

LA DIRECTION DIOCÉSAINNE AU SERVICE
DE LA RÉUSSITE DES ÉTABLISSEMENTS
DANS LEUR TÂCHE ÉDUCATIVE

Référentiel de gouvernance



Sommaire

AVANCER ENSEMBLE	3
Responsables, chacun et ensemble	
Différentes manières de servir la mission des établissements	
UNE VISION POUR L'ÉCOLE CATHOLIQUE À PARIS	4
Notre Vision	
Nos Valeurs	
UNE MISSION EN CINQ PÔLES	6
Dans la continuité	
Notre Mission	
POSITIONNEMENT DE LA DIRECTION DIOCÉSAINE	8
La Subsidiarité comme principe	
Promouvoir, Accompagner, Garantir	
Positionnement particulier dans l'accompagnement	
Comment la Direction diocésaine promeut, accompagne et garantit	

Édition du 28 novembre 2021
Mise à jour : www.ec75.org/referentieltgouvernance

.

Direction diocésaine de l'Enseignement catholique de Paris
76 rue des Saints-Pères, 75007 Paris

Avancer ensemble

La force de l'Enseignement catholique tient à la fois à l'autonomie des établissements et à l'unité d'action dans laquelle ils s'inscrivent. Cela suppose un grand sens des responsabilités et d'être bien au clair sur la répartition des rôles.

Responsables, chacun et ensemble

L'organisation de l'Enseignement catholique est fondée sur la responsabilité et la participation¹. Chaque établissement est une communauté éducative autonome² : qui est libre et responsable de prendre des initiatives et de les mener à bien. Ensemble, tous les établissements participent à une communauté de projet et d'action. Ils assument une part de la mission éducative dans le diocèse, de manière solidaire ; aucun établissement ne peut se suffire à lui-même pour remplir cette mission et ce n'est qu'ensemble qu'ils donnent un juste visage de l'Église.

*Nous qui sommes plusieurs,
nous sommes un seul corps dans le Christ
et membres les uns des autres, chacun pour sa part*

(Rm 12, 5)

À Paris, comme dans chaque diocèse, il revient à l'archevêque de veiller à la qualité éducative de ces communautés et à leur action concordante³. Il délègue pour cela un directeur diocésain, qui établit des services, et reconnaît l'autorité de tutelle de congrégations religieuses.

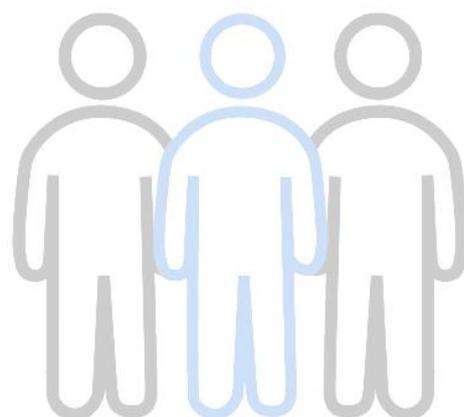
En un siècle, les services diocésains de l'Enseignement catholique de Paris ont vu leur mission évoluer et ont connu diverses configurations : vicaires épiscopaux, inspecteurs de l'enseignement religieux, délégués interdiocésains au monde scolaire et universitaire, directeurs interdiocésains... Chaque organisation correspondait au besoin du moment et à une mission particulière.

Différentes manières de servir la mission des établissements

Aujourd'hui, les établissements scolaires catholiques à Paris sont principalement demandeurs de soutien par des services support mutualisés. Mais ils sont aussi en attente d'arbitrages ou de directions qui les guident et les confortent. Ces deux dimensions de *service* et *d'autorité* ouvrent tout un éventail de positionnements pour la direction diocésaine et les autorités de tutelle. Statutairement, leur rôle peut se décliner ainsi :

- encourager, soutenir, assister l'action de l'établissement,
- dynamiser, animer, accompagner, former pour orienter cette action,
- représenter, être garant de l'unité, veiller à la fidélité dans la mission.

Cette diversité de rôles est le sujet de ce référentiel. Il concerne la mission de la Direction diocésaine de l'Enseignement catholique de Paris, au service des établissements. Il est partagé avec les autorités de tutelle congréganistes. Les principes qu'il contient peuvent également inspirer les établissements dans leur propre fonctionnement.



¹ V. *Statut de l'Enseignement catholique*, art. 239-250

² V. fiches nationales : *Les acteurs de la communauté éducative*

³ V. *Statut de l'Enseignement catholique*, art. 28, 198-199

Une vision pour l'école catholique à Paris

Les établissements catholiques sont enracinés. Ils puisent leur inspiration dans la foi des éducateurs catholiques et la partagent avec ceux qui rejoignent leurs convictions.

Tous sont conscients d'être au service d'une cause qui les dépasse, les fait grandir et les incite à aller plus loin, en précurseurs, coopérant à l'action transformante de Dieu.



Notre Vision

« On peut dire qu'aujourd'hui nous ne vivons pas tant une époque de changements qu'un changement d'époque⁴ ». Cette situation n'appelle pas seulement de nous des adaptations, des réformes structurelles ou des changements d'organisation mais un changement intérieur de notre manière de penser et d'agir.

La transformation intérieure devrait être familière au monde de l'enseignement. Apprendre, c'est se transformer, changer sa manière de penser, sa vision du monde et sa manière d'y interagir. Élèves, enseignants, éducateurs, nous sommes tous invités à apprendre.

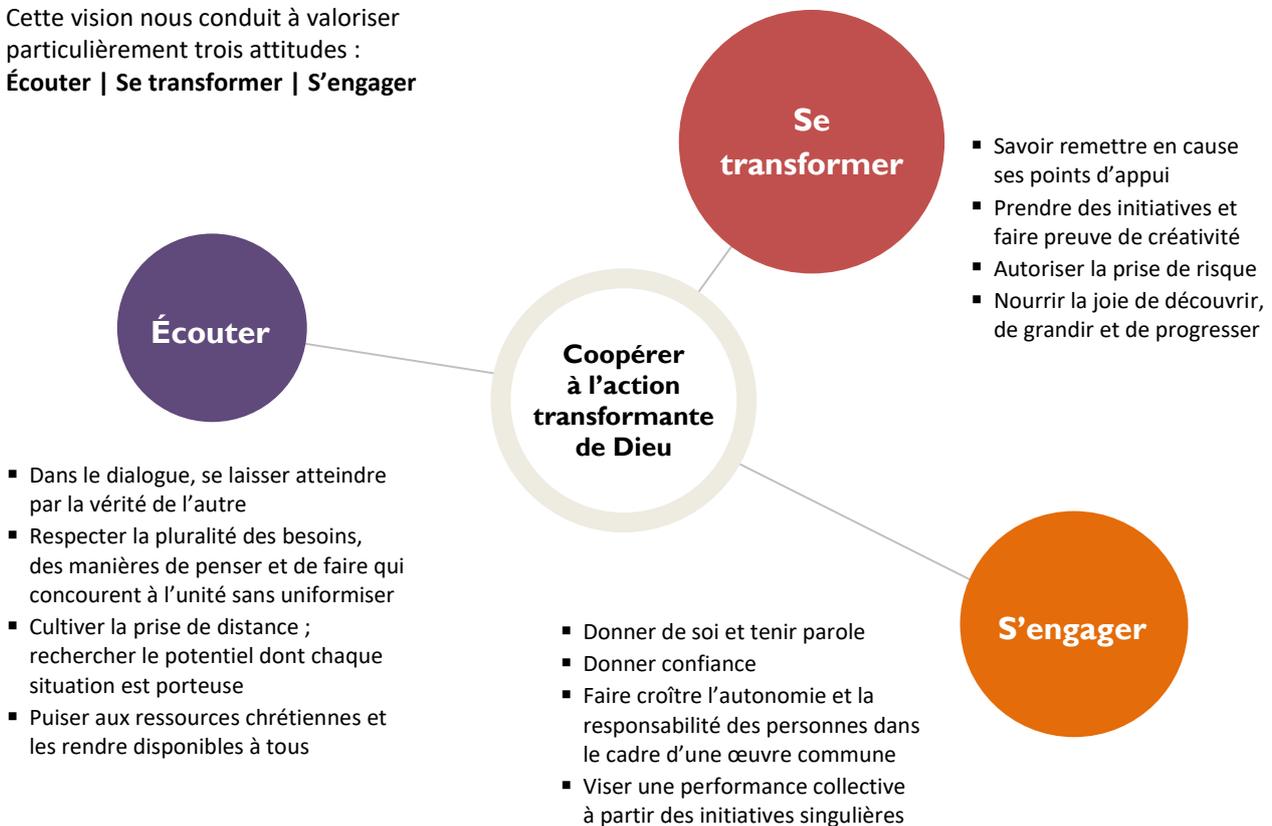
Dans la rencontre de Jésus-Christ, les chrétiens font l'expérience de voir leur vie transformée par Dieu. Répondre à son appel, c'est se convertir : repenser son existence non plus seulement selon ses opinions ou les modes de vie courants mais en laissant Dieu entrer dans les critères de sa propre vie. Entrer dans une école catholique, c'est rejoindre cette expérience, sortir de l'autosuffisance, apprendre à s'en remettre aux autres et à l'amour de Dieu.

Sur ces fondements, la vision de l'école catholique que nous voulons partager avec tous ses acteurs, maîtres et élèves, collaborateurs et parents, c'est de :

« Coopérer par l'éducation à l'action transformante de Dieu. »

Nos Valeurs

Cette vision nous conduit à valoriser particulièrement trois attitudes :
Écouter | Se transformer | S'engager



Christ couronné tenant un rameau et les évangiles, enseignant aux maîtres et aux disciples (Médaille de l'Enseignement catholique de Paris, tirée d'un sceau de l'Université de Paris de 1398)



⁴ Discours du Pape François au V^e congrès de l'Église italienne, 10 novembre 2015.

Une mission en cinq pôles

Ce sont les établissements scolaires qui remplissent la mission d'éduquer.

La mission de la Direction diocésaine est d'être au service de la réussite des établissements dans leur tâche éducative. Elle s'exerce en veillant à la cohérence et à la communion mais aussi par la promotion d'une politique diocésaine qui incite à la progression constante.



Dans la continuité

Des « Orientations diocésaines » ont été édictées pour la période 2011-2020 après plusieurs années de consultation sur les défis et les enjeux pour les établissements scolaires catholiques à Paris. Elles se développaient autour de trois grands axes :

1. – Accueillir et accompagner tous les d'élèves.
2. – Associer tous les adultes à un projet éducatif chrétien.
3. – Assurer une saine gestion des établissements pour une offre éducative diversifiée.

La vision et la mission formulées ici par la Direction diocésaine prennent la suite de ces orientations en les actualisant et en les développant.

Notre Mission

La mission de la Direction diocésaine est d'être au service de la réussite des établissements scolaires dans leur tâche éducative. Elle se déploie entre cinq pôles d'activité.

Les cinq pôles ne forment pas des domaines indépendants. Ils se complètent et s'articulent pour former des priorités stratégiques. Ces priorités cherchent à répondre aux besoins exprimés par les établissements ou correspondent à des objectifs que la Direction diocésaine veut promouvoir.

Un adjoint au directeur diocésain est chargé du pilotage de chacun des cinq pôles, d'y animer le travail de l'équipe diocésaine et d'en tenir l'agenda.

Leadership en éducation

des chefs d'établissement

De pilotes qui composent à des leaders qui s'engagent

Ressources humaines

Enseignants

D'une gestion standardisée des profils et des missions à l'appel à s'engager personnellement

Réussite éducative

des élèves

D'une norme scolaire pour tous à des parcours de réussite qui font grandir la personne

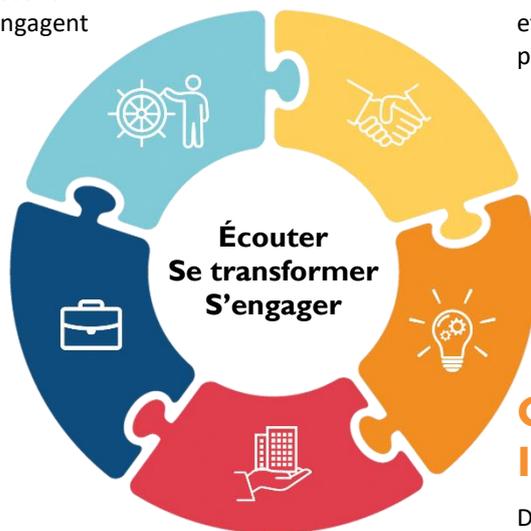
Coopération et Innovation

De l'application des consignes à l'implication de chacun dans une créativité collective

Mobilisation des

Ressources matérielles

D'une gestion guidée par les circonstances à une sobriété choisie au service de la transformation des personnes



Positionnement de la Direction diocésaine

Comment conjuguer l'autonomie des établissements, leur besoin de soutien, et le rôle propre de la Direction diocésaine ?

La subsidiarité permet de définir le rôle d'une autorité en justifiant son intervention comme garant du bien commun mais en la limitant comme serviteur des personnes et des communautés.



La Subsidiarité comme principe

Le principe de subsidiarité est au fondement de la manière chrétienne d'agir en société. Il a pour objet de soutenir les acteurs en respectant leur domaine de compétence⁵.

Celui qui intervient de manière subsidiaire a donc d'abord la volonté de promouvoir et de servir une action qu'il n'a pas lui-même ordonnée. Comme autorité, il lui revient aussi d'intervenir dans ce qui n'est plus du ressort de ceux qui sont en première ligne.

L'étymologie renvoie à la technique militaire romaine des *subsidiarii* (de *subsidium*, « réserve ») :

- troupes auxiliaires qui se tiennent en arrière, en renfort et se réservent d'intervenir ;
- peuvent venir en aide à l'action principale en l'intégrant et en reprenant sa stratégie ;
- ne se suppléent que si nécessaire pour garantir l'objectif.

Promouvoir, Accompagner, Garantir

Dans la subsidiarité, l'articulation des responsabilités et les modalités d'intervention doivent être parfaitement claires dans les esprits de tous les protagonistes.

On peut distinguer trois positionnements différents de la Direction diocésaine vis-à-vis de ses interlocuteurs, en premier lieu les chefs d'établissement et leurs communautés. À chaque positionnement correspond un type d'engagement, une intention et des limites qu'il est utile d'explicitier entre les parties prenantes pour éviter tout malentendu.

Pour la Direction diocésaine, avoir le juste positionnement et s'y tenir est un gage d'efficacité. C'est aussi un acte pastoral, au service de la croissance des personnes et des institutions⁶.



1

Promouvoir



2

Accompagner



3

Garantir

Appuyer

le chef d'établissement par des services et des soutiens techniques pour réunir les conditions de son autonomie et l'inciter à l'assumer

Agir de manière complémentaire

(supplétive) au chef d'établissement, en intégrant son action dans un cadre convenu ensemble

Agir de sa propre autorité

dans ce qui n'est plus du ressort de l'établissement seul (suppléance) :

- pour le service du bien commun (représentation, défense des intérêts collectifs, coordination, arbitrages, nominations) ;
- par vigilance sur la qualité et le caractère évangélique du projet éducatif mis en œuvre ;
- en se substituant par nécessité de sauvegarde en cas de défaillance

⁵ « De même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les attributions dont ils sont capables de s'acquitter de leur seule initiative et par leurs propres moyens, ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux groupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes. L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider les membres du corps social et non pas de les détruire ni de les absorber. » (Pie XI, *Quadragesimo anno*, 1931, n° 203, in *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, n° 186)

⁶ Cf. *Discours du Pape François aux nouveaux évêques*, le 19 sept. 2013 : « Une présence pastorale signifie *marcher avec* le peuple de Dieu : *marcher devant*, en indiquant le chemin, en indiquant la voie, *marcher au milieu*, pour le renforcer dans l'unité, *marcher derrière*, autant pour que personne ne reste en arrière que pour suivre le flair qu'a le peuple de Dieu pour trouver de nouvelles voies. » ; — V. aussi : Jacques DALARUN, *Gouverner c'est servir*, 2012, p. 288 et suiv. sur le « gouvernement pastoral » dans le christianisme, à partir des travaux de Michel Foucault ; — sur le principe de subsidiarité et l'anthropologie chrétienne : v. « Cahiers des EDC, « La Subsidiarité », 2016.

Positionnement particulier dans l'accompagnement

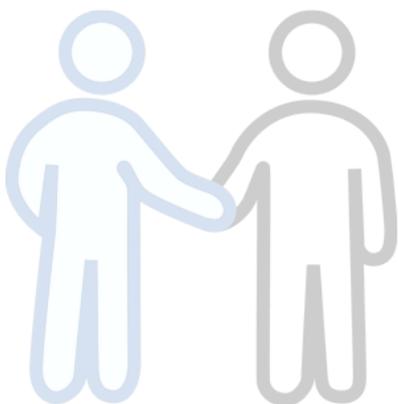
Dans le premier positionnement, en promotion, la Direction diocésaine est au service d'une opération dirigée par le chef d'établissement. À l'opposé, elle agit de sa propre initiative lorsqu'elle est dans la troisième position, de garant. La demande ou la proposition d'accompagnement est intermédiaire.

L'accompagnement concerne une personne, avec qui il est nécessaire de s'entendre sur la finalité et les modalités. Il se caractérise par une co-construction. L'accompagnateur n'a pas à s'imposer. Il peut apporter une expertise, une énergie, une vision externe pour aider à mener le projet à bien. Il cherche à entrer dans la perspective de celui qu'il accompagne et à faire grandir son autonomie.

L'accompagnement est spécifique à chaque personne et à chaque situation. Cette différenciation sera assurée dès le départ en analysant la demande d'intervention et en se donnant, au moins verbalement, un « contrat » de coopération qui engage chacun. Il contribue au climat de confiance entre les parties prenantes et les encourage à s'investir en tenant leur rôle.

Pour analyser la situation et s'engager dans l'accompagnement, on peut l'aborder comme une résolution de problème en distinguant dans un dialogue :

1. – **Le réel** : les faits
2. – **Le problème** en évaluant ensemble en quoi il fait problème
3. – **Le besoin** perçu, à distinguer du problème
4. – **La demande** faite à l'accompagnateur, en réponse au besoin



Comment la Direction diocésaine promeut, accompagne et garantit

Considérer l'activité de la Direction diocésaine en subsidiarité dans quelques situations essentielles ou typiques clarifie sa ligne de conduite et les objectifs qu'elle veut partager.

Recrutement et Nomination de chef d'établissement

En moyenne, 10 % des 140 chefs d'établissement quittent leur poste chaque année. Après différentes consultations, c'est à l'autorité de tutelle qu'il revient de nommer un nouveau chef d'établissement et de lui donner crédit par une lettre de mission. Ces recrutements sont anticipés par plus de trois années de discernement et de formation professionnelle.



Promouvoir

- Inviter les enseignants à s'interroger sur la prise de responsabilité
- Inciter les établissements à susciter des vocations
- Engager les chefs d'établissement en poste à projeter leur évolution et à se porter candidats à de nouvelles fonctions
- Faire connaître les postes à pourvoir



Accompagner

- Aider au discernement des professeurs
- Accompagner au cours des années de formation
- Anticiper les changements de direction en visitant la communauté éducative
- Rechercher l'accord du président d'Ogec sur le candidat pressenti



Garantir

- Constituer un vivier de candidats pour assurer le renouvellement
- Approuver l'envoi en formation de chef d'établissement
- Procéder à la nomination du chef d'établissement, lui remettre sa lettre de mission et veiller aux conditions de son contrat

Coordination entre chefs d'établissement dans un ensemble scolaire

Lorsque plusieurs unités pédagogiques forment un ensemble scolaire, les différents chefs d'établissement doivent s'entendre sur les modalités de pilotage. Un protocole est établi à l'initiative de l'autorité de tutelle.



Promouvoir

- Inviter les chefs d'établissement à proposer une organisation
- Inciter à choisir un modèle de pilotage d'ensemble scolaire plutôt coopératif ou plutôt centralisé



Accompagner

- Rédiger un protocole pour s'accorder sur les modalités de travail en fonction du projet et de la vision



Garantir

- S'assurer que soit mis en place un pilotage cohérent pour l'ensemble scolaire et respectueux de la responsabilité et de la personnalité de chaque chef d'établissement

Visites de tutelle

Le but et la méthode des visites de tutelle ont été reformulés en 2017 pour être avant tout un outil au service des équipes visitées : valoriser ce qui est, encourager, offrir un regard à distance, interpellier en ouvrant des pistes qui aident au discernement.



Promouvoir

- Repérer les points d'appui
- Valoriser les réalisations
- Encourager les acteurs



Accompagner

- Faire émerger et s'entendre sur un questionnement avec l'encadrement
- Donner des pistes de travail et des éléments de discernement



Garantir

- Faire un compte rendu
- Rappeler les fondements de la mission
- Vérifier le lien entre le projet et sa mise en œuvre
- Alerter si nécessaire

Relations familles et Médiation

En inscrivant leur enfant dans un établissement, ses parents lui font confiance et concluent de fait un contrat moral avec celui-ci. C'est dans l'établissement que la plupart des difficultés rencontrées doivent être résolues. Mais certaines familles recherchent une aide extérieure auprès de la Direction diocésaine.



Promouvoir

- Rendre attentif aux demandes des familles
- Repérer les signaux précurseurs et progresser dans la prise en charge des situations de rupture ou de conflit



Accompagner

- Renvoyer vers l'établissement chaque fois qu'il est possible
- Rétablir le dialogue si nécessaire
- Rechercher ensemble les solutions aux problèmes
- Aider à tirer les leçons de chaque expérience



Garantir

- Être à l'écoute de toute sollicitation directe d'une famille auprès de la Direction diocésaine
- S'assurer qu'une réponse soit apportée, en lien avec le chef d'établissement

Projets de nouvelles écoles

Pour répondre à un besoin qu'ils ont repéré ou pour mettre en œuvre une pédagogie particulière, des familles et des éducateurs forment parfois le projet de créer une nouvelle école. Si leur perspective est catholique, elle ne peut se développer qu'en Église.



Promouvoir

- Soutenir l'esprit d'initiative
- Si ces nouveaux acteurs y sont prêts, les inviter à apporter leur concours et leurs idées à des institutions existantes
- Lorsque les nouveaux projets révèlent un besoin mal couvert, inciter les établissements existants à s'en saisir



Accompagner

- Interpeller les fondateurs sur leurs motivations et leur vision
- En fonction de la demande, apporter expertise et mise en relation avec les autres établissements catholiques



Garantir

- Dès lors que le projet éducatif est catholique, s'assurer du respect de conditions élémentaires en terme d'ouverture, de qualité éducative, de politique sociale, de gouvernance et de gestion financière
- Rechercher la communion en Église, y compris avec les écoles qui se disent « indépendantes »

Mouvement des enseignants

Chaque année, la Direction diocésaine traite plus de 1000 dossiers de demande de mutation. Dans le respect des règles, elle doit concilier l'intérêt des établissements et celui des professeurs. Elle cherche à toujours préserver la liberté des chefs d'établissement et des professeurs de faire un choix et de l'assumer.



Promouvoir

- Donner la possibilité, pour le chef d'établissement de constituer son équipe et pour l'enseignant de faire un choix d'établissement



Accompagner

- Gérer les dossiers de demande de mutation et le secrétariat des commissions statutaires
- Conseiller chacun



Garantir

- Assurer :
 - égalité de traitement
 - service du bien commun
 - respect des règles

Réponse aux professeurs titulaires

Les enseignants travaillent sous l'autorité et dans le cadre de l'organisation mise en place par les chefs d'établissement. Régulièrement, des professeurs titulaires de leur poste prennent contact avec le service RH de la Direction diocésaine pour demander conseil, soumettre un avis, rechercher une évolution professionnelle ou proposer un projet.



Promouvoir

- Écouter, conseiller, proposer des formations...
- Renvoyer autant que possible au chef d'établissement, interlocuteur naturel



Accompagner

- Au besoin, rechercher les réponses aux questions avec l'intéressé et son chef d'établissement



Garantir

- Investiguer et intervenir si nécessaire en cas de blocage ou de conflit

Développement de compétences

La formation et la découverte de pratiques plus adaptées doivent être une préoccupation constante des enseignants. Par ailleurs, l'évolution de la recherche et des attentes de la société vis-à-vis de l'école interrogent ses fonctionnements. C'est pourquoi la Direction diocésaine veut servir le développement de compétences nouvelles au sein des communautés éducatives.



Promouvoir

- Développer les pratiques coopératives, réflexives, la recherche, l'initiative
- Faire évoluer le regard sur l'évaluation et le parcours de l'élève



Accompagner

- Aider au changement du rapport au savoir et à la posture d'enseignement
- Contribuer à construire un plan de formation en établissement au service du projet, en s'appuyant sur les atouts et les besoins



Garantir

- Construire, dans la continuité, un plan diocésain de formation tenant compte des besoins exprimés et des orientations diocésaines
- Constituer un vivier d'enseignants qualifiés

Pérennisation de l'immobilier

Les murs des établissements catholiques à Paris sont détenus par plus de 80 propriétaires avec des motivations et des capacités très diverses pour remplir leur rôle. Dans un contexte immobilier sous tension, la Direction diocésaine veille à ce que les locaux des établissements puissent être durablement maintenus dans cet usage, avec un coût de scolarité accessible aux familles.



Promouvoir

- Viser la séparation entre la gestion et la propriété
- Encourager l'entretien et la mise aux normes
- Veiller à ce que les établissements soient accessibles au plus grand nombre



Accompagner

- Intervenir si nécessaire dans les relations entre l'Ogec et le propriétaire
- Favoriser la mise en place de baux avec des loyers raisonnables
- Proposer une aide à la maîtrise d'ouvrage



Garantir

- Faire respecter la destination des biens
- Regrouper les propriétés si possible ou si nécessaire
- Garantir une gestion plus forte par la mutualisation

Gestion financière et Investissements

Les organismes de gestion des établissements sont autonomes financièrement et en général associés avec leur propriétaire lorsque doivent être entrepris des investissements. La Direction diocésaine, au sein du CEAS (conseil économique des affaires scolaires) est amenée à se prononcer sur toute aliénation ou tout investissement important qui engage l'établissement sur une longue durée.



Promouvoir

- Soutenir l'autonomie de l'Ogec dans sa gestion financière
- Lors de travaux, favoriser la délégation de maîtrise d'ouvrage du propriétaire à l'Ogec



Accompagner

- Étudier obligatoirement en CEAS tout projet d'investissement dépassant les seuils de 4 fois la capacité d'autofinancement ou 25 % des produits de l'Ogec



Garantir

- Veiller à une gestion financière saine, conforme à l'objet d'une institution éducative catholique
- S'assurer qu'aucun investissement important n'ait reçu un avis du CAES sur sa pertinence et les risques financiers

Gestion du Fonds de solidarité

Un fonds diocésain de solidarité a été mis en place par le Comité diocésain de l'Enseignement catholique (Codiec) de Paris en 2006. Il est destiné à soutenir tous les établissements catholiques dans le diocèse et est géré sous l'autorité du Codiec.



Promouvoir

- Développer l'esprit de solidarité
- Aider au renouvellement de l'immobilier
- Conserver à Paris une diversité de profils d'établissements



Accompagner

- Évaluer les projets à soutenir avec les établissements
- Responsabiliser par l'octroi d'aides remboursables



Garantir

- Éviter le risque de fermeture d'un établissement pour des raisons financières
- Répondre aux urgences absolues

Engagement d'administrateurs et de présidents d'Ogec

En lien avec l'Urogec, la Direction diocésaine soutient l'engagement des bénévoles administrateurs au service des établissements dans des situations de gestion de plus en plus complexes.



Promouvoir

- Outiller les Ogec pour anticiper et organiser eux-mêmes le renouvellement de leurs membres : savoir repérer leurs besoins et appeler des candidatures
- Mutualiser les ressources en administrateurs et en candidats potentiels
- Proposer avec l'Urogec des formations et des réunions d'animation



Accompagner

- Veiller avec le Chef d'établissement à ce qu'il s'entoure d'administrateurs aux compétences solides et variées
- Permettre à chaque administrateur de trouver sa juste place



Garantir

- Valider les candidatures au poste de président après rencontre avec le directeur diocésain et la secrétaire générale de l'Urogec
- Faire respecter les conditions d'une gestion participative, non commerciale et désintéressée

