

Numéro

8

Un pas plus loin...

Le magazine de la dio-diversité qui accompagne P.O. et directions.

Namur - Luxembourg

Juin 2021

Éditeurs responsables :

Hugues Delacroix et Yannic Pieltain

Publication bimestrielle

Bureau de dépôt : 5000 Namur 1

Bulletin périodique du **SeDESS** et **SeDEF**

Rue de l'évêché 5

5000 Namur

Sommaire

03 Éditorial

05 Accompagnement des P.O.

10 Cellule de soutien et d'accompagnement pédagogique

16 Oxylierre

24 Brève LMDP

Chers amis lecteurs occasionnels ou assidus de *'Un pas plus loin'*,

Le soleil, la chaleur, les évènements sportifs qui se succèdent mais aussi les assemblées générales des différentes ASBL dans lesquelles vous vous engagez, les remises de diplômes, tout concorde pour annoncer la fin de l'année scolaire.

C'est peu dire que celle-ci fut particulière à bien des égards, oscillant de l'orange au rouge en passant par les nuances foncées à claires, le contexte sanitaire a rudement mis à l'épreuve les capacités d'anticipation et, souvent d'adaptation urgente, de chacun d'entre nous.

Au nom de toutes les équipes diocésaines, nous tenons sincèrement à féliciter chaque membre de vos communautés éducatives pour leur investissement au bénéfice des élèves qui vous font confiance et dont nous avons souvent pu mesurer la souffrance.

S'il y a bien une chose que le confinement aura bien mis en lumière, c'est l'absolue nécessité des relations humaines en présentiel, même si l'hybridation ou le numérique a pu apporter des solutions bien utiles. Formulons l'espoir que la rentrée se fera dans un contexte permettant la présence de tous nos élèves à temps plein, sans masque et sans contrainte sanitaire excessive.

Avant des vacances bien méritées et, nous l'espérons, bien reposantes, nous sommes heureux de vous présenter notre dernier numéro de la brochure diocésaine «Un pas plus loin». Comme son nom l'indique, notre ambition est de vous amener toujours à faire un pas de plus, d'aller chaque fois un peu plus loin dans un objectif d'amélioration permanente. Ceci écrit, nous sommes tous bien conscients qu'il s'agit parfois d'un seul petit pas possible...

Dans ce numéro, parmi les articles rédigés par les différents services aux écoles de notre diocèse, permettez-nous d'attirer votre attention sur deux articles en particulier. Que cela ne vous empêche évidemment pas de savourer les productions d'Oxylierre ou des services de formation...

Le premier article émane du service aux Pouvoirs Organisateurs qui tend à mon-



trer que non, un PO, pas plus que le Jef de la chanson de Jacques Brel, n'est pas tout seul pour affronter ses multiples responsabilités. Les précédents articles du service ont déjà mis en exergue différentes dimensions relatives au recrutement ou à l'évaluation des directions, au renouvellement des PO, au rôle des conseillers en prévention ou au fonctionnement des ASBL. Nous avons cette fois choisi de donner la parole à différents PO qui vous partagent leurs difficultés et les raisons qui les ont poussés à faire appel aux services diocésains... de quoi, sans doute, vous inciter à oser en faire de même...

Ensuite, la Cellule de Soutien et d'Accompagnement nous offre une merveilleuse réflexion étayée par une intéressante littérature, sur la notion de leadership dans nos écoles. Le Pacte pour un enseignement d'excellence et, particulièrement la mise en œuvre des plans de pilotage (devenus

contrats d'objectifs une fois signés avec le directeur de zone), nous amènent indéniablement à interroger la façon dont nous pilotons nos établissements, ou les délégations de pouvoir en leur sein... la mission des « pilotes d'action » ou autres coordinateurs... L'article de la CSA vous ouvrira sans doute quelques pistes pour alimenter votre réflexion.

Alors, profitez des douces soirées d'été pour découvrir les articles de ce « Un pas plus Loin » et puis mettez vous au repos et savourez chaque pas plus loin qui vous sortira de l'urgence du quotidien.

Bonne lecture et belles vacances...

Yannic Pieltain et Hugues Delacroix,
Directeurs diocésains



Non, Jef, t'es pas tout seul...

Ou... un service d'accompagnement en proximité des Pouvoirs organisateurs...

C'est dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte pour un enseignement d'excellence que furent attribués il y a près de trois années des moyens humains aux Fédérations de P.O. destinés à accompagner les Pouvoirs Organisateurs dans différents types de missions.

A l'instar des autres diocèses, trois postes furent dès lors confiés au CoDiEC de Namur-Luxembourg avec, en corollaire, un certain nombre de missions à remplir.

Ce sont les directeurs diocésains qui, conformément à la convention CoDiEC-SeGEC furent en charge d'assurer l'action locale des accompagnateurs PO qui relèvent des services généraux des Codiecs.

Les missions définies en référence à la feuille de route de l'accompagnement des pouvoirs organisateurs (telle que validée par le Conseil d'Administration du SeGEC) furent alors pla-

cées pour les 4 diocèses sous la supervision de différents comités de suivi centralisés. Ces missions feront logiquement l'objet d'une évaluation et d'une reddition de comptes à l'autorité publique.

Parmi les missions prévues, on retiendra entre autres...l'objectif de...

- former et accompagner les PO concernant le processus de contractualisation visé aux articles 67 et 68 du décret du 24 juillet 1997 (**Accompagnement des P.O. dans la mise en œuvre des plans de pilotage des écoles**)
- accompagner les PO dans le processus **de recrutement et d'évaluation des nouvelles directions ainsi que dans les fonctions de sélection**, à leur demande ou, le cas échéant, suivant les exigences définies par l'autorité publique,



- favoriser la collaboration entre les pouvoirs organisateurs et **encourager la bonne utilisation et la mutualisation des moyens** mis à leur disposition, les accompagner dans la conception et la réalisation de leur projet d'investissement, **promouvoir et soutenir la mise en œuvre de mécanismes de solidarité, de synergie**, veiller à accompagner prioritairement les pouvoirs organisateurs rencontrant les plus grandes difficultés,
- apporter une **assistance de première ligne en matière de patrimoine et de construction scolaire** (notamment via les ASBL SPABSC). Il s'agit ici d'une mission de conseil et de soutien de première ligne aux Pouvoirs organisateurs en matière de patrimoine scolaire dans le cadre du programme « bâtiments scolaires ».
- **coordonner, à l'échelle du diocèse**, le cas échéant, l'action des groupements d'employeurs ou autres formes de **mise en commun de moyens**, dans le cadre de la mise en œuvre du programme « synergie et mutualisation des moyens »,
- accompagner les PO en cas de désignation d'un manager de crise,
- mettre en commun les bonnes pratiques et initier des pratiques communes dans les processus de **professionnalisation, de renouvellement voire de recomposition des PO**, en exécution du programme « Avenir des PO, renouvellement et recomposition »,

- mettre des moyens en place pour **repérer les difficultés ou les situations particulièrement fragiles et assurer la meilleure prise en charge** par la concertation entre les différents services actifs sur le diocèse dans le respect des responsabilités de chacun d'entre eux et veiller à la bonne gouvernance des P.O.

En septembre 2018, la mise en œuvre de ces missions s'est notamment traduite par l'engagement de trois accompagnateurs P.O.

Madame Marie-Ange Beaufays,

Monsieur Jean-Pierre Merveille,
aujourd'hui remplacé par Monsieur Bernard Van Coppenolle

Monsieur Paul Boland, remplacé aujourd'hui par Monsieur Jean-Marie Gabriel

Tous trois, dans leurs domaines respectifs, collaborent étroitement avec les services centraux du SeGEC ainsi qu'avec leurs homologues des autres diocèses. Ils interviennent indistinctement dans les deux niveaux d'enseignement. Ils s'impliquent régulièrement dans des groupes de travail au niveau du SeGEC pour construire des outils d'accompagnements adaptés. Ils contribuent en équipe au niveau diocésain à répondre au mieux aux différentes sollicitations collectives ou individuelles des P.O.

Concrètement, chaque semaine, lors d'une réunion hebdomadaire avec les directeurs diocésains, ils évoquent les besoins des écoles, analysent les sollicitations et construisent les réponses les plus adaptées.



Au terme de cette troisième année de fonctionnement, force est de constater que l'équipe a pu aujourd'hui acquérir une meilleure connaissance du terrain et les interventions tiennent mieux compte de la spécificité de chaque situation.

Pour ce dernier numéro de notre jeune publication «Un pas plus loin», nous avons souhaité demander à quelques P.O. que nous avons accompagnés un retour sur l'accompagnement qu'ils avaient pu vivre depuis l'existence du service. L'objectif de ce retour n'est ni de justifier l'emploi du temps des accompagnateurs P.O., ni de sélectionner les retours les plus positifs... mais bien de présenter à l'ensemble des P.O. l'étendue et la diversité des sollicitations reçues.

Récemment, nous avons fait appel à un professionnel de l'accompagnement pour réfléchir au

fonctionnement du service et en améliorer encore son professionnalisme.

Notre objectif est de répondre de manière pointue à chacune des sollicitations en permettant aux P.O. de bénéficier de l'expertise de notre service en étroite collaboration avec les différents services du SeGEC. Chaque intervention se traduit par un accompagnement des personnes et non pas une prise en charge de la problématique. Chaque accompagnement doit permettre au P.O. de gagner en autonomie et en compétences.

Pour rappel, vous pouvez, vous aussi, solliciter l'aide d'un accompagnateur P.O. dans les domaines visés ci-dessus, soit en vous adressant directement au directeur diocésain, soit, en contactant l'accompagnateur P.O. lui-même.

Voici leurs coordonnées:

Directeurs diocésains

Yannic Pieltain

yannic.pieltain@codiecnalux.be
0478/40 42 25

Hugues Delacroix

hugues.delacroix@codiecnalux.be
0498 / 08 58 87

Accompagnateurs des pouvoirs organisateurs

Marie-Ange Beaufays

marieange.beaufays@codiecnalux.be
0478 / 93 31 60

Bernard Van Coppénolle

bernard.vancoppenolle@codiecnalux.be
0477 / 96 58 20

Jean-Marie Gabriel

jeanmarie.gabriel@codiecnalux.be
0496 / 78 64 30

Vous trouverez d'autres articles des A.P.O. dans les anciennes revues «un pas plus loin» en cliquant sur les titres ci-dessous

1. J'ai un conseiller en prévention.
Quelle relation avec lui en tant que P.O.?
Méfiance ou partenariat? Comment l'écouter?
2. De l'enseignement «spécial» à l'inclusion en Belgique
3. Besoin de bénévoles dans votre PO ou pour l'école?



Témoignages

La première démarche est d'accepter d'être accompagné. Dans le contexte actuel, c'est nécessaire. Ainsi, face à la nécessité de renouveler des bâtiments scolaires à bout de course, nous avons pris contact avec les compétences voulues. Bien nous en a pris.

Il s'agit bien de compétence, soit une aide claire pour la constitution du dossier, pour indiquer les chemins à prendre en vue de solliciter les subventions disponibles.

Compétence. Disponibilité aussi. Les diverses demandes n'ont pas dû attendre une réponse. Celle-ci est venue pratiquement dans l'immédiat.

Réponse qu'on peut qualifier d'engagée, en ce sens qu'elle a voulu connaître l'organisation de notre école, qu'elle y est entrée, afin de trouver la meilleure façon de collaborer et d'apporter l'aide la plus appropriée.

Les demandes de subvention ont ainsi pu être introduites dans les délais voulus et se trouver à la bonne place pour recevoir une réponse favorable dans les temps voulus.

Devant l'ampleur de la tâche, afin de n'oublier aucune étape et de disposer des ressources documentaires de qualité et surtout mises à jour, notre P.O. a fait appel à un accompagnateur P.O. dans le cadre du renouvellement de la direction de notre école fondamentale.

Malgré le contexte « Covid », nous avons été épaulés efficacement pour consulter le personnel et dresser le profil recherché, composer l'appel à candidature et le diffuser, effectuer un premier tri dans les candidatures, organiser les entretiens lors des auditions des candidats retenus, et enfin, la rédaction de la lettre de mission de la nouvelle direction.

Un candidat interne à l'école a été désigné. Grâce à la procédure suivie et aux outils mis à notre disposition, nous sommes convaincus que c'est le bon choix et nous savons pourquoi !

Nous pouvons aussi maintenant prévoir son accompagnement. Ce qui est aussi très rassurant, c'est que le cadre et la procédure sont en adéquation avec la législature. C'est tellement compliqué qu'il est difficile de s'y retrouver sans aide extérieure au P.O.

Il s'agit bien d'un « accompagnement », les décisions appartiennent au P.O. lui-même qui garde la main du début à la fin de la procédure. L'accompagnateur émet des avis, attire l'attention sur des points de vigilance, propose un cadre et des outils, récolte les données (enquête) et les traite...

Il fallait absolument stabiliser, renouveler et recomposer le PO.

L'accompagnement a consisté en quelques rencontres au cours desquelles le Directeur diocésain et l'accompagnateur PO ont rappelé utilement le rôle et les bases de fonctionnement d'un PO. Ils ont accompagné la réflexion, ils ont outillé les administrateurs afin qu'ils puissent eux-mêmes assurer au mieux les démarches de prospection et de recrutement.

Le processus est toujours en cours tant les bénévoles ne se pressent pas au portillon, mais à ce jour trois nouveaux candidats se sont manifestés.

Il fallait également, rapidement procéder au recrutement de plusieurs membres des équipes de direction (directeurs, directeurs adjoints, économiste).

A chaque étape de la procédure, en particulier à la rédaction de l'appel à candidature, à l'audition des candidats ou à la rédaction de la lettre de mission du directeur, l'accompagnateur PO a apporté ses conseils avisés.

Il en est encore de même actuellement pour les évaluations des directeurs durant leur stage de direction.

La gestion des finances et des bâtiments constitue et reste encore à ce jour pour notre asbl, une difficulté majeure. Pour ce qui est des bâtiments, l'accompagnateur PO a visité chacune de nos implantations. Un état des lieux a été dressé (points d'attention, remarques et conseils) à partir duquel le PO peut établir un plan d'action.

La gestion financière a fait l'objet d'une analyse minutieuse de la part du service accompagnement des PO et de la cellule économique et financière du Segec. Il est apparu que notre modèle de gestion actuel a atteint ses limites. Un projet de réorganisation est à l'étude.

En septembre 2020, 7 membres sur 9 décidaient de quitter notre Pouvoir Organisateur. Nous arrivions en fin de mandat, l'année précédente avait été difficile et les membres, présents depuis un bon nombre d'années au sein du groupe, souhaitaient passer à autre chose. Se posait donc la question de l'engagement de nouveaux membres mais nous n'avons pas trouvé de candidat. Nous avons donc fait appel au service d'accompagnement du diocèse afin qu'ils nous aident dans la démarche de recherche d'une solution. Des rencontres entre quelques membres du PO et des accompagnateurs du Diocèse ont eu lieu. Ils nous ont beaucoup écoutés, une réflexion constructive s'est installée, ils nous ont fait des suggestions et proposé des solutions. Au final, étant donné la pandémie et la difficulté de se réunir, nous avons décidé de ne pas précipiter les choses et prendre le temps de renouveler la composition du PO, ce qui nous semble une sage décision.

Lorsque la majorité des membres du PO a décidé de démissionner, nous avions un projet PPT de rénovation en cours que nous avions abandonné. En janvier 2021, le responsable des bâtiments au sein du diocèse nous a relancé en disant qu'il était dommage de renoncer à ce projet. Il nous a persuadés d'abord et nous a surtout beaucoup aidés car il fallait boucler la demande en un mois de temps. Grâce à lui nous avons revu le projet à la hausse et nous avons pu introduire la demande à temps.

Le compagnonnage a depuis très longtemps fait ses preuves. La pertinence d'organisations axées sur la formation professionnelle et la solidarité n'est plus à démontrer.

Le réseau libre d'enseignement en Communauté française de Belgique l'a très bien compris et s'est organisé en conséquence.

Tout d'abord, du conseil en continu

Il y a environ trois ans, notre PO a revisité son action et son engagement dans un souci de se recentrer sur son métier et de se réorganiser pour être efficace dans la gestion de ses écoles et rester fidèle aux valeurs évangéliques auxquelles il adhère pleinement.

Dans cette phase de reconstruction et de consolidation, le PO peut compter sur le soutien de membres du CODIEC pour accompagner le PO dans la gestion des OA, dans le suivi des décisions prises et des actions à mener, dans le travail en Commissions: qu'il s'agisse de la participation aux réunions de l'OA en tant que membres invités ou de la disponibilité pour répondre à toute demande d'aide en orientant, en mettant en relation avec des personnes-ressources ou en fournissant les outils utiles.

Par le partenariat ainsi mis en place, le PO et le CODIEC vivent aujourd'hui la démarche des Compagnons bâtisseurs par laquelle savoirs et expériences sont échangés au service des élèves qui sont confiés aux écoles et des Équipes éducatives.

Le compagnonnage a depuis très longtemps fait ses preuves. La pertinence d'organisations axées sur la formation professionnelle et la solidarité n'est plus à démontrer.

Le réseau libre d'enseignement en Communauté française de Belgique l'a très bien compris et s'est organisé en conséquence.

Ensuite, l'accompagnement dans les « Appels à candidats »

Dans la phase de renouvellement qui vient d'être rappelée, le PO a procédé au renouvellement de plusieurs membres: de nouveaux administrateurs ont été ainsi désignés. Ils doivent maintenant se mettre au diapason des tenants et aboutissants de la gestion et de l'administration.

Dans une Équipe de quelques 450 – 500 personnes, les engagements sont un chantier rarement fermé et s'effectuent au rythme soutenu des carrières des un(e)s et des autres.

À nouveau, le CODIEC est plus que présent. Un accompagnateur guide, conseille, rappelle, relit, propose des pistes d'amélioration, suggère des corrections, bref veille au grain, en tout et pour tout.

Enfin, une formation sur la « Lettre de mission » et ses suites

L'appel à candidats est suivi de l'engagement d'un nouveau membre pour l'Équipe, d'un suivi de la personne engagée et de l'évaluation de ses prestations.

Le CODIEC a ici offert ses services à un double niveau: d'une part, au travers d'une formation d'une journée sur la « Lettre de mission » et d'autre part, une rencontre avec les Conseillers pédagogiques qui accompagnent l'Équipe des directions dans l'optique d'aider, de conseiller d'optimiser leurs actions.

Accompagnement, par l'APO, de notre P.O. dans le cadre du remplacement de la direction suite à l'annonce, en mai, de son départ « surprise » avec effet en date du 1er septembre. Cet accompagnement est bien nécessaire dans le contexte particulier consécutif à l'urgence de remplacer la direction dans un délai court.

Ses conseils et ses précisions sur la procédure auront permis à l'O.A. et à l'A.G. de procéder au choix d'une nouvelle direction en date du 1er janvier 2021.

A chaque étape, nous avons pu compter sur l'accompagnement de l'APO: - Dans un premier temps, l'APO nous a accompagnés dans le choix d'une direction intérimaire (au début du mois de juillet) responsable de l'organisation de la rentrée et de la gestion de l'École jusqu'au 31 décembre 2020.

Accompagnement, par l'APO, de notre P.O. dans le cadre du remplacement de la direction suite à l'annonce, en mai, de son départ « surprise » avec effet en date du 1er septembre.

Cet accompagnement est bien nécessaire dans le contexte particulier consécutif à l'urgence de remplacer la direction dans un délai court.

Ses conseils et ses précisions sur la procédure auront permis à l'O.A. et à l'A.G. de procéder au choix d'une nouvelle direction en date du 1er janvier 2021.

A chaque étape, nous avons pu compter sur l'accompagnement de l'APO: - Dans un premier temps, l'APO nous a accompagnés dans le choix d'une direction intérimaire (au début du mois de juillet) responsable de l'organisation de la rentrée et de la gestion de l'École jusqu'au 31 décembre 2020.

- Dès septembre, soutenu par l'APO, l'OA a initié la procédure d'appel à candidat:

- Définition du profil après consultation du personnel: l'APO réalise la synthèse des avis émis par le personnel
- Diffusion de l'appel à candidature par l'APO
- Accueil des candidats et audition de ces derniers à partir d'une grille d'audition proposée par l'APO, lequel participe à la rencontre avec les candidats
- Choix par l'OA ratifié par l'A.G. d'une nouvelle direction.

Dans chaque note du Segec, je scrute les mots « Le PO est responsable de... » ! Et, pendant, la décennie que je viens de vivre comme présidente de PO d'une école fondamentale, je ne peux que constater l'accumulation de ces responsabilités et du travail qu'elles sous-tendent ! Quelques exemples: dossier Sécurité et Hygiène, contrôles de sécurité divers, lités et du travail qu'elles sous-tendent ! Quelques exemples: dossier Sécurité et Hygiène, contrôles de sécurité divers, dossier PPT, UBO, RGPD, gestion financière, gestion des bâtiments, gestion du personnel sur fonds propres, lettre de mission de la direction, réunions ICL...

Alors oui, savoir qu'un service d'accompagnement des PO existe, ça rassure, ça aide vraiment... J'ai plusieurs fois demandé de l'aide aux personnes « ressources » comme on dit, pour des conseils et des informations. Avec elles, j'ai abordé des sujets tels que l'analyse d'un marché public, l'ureba, la sécurité d'une chaudière mais encore l'autorité d'un PO face à une enseignante, les exigences d'hygiène en période Covid, ou obtenir un conseil dans une relation difficile avec des parents.

J'ai constaté que l'appel au Segec restait souvent nécessaire ou complémentaire: par exemple, pour le nouveau règlement de travail des enseignants et pour la modification des statuts.

En janvier 2020 notre PO a été informé par notre directrice en poste depuis une quinzaine d'années de sa volonté de bénéficier d'une DPPR complète de fin de carrière à partir du 1er septembre de cette même année.

La problématique du recrutement devenant de plus en plus complexe et aucun membre de notre PO n'ayant d'expérience juridique suffisante dans le domaine social et des ressources humaines, nous nous sommes adressés au Codiec qui nous a immédiatement mis en contact avec le service d'accompagnement des PO.

Rapidement, après avoir défini les désirs et souhaits du PO, nous avons été épaulés pour la rédaction d'un premier appel à candidatures puis d'un deuxième, le premier n'ayant pas donné suffisamment de retours correspondant à nos attentes. En septembre, dans le respect des « mesures Covid » en vigueur, avec l'aide de l'accompagnateur, nous avons préparé un questionnaire et organisé l'audition individuelle de chaque candidat dans les règles de l'art. Sa présence aux auditions suivies d'un échange de nombreuses et précieuses informations ont permis la désignation rapide d'un directeur stagiaire au début du mois de novembre.

Nous avons pu également profiter de cet accompagnement pour l'élaboration de la lettre de mission destinée à notre directeur stagiaire et il se prolongera pour ses évaluations annuelles des trois premières années.

Merci!

Besoin de bénévoles dans votre P.O. ou pour l'école ?



Pensez Give a Day

Des bénévoles pour accompagner des enfants dans le cadre d'une activité, pour mettre en place la semaine de la mobilité, pour mettre des compétences spécifiques au service d'un Pouvoir Organisateur : les ressources volontaires sont indispensables au fonctionnement de nos écoles et les potentialités ne manquent pas, à condition de savoir les attirer !

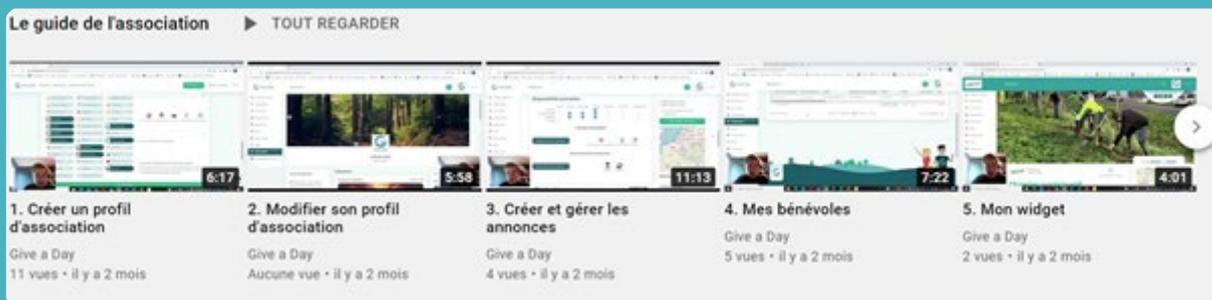
Pour aider les Pouvoirs Organisateurs à chercher ces candidats bénévoles, le SeGEC a lancé une plateforme numérique de mise en relation automatique (dans le jargon du Net : de « matching ») entre les volontaires et les écoles. Cette plateforme est au service du volontariat, et elle peut s'utiliser quand et comme les Pouvoirs organisateurs le souhaitent. Il s'agit d'un outil facile d'utilisation, sécurisé et stable, les données à caractère personnel étant traitées en conformité avec le Règlement général de protection des données (RGPD).

Voici le lien vers les vidéos de présentation !

<https://www.youtube.com/channel/UCJjNBhlw9RYnDv7iFWEGlsw>

Une fois connecté sur la plateforme, le Pouvoir organisateur enregistre l'école de son choix en fournissant les données d'information générales : nom, adresse, mail, etc. Ensuite, il a accès à différents outils qui vont lui permettre de « mettre en vitrine » son action scolaire : un outil cartographique, un visuel, un cadre de description de sa mission ainsi que des icônes pour spécifier ses domaines de compétences et ses thèmes de prédilection. Enfin, il a la possibilité de poster une ou plusieurs annonce(s) précise(s) à destination des bénévoles qui pourraient être intéressés par un projet ponctuel ou par un mandat dans les instances de l'ASBL Pouvoir organisateur.

Toutes les démarches vont sont présentées sur cette même page « YouTube » dont voici un aperçu :



N'hésitez pas un seul instant et faites vos premiers pas en vous inscrivant sur cette plate-forme.

En cas de difficultés, une « foire aux questions » est à la disposition des utilisateurs, qui peuvent encore envoyer un mail à l'helpdesk via un formulaire de contact.

Bonne découverte.

Votre personne relais Give a day
Bernard VAN COPPENOLLE
Accompagnateur PO au Codiec Namur-Luxembourg
bernard.vancoppenolle@codiecnalux.be

Le management transversal et la gestion de projet, des changements de perspective au service de la mise en œuvre des contrats d'objectifs

Le Pacte pour un Enseignement d'excellence est une réforme systémique de grande ampleur dont l'ambition est de renforcer la qualité de l'enseignement pour tous les élèves de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette réforme s'inscrit dans la durée et se met progressivement en place afin de répondre aux nouvelles réalités sociétales.

Pour ce faire, les écoles doivent élaborer leur plan de pilotage, véritable moteur de changement. Il réunit tous les acteurs de l'école autour de constats, de réalités de terrain, bref d'un état des lieux pour définir ensemble des objectifs visant à améliorer la qualité de l'enseignement et la réussite de chaque élève.

La dynamique initiée par l'élaboration des plans de pilotage, et nécessaire pour la mise en œuvre des contrats d'objectifs, est la transversalité. Il s'agit d'un mode de fonctionnement de plus en plus utilisé au vu des nombreux avantages qu'il offre aux organisations, mais également aux différents collaborateurs.

En pratique, ce type de management privilégie la collaboration entre chaque membre de l'équipe et service d'une organisation, plutôt

que d'opter pour un système hiérarchique afin d'assurer la coordination permanente nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés.

« Il semble important de relever le rôle essentiel du directeur/de la directrice de l'école dans l'animation de la dynamique souhaitée et l'importance des modes de fonctionnement collectifs et participatifs qui doivent accompagner l'élaboration et la mise en œuvre des contrats d'objectifs.

Le plan de pilotage/contrat d'objectifs est le support de l'implication et de la responsabilisation de l'ensemble des personnels de l'enseignement. Il en résulte que des réunions régulières doivent se tenir au sein de l'école afin de discuter de sa mise en œuvre et d'orienter les efforts. En particulier, le leadership pédagogique distribué ou toute autre forme de responsabilisation collective doit s'inscrire dans le plan de pilotage » .

« Un tel leadership pédagogique distribué s'inscrit directement dans la perspective de développement de l'autonomie et de la responsabilisation des équipes pédagogiques. Il est un facteur essentiel de dynamisation, d'innovation



et d'implication des enseignants. Il a en outre l'avantage d'assurer une meilleure continuité des équipes pédagogiques en cas de changement de direction. Il permet également de valoriser les compétences des enseignants en assurant une reconnaissance de leur inventivité pédagogique.

Il existe toutefois certaines conditions à prendre en compte si l'on veut assurer la réussite de ce leadership distribué :

- Le chef d'établissement reste le responsable général et le garant de la stratégie éducative et pédagogique de son école. La fonction de coordinateur pédagogique est déléguée à titre provisoire, donc pour une durée limitée ;
- Les coordinateurs pédagogiques doivent être pleinement reconnus par leurs pairs pour leur expérience et leur compétence en matière pédagogique comme en matière d'animation ;
- Il importe de préserver la clarté de la ligne hiérarchique : c'est le chef d'établissement qui délègue aux coordinateurs pédagogiques, lesquels lui rendent régulièrement compte de l'état d'avancement de leurs projets ;
- Les coordinateurs pédagogiques ont un pouvoir de proposition, mais n'ont pas un pouvoir de décision ;
- Il importe que ces coordinateurs disposent du temps nécessaire à l'exercice de ce leadership distribué, mais qu'ils n'en conservent pas moins une activité d'enseignement.

Globalement, il s'agit de promouvoir des missions de « middle-management pédagogique ». Le directeur doit pouvoir s'appuyer sur des enseignants afin d'animer l'équipe et d'en assurer la cohérence pédagogique. Concrètement, il s'agit de déléguer explicitement à quelques enseignants, qu'on appellerait coordinateurs pédagogiques, la responsabilité de coordonner et de développer les pratiques pédagogiques au sein de l'école. Dépourvus d'autorité formelle mais reconnus par leurs pairs, ils pourraient ainsi, en concertation avec la direction, animer des réunions pédagogiques, susciter des innovations, accompagner ou soutenir des enseignants, rencontrer leurs homologues d'autres écoles, assumer un rôle de conseil auprès du chef d'établissement.²



¹ Circulaire 7434 : Information à destination des écoles concernant l'élaboration de leur plan de pilotage

² Pacte pour un enseignement d'excellence, Avis N°3 du Groupe central, 7 mars 2017

Les enseignants devront davantage travailler en équipe et donc, moins de manière individuelle. C'est un changement de culture professionnelle important pour eux aussi. Le travail collaboratif leur a été imposé via le décret relatif à une nouvelle organisation du travail, qui a été avalisé dans la foulée du Pacte d'excellence. Les équipes doivent organiser 60 périodes obligatoires de travail collaboratif. Cette obligation était nécessaire pour parvenir à impulser un changement et espérer que cela se généralise. Tout l'enjeu est de savoir à quoi elles vont réellement servir.

La dynamique de l'élaboration et de l'évaluation des contrats d'objectifs contribue au développement de ce travail collaboratif. En effet, il y a obligation de désigner des pilotes d'action et d'évaluer régulièrement et collectivement la mise en œuvre du contrat d'objectifs afin de vérifier que les actions se mettent bien en place, que les stratégies sont efficaces et permettent de progresser vers les objectifs spécifiques que l'école s'est fixé en suivant des indicateurs de réussite et d'impact.

Pour favoriser le développement des pratiques collaboratives, il apparaît aussi essentiel de promouvoir une culture du travail collectif et de la « coopération conflictuelle » (pouvoir coopérer et entrer en conflit d'idées). Le rôle de la formation est ici crucial, de même que l'aménagement d'espaces communs de travail, bureaux collectifs, classes décroisées... nécessaires.

Cependant un leadership distribué ne s'impose pas plus qu'il ne se décrète. Selon Vincent Lenhardt, « mettre en place un tel leadership peut bouleverser une organisation car il ouvre un espace dans lequel chacun va :

- Se vivre dans l'interdépendance vis-à-vis des autres ;
- Se considérer comme investi de tous les enjeux, coresponsable de la performance et de la pérennité de l'ensemble ;
- Apprendre à reconfigurer en permanence sa posture en regard du réel sur lequel il agit.

Le déploiement d'un tel espace comporte au moins 3 phases.

1. Dans la première phase, les acteurs restent encore pour une part des exécutants, on garde ainsi un pied dans une logique d'ordre et de contrôle.
2. Il s'agit de passer progressivement à une logique de la délégation, dans laquelle des plages croissantes d'autonomie s'ouvrent aux acteurs qui deviennent forces de proposition,
3. Puis à une logique de la coresponsabilité où la délégation laisse place à la subsidiarité : les acteurs disposent de l'information, des moyens d'agir et du pouvoir de décision.



Cela implique une transformation en profondeur qui touche à la fois :

- Le leadership, à travers les identités et la posture du dirigeant,
- La manière de concevoir et de porter les visions,
- La configuration et le mode opératoire des équipes avec les identités des acteurs selon leur niveau de responsabilité.

Cela nécessite donc de faire progresser les communautés de travail et les acteurs qui les composent :

- Dans leur autonomie,
- Dans leur capacité à fonctionner ensemble de façon harmonieuse,
- Dans leur mode de collaboration,
- Dans leur aptitude à élaborer par eux même des solutions à des problèmes complexes.

Ce processus de transformation des équipes touche à la fois les postures individuelles et les processus collectifs³.

Et cela ne peut se réaliser à n'importe quel moment puisque « tout groupe d'individus qui forme une équipe passe, d'après Vincent Lenhardt, par différents stades de maturité. Plus le stade est élevé, plus la performance de l'équipe sera élevée.

Stade 1 : la collection d'individus

C'est le stade primaire d'une équipe : les individus ne travaillent pas réellement ensemble. Le développement de l'équipe est principalement axé sur les compétences et l'expertise technique de chacun. Il y a peu d'échanges et d'autonomie ce qui augmente la compétition entre les membres de l'équipe. La réalisation des objectifs personnels prévaut. La capacité à résoudre les problèmes complexes est peu élevée.

Pour passer au stade 2, il faut que les membres de l'équipe privilégient la performance collective sur la performance individuelle.

Stade 2 : le groupe solidaire

A ce stade, les individus sont centrés sur le groupe et les relations au sein du groupe. Pour développer la performance collective, l'écoute est développée au sein de l'équipe et on recherche à améliorer son fonctionnement en continu. Les individualités s'effacent peu à peu au profit de l'équipe. Les collaborateurs sont autonomes, prennent des initiatives spontanément et résolvent ensemble des problèmes complexes.



Stade 3: l'équipe performante et solidaire

D'après Vincent Lenhardt c'est le stade ultime du fonctionnement des équipes. A ce stade l'équipe est guidée par une vision commune. Les collaborateurs sont portés par le sens qui leur est donné. De plus, chaque individu a une vision holomorphique de l'équipe: chacun est une partie de l'équipe et représente en même temps toute l'équipe. Autrement dit chacun connaît son rôle et chaque élément devient un maillon essentiel au fonctionnement global de l'équipe.

Le passage du groupe solidaire à l'équipe performante et solidaire implique de renoncer à ce que la relation soit première et de prioriser le bien commun, la finalité de l'équipe.»⁴

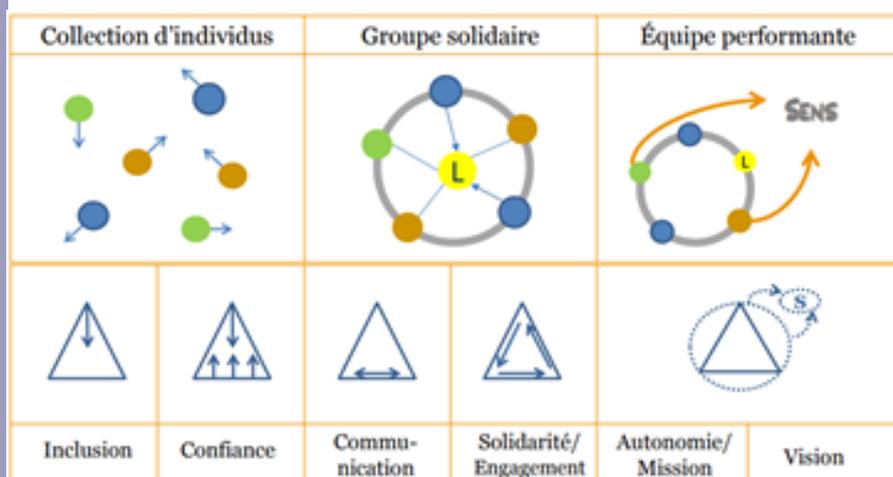


Image 1⁵

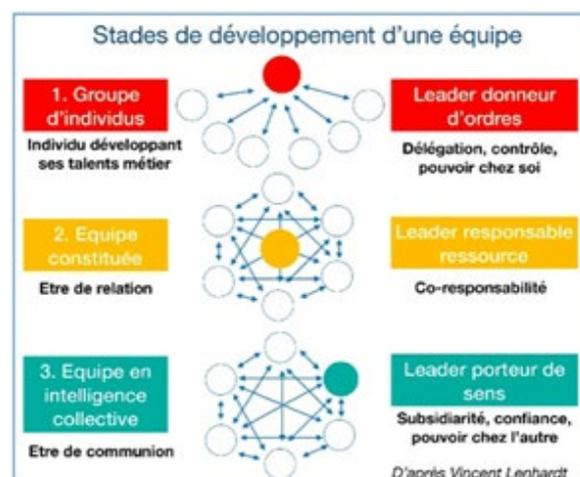


Image 2

Un des premiers travaux de la direction et / ou du pilote d'action sera donc d'identifier le stade de développement de son équipe afin de mettre en place les conditions nécessaires pour la faire passer au stade suivant. A cet effet, ils peuvent faire appel au service de soutien et d'accompagnement qui les aidera à s'approprier des outils et à développer la posture requise.

L'élaboration des plans de pilotage oblige également les établissements à s'engager jusqu'au bout dans une démarche de projet. En effet, la mise en place d'un projet est un processus comportant quatre moments-clés, comme l'illustre la roue de Deming ci-dessous :

1. L'élaboration du projet,
2. La mise en œuvre du projet,
3. L'évaluation du projet,
4. L'ajustement du projet.

⁴ 5 Feedback, Développement des équipes, <https://www.5feedback.com/developpement-des-equipes/>

⁵ <https://fr.slideshare.net/ChristopheMorin/quipe-agile-et-performante-des-processus-et-des-outils-pour-les-individus-et-interactions-05-0214>



Si les trois premières étapes ne posent aucune difficulté aux établissements scolaires, la dernière est souvent négligée. Prendre le temps, s'arrêter pour évaluer, est effectivement une étape souvent oubliée. Or, avec l'obligation d'évaluer en interne, collectivement, chaque année, la réalisation du contrat d'objectifs, cette étape est devenue incontournable.

En effet, la mise en œuvre d'un projet nécessite de l'évaluer régulièrement, c'est-à-dire de déterminer si les objectifs intermédiaires fixés sont ou non atteints en vue de décider de la poursuite ou du réajustement (principe de l'amélioration continue) de ceux-ci. Dans ce cas, ce n'est pas seulement la mise en évidence de l'atteinte ou non des objectifs qui est attendue, il s'agit aussi de comprendre pourquoi les résultats obtenus sont ou non conformes à ce qui était visé. L'évaluation a donc une visée diagnostique et régulatrice. Ce type d'évaluation permet de réorienter le projet en cours de route et/ou de déterminer ce qui devrait être modifié.

Cela suppose d'avoir réfléchi dès le départ à des indicateurs précis qui seront alors le baromètre de cette évaluation. Ceux-ci peuvent être repris des indicateurs chiffrés fournis par la FWB mais aussi élaborés en interne à partir de critères observables.

L'évaluation annuelle en interne du contrat d'objectifs donne ainsi la possibilité de mettre en place des actions correctives adaptées au

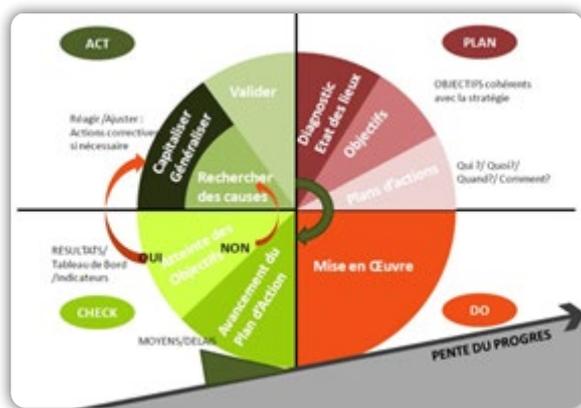


Image 3⁶

nouveau contexte et d'ainsi progresser vers les objectifs spécifiques fixés. Non seulement elle structure le projet dans le temps mais elle permet également d'éviter que le moral ne baisse en célébrant les pe-

tites réussites avec l'équipe.

« Au cours de la 3^e année de mise en œuvre du contrat d'objectifs, l'évaluation intermédiaire permet d'analyser la progression vers l'atteinte des objectifs fixés au terme des 6 ans. Le DCO, en dialogue avec le Pouvoir organisateur et la direction, analyse si les stratégies se mettent bien en œuvre et si elles permettent une progression vers l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés. Il discute des écarts éventuels et interroge sur ce qui peut les expliquer. Le DCO peut également rencontrer l'équipe éducative, les représentants de parents, les représentants des organes locaux de concertation sociale et, pour l'enseignement secondaire, les représentants d'élèves » .

L'enjeu est que cette nouvelle dynamique du management transversal et de la gestion de projet se généralisent au sein des établissements scolaires et ne se limitent pas uniquement aux obligations qui découlent des plans de pilotage, ce qui permettrait d'entrer dans une véritable démarche d'amélioration continue. Etant donné qu'au terme des 6 ans le processus collaboratif d'élaboration se redéploiera pour un nouveau cycle de 6 ans, il est difficile de croire qu'il pourrait en être autrement.



Une année remplie de promesses...



2021-2022... Nous l'espérons clément cette année! Pleine de promesses, de richesses et de liberté retrouvée.

Voici une présentation de nos divers projets, toujours pensés pour vous aider et coller le plus possible à vos envies et réalités. Nous espérons y ajouter une journée de rencontres et de ressourcement avec les directions début décembre et avec nos professeurs relais début février. Les nouvelles mesures nous guideront à cette période.

Nos Jardins d'Oxylierre

Le choix des sujets a donné lieu à un mémorable «brainstorming», que je qualifierais de «tempêtes sous un crâne», pour reprendre l'un des titres d'un chapitre des Misérables de Victor Hugo, ou plutôt faudrait-il dire «tempêtes sous quatre crânes». Il ne s'agissait pas comme pour Jean Valjean d'un déchirement de la conscience, non, mais d'un bouillonnement bruyant, d'un foisonnement indomptable d'idées qui fusaient dans tous les sens, qui s'en-



trechoquaient, qui virevoltaient partout dans les airs!

Il a fallu malgré tout faire des choix.

Le premier critère - et l'on pourrait dire le seul - que nous nous sommes donné est le souhait exprimé par un grand nombre d'entre vous lors de notre petite enquête, souhait de dossiers surtout pratiques qui puissent être utilisables quasiment «clés sur portes» en école. Je profite d'ailleurs de ce rappel pour vous remercier de nous avoir fait part de vos attentes: c'est important pour nous, dans l'orientation de notre travail ultérieur.

Nous proposons donc:

- **Un parcours illustré de l'année liturgique**, à réaliser au fur et à mesure du déroulement de l'année.
- **Un thème d'année:** Notre choix s'est porté sur le thème «**Lien et fraternité**». Ce projet ponctuera les différents moments forts de l'année: par des propositions d'activités, des textes, des illustrations, des films, etc.
- Une thématique qui pourra être abordée de manière interdisciplinaire: «**l'eau, un bien vital**».

L'oxynews

Elle sera présente trimestriellement pour vous proposer divers coups de cœur lecture, visite, expos...

La campagne de la CIPS

AFFICHES DE PASTORALE SCOLAIRE 2021-2022

« S'ouvrir aux autres et au monde »

Cette série d'affiches se propose d'explicitier d'une façon originale une des dimensions de la pastorale scolaire: l'ouverture aux autres et au monde. Chacune d'elle se présente comme une énigme à décrypter autour d'un passage d'évangile.

Ce mouvement d'ouverture est progressif. Du premier pas qui nous ouvre à l'autre qui nous est inconnu à l'audace de quitter le rivage pour nous risquer au large de l'aventure de la vie, des rencontres, des projets, dans ce monde qui nous est commun, il y a tout un cheminement. Le compagnonnage avec les autres, la découverte de l'originalité de chacun, de nos fragilités mais aussi de nos forces nous permettra de consolider la confiance nécessaire pour nous lancer.

Nous devons cette série d'affiches à la créativité de Léa Bruno, guidée par les professeurs de l'IET Notre-Dame de Charleroi.



Commission Interdiocésaine de Pastorale Scolaire (CIPS)- Juin 2021

	Dates	Mots clés	Thèmes	Citations bibliques
1	1/09	Accueillir	S'ouvrir, aller à la rencontre, faire le pas. Accueillir l'inattendu.	« Pourquoi lui parles-tu ? » Jean 4,27
2	8/11	Accompagner	Cheminer dans la durée avec ceux qui m'entourent. Tous frères, tous différents, chacun a une place.	« Tu aimeras ton prochain comme toi-même. » Matthieu 22,39
3	10/01	Prendre soin	Veiller aux plus fragiles. Nous sommes tous vulnérables et interdépendants dans notre maison commune.	« Chaque fois que vous l'avez fait à l'un de ces plus petits qui sont mes frères, c'est à moi que vous l'avez fait. » Matthieu 25,40
4	18/04	Avancer au large	Oser me lancer, répondre à un appel, réaliser un projet avec la confiance acquise grâce aux autres.	« Confiance, lève-toi ! » Marc 10,49



Outils spécifiques à l'enseignement fondamental:

Les dossiers Pasto'fil – Pasto'fête



Avec l'équipe d'auteurs des dossiers Pasto'fil, nous avons perçu, observé l'attention, le souhait de bâtir un monde plus respectueux de l'Homme et de la Terre, ce à quoi nous invite le Pape François dans sa lettre « Laudato Si » : prendre chacun sa part dans la transition écologique et humaine.

C'est ainsi qu'est née l'idée de proposer pour **2021-2022**, de vivre « **Une année Chloro'fil** ».

Qu'est-ce qu'on veut découvrir et faire découvrir au fil de cette année ?

- **Que tout est donné, que tout est lié.**
- **Que l'être humain est un être relié**, en relation à lui-même, en relation aux autres, au monde et, nous le croyons, en relation à Dieu.
- Que des verbes essentiels comme **respirer, grandir, nourrir, échanger** (verbes propres également à la molécule chlorophylle) sont indissociables de ce « tout est donné, tout est lié ». Ce projet vient nous cueillir dans notre humanité et nous amènera à **faire l'expérience de l'initiative, de la créativité, de l'espérance.**

Et pour accompagner les pasto'fil d'année autour de cette thématique ?

Un visuel: le bonhomme Chloro'fil, qui évoluera au fil de l'année, avec les différents éléments découverts à chaque Pasto. Ils seront les traces de ce qui s'est vécu, ils nous aideront à nous souvenir et à faire toujours un pas de plus.

Le bonhomme, enfin et surtout, nous aidera à saisir que nous avons nous-mêmes à être chloro'fil !

Les valises à thèmes

Elles contiennent des outils pédagogiques destinés aux équipes pédagogiques, aux enseignants, aux directions qui vivent un événement spécifique dans leur école ou leur classe. Leur objectif est d'apporter une aide concrète et rapide pour intervenir dans ces situations parfois urgentes (ex: un décès dans l'école...) et/ou plus délicates (ex: la maladie grave d'un enfant de la classe, une situation de séparation...).

Elles sont mises à la disposition des écoles sous forme de prêt gratuit, pour un temps déterminé, sur simple demande au SEDEF ou au Service Oxylierre par Email ou par téléphone.

Deux valises sont déjà disponibles:

- Aborder la mort et le deuil à l'école
- Le divorce et la séparation

Deux autres sont en construction sur les thématiques suivantes:

- La maladie
- Le harcèlement



ET, comme toujours, un accompagnement sur mesure

En plus de ces divers outils que nous pensons de façon à coller le plus possible à chacun, nous vous proposons différentes façons de vous accompagner, sur simples demandes :

- Mise ou « remise » sur pied d'une équipe pastorale au sein de votre école
- Elaboration d'une journée ou semaine à thème (solidarité, fun, bien-être, ressourcement...)
- Aide à la création d'une célébration
- Aide aux retraites (propositions d'animations, recherche de lieux...)
- Envoi d'outils, de textes, d'animations sur un thème précis
- Mise sur pied d'une journée au vert pour une équipe de professeurs
- Réflexion autour d'un thème d'année, d'un fil rouge, d'une cohérence
- Accompagnement lors d'un deuil
- ...

Nous tenions à vous souhaiter une excellente fin d'année et surtout la promesse d'un temps retrouvé dès la rentrée. Nous vous invitons à faire un bon dans le temps et redécouvrir une belle leçon de choses. Paisible nature, paisible enfance, paisibles vacances à vous tous !

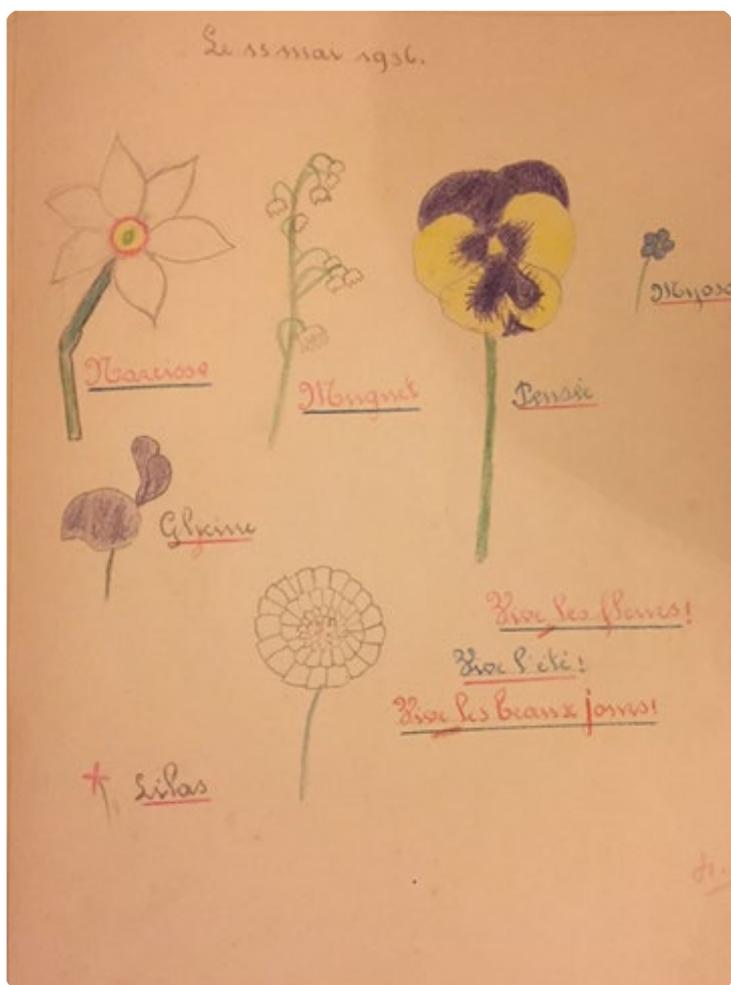
Leçon de choses, par Alain Marchandise

La « leçon de choses » (1) a longtemps fait partie de l'enseignement fondamental en France. Instituée sous la IIIe République, elle fut le fleuron des réformes pédagogiques de cette époque. La Belgique l'introduisit également dans les écoles. Ce fut une innovation majeure qui changea profondément et durablement la manière d'enseigner, dont nous sommes encore redevables aujourd'hui.

Retour au concret, tel était son mot d'ordre. Leçon par les choses plutôt que sur les choses. Il s'agissait moins d'instruire que de se laisser instruire par l'objet. L'occasion désormais était donnée à l'enfant d'observer, d'expérimenter par l'usage de ses sens, les « choses » concrètes de son quotidien, de l'environnement proche : une poule, le soufflet du forgeron, l'épi de blé qui sert à la fabrication du pain, la pomme cueillie le matin même par un enfant ou apportée par le maître.



La leçon était aussi un moment privilégié d'expression: souvent les enfants y dessinaient l'élément choisi, qui sera minutieusement décrit, saisi dans les moindres détails. Quand l'élément s'y prêtait, on y associait également la transmission de valeurs morales. L'abeille, dont on ne manquera pas de goûter une cuillerée de son miel, est louée, par exemple, pour sa vertu de courage, son esprit de sacrifice. **(2)**



(Photo d'une page: « Leçon de choses », cahier d'un écolier, 1936.

Le dessin suit le schéma de l'anatomie d'une fleur)

Nous proposons, un peu à la manière d'une leçon de choses, de découvrir ou redécouvrir un aspect de la vie, de la foi chrétienne à partir d'un élément concret, pris dans notre quotidien: un pain, une fleur, un objet technique, un mot, une photo, un flocon de neige, un chemin...

Prenons une fleur, par exemple, une pâquerette pour commencer, « fleur[s] parmi les plus insignifiantes et les plus cachées. Infime [s] ». **(3)** Il faudrait idéalement aller à sa rencontre, non pas nécessairement la cueillir, mais l'observer longuement dans la pelouse ou au bord du chemin.

On peut saluer sa beauté, toutes les fleurs étant belles, mais aussi y voir avec le poète Wordsworth un modèle d'humilité et de douceur, comme il l'exprime dans un poème qu'il lui dédie :

...Ô douce et muette créature!
 Qui respire avec moi au soleil,
 Guéris comme tu le fais toujours
 Mon cœur en lui donnant la joie,
 Et un peu de ton humble nature! **(4)**

Ces quelques vers pourraient paraître un peu naïfs ou quelque peu désuets au lecteur d'aujourd'hui et pourtant ils sont tout empreints d'une profonde spiritualité. Que je respire au soleil avec cette douce créature me rappelle que moi aussi je suis un être créé, une créature aimée, désirée par Dieu.



En cela réside peut-être la guérison: retrouver ce sentiment d'être une créature. «Toutes choses subsistent en lui», dit Saint Paul en parlant de Dieu dans l'épître aux Colossiens (Col 1, 17).

Cette dépendance heureuse de la même origine transcendante, du Père qui a créé toutes choses entraîne également une relation affective avec toutes les créatures, avec la terre qui est notre mère mais aussi notre sœur (5). Fraternité cosmique que chante si bien François:

Loué sois-tu, mon Seigneur, pour notre sœur
notre mère la Terre
qui nous porte et nous nourrit,
qui produit la diversité des fruits,
avec les fleurs diaprées et les herbes (6)

Les herbes et les fleurs sont la parure de la terre, dit François; elles sont une joie pour les yeux et pour l'âme, pour le cœur. «Longer le pré aujourd'hui m'encourage, m'égaie, écrit Philippe Jaccottet. C'est plein de coquelicots parmi les herbes folles. (...) Ne dirait-on pas autant de petits drapeaux attachés à leur hampe, de cocardes que peu de vent suffirait à faire envoyer? Ou de petits bouts de papier de soie jetés au vent pour vous convier à une fête?» (7) Le poète poursuit, en parlant toujours des fleurs: «Choses innocentes, inoffensives. Enracinées sans doute par en bas, mais un peu plus haut presque libres, détachées. Exposées, offertes. Comme un dimanche de cloches gaies dans la semaine des champs...» (7). Fleurs scintillantes, joies diaphanes, qui ne relèvent nullement d'un sentiment de nostalgie, d'une terre

de l'Âge d'or comme dans le mythe de l'Arcadie.

Même si l'on force ici la pensée de Jaccottet, il y a dans cette évocation des cloches dominicales, auxquelles sont comparées les fleurs, une invitation, un appel secret. Un appel qui nous reconduit sans doute à l'enfance, mais à une enfance transfigurée. «L'enfant voit d'abord la terre dans une lumière divine, une lumière de gloire qui est celle de l'admiration en un sens fort, et la voir ainsi, c'est la voir telle qu'elle est dans le dessein divin.» (8) Vision matinale d'un monde réconcilié en Dieu. Cette vision d'enfance appartient à ce que la tradition chrétienne a nommé les sens spirituels.

«Entendre chaque créature chanter l'hymne de son existence, c'est vivre joyeusement dans l'amour de Dieu et dans l'espérance.» (9)

Un aspect de la petite poésie de Wordsworth n'a pas encore été souligné, le plus anodin en apparence, mais sans doute d'une grande importance pour notre réflexion. La pâquerette est nommée «muette créature». Certes ce caractère silencieux participe de son humilité. Sa petitesse, comme sa fréquence, la rendent insignifiante. De même que le parfum qu'elle répand sans doute qui demeure imperceptible pour nous. Elle n'a pas ce parfum des fleurs d'Oberman qui reconduit par son «expression forte, mais précaire» (10) à la profondeur du monde. Elle n'a que son silence!

Kierkegaard a montré cependant la grande leçon de silence que la nature peut donner. «Ce silence de la nature, explique Jean-Louis Chré-



rien, commentant le philosophe, forme un silence créaturel, il renvoie en dernier lieu à l'être devant Dieu.» **(11)** C'est ce silence qui nous est si difficile, que nous devons apprendre. Il ne s'agit pas uniquement de taire en nous la rumeur des passions et des rêves – en cela le silence ne serait que privation – mais de se tenir dans la présence. «Le silence des choses apparaît à l'esprit qui est attentif comme une sollicitation à chercher dans son propre silence le sens du spectacle que les choses lui offrent. La présence silencieuse des choses est une invitation au recueillement.» **(12)**

En ce qui nous concerne, au terme de recueillement, nous préférons celui de recueil, qui dit plus explicitement l'hospitalité, l'accueil. Le silence du recueillement, du recueil n'est pas «une sorte de clôture intérieure» **(13)**, mais une ouverture. Nous touchons alors «l'ultime fonds du réel» **(14)** qui est don sans mesure. La pensée qui nous habite devient alors, ce qu'elle devrait être en son essence, remerciement.

- (1) voir pour plus d'informations: Kergomard Pauline, «La leçon de choses», *Enfances & Psy*, 2009/2, n°43, p.130-133 et «Leçons de choses», www.inrp.fr/edition_electronique/loedel/dictionnaire_ferdinand_buisson/document.php?id=3034
- (2) pour ceux que l'image de l'abeille dans notre culture intéresse, on consultera avec bonheur le livre de Pierre-Henri et François Tavoillot, *L'abeille (et le) philosophe. Etonnant voyage dans la ruche des sages*, éd. Odile Jacob, 2015.
- (3) Philippe Jaccottet, *Et, néanmoins*, éd. Gallimard, 2001, p.20
- (4) cité dans: Alain de Botton, *L'art du voyage*, éd. Mercure de France, 2003, p.163
- (5) voir à ce propos le commentaire de: Eloi Leclerc, *Le cantique des créatures. Une lecture de Saint François d'Assise*, éd. Desclée de Brouwer, 1988, chapitre IX.
- (6) Saint François d'Assise, cité dans Eloi Leclerc, *op. cit.*, p.147
- (7) Philippe Jaccottet, *Paysages avec figures absentes*, éd. Poésie/ Gallimard, 1976, p.83-85
- (8) Jean-Louis Chrétien, *La joie spacieuse. Essai sur la dilatation*, éd. de Minuit, 2007, p.178
- (9) Conférence des évêques du Japon, cité dans: Pape François, *Loué sois-tu! (Lettre encyclique)*, éd. Fidélité, 2015, §85, p.80
- (10) Sénancour, Oberman, *Lettre sans date*, éd. GF Flammarion, 2003, p.420
- (11) Jean-Louis Chrétien, *L'arche de la parole*, éd. PUF (Epiméthée), 1998, p.71
- (12) Joseph Rassam, *Le silence*, éd. Artège Lethielleux, 2017, p.102
- (13) A Forest, *La vocation de l'esprit*, éd. Aubier, 1953, p.7
- (14) Lavelle, *L'erreur de Narcisse*, p.27, cité dans: J. Rassam, *op. cit.* p.103

L'équipe Oxylierre



Ceux-là qui n'échangent rien ne deviennent rien. Saint-Exupéry, Citadelle

LMDP * Langue maternelle * Documents pédagogiques

Les Brèves de LMDP, Revue trimestrielle * Ressources pour l'enseignement du français au secondaire

Recherche - Échange - Formation - <http://docpedagfrancais.be>

Éditeur : bradfer.jules@gmail.com

JULIBEL Le français d'aujourd'hui : Base de données créée à la rédaction de LMDP *

A ce jour, 11.000 fiches en consultation libre sur <http://julibel.fltr.ucl.ac.be/index.php>

Mode d'emploi : <http://docpedagfrancais.be/Sitelmdp/julibelmodedemploi.html>

**ATTENTION : nouvelle adresse bradfer.jules@gmail.com
l'adresse jules.bradfer@scarlet.be ne FONCTIONNE PLUS**

Bonjour,

1. Les Brèves de LMDP de juin 2021 sont en ligne sur
<http://docpedagfrancais.be/Sitelmdp/breves2106.html>

Voir ci-dessous le sommaire et l'édito.

2. La base données JULIBEL (observatoire du français contemporain) est en consultation libre...
Recherche et mode d'emploi: voir l'en-tête ci-dessus.

Merci de bien vouloir relayer ces informations via vos propres canaux de diffusion.

Puissent ces ressources vous être utiles, en présentiel comme en distanciel!

Bonne lecture, bonne fin d'année et bientôt bonnes vacances!

Amicalement

Jules Bradfer, pour LMDP

Sommaire

1. Façons d'écrire : la métonymie

... une relation d'appartenance ▶

2. Façons d'agir : l'interaction ▶

... quand le langage engage

3. Façons de créer : ▶

projets de classe

Edito

Écrire : gérer la complexité

En matière d'écriture, le savoir n'est jamais achevé, et l'enseignant peut montrer que les pratiques tâtonnantes des élèves sont aussi, par certains côtés, l'apanage des adultes. Cela permet à l'élève d'éprouver que l'*inspiration*, même si cela existe, ne dispense jamais d'un travail de modifications et de reprises, donc d'une activité longue, fertile en surgissements et ruptures de sens.

En somme, cette observation permet de démystifier l'écriture, tout en retraçant ses processus dans leur complexité: elle permet d'éviter au scripteur débutant aussi bien les impasses de l'autodénigrement que celles de l'autosatisfaction.

Barré de Miniac. & al. *Les collégiens et l'écriture - Des attentes familiales aux exigences scolaires*, E.S.F., 1993, pp. 152-153.

