

**Eduquer ensemble**  
**Les enjeux de la communion dans l'École catholique au Liban**

*Dans quelle mesure pouvons-nous développer une culture de communion au sein de l'École catholique au Liban ?*

Panel 3 :

Modalités pour favoriser l'engagement et la coresponsabilité chez les acteurs éducatifs dans l'École Catholique.

Dépasser la simple coexistence et la concurrence des intérêts particuliers à une recherche des solutions ensemble pour un devenir collectif.

*Sr. Marlène YOUSSEF,  
Fille de la Charité.  
Directrice Ecole Immaculée Conception  
Membre du Conseil de gouvernance scolaire*

RESUME

**L'école catholique** a un rapport institutionnel à l'Église et a référence « *aux finalités de l'Enseignement Catholique qui représente une constellation d'écoles appartenant à des réseaux de congrégations d'inspirations et de charismes différents* ». Actuellement, des dangers menacent les réseaux d'écoles et les incitent au développement des solutions favorables et d'une gouvernance scolaire stratégique et/ou opérationnelle qui pose des questions relatives :

- à la répartition du **pouvoir** et **l'exercice des responsabilités déléguées** *aux différentes structures* mises en place dans l'école (conseil, réseaux, comités);
- aux **processus décisionnels** au sein de ces structures (comment prendre les décisions)

Dans ce contexte, la quête d'identité et de professionnalisation de l'école catholique est une stratégie de recherche des solutions pour un devenir collectif en cohérence avec sa vision mission et valeurs. A cet effet, une expérience vécue au niveau d'un réseau d'écoles permet de confirmer l'importance de la mise en place des politiques éducatives pour un réseau d'écoles afin de clarifier les rôles et les responsabilités, favoriser des décisions plus cohérentes, améliorer les relations publiques, car des politiques écrites sont rassurantes, réduisent les pressions sur un conseil de gouvernance scolaire, font éviter les critiques lorsque des décisions sont prises, facilitent un examen méthodique des pratiques du conseil et assurent un conseil de gouvernance et un personnel mieux informés. Aujourd'hui, l'enjeu est de taille car notre pays, à l'avenir incertain, exige de nous plus de vigilance et de solidarité et notre communauté chrétienne, en général, et catholique, en particulier, a besoin de se ressouder et de retrouver ses repères loin de l'isolement professionnel.

## I. INTORUDUCTION

L'École Catholique est un choix stratégique de l'Église dans sa mission évangélisatrice.

Cette école est donc un élément de développement dans la société libanaise et sa survie est essentielle à cette société, si cette dernière doit impérativement continuer à assumer son rôle dans la région et dans le monde.

**L'école catholique** a un rapport institutionnel à l'Église et a référence « *aux finalités de l'Enseignement Catholique qui représente une constellation d'écoles appartenant à des réseaux de congrégations d'inspirations et de charismes différents* ».

Depuis quelques années, le secrétariat des écoles catholiques en collaboration avec les tutelles congréganistes a décelé le besoin de planification des actions stratégiques :

- une vision commune d'une existence sociale partagée et d'une culture éducative ouverte ;
- un plan de réussite éducative favorisant le dépassement de la simple coexistence et la concurrence des intérêts particuliers à une recherche des solutions ensemble pour un devenir collectif dans des situations très complexes.
- un plan d'analyse des dangers qui menacent l'école catholique pour proposer des solutions communes.

## II. Les dangers qui menacent les écoles en réseau :

- La crise économique dans laquelle le pays s'enlise de plus en plus et ses conséquences sociales,
- La vétusté de certaines de nos écoles qui ont besoin de s'adapter aux exigences pédagogiques modernes
- Le manque de formation des directeurs d'établissements (religieux ou laïcs) : gestion scolaire, développement professionnel en même temps que la formation spirituelle.
- Le manque de vocation.
- L'isolation parfois du travail des écoles d'un réseau : la solitude des établissements et leur travail indépendant sans recours à l'autrui
- Le manque de collaboration entre les écoles du même réseau ou entre les écoles de plusieurs tutelles existantes dans le même bassin de vie géographique.
- La compétition mal placée. Dans ce monde de mutation, si un réseau d'écoles est centré sur l'avenir des élèves, il a besoin d'assurer une synergie entre les compétences des ressources humaines (personnel enseignant ou non enseignant) et celles des chefs leaders ou managers dans les établissements du réseau
- La fuite des cerveaux vers l'étranger.
- Le recul des valeurs morales.
- L'émigration galopante.
- La considération d'un dirigeant comme un surhomme. Andreu Solé qui souligne que les bons patrons savent cultiver la vertu de l'humilité. Il poursuit en indiquant que le dirigeant est un être ordinaire et qu'« il faut démythifier, désacraliser les dirigeants! Arrêtons de les présenter comme des surhommes. C'est très dangereux ».
- Manquement de l'ETAT/ONG :
  - ✓ Au soutien matériel à ces établissements

- ✓ à ses obligations élémentaires vis-à-vis des établissements d'enseignement privé

### III. Solutions stratégiques proposées pour un réseau d'écoles

- Améliorer la gestion des ressources humaines et la gestion des risques.
  - ✚ Analyser le contexte complexe du travail du personnel enseignant et non enseignant au sein des écoles du réseau.
- Transformer le fonctionnement des écoles en réseau.
  - ✚ L'école catholique doit être apprenante et qualifiante dans la quête de navigation professionnelle (démarche qualité, accréditation) malgré les défis actuels.
- Favoriser la multiplication des réseaux de professionnels.
  - ✚ Encourager le travail collaboratif en équipe (comités, conseils).
- Favoriser la mutualisation des pratiques.
  - ✚ Aider chacun des membres d'un réseau des professionnels à avoir la possibilité de progresser dans sa quête de professionnalisation du métier, dans le développement de son identité, et de son appartenance.
- Développer un contexte de changement systémique.
  - ✚ Mettre en relief les relations entre l'action et le savoir, entre la compétence individuelle et la compétence collective.
- Assurer une meilleure qualité de gestion scolaire par les moyens technologiques pour **la capitalisation systémique** des informations au sein des écoles qualifiantes.
  - ✚ Implémenter un SIS système d'information scolaire SIS (académique)
    - ✓ Dossier familial : Social, administratif, médical, transport,
    - ✓ Dossier éducatif : Niveau académique, évaluations et notes, Vie scolaire, Module de l'enseignant, téléchargement des devoirs, planification scolaire...
    - ✓ Communication intérieure, en réseau, et avec les bénéficiaires : Apps, Web.
  - ✚ Implémenter un ERP = PGI : qui signifie **Progiciel de Gestion Intégré**. Donc **PGI = ERP = logiciel planification des ressources**. Un ERP a vocation à traiter différents pôles de l'établissement pour la consolidation des résultats :
    - ✓ la gestion des achats
    - ✓ la gestion des stocks
    - ✓ la gestion commerciales/des ventes
    - ✓ la gestion de la production
    - ✓ la gestion financière.

S'ajoute à ces deux systèmes de communication la messagerie électronique qui peut faciliter les relations à l'intérieur de l'établissement comme étant un outil de travail collaboratif.

Ces différents logiciels peuvent présenter aux écoles en réseau des modules pour faciliter:

- la standardisation institutionnelle des pratiques informationnelles : identification des postes clés, de leurs missions et de leurs responsabilités;
  - la consolidation collective des informations : collecte et analyse des données académiques, administratives ou financières auditées ;
  - l'évaluation annuelle du fonctionnement des systèmes;
  - l'évaluation des performances individuelles et collectives ;
  - la mise en place d'une démarche cyber-sécurité ;
  - la possibilité qu'elles restent qualifiantes.
- Chaque établissement d'un réseau doit répondre à un besoin spécifique car il ne se trouve seul en mesure de répondre à tous les besoins.
    - ✚ Mettre en relief la spécificité de chaque établissement scolaire.

- Créer à partir de plusieurs établissements voisins, situés dans un même bassin de vie ou de formation, des réponses cohérentes aux demandes et aux besoins locaux. France ROLLIN
  - ✚ Collaborer et dialoguer ensemble.
- Constituer des maillages d'établissements d'un réseau.
  - ✚ Faire fonctionner en réseaux les écoles sous la même tutelle congréganiste.
- Améliorer les pratiques professionnelles dans les écoles en réseaux. Guy PELLETIER
  - ✚ Faire un audit interne et externe : pédagogique, financier, managérial, etc.
- Mesurer les performances globales des écoles en réseau.
  - ✚ Mettre à jour des référentiels des métiers pour faciliter l'évaluation et l'analyse individuelles et collectives des activités, des compétences et des résultats atteints.
  - ✚ Développer des portfolios pour le développement des métiers des enseignants et des administrateurs.
- Favoriser la réflexion individuelle et collective sur les politiques du réseau.
  - ✚ Réviser la vision mission et valeurs
  - ✚ Ecrire les politiques éducatives du réseau

*L'efficacité professionnelle des réseaux ne se mesure pas si facilement mais se construit, se négocie, se pratique et se vit.*

#### IV. Développer une gouvernance scolaire d'un réseau

- La gouvernance stratégique (**Pouvoir souverain**) : Est L'expression de décisions collectives.
  - ✓ C'est la responsabilité de la tutelle d'un réseau
  - ✓ Un pouvoir de contrôle : Conseil de gouvernance scolaire
- La gouvernance opérationnelle (**Pouvoir exécutif**) : offre un pont entre un établissement et son environnement.
  - ✓ C'est la responsabilité du chef d'établissement au sein d'une école d'un réseau
  - ✓ Un pouvoir de contrôle : Conseil d'administration scolaire

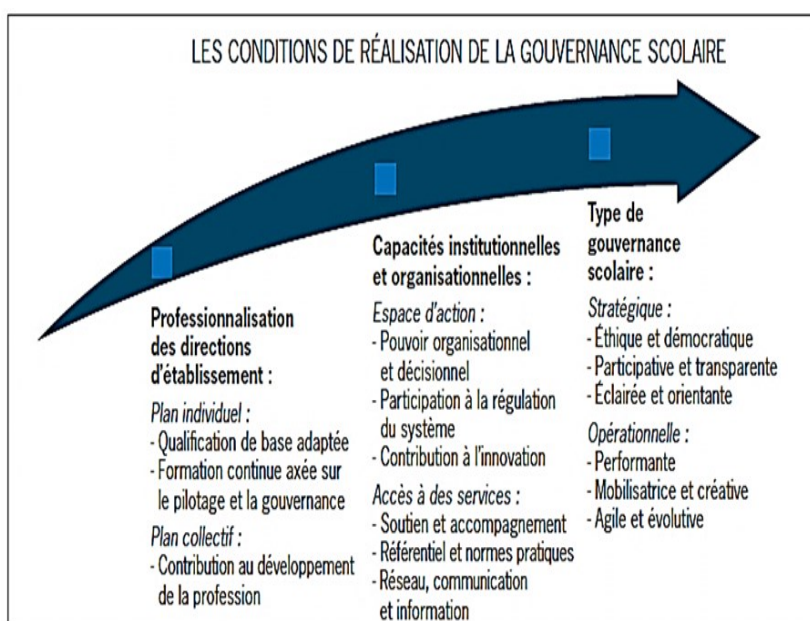
Parler de la gouvernance c'est se référer à un mode d'organisation qui prend en compte le fonctionnement des structures et les interactions entre les individus. Elle pose des questions relatives :

- à la répartition du **pouvoir** et **l'exercice des responsabilités déléguées** aux différentes structures mises en place dans les écoles d'un réseau (conseil, réseaux, comités);
- aux **processus décisionnels** au sein de ces structures (comment prendre les décisions, comment sont-elles influencées par les parties prenantes).

#### Les besoins fondamentaux sous-tendant la volonté de concevoir la gouvernance scolaire

- Décentralisation des pouvoirs et la création d'un espace de pilotage au niveau local;
- Reconnaissance des générations futures et du développement durable ;
- Démocratisation et participation des partenaires de l'école ;
- Traitement équitable et transparence dans l'ensemble d'un système éducatif ;
- Reddition de compte et imputabilité à chaque palier d'un système éducatif ;
- Consensus sur les rôles et les responsabilités des structures et des RH
- Légitimité et mobilisation des acteurs et des décideurs locaux ;
- Création d'un espace pour l'autonomie, le leadership et la créativité au niveau local;

- Développement de la performance globale de l'établissement ;
- Respect des politiques, des règles et des normes;
- Initiative et innovation dans la gestion scolaire.



## V. Expérience du Réseau Educatif des Filles de la Charité

Dr Carla Massoud collègue et consultante Education comparée a partagé nos convictions et a aidé les Filles de la Charité à vivre une expérience nouvelle pour créer un réseau d'écoles.

La visitatrice des Filles de la Charité et son conseil l'ont engagée comme consultante d'un comité d'analyse et de réflexion CAR dans un projet de mise à jour de notre vision mission et valeurs, et d'élaboration des politiques éducatives de notre réseau qui permettront aux établissements scolaires de faire la mise en œuvre des décisions stratégiques communes.

Nous avons commencé notre aventure en octobre 2019.

CAR et 7 comités :

| <b>Comités</b>                      |
|-------------------------------------|
| Management des Ressources humaines  |
| Gestion financière                  |
| Partenariat-social                  |
| Bureau pédagogique BP/Formation CDF |
| Bureau pédagogique BP/ curriculum   |
| Pôle Charisme                       |
| Règlement intérieur                 |

Une fois les politiques éducatives finalisées de 300 pages, un conseil de gouvernance a été mis en place par la visitatrice pour veiller à la mise en application de ces politiques au niveau des écoles du réseau. Nous témoignons que ce travail collaboratif a permis la subsidiarité :

✓ *Expliciter les politiques : le cadre de cohérence*

*dans chaque domaine :*

- *ce que l'on recherche, la finalité*
- *les principes d'action intangibles*
- *les rôles et responsabilités des acteurs*
- ✓ *Clarifier le processus de décision /domaine :*
  - *lister les décisions récurrentes majeures*
  - *définir le processus de décision pour chacune : « qui est consulté, qui décide, qui est informé »*

Ce travail a organisé la parole pour **développer notre capacité à « relire » ensemble nos fonctionnements :**

- Apprendre à :
- **Dire** les choses, d'alerter, de parler vrai
- **Écouter** les autres sans être piégé par ses propres préjugés
- **Adapter** ses façons d'être et de faire pour mieux réussir
- Mettre en place **des « rituels »**
- Relecture d'expérience : évaluation collective de l'action et de la gouvernance
- Feed-back individuels

Les politiques scolaires ont permis de :

- favoriser des décisions plus cohérentes.
- économiser le temps, l'argent et les efforts du conseil de gouvernance en réglant les questions importantes.
- améliorer les relations publiques
- réduire les pressions sur le conseil et éviter les critiques lorsque des décisions sont prises
- donner au conseil une direction basée sur une base politique solide.
- promouvoir la continuité d'action dans la congrégation,
- faciliter un examen méthodique des pratiques professionnelles.
- assurer un conseil et un personnel mieux informés.

Il est important de noter que la politique est un processus circulaire.

Pour cela les politiques doivent être examinées régulièrement et révisées pour répondre aux besoins des écoles, des parents, des enseignants, et de la communauté scolaire et surtout les étudiants.

## **VI. CONCLUSION**

Aujourd'hui, l'enjeu est de taille :

- Notre pays, à l'avenir incertain, exige de nous plus de vigilance et de solidarité.
- Notre communauté chrétienne, en général, et catholique, en particulier, a besoin de se ressouder et de retrouver ses repères loin de l'isolement professionnel.
- Le troisième millénaire nous invite à opérer des mutations mais aussi à prendre des décisions stratégiques communes.

Oui, notre mission est stratégique et professionnelle. Elle est aussi Politique (avec un grand P) au tant qu'Évangélique. Avançons au large. Merci.