

Les directions multi-écoles

---

# Quelques repères...



# Diriger plusieurs établissements

Vincent David

Chargé de mission  
ddec 56

Bernard Mercier

Chargé de mission  
ddec 56

Retraité depuis sept  
2020

## Quelques repères...

Parmi toutes les possibilités et les choix qui naissent 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 chefs d'établissement durant 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.



*Pour cette étude nous avons rencontré 11 chefs d'établissements de 24 écoles (Bretagne et Hauts de France).*

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.

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



## 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 collègue de référence
- Le chargé de mission
- L'OGEC
- L'APEL

