



CONSEIL DE TUTELLE

**Synthèse générale du rapport de visite de Tutelle**  
**du Groupe Scolaire Fénelon – Sainte Marie Paris 8ème.**

**(05-06-07 octobre 2005)**

Visiteurs :

Membres du Conseil de Tutelle : Jean-Paul Charles, Directeur Diocésain Adjoint chargé du Premier Degré, Frédéric Gautier, Directeur Diocésain, Aude d'Origny, Viviane Marchand, Hélène Soulabaille.

Collaborateurs du Conseil de Tutelle : André Coinde, Marc Sautereau.

Preliminaires:

1 - Un rapport qui est la mise par écrit d'échanges, d'analyses ou de témoignages de plusieurs dizaines de personnes contient inévitablement des approximations. Un visiteur est un peu comme le chercheur qui est parfois gêné dans l'analyse des résultats de sa recherche par la présence de son instrument de mesure, lequel peut fausser la réalité observée.

Où sont les principaux écueils d'un tel rapport ?

- Complexité de l'organisation interne et des relations humaines au sein d'un tel ensemble.
- Affirmations contradictoires en fonction des points de vue des uns et des autres
- La confusion possible entre le ressenti et la réalité objective (travaux, effectifs...)
- Des informations partielles qui peuvent entraîner des affirmations partiales.

Tout cela incite à parler avec prudence et nuance.

2 - Un rapport n'est pas un jugement de valeur de la communauté éducative ou sur les personnes. Il est une aide au discernement à partir d'un certain nombre de constats qu'il revient au Chef d'Etablissement et à son équipe de prendre en compte pour la recherche d'un meilleur bien.

3 – Méthode choisie pour le compte rendu :

Un premier rapport issu de la mise en commun des notes des visiteurs, qui est le compte-rendu de tous les échanges.

Une première synthèse ordonnée par groupe rencontré (18 pages) disponible pour chaque groupe reçu auprès de Monsieur Combescure.

Un rapport à la communauté éducative qui s'articule autour des réalités les plus caractéristiques et qui pourront faire l'objet d'une réflexion ultérieure de l'Institution.

(9 pages). Diffusion large.

\*\*\*

## **Introduction :**

Remerciements pour la qualité de l'accueil et des échanges.

Le Groupe Scolaire Fénelon Sainte-Marie fonctionne bien voire très bien, les personnes qui y travaillent (élèves et adultes) y sont heureuses, même si certaines améliorations de fonctionnement ou de locaux sont souhaitées. Fénelon possède d'indiscutables atouts de toutes sortes et pourrait même, à travers sa réalité actuelle et son évolution avoir un rôle pionnier au sein de l'Enseignement Catholique de Paris.

Il semble que ce qui exprime le mieux les différents échanges que nous avons eus tient dans la capacité pour le Groupe Scolaire Fénelon d'assumer de manière positive dans tous les domaines sa réalité de Groupe Scolaire, c'est à dire la tension qui naît inévitablement entre l'un et le multiple, le même et le différent, le proche et le lointain, pour parler comme les philosophes.

Cette capacité à vivre positivement ces tensions inévitables peut se décliner au sein des réalités suivantes, qui seront nos têtes de chapitre :

### **1 - Un seul Groupe Scolaire formé de réalités différentes :**

Un seul Groupe scolaire formé de 6 réalités académiques différentes : 3 écoles un collège, un lycée, des classes préparatoires.

Un seul GS constitué de 5 implantations distinctes et pour deux écoles relativement éloignées.

Un GS formé de plusieurs communautés éducatives

Un CE coordinateur, 3 CE du Premier Degré, une directrice du collège, une directrice des Prépas, un Directeur du Lycée.

La réalité du Groupe Scolaire apparaît plus pleinement dans le domaine de la gestion et du sentiment d'appartenance des parents. Ce constat n'est pas étonnant. La dernière visite de tutelle l'exprimait déjà : « Le GS s'est construit à partir d'une logique gestionnaire. C'est un point fondamental à retenir pour comprendre la force actuelle du Groupe », même s'il précisait ensuite que cette logique n'était plus première au terme de sa constitution.

En interne, on semble se reconnaître davantage dans le vécu d'une communauté éducative locale ou au sein d'un cycle.

Cette double réalité d'une « entreprise éducative » joue dans de nombreux domaines :

La taille du Groupe Scolaire (et donc son budget) permet de mettre à disposition de l'ensemble des moyens en personnels, locaux et équipements que des entités isolées ne pourraient pas avoir. L'effet « taille » et une « mutualisation de moyens » jouent sous ce rapport de manière tout à fait bénéfique pour le bien de tous.

Mais la gestion commune d'entités différentes et parfois isolées ne va pas de soi. Elle pose inévitablement la question du rapport entre les attentes communes et les attentes particulières dans les différents domaines de la pédagogie, des travaux, de l'organisation interne, de la communication, etc.

- Pédagogie : Des enseignants ne comprennent pas toujours ce qui renvoie à la logique du GS ou ce qui relève de l'autonomie de chaque entité.
- Organisation pédagogique : Comment travailler davantage sur les articulations des différentes entités ?
- Travaux : Tension entre les grands chantiers (les plus visibles) et les menus travaux d'entretien de locaux ou de matériel.
- Communication : Qui informe qui, de quoi, par quels moyens, pour quelle entité ? Comment doser ce qui relève des réunions « formelles » et des rencontres informelles ?
- Organigramme : Qui doit rendre compte à qui ?
- Convivialité : Sur quels registres jouer ? Sentiment d'appartenance au GS ou-et relations de proximité au sein des différentes structures ?

## **2 - Recherche d'excellence et refus de l'élitisme**

Ce thème revient de manière récurrente et inévitablement controversé dans les constats sur la réalité actuelle.

La situation géographique de Fénelon, la demande locale des familles, le projet d'excellence de l'établissement, sont autant de caractéristiques de son identité.

Cette problématique particulière d'un recrutement de proximité de fait et d'un souhait d'ouverture sociale est abordée comme une question ouverte, formulée plutôt paisiblement, comme une vigilance à maintenir constamment et non comme une critique de l'existant ou une revendication idéologique.

On retrouve tout à la fois : le sentiment d'être dans une situation privilégiée, d'avoir des élèves « faciles », de pouvoir exiger beaucoup d'eux, mais aussi d'avoir à leur faire prendre conscience de cette situation, de les ouvrir à d'autres réalités sociales, de simplifier les relations entre eux, d'éviter les caricatures qui enferment ou stigmatisent.

Même si l'on peut toujours évoquer telle ou telle situation particulière qui n'a pas donné satisfaction, on sent bien que le projet éducatif de Fénelon et la grande majorité de tous les acteurs engagés dans la formation des élèves tendent à rechercher constamment l'équilibre entre l'exigence scolaire qui passe par l'évaluation des résultats et la prise en compte de la valeur humaine de l'élève dans cette évaluation. Les statistiques concernant le maintien des élèves au sein de l'établissement confirment la réalité de cette orientation fondamentale.

Les enseignants s'accordent généralement sur ce qui permet à Fénelon de promouvoir un projet d'excellence :

- CPGE : Les professeurs recrutés sont en accord avec cet objectif : ne pas faire une CPGE de plus calquée sur le public mais développer un projet d'accompagnement de l'étudiant en s'attachant à son épanouissement intellectuel et personnel (lutter contre la déprime, la solitude, la compétition acharnée...) Les nouveaux enseignants perpétuent ce projet et n'hésitent pas à se remettre en question face à l'évolution des élèves (dont l'hétérogénéité s'accroît fortement)
- La taille de l'établissement qui permet de constituer de véritables équipes disciplinaires avec des groupes d'analyse de pratique, des parrains pour les nouveaux.

- Une bonne transmission de la culture Maison, perpétuée aussi grâce à la fidélité des familles. Une bonne articulation entre professeurs, cadres et direction. De bonnes relations entre CPGE – Lycée et Collège – Lycée (professeurs communs).
- Un souci commun de la discipline d'où un très fort suivi éducatif partagé par les professeurs, les éducateurs et les cadres.
- Un important dialogue avec les parents qui soutiennent les enseignants.
- Des élèves faciles, à l'aise dans leurs relations aux adultes, capables d'abstraction.
- Une réelle capacité à valoriser les talents des élèves (bourse aux talents, ...)
- Une grande richesse des moyens techniques et pédagogiques (même si tous les vœux des professeurs ne sont pas réalisés)...

### **3 - Identité chrétienne et diversité des cheminements des élèves et des adultes**

Cette tension ne peut se comprendre dans sa logique interne qu'à partir du moment où on cherche à la comprendre de l'intérieur même du projet de l'établissement.

Une certaine manière d'opposer caractère catholique à ouverture ou d'associer identité à fermeture ne peut pas rendre compte d'une réalité humaine plus complexe et plus subtile. La catholicité d'un établissement et de son projet éducatif n'est finalement rien d'autre, mais c'est déjà beaucoup, que proposer le Christ comme chemin de croissance en humanité.

Une ou deux formules ont retenu notre attention : « Depuis quelques années, il y a plus de naturel dans le rapport au surnaturel ». Ce qui semble attester que le projet pastoral de l'établissement est à la fois plus explicite et mieux intégré dans la vie de la communauté éducative, même si la référence chrétienne explicite reste un sujet de discussion au sein du corps professoral.

L'heure de FHR semble bien acceptée par les élèves comme contribuant à la cohérence d'un projet choisi par eux-mêmes ou par leurs parents.

Autre formule : « Fénelon est un établissement ouvertement catholique et catholiquement ouvert », ce qui semble bien exprimer que le projet pastoral peut largement s'accommoder d'une identification claire de la catholicité de l'établissement et d'une pluralité de cheminements spirituels des élèves comme des adultes. On retrouve dans ce positionnement le préambule du Statut de l'Enseignement Catholique : « L'Enseignement Catholique ne peut renoncer à la liberté de proposer le message et d'exposer les valeurs de l'éducation chrétienne. Il devrait être clair à tous qu'exposer et proposer n'équivaut pas à imposer ».

### **4 - Grands travaux et suivi du quotidien**

Le Conseil d'Administration est composé de personnes qui apportent avec beaucoup de générosité, de disponibilité et d'efficacité leurs compétences en matière de gestion financière et immobilière.

Elles sont bien conscientes de l'équation qui se présente pour les années à venir : assurer la sécurité des bâtiments en fonction de normes qui évoluent constamment, rénover progressivement l'existant, et si possible gagner de nouveaux espaces, poursuivre la politique d'infrastructures et d'équipement pédagogique, maîtriser la masse salariale, tout en sachant que les charges augmentent et que les subventions ont plutôt tendance à stagner, la seule variable d'ajustement étant les scolarités payées par les familles.

Les visiteurs profitent de cette occasion pour rendre un hommage sincère et mérité aux membres du conseil d'administration et au président de l'association propriétaire pour la qualité de leur engagement.

Ce chapitre sur les travaux illustre deux difficultés évoquées lors des différents entretiens :

- La difficulté de tenir tout à la fois la nécessité de « grands travaux » au niveau du GS (ce qui implique d'importants financements et donc des choix de priorité et pour les équipes responsables, disponibilité à certains chantiers et pas à d'autres) et les indispensables « petits travaux d'entretien » sur chacune des implantations auxquels les équipes sur place sont évidemment plus sensibles.

- La difficulté de faire la part entre la réalité des travaux effectués dans tel ou tel site (une approche objective consiste notamment à examiner les montants investis sur chaque site) et le ressenti des personnes sur place qui attendent de petits travaux d'aménagement qui leur paraissent indispensables à l'exercice quotidien de leur travail. Il n'est pas rare que de ce point de vue, un sentiment compréhensible de frustration l'emporte sur celui de satisfaction même si au regard des enjeux ou des sommes investies, il n'est pas légitime...

### **5 - Le « mieux » et le « plus »**

Les « plus » ou activités et projets supplémentaires proposés aux élèves participent à l'identité qui caractérise un établissement en le différenciant des autres. A Fénelon, il est communément admis que les élèves ayant un bon niveau scolaire, il est possible de leur proposer des activités allant au-delà de ce qu'impose la seule application des programmes et privilégiant l'ouverture d'esprit et la curiosité ou leur permettant d'exercer leurs talents.

Mais certaines interrogations apparaissent concernant le foisonnement des projets :

- L'attention renforcée à une éducation au choix de jeunes sur-sollicités (lié au milieu social) et peu sensibles au sens de ce qui est proposé.
- Le souci que tous les projets font appel à des capacités d'abstractions et confortent une certaine forme d'élitisme.
- Le risque d'une lassitude des enseignants les plus impliqués.

Ces remarques soulignent l'importance du rôle de la direction pour canaliser cette richesse afin d'éviter la dispersion et pour rappeler régulièrement le fondement éducatif ainsi que le sens de ces activités.

### **6 – Les élèves et Fénelon**

Les élèves vus par Fénelon :

- Bon niveau scolaire et motivation pour leurs études.
- Bon rapport à l'autorité et facilités dans la relation à l'adulte.
- Goût de la réflexion sur les grandes questions humaines et spirituelles
- Des qualités de générosité et de capacité d'engagement au service des autres
- Statut social privilégié, relativement homogène, pas toujours tolérant.

- Fidélité à l'institution qui s'exprime parfois comme un droit acquis d'y poursuivre la totalité des études.
- Soutien réel des familles, et difficultés pour des élèves favorisés par la vie à devenir autonomes.
- Parfois laissés à eux-mêmes par démission des parents
- Une certaine désinvolture par rapport au coût réel de la vie.

Pour le paragraphe suivant, nous avons fait le choix de laisser l'intégralité du texte à l'état brut, y compris avec les éventuelles contradictions qu'il comporte, pensant qu'il permettait de rendre mieux compte de la richesse et de l'intérêt des échanges.

### Fénelon vu par les élèves délégués du Collège :

Pour les plus jeunes, les mots choisis pour qualifier leur collège ont une résonance d'ordre relationnelle et quelque peu affective : « ambiance, écoute, gentillesse, respect, épanouissement, familial, accueillant, chaleureux, amitié, sympathie, super, grand ... »

Chez les plus grands, les mots qui reviennent le plus souvent ont une connotation plus studieuse : « discipline, réussite, bon niveau, beaucoup de travail, étude, rigueur, amitié, ambiance »

Pour tous, « les amis » tiennent une place importante et ils ont déploré une relation qui peut être marquée par l'intolérance entre eux ; la tenue vestimentaire, l'apparence physique engendrent des « a priori » et par voie de conséquence la sympathie ou l'antipathie.

Les sixièmes ont souligné le problème de la cour pendant les récréations : « il y a trop de monde, on se fait bousculer par les troisièmes, il y a un manque de respect des grands pour les petits, la cour est trop petite »

Plusieurs ont évoqué les emplois du temps mal équilibrés : « on peut avoir certains jours jusqu'à sept heures de cours, sortir à 18 heures ou parfois terminer à 15 heures ». Certains se sentent stressés tant par la pression des parents que par l'exigence des professeurs qui demandent trop de travail personnel.

Certains élèves de troisième ont noté leur peu d'intérêt pour l'heure de catéchèse sans expliciter les motifs.

Leur objectif pour cette année est de réussir le brevet, avoir de bonnes notes, être admis en seconde, entrer dans un lycée prestigieux.

Tous reconnaissent qu'ils sont soutenus, écoutés « on est accompagné, entouré », « on est à mon écoute par les professeurs quand je ne comprends pas une leçon lors des cours, et par les surveillants quand j'ai un problème », « je me suis sentie accueillie grâce à la journée d'intégration »

Quand nous leur avons demandé les raisons pour lesquelles leurs parents les avaient inscrits à Fénelon, les réponses ont été concordantes : « c'est une bonne école, il y a un bon niveau, on bosse, on est en sécurité, on prend en compte la religion » mais aussi pour retrouver les amis...

Pour terminer les troisièmes ont formulé le souhait de participer à tout le conseil de classe mais tous ont tenu à nous dire qu'ils étaient heureux à Fénelon en évoquant tout ce qu'ils appréciaient dans l'établissement : l'ambiance, l'organisation, l'équipement, les activités, les voyages, le CAV, les amis, la mixité, la fête de l'école, la cantine.

L'un d'entre eux a dit une phrase qui résume bien leur situation « c'est assez confortable »

Fénelon vus par les élèves délégués du Lycée à travers le questionnaire qu'ils ont rempli :

1 - Quels sont, pour vous, les trois mots qui qualifient le mieux Fénelon ?

- Un mot dominant : TRAVAIL
- Quatre axes :
  - la rigueur (encadrement, discipline, sérieux...)
  - l'élitisme (individualisme, compétition...)
  - l'autonomie (indépendance, confiance...)
  - la convivialité (vie, respect, famille, partage...)

2 - Trouvez-vous une écoute et un soutien au sein du lycée ?

Oui, très majoritairement : parfois par rapport aux problèmes personnels, très souvent dans le travail, de la part des enseignants en lien avec le travail ;

Non par incidence de la lourdeur des emplois du temps, du manque de fonctionnalité des locaux ou des sur-effectifs.

3 - Le lycée permet-il des progrès ?

- scolaires : Oui majoritairement, surtout grâce à la qualité des professeurs et des évaluations

Non toujours à cause des emplois du temps

Un souhait : développer une plus grande maîtrise des langues vivantes

- humains : Oui grâce à la FHR , aux activités spirituelles et au respect des autres convictions, aux divers projets culturels, aux bonnes relations entre élèves et avec les enseignants,

Non à cause de l'esprit de compétition, de la non mixité sociale, de certains jeunes professeurs perçus comme très stricts, de certains animateurs de FHR jugés trop prosélytes.

4 - A quoi tenez-vous ?

- l'ambiance, les coutumes, les voyages, la bourse aux talents, la journée des Terminales
- l'importance des délégués
- la présence et la disponibilité des enseignants
- l'aide apportée par la conseillère d'orientation

5 - Que faudrait-il changer ou améliorer ?

- l'état des locaux (vétusté et exigüité de certaines classes)
- les installations sportives
- les effectifs trop chargés

- les emplois du temps (superposition des spécialités et options)
- la place de la filière Littéraire
- la préparation des redoublements et des départs non souhaités
- le lieu (couloir) et l'heure de la messe
- les relations avec les surveillants

Deux remarques finales :

- Les lycéens de Fénelon ont fortement conscience d'être « gâtés » ;
- Ils soulignent une tension forte entre un bon relationnel (la « famille Fénelon ») et le gigantisme du groupe.

### **7 – Conclusions : Quelques « points forts » ou « tensions positives » du Groupe Scolaire :**

- Des effectifs importants mais une écoute et une attention personnalisée
- « Gigantisme » du groupe mais « esprit familial »
- Pastorale explicite mais diversité des parcours
- Recherche de l'excellence mais souci de faire réussir tous les élèves
- Homogénéité sociale mais souci éducatif d'ouverture et de responsabilisation
- Gestion serrée et locaux exigus mais moyens pédagogiques performants
- Gestion d'entreprise au service des communautés éducatives
- Axe prioritaire centré sur les études mais de nombreuses activités éducatives

### **8 – Points d'attention et de travail :**

Les écoles primaires :

- Besoin d'explicitation de ce qui relève de l'autonomie de chaque lieu et de ce qui relève de la gestion commune
- Problématique générale de la « vie scolaire » en Premier Degré
- Suivi des petits travaux dans les implantations
- Equipements pédagogiques
- Liaison Ecoles - Collège
- Modalités de travail et de concertation avec le Directeur coordonnateur

Les établissements secondaires:

- Réflexion sur les emplois du temps
- Les locaux du lycée
- Modes diversifiés de participation volontaire des enseignants au projet pastoral
- Lieux d'écoute et de parole des élèves
- Transmission du « savoir faire » propre à Fénelon aux nouvelles générations d'enseignants et d'éducateurs
- Liens Lycée – Classes Préparatoires à renforcer

Le travail sur ces points d'attention sera grandement facilité par le fait que le Chef d'Etablissement coordonnateur et son équipe sont bien conscients de la plupart des difficultés soulevées, qu'elles soient d'ordre matériel ou pédagogique.

## **9 - Conclusion :**

L'Histoire de Fénelon a été marquée par des fusions successives qui ont considérablement augmenté la taille du groupe par ajouts d'établissement et par croissance interne du secondaire. La constitution du GS a mobilisé les énergies pour créer une unité institutionnelle, fonctionnelle, un sentiment d'appartenance en interne, une image commune en externe.

Aujourd'hui, le GS a atteint sa taille définitive et son identité « ad extra » est bien affirmée et établie.

C'est davantage en interne qu'il faut trouver aujourd'hui ce qui permettra :

- de fédérer les énergies au service du projet d'établissement
- de répondre aux attentes diversifiées des différents acteurs des communautés éducatives
- de trouver les nouveaux équilibres permettant de vivre positivement cette spécificité de Groupe Scolaire qui consiste à concilier autonomie pédagogique et communauté de gestion.

A l'issue de cette visite, les membres du Conseil de Tutelle confirment que la qualité des personnes rencontrées, leur niveau d'engagement personnel et professionnel, leur attachement à l'établissement et leur capacité à travailler ensemble permettront de rechercher le meilleur bien des élèves et de l'institution. Ils réaffirment que la manière dont Fénelon saura toujours mieux vivre cette réalité de Groupe Scolaire fédérant divers établissements primaires pourra nous aider à réfléchir à des évolutions analogues pour l'Enseignement Catholique de Paris.

\*\*\*