

Formation initiale des chefs d'établissement

Texte d'orientation

SGEC/2018/480
13/04/2018

**Adopté par le Comité National de l'Enseignement Catholique
du 13 avril 2018**

1. PRÉAMBULE – EXPOSÉ DES MOTIFS

En 2011 lors de la clôture des Etats Généraux de l'Enseignement catholique, le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique annonçait sa volonté de rechercher les voies et chemins d'une promotion professionnelle et personnelle des acteurs de l'Enseignement catholique « seul vrai patrimoine de l'Enseignement catholique ».

C'est dans ce cadre et avec la volonté de :

- valoriser les formations proposées de manière à favoriser la prise de responsabilité et la mobilité des personnes dans l'Enseignement catholique et en dehors ;
- garantir la professionnalisation des parcours et un niveau d'exigence suffisant, et attendu des cadres de l'enseignement privé sous contrat, en mettant en œuvre un titre de niveau I ;

que l'Enseignement catholique a fait le choix, en 2013 de modifier le parcours de formation des chefs d'établissement en l'inscrivant dans la démarche de reconnaissance de certification proposée par le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

C'est ainsi que, faisant suite à la reconnaissance, par le RNCP, d'une première certification par l'Enseignement catholique en 2008 (*Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres supérieurs pédagogiques*), l'Enseignement catholique a obtenu la reconnaissance d'un second titre de niveau I : le *Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation* dont le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique est le certificateur.

Par la suite, un troisième titre, toujours de niveau I, est venu compléter le dispositif de formation certifiante des cadres de l'Enseignement catholique : le *Titre de coordinateur opérationnel dans des établissements éducatifs scolaires et/ou de formation* destiné à certifier la formation des adjoints. Le Collège employeur et le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique sont co-certificateurs de ce troisième titre.

Cette évolution essentielle de la conception et de l'organisation de la formation des chefs d'établissement s'inscrit dans la longue histoire de la formation des chefs d'établissement de l'Enseignement catholique.

Débutée par l'engagement des Organisations professionnelles de chefs d'établissement en faveur de la professionnalisation des chefs d'établissement à travers l'ASFODEL, poursuivie, à la demande des évêques, à partir de 2003 avec la création de l'IFCEC (Institut de Formation des Cadres de l'Enseignement catholique), cette histoire se poursuit aujourd'hui avec l'ECM (Ecole des Cadres Missionnés).

Aujourd'hui, et depuis la mise en place du *Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation*, les textes institutionnels (texte cadre, cahier des charges) fondant la formation des chefs d'établissement de l'Enseignement catholique et datant de la création de l'ECM sont devenus obsolètes.

Le présent texte a donc pour objet de définir les conditions de conception, de réalisation, de financement et d'évaluation de la formation des chefs d'établissement tenant compte tout particulièrement :

- des conséquences de la mise en place du Titre et donc de l'unification des formations des chefs d'établissement du premier et du second degré,
- de l'adoption par le Comité National de l'Enseignement Catholique d'un statut unique du chef d'établissement,
- des contraintes financières.

2. LA FORMATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT : PRINCIPES ET FONDEMENTS

La formation initiale des chefs d'établissement est conçue, organisée et réalisée en référence :

- au référentiel du *Titre de Dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation*, certification de niveau I enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) – arrêté du mars 2014, publié au JO le 16 avril 2014 ;
- au Statut du chef d'établissement et particulièrement aux champs de responsabilités décrits dans ce statut.

Ces champs de responsabilité n'ont de sens que dans la mise en œuvre du projet éducatif de « *l'école catholique dont le but est de promouvoir la personne humaine* ». ¹ Cela exige une attention particulière aux relations humaines, notamment dans le domaine de la pédagogie et du management.

¹ Jean-Paul II – L'école Catholique au 3^{ème} millénaire.

Le parcours de formation trouve ainsi sa cohérence dans la référence à l'anthropologie chrétienne et dans la traduction qu'en donne la doctrine sociale de l'Eglise. Cette référence à l'anthropologie chrétienne et à la doctrine sociale de l'Eglise constitue le pivot de l'articulation des deux pôles de formation s'enrichissant mutuellement : le professionnel et l'institutionnel, tant dans l'organisation générale du parcours de formation que dans la composition même des sessions de formation.

2.1. UNE FORMATION PROFESSIONNELLE

Diriger une organisation à visée éducative, c'est poursuivre un projet de société et piloter les transformations permanentes des systèmes éducatifs : adaptation à la demande sociale et culturelle, à l'évolution des publics, aux contraintes économiques. Un tel enjeu nécessite d'accepter de prendre des risques pour s'engager et engager une équipe dans l'innovation et le changement.

S'appuyant sur un référentiel d'activités, la formation professionnelle vise à évaluer les compétences du chef d'établissement dans cinq domaines :

- Le pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens ;
- Le pilotage des activités et des projets pédagogiques et éducatifs de l'organisation ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La représentation de l'organisation sur les plans institutionnel, professionnel et territorial et la contribution au développement du réseau ;
- La gestion administrative, économique, financière, matérielle et immobilière de l'organisation.

L'originalité de la certification réside :

- Dans la volonté d'inscrire une certification au management dans le cadre plus large d'une réflexion sur la gouvernance dont les principes trouvent leur source dans une approche éthique de l'homme et de la responsabilité. Pour l'Enseignement catholique la référence est l'Évangile et le projet chrétien pour l'Homme ;
- Dans la volonté de prendre en compte les réalités professionnelles : la certification prend en compte la singularité des parcours et s'appuie sur des modalités impliquantes (analyse des pratiques, études de cas, mises en situation, ateliers professionnels, ...) ;
- Dans la volonté de proposer une certification suffisamment large de manière à permettre le croisement de public et à faciliter la mobilité des personnes. Les éléments professionnels du référentiel dépassent le seul champ de l'Enseignement catholique ; la certification est accessible à tout dirigeant d'une organisation éducative. (Aujourd'hui, le réseau des établissements juifs utilise ce titre pour certifier ses chefs d'établissement).

En même temps, le Titre de dirigeant s'inscrit dans le cadre plus vaste de la formation des chefs d'établissement de l'Enseignement catholique. Ce cadre comprend l'année de détermination, qui n'est pas incluse dans la formation préparant au Titre ; il oriente aussi la formation préparant au titre lui-même en la situant très explicitement au sein de l'Enseignement catholique.

2.2. UNE FORMATION INSTITUTIONNELLE

Le Titre de dirigeant est conçu de manière à garantir la construction des compétences dans le cadre éthique et institutionnel qui est le nôtre : l'ensemble des charges confiées au chef d'établissement s'exerce dans le cadre d'une responsabilité pastorale confiée par lettre de mission, ce qui exige une solide formation institutionnelle.

Le projet de l'Enseignement catholique, défini par le Statut de l'Enseignement catholique de juin 2013 et la situation très spécifique des chefs d'établissement recevant une mission confiée par l'Eglise doivent ainsi constituer, pour la formation des chefs d'établissement, un pôle incontournable.

La formation des chefs d'établissement doit donc permettre au chef d'établissement d'appréhender l'ensemble des éléments constituant le projet de l'Enseignement catholique, s'inscrivant dans celui de l'Eglise, afin qu'il puisse exercer la responsabilité pastorale confiée par la lettre de mission. Cette formation comprend la découverte ou l'approfondissement :

- de l'enseignement fondamental de l'Eglise,
- de l'enseignement de l'Eglise sur l'éducation,
- du projet et de l'organisation de l'Enseignement catholique.

2.3. UNE FORMATION CONÇUE DANS UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La formation des chefs d'établissement de l'Enseignement catholique s'inscrit dans une politique de gestion des ressources humaines qui vise à conjuguer la promotion personnelle de ses acteurs et les besoins de l'Institution en cadres dirigeants.

La conception et l'organisation de la formation des chefs d'établissement visent donc à répondre aux contraintes et objectifs suivants :

- La volonté de l'Enseignement catholique d'unifier le corps des chefs d'établissement en créant un unique *Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation* et en fusionnant les statuts des chefs d'établissement du premier degré et du second degré en un seul Statut du chef d'établissement ;

- La volonté de l'Enseignement catholique de créer un corps de chefs d'établissement en permettant à des candidats de s'identifier à la fonction d'une manière globale ce qui requiert qu'une partie de la formation soit organisée en dehors du contexte d'un établissement précis ;
- Les difficultés d'exercice de la mission des chefs d'établissement notamment au début de la première mission lorsque ces nouveaux chefs d'établissement n'ont pu bénéficier d'une formation préalable à la prise de fonction ;
- Les difficultés de recrutement des chefs d'établissement du premier degré qui proviennent notamment, de l'absence d'un vivier de candidats formés ou en cours de formation ;
- La nécessité de mettre fin, autant que possible, à l'appel trop précoce à la fonction de chef d'établissement d'enseignants débutants ; appel précoce qui conduit le chef d'établissement à cumuler les charges de travail requises pour débiter dans le métier d'enseignant et dans la mission de chef d'établissement ;
- Les difficultés de financement de la formation des chefs d'établissement du premier degré amplifiées par le nombre important de chefs d'établissement qu'il faut former chaque année (de l'ordre de 350) ;
- La nécessité de mieux mutualiser la charge financière de formation des chefs d'établissement afin de ne pas la faire reposer essentiellement sur les établissements de petite taille (moins de 10 salariés).

2.4. UNE INDISPENSABLE RÉGULATION DES FLUX

Par ailleurs, pour des raisons tant financières que liées au respect des personnes la régulation des flux de formation doit faire l'objet d'une plus grande attention afin de limiter autant que faire se peut deux phénomènes en partie liés qui, aujourd'hui, doivent être considérés comme des dysfonctionnements :

- Trop de personnes entament le parcours de formation sans pouvoir le terminer parce qu'elles n'entrent pas en fonction soit parce qu'elles n'ont pas reçu de proposition de nomination, soit parce qu'elles les ont refusées.
- Trop de chefs d'établissement sont nommés sans formation préalable (ni année préalable ni même année de détermination) nécessitant la mise en place d'une adaptation du parcours de formation à leur situation spécifique.

L'analyse chiffrée de ce double phénomène montre qu'il ne s'agit pas d'une question marginale :

- Près de la moitié des personnes ayant suivi l'année préalable ne sont pas nommées (entre 30 et 90 personnes selon les années) ;
- Près de la moitié des chefs d'établissement du second degré nommés à une rentrée n'ont pas suivi l'année préalable (entre 50 et 70 chefs d'établissement selon les années) ;
- La totalité des chefs d'établissement du premier degré est nommée sans autre formation préalable que quelques jours avant la rentrée.

Cette situation génère plusieurs conséquences négatives :

- Les personnes ayant suivi la formation en année préalable comprennent difficilement ne pas recevoir d'offres de mission et donc ne pas pouvoir poursuivre leur formation ;
- Les chefs d'établissement nommés sans formation font face à une double charge de travail lors de la prise de fonction devant exécuter la totalité du parcours conduisant au Titre de dirigeant alors qu'ils sont en fonction ;
- L'impact budgétaire est conséquent avec deux effets cumulés :
 - ✓ Le coût de la mise en place d'une adaptation spécifique des parcours de formation pour les chefs d'établissement nommés sans formation préalable ;
 - ✓ Le coût, pour l'Institution, de l'investissement dans la formation de personnes qui n'exerceront finalement pas la fonction de chef d'établissement.

L'organisation de la formation des chefs d'établissement doit donc comporter des mécanismes de régulation des flux permettant d'atteindre un juste équilibre entre :

- Les souhaits personnels de promotion des acteurs de l'Enseignement catholique ;
- La nécessité, pour l'Institution, de pouvoir identifier ses futurs cadres dirigeants ;
- L'optimisation de l'investissement en formation au regard des besoins réels de l'Institution.

2.5. PRINCIPES FONDATEURS DE LA FORMATION

La formation repose sur quatre convictions fondatrices :

1. La formation inscrit la personne dans un cheminement jalonné d'étapes d'un développement professionnel et personnel dont elle est actrice.

2. La formation vise à rendre le stagiaire capable d'assumer toutes les responsabilités que confère le statut de chef d'établissement, dont l'animation de la communauté éducative constitue le cœur.
3. Devenir chef d'établissement implique un changement de posture ; la formation provoque des déplacements (personnels, sociologiques et professionnels) et des ruptures qu'un accompagnement permet d'assumer.
4. Enseigner, éduquer et évangéliser sont liés dans le même acte ; de la même manière les domaines de la formation doivent être liés dans une même démarche. Ceci se manifeste par la cohérence du projet de formation et la complémentarité des personnes assurant cette formation.

L'application de ces quatre convictions entraîne que :

- La formation suscite chez la personne un questionnement permanent sur ses projets, ses pratiques, ses engagements personnels et professionnels dans l'exigence de sa mission, la complexification du métier, et la nécessité d'apprendre tout au long de sa carrière.
- La formation est fondée sur des allers-retours entre pratique et théorie qui permettent une prise de conscience de la complexité du métier, un enrichissement par le travail en groupe et une indispensable prise de recul.
- Tout acteur de la formation (formateurs, stagiaires et institutionnels) est partie prenante de sa régulation, de son évaluation et de son évolution, afin d'en atteindre les objectifs et d'en assurer l'adéquation aux finalités du projet de l'Enseignement catholique.
- La formation articule des savoirs, des outils et la capacité d'apprendre en croisant les éclairages théoriques et la culture professionnelle impliquant à la fois des chefs d'établissement et des experts dans des domaines spécifiques.
- La formation prépare le stagiaire à une posture de veille prospective, d'anticipation et vise à développer la créativité et la dynamique d'innovation à travers des dispositifs eux-mêmes novateurs.
- Tout établissement est au cœur d'instances et de réseaux dans lesquels les chefs d'établissement doivent s'impliquer. La formation permet d'en appréhender les fonctionnements, de se situer et de travailler dans l'inter-professionnalité.
- Par son ouverture sur l'extérieur, la formation développe des compétences et des acquis exerçables dans des contextes divers, valorisables dans d'autres espaces de formation et transférables dans différents secteurs d'activités.

3. LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT



Cf. Schéma de présentation globale du parcours de formation en page 25.

3.1. ORGANISATION GÉNÉRALE

Le parcours de professionnalisation des chefs d'établissement du premier degré et du second degré est ainsi organisé :

- Une année de détermination à la mission spécifique de chef d'établissement dans l'Enseignement catholique ;
- Une année de formation préalable (1ère année du Titre) permettant, avant la nomination, de donner au futur chef d'établissement la formation nécessaire à la prise de fonction ;
- La nomination par une autorité de tutelle à un poste de chef d'établissement ;
- Une année de formation post-nomination (seconde année du Titre).

Cette organisation du parcours de professionnalisation en 3 années se déploie, selon la politique de recrutement de chaque autorité de tutelle et selon les situations personnelles des candidats. Certains parcours peuvent être faits en continu, d'autres se conçoivent de manière plus étalée dans le temps.

Par ailleurs, un parcours de formation destiné aux chefs d'établissement nommés sans formation préalable reste proposé pour les chefs d'établissement du premier et du second degré (Cf. 3.5.1)

L'unification de l'organisation de la formation des chefs d'établissement constitue une invitation à adopter, pour le recrutement des chefs d'établissement du premier comme du second degré un mode de gestion des ressources humaines le plus anticipé possible. Dans ce cadre, les autorités de tutelle peuvent envisager d'envoyer en année de détermination une personne susceptible d'être appelée à la mission de chef d'établissement sans que cette année de détermination précède, immédiatement l'entrée en formation préalable.

Afin de tenir compte des contraintes que cette évolution impose aux autorités de tutelles dans la gestion des ressources humaines (tout particulièrement la nécessaire anticipation des recrutements de chefs d'établissement du premier degré), un temps long (de 2 à 3 ans) sera nécessaire entre la décision de principe et son application généralisée. Cependant, dès l'adoption des présentes orientations, l'année de détermination sera organisée de manière à pouvoir accueillir tous les futurs chefs d'établissement (premier et second degré) au fur et à mesure que les tutelles peuvent

les y inscrire. Le nombre de chefs d'établissements effectuant l'ensemble du parcours de professionnalisation décrit ci-dessus doit augmenter d'année en année jusqu'à atteindre la très grande majorité des nouveaux chefs d'établissement.

La mise en place d'une année de détermination pour l'ensemble des chefs d'établissement du premier et du second degré requiert que soient revisitées les différentes propositions de réflexion à la prise de responsabilité organisées localement.

Il conviendra de distinguer :

- La mise en œuvre, au niveau local, de parcours de réflexion à la prise de responsabilité (discernement, BOPEC (Bilan d'Orientation Professionnelle dans l'Enseignement catholique), ...) permettant aux personnels des établissements scolaires ou de formation de mener un bilan de positionnement et de discerner sur une éventuelle évolution de leur carrière au sein ou en dehors de l'Enseignement Catholique. Ce parcours présentera l'ensemble des offres de certification de l'Enseignement catholique : *Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques, Titre de Dirigeant des organisations éducatives, scolaires et de formation et Titre de coordinateur opérationnel dans des établissements éducatifs scolaires et/ou de formation.*
- Le parcours de détermination destiné aux personnes désirant poursuivre vers la fonction de chef d'établissement leur permettant de se préparer à l'exercice d'une mission d'Eglise et aux enjeux essentiels de la fonction de chef d'établissement. Ce parcours leur permet de se déterminer sur une poursuite de la formation. A la fin de l'année de détermination, si la personne confirme son choix et que la tutelle confirme l'envoi en formation, le stagiaire intègre la formation certifiante préparant au Titre de dirigeant des organisations éducatives, scolaires et de formation.

3.2. LE LIVRET DE FORMATION

Le parcours de formation se construit en dialogue avec la tutelle.

Le livret de formation constitue le support des différents échanges et engagements réciproques au cours de ce parcours.

La DFC est chargé d'élaborer le livret de formation type.

3.3. L'ANNÉE DE DÉTERMINATION

L'unification de l'organisation de la formation doit conduire à une harmonisation des formations elles-mêmes en recherchant un nouveau modèle d'élaboration et de réalisation de la formation de l'ensemble des chefs d'établissement entre l'ECM et les ISFEC, sous le pilotage de la Direction de la Formation des Cadres.

Cette recherche d'harmonisation doit débiter par une unification totale de l'année de détermination.

3.3.1. L'organisation de l'année en détermination

L'année de détermination est donc ainsi organisée, pour l'ensemble des chefs d'établissement du premier et du second degré :

- Une session inaugurale nationale unique de 2 jours ;
- Une session en résidentiel de 5,5 jours (session continue de 5,5 jours et demi incluant un hébergement commun) ;
- Un stage de 5 jours auprès d'un chef d'établissement scolaire ;
- Une session de relecture de 3 jours organisée en région.

La session résidentielle est organisée en partenariat avec les universités et instituts catholiques, en plusieurs lieux, et en veillant, dans la mesure du possible, à ce que chaque groupe en formation ne dépasse pas 35 personnes.

L'organisation de la formation est placée sous la responsabilité de la Direction de la Formation des Cadres du Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique. La formation est réalisée, sur l'ensemble du territoire, conjointement par l'ECM et les Instituts Supérieurs de Formation de l'Enseignement catholique (ISFEC).

Le remplacement des enseignants engagés dans cette année de détermination est organisé de la manière suivante :

- Session résidentielle et stage : suppléance (2 fois 1 semaine). Le stage peut immédiatement suivre la session résidentielle de façon à permettre une suppléance continue de 2 semaines.
- Session inaugurale et de relecture : aménagements internes à l'établissement et/ou recours à des étudiants en master MEEF.

3.3.2. L'envoi en année de détermination

L'envoi en formation d'un candidat à la fonction de chef d'établissement est une prérogative de l'autorité de tutelle. Celle-ci recueille l'avis du chef d'établissement du candidat. L'autorité de tutelle exerce son discernement à deux moments :

- Avant l'envoi en année de détermination ;
- A l'issue de cette année de détermination avant d'approuver la poursuite du parcours de formation par le candidat.

L'envoi en année de détermination n'est possible qu'après un entretien entre la tutelle et le candidat. Au cours de cet entretien, le candidat est très explicitement informé

des contraintes relatives à la mobilité ; que cette mobilité concerne la géographie, le type d'établissement. Le candidat doit aussi être très explicitement informé des conditions de rémunération, prévue par le Statut du chef d'établissement, notamment pour un chef d'établissement débutant très souvent dans un établissement de petite ou moyenne taille. Il est également informé que les besoins de l'Institution peuvent ne pas correspondre immédiatement à ses souhaits ou à ses propres contraintes, familiales notamment.

Cette information donnera lieu de la part du candidat à une reconnaissance écrite, inscrite dans le livret de formation, qu'il entre en formation en ayant conscience des modalités salariales définies par le statut du chef d'établissement et que la mobilité fait partie intégrante de la fonction.

Afin de favoriser la perception, par les candidats, de la grande diversité de l'Enseignement catholique, on veillera à ce que le stage de l'année de détermination soit effectué dans un établissement dont les caractéristiques sont différentes de l'établissement d'exercice du candidat.

Les envois en année de détermination font l'objet d'un échange entre les tutelles notamment en conférence des tutelles. Cet échange est particulièrement approprié lorsque la tutelle qui envoie en année de détermination n'a pas les possibilités de nommer le chef d'établissement à court ou moyen terme.

3.4. LA FORMATION CONDUISANT AU TITRE DE DIRIGEANT

3.4.1. L'organisation générale

Après l'année de détermination totalement commune, l'ingénierie de formation des années préalables et de post-nomination est fondée sur un double équilibre :

- Equilibre entre des modules de formation spécifiques à chaque type de chef d'établissement et des modules communs rassemblant tous les chefs d'établissement ;
- Equilibre entre des modules de formation organisés au niveau national par l'ECM et des modules organisés localement par les ISFEC.

Les deux années de formation conduisant au Titre de dirigeant s'organisent donc ainsi :

Année préalable		Année de post nomination	
Afin de tenir compte de la particularité des contextes et des lieux d'exercice, la formation est organisée spécifiquement pour les chefs d'établissement du premier degré d'une part et les chefs d'établissement du second degré d'autre part.		La formation est composée de modules communs à tous les chefs d'établissement et de modules spécifiques aux chefs d'établissement du premier degré, d'une part, et aux chefs d'établissement du second degré, d'autre part.	
La formation des CE1 est assurée par les ISFEC.	La formation des CE2 est assurée par l'ECM.	Les modules communs à tous les chefs d'établissement sont réalisés conjointement par l'ECM et les ISFEC.	Les modules spécifiques sont réalisés par les ISFEC pour les chefs d'établissement du premier degré, par l'ECM pour les chefs d'établissement du second degré.
Sur l'ensemble du parcours, la formation à l'unité de certification 1 du Titre (Pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens) est pilotée par les ISFEC pour les chefs d'établissement du premier degré ou par l'ECM pour les chefs d'établissement du second degré. Elle est réalisée en collaboration avec les tutelles.			

3.4.2. L'entrée en année de formation préalable

Afin d'optimiser l'investissement en formation, l'entrée en formation préalable est régulée par un dispositif permettant de privilégier les candidats dont l'employabilité est la plus élevée.

Ce dispositif prend la forme d'une priorité d'entrée en année de formation préalable donnée aux candidats ayant la plus grande probabilité de nomination, en tant que chef d'établissement.

Les candidats qui, disposent, à court ou moyen terme, d'une proposition d'envoi en mission par une tutelle et qui se sont engagés à accepter cette proposition de nomination sont donc admis en priorité en année préalable. La proposition de nomination peut émaner de la tutelle qui envoie en formation ou d'une tutelle différente de la tutelle (notamment après échange en Conférence des tutelles).

Les places restantes sont attribuées aux candidats sans proposition d'envoi en mission classés dans l'ordre de leur mobilité géographique exprimée en nombre d'académies dans lesquelles ils acceptent d'être nommés.

Un comité est chargé de classer les candidats selon ces critères et de prendre les décisions d'entrée en formation préalable.

Ce comité est composé de :

- le directeur de la formation des cadres (DFC),
- 2 représentants des tutelles diocésaines,
- 2 représentants des tutelles congréganistes,
- 1 représentant des directeurs d'ISFEC,
- le directeur de l'ECM.
- 1 représentant des Organisations professionnelles de chefs d'établissement, à titre consultatif

Il est présidé par le directeur de la formation des cadres.

En tant que de besoin, le comité interroge les tutelles concernées avant de prendre ses décisions

3.4.3. L'entrée en année de post-nomination

La seconde année de formation conduisant au Titre n'est accessible, selon le référentiel de ce Titre, qu'aux dirigeants en fonction.

La nomination par une tutelle à la direction d'un établissement catholique intervient donc à la fin de l'année préalable.

Les candidats qui ne sont pas nommés à l'issue de cette année préalable et remplissent les conditions pour y accéder peuvent utiliser les équivalences de certification établies entre les 3 titres (Cf. infra paragraphe 3.52).

3.4.4. Les compétences visées par la formation conduisant au Titre

Le titulaire de la certification « dirigeant des organisations éducatives scolaires ou de formation » atteste de capacités dans cinq domaines de compétences :

Unité de Certification 1 - Management global de l'organisation

Vision politique et stratégique dans un cadre éthique et porteur de sens.

- 1-1- Développer une vision stratégique globale, claire et opérationnelle des objectifs, du rôle de l'organisation et de son plan de développement.
- 1-2- Conduire la mise en œuvre du projet de l'organisation.
- 1-3 - Exercer la gouvernance générale de l'organisation.
- 1-4 - Se situer, situer sa mission et ses fonctions dans un cadre éthique en se référant au sens à donner aux activités.

Unité de Certification 2 – Management éducatif et pédagogique

Conduite et animation d'équipe et de projets.

- 2-1 Piloter les projets éducatifs et pédagogiques de l'organisation en valorisant les savoir-faire et en posant les exigences nécessaires.
- 2-2 Animer la communauté éducative en développant les conditions d'une collaboration efficace.
- 2-3 Accueillir, gérer et accompagner la diversité et la singularité de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative

Unité de Certification 3 – Management des ressources humaines

Gestion des ressources humaines au regard des besoins et des évolutions du projet de l'organisation.

- 3-1 Définir et mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines de l'organisation.
- 3-2 Exercer le leadership vis-à-vis de l'ensemble des personnels.
- 3-3 Garantir le respect du droit social au sein de l'organisation.

Unité de Certification 4 – Ingénierie stratégique

Positionnement professionnel et réseau partenarial.

- 4-1 Garantir le fonctionnement interne de l'organisation et assurer sa représentation dans le contexte institutionnel, territorial et politique qui est le sien.
- 4-2 Développer une communication interne et externe sur les valeurs de l'organisation afin de mettre en cohérence ses choix de direction avec la réalité de la structure et de son environnement.
- 4-3 Développer et entretenir des partenariats avec les milieux professionnels, associatifs, socio-éducatifs et culturels afin de garantir l'inscription de l'organisation dans la réalité du tissu économique, social et culturel.

Unité de Certification 5 – Management administratif, économique, financier, matériel et immobilier

Gestion administrative, économique, financière, matérielle et immobilière adaptée aux besoins et évolutions de l'organisation

- 5-1 Administrer l'organisation en tenant compte de ses particularités et en sachant apprécier les marges de liberté.
- 5-2 Développer une stratégie économique et financière afin de garantir la pérennité de l'organisation.
- 5-3 Traduire la réflexion prospective en termes de gestion économique et financière, sur les investissements mobiliers et immobiliers de l'organisation.
- 5-4 Maintenir l'organisation en conformité avec la réglementation et proposer des adaptations spécifiques en se donnant les moyens d'une veille réglementaire sur le droit du travail.

3.4.5. Le dispositif d'évaluation et de certification

Les modalités d'évaluation et de certification de la formation sont celles qui sont arrêtées par la Commission de certification du Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation.

Elles sont chaque année précisées dans le cadre réglementaire des modalités de certification diffusé par cette Commission de certification.

Une grande souplesse est laissée aux organismes de formation pour organiser le parcours de formation. La seule contrainte du parcours de formation consiste à valider l'unité de certification 1 en fin de parcours.

3.4.6. La prise en compte des parcours antérieurs

Afin de prendre en compte le parcours antérieur des personnes en formation, un positionnement, sur la base du référentiel métier, est proposé de manière à définir les compétences acquises et celles qu'il resterait à développer. Ce positionnement prend en compte les expériences professionnelles ainsi que les diplômes et certifications obtenues. Il peut notamment déboucher sur la mise en place de parcours éventuellement personnalisés prenant en compte les équivalences de certification définies entre les 3 titres dont le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique est le certificateur² :

² Le tableau se lit ainsi : une personne qui détient le Titre complet de coordinateur opérationnel est considérée comme ayant validé les UC 2 et UC 3 du Titre de dirigeant (cases cochées de la première ligne du tableau).

Certifications professionnelles	UNITES DE CERTIFICATION DU TITRE DE DIRIGEANT				
	UC 1 Management global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens	UC 2 Management éducatif et pédagogique	UC 3 Management des ressources humaines	UC 4 Ingénierie stratégique	UC 5 Management administratif, économique, financier, matériel et immobilier
COORDINATEUR OPERATIONNEL DANS DES ETABLISSEMENTS EDUCATIFS SCOLAIRES ET/OU DE FORMATION					
Titre complet		X	X		
UC 2 Coordination d'un secteur d'activités + UC 3 Pilotage de projets		X	X		
FORMATEUR D'ENSEIGNANTS, DE FORMATEURS ET DE CADRES PEDAGOGIQUES					
Titre complet		X		X	
UC 4 Ingénierie stratégique				X	
UC 5 Conception, coordination et conduite de projets (Référentiel 2012-2016). Conseil et accompagnement d'équipes et d'organisations dans la conception de projets, de plans de formation et dans la conduite du changement (Référentiel 2016-2021).		X			

3.4.7. L'adaptation du parcours de certification

Les parcours de formation sont, si nécessaire, adaptés en fonction des situations des candidats. Sont notamment organisées :

❖ **L'adaptation du parcours de certification pour les chefs d'établissement nommés sans formation**

Pour les personnes n'ayant pas suivi le parcours préalable à la prise de fonction, un parcours de formation de deux ans préparant à la certification est proposé.

L'organisation de ce parcours obéit aux règles définies précédemment :

La formation est composée de modules communs à tous les chefs d'établissement et de modules spécifiques aux chefs d'établissement du premier degré, d'une part, et aux chefs d'établissement du second degré, d'autre part.

Les modules communs à tous les chefs d'établissement sont réalisés conjointement par l'ECM et les ISFEC.

Les modules spécifiques sont réalisés par les ISFEC pour les chefs d'établissement du premier degré, par l'ECM pour les chefs d'établissement du second degré.

Sur l'ensemble du parcours, la formation à l'unité de certification 1 du Titre (Pilotage global de l'organisation dans un cadre éthique et porteur de sens) est pilotée par les ISFEC pour les chefs d'établissement du premier degré ou par l'ECM pour les chefs d'établissement du second degré. Elle est réalisée en collaboration avec les tutelles.

❖ **La création d'un vivier de candidats à la fonction de chef d'établissement ayant suivi l'année de formation préalable**

Afin d'améliorer la connaissance, par les tutelles, de l'existence de candidats à la fonction de chef d'établissement ayant bénéficié de la formation préalable et en attente de nomination, il leur est proposé de s'inscrire sur une annexe du site « Mobilité des cadres », consultable par les autorités de tutelle, contenant l'identité et les CV des personnes ayant suivi l'année préalable dans les années précédentes et en attente d'une mission de chef d'établissement.

4. LES ACTEURS DE LA FORMATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

4.1. LE CONSEIL NATIONAL DE LA TUTELLE DE LA FORMATION (CNTF)

Le CNTF est responsable de l'approbation des parcours de formation et de leur évaluation. Il valide les propositions du Comité de pilotage du Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation sur l'évolution du titre. Il approuve l'ingénierie globale de formation.

4.2. LA DIRECTION DE LA FORMATION DES CADRES DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE (DFC)

Conformément au texte adopté par le Comité National de l'Enseignement Catholique du 14 mars 2008, modifié et promulgué par la Commission Permanente du 13 juin 2008, définissant les missions de la Direction de la Formation des Cadres du Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique, elle pilote la conception de la formation des chefs d'établissement et est garante d'une mise en œuvre partagée et harmonisée entre les ISFEC et l'ECM.

4.3. L'ECOLE DES CADRES MISSIONNÉS DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE ET LES ISFEC

L'Ecole des Cadres Missionnés de l'Enseignement Catholique et les ISFEC sont chargés conjointement de l'ingénierie et de la réalisation du parcours de professionnalisation de l'ensemble des chefs d'établissement en application du présent texte d'orientation.

4.4. LES INTERVENANTS DANS L'INGÉNIERIE DE LA FORMATION

Un groupe d'ingénierie de la formation des chefs d'établissement est constitué sous le pilotage de la DFC.

Ce groupe d'ingénierie est chargé de construire le parcours de professionnalisation à partir du présent texte d'orientation et des règles relatives à la certification. Ses propositions sont transmises, pour approbation, au CNTF.

Ce groupe d'ingénierie est composé de :

- Le directeur de la formation des cadres,
- Un représentant des tutelles diocésaines désigné par le président de l'assemblée des directeurs diocésains,
- Un représentant des tutelles congréganistes désigné par le président de l'URCEC,
- Le directeur de l'ECM,
- Un représentant de Formiris désigné par le président de Formiris,
- Le directeur de l'IFEAP,
- 2 directeurs d'ISFEC désignés par le président de l'UNISFEC,
- 5 chefs d'établissement (un par organisation), intervenants en formation désignés par les présidents des Organisations professionnelles de chefs d'établissement,
- 2 à 3 experts, nommés par le Secrétaire général de l'Enseignement catholique, sur proposition du directeur de la formation des cadres.

4.5. LES INTERVENANTS DANS LA FORMATION

L'ECM et les ISFEC constituent des équipes de formation comprenant :

- des chefs d'établissement expérimentés, reconnus par le Secrétaire général de l'Enseignement catholique, après consultation d'une commission de reconnaissance (voir infra),
- des formateurs d' « instituts reconnus »,
- des experts,
- des institutionnels expérimentés,
- des témoins.

La commission de reconnaissance des chefs d'établissement intervenant en formation est composée :

- du Secrétaire général de l'Enseignement catholique,
- du président du CNTF,
- du délégué général chargé des ressources humaines,
- du directeur de la DFC,
- des présidents des Organisations professionnelles de chefs d'établissement.

Cette commission se réunit au moins une fois par an afin d'examiner la liste des chefs d'établissement proposés par l'ECM et les ISFEC, après consultation des tutelles concernées, pour intervenir dans la formation.

4.6. LES INSTANCES DE PILOTAGE DU TITRE DE DIRIGEANT

La gouvernance du Titre obéit aux règles générales établies par la loi et la Commission Nationale de Certification. Conformément au dossier déposé lors de la reconnaissance du Titre, la gouvernance du Titre est ainsi organisée :

4.6.1. Le comité de pilotage stratégique

Le comité de pilotage stratégique est garant du Titre et de sa mise en œuvre. Il a en charge le pilotage stratégique du Titre au niveau national. Il arrête les choix stratégiques et politiques liés à la mise en place du Titre, valide les étapes de la mise en place du Titre et l'ingénierie de certification proposées par la commission de certification, assure l'information et la communication auprès des instances officielles.

Il est composé de représentants des organisations institutionnelles, professionnelles et de partenaires universitaires. Il est présidé par le secrétaire général de l'Enseignement Catholique.

Composition du comité de pilotage stratégique :

- Le secrétaire général de l'Enseignement catholique, ou son représentant,
- Le secrétaire général du Conseil National pour l'Enseignement Agricole Privé (CNEAP), ou son représentant,
- Le président du Conseil National de la Tutelle de la Formation (CNTF), ou son représentant,
- Les quatre présidents des organisations professionnelles de chefs d'établissement, ou leurs représentants (1 par organisation),
- Le président de l'Union Nationale des Instituts de Formation de l'Enseignement catholique (UNISFEC), ou son représentant,
- Le représentant de la Direction de la Formation des Cadres de l'Enseignement Catholique,
- Deux universitaires désignés par le secrétaire général de l'Enseignement Catholique après avis du comité de liaison SGEC-UDESCA,
- Le Directeur de l'Ecole des Cadres Missionnés.

4.6.2. La commission de certification

Une commission de certification est chargée, par délégation du Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique, de la certification. Elle est garante du respect du référentiel de certification par les organismes mettant en œuvre le Titre. Elle arrête chaque année le Cadre réglementaire de certification et propose au Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique l'attribution du Titre aux candidats ayant validé l'ensemble des unités de certification.

Composition de la commission de certification :

- Le délégué général du Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique chargé des ressources humaines ou son représentant,
- Deux représentants des associations gestionnaires : un désigné par le président de la FNOGEC, un désigné par le président de la FFNEAP,
- Un représentant des directeurs diocésains désigné par le président de l'assemblée des directeurs diocésains,
- Le directeur de l'Ecole des Cadres Missionnés (ECM),
- Le directeur de l'Institut de Formation de l'Enseignement Agricole Privé (IFEAP),
- Un représentant des Instituts Supérieurs de Formation de l'Enseignement Catholique (ISFEC),
- Quatre représentants des organisations professionnelles (1 par organisation),
- Un ou deux experts dans le domaine du management désigné par le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique.

4.7. EVALUATION ET SUIVI DU DISPOSITIF

Afin de garantir l'harmonisation, la cohérence et l'évaluation des parcours de formation sur l'ensemble du territoire, la DFC et Formiris organisent régulièrement des points d'étape en territoire. Ces points d'étape rassemblent l'ensemble des partenaires concernés par la formation des chefs d'établissement.

Par ailleurs et conformément aux obligations contractuelles liant le Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique, certificateur du *Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation* à la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP), des lettres d'habilitation formalisent les engagements réciproques entre le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique et les organismes de formation préparant au Titre.

5. LE FINANCEMENT

5.1. UN NOUVEL ÉQUILIBRE DES FINANCEMENTS

L'application du présent texte d'orientation doit conduire, compte tenu des nombreuses mesures d'optimisation qu'il comporte, a minima, à maintenir le coût global de formation des chefs d'établissement de l'Enseignement catholique à son niveau actuel tout en augmentant sensiblement la durée de formation des chefs d'établissement du premier degré.

Afin de maintenir le coût global de la formation des chefs d'établissement à ce niveau, la durée de la formation de l'année préalable (actuellement en vigueur pour la formation des chefs d'établissement du second degré) sera réduite de 20 à 15 jours. Le coût économisé par Formiris par cette réduction permettra de financer partiellement l'augmentation du coût de l'année de détermination en raison de l'augmentation du nombre de candidats accueillis. (Rappel : la réduction de la durée de la formation en année de détermination (de 15,5 jours à 10,5 jours) permet déjà de compenser partiellement cette augmentation générale du coût de l'année de détermination).

L'organisation préconisée par le présent texte conduira à un nouvel équilibre entre les principaux organismes financeurs de la formation des chefs d'établissement.

Pour la très grande majorité des candidats, enseignants au moment de leur entrée en formation, la situation est aujourd'hui la suivante :

Etape du parcours de formation	Chefs d'établissement du PREMIER degré	Chefs d'établissement du SECOND degré
Année de détermination	Inexistante	Financement Formiris
Année préalable	Inexistante	Financement Formiris
Année post-nomination	Financement Opcalia	Financement Opcalia

5.2. UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE À INSTALLER

Dans le contexte des transferts de charge évoqués précédemment, un nouveau modèle économique est à installer.

Le financement de la formation des chefs d'établissement serait ainsi réparti :

Etape du parcours de formation	Financement
Année de détermination	Cf infra
Année préalable	Financement Formiris
Année 1 post-nomination	Financement Opcalia

Le démarrage du parcours de formation de tous les chefs d'établissement avant la nomination reviendra donc à diminuer le volume de financement à la charge d'OPCALIA et à augmenter celui de FORMIRIS.

5.2.1. Le financement de l'année de détermination

La baisse des coûts unitaires déjà constatée pour l'année de détermination et l'année préalable compte tenu des nouveaux formats de formation, et la difficulté de chiffrer l'économie globale engendrée par l'application des préconisations du présent texte amènent à proposer que le dispositif présenté par ce texte s'applique pour une durée de 3 ans. Au cours de la 3^{ème} année, soit au cours de l'année 2021/2022 une évaluation de ce nouveau dispositif de formation, notamment sur le plan financier, sera présentée au CNEC afin de décider, ou non, la poursuite du dispositif, au besoin en l'amendant.

Pour cette première période de 3 ans, et sans préjuger d'une éventuelle autre répartition du financement faisant notamment intervenir les tutelles dans le financement de l'année de détermination, afin de faciliter au maximum la mise en œuvre du nouveau parcours de formation proposé par le présent texte, le financement de l'année de détermination (frais pédagogiques et frais annexes) est ainsi assuré :

- Pour les candidats enseignants au moment de leur envoi en formation, le financement est supporté en totalité par Formiris qui en détermine chaque année le budget global ;
- Pour les candidats personnels des établissements au moment de leur envoi en formation, le financement est pris en charge par OPCALIA selon les règles de financement fixées par la CPNEFP.

5.2.2. Le maintien du niveau de financement de la formation des chefs d'établissement et des adjoints

Le Comité National de l'Enseignement Catholique demande à la CPNEFP de réinvestir dans un financement augmenté du parcours de formation conduisant au *Titre de coordinateur opérationnel dans des établissements éducatifs scolaires et/ou de formation* l'économie réalisée dans la formation des chefs d'établissement afin de permettre d'accueillir dans ces dispositifs un nombre plus important de stagiaires dans le but de constituer un vivier de candidats potentiels à la mission de chef d'établissement.

6. PARTICULARITÉS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE

Le présent texte s'applique à l'enseignement agricole sous réserves de la prise en compte des particularités suivantes :

6.1. CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le chef d'établissement doit présenter les titres, expériences et qualifications identiques à ceux de ses homologues de l'enseignement agricole public :

- diplôme de niveau II,
- expérience professionnelle de 5 ans au moins acquise dans l'exercice des missions de la loi du 31 décembre 1984,
- attestation de qualification pour la fonction de direction délivrée par le Ministère de l'agriculture.

Dès le recrutement d'un directeur ne disposant pas d'une attestation de qualification, l'organisme responsable de l'établissement privé d'enseignement assure son inscription auprès de la Direction générale de l'enseignement et de la recherche (D.G.E.R.) au ministère chargé de l'agriculture et auprès d'un institut de formation, agréé par contrat passé avec le ministre chargé de l'agriculture pour la formation des chefs d'établissement (L'IFEAP pour les établissements relevant du CNEAP).

Le parcours de formation qualifiante concerne tout nouveau chef d'établissement d'un établissement catholique de l'enseignement agricole à la rentrée n'ayant exercé ce type de responsabilité durant les cinq dernières années. Les étapes de ce parcours sont définies dans l'arrêté du 22 octobre 2004 relatif à l'attestation de qualification exigée des directeurs des établissements privés d'enseignement technique agricole.

Ce parcours se déroule entièrement post nomination.

La non-obtention de l'attestation dans un délai maximal de trois ans ne permet plus à l'intéressé d'exercer la fonction de direction dans un établissement relevant de l'article 4

de la loi 84-1285 du 31 décembre 1984.

L'attestation de qualification, une fois délivrée, reste valide lorsque le chef d'établissement occupe des emplois de directeur successifs dans un établissement relevant de l'article 4 de la loi 84-1285 du 31 décembre 1984. S'il y a interruption de fonctions supérieure à cinq ans, l'attestation perd sa validité ; l'intéressé à nouveau nommé doit s'inscrire en formation et obtenir une nouvelle attestation de qualification.

6.2. LES ETAPES DU PARCOURS DE FORMATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT

Préalablement à son entrée en formation, le directeur stagiaire fait l'objet d'un positionnement au regard du « référentiel d'emploi de la fonction de chef d'établissement privé d'enseignement agricole relevant de l'article L. 813-8 du code rural ». Ce positionnement de l'intéressé est effectué par l'institut de formation, sous le contrôle du jury de qualification. Il est établi à partir :

- d'une épreuve écrite ;
- d'un entretien ;
- de l'examen du dossier présenté par le stagiaire.

La formation du stagiaire, qui s'étend, sauf dérogation, sur deux années, est assurée sous la responsabilité de l'institut de formation.

Le référentiel de formation s'articule autour de 8 unités de formation représentant un potentiel d'une quarantaine de jours de formation. Un tronc commun d'une dizaine de jours représente le parcours minimal de formation.

6.3. LA QUALIFICATION

A l'issue de la formation, le jury de qualification se prononce en prenant en compte :

- les résultats d'une épreuve orale et sur documents, s'appuyant sur le référentiel de fonction mentionné à l'article 6 ci-dessus et le plan de formation du candidat (coefficient 2) ;
- l'appréciation de l'institut de formation sur la progression du stagiaire dans son plan individuel de formation (coefficient 1).

En cas de non-obtention de la qualification, le candidat peut être autorisé, sur délibération spéciale du jury, à se présenter à nouveau, et une seule fois, à l'épreuve terminale.

Les candidats qui le souhaitent peuvent, en parallèle de leur parcours de formation vers l'attestation de qualification, préparer l'accès au *Titre de dirigeant des organisations éducatives scolaires et/ou de formation*.



FORMATION des CHEFS D'ÉTABLISSEMENT de l'Enseignement catholique

ANNEE 1	Envoi par une tutelle après information sur les conditions d'exercice du chef d'établissement	Détermination Mission du chef d'établissement dans l'Enseignement catholique	Session inaugurale unique (2 jours)	Formation assurée conjointement par ECM / ISFEC	Financement Formiris
			Sessions résidentielles régionales (5,5 j)		
			Stage (5 jours)		
			Session de relecture unique (3 jours)		
ANNEE 2	Confirmation de l'envoi par la tutelle Admission sur critères d'employabilité	Année préalable Formation nécessaire à la prise de fonction Année 1 du titre de dirigeant	15 jours de formation	Formation assurée par 2D = ECM 1D = ISFEC	Financement Formiris
			1 stage de 5 jours		
NOMINATION					
ANNEE 3	Obligation d'être en poste de chef d'établissement	Année post nomination Approfondissement et pilotage global Année 2 du titre de dirigeant	20 jours de formation	Modules communs assurés conjointement ECM/ISFEC Modules spécifiques 2D = ECM 1D = ISFEC	Financement Opalia
			1 session finale de 4 jours		
Parcours des chefs d'établissement nommés sans formation préalable					
ANNEES 1 et 2		NOMINATION 2 années post nomination Année 1 et 2 du titre de dirigeant	1 session de 3 jours avant prise de fonction	Modules communs assurés conjointement ECM/ISFEC Modules spécifiques 2D = ECM 1D = ISFEC	Financement Opalia
			26 jours de formation		