

An aerial photograph of a winding asphalt road that snakes through a dense, lush green forest. The road features several sharp, hairpin turns and loops, creating a complex path. The surrounding trees are vibrant green, and the overall scene is captured from a high-angle perspective. In the top left corner, there is a small, simple wooden structure.

Laboratoire des initiatives de Vannes

Diriger plusieurs établissements

Diriger plusieurs établissements

Vincent David

Chargé de mission
ddec 56

Bernard Mercier

Chargé de mission
ddec 56

Retraité depuis sept
2020



Parmi toutes les possibilités et les choix qui naîtront des débats autour des modèles d'organisation futurs des établissements de l'enseignement catholique, une hypothèse de solution concerne la nomination d'un chef d'établissement à la tête de plusieurs structures.

Ce mode d'évolution possible questionne le modèle de gouvernance auquel nous nous sommes intéressés en allant rencontrer les chefs d'établissements déjà engagés dans de tels projets. Nous avons rencontré 11 chefs d'établissements et avons suivi pendant 2 ans la mise en place du pilotage unique de deux écoles en Morbihan. Puis nous avons regroupé 9 de ces CE une journée, pour leur présenter et discuter nos résultats.

Ces rencontres nous ont permis de proposer une analyse du vécu des chefs d'établissements dans ces contextes et de proposer quelques repères d'action destinés aux tutelles et aux chefs d'établissements qui s'engageraient dans de tels projets. Nous précisons que notre travail ne nous permet pas de dire si ces organisations sont adaptées aux réalités et aux besoins actuels. Il reste simplement un regard posé sur des expériences, qui peut aider ceux qui feraient des choix de regrouper des établissements sous une même direction.

Ce que disent les directeurs diocésains ou les tutelles quand ils décident de tels regroupements

« Permettre à des CE de bénéficier de temps de décharge suffisants pour investir pleinement leur mission et développer de nouvelles compétences dans tous les champs de responsabilité et ainsi évoluer dans le métier. »

« Dans le respect des projets d'établissement, créer de nouvelles dynamiques tout particulièrement dans les échanges entre enseignants. »

« Soutenir la densité du maillage des écoles dans des régions où l'EC est très implanté et où parfois est difficile le recrutement de chefs d'établissements pour de petites écoles. »

« Baisser les charges financières des directions quand les modèles économiques des établissements sont fragiles. »

Pour introduire et compléter ce « guide » nous vous proposons une présentation de ce travail dans une vidéo.



Partir de ce qui se vit...

Pour cette étude nous avons rencontré 11 chefs d'établissements de 24 écoles en Bretagne et à Lille

| Écoles | Loon-Plage Gravelines | Guingamp Plésidy | La Gacilly Glénac | Guénin Saint Barthélémy | Tourcoing St Christophe Tourcoing Ste Adèle | Pont Réan Guichen | Douarnenez | Buléon Lantillac | Lécousse Fougères | Saint Barnabé La Chèze | Lille ND de la Paix Lille don Bosco |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|--|----------------------|------------|---------------------|----------------------|---------------------------|--|
| Type de regroupement | | | | | | | | RPI | | | |
| Nombre d'écoles | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Classes par école | 8+10 | 18+2 | 9+3 | 7+2 | 11+5 | 8+4 | 4+4+5+3 | 2+2 | 6+3 | 2+3 | 11+10 |
| Nombre total de classes | 18 | 20 | 12 | 9 | 16 | 12 | 16 | 4 | 9 | 5 | 21 |
| Temps de décharge avant | 0,33 | 1 | 0,33 | 0,25 | 0,5 | 0,33 | 1 | 0,25 | 0,25 | 10j/an | 0,5 |
| Temps de décharge après | 1 | 1 | 0,5 | 0,33 | 1 | 0,75 | 1 | 0,25 | 0,5 | 0,25 | 1 |
| OGEC commun | non | non | non | non | non | non | 3 ogec | non | non | non | non |

Nos premiers étonnements...

- La fatigue des personnes rencontrées.
- L'envie qu'elles avaient de poursuivre le projet (malgré la fatigue).
- La variété des situations et des contextes.
- Le manque de préparation des acteurs de la communauté.
- Le manque de visibilité à moyen-terme.
- L'intérêt et le plaisir de parler de leurs situations et de partager entre eux leur vécu.

1- Une identité et un développement professionnel en mutation

« C'est un nouveau métier. Je suis plus installée, je prends des décisions plus vite car j'ai du temps. Je me suis professionnalisée ».

La prise de fonction d'une direction multi-écoles est synonyme pour des chefs d'établissement de promotion professionnelle. Elle donne un élan nouveau et le sentiment d'un intérêt renouvelé pour la mission. Elle leur permet de développer des compétences professionnelles plus abouties.

« Je me remets en question car je ne sais pas si c'est moi qui ne sais pas m'organiser »

« J'ai mis de côté sa vie personnelle car beaucoup de réunions ».

Elle modifie l'identité professionnelle et l'image de soi. Des évolutions qui génèrent des formes de satisfaction, mais engendrent aussi du stress qui peut conduire à des formes de pathologies professionnelles (frôler le burn-out, souffrance physique, difficultés familiales).

Si cette promotion est un moyen de faire évoluer sa carrière, elle peut aussi permettre à des CE de « fuir » la classe, quand le travail avec les enfants devient trop routinier ou ne génère plus de motivation suffisante.

« La classe ne me manque pas du tout ».



2- La question centrale du temps et de la délégation

« On s'attend à ce que ce soit violent et au début c'est assez violent ! »

« C'est difficile de trouver un équilibre entre investissement professionnel et temps personnel. »

« Je craignais que ce soit beaucoup d'engagements, c'était une vraie inquiétude et en effet je confirme : c'est TRES chronophage ! ».

Le temps de travail des chefs d'établissements est-il raisonnable ? Est-il même viable ?

Il se situe entre 65 et 70 h de travail par semaine avec un gros investissement le week-end et les soirs. Si les CE repèrent des gains (identité et développement professionnel), la question du temps est considérée comme la cause des limites et des souffrances. Les entretiens montrent donc la nécessité d'un cadre institutionnel qui peut porter sur les décharges, le statut et la rémunération des adjoints, la nécessité de faire évoluer une forme de culture institutionnelle qui considère la présence comme un critère d'excellence ou même un élément basique du métier.

« Ce n'est pas l'absence qui est problématique, c'est le sentiment d'absence... ».

« Pas de sentiment d'absence si l'adjoint occupe bien son rôle ».

Dans de telles organisations, faut-il être partout ? Ces éléments de culture concernent les cadres de l'institution, les enseignants, les associations, les parents et les élèves. La question de la délégation et de la responsabilité (penser comme une mise en œuvre du principe de subsidiarité mis en avant le référentiel de formation) fait naître un réel besoin de formation.

La délégation est devenue une question importante voire même une pierre angulaire de ces organisations. Avoir une personne dite référente, déléguée, adjointe, responsable de site, est perçu comme une nécessité tant dans l'école nouvelle pour un CE en poste, que pour l'école qu'il continue à diriger.

« Je lui ai dit que j'avais des craintes qu'elle prenne de la place. C'est une crainte que j'évoquais avec elle tout le temps. Je lui ai dit que j'avais peur de lui demander des choses qui n'étaient pas dans sa mission ou vis versa, trop ou pas assez. Je lui en ai fait part. Elle a bien compris et on en a parlé ensemble ».

« L'enjeu c'était de définir les missions de la référente de site »

3- L'équilibre entre le commun et le différent

« J'ai 2 réseaux, 2 paroisses, 2 collèges, 2 IEN, 2 AEP, 2 OGEC, 1 APEL : il faut faire attention de faciliter le travail du CE ! »

Les CE nous ont souvent parlé de l'équilibre entre le commun et le différent (cette expression est celle d'un d'entre eux). Les établissements réunis sous une même direction présentent des éléments communs et différents à la fois. Les situations très variées que nous avons rencontrées nous permettent d'attribuer à ce concept une importance prédictive qui peut à la fois construire des repères pour penser le projet et des repères pour définir une stratégie voire d'en évaluer la faisabilité.

« Les 2 équipes travaillent bien ensemble ! »

En termes de stratégie, les CE ont pointé la nécessité de valoriser en un premier temps les éléments communs sur lesquels il était important de s'appuyer pour mobiliser les acteurs. De ce fait les éléments différents devront être abordés avec prudence et sur un temps long.

4 - Des projets des établissements au projet de regroupement

« Il faut prendre le temps d'expliquer pour rassurer car c'est l'inconnu »

Les CE nous disent qu'une attention particulière est à porter sur la création du projet de regrouper deux ou plusieurs établissements sous l'égide d'une même direction.

« La DDEC a bien préparé les choses en rencontrant la communauté éducative et les parents de la petite école ».

Ce projet doit s'inscrire dans une volonté politique affirmée et communiquée même s'il est lancé au moment où le contexte devient favorable (départ par exemple d'un CE). La présence et la parole institutionnelles sont indispensables et favorisent la mise en place du projet.

La stratégie de création du projet est un premier élément d'accompagnement.

5- Un besoin essentiel d'être accompagné

« Je n'ai pas pu exprimer mes difficultés, donc des conséquences sur ma santé. Si j'avais pu la faire cela m'aurait soulagé ». « Le RV avec mon chargé de mission s'est bien passé, mais il m'a dit « en dehors du facteur temps, comment ça va ? ... mais mon problème, c'est le temps ! ».

Paradoxalement et malgré la reconnaissance que portent les CE envers leur institution, le manque d'accompagnement est pointé par tous ceux que nous avons interrogés. L'accompagnement s'avère un processus complexe et surtout multiforme dont il faudrait d'abord repérer les différentes étapes pour ensuite construire des modalités variées et objectivées. Nous pourrions parler d'accompagnementS (au pluriel) pour traduire les besoins dont nous ont parlé les CE. L'accompagnement du CE est attendu en trois temporalités :

- 1) de son recrutement à son installation,
- 2) sur le versant professionnel,
- 3) sur le versant personnel.

Les CE précisent que cet accompagnement doit s'étendre aussi aux acteurs et en premier aux « adjoints », puis aux associations et aux équipes. Les CE se disent accompagnés de façon variée : par les conjoints qui compensent, écoutent, encouragent, par des collègues au sein des organisations professionnelles ou des réseaux d'établissements. Mais en même temps ils reconnaissent qu'il est encore difficile d'en parler aux collègues et souhaitent pouvoir se retrouver régulièrement entre eux pour échanger et se soutenir.

« Difficile de partager mon quotidien avec des CE qui ne partagent pas ma réalité. »

Les directions multi-écoles

Quelques repères...



Un projet qui favorise les échanges, les interactions tout en respectant les spécificités de chacun

- Identifier des orientations communes qui viennent enrichir chaque projet d'établissement (ex : notion d'école inclusive, ouverture à l'international, développement durable et écologie, ouverture aux arts et à la culture, éducation à la santé ou à l'activité physique...).
- Faire profiter chaque établissement des « bonnes pratiques » de l'autre structure.
- Uniformisation des documents administratifs.
- Identifier les enjeux stratégiques : quels sont les gains recherchés ?

L'accompagnement de la construction et la mise en oeuvre du projet

- Nécessaire affirmation par la tutelle de ce modèle de gouvernance
- Anticiper le plus rapidement possible la nomination du chef d'établissement et des adjoints
- S'appuyer sur un chef d'établissement expérimenté.
- Pour la mise en place du projet, privilégier un contexte favorable (départ en retraite ou volontaire d'un des CE).
- Associer le futur chef d'établissement à la construction du projet.
- Présentation du projet en transparence aux communautés éducatives en présence du chef d'établissement (enseignants et associations y compris celle où le CE exerce déjà).
- Privilégier des directions multisites ayant des communs (cf dernier point)
- Ne pas intégrer dans un projet de pilotage un établissement qui risque de fermer ou en difficultés majeures (finances, immobilier...).
- Proximité des établissements nécessaire.
- Proximité géographique des établissements nécessaire.

Repenser le rapport au temps

- Un minimum d'une 1/2 décharge semble nécessaire pour diriger deux établissements. Une décharge complète pour 3 établissements ou plus.
- Accompagnement de la tutelle auprès de la communauté pour expliquer le temps partagé de la présence du chef d'établissement dans chaque structure.
- Se donner du temps auprès des élèves.
- Apprendre à ne pas être présent partout.
- Présence du chef d'établissement régulière et annoncée dans chaque établissement.



L'accompagnement des acteurs impliqués dans le projet

- Présentation par la tutelle du futur chef d'établissement aux communautés éducatives.
- Prévoir un temps de travail avec un collègue qui vit déjà cette réalité de multi établissements.
- Installation officielle par la tutelle du chef d'établissement et présentation des adjoints et de leurs missions.
- Réunir lors de journées spécifiques les chefs d'établissements (avec leurs adjoints le cas échéant) : échange d'expériences et partage d'outils de pilotage spécifiques (gestion du temps, collaboration avec les adjoints, délégations, courriers/informations, communication, animation pédagogique...).
- Fixer un calendrier des rencontres régulières avec la tutelle au cours desquelles on privilégiera un temps de bilan et d'écoute centré sur la personne du CE.
- Favoriser les départs en formation des adjoints.

Penser la place et le rôle des responsabilités des cadres intermédiaires.

- Indispensables fiche de poste et rémunération des adjoints.
- Délégations de l'adjoint précisées aux familles.
- Un adjoint sur chaque site (les fiches de postes peuvent être différentes) : constitution alors d'un conseil de direction.
- Organisation arrêtée et communiquée à tous les acteurs.
- Possibilité de définir différents niveaux d'adjoints.
- Penser aux temps de régulation avec les adjoints.
- Penser une communication CE/adjoint rapide, efficace et régulière.
- Formation des adjoints à la prise de responsabilités. (seuls ou avec le CE).
- Un accompagnement spécifique des adjoints par la tutelle

Analyse du commun et du différent

Quelques éléments significatifs à prendre en compte dans la construction du projet (qui peuvent, si les différents sont trop nombreux, interroger la viabilité du projet).

- Echanges pédagogiques (projets, concertations, formation...)
- La municipalité, la communauté de communes
- La tutelle
- La paroisse
- L'IEN
- Le poste ASH
- Le personnel OGEC
- Le collège de référence
- Le chargé de mission
- L'OGEC
- L'APEL

