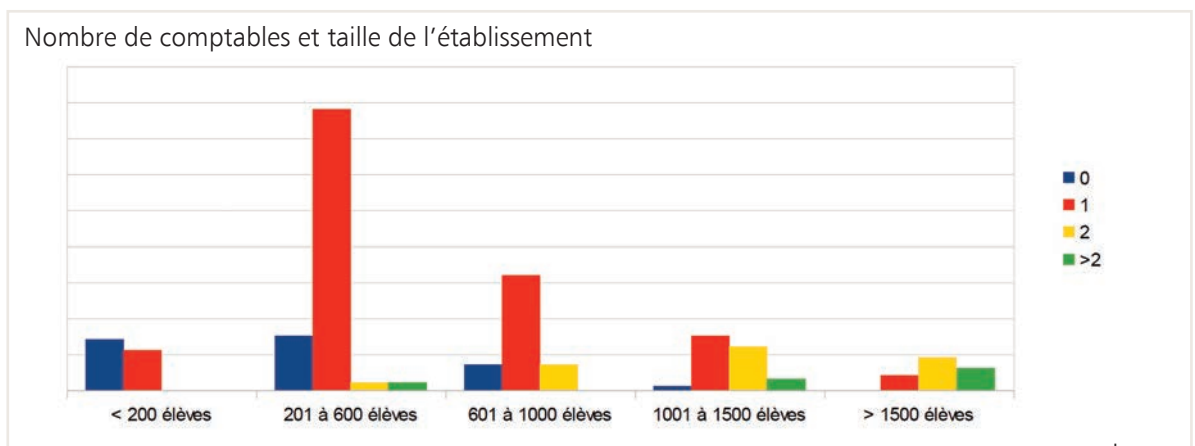
165 établissements sont dotés d'un responsable de vie scolaire.



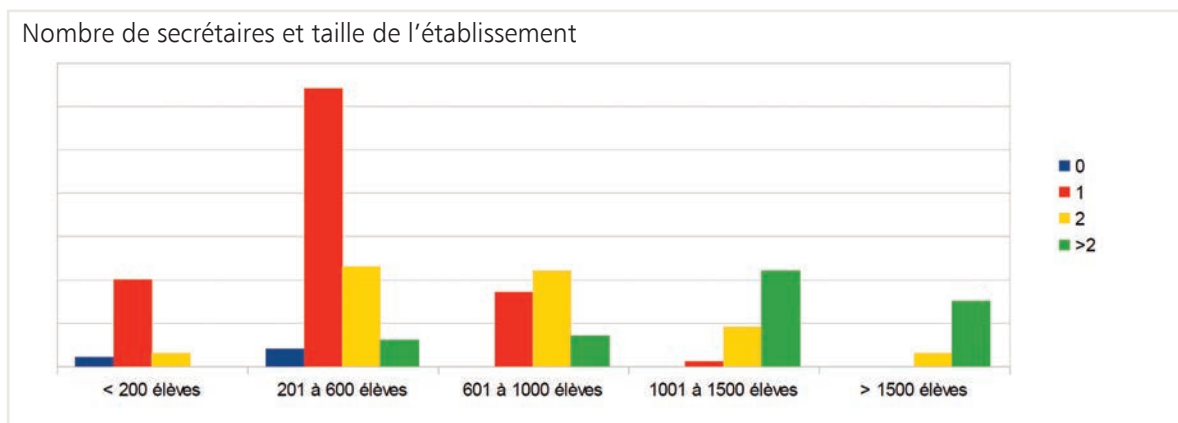
Les établissements de moins de 600 élèves fonctionnent avec 5 personnels de Vie scolaire ou moins. Au-delà de 1 000 élèves, le nombre de personnels de Vie scolaire est très disparate.



La totalité des établissements de moins de 200 élèves fonctionne sans attaché de gestion... Encore plus surprenant, quelques établissements de plus de 1 000 élèves répondent ne pas avoir d'attaché de gestion dans l'établissement.



établissements fonctionnent généralement avec une comptable: il est à noter que 37 établissements au total ne sont pas dotés de comptable.



Le nombre de secrétaires augmente avec la taille de l'établissement. 6 établissements fonctionnent sans secrétariat...

## SYNTHÈSE DU CONTEXTE D'EXERCICE

### Le chef d'établissement

- A 2/3 de probabilité de travailler dans une structure unique
- Est un homme dans 2/3 des cas
- Est âgé de 40 à 60 ans dans 90 %
- A entre 5 et 15 ans d'ancienneté une fois sur deux
- Est sous tutelle diocésaine dans 2/3 des cas
- Peut parfois se sentir seul, sans aide, surtout dans les structures à faible effectif.

### Paroles de chefs d'établissement

#### < 200 élèves :

- La solidarité entre CE fait que l'accompagnement se fait « naturellement ». D'autre part, le chargé de mission et les services de la DDEC sont d'un soutien important.
- Actuellement, en longue maladie pour cancer... Mes collègues Synadic sont très présents. Si besoin, je sais à qui faire appel.

#### 201 à 600 élèves :

- Je mets en place un accompagnement par un Frère dominicain formé en coaching
- En difficultés ou pas, la formation me semble essentielle dans le parcours professionnel de chacun. Échanger, communiquer, relire son parcours, anticiper et préparer l'avenir. Je suis très favorable à la formation en règle générale.
- Je fais partie d'une génération de CE qui s'est investi sans compter pour des valeurs

auxquelles je crois. Mais l'environnement et le fonctionnement actuel des instances et responsables de l'EC (y compris de nombreux collègues) ont un fonctionnement quotidien à l'opposé de ces valeurs qui paradoxalement sont toujours affichées mais non vécues. Sentiment d'amertume et de gâchis. Je me consacre uniquement au bien-être de mon équipe et de mon établissement qui semble apprécier d'avoir un CE qui ne travaille que pour eux. Je me protège en plaçant ma vie familiale en priorité

- À ce jour, je ne rencontre pas de difficultés particulières. Le cas échéant j'en informe mon DRA.
- Nous échangeons beaucoup avec les collègues du Synadic sur notre quotidien.
- Merci à mon tuteur chef d'établissement - c'est un réel atout pour débiter
- Le réseau SYNADIC offre de belles opportunités d'échange, de partage et soutien. Merci !

#### 601 à 1000 élèves :

- Première année de CE2 très compliquée, avec formation ECM dans un contexte RH tendu...
- Dès ma première prise de fonction il y a 12 ans, je me suis entouré d'un petit groupe de 5 collègues et nous nous voyons régulièrement (6 fois / an) sans compter les mails et les échanges téléphoniques. C'est un temps d'échanges, de

travail et surtout de partage sur notre mission, un bon accompagnement. Le SYNADIC 44 vient de s'associer avec un coach que nous pouvons consulter dans l'anonymat si nécessaire.

- Malgré une évolution présentée comme négative, être chef d'établissement reste un beau projet professionnel et une belle mission d'Église
- Je fais partie d'un réseau de chefs d'établissement, nous nous retrouvons une fois toutes les 5 semaines environ et cela m'aide beaucoup.
- La solidarité entre collègues est d'une autre époque. L'ECM forme des cadres dirigeants mais plus des Directeurs. Nous avons maintenant souvent de jeunes loups carriéristes et qui ne travaillent pas ou peu avec les autres.

- Je participe avec 6 autres CE à un groupe de travail qui se réunit 6 fois par an. Je ne me sens jamais seul dans mon métier.

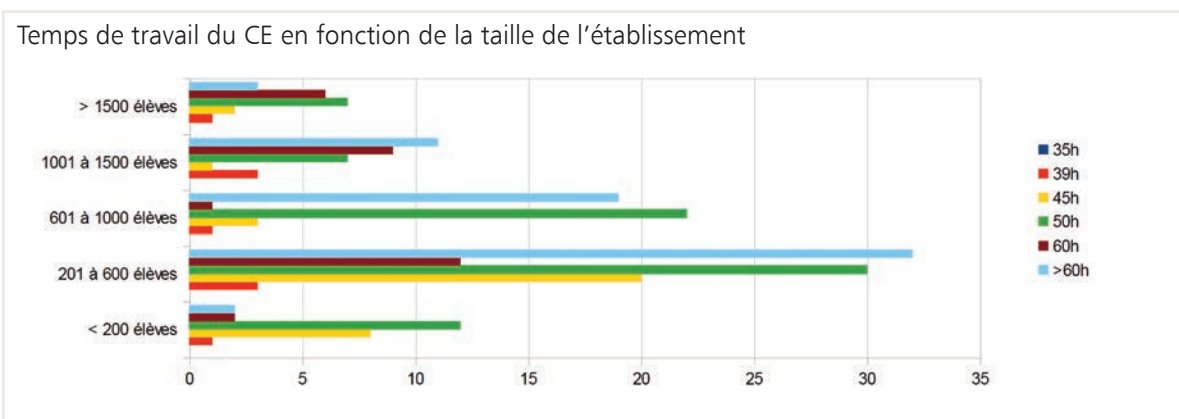
**1 001 à 1 500 élèves :**

- Je suis tuteur cette année d'un CE débutant et j'apprécie. Je souhaite réellement m'investir vers ce domaine
- J'ai intégré un groupe d'analyse de pratique depuis 5 ans déjà ; très pertinent !

**> 1 500 élèves :**

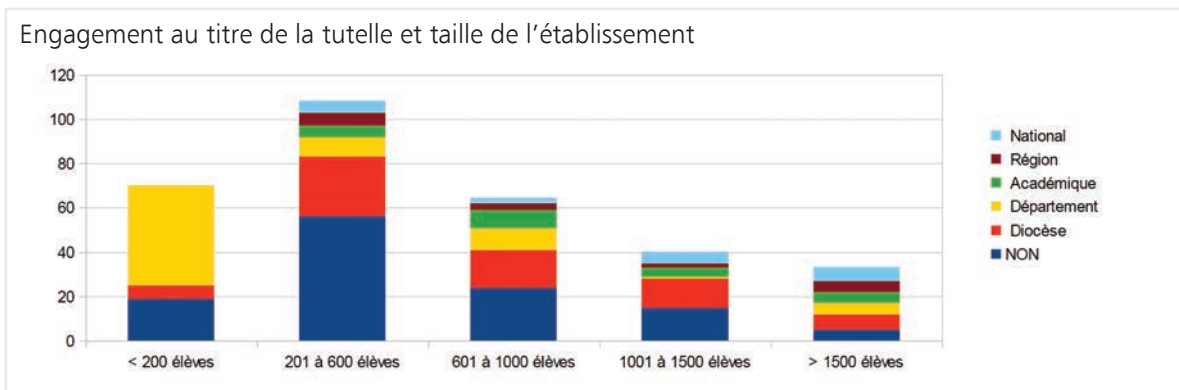
- Trop dans l'urgence, pas le temps de se poser... pas le temps de l'analyse...

**LE TEMPS DE TRAVAIL DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT**



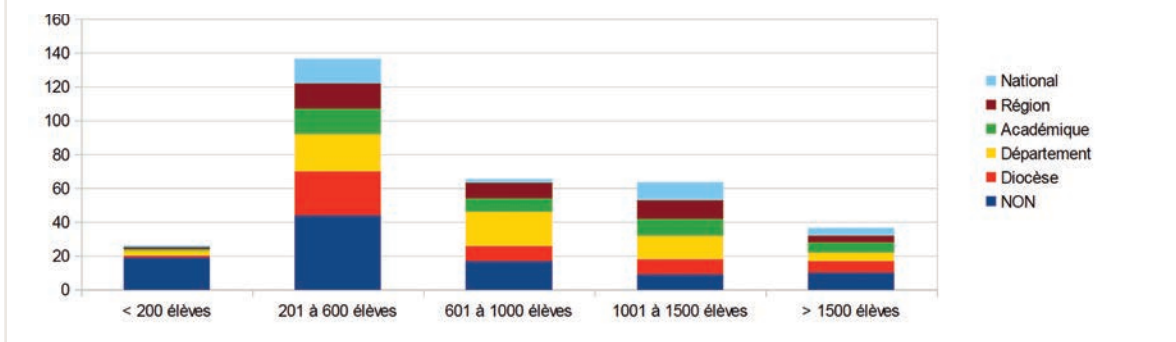
Clé de lecture : Dans les établissements entre 201 et 600 élèves, 30 % des chefs d'établissement travaillent 50 h par semaine.

Quelle que soit la structure, la majorité des chefs d'établissement déclare travailler au moins 50 h par semaine. Il est à noter qu'aucun CE ne déclare travailler 35 h par semaine et 67 CE plus de 60 h...



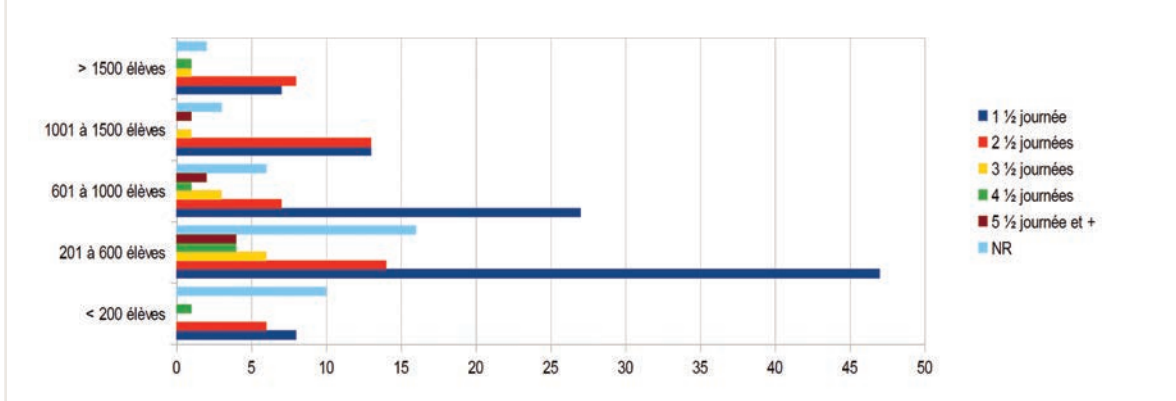
Clé de lecture : Dans les établissements de moins de 200 élèves, 19 % des chefs d'établissement n'ont pas d'engagement au titre de la tutelle.

Engagement au titre du Synadic et taille de l'établissement



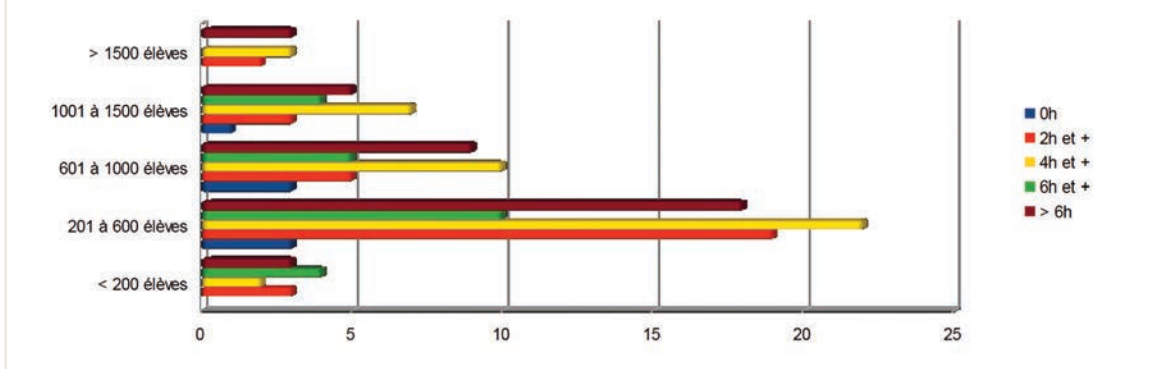
Les établissements de moins de 200 élèves sont peu engagés pour la représentation au titre du Synadic.

Temps consacré au fonctionnement institutionnel en fonction de la taille de l'établissement

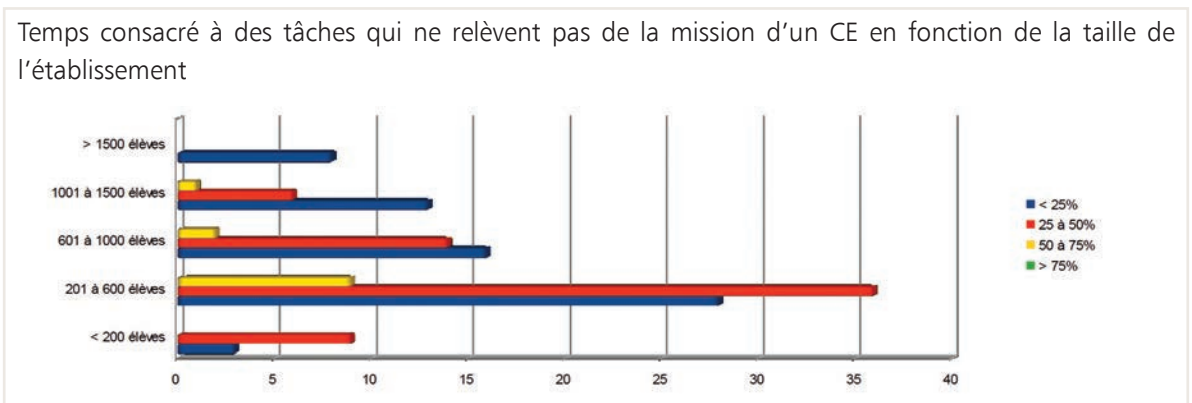
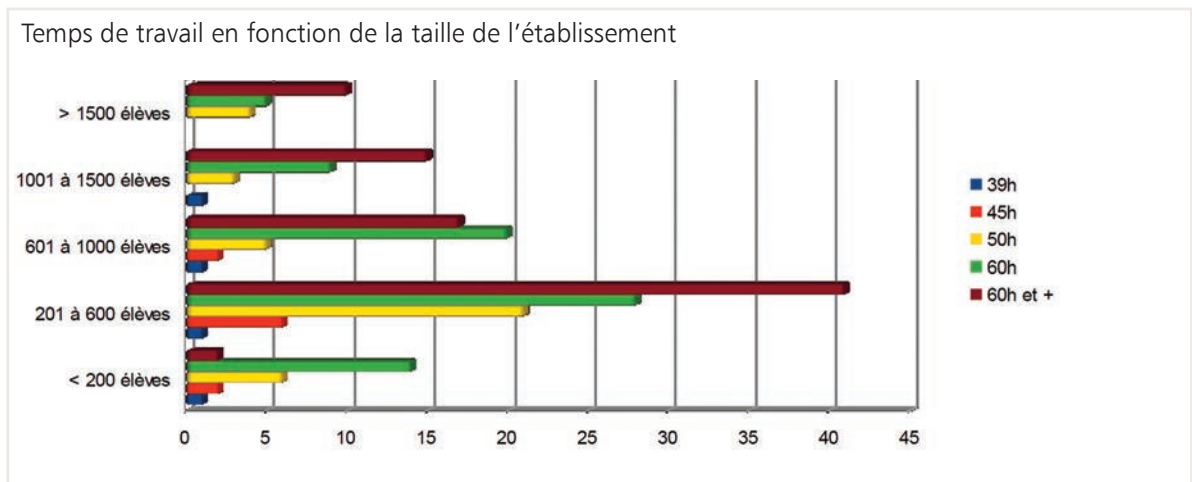


Clé de lecture: Dans les établissements de moins de 200 élèves, 8 chefs d'établissements déclarent consacrer une journée et demie par semaine au fonctionnement institutionnel. Sauf pour les établissements de plus de 1 500 élèves qui consacrent 2 journées et demie par semaine au fonctionnement institutionnel, tous les autres établissements y consacrent 1 journée et demie.

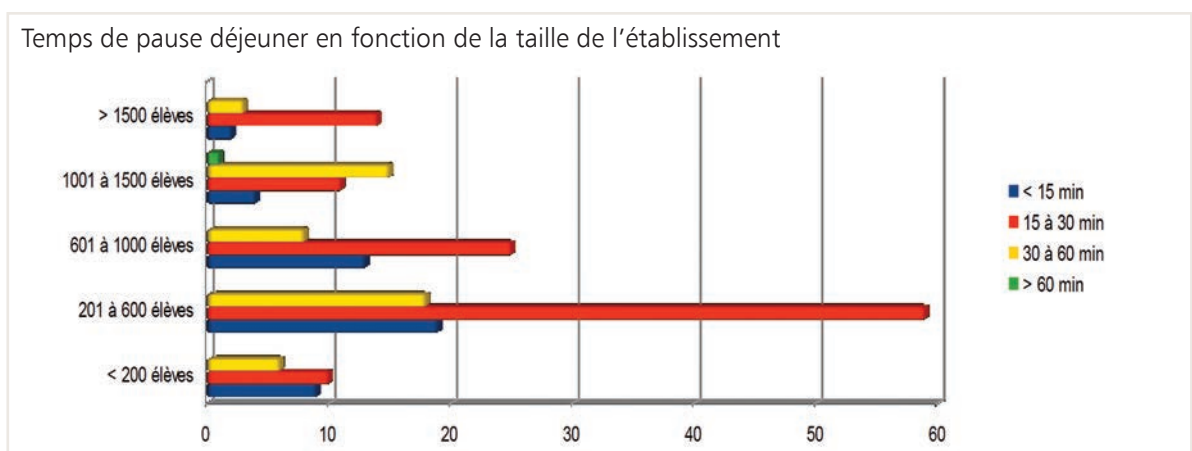
Temps hors des murs en fonction de la taille de l'établissement



Le temps consacré en dehors des murs de l'établissement n'est pas vraiment fonction de la taille (contrairement aux idées reçues?).



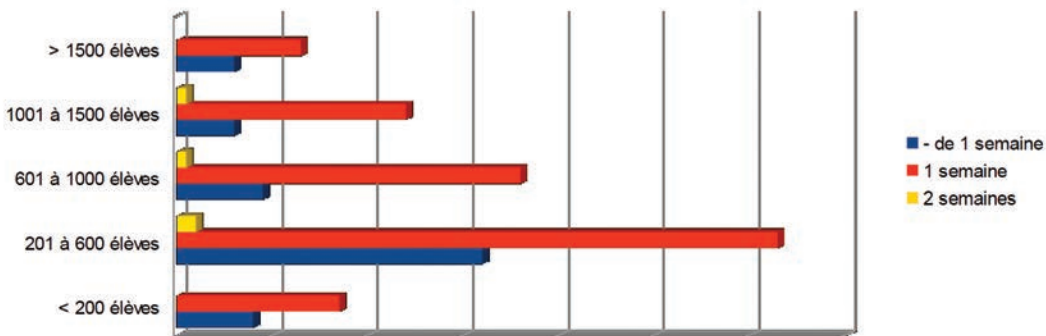
Clé de lecture : Dans les établissements de 1 500 élèves et plus, 8 des chefs d'établissement consacrent moins de 25 % de leur temps à des tâches qui ne relèvent pas de leur mission. Par contre, le temps consacré aux fonctions qui ne relèvent pas de la mission du CE diminue en fonction de la taille de l'établissement.



Le temps de pause n'est pas différent selon la taille de l'établissement : souvent de 15 à 30 minutes.

## DÉTAIL DES CONGÉS PRIS PAR LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

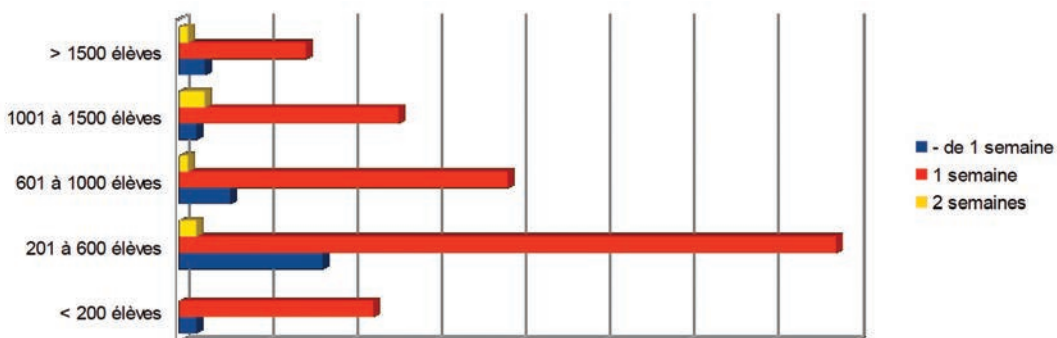
Nombre de semaines de vacances prises à la Toussaint



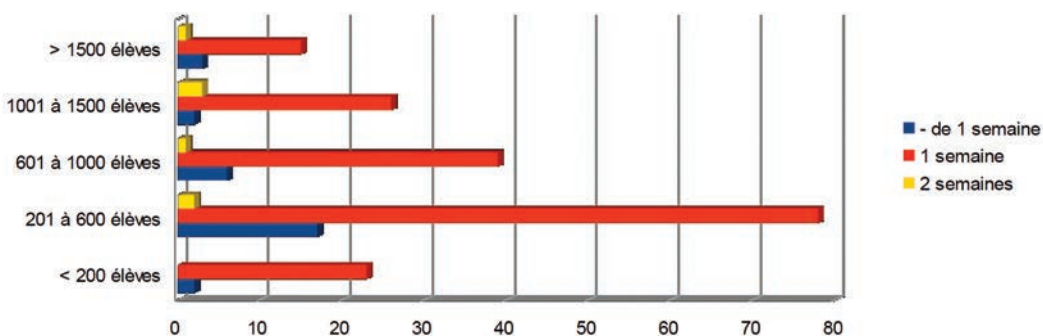
Nombre de semaines de vacances prises à Noël



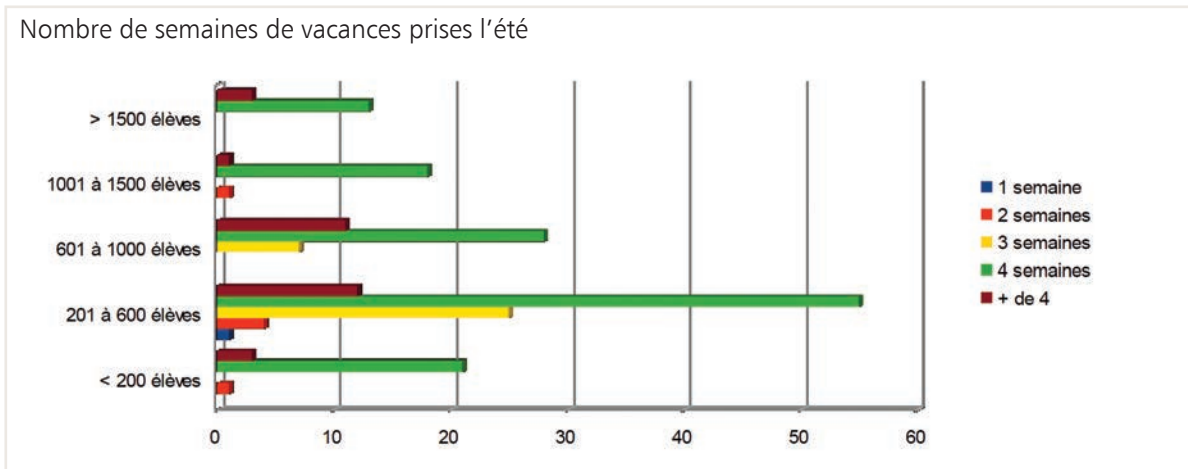
Nombre de semaines de vacances prises aux congés d'hiver



Nombre de semaines de vacances prises aux congés de Pâques



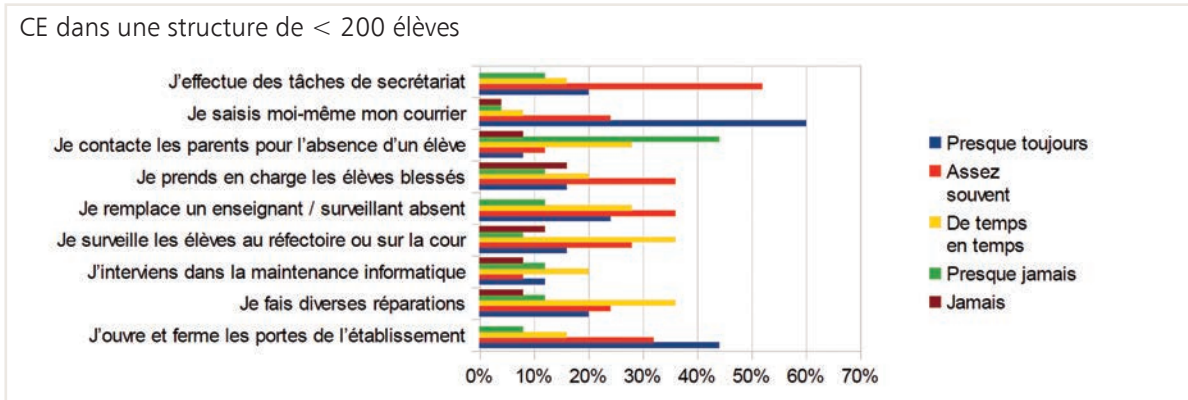
Nombre de semaines de vacances prises l'été



Globalement, les chefs d'établissement prennent 4 semaines de coupure l'été et une semaine lors de congés de Toussaint, Pâques ou d'hiver. Il est à noter que pour la moitié, les deux semaines de congé de Noël sont prises.

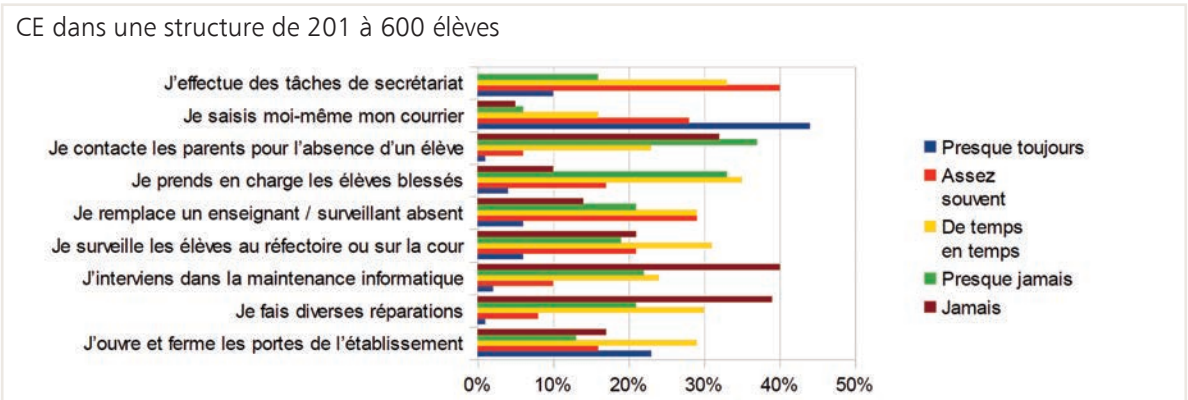
### DÉTAIL DES CONGÉS PRIS PAR LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

CE dans une structure de < 200 élèves



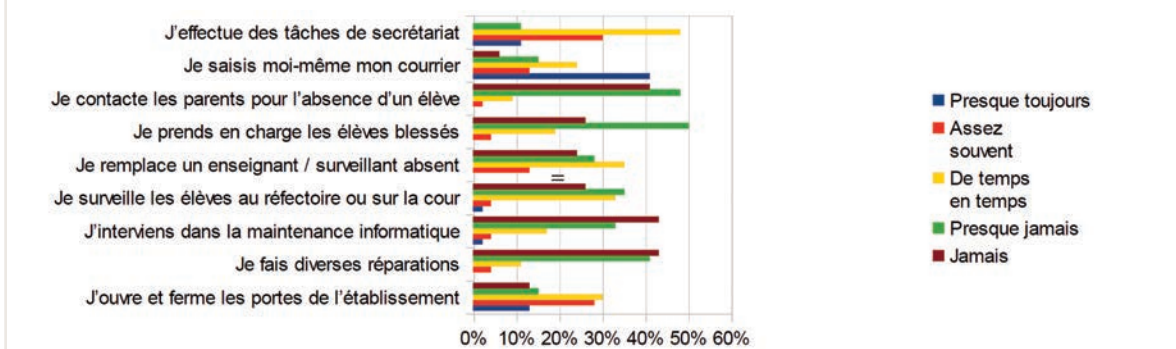
Pour les établissements de moins de 200 élèves, les deux principales tâches hors mission effectuées concernent les tâches de secrétariat et la saisie du courrier.

CE dans une structure de 201 à 600 élèves



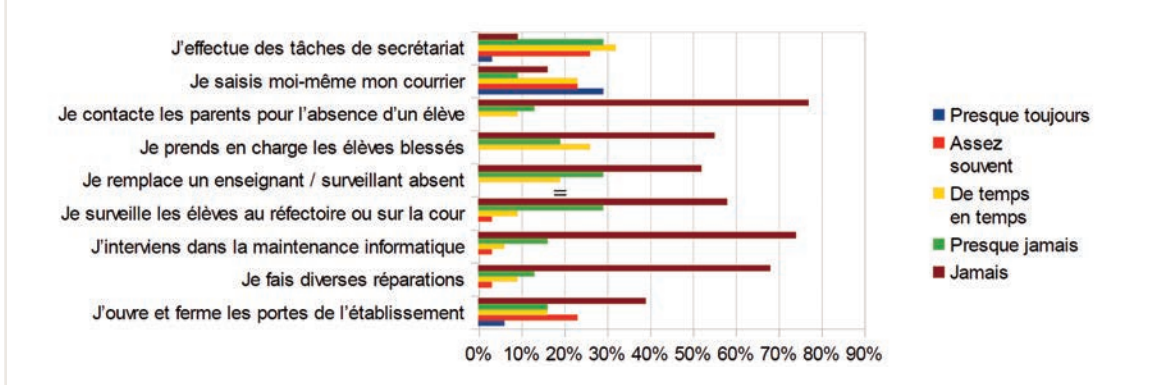
Pour les établissements de 201 à 600 élèves, les deux principales tâches hors mission effectuées concernent la saisie du courrier et des tâches de secrétariat. Il est à noter que lors de la dernière enquête de 2015, une des tâches les plus importantes était l'ouverture/fermeture des portes de l'établissement.

CE dans une structure de 601 à 1 000 élèves



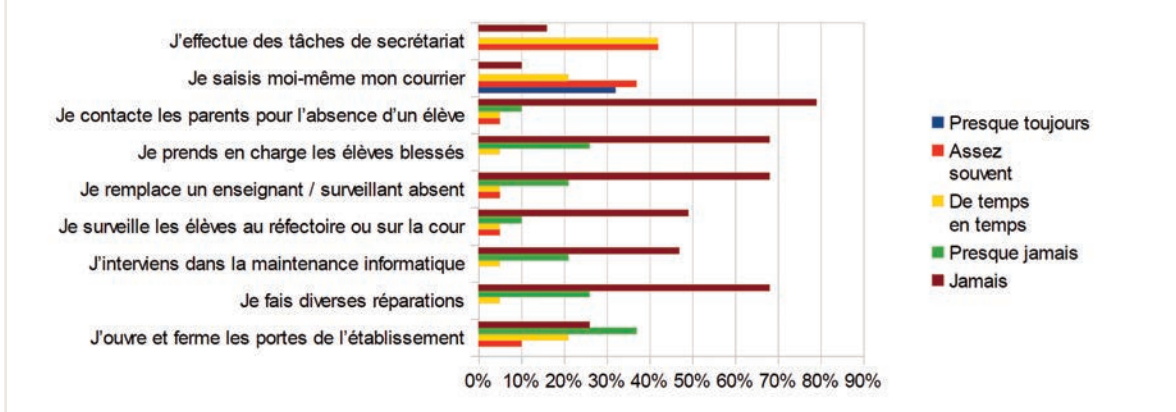
Pour les établissements de 601 à 1 000 élèves, les deux principales tâches hors mission effectuées concernent les tâches de secrétariat et la saisie du courrier. Pas de différence avec la dernière enquête.

CE dans une structure de 1 001 à 1 500 élèves



Pour les établissements de moins de 1 001 à 1 500 élèves, les deux principales tâches hors mission effectuées concernent les tâches de secrétariat et la saisie du courrier. Pas de différence avec la dernière enquête.

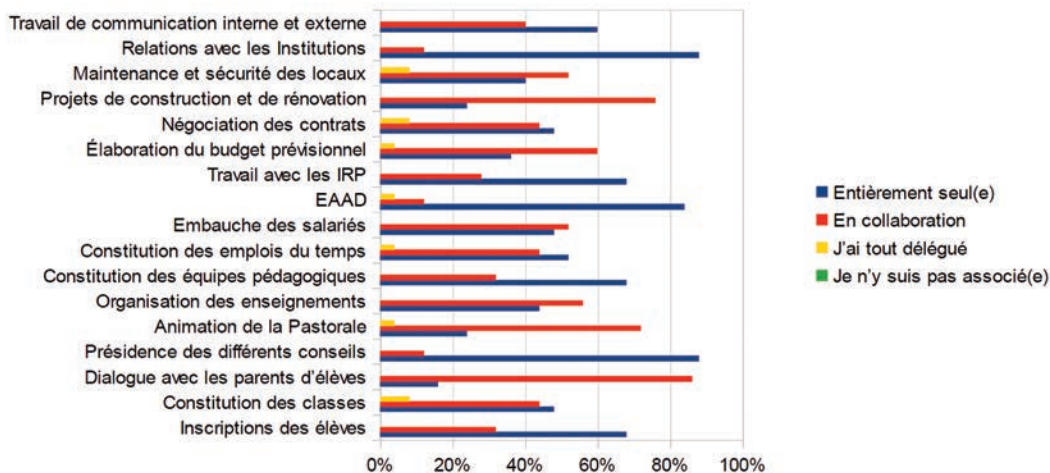
CE dans une structure de > 1 500 élèves



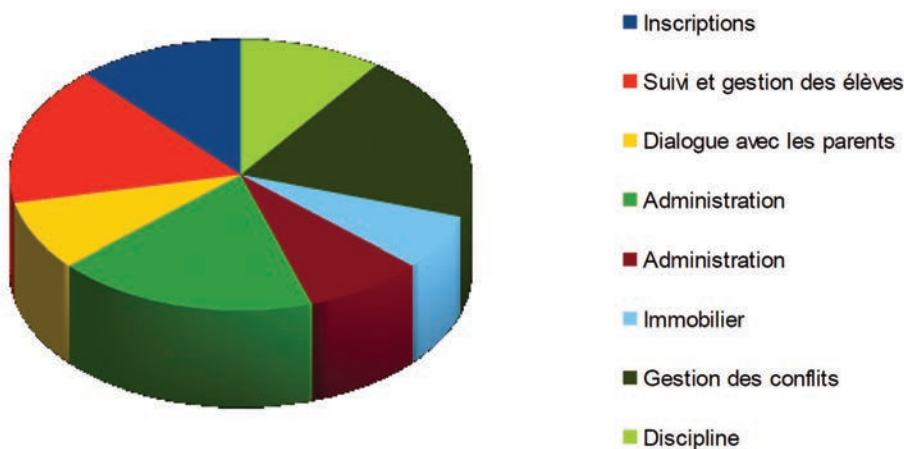
Pour les établissements de plus de 1 500 élèves, les deux principales tâches hors mission effectuées concernent la saisie du courrier et des tâches de secrétariat. Pas de différence avec la dernière enquête.

## DÉTAIL DES TÂCHES RELEVANT DE LA MISSION

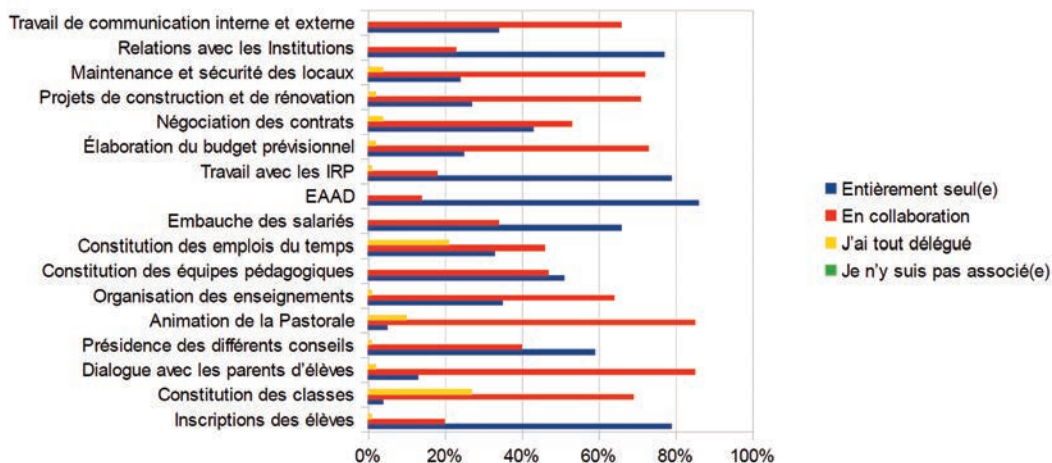
### CE dans une structure de < 200 élèves



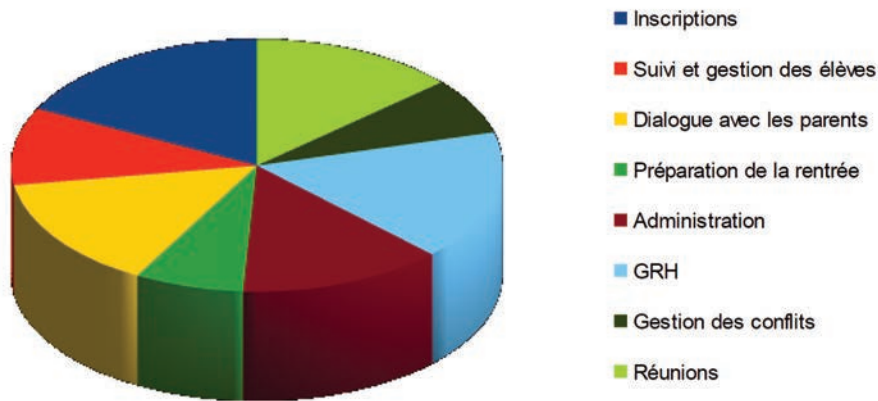
### Activités demandant le plus de travail dans une structure de < 200 élèves



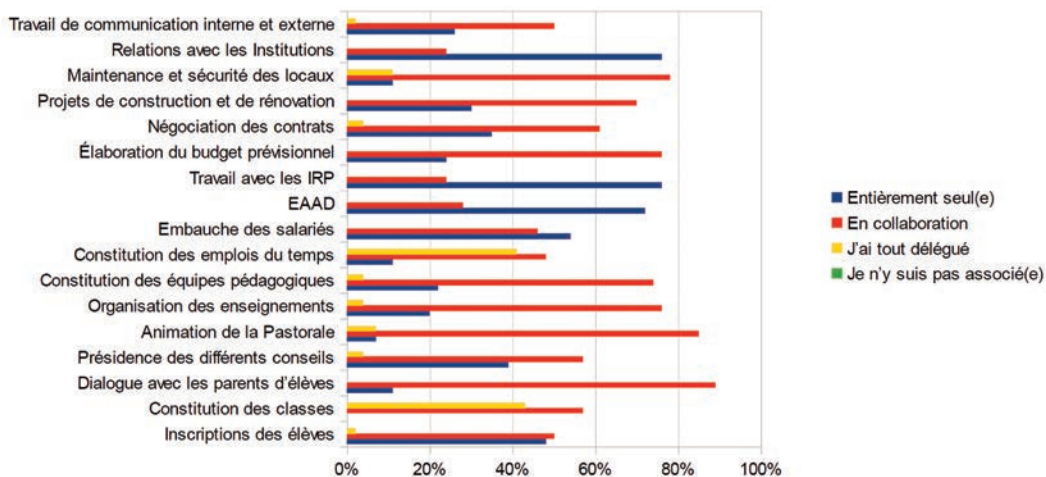
### CE dans une structure de 201 à 600 élèves



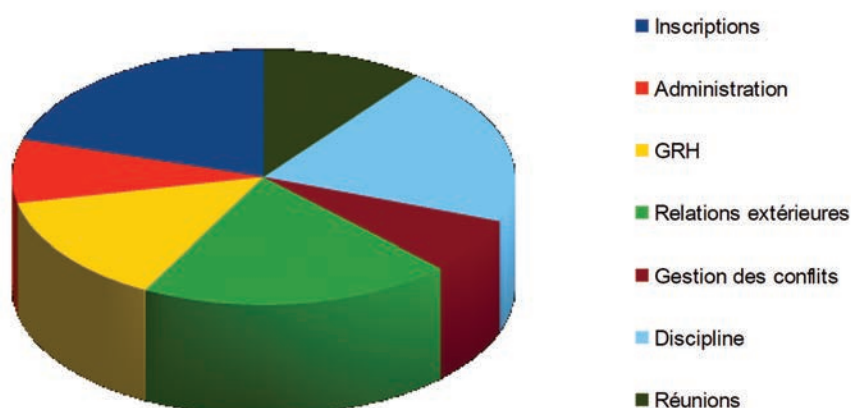
Activités demandant le plus de travail dans une structure de 201 à 600 élèves



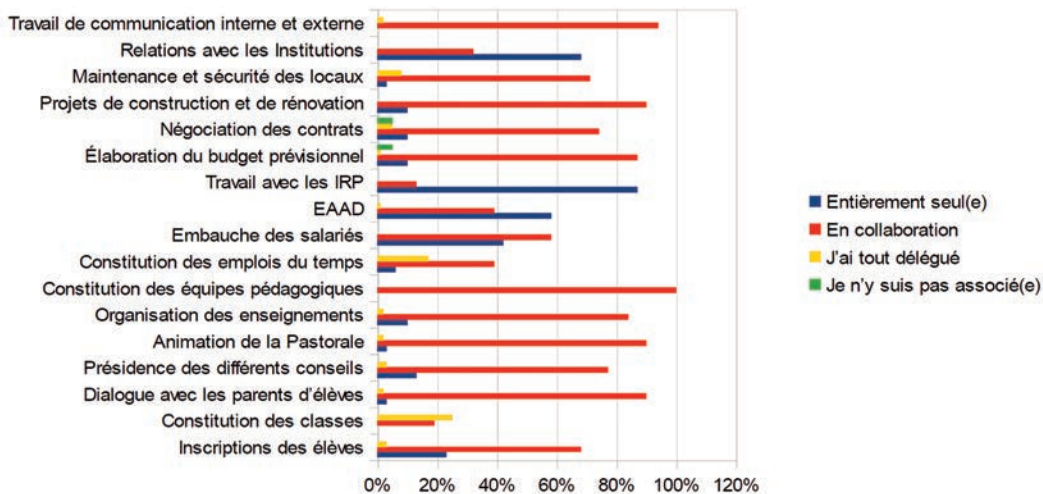
CE dans une structure de 601 à 1 000 élèves



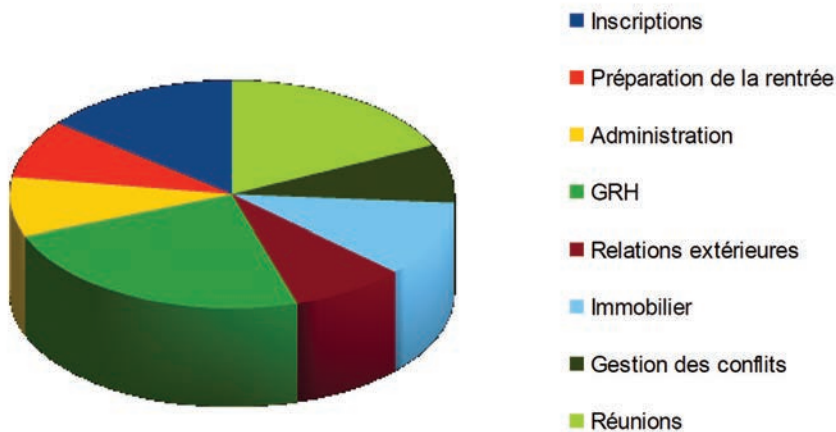
Activités demandant le plus de travail dans une structure de 600 à 1 000 élèves



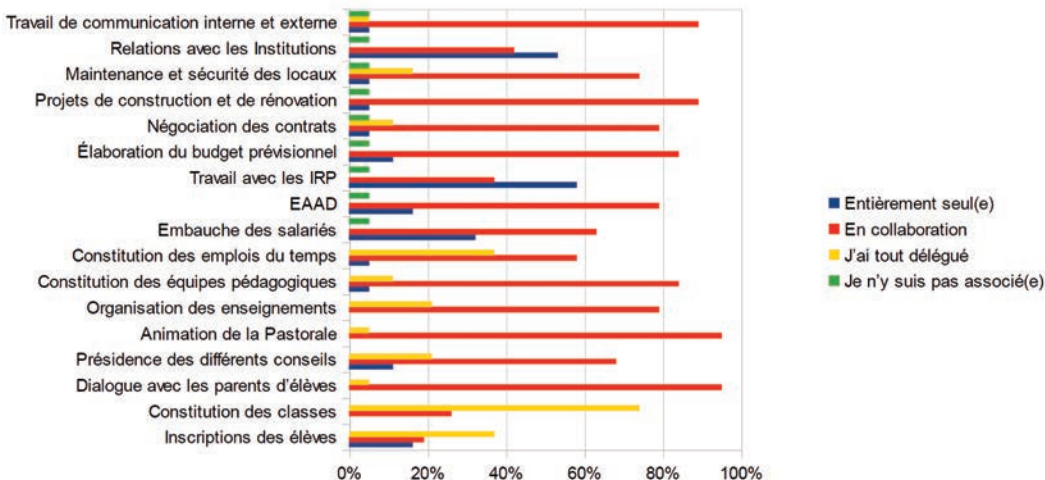
### CE dans une structure de 1 001 à 1 500 élèves



### Activités demandant le plus de travail dans une structure de 1 001 à 1 500 élèves



### CE dans une structure de > 1 500 élèves



Activités demandant le plus de travail dans une structure de > 1 500 élèves



## SYNTHÈSE DU TEMPS DE TRAVAIL

### Le chef d'établissement

- Travaille souvent 50 heures et plus par semaine
- Effectue des tâches qui ne relèvent pas de sa mission lorsqu'il est dans une petite structure
- Déjeune en 15 à 30 minutes
- Effectue des tâches variées, dans tous les cas

- Le challenge
- Les relations multiples, la richesse des tâches
- Relation avec les jeunes
- Mon établissement
- La diversité des tâches, les rencontres, les élèves
- La foi dans les jeunes

### Paroles de chefs d'établissement

#### < 200 élèves

- Travail varié et gratifiant
- La variété des actions, les relations, les projets
- Aider les jeunes
- La mise en projet des équipes, l'épanouissement personnel
- Les tâches variées, gestion, relationnel
- Le côté humain
- Servir
- Trouver des solutions; essayer de rendre l'impensable possible
- Prise de décisions
- La possibilité d'influer positivement sur la vie de l'établissement, le relationnel
- La diversité
- La réussite des jeunes
- Mettre en œuvre des projets et les faire aboutir, accompagner les enfants
- Challenge, pilotage et polyvalence
- Bien faire ce que j'ai à faire et être correctement payé à la fin du mois.
- Élaboration et mise en œuvre du projet pédagogique éducatif et pastoral

#### 201 à 600 élèves

- La diversité
- Accompagner la construction des jeunes. Aider les individus à grandir.
- La passion
- Le challenge
- La réalisation de projets en donnant du sens pour l'épanouissement des élèves et des personnels
- La mission d'Église
- Aider les jeunes à grandir, à leur donner des cadres pour qu'ils soient bien dans leur tête et dans leur corps.
- La variété des tâches et des relations humaines
- L'absence de routine. Faire vivre et animer une communauté éducative. Le contact et le relationnel. La mise en place de projets pour accompagner nos élèves.
- Le suivi des élèves
- Être serviteur des jeunes confiés et de la communauté éducative
- Accompagner les jeunes
- Agir pour servir le collectif et l'EC
- Être au service des familles, aider les jeunes

- Multifonction - relations humaines
- La considération de la personne et les relations humaines
- Être au service des enfants et les aider avec humilité et bienveillance
- Le service
- L'ensemble de la mission
- Faire grandir les personnes. Porter des projets. La relation
- Les relations éducatives et humaines. Avoir le sentiment d'être vraiment utile en contribuant à créer les meilleures conditions possibles pour le développement humain et chrétien des élèves. Œuvrer au service de la tutelle et de son projet éducatif
- La diversité - le sentiment d'être utile - les défis à relever
- Être décisionnaire, force de proposition, vision globale d'une vie d'un établissement, partager mes convictions
- Les relations humaines
- Gestion globale, projets
- Diversité, relationnel
- Être au service et impulser une dynamique dans l'établissement (pédagogique, nouveaux projets, immobilier) pour l'accompagnement du jeune
- Le fait que cela change tous les jours; -)
- La diversité des tâches
- Contact humain – management
- De parvenir à donner à chaque enfant une chance de réussir sa scolarité. Croire en l'école de demain, faire évoluer les apprentissages et les pratiques pédagogiques, se battre pour maintenir nos petites écoles en milieu rural, maintenir le maillage
- C'est bien la question actuellement dans le contexte d'évolution de l'EC !
- 29 ans d'ancienneté dans la fonction... mais je vais toujours au travail avec plaisir. Ma principale motivation serait peut-être l'habitude...
- Accompagner le jeune vers son projet de vie en travaillant en collaboration avec l'ensemble de l'équipe enseignante et éducative.
- C'est un challenge, ce n'est pas un métier que j'envisageais il y a 10 ans. J'aime échanger avec mes pairs, réfléchir sur la pédagogie (mon thème favori!), j'ai appris à travailler sur le social, cela m'intéresse beaucoup... Finalement, c'est un métier très ouvert.
- L'humain, la diversité des tâches
- Métier avec des tâches variées et de relations
- Accompagner les élèves vers leur vie d'adulte. Développer harmonieusement l'établissement.
- L'épanouissement des élèves
- Le suivi des élèves
- Relation et accompagnement des élèves
- L'épanouissement (ouverture au monde, confiance en soi et dans les autres, capacité à entreprendre, à collaborer...) des élèves et des adultes qui les accompagnent dans l'établissement
- Je suis passionné
- Offrir en équipe le meilleur suivi éducatif, citoyen et pédagogique aux jeunes.
- Accompagner l'équipe éducative, organiser, structurer, monter des projets - aspect humain du métier me plaît - Caractère propre d'un établissement catholique
- Innovations pédagogiques
- Contribuer à l'accompagnement des jeunes dans leur parcours de futurs citoyens armés dans une société en évolution constante.
- La volonté d'accompagner nos jeunes
- Réussite des jeunes, mener un projet d'établissement, dynamiser un établissement
- Le contact avec les élèves et leur accompagnement
- Être au service des élèves et des familles
- Diversité des tâches - Sens de la mission d'éducation - Animation d'une communauté de travail
- Épanouissement personnel et professionnel
- Être un membre actif de l'Église dans la transmission de la Foi et dans l'éducation des jeunes.
- L'élève et les projets
- Diversité et contact humain
- Collaboration avec les autres et maîtrise (relative) des dispositifs mis en place
- La diversité des tâches et les relations riches et variées
- Envie de partager
- Porter la réussite des élèves, faire grandir les équipes
- Faire grandir les jeunes que nous accueillons, évangéliser, servir l'enseignement catholique, faire avancer nos établissements...
- Animer - coordonner - l'humain
- Accompagner les élèves et leurs familles: rendre l'élève acteur du choix de sa vie
- Mon envie de faire avancer chaque jeune quel que soit son profil

- Accompagnement des jeunes dans leur parcours scolaire
- Le sens du devoir accompli
- Mission, passion, évolution de carrière
- Les projets pour les élèves
- L'amour des élèves confiés
- Le service, la mission
- Relation / diversité / passion / responsabilité / organisation / décision
- La relation à l'autre, l'écoute et la bienveillance
- Métier passion pour les relations, pour faire grandir les jeunes, pour le service aux plus pauvres
- La passion, essentiellement.
- L'engagement au service de l'EC, les responsabilités
- Richesse et diversité des rencontres et des tâches
- La formation de l'Élève
- Servir les élèves, sens
- Le sentiment de servir à quelque chose pour les élèves, les familles et l'équipe, mais aussi l'impression de monter en compétences dans des domaines divers et variés
- Ma foi et ma passion
- Les relations humaines, la diversité du métier et, le fait de ne jamais s'ennuyer !
- La foi
- Relationnel, dynamique de projets à destination des jeunes
- Diversité des tâches
- Diversité des tâches + mission éducative et pédagogique forte dans une dimension pastorale centrale, affirmée et transversale au service des élèves confiés en collaboration étroite avec les personnels éducatifs, pédagogiques et administratifs
- Je m'interroge
- Les jeunes
- L'impossibilité de s'ennuyer et œuvrer pour le Royaume
- Faire grandir chaque personne qui m'est confiée
- La notion de service, la relation aux élèves et aux familles, la variété des missions
- Porter ensemble un projet pour les jeunes
- Prendre le jeune dans sa globalité pour l'accompagner dans la construction de son projet. Travailler avec une équipe pour se mettre au service des jeunes et des familles.
- L'accompagnement des jeunes - La mission d'Église - Le management d'une communauté éducative - La conduite de projets pédagogiques et immobiliers - les relations humaines

#### 601 à 1 000 élèves

- Le rapport avec les adultes et les jeunes, l'organisation, le management



- Mission de faire grandir les jeunes et les adultes
- Participez à la croissance de l'EC, accompagner les membres de la communauté éducative
- Les élèves
- Sa diversité, sa complexité, l'importance des enjeux
- Les élèves et les relations humaines
- Servir
- Un métier en constante évolution, les imprévus
- Les rencontres, la diversité des tâches, le travail en équipe
- Conduire du changement
- La diversité du métier et la relation avec élèves, profs, parents, personnels...
- Diversité. Participer à la construction des élèves.
- Aujourd'hui plus beaucoup... Les élèves bien sûr !
- Diversités des tâches. Relationnel.
- L'inattendu et le service rendu aux familles et aux élèves.
- La variété des situations, le suivi des jeunes, l'accompagnement des parents
- Le service d'église - l'ultra polyvalence - les élèves
- Multitude des tâches
- Sentiment d'utilité ecclésiale pour les élèves et les personnels
- La liberté d'entreprendre
- Les élèves
- La diversité des tâches, la satisfaction de participer à un projet global
- Service
- Les élèves

#### **1 001 à 1 500 élèves**

- Une belle mission d'église qui est aussi un vrai métier au service des jeunes !
- Faire grandir les élèves qui me sont confiés
- L'accompagnement des élèves
- Aider les autres
- La variété des tâches
- Me dire que chaque personne grandit dans son métier et est porteuse d'espérance
- Variété
- Servir !
- Une mission d'Église au service des jeunes mais aussi une mission professionnelle (la variété des champs d'activité est enrichissante et dynamisante... fatigante aussi: -) )
- Le plaisir, la passion
- Partager la joie du Christ
- Les élèves, les collègues et la tutelle
- Contact avec les autres, mener des projets

- Réaliser des projets pédagogiques, innover, créer pour aider et accompagner les élèves et apprenants
- La passion de servir dans une mission d'Église
- Pouvoir insuffler un projet pédagogique et éducatif qui va permettre aux jeunes de mieux s'insérer dans notre monde
- Faire grandir une communauté
- Passion, sentiment de faire œuvre utile et commune
- Passion + enthousiasme + recherche intellectuelle
- Partager en équipe des valeurs éducatives
- Faire grandir les personnes
- Assurer l'unité d'une Institution qui a souffert de divisions, être au service des élèves.
- Servir
- Aider les jeunes par un environnement matériel et humain (enseignants et personnels OGEC) accueillant, stimulant, motivant, fructifiant !
- Faire grandir les jeunes et les adultes, la polyvalence
- Faire un métier de relations et d'actions dans lequel chaque jour est différent

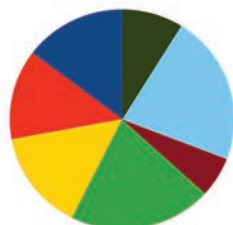
#### **> 1 500 élèves**

- La variété; le service à l'autre; la responsabilité et l'aide à apporter
- La passion de l'éducation, les relations
- Variétés des missions
- Le plaisir de mener un projet
- La diversité, sens de la mission
- Métier qui est une source de joie. Mission de service.
- Le sentiment d'être utile à faire vivre le projet éducatif Lasallien
- Servir le projet
- La diversité dans le métier
- Le travail au service des jeunes
- Le plaisir d'accompagner les jeunes en construction de leur avenir
- Travail varié et complexe demandant une forte charge mentale et beaucoup de réflexion et d'anticipation
- Sa variété; les imprévus; la réussite des élèves
- Les personnes
- Relationnel, projets, prospective
- Le projet personnel et familial, le rêve de pouvoir innover, améliorer...
- Projets, éducation, responsabilités

## LE RESENTI DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

### Ce qui pèse le plus négativement sur le métier

Dans une structure de < 200 élèves



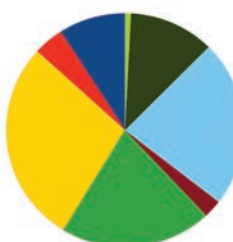
- Manque de personnel
- Conditions matérielles
- Réglementation
- Attitude des parents
- Évolution du comportement des élèves
- Attitude de certains enseignants
- Attitude de certains personnels OGEC
- Absence/mauvaise relations avec l'OGEC

Dans une structure de 201 à 600 élèves



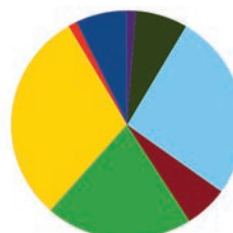
- Manque de personnel
- Conditions matérielles
- Réglementation
- Attitude des parents
- Évolution du comportement des élèves
- Attitude de certains enseignants
- Attitude de certains personnels OGEC
- Absence/mauvaise relations avec l'OGEC
- La solitude

Dans une structure de 601 à 1 000 élèves



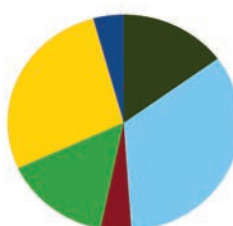
- Manque de personnel
- Conditions matérielles
- Réglementation
- Attitude des parents
- Évolution du comportement des élèves
- Attitude de certains enseignants
- Attitude de certains personnels OGEC
- Absence/mauvaise relations avec l'OGEC
- Absence/mauvaise relations avec la tutelle
- La solitude

Dans une structure de 1 001 à 1 500 élèves



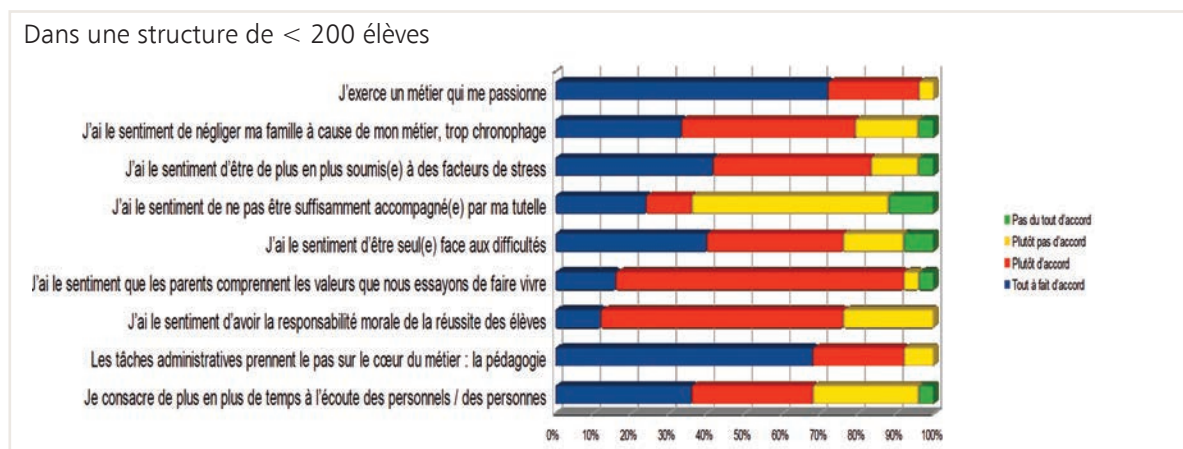
- Manque de personnel
- Conditions matérielles
- Réglementation
- Attitude des parents
- Évolution du comportement des élèves
- Attitude de certains enseignants
- Attitude de certains personnels OGEC
- Absence/mauvaise relations avec l'OGEC
- Absence/mauvaise relation avec la tutelle

Dans une structure de > 1 500 élèves



- Manque de personnel
- Conditions matérielles
- Réglementation
- Attitude des parents
- Évolution du comportement des élèves
- Attitude de certains enseignants
- Attitude de certains personnels OGEC
- Absence/mauvaise relations avec l'OGEC
- La solitude

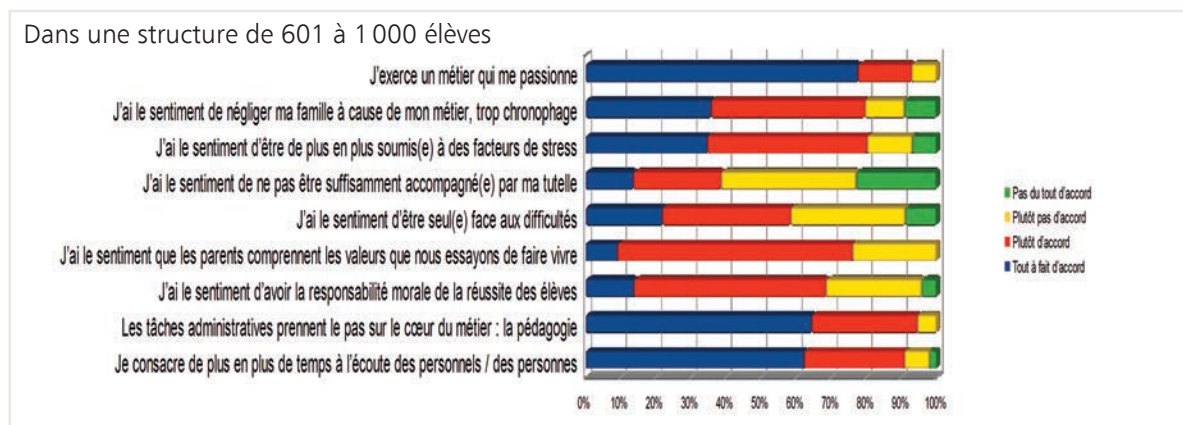
### En accord avec les affirmations suivantes



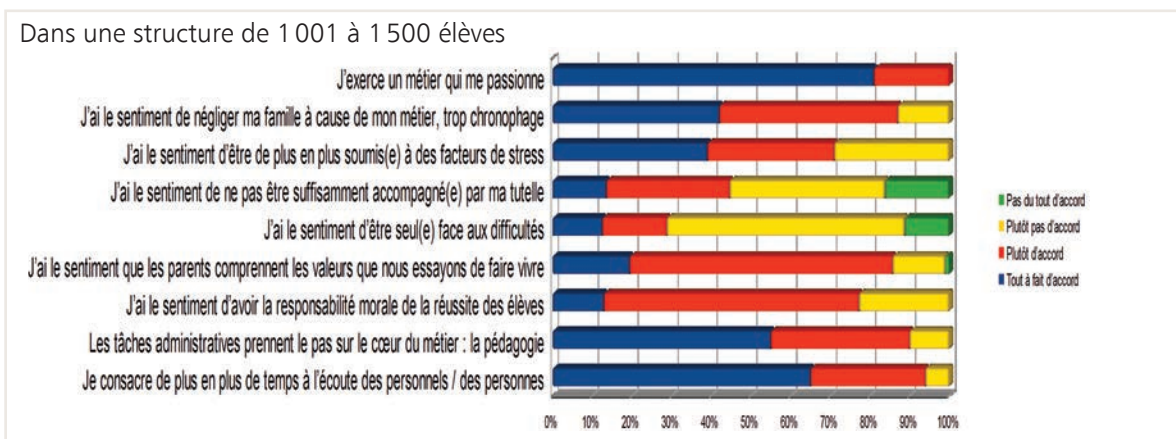
Dans une structure de moins de 200 élèves, les deux affirmations qui recueillent le plus de votes sont : « *j'ai le sentiment que les parents comprennent les valeurs que nous essayons de faire vivre* » et « *J'exerce un métier qui me passionne.* »



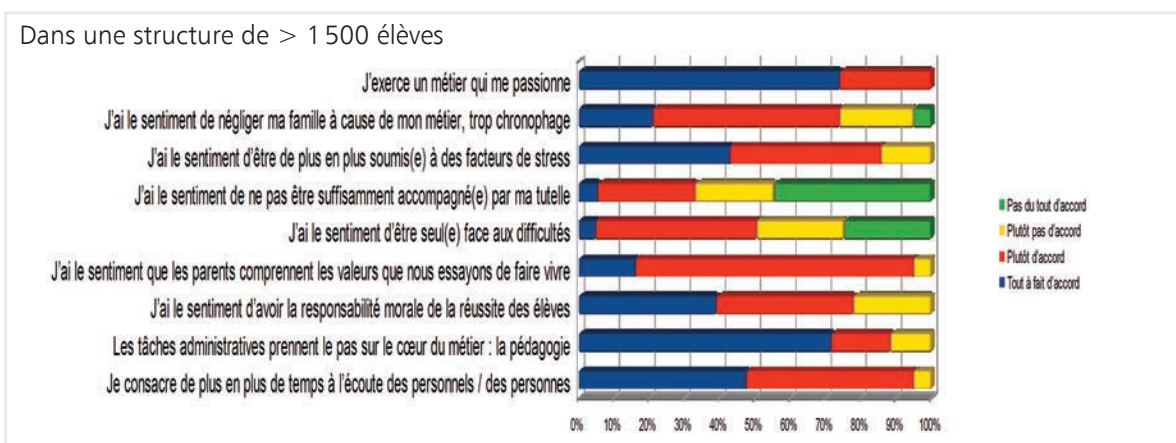
Dans une structure de 200 à 600 élèves, les deux affirmations qui recueillent le plus de votes sont : « *j'exerce un métier qui me passionne* » et « *les tâches administratives prennent le pas sur le cœur du métier : la pédagogie.* »



Dans une structure de 601 à 1 000 élèves, les deux affirmations qui recueillent le plus de votes sont : « *j'exerce un métier qui me passionne* » et « *les tâches administratives prennent le pas sur le cœur du métier : la pédagogie.* »

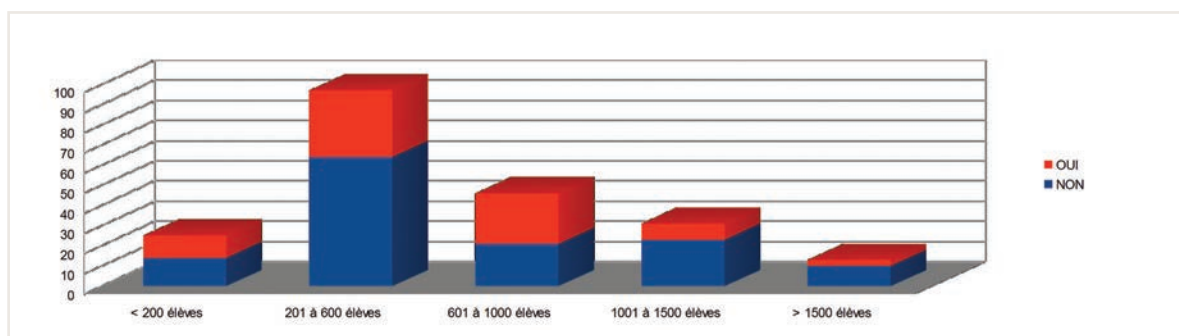


Dans une structure de 1 001 à 1 500 élèves, les deux affirmations qui recueillent le plus de votes sont : « *j'exerce un métier qui me passionne* » et « *je consacre de plus en plus de temps à l'écoute des personnels / des personnes* ».



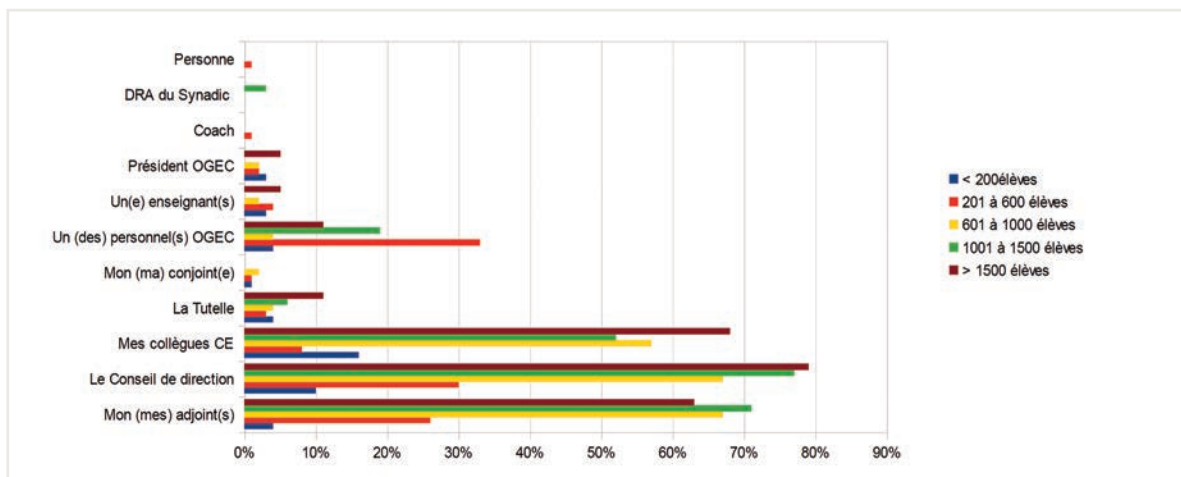
Dans une structure de plus de 1 500 élèves, les trois affirmations qui recueillent le plus de votes sont : « *j'exerce un métier qui me passionne* », « *j'ai le sentiment que les parents comprennent les valeurs que nous essayons de faire vivre* » et « *je consacre de plus en plus de temps à l'écoute des personnels / des personnes* ».

### Parvenez-vous à prendre des engagements autres que professionnels ?



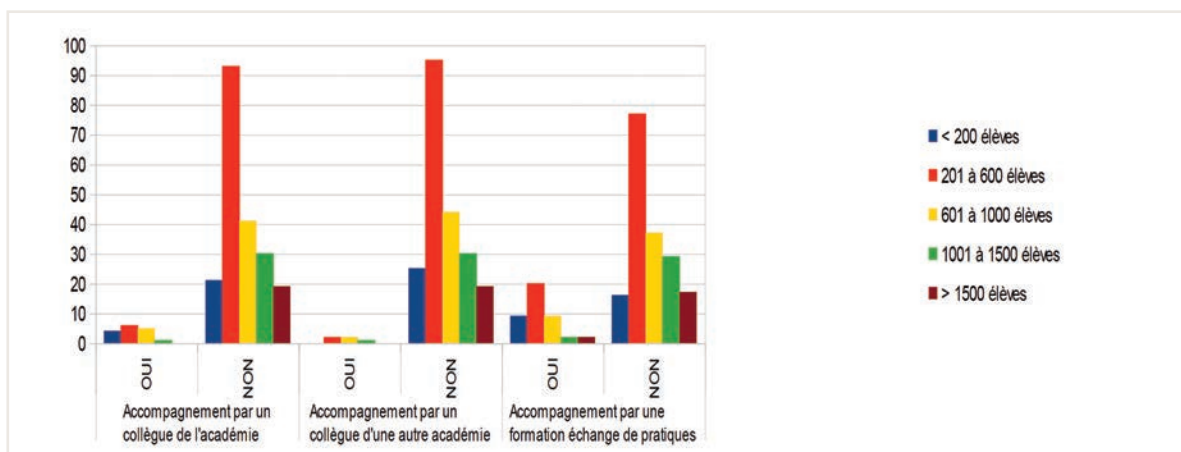
Quelle que soit la taille de l'établissement, une majorité de chefs d'établissement ne parvient pas à prendre des engagements en dehors de sa mission professionnelle.

### Sur quelles personnes pouvez-vous vous appuyer ?



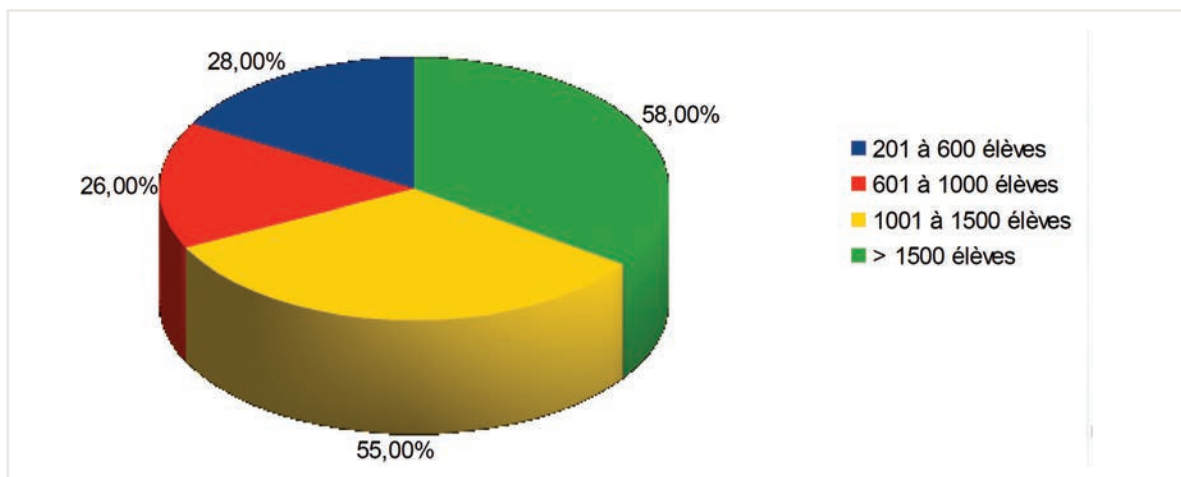
Les personnes-ressources sur lesquelles s'appuient les chefs d'établissement sont leur(s) adjoint(s), le conseil de direction ou leurs pairs. Il est à noter que dans les structures de 201 à 600 élèves, les chefs d'établissement peuvent trouver un soutien auprès d'un ou plusieurs personnel(s) OGEC.

### Souhaitez-vous vous faire accompagner pour partager vos difficultés ?



Pour autant, les chefs d'établissement ne souhaitent pas partager leurs difficultés, pour la plupart.

### Pourcentage de Chefs d'établissement qui consacrent du temps à la formation de leurs pairs



Quelle que soit la taille de l'établissement, au moins 1/3 déclarent participer à la formation de leurs pairs.

## LE RESSENTI DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

### < 200 élèves

- De plus en plus d'administratif aux dépens du relationnel
- De plus en plus d'administratif qui nous éloigne de notre cœur de métier
- Je suis trop jeune dans le métier pour appréhender les évolutions
- Une judiciarisation de plus en plus grande et chronophage
- De moins en moins de liberté d'action: on se « judiciarise » au détriment du facteur humain
- De plus en plus de dossiers à traiter
- Donner beaucoup de temps aux personnes et aux tâches sans avoir véritablement de retour
- Être toujours sollicité
- Devoir répondre à une administration lourde et complexe
- GRH nécessaire pour les profs
- Tâches administratives de plus en plus lourdes et nécessitant des connaissances informatiques
- Trop administratif
- Trop de réunions inutiles
- Métier de plus en plus compliqué, notamment en matière de tâches administratives de plus en plus complexes et chronophages.
- Tension entre gestion RH/budget et les besoins des enseignants et des personnels éducatifs
- De plus en plus politique

### 201 à 600 élèves

- De plus en plus de réglementations
- Ne plus avoir le temps de prendre du recul
- Devenir un bureaucrate
- Devenir de plus en plus humaniste, à l'écoute et chercher des solutions pour tout
- Une discussion difficile avec l'institution (SGEC - DDEC) pour l'évolution de l'établissement faute de moyens
- Pression administrative
- L'évolution de la société a de plus en plus de conséquences sur les différents membres de la communauté éducative, sur le relationnel
- Plus de collaboration entre établissements qu'au début de ma carrière
- Nous sommes aujourd'hui comme des chefs d'entreprise. Il ne faut pas perdre de vue notre mission première: l'éducation au sein d'une communauté d'hommes et de femmes, jeunes et adultes...

- De plus en plus chronophage
- Face à la complexité de notre société, les challenges sont nombreux dans tous les domaines. La professionnalisation du CE est essentielle mais je constate à regret que cette évolution se fait au détriment de notre mission première et que le métier se bureaucratise. On dirige de moins en moins, on administre et garder le cap nécessite de plus en plus de volonté et nécessite une vraie formation au métier de dirigeant.
- De plus en plus de règles et de normes qu'il faut apprendre à connaître et à maîtriser pour pouvoir mettre en place et tout cela au détriment du cœur du métier.
- Je note que les délais administratifs sont de plus en plus réduits. Une évolution des mentalités chez les parents en mieux et des enseignants qui sont en difficultés dans la gestion de leurs émotions.
- Je passe de plus en plus de temps dans mon bureau et moins sur le terrain
- Administration numérique intrusive
- La pression du temps devient trop forte. Face aux différentes réformes, les familles sont perdues et demandent de plus en plus d'accompagnement.
- Un métier où la pédagogie à moins de place, qui devient davantage administratif
- De plus en plus de contraintes administratives
- Les parents sont plus procéduriers / on doit davantage se protéger
- La partie administrative de plus en plus conséquente - les enquêtes qui se multiplient - des parents de plus en plus exigeants - des élèves qui ne veulent plus travailler
- Manque de temps pour boucler mes journées alors qu'avec l'expérience, je devrais me dégager de plus en plus de temps... incohérent!!!
- La lourdeur et lenteur administrative
- Plus de professionnalisme
- Il faut être de plus en plus performants dans de nombreux domaines, notamment en RH et au niveau des lois sociales
- De l'administratif qui devient de plus en plus chronophage
- Énormément de mails venant du rectorat et des instances, des enseignants qui se sentent

- dévalorisés par les instances et qu'il n'est pas toujours simple de mobiliser autour des projets.
- De plus en plus d'administratif chronophage
  - Un éloignement de la pédagogie et l'invasion de l'administratif
  - Le chef d'établissement doit être qualifié en tout pour réussir sa mission.
  - Des chefs d'établissements de plus en plus dans un moule et dans la revendication stérile
  - Tâches administratives de plus en plus lourdes
  - Un poids croissant du travail administratif
  - Plus de temps à gérer le suivi avec le rectorat
  - Quantité de travail qui croît
  - Une réglementation de plus en plus pesante.
  - Les complexités familiales des élèves et donc de leurs familles nécessitent de plus en plus de temps d'écoute.
  - Nous devenons des chefs d'entreprise
  - Une dimension administrative trop lourde
  - Le degré d'éducation des élèves, le manque d'exigence (comportement) des profs
  - Beaucoup de temps consacrés à des tâches administratives
  - Une écoute de plus en plus grande à avoir auprès de tous. Une multiplication des tâches.
  - Le social et les réglementations peuvent prendre le pas sur le pédagogique
  - Une législation de plus en plus complexe - le peu de liberté laissée au CE parfois
  - Je débute, aussi je suppose que c'est une des principales raisons qui font que je suis très prise, mais la teneur de votre questionnaire me laisse entrevoir tout autre chose !
  - Période exercée trop courte pour répondre
  - Aucun temps creux, toujours beaucoup de tâches urgentissimes
  - Absence du droit à l'erreur, ajout et complication des tâches administratives, écoute des personnes (moins ou pas de « filtre »), communication de plus en plus procédurière
  - Davantage de complexité et de rapidité dans les décisions stratégiques à prendre. J'ai de moins en moins de « temps long » pour réfléchir alors que j'en ai de plus en plus besoin.
  - Beaucoup trop de réglementations, une surcharge de responsabilités administratives
  - Charge administrative toujours plus précise et réduite en termes de fenêtre de réponse.
  - Nous sommes de plus pris par le temps
  - Un métier qui prend de plus en plus de temps
  - De plus en plus technique et organisationnel
  - De plus en plus de temps demandé
  - Nous passons de plus en plus de temps derrière notre bureau à effectuer des tâches



administratives, à répondre à des normes alors que le cœur de notre métier devrait être l'accueil et l'accompagnement des élèves, des familles, des personnels.

- Pas assez de recul pour répondre
- Charge administrative trop lourde au détriment de l'humain, de l'écoute, du montage de projets et de l'accompagnement
- Surmenage
- De plus en plus de choses à régler dans l'immédiateté
- De plus en plus de lourdeurs administratives, beaucoup trop d'applications informatiques qui nous privent de la relation humaine
- On fait davantage de social, beaucoup d'administratif.
- La croissance de la part de l'administratif et des parents contestataires
- Chronophage++, avoir l'obligation de réussite, avec l'obligation du recrutement des élèves
- La gestion chronophage des mails
- Ajout permanent de contraintes réglementaires,
- Pression croissante des réseaux sociaux sur la jeunesse et les jeunes professeurs
- Disparition des valeurs liées à l'engagement personnel des professionnels de l'éducation (tout doit se payer)
- Déchristianisation (familles, enseignants et par conséquent jeunesse)
- De moins en moins de liberté dans une structure spécifique: fusion de tous les établissements d'une même ville. Présence de plus en plus pesante des parents.
- Dans le mouvement des cadres, les exigences « arbitraires » qui empêchent de postuler ou d'être retenu pour un éventuel entretien.
- Dans chaque domaine, un besoin d'excellence de plus en plus grand.
- Manque d'autonomie, durcissement relation public / privé
- Certains enseignants ont tendance à trop s'appuyer sur le chef d'établissement. Certains parents peuvent montrer de l'ingratitude par rapport à tout ce que fait le chef d'établissement. Une impression que mon salaire n'est pas à la hauteur du travail que je fais.
- De plus en plus de GRH.

#### 601 À 1000 élèves :

- Un besoin d'être de plus en plus présents pour les adultes, être à l'écoute

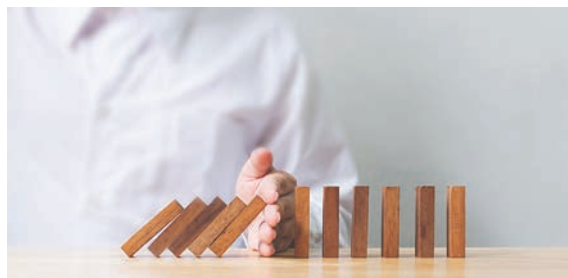


- La multiplication des tâches administratives
- Devoir mettre en place de plus en plus de directives (RGPD, PPMS...)
- De plus en plus de tâches administratives chronophages et qui me paraissent inutiles
- Tout doit être justifié. Du personnel et des professeurs souhaitent tout savoir sur les budgets, les salaires, la DGH...
- Seulement deux ans de direction
- De plus en plus de stress et de réglementation. Il faut être partout
- De plus en plus d'administratif stérile pour l'établissement
- GRH, conflit, accueil
- La relation aux familles, le poids de la réglementation
- Les attentes extérieures deviennent très nombreuses et il faut de plus en plus questionner le sens de nos actions et travailler la bonne posture
- On est dans une anticipation galopante, Une attente des parents de plus en plus forte, une charge administrative qui ne cesse d'augmenter, une réduction des moyens, une responsabilité toujours plus importante avec toute la nouvelle réglementation sur la sécurité.
- En 25 ans d'exercice et sur plusieurs établissements :
  - o L'accélération du temps en termes de réponses exigées dans l'immédiateté.
  - o La difficulté à prendre du recul et la pression professionnelle qui ne permet plus l'erreur.
  - o La quantité de domaines différents où il faut être « expert ».
  - o Les modes de communication envahissants comme les courriels qui ne permettent pas une gestion à un rythme humain.

- o Une agressivité ou une impatience grandissantes des acteurs que je côtoie.
  - o Le sentiment que de plus en plus de professionnels hors école interviennent et vivent de l'existence de l'école. Avec comme conséquence un effet d'entonnoir ou le chef d'établissement est « au bout » de cet entonnoir.
  - o La posture du chef d'établissement qui devient de plus en plus un chef de service et de moins en moins le maître à bord malgré ce qui est affirmé dans le Statut et dans les lettres de mission.
- De plus en plus technique
  - Juridique
  - Augmentation de la charge administrative
  - De plus en plus de tâches à réaliser.
  - Professionnalisation
  - Le poids de la réglementation et des services du rectorat.
  - Déresponsabilisation des instances vers moi
  - La réactivité constante
  - Je suis de + en + enfermé dans mon bureau face à un écran !
  - De plus de tâches administratives reviennent aux établissements (enquête, évaluation nationale,...) qui semblent inutiles.
  - La gestion du personnel est de plus en plus difficile; on fait face des salariés très procéduriers. On a des parents d'élèves exigeant pour l'école mais pas pour leur enfant !
  - De plus en plus de temps de présence
  - De plus en plus de contraintes administratives
  - Augmentation des sollicitations et injonctions de l'administration, cela renforce le sentiment de solitude
  - Surcharge de plus en plus importante
  - De plus en plus chronophage
  - De plus en plus de tâches déléguées par l'État (Rectorat, DSDEN, etc.), trop de réglementations à faire appliquer: bien peu de pédagogie et beaucoup trop d'administration
  - La prise de risque de plus en plus importante
  - Une technicité accrue dans tous les domaines
  - Une dégradation étant donné les modalités de gouvernance mises en place par l'OGEC
  - De plus en plus réglementaire et administratif
- 1001 À 1500 élèves :**
- Trop de mails et d'enquêtes, l'administratif devient lourd !
  - Gestion des conflits de plus en plus importante. Difficultés à se comprendre et à comprendre le projet



- Beaucoup plus de gestion de conflits
- Plus d'administratif et de nombreuses applications numériques, des enquêtes trop nombreuses, des moyens insuffisants avec la réforme du lycée pour accompagner les élèves vers l'enseignement supérieur, un manque de temps pour tout faire
- De plus en plus d'administratif à assurer
- Évolution du monde à rythme soutenu - Retard de l'École
- De plus en plus de tâches
- Les tâches administratives et les contraintes juridiques sont de plus en plus nombreuses.
- Une course administrative sans fin
- De plus en plus de procédures à mettre en place et de moins en moins de place à l'Humain
- Il faut gérer, régler, préserver au lieu de développer.
- Beaucoup plus administratif et la difficulté relationnelle avec certains parents
- Les nouvelles pédagogies liées au numérique
- Un alourdissement de la charge et une multiplication des commissions stériles.
- Tout le monde devant être associé à tout, les répétitions et remises en cause sont constantes.
- Une immédiateté qui nuit à la prise de recul.
- Chronophage + stress
- Les sollicitations administratives, pédagogiques, sont de plus en plus nombreuses. Il est important / urgent d'apprendre à faire des choix en équipe par rapport au projet d'établissement
- Je débute...
- Les mails nous noient.
- De plus en plus d'administratif et de gestion de violence, adultes compris
- - de pédagogie avec les élèves ; + de pédagogie avec les parents et personnels
- Une accélération : plus de période « plus calme » pour prendre le temps sur certains dossiers
- Des relations RH qui doivent de plus en plus être soignées
- Une nécessité d'être très gestionnaire et de devoir plus déléguer la pédagogie
- La nécessité de travailler en réseau
- De plus en plus de parents qui sont sans filtre, qui remettent en cause de manière agressive l'établissement ou les adultes, plutôt que leur propre enfant !
- Mon grand regret : Le chef d'établissement que je suis n'est désormais nourri que du négatif que font remonter les parents, mais aussi les enseignants et les personnels. Ceux



qui sont contents (et ils sont majoritaires) ne s'expriment pas. Qui peut tenir en étant nourri que de négatif ?

#### > 1 500 élèves :

- De plus en plus de stress
- Augmentation de la réglementation
- Gestion administrative accrue, réunionite (parfois des réunions différentes avec le même ordre du jour), mails
- Nous sommes de plus en plus soumis à des procédures qui nous exposent de plus en plus à des recours en tous genres (travaux, orientation scolaire, social, etc.)
- Une complexification globale et une accélération des changements
- Compte tenu de la structure (2 400 élèves), je suis davantage sur des fonctions politiques et stratégiques
- Management et réglementation
- Législatif
- Besoin croissant d'expertise. Beaucoup d'administratif.
- De plus en plus de tâches administratives + Évolution des élèves et des parents
- Complexité
- Une réglementation de plus en plus importante et parfois absurde ou inapplicable; des procédures (dans tous les domaines) de plus en plus lourdes; une société de plus en plus individualiste; une « hyper-communication » au détriment de l'important
- De moins en moins de temps pour tout
- Lourdeur administrative
- La part administrative de plus en plus importante. Le nombre de mails à traiter
- Complexité juridique

*Enquête et travail de synthèse réalisés par  
Sébastien LERONDEL  
et Laurence BÉRAUD-SCHMITT*

# Coaching Synadic – Fiche 3

## Savoir bien s'entourer

Dans la fiche 2, nous évoquions en conclusion la nécessité pour un chef d'établissement de s'adjoindre un secrétariat performant afin de l'assister et de le préserver. Il est également notoire qu'un bon manager sera celui qui saura bien s'entourer, afin de déléguer avec efficacité. Il ne reste donc plus qu'à recruter la perle rare sur chaque poste sensible.



Un recrutement est toujours une phase importante dans la vie d'un établissement, quel que soit le poste, tant il est plus facile d'embaucher que de mettre fin à une collaboration qui ne donne pas satisfaction. Plus les fonctions sont élevées dans les strates et les degrés de la convention collective, moins l'erreur de casting est permise.

Nous pouvons distinguer quatre phases dans ce processus, en nous concentrant sur les postes les plus exigeants, en particulier les cadres.

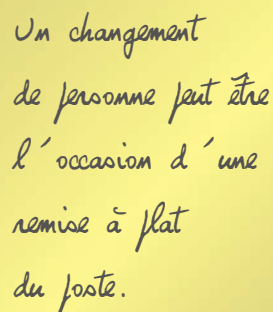
### 1. Anticiper les besoins

Lorsque le recrutement se fait dans le cadre d'un départ programmé (retraite, par exemple), il est assez aisé de prendre de l'avance sur le processus et de ne pas attendre la dernière minute. Il peut être intéressant de réaliser un rétro-planning partant de la date d'embauche. Il tiendra compte des différentes périodes: définition ou redéfinition du

poste, publication, phase(s) de sélection des candidats, validation, préavis éventuel du lauréat, tuilage si besoin. On le comprend, plusieurs mois sont alors nécessaires. Pour un poste qui débutera à la rentrée de septembre, il n'est pas incohérent de commencer à y réfléchir en janvier précédant.

### 2. Identifier avec précision le profil attendu

Il est parfois tentant de reprendre mot pour mot la fiche de poste rédigée pour le sortant, en la modifiant juste avec le nom de l'entrant. Pourtant, un changement de personne peut être l'occasion d'une remise à plat du poste. À côté des attendus liés à la fonction, d'autres critères peuvent trouver leur place. Le chef d'établissement pourra les définir en se basant sur les points positifs et négatifs, professionnellement parlant, du sortant. La définition d'objectifs et de perspectives d'évolutions réalistes peut également trouver sa place ici.



Un changement  
de personne peut être  
l'occasion d'une  
remise à plat  
du poste.

### 3. Bien cerner le postulant

Il s'agit probablement de la phase la plus complexe, sinon la plus difficile. Les entretiens sont souvent courts: comment alors connaître véritablement la personne qui nous fait face? Qu'est-ce qui, dans son attitude ou ses propos, est naturel et qu'est-ce qui relève d'une mise en scène destinée à nous éblouir? Pour faire sortir un postulant d'une présentation trop académique ou convenue, les questions surprises

fonctionnent très bien. En prenant soin qu'elles restent évidemment dans le cadre de l'entretien. Sur un CV, la case « Loisirs » est souvent intéressante à creuser. Une étude de cas peut aussi se révéler fort instructive, de même qu'une épreuve d'orthographe le cas échéant.

### 4. Écouter son intuition

Il demeure toujours une part de subjectivité dans un recrutement. « On le sent » ou « on ne le sent pas ». Il faut accepter de se faire confiance et de ne pas forcément être capable de mettre des mots et des critères objectifs en face de notre ressenti. Dans un sens comme dans l'autre. De toute façon, il reste la période d'essai...

Sur ce sujet également, le Synadic peut vous accompagner si besoin pour des recrutements délicats ou sensibles.

*Bruno RISPAL*



# Mille feuilles écrites à l'encre de seiche...

**Depuis plusieurs années, de nombreux établissements ont mis en place un temps de lecture quotidien. Cette initiative, sous une forme ou une autre, est fortement encouragée par le ministère qui y voit une manière de renforcer les apprentissages liés à la lecture. Les établissements sont volontiers innovants sur le sujet.**

Comme Éduscol nous le rappelle: « *inciter les élèves à lire, à l'école et en dehors, fait partie des missions de l'institution scolaire. En plus de la lecture des œuvres et des documents étudiés en classe, c'est aussi à la lecture personnelle d'ouvrages librement choisis par l'élève qu'il faut consacrer une place dans le temps scolaire et qu'il faut encourager durant les vacances.* »

Par ailleurs, le confinement de novembre dernier a sérieusement touché les différentes librairies sur le territoire. Ajoutons à cela le dynamisme et les envies d'une professeure documentaliste et il n'en fallait pas plus pour une belle expérience vécue au collège Amiral Merveilleux du Vignaux (85).

Fin novembre, la salle des professeurs s'est remplie de livres variés, mis en dépôt-vente par deux libraires locaux et la librairie Siloé diocésaine. Comme il restait un peu de place entre les fauteuils, deux cartons de bandes dessinées s'y sont greffés, ainsi que plusieurs boîtes de jeux de société. De quoi préparer ses cadeaux de Noël dans la sérénité, tout en donnant un coup de pouce à des professionnels de la culture qui ont tous dit apprécier l'initiative à sa juste valeur.

La professeure documentaliste a ensuite initié une semaine particulière, intitulée « Bouffée de lecture », à destination de toute l'équipe, jeunes et adultes.



Dans les jours qui ont précédé, chaque adulte a été invité à remplir son « portrait de lecteur ». Il suffisait de répondre à quelques questions autour de la lecture: endroit préféré pour lire, finalité recherchée dans les livres, trois derniers ouvrages lus... Les fiches, anonymes ou non, ont été ensuite exposées dans la salle des profs, de manière à alimenter des conversations culturelles au fil des récréations.

Durant la semaine thématique, un quart d'heure de lecture a été mis en place. Il avait lieu chaque jour, à des moments différents. Les élèves, les professeurs, les personnels d'administration, de restauration ou de ménage, tous ont été invités à venir avec leur livre. Il était alors frappant de constater le silence habité qui régnait dans l'établissement durant ces 15 minutes encadrées par une petite sonnerie différente.

**Ce type d'initiative ne peut que nous inciter à proposer des temps différents, des moments particuliers dans les établissements.**

Un concours était également proposé en lien avec le self. Il fallait compléter des titres d'ouvrages disponibles au CDI, en utilisant des mots figurant sur le menu de la semaine. Si « Poil de carotte » était assez évident, d'autres ont demandé davantage de réflexion.

Et comme le chef cuisinier est joueur, il a décliné l'opération « Bouffée de lecture » en « Bouffe et lecture » pour un menu bien particulier, rempli de vitamines littéraires mais surtout de jeux de mots : feuilles de brick, tagliatelles à l'encre de seiche, mille-feuilles...

La semaine a, bien sûr, eu quelques détracteurs ; quelques personnes n'ont pas joué le jeu, oubliant le livre ou pestant contre ce temps perdu. Mais ces fâcheux ont été bien minoritaires. Il était intéressant d'entendre les conversations autour des livres apportés pour ce quart d'heure quotidien, de voir chacun de prendre au jeu, à l'image de l'agent de maintenance habitué à pousser la porte du CDI pour y changer des néons et qui est allé, cette fois, emprunter « *La gloire de mon père* », en forme de madeleine de Proust pour lui.

Au-delà des grands discours sur l'intérêt de la lecture, ce type d'initiative ne peut que nous inciter à proposer des temps différents, des moments particuliers dans les établissements. Des propositions nationales, comme le Goncourt des lycéens, peuvent être aussi des occasions à décliner localement. Et d'inscrire en lettres d'or que « *Lire nuit gravement à la bêtise* ».

Bruno RISPAL



# Christian...

**Te voilà parti ce dimanche 22 novembre sur un autre chemin. Nous nous souvenons aujourd'hui de qui tu étais en tant qu'homme, en tant qu'éducateur, en tant que professeur et chef d'établissement.**



Christian le bon vivant. Et oui, la main et le bras droit étaient souples lors des tablées de réunions, de repas de jumelages, d'après conseil d'administration Synadic. Tu étais curieux de la vie, capable de parler de tout pendant de longs moments jusqu'à en perdre ton interlocuteur, sachant même engager deux ou trois conversations en même temps ! Non Christian tu n'étais pas bavard mais plutôt « disert », certainement une compétence acquise lors de tes études. Isabelle ton épouse te l'a souvent dit : « *Christian cesse de parler et écoute !* ». Ton épouse dont tu parlais souvent mais qui comme Madame COLUMBO, nous ne voyions jamais.

Une certaine forme de naïveté était ressentie dans le discours, mais ce n'en était pas. Un manque de

confiance en toi, certainement pas car tu ne lâchais rien. Tu allais même à la rencontre des célébrités nationales lorsqu'un tournage était aux abords des établissements. Le souvenir des costumes nous revient également en mémoire, le Père Noël pour les enfants de tes enseignants et ton personnel OGEC ou le Tyrolien pour un départ à la retraite. Tu étais de tous les coups de main lorsqu'il fallait déménager, agencer des nouveaux espaces.

Que dire de la rencontre, avec simplicité tu allais vers les autres, une attention et un intérêt à chacun. Trouver chez chacun de nous le positif nous a beaucoup marqués. Une bienveillance naturelle et authentique. Eh oui Christian tu étais comme cela enthousiaste, joyeux et gentil, avide de rapports humains riches et fréquents. À tes yeux, chacun de nous était précieux.

Le fan de foot mais pas n'importe lequel celui des équipes allemandes. Eh oui, tes élèves du lycée Sainte Marie de Beaucamps se souviennent encore de cet amour du ballon rond, du sport en général, tu le vivais aussi à l'occasion des matches entre professeurs et élèves. Rappelle-toi « Rumenige » de tes escapades avec tes élèves dans ta Coccinelle Volkswagen, le choix de la marque était normal pour un professeur d'allemand, toujours prêt à les accompagner pour les supporter et pour affronter les équipes rivales de l'UNSS !

Le collège et le lycée sont restés attachés à toi comme une seconde maison. Tes premiers pas en 1974, 21 ans de présence active ne peuvent s'oublier si facilement. À l'initiative de la création de « l'Amicale » des Anciens professeurs et personnels

avec une collègue, tu as su poursuivre le lien de cette grande famille par des visites culturelles, des randonnées ou excursions sans oublier le petit repas. L'essentiel était de se retrouver et de passer un bon moment. Moment que tu aimais tant !

Tu débutes à 20 ans ton métier d'enseignant, tu as tout de suite été en phase avec les méthodes pédagogiques nouvelles qui visaient à développer l'autonomie des élèves et à les ancrer avec l'actualité. Tu débordais d'idées, de projets. Infatigable défenseur de la langue de Goethe, tu as œuvré avec fougue et passion afin de maintenir les liens d'amitié et les échanges entre les jeunes Français et leurs amis d'outre-Rhin.

Enseigner l'allemand était pour toi une vraie passion, tu exerçais ton métier avec un enthousiasme débordant sans jamais te départir de ta bonne humeur légendaire et de ton sourire ! Pour joindre l'utile à l'agréable, tu as même été à l'initiative de « soirées bavaroises » ou « fête de la bière », pour montrer que l'apprentissage d'une langue ne se résume pas à la rigueur et au travail mais qu'elle entraîne dans son sillage de belles rencontres et des moments festifs et joyeux.

Tu as organisé également des voyages incroyables : notamment à Berlin à une époque où il fallait traverser l'Allemagne de l'Est en pleine guerre froide. Christian le téméraire !

Tu rejoins l'équipe de Saint Jude de 1995 à 2006. Ta première rencontre fut celle de Ferdinand BELLENGIER, chef d'établissement émérite et connu de tous. Certainement celui qui a semé les premières réflexions sur la mission de chef d'établissement. Tu poursuivras avec Pascal GOUDESEUNE puis Michel ANDRIEUX, pour enfin voler de tes propres ailes au Collège Lacordaire de Mons en Barœul, une première mission de chef d'établissement t'est confiée, certainement une évidence concernant le lieu, car tu es Monsois d'origine. Tu y resteras jusqu'en 2010. En septembre de la même année, tu prends la direction de l'ensemble scolaire Sainte Claire de Lille jusqu'à ta retraite en 2015. Mais tu ne t'arrêtes pas là, très actif dans l'enseignement catholique, tu t'impliqueras dans le lycée de la Nouvelle Chance. Tu étais également très engagé dans l'Église, comme président de l'association de gestion de la Maison Diocésaine de Lille (MAL). Et

depuis quelques mois tu avais pris une place de conseiller délégué au jumelage dans ta ville de Santes à laquelle tu as été tant attaché.

Que dire de ta famille Synadic, il n'y avait pas de doute pour toi c'était une évidence pour ce que représente cette organisation professionnelle. Elle est à ton image. Tu as été assidu aux rencontres, présent à chaque appel. Tu as également répondu au National en 2012, lorsqu'Yves RUELLAN en était président et tu as clôturé ta mission avec Jacky AUBINEAU en 2015. Tu y as laissé de nombreuses anecdotes et échanges généreux lors des temps de pause.

Ah sacré Christian, tu n'as oublié personne durant toutes ses années. Même après tes départs tu revenais, tu n'étais plus M. DELATTRE mais Christian pour tes anciens élèves et les équipes de tes établissements. Pour nous Synadic, tu resteras Christian l'AMI le disponible, le serviteur. Une belle personne.

**Puissions-nous comme  
toi rester attentifs  
et ouverts aux autres.  
Auf Wiedersehen  
Christian,  
ruhe in Frieden !**

Tu as rejoint les « nombreux bienheureux qui n'ont jamais fait parler d'eux ».

Ainsi, une nouvelle étoile scintille, qui porte ton prénom chargé de sens. L'une des branches de cette étoile est constituée d'un petit fragment de Synadic. N'est-ce point réconfortant ? Puissions-nous comme toi rester attentifs et ouverts aux autres.

Auf Wiedersehen Christian, ruhe in Frieden !

*Article à plusieurs mains  
Tes collègues de Ste Marie de Beaucamps Ligny,  
de Saint-Jude d'Armentières,  
du Collège Lacordaire de Mons en Barœul,  
de Sainte-Claire de Lille  
et tes amis du Synadic.*

# Veille pédagogique



Source: [www.education.gouv.fr](http://www.education.gouv.fr)

## BOEN N°45 DU 26/11/2020

### Enseignement des langues vivantes étrangères et enseignement des langues et cultures régionales

Dispositions du Code de l'éducation: modification décret n° 2020 - 1341 du 3-11-2020 - JO du 5-11-2020 (NOR: MENE2023257D)

### Baccalauréats général et technologique

Délivrance d'une attestation de langues vivantes à la fin du cycle terminal - Session 2021 arrêté du 3-11-2020 - JO du 5-11-2020 (NOR: MENE2023378A)

### Baccalauréat technologique

Évaluations communes de langues vivantes A et B à compter de la session 2021 - Modification note de service du 18-11-2020 (NOR: MENE2031606N)

## BOEN N°44 DU 19/11/2020

### Lycée d'enseignement général et technologique

Enseignement optionnel de langue des signes française - Classes de seconde, première et terminale - arrêté du 17-7-2020 - JO du 8-11-2020 (NOR: MENE2018684A)

### Écoles normales supérieures

Débouchés offerts à partir de la Banque d'épreuves littéraires - session 2021 circulaire du 29-10-2020 (NOR: ESRS2028312C)

## BOEN N°43 DU 12/11/2020

### Orientations et examens

Calendrier 2021 du diplôme national du brevet, des baccalauréats, des certificats d'aptitude professionnelle, des brevets d'études professionnelles et du brevet de technicien note de service du 10-11-2020 (NOR: MENE2026616N)

## BOEN N°42 DU 05/11/2020

### Diplôme

Réforme de la licence professionnelle: modification arrêté du 2-10-2020 - JO du 18-10-2020 (NOR: ESRS2024942A)

## BOEN N°41 DU 29/10/2020

### Certificat d'aptitude professionnelle

Modalités de l'évaluation du chef-d'œuvre prévue à l'examen du baccalauréat professionnel arrêté du 20-10-2020 - JO du 22-10-2020 (NOR: MENE2019530A)

### Diplômes professionnels

Réalisation du chef-d'œuvre au baccalauréat professionnel et modalités d'évaluation à l'examen circulaire du 22-10-2020 (NOR: MENE2019533C)

### Sections internationales allemandes

Adaptation du programme d'histoire-géographie de terminale générale - note de service du 8-10-2020 (NOR: MENE2027020N)

### Sections internationales allemandes

Adaptation du programme d'histoire-géographie de première générale - note de service du 8-10-2020 (NOR: MENE2027023N)

## BOEN N°40 DU 22/10/2020

### Baccalauréats général et technologique

Programme de l'enseignement de français de la classe de seconde générale et technologique et de la classe de première des voies générale et technologique: modification arrêté du 28-9-2020 - JO du 8-10-2020 (NOR: MENE2025804A)

## BOEN N°39 DU 15/10/2020

### Certifications en allemand, anglais et espagnol

Calendrier des épreuves orales et écrites - session 2021 note de service du 23-09-2020 (NOR: MENE2025407N)

### Baccalauréat général

Épreuve de l'enseignement de spécialité arts de la classe de terminale de la voie générale - session 2021: modification note de service du 25-9-2020 (NOR: MENE2025648N)



Archevêque de Lille, Mgr Laurent ULRICH est également président du conseil épiscopal de l'enseignement catholique. À l'heure où l'institution s'interroge sur son devenir en 2030, il nous partage sa vision et ses projets, ainsi que son grand intérêt pour le travail des différents acteurs du quotidien.

*Entretien avec Bruno RISPAL*



**Bruno RISPAL :** Il y a quelques semaines, la France entière a été choquée par le meurtre dont a été victime Samuel PATY. À cette occasion, et conjointement avec Philippe DELORME, vous avez publié un communiqué. Il était donc évident pour vous que l'enseignement catholique ne pouvait que se sentir concerné par cet événement...

**Mgr Laurent ULRICH :** Il s'agissait d'un enseignant dont on ne peut pas penser qu'il faisait autre chose que son métier. Nous avons des échos de lui et de sa carrière qui manifestent que son souci principal était d'enseigner. À travers les sujets abordés, il voulait très certainement dépasser le simple savoir et éveiller une capacité de jugement auprès de ses élèves. Chacun reste évidemment totalement libre de ses méthodes. Il en a utilisé une que je n'aurais probablement pas choisie mais il ne faut pas entrer dans ce type de débat.

Nous sommes également concernés par le fait que, manifestement, c'est la France qui était visée, aussi comme un pays chrétien. Je ne peux pas non plus oublier cela, qui donne une résonance particulière à cet événement tragique. Il ne faut pas manquer de se souvenir que nous sommes perçus comme un pays chrétien, même si nous y affirmons la laïcité.

**B.R. :** Certains discours opposent parfois la laïcité et les religions. Quelle est votre vision sur ce sujet ?

**Mgr L.U. :** Nous sommes dans un pays laïc et il me semble que nous sommes à l'aise avec la définition de la laïcité, au sens de la loi de 1905. D'une part, l'État ne prend pas parti dans les religions et ne s'immisce pas dans la gouvernance de celles-ci, ni dans l'organisation des églises ou des communautés religieuses. C'est une chose entendue; l'État se dit neutre sur ce sujet. Dans le même temps, il garantit également la liberté de conscience et la liberté d'exercice du culte. Les deux sont intimement liées. La liberté de conscience doit pouvoir s'affirmer dans le culte, geste public qui prend sa source dans le for intérieur de chacun. Le choix d'adhérer à une religion, d'en changer ou de n'en avoir aucune sont des points reconnus par la doctrine de l'Église mais également validés par le cadre législatif de l'État. Il s'agit bien de la liberté de penser ce que l'on veut, mais aussi de l'exprimer.

Une liberté de conscience qui ne pourrait pas s'exprimer publiquement n'en serait pas véritablement une. Penser une chose à condition de ne pas le dire serait la définition d'un régime totalitaire.

**B.R. :** Vous-même, dans le cadre d'un dialogue interreligieux, êtes-vous en lien avec des imams ou des rabbins ?

**Mgr L.U. :** Nous travaillons régulièrement les uns avec les autres, avec des imams, des présidents d'associations musulmanes, avec le rabbin, le président de la communauté israélite, avec les bouddhistes, les bonzes qui viennent de l'extérieur et qui essaient d'apprendre notre langue. Ce sont les principaux partenaires du diocèse de Lille. Je peux dire que les uns et les autres se sont exprimés lors de l'attentat de Nice. Ils m'ont écrit ou téléphoné, m'ont fait savoir leur peine et se sont même, pour certains, présentés à la cathédrale pour manifester leur

soutien. Le message était: « *Nous sommes proches de vous. Nous comprenons bien que ces assassinats ne peuvent en aucun cas représenter l'islam.* »

**B.R. :** Dans ce cadre d'actualité, mais aussi d'une manière plus globale, quelle définition pourriez-vous donner, aujourd'hui, de l'enseignement catholique ?

**Mgr L.U. :** Tout d'abord, c'est un enseignement qui a accepté d'être lié à l'État par contrat pour remplir un service public d'éducation. Ceci est très clair. L'enseignement catholique se reconnaît aussi dans la formule qui lui a été attribuée d'avoir un caractère propre. Même s'il n'est pas totalement défini, il dit assez clairement que nous nous reconnaissons dans le désir d'éduquer et pas simplement dans la délivrance de connaissances. Notre tradition, notre devoir, notre projet nous font proposer aux familles, et donc aux jeunes, une œuvre d'éducation qui permette aux enfants de devenir Hommes et Femmes, de devenir plus humains, en référence au Christ que nous annonçons.

**Nous essayons  
d'animer la vie  
de nos établissements  
de cet esprit qui vient  
du Christ  
et qui propose  
un modèle d'humanité  
vécu dans le cœur  
de ceux qui croient.**

Ce caractère propre nous permet également de dire quelque chose de notre religion, de notre foi qui croit que notre humanité est faite pour ressembler au Christ. Nous sommes bien conscients que tous ceux qui viennent dans l'enseignement catholique ne le font pas pour cela, mais ils viennent en connaissance de cause. Nous ne prétendons pas mettre tout le monde dans des séances de catéchèse ou d'aumônerie, mais nous essayons d'animer la vie de nos établissements de cet esprit qui vient du Christ et qui propose un modèle d'humanité vécu dans le cœur de ceux qui croient. Les responsables

de l'enseignement catholique, en particulier, ont ce désir de partager cet engagement de service, d'ouverture, qui se reconnaît dans l'état d'esprit de toute une communauté qui se réfère au Christ lui-même.

Tout ceci se vit dans ce que nous appelons la communauté éducative. Ce terme a été bien élargi au-delà de la proposition chrétienne mais il vient quand même de chez nous ! Cette communauté comprend bien évidemment les jeunes mais aussi les éducateurs, les familles, les personnels qui savent faire partie d'une structure particulière.

**B.R. :** Ce projet de l'enseignement catholique vous semble-t-il suffisamment connu et explicite ?

**Mgr L.U. :** Il y a certainement un effort de communication et d'annonce de ce que nous croyons qui a besoin d'être davantage partagé. C'est aussi un effort pour mettre de plus en plus nos vies en accord avec ce que nous annonçons. Il y a ce que nous vivons et ce que nous disons. Ce qui devrait transparaître plus, c'est le fait que nous sommes véritablement donnés aux jeunes et aux familles pour manifester le mieux notre attachement au Christ.

**B.R. :** Ce projet peut parfois se heurter à certaines contraintes administratives. Faut-il continuer le combat ?

**Mgr L.U. :** Il nous faut continuer d'être fidèles à ce que nous voulons vivre. Se battre pourrait vouloir dire s'engager dans un combat politique. Le cadre existe, avec la loi Debré. À nous de remplir ce cadre de notre témoignage, à nous de le faire vivre le mieux possible. Il ne s'agit pas de conquérir politiquement de nouvelles libertés mais de faire vivre ce qui existe.

**B.R. :** Une vaste démarche de prospective est en cours au sein de l'enseignement catholique. De votre position, comment voyez-vous l'institution en 2030 ?

**Mgr L.U. :** Je vois un enseignement catholique qui puisse faire partager davantage son projet, tel que je viens de l'exprimer, qui ne renonce pas à être un témoin de l'Homme tel que Dieu le veut. Le sujet n'est donc pas de savoir si l'enseignement catholique a pour but de recruter des baptisés supplémentaires.

Je vois également un enseignement catholique qui garde un maillage fort, par le biais de solidarités entre les établissements. Nous sentons bien aujourd'hui que de nombreux établissements

**Il ne s'agit pas de conquérir politiquement de nouvelles libertés mais de faire vivre ce qui existe.**



de petite taille, répartis à travers le territoire, pourraient se retrouver en danger. Pour pouvoir tenir le coup, il faut des bâtiments en bon état, des finances saines, ce qui n'est pas toujours simple.

Je vois également une capacité pour l'enseignement catholique d'être présent sur des filières technologiques, professionnelles, qui sont, peut-être, plus difficiles à assurer. À ce sujet, nous avons un très bel objectif avec le salon Excellence Pro qui devait se dérouler initialement en mars puis, ensuite, à la mi-novembre. C'était la manifestation que l'enseignement catholique est capable d'exceller dans ces filières.

**B.R.:** Pour maintenir ce maillage territorial que vous évoquez, y aurait-il de nouvelles solidarités à inventer ou faudra-t-il accepter de regrouper ou de fermer des petites écoles ?

**Mgr L.U.:** Pour décider, il faut bien connaître le terrain. Il ne s'agit pas de vouloir maintenir tous les établissements quoi qu'il en coûte. Il faudra certainement au minimum en déplacer. Je fais ici référence à des expériences déjà vécues de petites écoles replacées au sein d'un ensemble scolaire avec succès. Il faut surtout imaginer des solidarités humaines, le partage de compétences, par exemple au sein des OGEC.

On n'arrive pas toujours à trouver partout les disponibilités de bénévolat nécessaires pour entretenir et faire fonctionner les établissements. La mise en commun peut-être une bonne opportunité. Les moyens humains sont au moins aussi importants que les moyens financiers.

**B.R.:** Sur cette question des moyens humains, comment donner, à l'avenir, envie à des enseignants de nous rejoindre ?

**Mgr L.U.:** Il n'y a malheureusement pas que l'enseignement catholique qui a besoin de nouvelles vocations d'enseignants. Je pense qu'il y a là une vocation magnifique qui est soumise aujourd'hui à bien des difficultés, des stress, et à une image de la profession qui n'est pas forcément encourageante. Nous pourrions, par exemple, nous appuyer sur des témoignages de gens qui sont heureux de vivre cette mission mais qui ont aussi le sentiment de ces difficultés.

Dans l'enseignement catholique d'il y a 50 ou 80 ans, les choses n'étaient pas forcément plus simples, notamment avant la loi de 1959. En dehors des religieux et religieuses, les enseignants n'étaient pas payés grassement... Et pourtant, ils manifestaient déjà un désir très profond d'éduquer à la manière chrétienne.

**B.R.:** Utiliseriez-vous également ce terme de vocation pour parler de la mission des chefs d'établissement ?

**Mgr L.U.:** Bien sûr. Nous, les évêques, donnons mission au chef d'établissement. Il ne s'agit pas simplement de l'exercice d'une responsabilité administrative. Il y a quelques semaines, des directeurs diocésains m'ont interrogé sur la manière dont je voyais leurs fonctions et celles des chefs d'établissement. Je leur ai répondu en leur parlant d'abord de responsabilité éducative. Il est vrai que, au quotidien, on est bien souvent happé par l'aspect administratif mais il est clair que la première dimension est bien centrée sur la participation à l'œuvre éducative.

**L'œuvre éducative  
est humanisante,  
ouvre à la dimension  
spirituelle,  
communautaire,  
solidaire et fraternelle.**

**B.R.:** Dans ce cadre, les différents textes du pape François peuvent-ils également nous servir de guide ?

**Mgr L.U.:** J'en suis persuadé. Je crois que l'œuvre éducative est humanisante, qui ouvre à la dimension spirituelle, communautaire, solidaire et fraternelle. Placer sa vie sous ce désir de faire du bien à l'ensemble de l'humanité, à travers le petit secteur géographique auquel nous sommes tous liés, est un beau projet. La tradition hébraïque dit que : « *Celui qui sauve un homme sauve l'humanité tout entière* ». On pourrait alors transformer cette formule : « *Celui qui éduque un homme, éduque l'humanité tout entière* ».

**B.R.:** Si je vous entends bien, vous nous invitez à ces petits gestes qui pourront former les grandes rivières...

**Mgr L.U.:** Une grande particularité de la conception chrétienne de l'humanité, c'est justement de toujours imaginer l'universel au travers du particulier. C'est le chapitre xxv de l'Évangile de Saint Mathieu: « À chaque fois que vous l'avez fait à ce plus petit d'entre vos frères, c'est à moi que vous l'avez fait ». C'est-à-dire à l'humanité tout entière. Nous devons nous engager dans des réalités concrètes, au service d'hommes concrets, de communautés humaines et chrétiennes concrètes.

**B.R.:** D'une manière plus personnelle, que vous apporte votre mission actuelle au service de l'enseignement catholique ?

**Mgr L.U.:** J'ai été élève de l'enseignement catholique puis j'y ai enseigné avant d'être séminariste. Je me sens donc dans une forme de continuité. Lorsque j'étais professeur, je m'interrogeais sur ce à quoi je servais véritablement. Je me suis assez rapidement répondu que j'aidais des libertés à grandir. Prêtre et évêque, j'ai ce même sentiment.



**B.R.:** Est-il facile, au niveau national, de fédérer des diocèses, des évêques, qui ont des réalités bien différentes ?

**Mgr L.U.:** C'est assez enthousiasmant d'essayer de le faire ! Je pense que l'enseignement catholique est un beau lieu de rencontre des communautés éducatives. Je sens un vrai désir de faire fonctionner l'enseignement catholique, avec des gens qui se donnent corps et âme. L'enjeu est fort pour l'Église comme pour notre pays. Tout homme est fait pour participer à l'œuvre éducative des plus petits que soi. Comme le dit le proverbe africain: « Pour éduquer un enfant, il faut tout un village ».

La mission de chef d'établissement que vous remplissez est délicate et penante, mais elle revêt un très grand sens qui touche toute votre vie. Comme évêque, je souhaite que vous la viviez fortement en Église, avec nous.

+ Laurent Bloch  
Archevêque de Lille  
Président du Comité épiscopal  
de l'Enseignement catholique

## L'écho des savanes scolaires ou le monde d'Anne-Sophie

Chers amis synadiciens,

Il y a quelques jours, j'ai découvert un nouveau mot qui désigne une réalité à laquelle nous sommes tous confrontés: l'ultracrédiparianisme. Je vous passe l'étymologie latine pour vous dire qu'il s'agit du comportement de quelqu'un qui n'arrête pas de donner des avis péremptores sur des sujets totalement et définitivement hors de sa compétence. Ce qui éclaire d'un coup le sens du mot et vous provoque certainement l'apparition de visages...

Oui, nous sommes entourés de crédiparianistes et il me semble bien qu'une éclosion ait eu lieu en mars dernier... Les spécialistes autoproclamés se sont répandus sur les ondes des radios et télévisions, avec une prédilection pour les chaînes

d'information en continu. Ceci étant, je me félicite du boom démographique des virologues et infectiologues mais je m'étonne qu'un vaccin ne soit pas trouvé plus vite.

Lors du lâche et odieux attentat contre Samuel PATY, la France entière a découvert le métier d'enseignant et chacun, outre son soutien indéfectible, y est allé de son conseil. Figurez-vous donc que des parents m'ont contactée pour me proposer de travailler avec moi sur le protocole Vigipirate aux abords de l'établissement. Un petit coup d'œil sur le fichier indiquant la profession des parents m'a permis de constater que leur métier n'avait absolument rien à voir avec la sécurité. Un contact téléphonique m'a confirmé que j'avais affaire à des spécialistes... qui venaient de passer un peu de temps sur le sujet

en installant une alarme dans leur maison de campagne ! J'ai bien ri...

Combien de fois sommes-nous face à des parents qui sont persuadés de pouvoir nous apprendre à gérer, qui des élèves, qui du personnel, qui un établissement ?

Les inquiétudes légitimes des personnels les poussent aussi à préconiser, à demander, voire à exiger avec le soutien de tel ou tel membre du CSE, des équipements, des protocoles supplémentaires. Bien souvent, ces demandes ne sont pas fondées sur des faits ou arguments concrets mais plutôt sur des propos lus sur les réseaux sociaux, entendus de la part d'un beau-frère qui connaît bien une infirmière qui lui a raconté avoir croisé au supermarché un médecin qui a travaillé aux urgences il y a 10 ans.

Les Français se revendiquent souvent cartésiens. En oubliant parfois que cet adjectif vient de Descartes qui a écrit : « *Ne jamais recevoir une chose pour vrai que je ne la connusse évidemment comme telle* ». Et un imparfait du subjonctif dans la chronique, un !

Au-delà des appréhensions causées par un climat évidemment anxiogène, peut-être faudrait-il revenir à la base... : je me prononce sur un sujet parce que j'y connais quelque chose. Pour faire fonctionner un établissement scolaire, le directeur

ou la directrice sait s'entourer de différents conseils, de différentes instances. L'immense majorité des parents ou des personnels nous font confiance mais il suffit d'une poignée d'ultracrépidarianistes pour nous prendre toute notre énergie et laisser s'installer le doute dans les esprits en mode « il n'y a pas de fumée sans feu ».

Chers collègues, sachons garder confiance en nos immenses talents ! Nous sommes des spécialistes parce que nous sommes formés pour cela. Et accompagnés par une bonne organisation professionnelle !

En préparant l'écriture de ces quelques lignes, je me suis rapidement souvenue d'une phrase de Montaigne que j'aime beaucoup. En version modernisée, elle dit : « *Sur le plus haut des trônes du monde, on n'est jamais assis que sur son cul* ».

Une autre fois, nous parlerons de ces gens qui veulent se donner de l'importance en utilisant des mots compliqués qu'ils sont les seuls à comprendre...

Bisous masqués et distanciés !

Anne-Sophie HOUPPAS,  
Collège Notre-Dame de la Très Sainte Miséricorde  
[annso.ce2@gmail.com](mailto:annso.ce2@gmail.com) et [@annso\\_ce2](https://www.instagram.com/annso_ce2)





## **Fratelli tutti,** Un mode de vie au goût de l'évangile

**Rendue publique le 4 octobre 2020, la lettre adressée au monde par le Pape François « Fratelli Tutti » a été signée la veille à Assise, au pied du tombeau de Saint François. Un signe qui place cette « encyclique sociale » sous le patronage de Poverello.**

Mais quels sont les grands idéaux mais aussi les voies concrètes que peuvent parcourir ceux qui veulent construire un monde plus juste et plus fraternel dans leurs relations quotidiennes, dans leur vie sociale, dans la vie politique, dans les institutions? C'est la question à laquelle veut répondre « Fratelli Tutti », que le Pape présente comme une « encyclique sociale ». Elle tire son

titre des Admonitions de Saint François d'Assise, qui utilisait ces paroles « *en s'adressant à tous ses frères et sœurs, pour leur proposer un mode de vie au goût de l'Évangile.* »

L'encyclique a pour objectif de promouvoir une aspiration mondiale à la fraternité et à l'amitié sociale. « *Quand je rédigeais cette lettre, a*

soudainement éclaté la pandémie de la Covid 19 qui a mis à nu nos fausses certitudes » écrit François. Mais la crise sanitaire mondiale a démontré que « *personne ne se sauve tout seul* » et qu'est vraiment arrivé le moment de « *rêver d'une seule et même humanité* » dans laquelle nous sommes « *tous frères.* »

### Les ombres d'un monde fermé

Dans le premier des huit chapitres intitulé « *les ombres d'un monde fermé* », le document s'arrête sur les nombreuses distorsions de l'époque contemporaine : la manipulation et la déformation de concepts comme la démocratie, la liberté, la justice ; l'égoïsme et le désintérêt pour le bien commun ; la prévalence d'une logique de marché fondée sur le profit et la culture du déchet ; le chômage, le racisme, la pauvreté ; la disparité des droits et ses aberrations comme l'esclavage, la traite, les femmes exploitées et ensuite forcées à avorter, le trafic d'organes. Il s'agit de problèmes globaux qui exigent des actions globales souligne le Pape, en pointant le doigt aussi contre une « *culture de murs* » qui favorise la prolifération des mafias, alimentées par la peur et la solitude.

### Un étranger sur la route

Face à tant d'ombres, toutefois, l'encyclique répond avec un exemple lumineux : celui du bon samaritain, auquel est dédié le second chapitre, « *Un étranger sur la route* ». Le pape y souligne que, dans une société malade qui tourne le dos à la douleur et qui est « *analphabète* » dans le soin des plus faibles et des plus fragiles, nous sommes tous appelés à nous faire proches de l'autre, en surmontant les préjugés et les intérêts personnels. Tous, en effet, nous sommes coresponsables dans la construction d'une société qui sache inclure, intégrer et soulager celui qui souffre. L'amour construit des ponts et nous « *sommes faits pour l'amour* », ajoute le Pape, exhortant en particulier les chrétiens à reconnaître le Christ dans le visage de tout exclu.

### Penser et gérer un monde ouvert

Le principe de la capacité d'aimer selon « *une dimension universelle* » est repris aussi dans le troisième chapitre « *Penser et gérer un monde ouvert* ». François nous exhorte à « *sortir de nous-même* » pour trouver dans les autres « *un accroissement d'être* », en nous ouvrant au

prochain selon le dynamisme de la charité qui nous fait tendre vers la « *communio universelle* ». Fondamentalement, l'encyclique rappelle que la stature spirituelle de « *humaine* » est définie par l'amour qui nous amène à chercher le meilleur pour la vie de l'autre. Le sens de la solidarité et de la fraternité naît dans les familles, qui doivent être protégées dans leur « *mission éducative première et incontournable* ». Le droit de vivre dans la dignité ne peut être nié à personne, affirme encore le Pape, et puisque les droits sont sans frontières, personne ne peut rester exclu en fonction de son lieu de naissance. Dans cette optique, le Pape appelle aussi à penser à une « *éthique des relations internationales* », car chaque pays est aussi celui de l'étranger et les biens du territoire ne peuvent pas être niés à celui qui est dans le besoin et provient d'un autre lieu. Le droit naturel à la propriété privée sera donc secondaire par rapport au principe de la destination universelle des biens créés.

## Tous, nous sommes coresponsables dans la construction d'une société qui sache inclure, intégrer et soulager celui qui souffre.

L'encyclique se penche aussi sur la question de la dette extérieure : le principe du remboursement de toute dette légitimement contractée reste ferme, mais cela ne doit pas compromettre la croissance et la subsistance des pays les plus pauvres.



### Un cœur ouvert au monde entier

Le thème des migrations est abordé dans le deuxième et le quatrième chapitre, « *un cœur ouvert au monde entier* ». Avec leurs « *vies détruites* », ayant fui des guerres, des persécutions, des catastrophes naturelles, des trafiquants sans scrupule, attachés à leurs communautés d'origine, les migrants doivent être accueillis, protégés, promus et intégrés. Dans les pays de destination, le juste équilibre doit être trouvé entre la protection des droits des citoyens et la garantie de l'accueil

et de l'assistance pour les migrants. Dans le détail, le Pape indique certaines « *réponses indispensables* » surtout pour ceux qui fuient de « *graves crises humanitaires* » : développer et simplifier l'octroi de visas, ouvrir des couloirs humanitaires, assurer logement, sécurité et services essentiels, offrir des possibilités de travail et de formation, favoriser le regroupement familial, protéger les mineurs, garantir la liberté religieuse.

Ce qui est surtout nécessaire, est-il précisé dans le document c'est une gouvernance globale pour les migrations, qui puisse ouvrir des projets à long terme, en allant au-delà de la seule gestion des urgences, au nom d'un développement solidaire de tous les peuples.

### La meilleure politique

Le thème du cinquième chapitre est « *la meilleure politique* », c'est-à-dire celle qui représente une des formes les plus précieuses de la charité parce qu'elle se met au service du bien commun et reconnaît l'importance du peuple, compris comme une catégorie ouverte, disponible au débat et au dialogue. Ceci est le sens du peuple indiqué par François, qui s'oppose au « *populisme* » qui ignore la légitimité de la notion « *peuple* », en créant du consensus pour l'instrumentaliser à son propre service. Mais la meilleure politique est aussi celle qui protège le travail, une « *dimension incontournable de la vie sociale* » et cherche à assurer à tous la possibilité de développer ses propres capacités. La vraie stratégie anti-pauvreté,

**Il est nécessaire  
de mettre en place  
une gouvernance globale  
pour les migrations, qui  
puisse ouvrir des projets  
à long terme, au nom  
d'un développement  
solidaire de  
tous les peuples.**

affirme l'encyclique, ne vise pas simplement à contenir les indigènes, mais à les promouvoir dans l'optique de la solidarité et de la subsidiarité.

Le devoir de la politique est en outre de trouver une solution à tout ce qui attend contre les droits humains fondamentaux, comme l'exclusion sociale, le trafic d'organes, de tissus humains, d'armes et de drogue, l'exploitation sexuelle, l'esclavage, le terrorisme et le crime organisé. Le Pape réitère un appel fort pour l'élimination de la traite « *une honte pour l'humanité* », et de la faim, qui est « *un crime* » car l'alimentation est un « *droit inaliénable* ». La politique dont on a besoin, souligne encore François, est celle qui est centrée sur la dignité humaine et non pas soumise à la finance, parce que « *tout ne se résout pas avec la liberté du marché* ». Les « *ravages* » provoqués par la spéculation financière l'ont démontré. Les mouvements populaires ont donc une importance particulière. Ils doivent être impliqués dans la société, d'une façon qu'on pourra passer d'une politique dirigée « *vers* » les pauvres à une politique élaborée « *avec* » eux et venant d'eux.

### Dialogue et amitié sociale

Du sixième chapitre, « *Dialogue et amitié sociale* » émerge en outre le concept de la vie comme « *art de la rencontre* » avec tous, aussi avec les périphéries du monde et avec les peuples premiers, parce qu'on « *peut apprendre quelque chose de chacun, personne n'est inutile* ». Le Pape appelle au « *miracle de la gentillesse* », une attitude à récupérer parce que cela constitue « *une étoile dans l'obscurité* » et une « *libération de la cruauté, de l'anxiété et de l'empressement distrait* » qui prévalent à notre époque contemporaine.



### Parcours d'une nouvelle rencontre

Le septième chapitre, intitulé « *Parcours d'une nouvelle rencontre* », réfléchit sur la valeur de la promotion de la paix. Le Pape y souligne que la paix est « *proactive* » et vise à former une société basée sur le service des autres et sur la poursuite de la réconciliation et du développement réciproque. La paix est un « *artisanat* » dans lequel chacun doit faire sa part et dont la tâche n'est jamais terminée. Le pardon est relié à la paix: il faut aimer tout le monde, sans exception, mais aimer un oppresseur signifie l'aider à changer et ne pas lui permettre d'opprimer le prochain. Le pardon ne veut pas dire l'impunité, mais la justice et la mémoire, parce que pardonner ne signifie pas oublier, mais renoncer à la force destructrice du mal et de la vengeance.

### Les religions au service de la fraternité dans le monde

Dans le huitième et dernier chapitre, le Pape rappelle que le terrorisme n'est pas dû à la religion, mais à des interprétations erronées des textes religieux, ainsi qu'à des politiques de faim, de pauvreté d'injustice et d'oppression. Un chemin de paix entre les religions est donc possible. Il est pour cela nécessaire de garantir la liberté religieuse, un droit humain fondamental pour tous les croyants.

Ces huit chapitres de cette nouvelle encyclique font presque apparaître un testament spirituel, tant François y résume et laisse sa vision du monde.

La fraternité est le ressort le plus sûr pour entretenir le lien social et le ravaler lorsqu'il se défait. La société se délite et ce n'est pas le foisonnement des réseaux sociaux qui est le moyen le plus efficace de le renouer. Pour le Pape François, à travers son encyclique, il est clair que la fraternité est loin de tourner à l'utopie. Elle n'a tout son sens qui si elle est universelle. Il nous invite à entrer en espérance tout au long de cette lecture :

*« Je forme le vœu qu'en cette époque que nous traversons, en reconnaissant la dignité de chaque personne, nous puissions tous ensemble faire renaître un désir universel d'humanité. Tous ensemble. [...] Rêvons en tant qu'une seule et même humanité, comme des voyageurs partageant la même chair humaine, comme des enfants de cette même terre qui nous abrite tous, chacun avec la richesse de sa foi ou de ses convictions, chacun avec sa propre voix, tous frères »*

Raphaël THOMASSIN



# Le quotidien (re) traité

Après avoir lu ce proverbe Africain: « *Tous les blancs ont une montre mais ils n'ont jamais le temps* »... j'ai tout naturellement pensé au Chef d'établissement! Allez savoir pourquoi? Et, en plus, chacun le répète à loisir: « *le temps, c'est de l'argent!* »

Alors que faire quand la question de la formation se pose?

Je vous invite, malgré le Brexit, à vous inspirer de cette histoire, qui nous vient de Grande-Bretagne, pour trouver des éléments de réponse:

Il s'appelait Fleming, c'était un pauvre fermier écossais.

Un jour, alors qu'il travaillait pour tenter de gagner la vie de sa famille, il entendit un appel au secours provenant d'un marécage proche. Il laissa alors tomber ses outils, y courut et y trouva un jeune garçon enfoncé jusqu'à la taille dans le marécage, apeuré, criant et cherchant à se libérer. Le fermier sauva le jeune homme de ce qui aurait pu être une mort lente et cruelle.

Le lendemain, un attelage élégant se présenta à la ferme. Un noble, élégamment vêtu en sortit et se présenta comme étant le père du jeune garçon que le fermier avait sauvé.

« Je veux vous récompenser » dit le noble.

« Vous avez sauvé la vie de mon fils ».

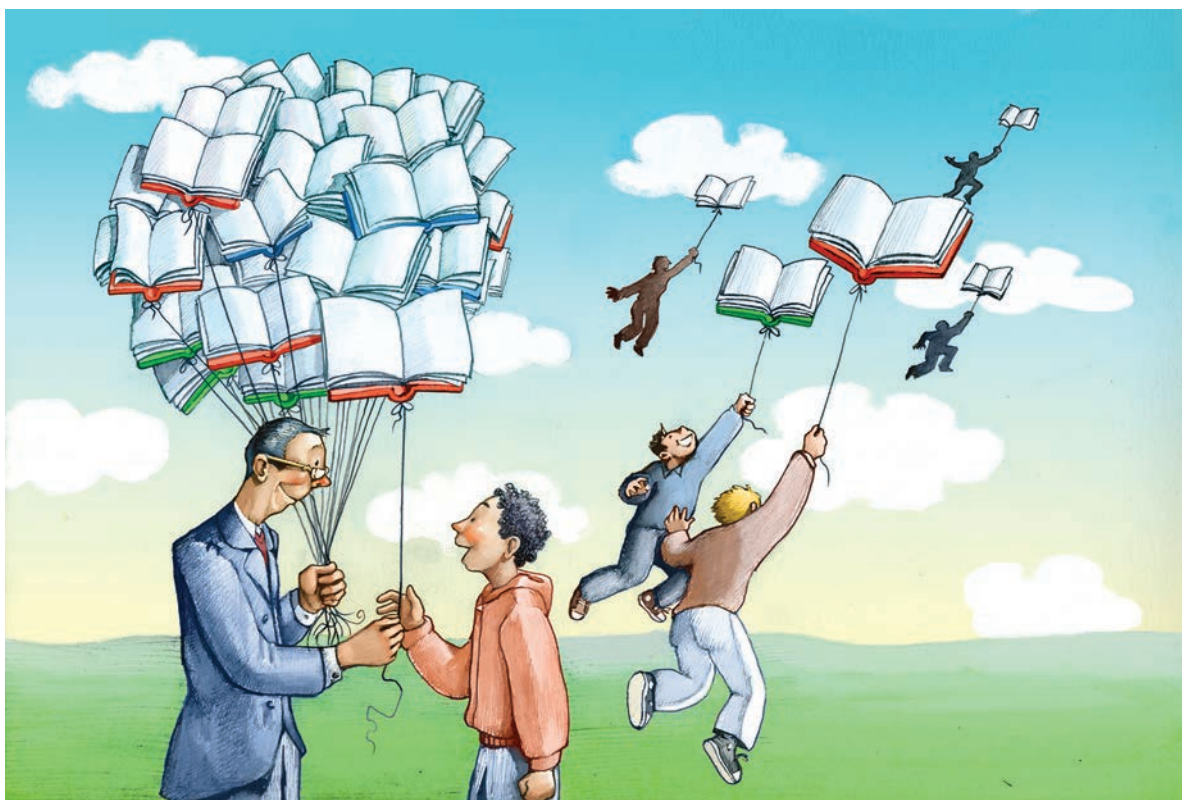
« Non, je ne peux pas accepter de paiement pour ce que j'ai fait » répondit le fermier écossais.

À ce moment, le fils du fermier vint à la porte de la ferme.

« C'est votre fils? » demanda le noble.

« OUI » répondit fièrement le fermier.

« Je vous propose un marché. Permettez-moi d'offrir à votre fils la même éducation et la même instruction qu'à mon fils. Si le fils ressemble au père, je suis sûr qu'il sera un homme duquel tous deux seront fiers. » Et le fermier accepta...



Le fils du fermier Fleming suivit les cours des meilleures écoles et au final, fut diplômé de l'École de Médecine de l'Hôpital Sainte-Marie de Londres. Il continua jusqu'à être connu du monde entier. Le fameux Docteur Alexander FLEMING avait en effet découvert la pénicilline. Des années plus tard, le fils du même noble, qui avait été sauvé du marécage, avait attrapé une pneumonie... et qui lui sauva la vie cette fois?... La pénicilline !

Et pour la petite histoire: comment s'appelait le noble? Sir Randolph CHURCHILL.

Et son fils? Sir Winston CHURCHILL.

Alors convaincu des bienfaits de la formation ?

Si oui: Vous êtes en accord avec Jean-Michel COMPERE, citoyen belge pharmacien d'industrie puis conseil en management et chercheur en neurosciences, quand il dit:

*« L'éducation ou la possibilité de progresser ne se termine qu'à la fin de notre vie.  
Refuser de progresser, c'est accepter sa propre fin. »*

Si non: Je vous invite à méditer cette pensée du président américain Abraham LINCOLN:

*« Si vous trouvez que la formation coûte cher, essayez l'ignorance ! »*

Patrick BARON

# Quiche aux brocolis et au saumon fumé

## Ingrédients (pour 4 personnes)

1 pâte brisée ou feuilletée  
3 œufs  
15 cl de crème fraîche épaisse  
1/2 botte de brocolis  
1/2 oignon  
100 g de saumon fumé  
100 g ou plus de fromage râpé (type gruyère)  
1 cuillère à soupe de beurre  
Sel et poivre

## Préparation

- Préchauffer le four à 190 °C.
- Dans un plat à tarte, mettre la pâte.
- Blanchir quelques minutes le brocoli à l'eau bouillante. Le couper en morceaux.
- Couper le saumon fumé en petits morceaux. Émincer l'oignon et le faire cuire avec le beurre. Laisser refroidir.
- Dans un saladier, mélanger les œufs, la crème fraîche et le fromage. Saler et poivrer
- Verser d'abord l'oignon, les morceaux de brocolis et le saumon fumé sur la pâte puis la préparation, tout doucement.
- Laisser cuire au four pendant 35 à 45 minutes selon le four.







Votre travail occupera une grande partie de votre vie, et la seule façon d'être satisfait est d'accomplir un excellent travail. Et la seule façon d'accomplir un excellent travail est de faire ce que vous aimez ! Si vous ne l'avez pas encore trouvé, continuez à chercher. N'abandonnez pas. Si vous suivez votre cœur, vous saurez lorsque vous l'aurez trouvé.

*Steve Jobs*

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

