

SE PROJETER  
EN CONSEIL DE DIRECTION ET  
EN CONSEIL D'ADMINISTRATION

# Éléments pour une Politique diocésaine de développement





# Donner corps à nos idées

« Ne pas être délimité par le plus grand  
mais demeurer dans ce qui est petit,  
c'est cela qui est divin »  
(Ignace de Loyola)

## Agir sur ce qui est petit, avec une vision plus large

Conduire le destin d'une école catholique, c'est avoir un idéal à servir. Mais ce n'est pas être idéaliste au mépris des contingences diverses. Elles sont nombreuses à Paris aujourd'hui : évolutions démographiques et économiques, *conflictualisation* des rapports sociaux, inflation de normes et d'injonctions... Le responsable chrétien ne cherche pas à s'abstraire de ce contexte. Il y décèle un potentiel, ce qui est vivant, ce qui est juste et qui permet de concrétiser les plus belles intuitions dans les limites du présent. C'est ainsi que les grandes idées prennent corps.

La magnanimité, nous dit le pape, nous fait travailler sur ce qui est modeste, avec ce qui est proche, mais dans une perspective plus large. Gérer un établissement au quotidien c'est aussi se soucier de ce qui peut le faire grandir et pas seulement en taille. Pour préparer l'avenir de notre activité, nous avons besoin de lire ensemble les événements, analyser notre contexte, construire patiemment des partenariats, faire adhérer nos communautés éducatives à une vision. Nous voulons surtout nous appuyer sur les personnes qui composent ces communautés et qui sont porteuses d'une puissance vertigineuse : leur capacité à innover et à coopérer.

Le but est enthousiasmant ; la réalisation est humble. C'est dans cet esprit que ce document cherche à réunir des points de convergence, soulever des questionnements et tracer des lignes de conduite. Il évoluera au gré de la contribution de chacun.

**DÉMARCHE**  
ENSEIGNEMENT  
CATHOLIQUE *Prospective*

Ce document s'inscrit dans la démarche nationale :  
[enseignement-catholique.fr/demarche-prospective](http://enseignement-catholique.fr/demarche-prospective)

# Ce que nous voyons

**La parole des acteurs les plus divers de l'Enseignement catholique de Paris converge vers quelques constats**

## **Nouvelle donne économique et démographique**

Les conditions économiques ont évolué rapidement. La natalité en France est au plus bas depuis 1945 et connaît encore une baisse inédite\*. Après 20 ans de forte croissance et de manque de places, cela conduira nécessairement à repenser l'offre scolaire.

## **Individuation**

Enfant ou adulte, chacun entend participer aux décisions qui le concernent et ne pas seulement subir des normes bureaucratiques.

## **Saturation d'informations, d'injonctions sociales et de revendications catégorielles**

Directives, prescriptions, demandes particulières sont de plus en plus insistantes et imposées sans nuance. Nous les renforçons parfois par nos propres exigences et les règles que nous nous donnons. Cela nous met en tension avec le besoin de préserver des espaces de gratuité, de doute, de jeu, d'enfance, de maturation.

## **Besoin de sécurité**

Les rapports sociaux devenus rapidement conflictuels, *l'archipélisation* de la société, les incertitudes économiques, climatiques ou politiques renforcent le besoin de trouver des espaces sécurisants, parfois exprimé de façon pressante.

---

\* Courbes et analyses sur [www.ec75.org/demographie](http://www.ec75.org/demographie)

# Ici, chacun croît

# Ce qui nous bouscule

## Nous nous confrontons à des défis qui nous provoquent tout particulièrement

### Séparatisme

Certains se tournent vers nos écoles, entre autres, pour éviter d'avoir à se mêler à des catégories de la population qu'ils craignent ou qu'ils désapprouvent.

### Réputation

Quand nous interrogeons ceux qui connaissent mal l'Enseignement catholique, ils évoquent souvent son élitisme, sa rigidité, son inaccessibilité, son entre soi, et cela même si les acteurs de nos établissements ne se reconnaissent pas dans cette image.

### Individualisme

Nous sommes de plus en plus confrontés à des personnes qui cherchent à obtenir des satisfactions individuelles sans se soucier de leur impact sur le bien commun.

### Perte de crédit

L'accumulation de réformes et de consignes dévitalise les équipes éducatives. Elle contrarie l'envie de donner de soi et prive l'adulte de son autorité. Elle dispense aussi du questionnement nécessaire pour progresser et pour renforcer la confiance dans nos institutions.

# Ce que nous croyons

## Nous croyons que la personne prime sur l'organisation

### Se mouiller

Dans l'Enseignement catholique, on n'est pas neutre. Au lieu de prétendre exprimer une opinion générale ou de parler au nom d'un groupe, prenons la parole pour livrer quelque chose qui nous appartient : une expérience, une conviction, une question. Fendre l'armure et donner de soi est engageant.

### Partir des expériences concrètes

Nous avons des idées et des principes. Seuls, ils ne suffisent pas à inciter à agir. La confrontation à la réalité est nécessaire. Travailler davantage à partir des situations concrètes que vivent les personnes fait sortir des généralités, des règles ou des habitudes. Cela conduit au constat que, dans la plupart des cas, il n'y a pas qu'une seule bonne solution.

### Se différencier

À chaque fois qu'un établissement affirme sa personnalité, son créneau éducatif propre, il se rend plus visible, plus compréhensible, plus enthousiasmant et enrichit l'ensemble des établissements.

### Vivre d'interdépendances

Lorsqu'une personne ou un établissement prend une initiative, ouvre une piste nouvelle, l'environnement des autres en est modifié. On ne change jamais seul ; qu'un seul change et tous sont entraînés.

# Ce qui nous servira de guide

La Direction diocésaine de l'Enseignement catholique se mobilise pour soutenir les projets des établissements sans se substituer à eux.

Avec eux, elle définit un cadre qui les guide et qui leur laisse du jeu.

En leur nom, elle mène des négociations et défend leurs intérêts vis-à-vis des services de l'État et des collectivités territoriales compétentes sur la carte des formations et le financement de l'enseignement sous contrat.

## DIRECTION DIOCÉSAINE

**Jean-François CANTENEUR**  
Directeur diocésain



**Baptiste JACOMINO**  
Adjoint au Directeur diocésain  
Directeur de la Stratégie



**Étienne TERCINIER**  
Adjoint au Directeur diocésain  
Directeur des Ressources humaines et financières



**Bénédicte de PEYRELONGUE**  
Responsable du Développement  
*Développement concerté de l'offre d'enseignement,  
de sa pertinence et de la confiance des familles*



**Florence MIRANDE**  
Responsable de la Promotion des personnes  
*Promotion de la responsabilité et du leadership  
Formation et sessions des chefs d'établissement  
Écoute mutuelle sur les grands enjeux éducatifs et religieux*



**Dominique DECONINCK**  
Responsable de l'Innovation pédagogique  
*Promotion de l'ouverture à tous  
Formation des équipes éducatives  
Valorisation des initiatives*



**Didier HUXLEY**  
Responsable de l'Appui aux directions  
*Assistance aux chefs d'établissement  
Aide à la gestion et à la conduite du changement  
Appui aux établissements professionnels*

## UROGEC ÎLE-DE-FRANCE

**Frédérique SEYDOUX**  
Secrétaire générale

Pôle Analyse Financière et  
Contrôle de Gestion

**Delphine FAVREAU**  
**Géraldine SANAT-FERNET**  
**Émilie AURIN**

*Veille économique métier (Indices),  
analyse de données financières et des risques  
Analyse de projets, accompagnement et études*

Pôle Affaires Sociales et  
Ressources humaines

**Hervé de LAGOUTTE**  
**Sophie de COMPIÈGNE**  
**Marie-Line CHABRY**

*Accompagnement personnalisé en droit social,  
conseil RH, veille réglementaire prospective  
Conseil juridique sur la vie scolaire, l'immobilier,  
la vie associative et la fiscalité*

Pôle Animation des réseaux

**Olivier VALENTIN**

*Communication éditoriale  
Organisation des événements et formations  
Accompagnement des Ogec*

Relations avec les collectivités

**Delphine PHILIPON**

*Négociation avec les collectivités territoriales*

## Maintenir le tissu des établissements

Après le dernier creux de natalité à la fin des années 90, nous avons 68 600 élèves dans 160 établissements. En 2020, nous en avons 79 700 dans 142 établissements et connaissons de fortes tensions à l'inscription. En abordant la baisse démographique actuelle, nous devons penser à préserver une capacité suffisante pour répondre aux besoins futurs à Paris.

Chaque communauté éducative est une richesse et a son génie propre. Elle est membre d'un corps auquel elle manquerait. **Notre objectif est de conserver ce tissu vivant, même au prix de transformations.** On ne se prive pas volontairement d'un neurone ! Les instances diocésaines *ad hoc* à Paris ne font pas de projet de fermeture d'établissement.

## Anticiper sa stratégie

La stratégie s'élabore localement. **Direction diocésaine et Urogec Île-de-France sont au service de l'autonomie des établissements** pour les aider à analyser leur situation et se projeter :

- Le conseil de tutelle diocésain expérimente des rencontres avec les équipes dirigeantes de l'établissement autour de sa stratégie.
- Le Comité académique (Caec) est prêt à accompagner les réflexions sur les ouvertures et fermetures de classes et de filières.
- L'observatoire *Indices* produit annuellement des tableaux de bord financiers avec comparatifs et commentaires.
- Des analyses de risques et projections financières plus poussées peuvent être faites par l'Urogec lorsque les établissements ont un projet de développement ou sont fragilisés.
- À la demande, l'Urogec réalise également des consultations sur leur situation RH.

Une éventuelle tension sur les inscriptions augmentera les risques de concurrence. Ils sont à anticiper en renforçant la concertation et la coopération entre chefs d'établissement. Celles-ci peuvent être une aide précieuse pour la réflexion de ceux qui ne disposent pas d'une équipe de direction étoffée.

## S'ajuster avec souplesse

Les établissements de l'an 2000 fonctionnaient avec 200 classes en moins qu'aujourd'hui. L'histoire de nos établissements est riche de transformations nombreuses pour répondre à la demande. L'adaptation au besoin scolaire nécessitera une certaine plasticité.

Fermer une classe pour en répartir l'effectif est un défi organisationnel et pédagogique. Cela a aujourd'hui un impact symbolique excessif contre lequel nous devons lutter. La santé financière d'un établissement dépend plus du nombre d'élèves que du nombre de classes. **Optimiser les effectifs des classes en rendant les structures plus flexibles est aussi un mode de régénération.** Concrètement :

- Le Rectorat risque de demander la fermeture (mise hors contrat) d'une classe qui est durablement en dessous de 20 élèves. En fonction des postes disponibles, il y a une chance d'obtenir l'ouverture d'une classe à partir de 30 élèves.
- Le nombre de postes d'enseignants attribués à l'Enseignement catholique de Paris tient compte de l'Indice de positionnement social. C'est à intégrer dans la constitution des classes et il est utile de veiller à ce que les déclarations des parents produisent les IPS les plus justes.
- Les autres formes juridiques en dehors du contrat d'association ne sont pas à exclure. Elles doivent faire l'objet de la même concertation, ouverte et franche, avec ses collègues et au sein du Comité académique de l'Enseignement catholique.
- La Direction diocésaine identifie des opportunités dans le champ médico-éducatif, la scolarisation des élèves allophones, l'internat en primaire, l'enseignement supérieur ou l'aide aux familles en grande précarité. Elle est prête à accompagner plus étroitement les établissements qui souhaitent s'y investir.

## Entendre l'appel de l'Église et de la société

Une école catholique forme une communauté réunie par les mêmes convictions mais pas seulement. **Elle est aussi au service de ceux qui en sont éloignés mais en ont besoin.** C'est une partie de son utilité sociale. C'est surtout sa mission à la suite du Christ, d'être un visage de l'Église présente à toutes les personnes telles qu'elles sont, bien portantes ou pas, favorisées ou moins favorisées, proches ou étrangères : à l'image de nos quartiers.

# 5 indications pour les équipes dirigeantes

## Conseils de direction et conseils d'administration

### 1. Garantir les moyens

- Définir le point d'équilibre et établir un budget en le confrontant aux indicateurs *Indices*.
- Sécuriser l'immobilier et programmer les investissements avec l'approbation des instances (CEAS).
- Suivre la trésorerie.
- S'assurer de rester dans le cadre d'une gestion sans but lucratif.

### 2. S'ouvrir à de nouveaux publics

Le temps, les habitudes, les succès peuvent conduire à figer certaines manières d'être et de faire au risque d'exclure, sans bien s'en rendre compte, ceux auxquels elles ne conviennent pas.

- Aller à la rencontre de ceux qui ne se tournent pas encore vers nous.
- Vérifier l'impact de sa procédure d'inscription sur l'attractivité et l'accessibilité de l'établissement.
- Se former pour faire progresser tous les profils d'élève.
- Explorer tous les moyens de limiter et d'adapter le montant des bourses.

### 3. Faire alliance pour se développer

Arrivé à sa maturité, un établissement scolaire catholique n'a pas éternellement vocation à se développer en taille. Pourtant, il ne cesse pas de s'améliorer et de se transformer. Toutes les pistes sont à étudier pour le permettre, pourvu qu'elles respectent la mission d'origine et en particulier ne participent pas à une marchandisation du savoir ; c'est le rôle de l'autorité de tutelle de le confirmer. L'offre périscolaire répond à un besoin en premier degré. Les filières d'enseignement supérieur sont en développement. Cela peut nécessiter de sortir du cadre scolaire sous contrat. Dans tous les cas, cela passe par la formation des équipes et la coopération entre établissements pour avoir un impact plus grand et ne pas laisser la compétition dégrader la force d'une communauté d'établissements.

### 4. Monter en compétence plutôt que sous-traiter

Les établissements délèguent couramment leur mission à des intervenants extérieurs en anglais, musique, théâtre, éducation physique et sportive, éducation affective et sexuelle, sensibilisation aux enjeux du numérique, etc. La pédagogie n'est pas une activité à externaliser. Les interventions extérieures sont d'autant plus légitimes qu'elles ne suppléent pas seulement l'équipe éducative mais qu'elles sont l'occasion d'un transfert de compétence. Pour cela, les intervenants doivent être en coaction bien réelle avec les professeurs.

### 5. Ne pas entretenir d'illusions

Se donner régulièrement des occasions d'entendre les retours les plus libres des acteurs et, tout particulièrement, des élèves et de leurs parents, permet d'être surpris par l'effet que produisent les manières d'être et de faire dans l'établissement. Produire et analyser chaque année les chiffres du suivi de cohorte et du taux d'attrition offre un retour significatif sur l'attractivité de l'établissement dans la durée et sur sa capacité à conduire le plus loin possible les élèves qu'il a inscrits, sans en rester à des représentations vagues ou convenues.

Édition du 16 janvier 2024

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