

**DOSSIER** **Les nouvelles stratégies  
de développement  
pour nos établissements**





# APPEL À CONTRIBUTION

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

<b>Édito</b>	
■ Bertrand VAN NEDERVELDE .....	2
<b>Dossier: Les nouvelles stratégies de développement pour nos établissements</b>	
■ Les nouvelles stratégies pour le développement de mon établissement – Franck LEVASSEUR .....	4
■ Approche holistique dans le choix d'orientations stratégiques... – Frédéric DEVAUX, Hervé DELIAUNE... 6	
■ La communication, un levier pour la stratégie de développement des établissements – Patrice HERNANDEZ, Isabelle MORIN .....	11
■ Qu'est-ce que le Dual Diploma ? – Édith BOREL .....	17
■ Moduler les montants des contributions familiales... – Gabriel ANDREI .....	18
■ Un nouveau Campus sur le diocèse de Créteil – Jean-Luc BONNEMAIN .....	21
■ L'Institution Notre-Dame Saint-François s'ouvre à l'international. – Magali NORMAL .....	24
■ Une nouvelle mission pour le chef d'établissement: imaginer l'avenir... – Michel BRONSTUN.....	26
■ Pour un développement durable de l'établissement: la biodiversité – Bruno RISPAL .....	21
■ L'Institution Notre-Dame Saint-François continue sa lancée dans le développement durable – Comité du Label E3D .....	34
■ La coopération, c'est quoi et quel intérêt... ? – OCM, Cédric LEFEBVRE, Olivier GUYOTTOT, Frédéric DEVAUX.	37
■ La part du Minéral – Stéphane THIÉBAUT .....	41
<b>Chef d'établissement</b>	
■ Modalités de reversement du solde de la taxe d'apprentissage – Franck LEVASSEUR .....	44
■ Abandon de poste, ce qu'il faut savoir avec la nouvelle réglementation – Franck LEVASSEUR .....	46
■ Singulier ou pluriel – Jean-Paul GATARD .....	47
<b>Pédagogie</b>	
■ C'est vraiment mieux ailleurs? L'Irlande – Julie Marcon .....	48
■ Veille pédagogique .....	50
<b>Grand entretien</b>	
■ Hervé LECONTE, secrétaire général de l'OIEC – entretien par Bruno RISPAL .....	51
<b>Billet d'humeur</b>	
■ L'écho des savanes scolaires ou le monde d'Anne-Sophie – Anne-Sophie Houppas .....	56
<b>Évangéducation</b>	
■ Mission pastorale, une constante évolution – Raphaël THOMASSIN .....	58
■ Le quotidien (re)traité – Patrick BARON .....	62
<b>Le Synadic à votre service</b>	
■ Recette: Lasagnes d'aubergines à la crème d'ail .....	64

# Édito

Chers collègues,

Une nouvelle année scolaire se termine ces jours-ci, même s'il nous reste encore quelques petites choses à finaliser pour préparer la rentrée à venir. Dans mon édito du Bulletin de septembre dernier, je m'interrogeais sur ce que les mois à venir pourraient nous réserver comme surprises. L'année aura été marquée par plusieurs annonces ministérielles, tant sur les lycées que sur le métier d'enseignant ou sur la technologie au collège. Avec vos conseillers, nous avons tenté de vous fournir une information fiable et rapide, ce qui a parfois été une gageure au milieu du concert, pour ne pas dire de la cacophonie, des réseaux sociaux et des médias. Nous avons pu avoir l'impression d'une certaine précipitation, d'un manque de concertation. Nous savons bien, nonobstant, que notre métier est fait de ces sollicitations urgentes, de ces modifications administratives à prendre en compte pour la veille. Ce qui ne doit empêcher ni notre prise de recul, ni l'expression de nos questions, nos doutes, voire nos mécontentements. Présent dans de nombreuses instances départementales, régionales et nationales, le Synadic a, cette année encore, pu faire entendre sa voix, ses arguments, son envie de progresser pour le bien commun. Sans aucune concession mais avec la bienveillance qui nous caractérise.

Autre inconnue de la rentrée dernière: la situation épidémiologique. Globalement, ce virus qui nous a très sérieusement perturbés depuis trois ans nous a laissé quelque répit. Même si certains membres de nos communautés, certains de nos proches, ont été atteints, nous avons pu travailler de manière normale au fil des jours et des mois. Ceci ne doit pas nous faire oublier que la période a laissé des traces très profondes dans le mental de tous. À notre poste, nous le mesurons avec une certaine acuité. Plusieurs établissements ont pris la décision de développer la formation aux premiers secours en santé mentale (PSSM) fortement soutenue par le Synadic. Nous pouvons nous en réjouir.

Au moment de refermer cette année, nous pensons évidemment à la prochaine. Mais nous ne serions pas de bons gestionnaires si nous ne nous projetions pas également sur les suivantes. Les défis qui nous attendent sont nombreux, aux premiers rangs desquels la démographie et la baisse annoncée de nos effectifs, les effets de la crise énergétique, la nécessaire revalorisation des grilles de rémunération à laquelle nous nous sommes engagés et leurs conséquences sur la structure économique de nos établissements. Nous ne pourrions pas continuer à gérer nos établissements de la même manière qu'actuellement; il nous faut refonder nos choix, voire nous réinventer. La démarche prospective en cours nous y invite, sachons en saisir l'opportunité.

Nous avons choisi de consacrer le dossier central de ce Bulletin aux nouvelles stratégies de développement de nos établissements. Certains d'entre nous sont déjà à l'œuvre, avec des idées innovantes. Vous découvrirez à la lecture de nos pages que les axes de travail sont variés: l'ouverture à l'international, l'attention à tous avec des tarifs adaptés, de nouvelles formations supérieures, la prise en compte du développement durable...

Dès maintenant, je peux vous annoncer que nous allons consacrer plusieurs dossiers de notre Bulletin, l'an prochain, au Pacte éducatif global voulu par le pape François. Il me semble que nous sommes à un tournant de nos institutions mais que nous avons tous les outils à notre disposition pour aller de l'avant sans rien renier de nos convictions.

Mais tout ceci ne sera possible que si nous prenons soin de nous en profitant pleinement des jours de vacances qui viennent. Bon repos à tous!

*Bertrand VAN NEDERVELDE,  
Président du Synadic*



**Dossier**



**Les nouvelles  
stratégies  
de  
développement  
pour nos  
établissements**

# Les nouvelles stratégies pour le développement de mon établissement

**« Un actif sur deux envisage ou a commencé une reconversion (Baromètre Centre Inffo). Près d'un actif sur deux souhaite suivre une formation dans les 12 mois à venir et 69 % d'entre eux estiment qu'ils devront adapter leurs compétences aux transitions sur le marché du travail »** pouvons nous lire dernièrement dans une dépêche d'AEF, un média professionnel de référence.

C'est dire si l'un des marchés de la formation à venir se trouve sûrement dans la formation continue.

À l'horizon 2024, la dépense nationale en matière de formation professionnelle continue et apprentissage devrait atteindre les 27,7 milliards d'euros – contre 25 milliards en 2020 – et le chiffre d'affaires des organismes de formation devrait croître de 5 %. En effet, les possibles facteurs de croissance identifiés pour les organismes de formation restent d'actualité. À savoir, le boom de l'alternance et le développement du marché grand public aussi appelé BtoC (Business to consumer) en lien avec le succès du compte personnel de formation (CPF). Sans oublier un effet mécanique de rattrapage post-Covid, accompagné d'un phénomène de reconversion des salariés.

Posséder un centre de formation continue dans son ensemble scolaire c'est croire qu'on peut apprendre tout au long de sa vie, et que nous avons des choses à faire valoir et une expérience à mettre au service de l'enseignement et de l'éducation pour aider l'apprenant, quel que soit son âge, à acquérir de nouvelles compétences, à se perfectionner ou à se reconvertir professionnellement.

Un centre de formation continue peut permettre :

- L'amélioration des compétences : les formations offertes par un centre de formation continue permettent aux adultes d'acquérir de nouvelles compétences dans leur domaine d'activité ou dans un domaine connexe. Cela peut améliorer leur employabilité et leur permettre de se positionner comme des candidats plus qualifiés sur le marché du travail.



- La mise à jour des connaissances : avec les évolutions rapides dans de nombreux secteurs, les compétences et les connaissances

acquises lors d'une formation initiale peuvent rapidement devenir obsolètes. Un centre de formation continue permet donc de se maintenir à jour sur les dernières tendances et les nouvelles technologies dans un domaine d'activité.

- La flexibilité: les centres de formation continue offrent souvent des horaires et des formats de cours flexibles, tels que des cours en ligne ou des cours du soir, qui permettent aux adultes de suivre des formations tout en continuant à travailler ou à gérer leurs responsabilités familiales.
- La reconnaissance: les formations offertes par un centre de formation continue sont souvent reconnues par les employeurs et les associations professionnelles, ce qui peut aider les adultes à obtenir une promotion ou une nouvelle opportunité de carrière.

En somme, un centre de formation continue peut offrir de nombreux avantages pour les adultes qui cherchent à se développer professionnellement.

Mais aussi pour nos ensembles scolaires puisque les centres de formation continue peuvent s'inscrire parfaitement dans la carte des formations interne et offrir des occasions de réseautage avec des professionnels du même secteur d'activité ou des experts dans un domaine particulier. Ces opportunités peuvent aider les adultes à développer

leur réseau professionnel et ainsi explorer de nouvelles opportunités de carrière.

Mais elles peuvent aussi, pour l'établissement, contribuer à élargir son bassin de recrutement d'étudiants, d'entreprises.

Mais attention, ici comme ailleurs, l'organisme de formation continue devra se frotter, se confronter au *digital-learning*, qui sont « plus agiles » et qui mettent en place de nouvelles modalités d'apprentissages. Particularités de ces nouveaux entrants sur le marché: ils sont en mesure de vendre des formations directement aux apprenants par le biais de départements marketing performants, avec une vraie stratégie de conquête de parts de marché, qui ne se cantonnent plus aux entreprises ou aux appels d'offres publics.

En conclusion, il semble clair que le marché de la formation professionnelle se trouve à un tournant. Nos établissements qui possèdent un CFC doivent absolument négocier ce virage avec habileté pour rester attractifs et performants. Pour les autres, c'est peut-être le bon moment pour s'y intéresser et s'y essayer avec quelques propositions de formations bien choisies, car le tournant pour les uns est peut-être bien le début de la ligne droite pour ceux qui veulent démarrer !

*Franck LEVASSEUR*  
*Chef d'établissement ensemble scolaire*  
*Jeanne d'Arc Le Havre*



# Approche holistique dans le choix d'orientations stratégiques de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche : pour quoi faire ?

À l'heure où l'actualité de l'environnement supérieur témoigne d'un contexte incertain, les questions relatives à la capacité des organisations à prendre des décisions stratégiques se posent avec une acuité particulière. Il s'agit de faire face aux influences polysémiques, voire contradictoires des parties prenantes qui tentent de structurer et de diriger cet écosystème académique concurrentiel : phénomène de grande démission, évolution des pratiques éducatives et pédagogiques, incertitudes relatives aux évolutions concurrentielles et perspectives démographiques...

Une des problématiques qui tend à s'imposer aux acteurs de la formation supérieure est de savoir comment réussir à prendre collectivement, de façon partenariale ou pas, un virage stratégique intégrant les dimensions écologiques, sociétale, éthique qui répondent aux attentes des parties prenantes. Le monde académique est une partie prenante majeure dans ces mutations et transitions profondes de nos sociétés même si elle n'est pas la seule. La partie prenante « étudiante » intègre cette chaîne de valeur dédiée aux bifurcations intellectuelles et donc académiques car il n'est plus question de vouloir sauver le « modèle de la diligence » à tout prix face aux bouleversements globaux.

La connexion entre les programmes académiques et les attentes des parties prenantes économiques,

sociales et sociétales qui s'engagent (quelquefois malgré elles) sur des modèles économiques répond à une revendication de modèle de croissance plus vertueux, plus en conformité aux enjeux et défis actuels (énergétiques, climatiques, environnementaux, géopolitiques, sanitaires, culturels, idéologiques...).

Dans quelle mesure l'adoption d'une grille de lecture holistique permet-elle d'appréhender de manière positive les orientations stratégiques ?

Cette problématique va être abordée par quatre entrées : d'abord par les enjeux opérationnels de la gouvernance et les risques stratégiques concernés. Ensuite par la mise en évidence des caractéristiques de l'approche holistique de l'approche

réductionniste. Nous concluons par la mise en avant d'une proposition d'articulation entre ses deux approches.

### Enjeux opérationnels de la gouvernance : le processus d'embarquement des parties prenantes

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation. Nous voici confrontés à ce défi oxymorique qui doit prendre en compte des oppositions et des contradictions puisque les enjeux extra-financiers identifiés dans cette logique de transition d'un modèle One Best Way, conventionnel (une académie plénipotentiaire et des institutions qui élèveraient des conventions épistémologiques idéales) vers un paradigme hétérodoxe sensible aux évolutions.

La montée en puissance de nouveaux acteurs notamment issus de l'univers numérique et digital, entraîne une réflexion sur l'opportunité d'un mode de gouvernance élargie qui puisse correspondre aux évolutions du marché de l'enseignement supérieur. Dans ce cadre, la notion d'attractivité revêt un caractère essentiel. Les établissements sont inscrits dans une logique d'anticipation pour continuer d'attirer étudiants et professeurs de haut niveau.



L'engagement dans l'enseignement supérieur dépend largement de la satisfaction des étudiants à l'égard du travail réalisé. Les architectures éducatives à vocation professionnalisantes permettent d'appréhender une fonction, un métier dans une réalité. Plus cette réalité se rapproche de

leurs attentes, plus grand sera leur engagement. Par ailleurs, leur offrir un environnement qui les soutient constitue une stratégie efficace pour développer chez eux un fort sentiment d'engagement. Les attentes lors de l'intégration dans l'enseignement supérieur portent également sur l'ambition de réfléchir et de travailler sur de nouvelles perspectives et alternatives porteuses de progrès global. Cela implique pour les établissements d'agir en concertation avec les acteurs économiques et l'ensemble de ses parties prenantes à la fois internes et externes.

En somme, faire du développement un levier de durabilité et de transition pour appliquer les conseils en stratégie de Churchill : « *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne par la gorge.* »

### Risques stratégiques

La fonction première d'un système étant sa propre conservation, il doit rester dans un état constant, orienté vers un optimum. Dans cette optique, les établissements de l'enseignement supérieur, quelle que soit leur nature ou statut, sont appréhendés comme des organisations à mission éducative.

Ces organisations définissent des compétences pour répondre à des défis globaux (RSE, développement durable, performances écologiques, climatiques, sociétales, réputationnelles...). Cela afin que ces capacités dynamiques se transforment en avantages concurrentiels pour permettre à ces organisations d'obtenir une identité idiosyncrasique. Dans cette approche, les décisions stratégiques se doivent de fournir des réponses idoines qui concourent à l'évolution des capacités cognitives et opérationnelles comme à l'atteinte des objectifs de performances qualitatives et quantitatives.

Dans des établissements dont l'architecture éducative est axée sur la transmission de connaissance, la recherche académique relève le défi de produire un travail de recherche qui alimente une vision prospective. Initiant un cercle vertueux, cette production alimente ensuite l'évolution du contenu des programmes pour accompagner les attentes des étudiants. Pour les formations professionnalisantes, c'est le niveau de carrière réalisé après l'obtention d'un titre qui demeure un critère fondamental d'adhésion de la



part des étudiants. Le dialogue constant avec le terrain revêt un caractère primordial pour mettre en place des actions de formation pertinentes qui répondent aux attentes des acteurs économiques.

Par la prédominance des parties prenantes humaines dans leur fonctionnement, les établissements d'enseignement supérieur répondent à des fonctionnements complexes: la complexité caractérise le comportement d'un système dont les composants interagissent et de façon non linéaire, ce qui se traduit par un comportement difficilement prédictible. Ce diagnostic rend de fait certains systèmes vulnérables, fébriles, fragiles car enchevêtré dans des tendances entropiques, qui peuvent se caractériser par une rationalité limitée.

Issu des sciences médicales, le débat « approche holiste contre approche réductionniste » se retrouve ainsi dans la problématique de la prise de décision stratégique des établissements d'enseignement supérieur.

En l'état, les deux raisonnements peuvent sembler antagonistes, l'objet de cette contribution est d'identifier leurs caractéristiques et d'envisager les articulations possibles lors de la prise de décision stratégique au sein des organisations éducatives.

### **Approche holiste: une dynamique de la motivation interactionnelle**

Holistique vient du grec *Holos* qui signifie la totalité, dans une approche holistique, le tout est supérieur à la somme des parties qui la composent. C'est la forme du tout qui définit les parties. Par exemple, une voile à l'horizon signale un bateau sans qu'il y ait besoin de voir la coque et le gouvernail.

Dans une acceptation de management stratégique, l'approche holiste appliquée à des systèmes humains complexes consiste à expliquer les faits individuels par d'autres faits individuels entièrement ou fortement déterminés par le tout dont il fait partie. Pour cette approche systémique, les individus ne sont que des acteurs passifs.

Il s'agit d'un système de pensée de gestion des ressources pour lequel les caractéristiques d'une partie prenante ne peuvent être connues que lorsqu'on l'appréhende dans son ensemble.

Sur un terrain d'étude singulier, six étapes clés d'un cadre décisionnel de gestion holistique ont été exposées en 1998 par Allan SAVORY :

1. Définir ce que l'on gère ;
2. Définir les objectifs après avoir déterminé ce qui est voulu dans l'immédiat et dans le futur ;
3. Définir et surveiller des indicateurs objectifs ;
4. Ne pas limiter les outils de gestion que l'on utilise ;
5. Tester les décisions par questionnaire auprès des parties prenantes pour s'assurer de leurs pertinences globales ;
6. Mettre en place une boucle de rétro action qui inclut la surveillance des premiers signes de sous performance afin de réaliser les ajustements adaptés.

Au regard de ses éléments, la perception holiste semble prôner l'unité dans un cadre de pensée complexe qui peut correspondre aux enjeux d'une prise de décision stratégique dans l'enseignement supérieur. Considérant que la stratégie implique de fédérer les parties prenantes, l'approche holiste inspire des prises de décision qui, si elles peuvent

être pertinentes pour sécuriser l'organisation peut également être un facteur générateur d'incident en mésestimant les éléments du contrat psychologique d'adhésion individuel.

### Approche réductionniste: une réduction souhaitable de la prise en compte des interactions pour expliquer l'évolution d'un système ?

Dans une grille de lecture « humienne », la motivation humaine suppose qu'aucun état cognitif ne peut à lui seul entraîner un processus de motivation rationnelle. Une approche réductionniste revêt des avantages qu'il convient d'exposer.

Le réductionnisme tente de créer une description unifiée du monde en le réduisant à un ensemble de composants élémentaires à partir desquels tout phénomène peut être expliqué comme une combinaison de ces parties. Le réductionnisme est une méthodologie qui considère que les caractéristiques de niveau supérieur d'un système entier proviennent de composants élémentaires et donc les caractéristiques de niveau supérieur d'un système peuvent être largement ignorées dans une enquête, ce qui nous permet de nous

concentrer sur les parties de niveau inférieur. Des choses distinctes peuvent ainsi être traitées comme identiques. Ce type d'explication peut être défini comme réducteur, par opposition avec des systèmes qui considèrent plusieurs sortes de causalité.

Les sciences sociales sont un exemple d'une approche réductionniste en ce sens qu'elle exige que les causes des phénomènes sociaux soient explicables à travers la façon dont ils résultent des motifs et des actions des agents individuels.

L'accent est mis sur le fait que les phénomènes complexes doivent être expliqués par une considération des phénomènes de nature simple.

La mise en place du Nutri-Score dans l'alimentation est un exemple de réductionnisme que nous connaissons tous. Il voit les aliments comme une somme de nutriments (sucre, graisses, sel...). Un produit classé D ou E est plus mauvais pour la santé qu'un produit classé A ou B car il est considéré de façon unique. Toutes les catégories d'huiles sont mal classées et les catégories de salades sont bien classées. Pourtant, la combinaison de l'huile dans la salade génère un nouvel ensemble équilibré.



Cette approche peut se manifester par une considération « clinique », une observation étiologique de chaque expression d'influence de chaque partie prenante individuelle. Du grec *klinika*, littéralement « au pied du lit du malade », la clinique se définit d'abord comme une démarche de recherche et d'explication par la considération du symptôme.

Dans le cadre de la prise de décision stratégique au sein des organisations éducatives, cela peut s'interpréter comme la considération d'un élément basique ou d'un ressenti individuel de chaque acteur de l'écosystème apprenant pour orienter les décideurs.

En considérant la causalité individuelle, une approche réductionniste apparaît donc également comme un élément constitutif d'une prise de décision stratégique efficiente.

### Conclusion

Pour l'holisme, c'est le niveau supérieur (le tout) qui impose l'ordre aux autres niveaux, alors que pour le réductionnisme, c'est le niveau inférieur qui propage ses effets organisateurs aux niveaux supérieurs. Mais les deux considèrent le modèle stratifié du monde comme réel.

Ces deux approches peuvent être complémentaires



au sein d'un Comité de Direction ou d'un Comité de Pilotage. Leur hétérogénéité apparente n'implique pas nécessairement un antagonisme. Le mot complémentaire n'implique pas une homogénéité.

Dans la pratique, les concertations autour de décisions stratégiques à prendre peuvent échouer, en fonction de l'inclination pour l'une ou l'autre des approches sur la perception subjective de normalité. Ce qui apparaît « normal » pour les uns

semble « anormal » pour les autres. Pour articuler les deux, il peut être opportun de se rappeler que la véritable définition du normal et de l'anormal dépend du cadre culturel auquel on se réfère. Doit-on adopter la même approche selon qu'il s'agisse d'une décision liée au recrutement de ressources humaines académique, à une croissance externe de l'établissement, ou à la formation de personnel éducatif... ?

Ce questionnement de la part de ces organisations, peut être synthétisé autour d'une relation stratégique dyadique qui associe à la fois une pensée stratégique cognitive et biologique.

En tant que praticien, nous avons identifié trois principales recommandations qui définiraient des jalons de maturité cognitifs, culturels, organisationnels et donc stratégiques :

1. Interroger une rationalité parfois limitée de l'enseignement supérieur à savoir :
  - > dépasser l'approche *one best way* académique, pour intégrer un modèle dynamique qui intègre des éléments d'une approche andragogique.
2. La pleine intégration d'un modèle pédagogique, même partiel ou partial, au sein de la chaîne de création de valeurs.
3. S'engager dans une transition holiste nécessaire pour éclairer les décisions stratégiques :
  - > appréhender la gouvernance de cet écosystème en intégrant des notions d'agilité et d'intelligence collective. Les deux approches sont donc porteuses de sens mais peuvent être utilisées tour à tour en fonction de la problématique stratégique posée et des parties prenantes concernées. Dans une approche holiste, l'efficacité de la stratégie adoptée peut être minorée par une moindre adhésion des parties prenantes humaines. Dans une approche réductionniste, la pertinence de la décision stratégique adoptée peut être considérée comme une réponse trop simpliste pour répondre à un enjeu complexe et avoir des effets limités.

Frédéric DEVAUX et Hervé DELIAUNE,  
pour l'Observatoire de la Compétence Métier  
Pour en savoir plus : [observatoire-ocm.com](http://observatoire-ocm.com)

# La communication, un levier pour la stratégie de développement des établissements

## Au commencement...

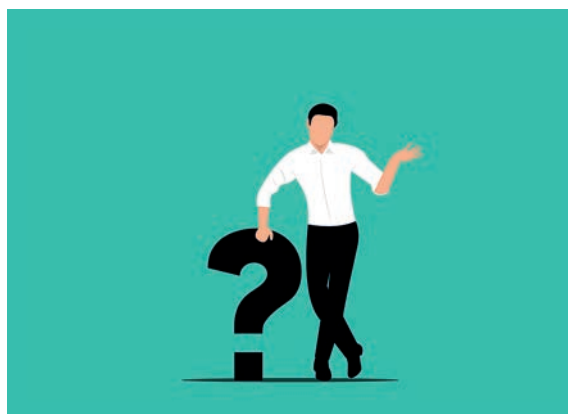
**Un établissement scolaire, qui plus est catholique, n'est pas une entreprise. Et pourtant...**

Dans leur Lettre d'orientation (Novembre 2021), Philippe DELORME, Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique et Monseigneur Laurent ULRICH, Président du Conseil Épiscopal de l'Enseignement Catholique empruntent au langage entrepreneurial le terme de stratégie de développement pour évoquer la démarche Prospective initiée deux ans plus tôt par l'Enseignement Catholique (Extrait): "*Penser « stratégie » ? Le diagnostic étant posé, parlera-t-on stratégie ? Cela peut nous faire peur, ou sembler bien éloigné de notre culture... Et pourtant. À tous niveaux : établissements, diocèses, territoires, national, c'est bien notre responsabilité de déterminer ce que peuvent être les axes de notre développement, sans aucun esprit de conquête ou de « parts de marché » et sans esprit de « protectionnisme » non plus.*"

C'est bien une vision pour 2030 et les actions nécessaires à mettre en place pour faire évoluer l'Enseignement Catholique au regard des nouveaux défis et enjeux de la société et de l'éducation dont il est question ici.

### **Le Chef d'établissement, le premier communicant**

Nourri par les orientations des instances nationales et territoriales de l'Enseignement Catholique, guidé par sa lettre de mission, le chef d'établissement a la responsabilité de piloter ces



évolutions pour son établissement pour assurer la pérennité et le développement de l'école. À l'instar de la conduite du changement, le succès d'une stratégie de développement passe par une communication efficace en interne comme à l'externe. Ouverture/fermeture d'une classe ou d'une formation, réorganisation, management des équipes, lancement d'un nouveau projet éducatif ou d'établissement, ajustement des moyens, déménagement, déploiement de nouveaux outils, choix financier, etc. : le chef d'établissement occupe un rôle de premier plan dans la communication de sa stratégie. Il représente le premier vecteur de communication en tant que représentant de l'établissement, il véhicule sa vision et fédère les équipes. Il lui revient en propre d'impulser, d'animer, de coordonner sa politique de développement et

d'avoir une véritable communication managériale auprès de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative. « *Garant de l'unité de la communauté éducative, le chef d'établissement s'efforce de fédérer toutes les énergies autour d'un projet commun qu'il anime, en veillant à la cohérence des engagements et des activités de tous [...]* » (Art. 146 Statut de l'Enseignement catholique).

Le projet de l'établissement est le socle de sa communication. Au quotidien, sa communication prend différentes formes : informelle et relationnelle sur le terrain auprès des équipes et des familles, institutionnelle dans les instances (CA, conseils de classe, CSE, CAEC...), écrite (lettre ou communiqué aux familles, aux enseignants, aux personnels, mails, newsletters...) comme orale (en AG, rencontres avec les familles...). Il est le porte-voix du projet de l'établissement à chaque occasion : journée de pré-rentrée, journée pédagogique, portes ouvertes...

### Les acteurs de l'établissement, des prescripteurs du quotidien

L'image d'une école est aussi véhiculée par tous les acteurs de l'établissement qui contribuent au quotidien à construire la réputation de l'établissement. Par des pratiques pédagogiques, par la mise en œuvre de différents projets ou actions, dans les relations avec les familles, les enseignants ainsi que les personnels OGEC font vivre la communication au quotidien. En partageant leur vécu de la scolarisation dans l'établissement, de l'accompagnement, de la Pastorale... avec leur entourage, les familles et les élèves eux-mêmes participent à construire l'image et la notoriété de l'école. La communauté éducative est par conséquent à la fois cible et actrice de la politique de communication du chef d'établissement.

### Le digital, accélérateur de communication

À l'instar de celle des entreprises, la communication numérique a bouleversé le fonctionnement global des établissements scolaires. Du primaire à l'enseignement supérieur, quel établissement n'a pas aujourd'hui intégré le digital dans ses pratiques de communication ? Mails, SMS, ENT... font désormais partie des outils de communication utilisés chaque jour dans nos écoles. Le développement du numérique a par ailleurs entraîné un changement radical dans la stratégie



de promotion des établissements : les sites internet et les réseaux sociaux sont apparus ces dernières années comme des fenêtres ouvertes sur les établissements pour donner à voir, à distance, les établissements et leurs projets. Pendant la pandémie de COVID-19, les portes ouvertes virtuelles se sont avérées elles aussi très utiles voire indispensables pour assurer le recrutement de la rentrée suivante.

## La communauté éducative est à la fois cible et actrice de la politique de communication du chef d'établissement.

Pour rejoindre ses futurs étudiants et se développer dans un univers fortement concurrentiel, le secteur du post-bac a été l'un des premiers à s'emparer des outils et méthodes de communication digitales. L'une d'entre elles, le « content marketing/inbound marketing » ou marketing de contenu consiste à produire du « contenu » en ligne pertinent et adapté à sa cible, c'est-à-dire aux futurs élèves et/ou à leurs parents. Cette stratégie se déploie en quatre phases : attirer - convertir - vendre - fidéliser. Adaptée à la stratégie de recrutement d'un établissement, elle permet de communiquer sur le fond, sur les valeurs de l'établissement, ses forces et sur les spécificités de l'Enseignement

catholique. En communiquant sur des thématiques qui parlent aux familles ou aux futurs élèves via les médias digitaux, ces contenus permettent d'attirer « naturellement » (via les algorithmes des moteurs de recherche) de nouveaux visiteurs. Convaincus par une idée ou séduits par tel ou tel projet, ces derniers peuvent plus facilement avoir envie d'aller plus loin en se préinscrivant puis en s'inscrivant dans l'établissement. Reste par la suite à entretenir et faire vivre la relation établie. Cette phase, dite de « fidélisation », vise à ce que les élèves et/ou leurs familles soient satisfaits de leur vécu au quotidien, de la relation avec l'établissement et contribuent ainsi à véhiculer une image positive de l'établissement lorsqu'ils fréquentent l'établissement mais également par la suite (anciens élèves).

Cette stratégie de contenu ne s'avère réellement efficace que s'il existe une synergie entre les différents médias de communication et si elle reste en cohérence avec la réalité vécue dans l'établissement. L'élaboration d'un dispositif digital global et durable qui corresponde au projet de l'établissement permet de garantir cette cohérence.

Face à l'accélération du numérique, les sirènes du digital ne doivent cependant pas faire perdre leur âme à nos établissements. La présence digitale doit s'envisager comme une prolongation « virtuelle » des valeurs et du projet au quotidien. Comme n'importe quel autre levier, les réseaux sociaux et autres médias digitaux restent des outils au service d'une communication et d'une stratégie pensées en amont. Quels objectifs servent-ils, de quels moyens humains l'établissement dispose ou souhaite consacrer, autant de questions essentielles à se poser avant de s'y lancer.

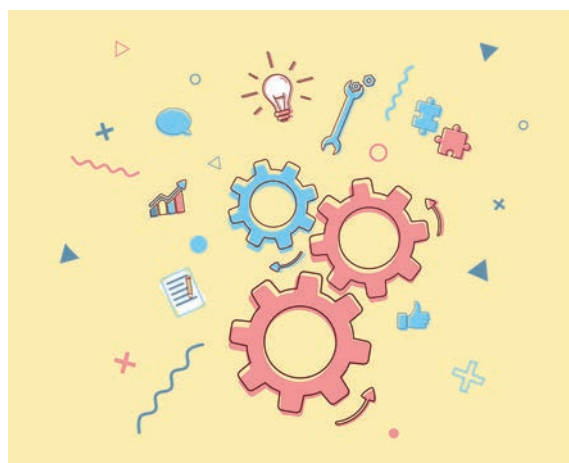
### Communiquer de manière systémique

Communication externe ou communication interne, communication digitale ou physique/ relationnelle, journée portes ouvertes ou repas de Noël, message aux familles ou posts sur les réseaux, etc... chaque aspect de la communication doit s'envisager comme faisant partie d'une stratégie globale. Appréhender la communication dans une dynamique systémique, dans une relation d'interdépendance et de reliance entre les différentes composantes de la communication contribue efficacement au développement de

l'organisation. Toutes les actions se conjuguent en cohérence dans une relation complémentaire et contribuent à la stratégie globale de développement de l'établissement scolaire au regard de ses valeurs et du caractère propre de l'Enseignement Catholique.

### Identifier le(s) persona(s)

Quelle soit interne ou externe, l'objet même de la communication est de bien d'entrer en relation avec des personnes pour leur transmettre une information. Pour cela, il convient d'identifier avec précision à qui l'établissement souhaite s'adresser. Parler à tout le monde revient souvent à ne toucher personne. Concrètement, il s'agit de brosser le portrait de la (des) personne(s) à qui l'établissement souhaite s'adresser et cerner ses caractéristiques, ses habitudes, son comportement. Bâtir ce qu'on appelle en communication, le persona. Qui est cette personne? Quel âge a-t-elle? Qu'est-ce qui est important pour elle? De quoi a-t-elle besoin? Que recherche-t-elle? Au départ issue du marketing et du digital, cette réflexion sur le persona permet ensuite d'identifier plus précisément quoi communiquer, où communiquer, quand communiquer, comment communiquer sur les supports digitaux mais aussi via d'autres canaux.



### Des clés pour servir des objectifs stratégiques

Institutionnelle ou d'entreprise, d'une manière générale, la communication vise trois objectifs principaux: se faire connaître (image), se faire aimer (notoriété) et faire agir (comportement).

### **PARTAGER UNE VISION ET DES VALEURS**

« Affermir et mieux faire Connaître notre projet » - Le premier axe de la démarche Prospective présente ainsi la communication comme un levier de la stratégie de développement : « *un soin doit être apporté à la communication du projet de l'Enseignement catholique, vis-à-vis des élèves et de leurs familles, de tous les autres membres de la communauté éducative. En externe, il faut oser globalement une communication plus audacieuse, intégrant aussi une dimension sociétale et politique.* »

Bien au-delà de faire Connaître l'existence même de l'école ou de telle ou telle formation – dont les connaissances et contenus enseignés ressembleront à ceux de l'établissement voisin – que proposons nous aux élèves, à leurs parents, aux personnels, aux enseignants? Qu'est ce qui est important dans l'établissement? Quelle vision avons-nous du jeune? Le projet d'établissement doit faire référence dans la communication, c'est le ciment de tous les messages et actions au quotidien, c'est aussi le lien entre les membres de la communauté éducative et les futurs élèves et leurs familles. Une vision et des valeurs qui doivent se lire, se dire, s'entendre et surtout se vivre au quotidien dans la relation entre les personnes, sur le site internet, lors des journées portes ouvertes, dans un message aux familles, etc...

### **INFORMER ET EXPLIQUER POUR DONNER DU SENS**

Une nouvelle convention collective, un prestataire de restauration qui change, un recrutement ou un départ, un dysfonctionnement, un temps fort à venir, la fermeture d'une classe, un nouvel ENT, des travaux et investissements à prévoir, une procédure à mettre en place, etc... : la vie d'un établissement scolaire n'est pas un long fleuve tranquille. Quel que soit le canal ou le moyen choisi (affichage, mail, courrier, journal, réunion...), la communication interne sur les changements du quotidien, structurels et conjoncturels auprès des acteurs de l'établissement revêt toute son importance dans la stratégie de développement de nos établissements. C'est un enjeu qui permet de donner du sens, un gage de confiance et de transparence envers la communauté. Il en va de même à l'externe avec les partenaires de l'école.

### **IMPLIQUER – ENGAGER**

En mettant en avant les pratiques pédagogiques des enseignants, les réalisations des enfants, les initiatives des parents dans l'école, etc..., les établissements peuvent renforcer leur image de marque et leur réputation. Des témoignages diffusés via différents supports ou lors d'événements publics permettent de promouvoir l'établissement de manière très concrète. En informant de manière régulière sur les activités et projets de l'établissement, les parents se sentent plus impliqués et reconnus dans la vie de l'école.

**En informant de manière régulière sur les activités et projets de l'établissement, les parents se sentent plus impliqués et reconnus dans la vie de l'école.**

Les kermesses, une rencontre ou un réseau d'anciens élèves, un forum des métiers avec les parents, des temps forts, spectacles, sorties, des soirées thématiques en partenariat avec l'APEL, etc. les moyens sont variés pour encourager les parents, élèves et personnels à participer activement à la vie de l'école.

L'établissement peut choisir de promouvoir une culture de collaboration et de travail d'équipe, de manière informelle par des commissions de réflexion, des comités de pilotage ou de manière plus formelle via des formations permettant à chacun des membres de la communauté éducative de développer ses compétences de coopération.

Véritable ambassadrice, la communauté engagée est propice à parler de l'école à son entourage et, par conséquent, favorable pour générer de nouvelles inscriptions.

L'engagement sur les réseaux sociaux contribue lui aussi au développement de la visibilité et de la notoriété de nos écoles. Les pages des réseaux sociaux sont référencées par les moteurs de recherche et le choix des informations publiées, les photos, le rédactionnel... ont un impact sur

l'interaction entre abonnés et les publications de l'établissement. À l'instar du site web ou de tout autre support de communication, il véhicule une image et des valeurs.

### La communication, une synergie au service de la stratégie

Appréhender la communication avec une approche systémique et une dynamique globale représente aujourd'hui un véritable outil de pilotage au service de la stratégie de développement de l'établissement si la communication s'appuie sur des piliers solides. En interne comme en externe, elle se construit en cohérence avec les valeurs de l'établissement, dans la durée et s'appuie sur des outils choisis en fonction des destinataires et des objectifs visés. Pour que la communication soit efficace, le(s) persona doit (vent) être identifié(s), les messages véhiculés authentiques et le contenu proposé pertinent. Incarnée en premier lieu par le chef d'établissement, la communication

est relayée par les acteurs de l'établissement. Elle contribue au quotidien au recrutement des élèves et au rayonnement de l'école.

Patrice HERNANDEZ et Isabelle MORIN,  
co-pilotes EC.COM

Réseau des communicants des établissements  
catholiques, commission Synadic



### Interview de Marie-Christine JOLIVET, cheffe d'établissement Institution Sainte Marie (La Seyne Sur Mer 83)

#### *Le chef d'établissement, premier communicant de l'établissement, qu'en pensez-vous ?*

Le CE est souvent la première personne que les familles et les élèves rencontrent dans l'établissement. Il présente aux familles le projet d'établissement et est donc effectivement le premier communicant de l'établissement. Il l'est aussi dans sa stratégie de développement des réseaux à toutes les échelles et avec des partenaires très variés, publics comme privés. Un établissement sans réseau ne survit pas. Le CE doit donc représenter son école, son collège et son lycée à l'extérieur. Il communique aussi avec sa communauté ou dans les situations de crise.

#### *Pourquoi avoir fait le choix de recruter un chargé de communication ?*

Aujourd'hui, le chef d'établissement ne peut plus être seul à assumer cette tâche, car les moyens, les méthodes et fréquences de communication se sont multipliés. Il doit donc

être secondé tout en restant le pilote et garant d'une communication adaptée au projet de sa structure sans sacrifier sa stratégie au profit de ce qui est à la mode.

Le choix de créer ce poste dès ma prise de fonction est le fruit d'une intuition que cette mission serait au cœur du développement de l'Institution.

D'abord, la CE qui m'a précédée avait fait la commande d'un nouveau site internet qu'il fallait désormais alimenter de façon régulière et pertinente. Cela ne pouvait pas seulement être le travail de personnes de bonne volonté ou d'un salarié affecté à d'autres fonctions (éducative, informatique...). Cette charge méritait un poste dédié mais pas seulement. La fiche de poste devait aussi englober l'élaboration et suivi du plan de communication de l'établissement en interne et en externe à mon sens. J'avais besoin que quelqu'un remplisse cette mission,

car bien d'autres tâches m'attendaient lors de ma première année à Sainte-Marie. Enfin, les circonstances ont voulu qu'un salarié de l'établissement ait le profil pour ce poste. Ses atouts étaient la parfaite connaissance de l'établissement et son attachement à celui-ci. Il s'est ensuite formé en fonction des besoins précis.

*Après 4 ans, pensez-vous que ce recrutement a contribué et contribue au développement de votre établissement ?*

Le bilan de notre action conjointe est très positif. Avec un budget finalement très modeste, les résultats en termes de visibilité et les demandes d'inscriptions sont réels et cela même pendant la période du COVID. Nous avons réussi à mettre en place des stratégies de communication très efficaces comme les portes ouvertes virtuelles et toutes autres réunions permettant de créer ou maintenir le lien avec nos familles ou partenaires. À cette époque, le soutien du chargé de communication a été essentiel.

La présence d'un chargé de communication permet aussi de s'ouvrir sur de nouvelles perspectives et stratégies. Il est le moteur quand le CE, happé par le quotidien, est en panne d'imagination.

*Comment voyez-vous évoluer la communication dans les établissements scolaires avec l'importance croissante du digital ?*

C'est une opportunité, il ne faut pas le nier, mais il faut gérer et sécuriser cette diversification permise par le digital. Nous y entrons doucement, mais nous ne sommes qu'un collègue et un lycée, il ne nous est pas utile d'être omniprésent sur des réseaux qu'il faut ensuite modérer et contrôler.

Lors des rendez-vous avec des parents, je dis souvent que je n'ai rien à vendre mais que je peux proposer un projet, une scolarité adaptée aux élèves (internat, dispositifs particuliers...). Les familles qui sont satisfaites de notre travail et de notre engagement sont certainement nos meilleures publicités.

## CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION LES 10 COMMANDEMENTS

1. Un état des lieux sur la communication actuelle (outils, forces/faiblesses...) tu feras.
2. Sur les principaux enjeux de développement de l'établissement tu te questionneras.
3. Deux ou trois grands axes de communication tu choisiras.
4. Des objectifs impérativement tu te fixeras.
5. Les cibles (un persona) et les parties prenantes tu identifieras.
6. Un positionnement différenciant tu choisiras.
7. Les messages principaux tu définiras.
8. Les moyens (budget, personnes, temps...) tu listeras.
9. Un plan d'actions avec échéancier tu établiras.
10. L'évaluation de tes actions, oublier tu ne devras.

# Qu'est-ce que le Dual Diploma ?

Le cursus **Academica Dual Diploma** permet à des élèves français d'obtenir le « **American High School Diploma** » en digital en plus de leur baccalauréat grâce à des accords passés avec l'État de Floride.



**ACADEMICA**  
INTERNATIONAL  
STUDIES

Après un examen d'entrée, les élèves commencent leur cursus à partir de la troisième ou de la seconde. Ils s'imprègnent alors d'une autre culture et acquièrent une réelle maîtrise de l'anglais; il ne s'agit plus de travailler l'anglais mais de travailler en anglais. Ils ont à leur disposition une plateforme dédiée qui leur permet de découvrir des outils technologiques performants et de les maîtriser rapidement.

Nos élèves travaillent à partir de la pédagogie inversée et cela les amène tout naturellement vers plus d'autonomie, de maturité et de confiance en soi. En contrepartie, cela leur demande un vrai investissement personnel et du travail supplémentaire (3 à 4 heures par semaine).

Le High School Diploma s'obtient sur 24 matières (credits) dont 18 sont validées en suivant leur scolarité française. Les 6 matières restantes sont

passées en 3 ou 4 ans grâce au cursus **Academica Dual Diploma**.

Ce programme dispensé entièrement en digital par la Plateforme Américaine **ACADEMICA**, s'est ouvert en France à la rentrée 2016. La Salle-Passy Buzenval a été le 1<sup>er</sup> établissement français à se lancer dans l'aventure. Ce projet ambitieux et exigeant s'inscrit dans la démarche de proposer un enseignement de qualité pour la réussite de nos élèves que nous accompagnons et coachons tout au long de leur cursus.

À La Salle-Passy Buzenval, nous accueillons 4 promotions pour un total de 372 élèves cette année de la troisième à la terminale. En juillet prochain, 109 élèves de Terminale vont graduer.

Ce cursus est un vrai atout pour eux, non seulement par son contenu mais aussi par l'attrait nouveau qu'il représente pour nos élèves: des professeurs américains qu'ils rencontrent 2 fois par mois en classe virtuelle et aussi cette pédagogie qui les pousse à s'organiser et à se dépasser pour leur plus grande fierté.

Ajoutons que ce cursus est de plus en plus connu dans l'enseignement supérieur leur facilitant l'accès à leurs vœux.

*Edith BOREL*  
French Program Director  
Academica International Studies  
La Salle-Passy Buzenval  
[dualdiploma@passy-buzenval.com](mailto:dualdiploma@passy-buzenval.com)

# Moduler les montants des contributions familiales en fonction des revenus des parents

**Les contributions des familles constituent une ressource essentielle pour assurer la pérennité des établissements de l'enseignement catholique. Cette ressource constitue environ 20-30 % du total des ressources annuelles de l'établissement scolaire.**

Dans le contexte inflationniste que nous traversons, de nombreux établissements s'interrogent, sur la politique tarifaire à adopter.

Par ailleurs, le ministère de l'Éducation nationale et l'enseignement catholique ont signé, le 17 mai dernier, un protocole d'accord « *décrivant une trajectoire et un plan d'action partagé en vue de renforcer la mixité sociale et scolaire* ».

Ainsi, l'enseignement catholique s'engage à « *inciter les établissements à généraliser la pratique consistant à moduler les montants des contributions familiales en fonction des revenus des parents* ». Plus précisément, il s'engage à augmenter, au minimum de 50 %, en cinq ans, le nombre d'établissements proposant des contributions familiales modulées en fonction des revenus. « *Environ 30 % de nos établissements pratiquent une grille tarifaire établie en fonction du quotient familial* », précise Philippe DELORME, secrétaire général de l'enseignement catholique.

L'enseignement catholique s'engage aussi à « limiter les augmentations du montant des contributions familiales pour les catégories sociales les plus défavorisées ».

Rappelons que la contribution des familles correspond à la participation financière qui est demandée aux parents d'élèves en contrepartie de la scolarisation de leur enfant dans un établissement d'enseignement privé associé à l'État par contrat. Il faut préciser que les établissements scolaires sont aussi tenus de déclarer ces participations financières auprès de la préfecture, et d'informer clairement les parents d'élèves de leurs engagements.

Le terme « contribution des familles » est générique dans les établissements d'enseignement privé associés à l'État par contrat. Il recouvre les sommes appelées au titre de l'article R 442-48 du Code de l'éducation et celles appelées au titre de l'article L442-5 du Code de l'éducation destinées à couvrir les activités extérieures au contrat. En effet celui-ci

précise dans son dernier alinéa « *les établissements organisent librement toutes les activités extérieures au secteur sous contrat* ».

Cette contribution versée par les familles des élèves des établissements associés à l'État par contrat d'association sert à couvrir les dépenses liées au caractère propre de l'établissement scolaire (animation pastorale et éducative propre à l'établissement) et celles liées à la rénovation du patrimoine immobilier et au premier équipement de l'établissement.

En outre, les contributions des familles couvrent aussi :

- Les dépenses de restructuration, d'agrandissement de l'établissement scolaire (acquisition de réserves foncières, constructions nouvelles...).
- Les dépenses liées à des organisations pédagogiques spécifiques, plus élaborées, dépassant le cadre des programmes réglementaires.
- Les dépenses liées au réseau d'établissements auquel adhère l'établissement (service de tutelle congréganiste et diocésain, fonctionnement fédératif du réseau des OGEC, fonds de solidarité).

- Les dépenses ponctuelles, soumises à l'accord des familles, correspondant à des plus éducatifs et culturels.

Bien que ces activités dépassent le strict champ relevant du contrat d'association, elles s'inscrivent néanmoins dans l'esprit de la loi.

Le contrat de scolarisation des élèves doit comporter un volet financier, qui informe clairement les parents sur leurs engagements financiers. Il est important d'informer clairement les parents d'élèves sur le mode d'appel de ceux-ci.

Un contrat de scolarisation et un règlement financier, comportant les tarifs de la scolarisation et des prestations parascolaires. Les modalités de facturation et de paiement, doivent être transmises aux parents d'élèves.

Le protocole d'accord signé le 17 mai dernier, encourage en termes de politique sociale, la mise en place d'une grille de tarifs bâtie en fonction des ressources des parents de l'établissement scolaire grâce au système du quotient familial. En effet, le système du quotient familial pour appeler les contributions des familles permet l'accès de



l'Enseignement catholique à toutes les familles, quelles que soient leurs ressources.

## Le système du quotient familial permet l'accès de l'Enseignement catholique à toutes les familles, quelles que soient leurs ressources.

Afin d'analyser la faisabilité de la mise en place de la modulation des montants des contributions familiales en fonction des revenus des parents il est nécessaire de :

- Constituer, un an avant la mise en place de la nouvelle grille tarifaire, une équipe ad hoc composée de deux, trois membres de l'OGEC, de la présidente de l'APEL et du chef d'établissement. Informer les Conseils d'Administrations respectifs.
- Informer les familles de la réflexion engagée sur les contributions, leur demander de se positionner dans une fourchette de revenu.

Obtenir la feuille d'imposition afin de connaître les revenus des familles.

- Effectuer une approche des IPS et des ressources des familles à partir des informations apportées par le fichier des élèves et des données INSEE sur les rémunérations moyennes.
- Évaluer le montant d'une scolarité moyenne nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement. La contribution moyenne doit couvrir les charges de l'immobilier et du caractère propre.
- Le mode de calcul du quotient familial est effectué de la manière suivante: la famille ajoute l'ensemble de ses revenus annuels, c'est-à-dire l'ensemble des revenus du père et de la mère, avant abattements et déductions fiscales, pour le dernier exercice fiscal déclaré. Les grilles doivent être calculées à partir du quotient familial: **Revenus des parents / 2 + nombre d'enfants à charge.**
- S'informer des pratiques des établissements proches.
- À partir des éléments collectés, préparer une simulation des recettes futures.
- Créer une grille comportant 6 à 8 lignes de revenus (quotient familial). Les paliers doivent rester acceptables. Ci-après, un exemple :

Catégorie	Tranche en €	Tarif école	Tarif collègue	Tarif lycée général	Lycée Professionnel
1	QF < 5.000 €	250	250	400	250
2	5.001 < QF < 10.000 €	300	350	500	300
3	10.001 < QF < 15.000 €	350	400	600	350
4	15.001 < QF < 20.000 €	380	450	700	375
5	20.001 < QF < 25.000 €	400	500	800	400
6	25.001 < QF < 30.000 €	450	650	900	425
7	30.001 < QF < 35.000 €	500	700	1000	450
8	QF > 35.001 €	600	800	1200	500

*(Barème annuel par élève, à diviser sur 10 mois)*

- Présenter la conclusion des travaux en Conseil d'Administration de l'OGEC et ensuite au Conseil d'Administration de l'APEL
- Affiner le travail en fonction des remarques et proposer la nouvelle grille tarifaire pour la rentrée scolaire suivante.

*Gabriel ANDREI*

# Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin... **Un nouveau Campus sur le diocèse de Créteil !**

*Une aventure humaine qui a vu le jour en cette rentrée 2022.*

C'est en octobre 2020 que les chefs d'établissement de trois lycées de l'enseignement catholique du diocèse de Créteil dans le Val de Marne se réunissent, comme à l'accoutumée, pour faire leur bilan de rentrée. Les lycées qu'ils dirigent sont les trois seuls établissements du diocèse de Créteil composés d'un lycée polyvalent (LGT) et d'un pôle d'enseignement supérieur, deux d'entre eux offrent aussi des formations en lycée professionnel.

Ces trois collègues ont l'habitude de travailler ensemble et en réseau d'établissement. De cette relation professionnelle est née une certaine complicité et sans aucun doute aussi des liens amicaux.

« Le premier constat que nous faisons à cette époque est que nos effectifs deviennent fragiles en BTS. Nous savons par ailleurs que la réforme qui prévoit notamment l'arrivée des BUT à l'université pour la rentrée scolaire 2021 ne va pas arranger les choses, » résume ainsi Anne VALEToux.

En effet le Bachelor Universitaire de Technologie, qui fusionne DUT et licence professionnelle a pour objectif de proposer un diplôme, qui aura le grade de licence.

Très vite, les trois établissements souhaitent travailler de concert. Il s'agit de proposer des formations

pouvant sécuriser le parcours de leurs lycéens et étudiants et de réfléchir en réseau à l'ouverture de formations Bac+3 capables de répondre aux évolutions de l'offre de formation et aux attentes des entreprises. Aucune concurrence en perspective, juste l'envie de ne pas se marcher sur les pieds et d'avancer ensemble. « Comme dit l'adage, *tout seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin !* », précise Mathieu LAFIS, faisant ainsi référence au thème de la rencontre annuelle du Synadic de 2019.

En janvier 2021, les trois chefs d'établissement embarquent leurs équipes respectives dans ce

**Il s'agit de proposer des formations sécurisant le parcours des lycéens et des étudiants, et réfléchir en réseau à l'ouverture de formations Bac+3.**



projet. Chez certains c'est l'enthousiasme. D'autres se montrent plus circonspects voire dubitatifs.

Une rencontre commune aux trois équipes pédagogiques concernées constitue le point de départ du travail en réseau.

Enseignement supérieur: un paysage en forte évolution. Quels enjeux et opportunités pour nos établissements? À cette occasion, Yves RUELLAN, président de RenaSup dresse pour les participants un tableau de l'enseignement supérieur et suggère des pistes de réflexion.

Il reste à se mettre en ordre de marche! Une très large et très précise étude de prospection est confiée à un ancien élève de l'un des lycées. Cela a du sens pour les établissements de s'appuyer sur les compétences de ce jeune professionnel qui après avoir suivi sa scolarité en lycée et en classe prépa a intégré une école de commerce avant de faire une belle carrière en entreprise. Pour lui aussi la mission est pleine de sens. Il est resté attaché à son ancien lycée, y revient régulièrement pour entraîner les étudiants aux oraux et il connaît bien ce qui fait en quelque sorte l'ADN de l'établissement. Il est très enthousiaste à l'idée de mener cette mission particulière. Très vite, il intègre les spécificités des trois établissements et les axes communs de leurs projets éducatifs.

Le fruit de son travail permet d'éclairer et de conforter les choix identifiés par les équipes

pédagogiques mais aussi de dégager des pistes possibles de développement des formations à l'appui d'une étude minutieuse du bassin d'emploi notamment.

Les trois établissements ne peuvent ouvrir toutes les formations (« *Question de place et de compétences* »). Il leur faut par ailleurs définir une stratégie au service de leurs projets. Très rapidement, la création d'un Campus de l'enseignement catholique du diocèse de Créteil est envisagée.

Il s'agit d'offrir aux étudiants une plus large proposition de formations au sein d'un réseau d'établissements clairement défini et identifié institutionnellement.

En septembre 2021, cinq parcours en L3 émergent de l'étude et de la réflexion des équipes. Les dossiers se montent en vue d'une présentation au CFA régional de rattachement des UFA en février 2022. Concomitamment, mission est confiée à une société de communication afin de dégager le projet commun du campus de façon explicite. Suivront les outils de communication: nom, logo, charte graphique...

*« Notre campus proposera au jeune de développer des compétences académiques (BTS, licence, prépa), humaines et culturelles afin de trouver sa place dans le monde professionnel. »*

Après un travail de proximité avec les trois chefs d'établissement et leurs équipes de direction, très rapidement le nom de CAMPUS TRINITÉ a été proposé. « *C'est devenu une évidence pour nous lorsque la société SIOUX nous l'a suggéré; parce qu'il s'agit de la réunion de 3 entités bien sûr mais aussi parce que ce qui est au cœur de notre projet, c'est la relation,* » conclut Jean-Luc BONNEMAIN.

À la rentrée 2022, le Campus Trinité voit donc le jour avec le soutien indispensable et entier de la directrice diocésaine.

Le 16 novembre 2022 un premier événement marque la naissance de ce réseau privilégié d'établissements. L'animation d'une journée « Hackathon » - Campus 2030 à destination, dans un premier temps, de l'ensemble des étudiants qui

suivent une formation en apprentissage, est confiée à Chris DELEPIERRE, <http://blog.chrisdelepierre.fr/>, celui-là même qui était intervenu lors d'une autre rencontre annuelle du Synadic en 2018 sur le thème « Génération Z : ont-ils encore besoin de l'école ».

Son enthousiasme et son énergie sont communicatifs. Avec sa collaboratrice, ils assurent une belle journée de réflexion commune et d'intelligence collective. Les objectifs sont de :

- Communiquer sur le label "Campus Trinité" et ses valeurs
- Créer une communauté de jeunes apprentis impliqués dans le campus
- Mettre en dynamique les étudiants et les ouvrir à l'innovation / l'entrepreneuriat / l'espérance en l'avenir.

Monsieur Harry ROSELMACK accepte d'être le parrain de ce Campus et honore les jeunes et les équipes de sa présence et de son témoignage lors de cet événement.

Les étudiants et lycéens peuvent désormais voir leur parcours sécurisé de bac-3 à Bac+5 et peuvent étudier, échanger, se rencontrer. Il s'agit à présent



de créer une culture commune et de dégager l'esprit Campus.

Beau programme en perspective. Nous souhaitons une longue vie à ce Campus Trinité qui montre comment l'enseignement Catholique se nourrit du fruit de rencontres et de projets innovants. Le campus Trinité est ainsi prêt à naviguer dans les eaux de l'enseignement supérieur du Val de Marne au fil des boucles de la Marne.

*Jean-Luc BONNEMAIN*



# L'Institution Notre-Dame Saint-François s'ouvre à l'international

Depuis plus de 10 ans, les élèves du lycée professionnel de l'Institution Notre Dame Saint-François ont l'opportunité de réaliser leur période de formation en milieu professionnel à l'étranger. Chaque année, les destinations des lieux de stage changent: Angleterre, Irlande, Espagne, Italie, Finlande et Chypre.

Fort de ces expériences, l'Institution se développe davantage au fur et à mesure des années. Les équipes s'investissent sur divers projets européens comme un projet KA229 de coopération avec différents pays.

## Projet Erasmus + KA 229 « I'M MORE THAN WHAT YOU SEE »

Un projet Erasmus + en collaboration avec 4 autres lycées européens a été mis en place en 2021 au sein de l'Institution. Ces pays sont le Portugal, l'Italie, la Slovaquie et la Turquie. Des jeunes lycéens de ces différents pays travaillent ensemble sur des applications artistiques dont le thème est le harcèlement et la violence scolaire.



Ces jeunes collaborent via la plateforme etwinning afin de produire lors de leurs différentes mobilités des créations artistiques telles que des chansons, des pièces de théâtre, des panneaux graffitis, des collages et maquillages sur le thème choisi.

Voici des témoignages de jeunes qui ont participé :

Louise – 2<sup>de</sup> générale

« J'ai participé au projet Erasmus mais en restant en France donc je n'ai pas voyagé mais cela m'a permis également d'apprendre beaucoup de choses sur les cultures des différents des pays présents. Erasmus m'a beaucoup aidé à parler anglais car avant je n'osais pas mais je n'avais pas le choix pendant une semaine. C'est une expérience inoubliable. »

Kyllian – 2<sup>de</sup> MRCU

« Pour ma part, je suis parti au Portugal pour faire une pièce de théâtre sur le harcèlement, pendant une semaine nous avons partagé des moments qui ne s'oublieront jamais car j'ai fait la rencontre de 4 groupes de différents pays européens avec qui nous continuons à échanger. Ce qui m'a marqué c'est le chant originaire de là-bas, le Fado, nous avons eu la chance de l'écouter dans un restaurant pendant que nous étions en train de manger le plat typique portugais, de la morue avec des pommes de terre. Personnellement avec ce que j'ai vécu, cela restera gravé dans ma mémoire ! »

L'Institution souhaite poursuivre son développement et pour cela, nous avons signé un partenariat avec le CEGEP de St Félicien, au Québec, et bientôt avec celui de Granby.

Afin de donner de la cohérence à toutes nos initiatives, et surtout afin de les valoriser d'encourager leur mutualisation, nous sommes engagés dans la démarche afin d'obtenir le LABEL OUVERTURE INTERNATIONALE de l'Enseignement catholique. Nous venons d'obtenir ce Label, preuve de notre engagement.

De la mobilité des jeunes à la mobilité pour les adultes en passant par la certification en langues ou encore le dialogue interculturel... les initiatives d'ouverture internationale dans l'Institution sont nombreuses et variées.

Magali NORMAL  
Référente Erasmus+  
et relations internationales



# Une nouvelle mission pour le chef d'établissement : imaginer l'avenir de l'établissement

**Le Lycée Marie France est né en pleine guerre en 1940 à l'initiative de sœurs franciscaines. En cette période trouble, elles désirent accompagner des jeunes filles désœuvrées et leur proposent d'apprendre la couture. Elles mettent leur projet sous la protection de Marie au service de la France, ainsi est née la forme embryonnaire du lycée Marie France, dont chacun pense malheureusement qu'il s'agit du double prénom.**

Un peu d'histoire et présentation de l'établissement  
Comme chef d'établissement, j'arrive sur le campus Marie France en septembre 2018. Je suis attendu pour 3 objectifs principalement.

1. Reprendre le projet éducatif et pastoral
2. Conforter les effectifs au lycée
3. Imaginer l'avenir de l'établissement et son développement

Il serait difficile et peu intéressant, pour vous lecteurs, de retracer chaque évolution, mais nous pouvons retenir néanmoins, avant mon arrivée, trois dates que sont la création du CFC (Centre de Formation Continue) et des deux BTS Banque et MCO en formation initiale.

- Création du CFC en septembre 2009
- Ouverture du BTS Banque en septembre 2012
- Ouverture du BTS Action Commerciale en 1992, aujourd'hui dénommé BTS MCO

Quant au thème qui nous intéresse dans cette nouvelle revue du Synadic, je reprendrai facilement les trois missions pour lesquelles j'étais attendu.

①

## Reprendre le projet éducatif et pastoral

Dès mon arrivée, j'étais attendu de manière explicite sur le terrain éducatif. J'ai repris quelques situations disciplinaires qui n'avaient pas été gérées l'année précédente. Le Chef d'établissement que je remercie grandement pour avoir accompagné les ouvertures dans le supérieur et les réformes, me témoignait simplement qu'elle était un peu épuisée de la situation ; ce constat était d'autant plus notable pour le supérieur situé de l'autre côté de la rue sur lequel plus aucune présence éducative n'était effective.

En abordant le thème de l'éducation, je ne suis pas si éloigné du thème qui nous intéresse car en travaillant cette dimension avec l'équipe éducative (professeurs et éducateurs) et avec les parents (soirées éducatives obligatoires), chacun des acteurs a été conforté et rassuré. Très vite, ce changement a été relayé de bouche-à-oreille et a été un élément positif qui a favorisé les inscriptions au lycée et le développement de la structure.

Les soirées éducatives initiées dès la 2<sup>e</sup> année ont eu très vite un succès indéniable avec la présence depuis quatre ans de 100 parents présents lors de deux soirées. « Il est plus difficile d'éduquer aujourd'hui » a largement rejoint et interpellé les familles.

Nous avons repris tous ensemble le projet éducatif et pastoral, réorganisé le travail éducatif pour qu'il soit vécu en équipe. Pour exemple, les parents et les élèves sont très souvent rencontrés avec deux adultes et les parents avec deux ou trois adultes pour un regard croisé mais également pour installer une parole institutionnelle qui se perd. Effectivement, la parole institutionnelle est reconnue quand au moins deux adultes sont présents; ainsi leur parole n'est plus une parole personnelle mais une parole commune qui fait référence à l'institution.

Enfin, le projet pastoral a été poursuivi et redéfini à la fois avec l'analyse des temps récurrents (une heure quinzaine) et l'événementiel (journée témoins, temps liturgiques célébrés) mais également avec l'arrivée de la communauté Shalom en soutien de l'aumônier, et la proposition de parcours de construction de la personne (topos sur les addictions et la connaissance de soi, parcours corps et santé, parcours estime de soi).

②

Conforter les effectifs

Je vais me permettre d'être synthétique dans ma démarche. À mon arrivée, j'ai pu sentir combien la question des effectifs pouvait être une préoccupation majeure.

J'ai pu agir rapidement selon cinq axes:

1. Travailler le réseau en local, et analyser les flux d'élèves avec les établissements de l'enseignement catholique de la région toulonnaise. Avec trois ou quatre établissements, nous avons mis en place des rencontres avec les parents, et les professeurs principaux de 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> sur le Campus Marie France ou encore sur les établissements respectifs.
2. Travailler la notoriété du Campus avec la mise en place de « soirées éducatives », de conférences, d'émission radio hebdomadaire sur RCF, publicité sur RCF et d'autres radios.
3. Reprendre la stratégie de communication:

refonte du site internet, mise en place des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, chaîne Youtube), campagne Google Ads. Refonte de la charte graphique et mise à jour du Logo.

4. Travaux d'embellissement du Campus: réfection de toutes les façades et tous les murs extérieurs, réfection de plusieurs salles et aménagement extérieur avec du mobilier urbain, décoration et mise en place de photos extérieures, réfection totale de la cour.
5. Mise en place d'un protocole écrit et partagé de suivi des élèves et des familles hebdomadaire.

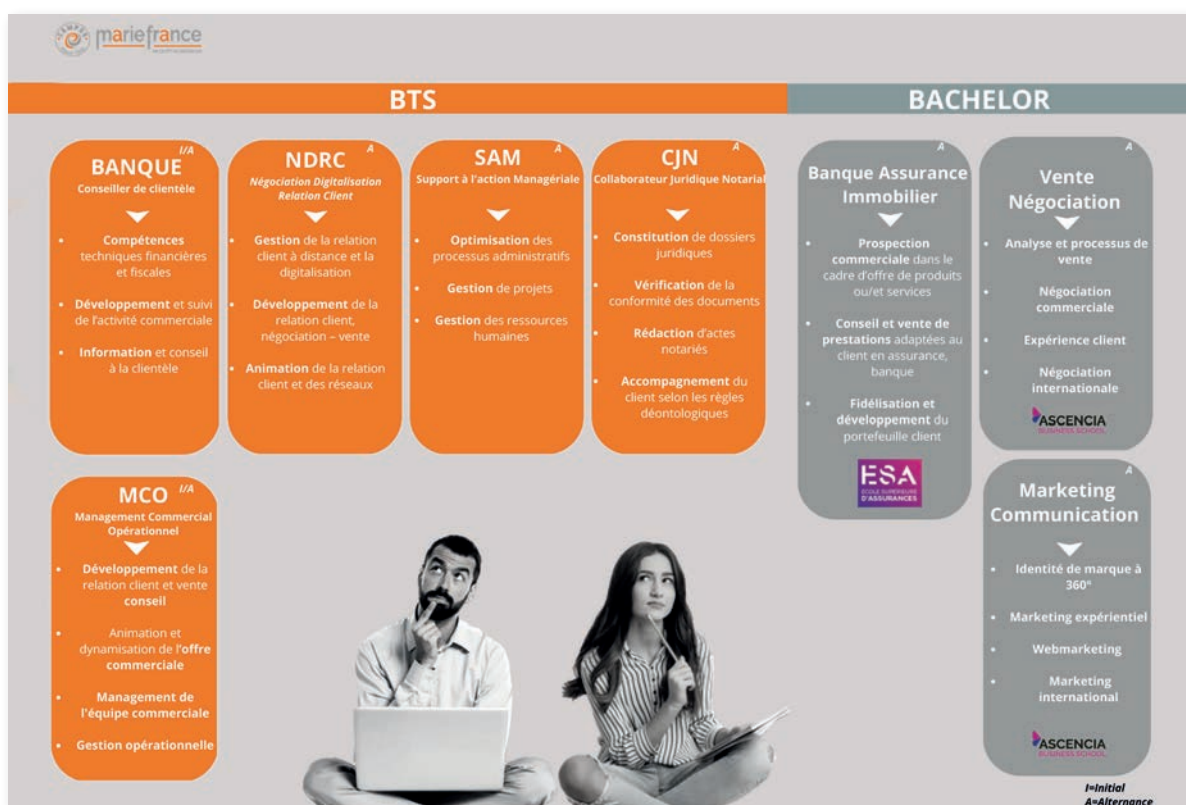
③

Imaginer l'avenir de l'établissement

Très vite, j'ai pu penser l'avenir du Campus Marie France par le développement de l'enseignement supérieur pour plusieurs raisons:

- J'ai eu depuis le début la conviction forte que le développement de l'enseignement supérieur pouvait être un levier et même une aspiration pour le lycée. Présenter le Campus par la voie du supérieur était forcément une plus-value, un gage de sérieux pour les parents, une manière forte pour les jeunes de se projeter dans l'avenir alors que leurs





parcours scolaires ont été pour certains difficiles. L'enseignement supérieur était alors l'occasion d'initier chez les élèves, les parents, et les professeurs, la notion de parcours professionnel, la possibilité d'une vision à moyen terme et à long terme.

■ Alors que je peux remercier les professeurs et le Chef d'établissement pour avoir eu l'audace et le courage de l'ouverture des deux BTS Banque et MCO sous statut scolaire, je ne pouvais que regretter que beaucoup de nos élèves nous quittent pour un autre BTS. Il fallait donc poursuivre la création d'autres formations pour une proposition plus large de l'offre.

■ La question de l'alternance se posait alors que je ne connaissais rien de cet univers. Très vite dès la 2<sup>e</sup> année, suite à la loi du 5 septembre 2018 qui libéralise la création des CFA, je propose au conseil d'administration la création d'un CFA et je remercie tous les administrateurs et particulièrement mon président d'OGEC d'avoir soutenu sans faille ce projet. Effectivement, nous ne pouvions passer à côté d'une réforme qui, pour une fois, donnait aux établissements un espace de liberté face au système sclérosé de l'Éducation nationale.

« D'une ampleur inédite, la réforme de l'apprentissage portée par la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a pour ambition un développement massif de l'apprentissage. La loi du 5 septembre 2018 simplifie la structure juridique des établissements dispensant des formations en apprentissage, ouvrant ainsi la voie à un  **marché libéralisé** . »

■ La proposition de l'alternance était, et est encore davantage aujourd'hui, une réponse pour beaucoup de nos jeunes à la poursuite d'étude. À la fois :

- L'apprentissage répond aux demandes d'une nouvelle génération qui exige du sens et du concret dans la formation.
- L'alternance répond aux difficultés financières que rencontrent nos jeunes à poursuivre leurs études.
- Les entreprises sont en attente de connaître et de former les jeunes sur le terrain de l'activité professionnelle. L'aide de 8 000 euros et maintenant de 6 000 euros est une opportunité extraordinaire.
- Au final, 80 % des alternants sont embauchés en CDI à l'issue de leur formation.

■ Enfin, J'ai toujours cru au cercle vertueux CFC (Centre de Formation Continu), CFA (Centre de Formation à l'Alternance) et lycée. Comme les trois pieds d'un tabouret, les relations entreprises et lycée sont nécessaires et les besoins partagés.

Nous avons créé un « club entrepreneur » qui réunit des entreprises ayant à cœur de partager les valeurs éducatives et professionnelles qui sont les nôtres. Elles reconnaissent également dans le Campus le sérieux de l'accompagnement et les objectifs d'excellence et de réussite de nos jeunes. Les professeurs ont suivi une formation d'« ambassadeurs » du Campus afin de vendre lors d'une rencontre avec un professionnel ou un parent à la fois la demande de stage, de contrat d'alternance ou encore la taxe d'apprentissage, tout avec un « Tote bag » et des goodies...

Vous avez compris, qu'une entreprise intéressée aujourd'hui par un stagiaire, est une entreprise qui sera intéressée demain par un alternant, par une formation continue ou encore par l'affectation de la taxe, elle sera elle-même pour plus tard un ambassadeur du Campus dans son ensemble...

Je voudrais finaliser cette prise de parole par un point important qui est celui du recrutement des collaborateurs.

J'ai fait l'expérience de commencer seul avec quelques professeurs très investis mais j'ai pu persuader le conseil d'administration qu'il nous fallait embaucher des personnes qualifiées et renforcer un organigramme par la création

## Une entreprise intéressée aujourd'hui par un stagiaire, est une entreprise qui sera intéressée demain par un alternant, par une formation continue.

de postes. Je veux en remercier le conseil d'administration qui a osé investir avec un résultat financier 22-23 déficitaire, mais avec des signes pour la rentrée très encourageants. « On ne peut faire une omelette sans casser des œufs ». L'embauche d'un responsable administratif compétent en qualité (suivi de la certification Qualiopi) et efficace dans le recrutement et le suivi des dossiers, et enfin le recrutement avec Ecclesia RH d'un responsable du CFA et du CFC en juillet dernier en la personne d'Alexandra ATIAS à qui je vais laisser la parole était nécessaire. Là encore, le conseil d'administration et moi-même étions d'accord pour embaucher une personne d'expérience avec à la fois des connaissances du monde l'enseignement supérieur et à la fois des qualités de communication de commercial.

L'aventure dans le monde de l'enseignement supérieur, de l'alternance et de la formation continue ne permet pas aujourd'hui, dans un contexte de concurrence forte, d'avancer sans des exigences professionnelles et un investissement à la hauteur.

Le CFA du Campus Marie France offre la possibilité aux étudiants qui le souhaite de poursuivre leurs études en apprentissage.

L'apprentissage est devenu une filière d'excellence et permet aux étudiants de conjuguer enseignements théoriques et pratiques en milieu professionnel. Ils bénéficient d'un statut de salarié et acquièrent de l'expérience professionnelle dès le début de leur cursus.

Le CFA du Campus Marie France accompagne chacun de ses étudiants avant et pendant leurs études. Chacun d'entre eux bénéficie d'un accompagnement individuel durant la recherche d'un contrat d'apprentissage afin de valider son projet professionnel. Nous sommes attentifs aux missions qui sont confiées à l'apprenti et nous nous assurons qu'elles soient bien en adéquation avec le référentiel du programme. Une fois en entreprise, chaque apprenti est suivi

et nous sommes en contact régulier avec le tuteur en entreprise.

Au sein du CFA, nous proposons 5 BTS et 3 Bachelors.

Le BTS MCO est proposé « en mixité de public » avec un lancement en septembre 2023. Le principe est de réunir dans une même classe les étudiants en statut scolaire et des étudiants en apprentissage. Un grand travail de planification a été mené par notre directeur de la Formation – Frédéric LALOU – afin d’assurer la continuité de l’enseignement et de faciliter le dispositif.

Pour le BTS Banque, nous l’avons inscrit sur Parcoursup à la fois en formation initiale et en alternance, mais nous savons que le milieu bancaire n’est pas prêt aujourd’hui à recruter des alternants en 1<sup>re</sup> année post-bac. Nous accueillerons les étudiants en les persuadant de faire leur 1<sup>er</sup> année en initiale afin de poursuivre en 2<sup>e</sup> année en alternance ce que les banques vont être obligées de mettre en place pour un recrutement efficace. Effectivement, les étudiants de notre Bachelor Assurance, Banque et Immobilier (CCABI) poursuivre leurs études pour



la majorité, et ne satisfont pas, par conséquent, les banques dans leur désir de recrutement à bac + 3.

Le BTS NDRC – Négociation et Digitalisation de la Relation Client – forme aux métiers du commerce et de la relation clientèle. Les enseignements abordés sont l’économie en entreprise, le management d’équipe commerciale ou encore la gestion des clients.

Le BTS SAM – Support à l’Action Managériale – permet aux étudiants d’aborder l’optimisation des processus administratifs, la gestion de projet et la collaboration à la gestion des ressources humaines.

À la rentrée 2023, nous ouvrons le BTS CJN – Collaborateur Juriste Notarial – anciennement BTS Notariat. L’objectif de ce BTS: permettre aux étudiants d’acquérir les compétences spécifiques au métier de collaborateur de notaires.

En complément de nos BTS, nous proposons 3 bachelors.

Le Bachelor Chargé de Clientèles en Assurance et Banque en partenariat avec l’ESA – École Supérieure d’Assurances, une école fondée en 1980 et qui se positionne en un acteur majeur des formations en Assurance et en Banque. Le Bachelor Chargé de Clientèles en Assurance et en Banque est classé numéro 2 en France.

Nous sommes fiers de proposer ce programme à Toulon afin de permettre aux étudiants du territoire de suivre une formation de reconnaissance parisienne et nationale.

Dans la même logique, nous dispensons deux autres bachelors en partenariat, avec Ascencia Business School (École du consortium « Collège de Paris »): le Bachelor Vente Négociation et à la rentrée 2023 un 3<sup>e</sup> bachelor en Marketing et Communication.

L’atout de l’ensemble de ces formations (BTS et Bachelors) est que les enseignements sont dispensés par des professionnels de l’entreprise,

spécialistes dans leur domaine respectif. C'est ici un point très important que les étudiants reconnaissent comme une plus-value.

Le Campus Marie France possède également un CFP – centre de Formation Professionnelle.

Dans un univers professionnel, actualiser et approfondir ses connaissances et compétences deviennent incontournables.

Le Centre de Formation Professionnelle du Campus Marie France propose aux chefs d'entreprise et salariés désirant acquérir des connaissances supplémentaires, une offre de formations en lien avec les besoins d'aujourd'hui.

Former ses salariés permet aux chefs d'entreprise d'investir davantage les salariés dans la vie de l'entreprise.

Nous proposons des formations autour des thématiques suivantes :

- Enseignement
- Outils Numériques

- Inclusivité
- Management
- Marketing digital

Toutes nos formations sont mises en place de manière sur mesure en collaboration avec des formateurs de qualité reconnue dans leur domaine de compétences.

Dès mon arrivée, nous avons travaillé avec Michel BRONSTUN sur un plan pluriannuel d'investissement et de développement qui a été présenté et voté en Conseil d'Administration. J'ai participé à la mise en forme de cette prospective jusqu'à la rentrée 2026 qui intègre les ouvertures possibles, les seuils de rentabilité, les investissements financiers et humains, les travaux et les besoins en surface d'habitation.

Ce travail a été nécessaire pour répondre et accompagner la vision de développement du Campus.

*Alexandra ATIAS*

Je reprends la parole pour remercier chacun du courage et de l'audace qui ont été les nôtres. « Nous sommes toujours plus intelligents à plusieurs », et le discernement est toujours plus ajusté quand chaque partie se prononce pour infirmer ou confirmer la proposition. Enfin, toute évolution et tout travail de prospective inaugurent forcément un accompagnement de l'ensemble du personnel (professeurs et personnels) à une culture du changement. Ce dernier point nécessiterait d'être traité à part entière, car il nécessite un engagement à temps plein, une énergie de tous les jours. Il ne suffit pas d'avoir des idées, de les communiquer à un conseil d'administration pour les faire voter, il faut surtout embarquer toute une équipe dans laquelle certains membres peuvent avoir peur ou génère la peur, ou encore refuse le changement par pur confort ou idéologie. Dans la situation qui nous intéresse, les personnes « frein » n'étaient pas les plus nombreuses, mais il a fallu néanmoins travailler la communication, accompagner et réunir, expliquer plusieurs fois.

Trois étapes de changement ont été nécessaires, et ont nécessité une communication particulière :

1. La création du CFA
2. L'ouverture du BTS NDRC alors que nous avions le BTS MCO. Cette ouverture a été perçue comme une concurrence en interne. J'ai alors convaincu les professeurs de la nécessité de gérer la concurrence en interne, plutôt que de voir nos élèves partir à la concurrence en externe
3. Enfin, l'ouverture de nos BTS Banque et MCO à la mixité. Cette étape a nécessité que le dialogue soit engagé en juin 2022 pour une rentrée en septembre 2023.

Il faut du temps au temps, et rappelons-nous la devise qui a été le thème d'un séminaire du Synadic : « Seul je vais plus vite, mais ensemble nous allons plus loin. »

*Michel BRONSTUN*

# Pour un développement durable de l'établissement : **La biodiversité**

**La très grande majorité de nos établissements ont été édifiés à une époque où le béton régnait en force, des bâtiments au revêtement des cours de récréation. Le réchauffement du climat et les obligations du décret tertiaire nous contraignent à présent à revoir notre copie. Une véritable politique de développement durable, outre les gains énergétiques induits, peut se révéler gagnante également pour l'image de l'établissement.**

Une rapide recherche sur internet renvoie, classiquement, des milliers de réponses, de propositions pour travailler dans un sens plus écologique.

Depuis plusieurs années, l'éducation nationale met en avant le label E3D, pour « Établissement en Démarche de Développement Durable », avec des incitations fortes à entrer dans le dispositif. Localement, des associations environnementales proposent aussi des labels incitatifs. La plupart du temps, la remise du trophée s'accompagne du don symbolique d'un arbre, d'un banc en palettes recyclées, d'un hôtel à insectes. Mais aussi de la traditionnelle question associée : « On en fait quoi ? ». En effet, il ne doit pas s'agir d'une démarche cosmétique pour se donner une bonne image et justifier le beau label apposé dans l'entrée de l'établissement.

Un collègue a été confronté à une difficulté de cette sorte, il y a quelques années. Lauréat d'un prix départemental, il s'est vu offrir un arbre. Comme il avait la chance d'avoir un peu de verdure devant

son collègue, il a pu procéder à la plantation sans trop de difficulté. Sauf qu'il s'agissait d'une espèce nécessitant un arrosage très fréquent durant sa première année, à plus forte raison lors des chaleurs de l'été. Chacun verra venir le problème et personne ne s'étonnera que l'arbre n'ait pas survécu à deux étés de fortes chaleurs.

**Il ne doit pas s'agir  
d'une démarche cosmétique  
pour se donner une bonne  
image et justifier  
le beau label apposé dans  
l'entrée de l'établissement.**

Quant à l'hôtel à insectes, l'idée est évidemment louable. La construction peut facilement en être confiée à des élèves dans le cadre d'ateliers sur le sujet. Ce type d'équipement a été installé dans de nombreux établissements depuis une dizaine d'années. Sauf que... Un paysagiste spécialisé dans

la biodiversité est intervenu récemment devant tout un niveau de collégiens qui avait dans son projet d'année l'ambition de construire un hôtel à insectes. Le professionnel a eu tôt fait de doucher les enthousiasmes des élèves. Mais il l'a fait de manière pédagogique et constructive, en leur expliquant qu'il était beaucoup plus intéressant, et durable, de planter une prairie fleurie à l'endroit prévu pour l'implantation de l'hôtel. Les insectes viendraient alors tout naturellement dans les herbes et, miel sur le gâteau, quelques plantes mellifères attireraient de nombreuses butineuses. En chœur, les élèves ont immédiatement changé leur fusil d'épaule, en se disant que, finalement, quitte à implanter une petite cabane, pourquoi ne pas choisir plutôt une ruche ?

Comme le paysagiste est sympathique, et raisonnable sur ses devis, c'est tout l'établissement, via ses différentes instances participatives, qui va se lancer l'an prochain dans un vaste projet pluriannuel de rénovation de la cour, souvenir bétonné des années soixante. Mais pas simplement en plantant des arbres, sans réflexion d'ensemble. En effet, les choix des essences est central, tant pour les conditions d'entretien que pour la gestion à long terme des racines, des éventuelles feuilles

tombantes en automne. Il est plutôt question d'une vision globale, avec gestion intelligente de l'eau, y compris avec récupération des gouttières pour l'irrigation, des zones d'ombre, l'intégration habile des bâtiments existants, jardin de pluie, haies naturelles...

On le voit, le développement durable ne doit pas se limiter à un label ou à des projets ponctuels. Il est certainement nécessaire aujourd'hui que nos établissements montrent l'exemple, soient porteurs de véritables engagements au service de la planète et des espèces qui l'habitent. Ne soyons pas inquiets : nos élèves ne manquent pas d'idées...

Ce Bulletin pourra rendre régulièrement compte des différentes initiatives, en une belle bourse d'idées. À vos plumes (d'oisies ?) pour l'écriture de ces articles à venir !

*Bruno RISPAL*

**Le développement durable ne doit pas se limiter à un label ou à des projets ponctuels**



# L'Institution Notre-Dame Saint-François continue sa lancée dans le **Développement Durable**

Qu'est-ce que le Label E3D ?

« Le développement durable : les grandes questions de société qui se posent de façon récurrente et amplifiée depuis la dernière décennie, relatives notamment au climat, à la biodiversité et aux pandémies, ont révélé la nécessité d'une prise de conscience collective, informée et documentée sur les interactions scientifiques, sociologiques, économiques, sociales et culturelles qui en constituent la trame. Ces problématiques questionnent les piliers mêmes de l'EDD, désormais au cœur du projet collectif et de l'engagement pédagogique du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS). Dans ce contexte, l'éducation au développement durable joue plus que jamais un rôle essentiel pour sensibiliser et former les citoyens de demain, pour leur donner les clés de lecture nécessaires et leur donner les moyens d'agir. »

Vademecum éducation au développement Durable – Horizon 2030

**La démarche de Label E3D est particulièrement structurante. Lors de cette démarche, les élèves font partie intégrante de leur projet et leur permettent de mobiliser plusieurs compétences, comme l'engagement dans leur environnement quotidien, en les sensibilisant sur l'environnement et le travail nécessaire pour les futures générations. Elle leur permet de s'engager dans des démarches de projet, faire l'expérience du dialogue avec des sociétés ou des partenaires écoresponsables, afin de créer une citoyenneté active, créative et constructive, dans un cadre pédagogique précis.**

## Les origines

En 2018-2019, un groupe de professeurs, s'est lancé dans l'obtention du Label E3D pour notre Institution. Forts de notre cadre, plusieurs missions et projets ont été réalisés dans le cadre de l'environnement. Les quatre grands domaines retenus par les élèves sont : le recyclage, les déchets, la biodiversité et la solidarité.

Le recyclage : une borne de collecte tels que : ancien téléphone, lunettes, bouchon et papier a été mis en place dans l'Institution et des campagnes de communications sur la nécessité de recycler ont été diffusées.

Les déchets : décoration des poubelles afin de limiter la pollution dans les cours de récréation et sensibili-

sation aux gâchis alimentaires sous forme d'affiches et d'œuvres mises en place dans le réfectoire.

La biodiversité: une journée « nature » a été organisée pour les plus jeunes afin d'entretenir notre parc, désherbage, mise en place d'abri pour les oiseaux, d'hôtel à insectes et plantation de zone mellifères pour les ruches de l'Institution. Un programme de reboisement du parc a été mis en place depuis 2017, avec une belle réussite, puisque notre Institution a replanté 12 arbres. Enfin, nous ne pouvons pas parler de biodiversité sans parler de nos ruches. Plusieurs ruches ont été disposées dans notre parc et notre apiculteur récolte le miel, il s'agit d'un grand moment pédagogique avec nos élèves de primaire.

La solidarité: collecte de produits d'hygiène en partenariat avec le Secours populaire, ainsi que diverses opérations avec l'association de l'Institution « NDSF Solidarité » dans des projets d'aide à la scolarisation au Bénin, à Madagascar et au Mali.

Grâce au travail de nos élèves, de nos professeurs, de notre association, nous avons pu valider nos projets et obtenir notre Label E3D en 2019.

À la suite de la pandémie, n'ayant pas de personnel pour l'entretien des terrains, l'Institution a mis en place un écopâturage, notre établissement a accueilli des moutons qui se sont promenés dans le domaine pour entretenir les espaces verts.

### Aujourd'hui

Comme la plupart des Labels, celui-ci est renouvelable au bout de 4 ans. C'est pourquoi en 2023, un nouveau groupe de professeurs a décidé de reprendre le challenge et de redynamiser ce beau label.

En effet, à la suite de la pandémie que le monde a connue, beaucoup de beaux projets ont été stoppés en pleine croissance.

Après la mise en place du comité de pilotage du label, plusieurs projets ont été retravaillés et sont actuellement, en cours de planification, pour pouvoir les réaliser l'année prochaine.

Les domaines retenus sont relativement les mêmes, mais travaillés de façon différente:

**Le recyclage**, en plus de la borne de collecte mis en place, plusieurs grandes opérations de





collecte de bouchons et de lunettes vont être planifiées durant l'année scolaire en lien avec des associations solidaires. Pour le recyclage du papier, une association va être créée et elle va travailler en partenariat avec une société de recyclage afin de collecter à une plus grande échelle, les papiers et les cartons. Une fois les collectes effectuées, elles sont rachetées par la société de recyclage, l'argent servant ainsi à aider à la résurgence de notre verger.

**Les déchets :** les éco-délégués ont mis en place un « gâchis-mètre » de pain qui a été inauguré en février 2023. Celui-ci a pour rôle de faire de la prévention auprès des élèves sur la quantité de pain gâché lors d'un repas et devenir plus responsable dans leurs consommations. Le pain récolté est transmis à une ferme pour nourrir les animaux de basses-cours.

**La biodiversité :** un projet en partenariat avec « Notre école, faisons-la, ensemble » afin de revégétaliser nos cours de récréation, est actuellement en développement, afin de rendre notre cadre encore plus agréable pour nos élèves. L'écopâturage ayant eu un beau bilan, nous sommes dans la réflexion de rééditer cette expérience. Les

ruches sont, elles, toujours d'actualité, plusieurs projets sont en lien avec notre apiculteur, dont un chef-d'œuvre qui a été réalisé par nos terminales pro.

**La solidarité :** les différents projets sont devenus une coutume au sein de notre Institution et sont renouvelés chaque année.

Enfin, le dernier projet est lié à la pollution et la diminution de l'empreinte carbone de nos parents d'élèves : un groupe d'élèves de 1<sup>re</sup> a décidé de remédier au problème d'embouteillage devant notre Institution, que nous rencontrons le matin et le soir, lors de l'entrée et de la sortie de nos élèves. Le quartier n'étant pas prévu pour une grande circulation « aux heures de pointe », les élèves ont décidé de créer des points de rencontre à des endroits stratégiques et d'organiser des « Pedibus » sous leur responsabilité, afin d'emmener les plus jeunes dans l'Institution en toute sécurité et ainsi de désencombrer les accès de l'Institution.

Comme on peut le constater, le Label E3D est en bonne voie de renouvellement, cela permet à nos élèves de devenir acteurs de leur scolarité et correspond aux valeurs de notre projet pédagogique.

L'héritage de 2018, est fort et a tracé une voie à nos élèves. Et nous sommes sûrs que le travail en équipe, la démarche du dialogue, les idées de projets et les bienfaits des résultats de leur travail, leur faciliteront un certain succès sur le chemin de leur accomplissement personnel en tant que futur adulte écoresponsable.

*Avril 2023 - Comité du Label E3D de l'Institution Notre-Dame Saint-François*



# La coopétition, c'est quoi et quel intérêt pour les établissements de l'enseignement catholique ?

*L'exemple du partenariat Charles Peguy – Perrimond à Marseille*

Dans son article du 3 mars 2023 le journal La Provence se faisait l'écho du partenariat entre Charles Péguy et Perrimond, deux institutions de l'enseignement catholique sous le titre: « Les deux établissements d'enseignement supérieur s'inscrivent dans une stratégie de coopétition pour s'associer ».

Disposant d'une littérature abondante depuis trois décennies, le terme coopétition est encore surligné en rouge sur un logiciel de traitement de texte. Cette anecdote illustre presque à elle seule la nécessité de définir le terme.

Popularisé en 1996 par l'ouvrage de NALEBUFF et BRANDENBURGER intitulé justement *Co-opétition*, le terme est un néologisme né de la contraction des termes coopération et compétition. La coopétition consiste à développer simultanément des relations de coopération et de compétition avec le même partenaire-adversaire. Il s'agit d'articuler le paradigme concurrentiel d'affrontement entre les organisations et le paradigme relationnel de coopération. Pour simplifier, il s'agit de coopérer avec ses concurrents.

Au sein d'un marché ouvert et concurrentiel comme l'enseignement supérieur français l'est désormais, les organisations à mission éducative qui le composent se trouvent confrontées à des

défis mais aussi à des opportunités nouvelles pour appréhender turbulences et instabilités. Beaucoup d'entre elles se tournent pour cela vers des stratégies de coopétition.

## Les différentes formes de coopétition possibles

Il existe différentes formes de coopétition et il est possible de coopérer avec des compétiteurs de plusieurs manières. On parle par exemple de coopétition technologique quand deux entreprises concurrentes coopèrent dans le cadre de l'élaboration et la production d'un produit que chacun commercialise ensuite de son côté comme c'est le cas entre Airbus et Boeing. Et de coopétition de marché quand la coopération concerne au contraire la commercialisation d'un produit comme avec Amazon et Monoprix.

La coopétition peut aussi être horizontale quand deux concurrents coopèrent sur des activités liées à leur marché ou verticale lorsqu'il s'agit d'une

relation de type client / fournisseur. Samsung et Apple sont par exemple rivaux sur le marché des smartphones, mais Samsung fournit Apple en microprocesseur pour ses smartphones.

### Une stratégie contre-intuitive

D'un point de vue logique, la coopétition est une stratégie qui peut sembler contre-intuitive, en particulier dans une société basée sur un modèle économique privilégiant la concurrence et la recherche de parts de marché.

Si la coopétition permet d'accéder à des ressources complémentaires, de mutualiser des compétences et de partager des ressources pour financer des projets coûteux, elle pose aussi la question de l'équilibre et de l'honnêteté de la coopération. Car beaucoup d'entreprises craignent aussi d'être les perdants de ce type de stratégie qui expose à un risque de perte et de pillage des connaissances et des savoir-faire par le coopétiteur.<sup>1</sup>

1. (74) Distinguer les coopétitions horizontales et verticales - avec Frédéric Le Roy - YouTube

### Le cas de l'Enseignement Supérieur français

Dans le secteur de l'Enseignement Supérieur français, « deux technologies éducatives dominent l'enseignement supérieur : une technologie de production et de transmission des savoirs dont la valeur n'est pas mesurée par leur utilité directe, et une technologie d'enseignement à finalité professionnelle. » (Menger, 2015)

Dans le premier cas, la recherche est l'élément clef de hiérarchisations des établissements. Les universités et les établissements favorisant la recherche sont situés au sommet. Dans le second cas, celui des écoles professionnelles, leur réussite va dépendre d'indicateurs de création de capital humain employable (taux et vitesse d'insertion et niveau de salaire d'embauche des diplômés, répartition sectorielle et géographique des diplômés...).

La coopétition est une stratégie utilisée depuis de nombreuses années par les acteurs de ces deux modèles. Elle leur a permis de se développer et de se rapprocher. Elle établit « un cadre d'action coopérative ou collaborative établissant un lien entre au moins deux institutions qui implique des



De gauche à droite : Cédric Maury, directeur adjoint du lycée Charles Péguy, Brigitte d'Amico, chef d'établissement de Perrimond, Stéphane Thiébaud, chef d'établissement de Charles Péguy, Frédéric Devaux, directeur développement à Perrimond.

*échanges, du partage, du co-développement, etc. »* (Gulati, 1995). Elle permet surtout de rassembler les acteurs compétents et de mutualiser les ressources intellectuelles et matérielles indispensables afin de proposer des projets de formation en adéquation avec les attentes des acteurs du marché. (Couston, 2018).

Dans le cas qui nous occupe, un bac+3 responsable comptable et financier a été créé à l'initiative des deux établissements privés sous contrat, situés à quelques centaines de mètres l'un de l'autre. « *Ce que l'on a en commun est plus proche de ce qui nous sépare*, souligne Frédéric DEVAUX, directeur des Études et du Développement au sein de Perrimond Enseignement Supérieur. *Nous accueillons des profils d'étudiants similaires, et certains de nos enseignants dispensent des cours dans les deux établissements* ». Cédric MAURY, directeur adjoint de Charles Péguy, confirme : « *Il nous semblait logique d'unir nos forces afin de répondre à la fois aux attentes des étudiants et à celles des entreprises présentes sur le territoire.* » L'objectif étant de mutualiser les investissements pédagogiques des deux structures « concurrentes » afin d'améliorer l'adéquation emploi-formation sur la région. « *Nos établissements garantissent tous deux une approche déontologique appuyée sur le statut associatif de leur organisation. Sans but lucratif, ils font de cette démarche une volonté forte de travail commun pour le bien et la réussite de leurs étudiants* », indique Stéphane THIÉBAUT, chef d'établissement du lycée Charles Péguy.

Par cette initiative innovante, Perrimond et Charles Péguy comptent ainsi répondre aux besoins des entreprises, actuellement en recherche active de comptables (plus de 2 600 offres d'emploi disponibles rien que dans les Bouches-du-Rhône) et sécuriser le parcours d'intégration professionnelle de leurs étudiants. Pour Brigitte D'AMICO, chef d'établissement de Perrimond, il s'agit également d'« *alimenter le projet éducatif de la tutelle diocésaine en cohérence avec les*

*valeurs de l'institution* ». Une volonté qui fait écho à l'engagement historique de ces acteurs de la formation : relier les jeunes à l'emploi et ancrer de l'excellence sur le territoire.

### Quelles leçons tirées de l'exemple de l'ESR pour les autres secteurs ?

Les stratégies de coopération des acteurs de l'Enseignement Supérieur leur ont permis de gagner en visibilité et en dynamisme et sont source de performance (notamment meilleure présence dans les classements internationaux) et d'innovations pédagogiques. Elles tendent d'ailleurs à se multiplier avec succès alors que les oppositions entre institutions, notamment publiques et privées, semblaient empêcher de tels rapprochements.

Les critères qui participent à la réussite de ces stratégies de coopération sont l'équité, la confiance, la transparence, une complémentarité conjointe et une institutionnalisation des relations. Cette notion « d'institutionnalisation » prend un sens en particulier dans des territoires où les relations informelles sont

particulièrement développées et dans des secteurs éloignés des cultures de partage et de mise en commun. La formalisation d'une stratégie de coopération sécurise sa réalisation en dépassant les acteurs du moment pour ancrer une vision long terme constructive et motrice.

L'exemple de l'Enseignement Supérieur français montre que les stratégies de coopération nécessitent un changement de paradigme à tous les niveaux de l'organisation car de telles stratégies peuvent être sources de dissymétrie et de dissimulation d'information, de conflit d'intérêts et d'agenda caché. Au-delà de ces pièges, la place d'une réelle intention stratégique « positive » est essentielle pour transcender ses risques et atteindre ses objectifs de performance. La coopération doit être perçue comme une opportunité d'apprentissage destinée à combler un fossé de connaissances ou de compétences identifié.

**Les critères qui participent à la réussite de ces stratégies de coopération sont l'équité, la confiance, la transparence, une complémentarité conjointe et une institutionnalisation des relations.**

### Conclusion

La réussite des stratégies de coopétition dans l'Enseignement Supérieur montre que coopération et compétition sont deux stratégies qui peuvent coexister. La coopétition participe à réduire les turbulences que connaissent les établissements et constitue un levier de développement. Pour les organisations, la coopétition combine les avantages des deux modes stratégiques mais n'est pas sans difficulté. Mais c'est une stratégie qui recèle énormément de potentialité car elle permet de bénéficier à la fois des relations coopératives et concurrentielles. Plus important, elle permet de sécuriser les institutions tout en respectant leur singularité et de préserver une pression concurrentielle favorable aux innovations.

Dans la pratique, les freins restent nombreux. S'inscrire dans une stratégie de coopétition, c'est dépasser la première phase de déni d'une situation ou de manque d'une compréhension stratégique. C'est également un investissement fort en communication interne et externe pour crédibiliser le projet. La coopétition peut ainsi sembler un mode relationnel complexe qui dépend grandement des questions de management et de gouvernance et des personnes en charge. Elle peut générer des frustrations qui soumettent l'adoption de cette stratégie à des états d'âme individuels.

Pour toute organisation et tout secteur, ce sont là ses principales difficultés. Mais l'exemple des institutions d'Enseignement Supérieur, qui ont su faire évoluer leur culture organisationnelle pour mettre efficacement en place des stratégies de coopétition, montre pourtant que le jeu en vaut certainement la chandelle.

### Bibliographie

COUSTON, A., 2018. Les stratégies d'alliance à l'international des universités françaises et des écoles de service public : l'apport de l'analyse en termes de coopétition. *Gestion et management public*, Volume 4, pp. 13-29.

GULATI, 1995. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Volume 40, pp. 619-652.

MENGER, P. M. C. & H. D., 2015. La concurrence positionnelle dans l'enseignement supérieur : Les grandes écoles de commerce françaises et leur académisation. *Revue économique*, Volume 66, pp. 237-288.

MUSSELIN, 2008. Vers un marché international de l'enseignement supérieur ? *Critique internationale*, 2 (39), pp. 13-24.

<https://www.laprovence.com/article/economie/1886148080088116/a-marseille-les-institutions-charles-peguy-et-perrimond-unissent-leurs-forces-pour-repondre-aux-besoins-du-territoire>

*crédits : OCM / Cédric LEFEBVRE/  
Olivier GUYOTTOT / Frédéric DEVAUX*



# La part du minéral

**Dans nos randonnées, la recherche du minéral est souvent un but: tel rocher, tel affleurement insolite ou encore cette cascade célèbre érodant ses obstacles avec obstination.**

Souvent les éperons, rocheux, les oppidums, les sources jaillissantes, ont fait l'objet d'implantations religieuses. Les églises s'y construisent pour approcher le divin. Le silence y trouve un écho particulier. Au fil des siècles, il arrive parfois que plusieurs temples dédiés à des dieux différents s'y succèdent. L'humain mettra des mots, et sa foi,

sur chaque relief qui le portera plus haut. La roche porte à l'Éternel. Les montagnes sacrées ont toutes porté les plus grandes révélations.

Je vous propose quelques beaux exemples choisis. Bien d'autres pourraient s'y trouver! Pourtant, ils ont tous une personnalité différente et inspirante.





Puisés dans le Sud de la France, ils pourraient aussi bien venir de Bretagne ou des Alpes, des Vosges ou des Pyrénées.

Parmi les images ci-dessous il y a le Verdon, les Ogres de Roussillon, Moustiers-Sainte-Marie, Notre-Dame de la Garde à Marseille ou encore Sisteron !

Bon voyage...

*Stéphane THIÉBAUT*  
*steph-photo.fr*





## Modalités de reversement du solde de la taxe d'apprentissage

**Un arrêté précise les modalités de reversement du solde de la taxe d'apprentissage de l'Urssaf à la Caisse des dépôts.**

Le nouveau système de collecte et de reversement du solde de la taxe d'apprentissage instauré par la loi « Avenir professionnel » de 2018 continue à se mettre en place. Alors que 2023 est la première année de collecte de ce solde par l'Urssaf (et la MSA pour le champ agricole), un arrêté publié au

Journal officiel du 13 avril 2023 fixe à 1 % le taux de la retenue pour frais de non-recouvrement pour le reversement du solde de la taxe d'apprentissage destiné à la Caisse des dépôts et consignations. Le taux de la retenue pour frais de non-recouvrement est fixé à 1 %.

Le système de gestion du solde de la taxe d'apprentissage (équivalent à 13 % du produit total de la taxe) a été complètement modifié par la loi « Avenir professionnel » de 2018. Il n'est plus collecté par les Opco mais par l'Urssaf (et la MSA pour le champ agricole) et il n'est plus reversé directement par les employeurs redevables aux établissements habilités mais passe par l'intermédiaire de la Caisse des dépôts et consignations.

**Le système de gestion  
du solde de la taxe  
d'apprentissage  
a été complètement  
modifié par la loi  
« Avenir professionnel »  
de 2018.**

Pour le reversement de ce solde de l'Urssaf à la Caisse des dépôts, un arrêté publié au Journal officiel du 13 avril 2023 fixe le taux de la retenue pour frais de non-recouvrement.

La caisse des dépôts comme intermédiaire :

« *Le taux de la retenue applicable au titre du risque de non-recouvrement prévue au 5° de l'article L.225-1-1 du Code de la sécurité sociale, calculé selon les modalités prévues à l'article R.225-1 du même code, est fixé, pour le reversement du solde de la taxe d'apprentissage à la Caisse des dépôts et consignations, à 1 %* », prévoit l'arrêté.

Pour cette première année de mise en place du nouveau système, le solde de la taxe d'apprentissage de l'année 2022 sera déclaré et versé les 5 ou 15 mai 2023 auprès de l'Urssaf. Il sera ensuite reversé par l'Urssaf à la Caisse des dépôts. Charge enfin aux entreprises d'affecter les fonds issus de ce solde aux formations et organismes habilités à travers la nouvelle plateforme gérée par la Caisse des dépôts, Soltéa.

*Franck LEVASSEUR  
D'après une dépêche AEF Info*



# Abandon de poste

## Ce qu'il faut savoir avec la nouvelle réglementation

**La loi Marché du travail du 21 décembre 2022 en France a introduit une présomption de démission en cas d'abandon de poste. Cette nouvelle mesure vise à encadrer plus strictement les abandons de postes, qui sont devenus une véritable problématique pour les employeurs et Pôle Emploi.**

Un abandon de poste se caractérise aujourd'hui par l'absence injustifiée ou répétée d'un salarié pendant ses heures de travail, avec un délai minimum d'environ 48 heures.

À noter que des absences ponctuelles ou étalées sur plusieurs jours peuvent aussi être considérées comme un abandon de poste.

En revanche, l'abandon de poste ne s'applique pas lorsque le salarié quitte son poste de travail sans autorisation de l'employeur pour l'un des motifs suivants :

- Consultation d'un médecin justifiée par son état de santé.
- Décès d'un proche.
- Droit de retrait (ce droit peut être invoqué par un salarié lorsque la situation de travail dans laquelle il se trouve présente selon lui un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé).

La nouvelle réglementation permet à l'employeur de mettre en demeure le salarié de justifier son absence et de reprendre son poste dans un délai de 15 jours calendaires.

Si le salarié ne répond pas dans ce délai, il est présumé avoir démissionné et ne peut plus bénéficier de l'allocation-chômage.



Cependant, cette procédure n'est pas obligatoire et l'employeur conserve la possibilité de licencier le salarié pour faute grave.

Les salariés peuvent contester la présomption de démission en invoquant des raisons médicales, leur droit de grève ou leur droit de retrait.

Les professionnels du droit du travail ont accueilli cette nouvelle mesure avec scepticisme, craignant une insécurité juridique pour les employeurs.

En effet, certains salariés pourront contourner assez aisément cette mesure. Les arrêts maladie se multiplieront et déboucheront sur une augmentation des licenciements pour inaptitude, qui permettront de bénéficier de l'allocation-chômage.

*Franck LEVASSEUR*

# Singulier ou pluriel

**S'il existe bien une « Éducation nationale », peut-on tout autant dire qu'il existe un Enseignement public et un Enseignement privé ?**

Eh bien, non ! Il nous fait gommer le singulier et, surtout ne pas généraliser hâtivement, comme le font beaucoup, et, de plus, les opposer, alors qu'ils sont complémentaires. Les années 82-83 ont bien montré l'attachement des Français, non point à un enseignement unique, mais à une pluralité d'enseignements ; la loi Savary sur le « grand service public d'éducation » a fait long feu en 1984 !..

Et c'est précisément là que le pluriel prend tout son sens : il existe des enseignements laïcs diversifiés, tout comme il y a des enseignements privés différents les uns des autres. D'où un langage ministériel fort réducteur, assimilant d'emblée l'enseignement privé aux classes privilégiées. Dans certaines métropoles, c'est évident ; dans certaines régions, probablement, mais dans de nombreux cas, les enseignements privés sont socialement très diversifiés et les choix ne se font pas uniquement à partir de revenus fiscaux. L'Histoire est là pour nous rappeler que nombre de communautés religieuses sont à l'origine de structures d'accueil pour des populations aussi défavorisées.

**Il faut rendre compte  
de la multiplicité  
et de la diversité  
des enseignements publics  
et privés,  
très complémentaires.**

Alors, arrêtons de projeter sur le devant de la scène ces images d'assimilation privés = nantis ! dont les médias ne se privent pas. Il faut donc plutôt rendre compte de la multiplicité et de la diversité des enseignements publics et privés, très

complémentaires, afin d'offrir, heureusement, un choix aux familles, qu'on souhaite pérenne.

*Jean-Paul GATARD*





## C'est vraiment mieux ailleurs ? L'Irlande

**Je m'appelle Julie MARCON, j'ai 17 ans et en septembre prochain je serai en classe de Terminale STMG option RH COM au lycée Teilhard de Chardin à Saint-Maur des Fossés.**

À la fin de mon année de 1<sup>re</sup> en 2022, j'ai fait le choix de partir un an à l'étranger avant de terminer ma scolarité au lycée et de passer mon baccalauréat.

J'ai fait le choix de partir pour découvrir un pays étranger, une culture et une population nouvelle et approfondir une langue étrangère, l'anglais.

### *Comment as-tu choisi le pays ?*

Au départ j'avais opté pour l'Angleterre mais je me suis dit que ce serait sûrement compliqué avec le Brexit. Je me suis donc intéressée aux îles autour de l'Angleterre et c'est simplement en regardant les images de l'Irlande que j'ai eu envie de découvrir ce pays.

**Avec quel organisme es-tu partie ?**

Je suis partie avec JEV langues, organisme créé en 1986 qui propose 4 gammes de séjours.

**Les démarches ont-elles été faciles? Si non, quelles difficultés ou freins as-tu pu rencontrer ?**

Les démarches ont été assez faciles mais elles ont pris du temps: les inscriptions, les rendez-vous, les tests préparatoires avant le départ, les fiches à remplir... Cela m'a demandé du travail mais c'était nécessaire.

**Étais-tu déjà partie seule ?**

Je n'étais jamais partie seule auparavant et au début de cette expérience je me suis sentie nostalgique car je me sentais loin de mes proches et de ma vie quotidienne.

**Étais-tu déjà partie à l'étranger auparavant ?**

J'étais déjà partie à l'étranger auparavant en vacances avec mes proches et avec mes camarades dans le cadre d'un séjour Erasmus en classe de Première en Croatie.

**Quelles appréhensions ont pu être les tiennes avant de partir ?**

J'ai beaucoup appréhendé le départ. J'appréhendais le manque de mes proches, le mal du pays et les difficultés de communication avec les habitants. J'avais peur de ne rien comprendre en cours.

**Quel est ton tempérament, ta personnalité ?**

Je suis quelqu'un de réservée et introvertie mais grâce à cette expérience j'ai gagné en confiance et j'ai renforcé mes compétences relationnelles.

**Qu'est-ce qui t'a étonné dans le pays que tu as découvert ?**

La gentillesse des habitants, dans n'importe quel endroit où j'étais, la population Irlandaise était chaleureuse, enthousiaste et accueillante.

**Qu'est-ce que ce séjour t'a apporté ?**

Ce séjour m'a permis de prendre confiance en moi, d'être plus autonome dans les décisions que j'entreprends, de faire de nouvelles rencontres et de m'épanouir.

**Conseillerais-tu ce type d'expérience ?**

**Pourquoi ?**

Je conseille ce type d'expérience car c'est une belle

expérience qui apporte des compétences nouvelles pour les futurs projets. J'ai rencontré des personnes géniales qui venaient de tous les pays du monde, c'était une vraie richesse culturelle.

**Est-ce que le séjour va avoir une incidence sur ton projet d'études ? sur ton projet professionnel ?**

En effet, ce séjour va avoir une incidence sur mon projet d'études et sur mon projet professionnel car je vais utiliser les compétences que j'ai acquises durant ce séjour pour réaliser mes projets.

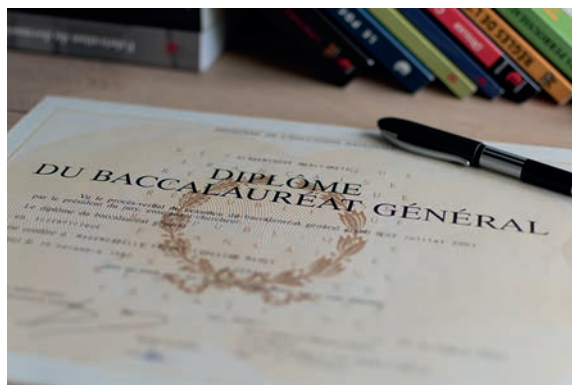
Je souhaiterais remercier mes proches de m'avoir offert cette belle expérience et je remercie également ma famille d'accueil et toutes les personnes que j'ai rencontrées là-bas et qui se sont montrées bienveillants.

J'avais des appréhensions de perdre une année de lycée mais les bienfaits d'un tel séjour sont tellement plus forts.

*Propos recueillis par Anne VALETOUX*



# Veille pédagogique



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

## **BOEN N°16 DU 20/04/2023**

### **ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE ET SECONDAIRE**

#### **Une nouvelle sixième**

Organisation des enseignements dans les classes de sixième au collège

Note de service du 13-4-2023

NOR: MENE2302487N

## **BOEN N°17 DU 27/04/2023**

### **ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE ET SECONDAIRE**

#### **Pratiques sportives**

Déploiement du dispositif deux heures hebdomadaires supplémentaires d'activité physique et sportive pour les collégiens - Rentrée scolaire 2023

Instruction du 26-4-2023 – NOR: SPOV2311246J

## **BOEN N°20 DU 18/05/2023**

### **ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE ET SECONDAIRE**

#### **Baccalauréat général**

Programme limitatif pour l'enseignement de spécialité de langues, littératures et cultures étrangères et régionales – allemand – en classe de première pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025

Note de service du 21-4-2023

NOR: MENE2310263N

#### **Baccalauréat général**

Programme limitatif pour l'enseignement de spécialité de langues, littératures et cultures étrangères et régionales – anglais – en classe de première pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025

Note de service du 21-4-2023

NOR: MENE2310266N

#### **Baccalauréat général**

Programme limitatif pour l'enseignement de spécialité de langues, littératures et cultures étrangères et régionales – espagnol – en classe de première pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025

Note de service du 21-4-2023

NOR: MENE2310268N

#### **Baccalauréat général**

Programme limitatif pour l'enseignement de spécialité de langues, littératures et cultures étrangères et régionales – italien – en classe de première pour les années scolaires 2023-2024 et 2024-2025

Note de service du 21-4-2023

NOR: MENE2310274N



# Grand entretien

Si le fonctionnement national de l'enseignement catholique nous est bien connu, son organisation internationale peut parfois pâtir d'un déficit de communication, voire d'une méconnaissance. Pourtant, les projets portés sont nombreux et le dynamisme des équipes n'est plus à prouver. Plongée dans cet univers mondialisé en compagnie d'Hervé LECOMTE, secrétaire général de l'OIEC.

*Entretien avec Bruno RISPAL*

*Le thème du « Pacte éducatif global » abordé dans cet article devient désormais central dans nos réflexions. Trois Bulletins seront consacrés à ses différents axes au fil de l'année scolaire prochaine. Les propos à suivre d'Hervé Lecomte pourront servir d'introduction.*



**Bruno RISPAL :** Comment pourriez-vous présenter l'Organisation Internationale de l'Enseignement Catholique (OIEC) à quelqu'un qui n'en aurait jamais entendu parler ?

**Hervé LECOMTE :** C'est l'instance mondiale qui représente l'enseignement catholique, rattachée au dicastère romain pour la culture et l'éducation. C'est la plus grande force éducative mondiale, présente dans 110 pays, avec 210 000 écoles et 68 millions d'enfants qui les fréquentent. C'est la voix de la jeunesse. Nous avons une mission d'application des textes du Saint-Père, la représentation de l'enseignement catholique à l'international, à l'ONU, à l'UNESCO, au Conseil des Droits de l'Homme. Nous avons tant de belles choses à dire ! Nous avons

cependant une certaine forme de méconnaissance à certains endroits de la planète, dont la France, où l'OIEC n'est pas tellement connu.

J'étais en réunion il y a peu avec l'Afrique, autour de la prévention des crimes et de la violence envers les enfants lorsqu'ils se rendent à l'école. Il y a de très belles initiatives au Ghana, au Nigéria, au Kenya, en Afrique du Sud, que nous avons partagées avec l'ensemble des autres pays pour qu'ils puissent y trouver des exemples, des idées.

Nous avons vocation à partager les préoccupations qui sont celles du Vatican, en voyant quels outils mettre en place pour cette diffusion. Ce qui n'est pas simple... Je ne souhaite pas que l'OIEC ait un fonctionnement pyramidal, plutôt travailler en responsabilité partagée entre les différentes zones. Nous avons 5 régions géographiques et une autre représentant l'ensemble des congrégations mondiales, avec toute la complexité que nous connaissons: les conférences épiscopales, les territoires, les gouvernances... C'est toute une subtilité politique et diplomatique pour proposer et impulser des choses. Le texte phare que nous devons suivre, c'est le Pacte éducatif global du Saint-Père.

Je pourrais également préciser que, dans les nouvelles orientations de l'OIEC, il y a la volonté de donner une place encore plus forte à la jeunesse. Nous l'avons montré avec le congrès des jeunes, à Marseille, au sein même de celui des adultes. Nous créons également une commission avec une cinquantaine de jeunes du monde entier pour faire entendre la voix de la jeunesse. Nous souhaitons



aussi insuffler une dynamique, une émulation positive par rapport à la situation internationale.

**B.R.:** Pourriez-vous alors dire que votre action tourne autour de quelques préoccupations majeures?

**H.L.:** Tout à fait. J'en vois trois. La première est les nombreuses fermetures d'établissements de l'enseignement catholique au niveau mondial, lié au contexte que nous vivons depuis 3 ou 4 ans. Nous essayons, avec le dicastère, d'avancer main dans la main avec les autres instances de l'enseignement catholique pour créer des réseaux de solidarité.

Le deuxième point d'attention repose sur la nécessité de préserver la jeunesse. Cela englobe la lutte contre les brimades, la violence, la pédophilie. Le dernier point que je suis très heureux de travailler, parce que je trouve qu'on n'en parlait pas assez, c'est l'accompagnement de la santé émotionnelle de la jeunesse d'aujourd'hui. Elle sort d'un événement incroyable, inédit, qu'on minimise parfois à certains endroits: c'est le COVID. On est aussi en pleine guerre mondiale, même si personne n'ose utiliser le terme. Comment accompagner alors la jeunesse de façon très concrète? Le taux de suicide en Amérique du Sud n'a, par exemple, jamais été aussi fort.

**Le dernier point  
que je suis très heureux  
de travailler,  
c'est l'accompagnement  
de la santé émotionnelle  
de la jeunesse d'aujourd'hui.**

Sur ces trois thèmes, l'OIEC se doit d'être force de proposition, par rapport au dicastère mais aussi aux instances internationales que j'évoquais précédemment. L'UNESCO vient de lancer un appel d'offres autour de la notion de leadership éducatif dans le monde. Nous y avons répondu, avec les experts mondiaux qui travaillent avec nous. Je ne sais pas si nous serons choisis mais nous ne pouvons pas ne pas nous manifester dans ce cadre.

Il faut que nous soyons concrets, pas simplement en participant à des réunions.



Nous travaillons aussi à combler notre défaut de communication. Le site internet a été mis à jour, nous avons créé une newsletter, nous allons mettre en place une application... Je vais faire le VRP de l'OIEC sur toute la planète; on ne peut faire passer des messages que lorsqu'on est connu et reconnu.

**B.R.:** Vous utilisez le terme de VRP alors que j'allais vous demander si vous vous considérez comme un diplomate. Comment voyez-vous exactement votre fonction de secrétaire général?

**H.L.:** Vous avez raison, il y a aussi de la diplomatie. Je suis un homme de paix, je véhicule la fraternité universelle qui ne se décrète pas mais qui se vit. Ma mission est essentiellement de service, surtout pas de big boss mondial qui donnerait des ordres à tout le monde! Nous allons juste proposer des outils. Je prends un exemple qui me fait plaisir: nous venons d'écrire un livret sur les différentes religions dans le monde. Nous avons demandé à tous les représentants des grandes confessions mondiales d'écrire un article pour en faire un ouvrage complet. Ensuite, on ne va pas dire « appliquez ça ! », on le met à disposition en cas de besoin. Dans les dernières pages, nous proposons des pistes d'exploitations pour la jeunesse, en classe. Nous essayons d'imaginer des outils dont un chef d'établissement pourrait s'emparer, où qu'il soit situé sur la planète. Sachant aussi qu'il existe de très bons outils dans un certain nombre de pays comme, par exemple, au Brésil. Sensibiliser et avancer, même si c'est une goutte d'eau.

**B.R.:** Vous semble-t-il que cette voix de l'enseignement catholique peut être entendue

aujourd'hui, au niveau mondial, y compris dans des zones où cette religion n'est pas dominante?

**H.L.:** Ce que je crois très sincèrement, c'est qu'il y a un nouvel élan mondial au niveau de l'enseignement catholique. Le pape a envoyé un message très fort en créant le dicastère pour la culture et l'éducation. Pour répondre plus précisément à votre question, bien sûr que nous ne serons pas audibles de la même manière partout. Mais nous devons manifester, de façon très nette, notre ouverture à tous. Il est insupportable d'entendre l'Église parler de l'entre-soi. Le premier document que j'ai publié, sur les différentes religions, ne va évidemment pas plaire à tous les catholiques de la planète... Cependant, c'est bien cela, la fraternité universelle. Il est l'heure, pour l'enseignement catholique mondial, d'être encore plus concret. Un discours, même le plus beau, n'a pas de sens s'il n'est pas suivi de faits. Il ne faut pas parler de la jeunesse ou de solidarité sans être concrets avec l'Ukraine, avec Madagascar, Haïti et d'autres pays dans la difficulté. Je ne vous apprendrai pas que rejoindre les plus fragiles est un souhait fort du pape François.

**B.R.:** Le secrétaire général de l'OIEC est français, un certain nombre de congrégations enseignantes ont également leur origine ou une très forte implantation dans notre pays. Y aurait-il une certaine dimension de la francophonie dans cette organisation?

**H.L.:** De nombreuses personnes m'en parlent avec, justement, ce souhait-là. Ce point se développe par exemple en Afrique, avec deux conférences



épiscopales : une francophone et une anglophone. J'y suis très attentif, peut-être parce que je suis français moi-même...

**B.R. :** Vous parliez tout à l'heure d'une certaine méconnaissance de l'OIEC en France. Ne serait-elle finalement pas plus connue à l'international que dans nos frontières? Vous semble-t-il que tous les chefs d'établissements français connaissent l'OIEC et savent comment utiliser vos ressources et projets?

**H.L. :** L'OIEC est particulièrement méconnue en France. Mais c'est aussi de notre faute... Philippe DELORME nous a fortement soutenus en venant à notre dernière assemblée générale à Marseille et en participant à notre congrès. Clairement, le temps que je consacre à cet entretien pour le Synadic ou pour d'autres instances va dans ce sens d'une meilleure communication. J'ai moi-même découvert l'OIEC à l'origine un peu par hasard au congrès de New-York où j'avais été invité.

Malheureusement, la vie française fait que les chefs d'établissement sont absolument débordés par le

quotidien, la gestion des moyens, le mouvement, les normes, la loi Elan, l'accessibilité, ... Je suis à la disposition de nos amis français; nous répondrons à toutes les questions, nous nous déplacerons si besoin. On ne peut pas parler du pacte éducatif global si on ne part pas du local, du terrain, des établissements scolaires.

**B.R. :** Que répondriez-vous alors à un chef d'établissement qui viendrait de lire vos propos et qui se demanderait comment concrètement travailler avec cette démarche globale et l'OIEC?

**H.L. :** Nous avons présenté des pistes le 18 mai dernier, journée mondiale de l'éducation, par exemple des idées pour intégrer ce pacte éducatif global dans l'écriture d'un projet d'établissement. Nous avons aussi un projet intitulé « Planet fraternity » qui met en lien des enfants du monde avec, à ce jour, 23 pays et plus de 3 000 jeunes, en lien également avec les objectifs de développement durable de l'ONU.

Pour la rentrée de septembre, nous allons présenter un projet pour des enfants de 8 à 12 ans qui va

s'appeler « Little planet fraternity », qui permettra de comprendre l'OIEC, l'importance de la fraternité universelle, de l'écologie intégrale.

**B.R.:** Sentez-vous aujourd'hui une véritable attention du Vatican quant à l'implication forte de l'enseignement catholique dans le pacte éducatif global?

**H.L.:** Il serait réducteur de penser ou de dire que le pacte passe uniquement par l'éducation. Il y a, quand même, 260 millions d'enfants qui ne vont pas à l'école... Mais c'est une évidence que le Vatican compte sur l'enseignement catholique mondial; nous marchons main dans la main.

J'ai toujours dit en diocèse que le chef de l'enseignement catholique, ce n'est pas le

directeur diocésain, c'est l'évêque. Donc, le chef de l'enseignement catholique mondial, c'est forcément le Saint-Père.

**B.R.:** À titre personnel, que retirez-vous de cette mission de secrétaire général de l'OIEC? Comment passez-vous de votre diocèse aux réunions à l'ONU?

**H.L.:** La mission est tout aussi incroyable qu'impossible! Elle renvoie une énergie positive considérable. Il faut aussi faire œuvre d'une humilité infinie. Il y a tellement de forces vives dans l'enseignement catholique, que ce soit en France ou dans le monde... Il faut juste mettre l'énergie au bon endroit. Et ne jamais oublier que la priorité absolue, c'est le jeune.

Merci aux membres du Synodic  
pour leur soutien dans la construction  
du village de l'Éducation 2030.  
Bien fraternellement.

**OIEC**

OFFICE INTERNATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE  
OFICINA INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN CATÓLICA  
INTERNATIONAL OFFICE OF CATHOLIC EDUCATION  
Hervé LECOMTE, General Secretary



# Billet d'humeur

**bonjour,  
j'espère que  
vous allez bien**

[bɔ̃ʒuːʁ zɛspɛʁ kə vuz\_ale bjɛ̃]  
phrase ° français

1. Bof ! Réponds à mon courriel.

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

Chers amis synadiciens,

Bonjour, j'espère que vous allez bien.

Je sais ce que vous allez me dire: il n'est pas courant de me voir débiter mon billet d'humeur avec ce type de phrases. J'irais même jusqu'à dire que ça n'arrive jamais. Alors? Pourquoi aujourd'hui? Tout simplement parce que j'en ai assez de voir cette formule fleurir en introduction de nombreux mails envoyés, généralement, par des personnes que je ne connais pas. Qu'un collègue du Synadic ait envie de prendre de mes nouvelles, je le comprends et c'est plutôt sympa. Qu'un potentiel fournisseur m'envoie sa pub en espérant que je vais bien me laisse en revanche dubitative.

Risquons un peu de sociologie de comptoir. Je crois avoir remarqué que cette formule avait fait

son apparition lors de l'épidémie de Covid. Sauf que, si elle était sincère à l'époque, elle est devenue totalement machinale et déconnectée. Vous allez me dire qu'il est bien normal de prendre des nouvelles de la santé des gens avec lesquels on est en relation. Certes. Mais où s'arrête la sincérité et où commence l'hypocrisie? Je suis peut-être méchante, là. Ce n'est pas forcément de l'hypocrisie, souvent juste un manque de réflexion et de distance sur ce qu'on écrit. Une rapide recherche sur Internet me confirme que de nombreux articles sont consacrés à cette formule récurrente, avec la conclusion qu'il faut arrêter de l'employer. Ce qui m'arrange.

Voyez-vous, je ne sais pas trop quoi faire quand je reçois un mail débutant par « bonjour, j'espère que vous allez bien », et qui se poursuit par « j'aimerais

vous présenter notre nouvelle gamme de copieurs multifonctions ». J'ai bien envie de répondre: « Bah, écoutez, ça va moyen. Mon petit dernier a la gastro, les nuits sont courtes. Sinon, pour les copieurs, pas besoin. Et chez vous? La femme, les enfants? Bisous ». Mais ne serait-ce pas un peu cavalier?

Remarquez bien que je ne critique pas (pas trop) tous ceux qui terminent ce même message par « cordialement », formule qui signifie littéralement « de tout cœur, avec le cœur ». Là aussi, n'est-ce pas un peu déplacé de la part de quelqu'un que je n'ai jamais vu et qui veut, lui aussi, me vendre des trucs? Ceci me rappelle l'époque où je recevais un courrier de la Redoute le jour de mon anniversaire, missive qui débutait par « Très chère madame ». J'ai toujours pensé que je leur étais chère à partir du moment où je commandais. J'aurais volontiers répondu « Trop cher catalogue », avec toute l'ironie dont je suis capable...

Au-delà de ce mouvement d'humeur ponctuel sur une formule qui m'est insupportable mais que vous pouvez continuer à utiliser comme vous voulez (sauf quand vous m'écrirez), je fais le constat que nos

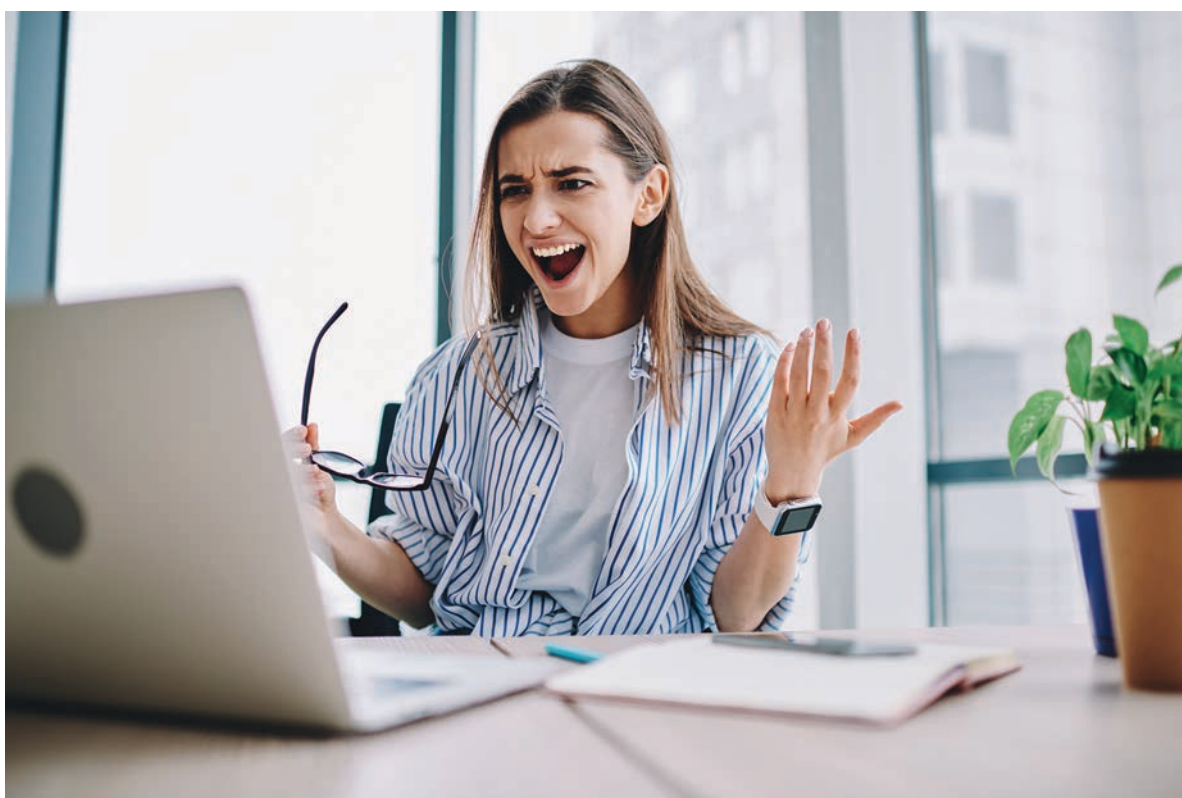
correspondances sont pleines de formules écrites sans vraiment y penser. Et, surtout, sans mesurer la portée des mots utilisés. C'est mon côté littéraire qui se réveille quand je lis certains courriers où les lieux communs s'alignent comme on enfilerait des perles...

Allez, je vais, de mon côté, relire attentivement tous mes messages pour vérifier que je ne suis pas tombée dans les travers que je dénonce. Et j'espère néanmoins que vous allez tous bien et que vous avez souri à la lecture de ces lignes!

Une prochaine fois, nous parlerons de ces parents qui râlent très fort au téléphone, avec la secrétaire, et qui sont doux comme des agneaux dans mon bureau ensuite.

Bisous.

*Anne-Sophie HOUPPAS,*  
*Collège Saint-Jean et Saint-Hilaire*  
[annso.ce2@gmail.com](mailto:annso.ce2@gmail.com) et [@annso\\_ce2](https://www.instagram.com/annso_ce2)





## Mission pastorale, une constante évolution

Dans les nouvelles stratégies de développement pour nos établissements, il n'échappera à personne l'évolution constante de la mission pastorale du chef d'établissement. Comme le souligne le Secrétariat Général, dans son document « La responsabilité pastorale du chef d'établissement », *« habiter la mission de chef d'établissement dans l'enseignement catholique devient un exercice de plus en plus délicat, où de nouvelles questions anthropologiques se font jour. »*

La mission pastorale du Chef d'établissement, donnée par une tutelle, engage ce dernier à une nécessaire évolution personnelle tout au long de cette mission. C'est indéniable, c'est une constante

évolution où rien n'est jamais parfait, ni réalisé une fois pour toutes. Cela reste une invitation à aller de l'avant, dans la confiance en l'appel reçu.

Le contexte actuel a beaucoup changé et ne cesse d'évoluer : rapports contrastés aux religieux comme à la laïcité. Nos élèves, ces nouvelles générations sont dans une véritable quête de sens et de spiritualité. « *La communauté humaine se trouve face à de nouveaux défis éducatifs pour manifester et faire l'expérience de la joie de l'Évangile* ». L'Enseignement catholique se trouve ainsi dans une nouvelle dynamique pastorale, dans laquelle le rôle du chef d'établissement est loin d'être une sinécure.

**Responsabilité du Chef d'établissement : dimensions ecclésiale et pastorale**

Responsabilité ecclésiale, comme le rappelle l'article 151 du Statut de l'Enseignement catholique : « *Le chef d'établissement assume l'ensemble de ses charges dans la dynamique et à l'aune de sa responsabilité ecclésiale ; il fait en sorte que tous les projets et les structures de l'établissement soient discernés, décidés, accompagnés, évalués et relus à la lumière de l'Évangile, reçu dans la Tradition de l'Église, particulièrement grâce à son enseignement éthique et social.* »

Au sein de cette responsabilité ecclésiale, la pastorale a toute sa place : proposer la foi annoncée, célébrée

**Nos élèves, ces nouvelles générations sont dans une véritable quête de sens et de spiritualité.**

et vécue, comme le rappelle l'article 149 du Statut de l'Enseignement catholique : « *Pour assurer la proposition de la foi chrétienne, dont il est le garant devant l'autorité de tutelle, il promet une animation pastorale, adaptée aux besoins de la communauté éducative, en cohérence avec les orientations de la tutelle et la vie de l'Église diocésaine et de ses paroisses. À cette fin, il constitue une équipe d'animation pastorale qui peut comporter des professionnels et des bénévoles.* »

**Engagement du Chef d'établissement**

Le chef d'établissement, de par ces deux responsabilités : ecclésiale et pastorale doit avoir conscience d'un certain nombre d'implications concrètes en termes de signification et d'engagement.





Il est d'abord un éducateur dans sa posture de chef d'établissement scolaire. Il est garant d'une « *tradition éducative de l'Église, qui voit dans la culture une condition de l'accès de l'homme à sa propre humanité, conforme à la dignité de la personne* ». Inutile de rappeler que l'École catholique est d'abord une École.

Le projet éducatif de son établissement est lié, de façon non discutable à la responsabilité ecclésiale et pastorale. La loi reconnaît au titre du caractère propre (Article 18) ce projet éducatif, qui revêt le caractère pastoral. Le chef d'établissement doit veiller dans sa mission à s'assurer que chaque membre de la communauté éducative puisse trouver sa place et contribuer à la mise en œuvre du projet en « *tenant compte des diversités de convictions* ».

Il veille à créer pour la communauté scolaire une atmosphère animée d'un esprit évangélique et il reste attentif à ce que les relations éducatives, pédagogiques et interpersonnelles soient conformes à une vision chrétienne de la personne et de sa dignité.

Il s'engage à prendre soin des personnes et à ce que les membres de la communauté éducative prennent soin les uns des autres, pour faire de l'École une « maison sûre ». Ses obligations légales dans les domaines du harcèlement, de phénomènes d'emprise, ainsi que de violence physique, sexuelle ou psychique l'appellent « *à manifester pour chacun la charité même du Christ, ce faisant, il avance lui-même sur son chemin personnel d'expérience de cette charité qui naît de la rencontre du Christ (Evangelii Gaudium, 1)* ». »

**Il s'engage à prendre soin des personnes et à ce que les membres de la communauté éducative prennent soin les uns des autres, pour faire de l'École une « maison sûre. »**

Il a pour mission de faire émerger, susciter et animer une communauté chrétienne, composée d'adultes

et d'élèves, pour promouvoir une animation pastorale au service de la communauté. Il veille également à ce que certaines propositions soient destinées à tous, relevant de l'éveil à l'intériorité, de la solidarité et de la charité vécue, de la culture chrétienne et religieuse, et ce dans le respect absolu de la liberté de conscience.

### Une responsabilité portée avec d'autres

La communauté éducative doit être pleinement partie prenante du projet d'évangélisation et d'humanisation de l'École. « *L'École catholique appelle une participation commune mais différenciée de chaque membre de la communauté éducative.* »

Lorsqu'il y a un(e) adjoint(e) en pastorale scolaire ou un animateur (animatrice), il est un des collaborateurs immédiats du chef d'établissement. Il aide à la mise en œuvre de l'animation pastorale, sans se substituer à lui.

Un prêtre est « envoyé » par l'Évêque (Article 220 du Statut de l'Enseignement Catholique). Son rôle n'est pas uniquement d'assurer la célébration des sacrements au sein de l'établissement, mais aussi d'accompagner les jeunes, à soutenir chacun dans sa vocation d'éducateur. Le chef d'établissement peut s'appuyer sur lui.

Enfin, l'autorité de tutelle est présente (Article 161 du Statut de l'Enseignement Catholique), et l'accompagnement revêt une importance capitale. « *Un accompagnement professionnel régulier, forme indispensable de reconnaissance et de soutien* ». Cet accompagnement peut aussi se présenter par le biais « *d'une formation institutionnelle, anthropologique, théologique essentielle pour soutenir et nourrir la mission reçue.* »

Nul doute que la responsabilité pastorale et ecclésiale engage le Chef d'établissement dans toutes les dimensions de son activité professionnelle. C'est à lui de trouver dans l'exercice de sa profession, au sein de la communauté éducative, une manière personnelle de la relier authentiquement à sa propre foi.

Raphaël THOMASSIN



# Le quotidien (re) traité

Quelle que soit la période, chaque Chef d'établissement est très occupé et a certainement des milliers de choses en tête à tout moment de la journée. Vous êtes donc dans ce cas et vous ne pouvez pas faire comme si vous étiez sur une île déserte car vous travaillez sans cesse avec les autres, que ce soit personnel éducatif, personnel de l'établissement, parents d'élèves, élèves et même toute personne ayant contact avec votre établissement, voire avec l'enseignement catholique... et voilà pourquoi la communication, votre communication, est une des pierres angulaires de votre métier. Ainsi, ce qui compte aujourd'hui, c'est la façon dont vous parlez tous les jours à vos collaborateurs et la façon dont vous les écoutez pour entendre véritablement ce qu'ils ont à dire. Cette constatation me rappelle l'histoire de

## *L'orateur malin*

Lors d'un séminaire de formation (organisé certainement par le SYNADIC), un orateur parle du pouvoir de la pensée positive et des mots. Un participant lève alors la main et dit :

« Ce n'est pas parce que je vais dire « bonheur, bonheur, bonheur » que je vais me sentir mieux ! »

« Ni parce que je dis « malheur, malheur, malheur » que je me sentirais moins bien ! Ce ne sont que des mots et les mots sont, en eux-mêmes, sans pouvoir... »

L'orateur répond tout de suite : « Taisez-vous, espèce d'idiot, vous êtes incapable de comprendre quoi que ce soit ! »

Le participant est alors paralysé, il change de couleur et s'apprête à faire une répartie cinglante :

« Vous, espèce de... »

L'orateur lève alors la main rapidement pour l'interrompre :

« Je vous prie de bien vouloir m'excuser, je ne voulais pas vous blesser. Veuillez accepter mes excuses les plus humbles »

Le participant se calme aussitôt mais l'assemblée murmure et il y a des mouvements importants dans toute la salle... si bien que l'orateur est obligé de reprendre très vite la parole pour éviter le pire :

« Eh bien voilà, vous avez la réponse à la question que vous posiez ! En effet, quelques mots ont déclenché chez vous une très grande colère... et d'autres mots vous ont calmé. Comprenez-vous mieux maintenant le pouvoir des mots ? »



S'il fallait résumer l'intervention de cet orateur, on pourrait reprendre la citation de Paul VALÉRY, écrivain, poète et philosophe français, qui disait : « *Il n'est pire maux que les mots !* » mais restons plus positifs et en guise d'exercice, je propose que vous vous fixiez un objectif « PENSE » avant chacune de vos interventions :

P comme : est-ce Positif ?

E comme : est-ce Exact ?

N comme : est-ce Nécessaire ?

S comme : est-ce Sage ?

E comme : est-ce Enrichissant ?

Et, une fois que vous avez bien « pensé », offrez-vous une bonne tasse de thé, car c'est bien connu, c'est le meilleur remède pour :

Thé couter, Thé stimer, Thé veiller et Thé merveiller !

Patrick BARON

# Lasagnes d'aubergines à la crème d'ail

## Ingrédients (4 personnes)

4 à 5 aubergines  
5 gousses d'ail  
600 ml de lait  
60 g de beurre  
60 g de farine  
2 tasses de crème  
1 tasse de persil ciselé  
Mélange de parmesan et pecorino râpé  
Pâtes à lasagne du commerce ou fraîche  
muscade, piment, huile d'olive, sel, poivre

## Préparation

- Préparation des aubergines  
Détaillez les aubergines en petits dés, les griller dans de l'huile d'olive.  
Mettez le tout dans un mixeur et mixez avec les épices de votre choix (sel, poivre, piment, etc.).
  - Préparez une béchamel
  - Préparez la crème d'ail :  
Dans une petite casserole, couvrez d'eau les gousses d'ail non pelées et portez lentement à ébullition, puis égouttez. Répétez cette opération 2 ou 3 fois pour enlever l'amertume de l'ail. Sortez les gousses de leur peau. Mettez l'ail et 2 tasses de crème dans une casserole, chauffez jusqu'à ébullition et ôtez du feu. Passez le mélange au mixer et ajoutez le persil ciselé. Préchauffez le four th.7 (200°C).
    - Réalisation :  
Nappez une première couche de pâtes avec un quart de la sauce béchamel, couvrez d'1/3 d'aubergines hachées puis 1/3 de crème d'ail. Répétez l'opération. Terminez avec une couche de béchamel recouverte de parmesan et pecorino râpé.
    - Cuisson :  
Selon les indications du fabricant ou selon les indications de votre recette de pâte fraîche. En moyenne, enfournez pendant 30 min.







## Admirer

Prendre du temps  
pour n'avoir d'autre occupation  
qu'admirer  
le lac serti dans les rochers,  
la calme obscurité de la forêt,  
les arbres jetant aux quatre coins  
le chant vibrant de leurs frondaisons,  
la palette éclatante du ciel  
alors que le soleil regagne  
son refuge aux bords de l'horizon,  
les fruits offrant leurs saveurs,  
l'écharpe du vent enroulant  
dans ses plis les délicats pastels  
des nuages effilochés,  
les œuvres sorties des mains  
humaines,  
l'architecture des villes nouvelles,

la solidité trapue des églises romanes,  
les nervures entrelacées des arcs  
gothiques,  
les cathédrales murmurant aux  
passants  
la foi capable de sculpter la pierre,  
les peintures aux lignes folles  
transfigurant la réalité,  
les rues bruissantes d'humanité,  
les cris des enfants,  
les visages venus d'ailleurs,  
et derrière ce qui est beau  
deviner la présence de Celui  
qui a offert la terre aux humains  
afin qu'ils la transforment  
en espace de beauté pour tous.

*Charles Singer*

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

