INTERfaces

Cahiers pédagogiques

Etre Professeur dans un Collège jésuite

Quels profils dessine la spiritualité ignatienne

Pascale Prignon

avec la collaboration de Jean-Marie Baily

N°17 – juin 2005

Centre Interfaces
c/o FUNDP, Namur, Belgique
Adresse courrier : rue de Bruxelles, 61 - 5000 Namur
Localisation : rempart de la Vierge 11 - 5000 Namur

Tél : 081 - 72 51 97 Fax : 081 - 72 51 98
http://www.fundp.ac.be/interfaces

Dépôt légal D/2003/9890/cip 17

Je tiens à remercier tout particulièrement le Père Jean-Paul Laurent pour sa lecture critique et son aide dans l'approche pédagogique de ce travail, le Père Pierre Hupez pour le partage passionnant (et passionné) de ses expériences de terrain ainsi que le Père Michel Hermans pour ses nombreuses et éclairantes références historiques.

Mes remerciements vont également à Philippe Laoureux pour la confiance témoignée lors des formations à l'attention des « nouveaux Titulaires » : les discussions et suggestions ont affiné les contours de la mission du Titulaire.

Enfin, merci à tous ceux qui ont accepté de participer à l'enquête (les nombreux échanges et les courriers reçus ont débouché sur la photographie des pratiques actuelles) et aux acteurs de l'école qui ont partagé leurs idées lors de réunions organisées dans le cadre du Pôle de Pédagogie.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

Lorsque les acteurs des Collèges et Instituts jésuites se rencontrent (à l'occasion de journées pédagogiques, lors d'échanges entre responsables d'établissements ignatiens transfrontaliers, …), lorsque des parents assistent à « la pièce des rhétos », lorsque des délégués de classe se rassemblent pour partager une réflexion sur la citoyenneté ou lorsque des Anciens fêtent leurs 20 ans de sortie du Collège …, tous ont le sentiment diffus qu'il existe une spécificité jésuite. Mais elle est difficile à verbaliser : *comment rendre concret ce sentiment diffus qu'il existe une spécificité ?* Parmi les possibilités, certaines responsabilités des Professeurs de Collège et parmi eux celles du « Professeur Titulaire », communément appelé Titulaire, sont marquantes.

D'une part, le Titulaire, qui *n'existait* pas aux origines des Collèges, est depuis près d'un siècle un rouage très important dans le fonctionnement des Collèges jésuites au point d'en être un signe distinctif. Elément fondamental de leur identité, son rôle à l'instar des professeurs est d'aider chaque élève *à aller toujours plus loin,* à trouver du sens dans ce qu'il apprend et pour le dire en termes ignatiens, « *à s'engager dans la construction d'un monde plus juste et plus solidaire …* ». D'autre part, les missions du Titulaire, devenues lourdes à porter, entraînent la diminution du nombre de candidats ! Cette pénurie qui s'installe met certaines Directions dans des situations délicates et complexes. L'écart entre un Titulaire tel qu'il devrait être (pour un Directeur, pour ses élèves, leurs parents …) et un Titulaire tel qu'il est sur le terrain, se creuse d'autant plus que de nombreuses activités annexes ne cessent de s'ajouter au fil des années ... Cet état de fait devra bien un jour ou l'autre déboucher sur des décisions.

Destiné aux Directeurs des Collèges et Instituts jésuites, aux Titulaires ou futurs Titulaires, le document est une réflexion sur les grandes mutations de cette mission au cours des dernières années. Partant de quelques textes de référence de la tradition ignatienne et des résultats d'une enquête[1] que nous avons menée auprès de différents acteurs de l'école, il propose une description des activités et des spécificités de la fonction. Il ne s'agit pas de présenter tout le « patrimoine » ignatien mais de le visiter pour suggérer une *lecture* de la fonction de Professeur de Collège en cernant les spécificités du Titulaire confronté aux pratiques quotidiennes de l'école.

Pour mieux comprendre l'importance du Titulaire, il faut se rappeler que, pendant longtemps, cette tâche a été exercée par des Jésuites, encadrés par un Préfet des études. Elle porte ainsi la marque d'une conception particulièrement exigeante de la personne, de la responsabilité pédagogique et de la recherche d'*excellence*. Mais la laïcisation des tâches et la nouvelle organisation de l'enseignement (notamment la spécialisation progressive des disciplines, les exigences du Rénové, le décret Missions, …) imposent des changements importants et des remises à jour que l'on ne peut plus différer. La construction de *profils* différents de Titulaires devrait aider les Directions à placer de la façon la plus judicieuse et aux endroits où ils pourront le mieux épanouir leurs qualités, les hommes et les femmes qui acceptent ce genre de dévouement.

[1] L'enquête que nous avons réalisée dans plusieurs établissements jésuites nous a permis de recueillir les propos de Préfets des études, de Titulaires anciens et actuels, de Professeurs et d'Elèves. Elle débouche sur un vaste panorama des activités liées à la mission et sur une large synthèse des pratiques actuelles.

Les résultats de notre réflexion sont les premiers jalons d'un cheminement plus long. Les quelques notions-clés développées peuvent être considérées comme des balises qui garantiraient une laïcisation réussie, c'est-à-dire dans la continuité de l'héritage ignatien, de la mission de Titulaire.

SOMMAIRE

I. LE « PATRIMOINE » IGNATIEN

A. Ignace de Loyola
B. Les *Exercices spirituels*
C. La naissance des premiers collèges
D. Le « Ratio studiorum »

II. LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE

A. Les professeurs au cœur de la « crise »

1. A la découverte d'un texte fondateur
2. La laïcisation de la fonction
3. Une réorganisation liée à différentes exigences

B. Les nombreuses activités d'un Titulaire

1. Le panorama des activités générales
2. Quelques particularités au fil des trois degrés

C. De la dispersion à la cohérence

1. Quelques *profils* de Titulaires
2. Le choix des Directeurs

D. Notre projet de réactualisation

1. Quels sont les principes à privilégier pour garantir la transmission de l'esprit ignatien ?
2. Quelle place donner au Titulaire dans l'organigramme de l'école ?
3. Qui est susceptible d'être Titulaire ?

III. PERSPECTIVES

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

I. LE « PATRIMOINE » IGNATIEN

A. IGNACE DE LOYOLA

Ignace de Loyola est né au Pays basque en 1491. La période est exaltante : l'Europe découvre l'Amérique, l'humanisme propose une nouvelle mission pour l'homme, la Renaissance suggère des perspectives inhabituelles aux principales formes artistiques ... Mais c'est aussi une période de grands bouleversements, de grandes mutations : l'individu est sollicité par des forces neuves[2] et il lui est parfois difficile de se situer. Que faut-il faire pour bien faire ? Faute de repères extérieurs stables, une *boussole intérieure* serait bien nécessaire ...

En 1521, le militaire Ignace de Loyola est blessé au siège de Pampelune. Durant une longue période de convalescence au château de Loyola, il est agité par des rêves d'exploits chevaleresques et des rêves ascétiques ... Sans cesse, il passe d'un monde à l'autre : celui de la Cour à celui de Jésus-Christ et de ses Saints. Il se pose des questions sur le sens de la vie : doit-il se mettre au service des rois de la terre ou au service de Dieu ? Au fil de ses lectures[3], les pensées qui l'assaillent constituent pour lui un véritable tourment[4].

Il est déchiré par les problèmes de son époque : « *Son expérience l'amena à voir que certaines pensées le laissaient triste, d'autres joyeux, et peu à peu il en vint à se rendre compte de la diversité des esprits dont il était agité, l'esprit du démon et l'esprit de Dieu* »[5]. Il apprend peu à peu à « discerner » les mouvements intérieurs de son âme : « *ce qui le rend allègre et content lui indique le chemin que Dieu veut faire avec lui, ce qui le rend par contre sec et mécontent lui indique la route à éviter. Cet apprentissage du discernement spirituel le prépare à prendre une décision* »[6]. « Homme du passé », il se tourne de plus en plus résolument vers l'avenir et sa vie bascule : touché par la personne de Jésus-Christ, il décide d'aller à Jérusalem dès qu'il sera guéri.

---

[2] M. Rotsaert signale que « *Les traditions familiales et sociales ne répondent plus aux besoins des temps modernes, et l'individu est renvoyé à sa propre conscience* ». Pour plus de détails, voir ROTSAERT, M., *La spiritualité ignatienne : une manière de vivre l'Evangile* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), *Tradition jésuite. Enseignement, spiritualité, mission*, Namur, PUN et Bruxelles, Lessius, 2002, p. 139-141.

[3] Notamment *Vita Christi* et *La vie des Saints*.

[4] « *Ces pensées duraient (...) un bon moment. Et puis d'autres choses survenaient auxquelles succédaient les pensées du monde (...) et cette succession de pensées si diverses dura pour lui un long temps, et il s'attardait toujours à la pensée qui se présentait, qu'il s'agisse de ces exploits mondains qu'il désirait faire ou de ces autres exploits pour Dieu qui s'offraient à son imagination, jusqu'à ce que, fatigué, il la laisse et porte son attention sur d'autres choses* ». IGNACE DE LOYOLA, *Ecrits* (traduits et présentés sous la direction de M. Giuliani sj.), Paris, Desclée De Brouwer, Bellarmin, 1991, p. 1021-1022.

[5] SAINT IGNACE DE LOYOLA, *Le récit du pèlerin. Autobiographie de Saint Ignace de Loyola* (trad. par Thiry, A., sj.)., Namur, Fidélité, 1989, p.16.

[6] ROTSAERT, M., *La spiritualité ignatienne : une manière de vivre l'Evangile* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p.142.

Ignace de Loyola « *traverse une crise personnelle, qui ressemble à celle de tant d'hommes du XVIè siècle, d'Erasme à Rabelais et qui épouse assez bien le cheminement d'un lieu à l'autre où il suivit sa formation. Barcelone, de 1524 à 1526, où il apprend les méthodes classiques des écoles urbaines. Alcala, 1526-1527, où il découvre l'université ouverte à l'humanisme, mais où il est vite soupçonné d'illuminisme et d'érasmisme et interdit de prédication avant d'avoir fait sa théologie. Salamanque, où il rencontre de nouvelles difficultés avec l'Inquisition, qui le décident à partir pour Paris, université phare de l'époque où, de 1528 à 1535, il suivra les cours, en les reprenant de la grammaire à la théologie (...) : c'est là qu'il rencontrera les grands débats entre l'enseignement traditionnel et les nouvelles méthodes humanistes* »[7].

Ignace de Loyola, seul d'abord, cherche sa voie en conscience et devant Dieu. Avec quelques compagnons ensuite, « (…) *tous diplômés de l'Université de Paris* »[8], il se met au service de l'Église et des Évangiles. La Compagnie de Jésus est fondée en 1540. « *L'identité jésuite (...) s'articule déjà autour de trois thèmes majeurs : un dessein universel, une spiritualité d'engagement actif dans le siècle qui cependant conserve en elle une part de contemplation, enfin un rôle privilégié accordé au travail de l'intelligence et à l'acquisition du savoir* »[9]. La toute jeune Compagnie propage très tôt des idées-clés qui feront son retentissement. Ignace de Loyola mourra à Rome le 31 juillet 1556.

B. LES *EXERCICES SPIRITUELS*

Des expériences personnelles d'Ignace de Loyola, recueillies par lui et transmises à ses compagnons, naissent les *Exercices spirituels* qui permettent de se situer face à Dieu et d'ordonner sa vie. Leur contenu est essentiellement la méditation et la contemplation de la vie du Christ à travers les Evangiles. Ignace de Loyola met par écrit les observations qu'il trouve utiles et qui pourraient être profitables à autrui, « *laissant les autres dans le silence de sa relation avec Dieu* »[10].

Saint Ignace apprend progressivement que méditer et contempler, c'est « *prier avec tout ce que l'on est : intelligence, mémoire, imagination, volonté et affectivité* »[11]. Les mouvements continuels entre la *relecture* de son existence,

[7] J. Berleur renseigne plusieurs ouvrages détaillant ces différentes périodes : voir BERLEUR, J., *Des rôles et missions de l'université*, Namur, Presses Universitaires de Namur, 1994, p. 199.
[8] Pour plus de détails sur « *le petit cercle qui s'est engagé dans l'aventure avec lui* (Ignace de Loyola) », voir GIARD, L., *Au premier temps de la Compagnie de Jésus : Du projet initial à l'entrée dans l'enseignement* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 14.
[9] *Ibidem*, p. 17.
[10] IGNACE DE LOYOLA, 1991, p. 36.
[11] ROTSAERT, M., *La spiritualité ignatienne : une manière de vivre l'Evangile* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p.143.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

un regard sur la société et la contemplation de la vie de Jésus-Christ lui apportent la lumière dans son esprit. Le texte des *Exercices spirituels* n'est pas fait pour être lu, du moins au sens habituellement donné à ce mot. « *Le livre n'est qu'un instrument entre les mains d'un maître d'exercices et il ne peut en aucune façon se comprendre en dehors de la relation singulière qui s'établit entre celui qui donne les exercices et celui qui les reçoit* »[12]. Les *Exercices* sont rédigés pour un « instructeur » (un accompagnateur) c'est-à-dire quelqu'un qui a vécu cette expérience et qui est en mesure de la faire vivre et de la faire partager avec autrui. Le texte[13] est à la fois le résultat d'une expérience personnelle et d'une volonté d'aider chacun à trouver son chemin, à mettre en action des *principes* pour orienter sa vie.

Les *Exercices,* qui ne traitent directement d'aucune des grandes questions contemporaines, contiennent une certaine vision de l'être humain qui commande une conception de la vie politique, des relations sociales, de l'éducation de la jeunesse, …[14] Les *Exercices* « *sont un texte en devenir, malléable, (…). Le texte ne vise qu'à susciter et soutenir une expérience. (…)* (il) *ne cherche à aucun moment à diriger, à dire ce qu'il faut faire, ou à proposer des conclusions (…)Les Exercices s'attachent peu au résultat obtenu, mais font porter tout l'effort sur la manière dont il a été obtenu (…) Le texte est ainsi constamment adapté aux besoins de l'exercitant (…) C'est l'exercitant lui-même qui éprouve le désir de rester plus ou moins longtemps sur un point ou d'aller plus rapidement au-delà (…) Destiné à aider l'expérience de l'exercitant, le texte n'est cependant pas remis entre ses mains. C'est là, sans doute, un caractère original de la pédagogie mise en œuvre par Ignace, qui ne conçoit les Exercices que « donnés », introduisant ainsi dans la relation entre le « Créateur et la créature » une présence humaine, toujours attentive et pourtant toujours prête à s'effacer, sans jamais disparaître. Présence attentive, pour soutenir, confirmer, éclairer, mais « indifférente » puisqu'elle ne penche « ni vers un parti ni vers un autre », laissant l'exercitant trouver lui-même « ce qui lui convient », dans le mouvement de sa propre vie* »[15].

L'être humain est, pour Ignace de Loyola, « *un être pour la vie* », un vivant destiné à vivre ; « *un être de relation* », un être de parole ; un « *être historique* », un pèlerin jamais arrivé, jamais arrêté, qui suit sa route[16].

[12] IGNACE DE LOYOLA, 1991, p. 35.
[13] Pour plus de détails, voir *ibidem*, p. 36-37 : « *Ignace n'a pas fait les exercices « en une seule fois »* ». De même, le témoignage du Père J. Nadal précise : « *Lorsqu'il écrit une bonne partie des Exercices, il n'avait encore fait aucune étude … Ses études achevées, il reprit ses premières ébauches (…), il ajouta beaucoup, il ordonna le tout (…)* ».
[14] Pour plus de détails, voir THOMAS, J., *Le secret des jésuites. Les Exercices spirituels*, Desclée De Brouwer, Bellarmin, Paris, 1984.
[15] IGNACE DE LOYOLA, 1991, p. 40-41.
[16] THOMAS, J., 1984, p. 61-63.

C. LA NAISSANCE DES PREMIERS COLLEGES

Les premiers textes concernent la Compagnie et la guidance spirituelle des futurs jésuites, ils sont destinés à des personnes appelées à faire des choix pour la vie. En effet, « *Les jésuites n'avaient pas, au départ, l'intention de s'engager dans l'enseignement. Ils l'ont fait par stratégie apostolique, au nom d'une spiritualité* »[17]. Ils partent dans le monde là où le Pape les envoie[18].

Les maisons d'études et surtout les collèges résultent à la fois d'exigences internes et de demandes externes[19] : « *Le petit cercle des fondateurs est impatient de s'associer d'autres compagnons pour mener l'apostolat désiré aux dimensions du monde. Il imagine ces nouveaux membres à son image : ce seront des hommes formés, instruits, éprouvés, compétents, ayant achevé leurs études à l'Université. Mais ce type de candidat fait cruellement défaut* »[20]. Un cursus d'études est défini à l'intention de jeunes gens qui manifestent de l'intérêt pour les activités de la Compagnie. De petits groupes d'étudiants jésuites s'installent auprès des grandes universités d'Europe même s'ils n'en partagent pas toujours les conceptions pédagogiques. Les scolastiques sont pris en charge par les aînés dans des « maisons d'études ». « *La pertinence et l'efficacité de ces activités* ad intra *destinées aux seuls étudiants jésuites vont assez vite être connues et reconnues par d'autres étudiants qui demanderont à pouvoir en bénéficier. Comment refuser de partager son savoir et son savoir-faire, quand on prétend se consacrer à servir son prochain, quand on place au plus haut par principe le « devoir d'intelligence » et la générosité dans les choses de l'esprit ?* »[21]. La Compagnie commence à bénéficier d'un certain renom, on la presse de fonder des collèges, de prendre en charge des universités, … Le Collège de Messine est créé en 1548[22]. Le nombre des établissements augmente très rapidement : avant sa mort, Saint Ignace avait approuvé personnellement la fondation de 40 écoles[23].

---

[17] LAURENT, J.-P., *La pédagogie contemporaine dans le cadre de l'éducation jésuite* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 85.

[18] Pour plus de détails sur leur engagement dans le monde, voir ROMANO, A., *Modernité de la* Ratio studiorum *(plan raisonné des études) : genèse d'un texte normatif et engagement dans une pratique enseignante* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 47-54.

[19] Pour plus de détails, voir GIARD, L., *Au premier temps de la Compagnie de Jésus : du projet initial à l'entrée dans l'enseignement* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 29-37. Voir aussi « *L'histoire du collège des jésuites de Bruxelles* » présentée par M. Hermans, *De la fondation à la suppression* in STENUIT, B. (éd.), *Les Collèges jésuites de Bruxelles. Histoire et pédagogie 1604 1835 1905 2005,* Bruxelles, Lessius, 2005, p. 53-83.

[20] GIARD, L., *Au premier temps de la Compagnie de Jésus : du projet initial à l'entrée dans l'enseignement* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 29.

[21] Ibidem, p.35.

[22] Les écoles sont essentiellement situées en milieu urbain. Le contexte des commencements des collèges est surtout décrit par O'MALLEY, J.W., *Les premiers jésuites 1540-1565* (trad. E. Boné), Paris, Desclée De Brouwer, Bellarmin (coll. Christus, n°88), 1999.

[23] *Les caractéristiques de l'éducation jésuite*, Rome, 1987, p. 23.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

L'originalité de ces écoles est un « projet éducatif », qui donne corps à la dynamique des *Exercices spirituels*. Il place au centre des préoccupations la croissance et la formation intégrale de toute la personne, le cœur, l'esprit, l'âme et le corps, et non pas uniquement l'intelligence. L'être humain est acteur : il se positionne par rapport au monde qui l'entoure. Pour Ignace de Loyola, l'être humain est une personne toujours capable de grandir, de se décider dans la liberté[24]. La pédagogie fondée sur les *Exercices* aide à découvrir la liberté chrétienne, le sens du service compétent et le goût du bonheur. Elle est une expérience de formation pour aider tour à tour à prendre du recul et à s'engager.

Ainsi, cette « pédagogie »[25] inspirée par les *Exercices spirituels* implique une vision du monde, une conception de l'être humain à former, et elle comporte plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, elle est active. Ignace de Loyola écarte l'idée d'acquisition passive d'un savoir. Il s'agit de mettre en œuvre l'intelligence, la mémoire, … de mobiliser la volonté, de solliciter l'imagination, … Ensuite, cette pédagogie suppose une progression méthodique et patiente : il y a des étapes, des seuils à franchir, … Il est important d'avoir à l'esprit que le stade actuel est provisoire et qu'il faut se donner du temps. Enfin, elle inclut l'apprentissage de la décision et l'engagement dans l'action.

D. LE « RATIO STUDIORUM »

L'augmentation rapide du nombre des collèges pose très tôt la question de l'organisation des études. Comment gérer au mieux et planifier les activités de ces jeunes que l'on veut former d'une façon moins conventionnelle ? « *La mise en commun des expériences faites ici ou là et leur évaluation comparée (une double pratique, qui restera une caractéristique de la « manière de faire » jésuite) aboutissent à l'esquisse d'une manière propre d'enseigner et d'étudier (...)* »[26]. Pour donner plus de force et de cohésion à leur initiative, une succession de documents préparatoires seront échangés à travers l'Europe. Ce dialogue entre les expériences pratiques et le souci de forger un texte solide vont permettre de faire évoluer les particularismes pour aboutir, en 1599 (soit

[24] Pour plus de détails, voir LAURENT, J.-P., *La modernité de la pédagogie jésuite* cura personalis, cura socialis in STENUIT, B. (éd.), 2005, p. 35-46. J.-P. Laurent replace la question de l'avènement *libre* du sujet humain à travers quatre dimensions : la relation enseignant - apprenant, les relations des apprenants entre eux, le rapport au savoir et la place des études dans l'espace social.

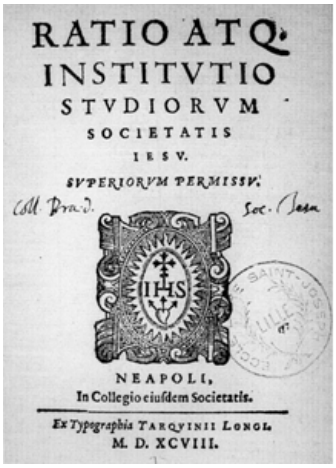
[25] Au moment de donner son accord pour la fondation du premier collège jésuite, Saint Ignace recommande que l'on adopte, pour la pédagogie, le *modus pariensis*. Voir aussi THOMAS, J., 1984, p. 99-121.

[26] GIARD, L., *Au premier temps de la Compagnie de Jésus : du projet initial à l'entrée dans l'enseignement* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 33.

un demi-siècle après les premiers règlements locaux), au Ratio studiorum, *Ratio atque institutio studiorum Societatis Iesu*[27].

Le *Ratio studiorum* est basé sur une progression intellectuelle (le développement intégral de l'enseigné, l'éducation au discernement, …). Il rassemble des *règles pédagogiques* retenues, après expérience, pour leur intérêt éducatif. Le texte se compose de 30 « règles » « *organisées, selon un ordre hiérarchique, à partir des fonctions de chacun des membres qui contribuent à la vie du collège, depuis le provincial jusqu'aux différents professeurs et préfets, et les différents points qui y sont développés disent les responsabilités de chacun, les matières enseignées, les auteurs à lire, les horaires, les modalités de l'évaluation des connaissances acquises* »[28]. Ainsi sont précisées les règles du Provincial, du Recteur, du Préfet des études, les règles communes à tous les professeurs des facultés supérieures, du professeur d'Ecriture Sainte, … Le *Ratio* organise une interaction constante entre les exercices scolaires et la vie en dehors du collège. L'inscription des apprentissages dans l'espace social traduit une volonté de placer la compétence au service de la cité[29].

Le *Ratio studiorum* n'est pas l'œuvre d'un auteur, il est le résultat d'un travail collectif. Les versions successives traduisent la nécessaire discussion dans les provinces pour garantir le caractère universel, le souhait de répondre aux questions soulevées par l'enseignement de telle ou telle discipline, la recherche d'un équilibre entre une unité intellectuelle et une ouverture au monde, …


RATIO ATQ.
INSTITVTIO
STVDIORVM
SOCIETATIS
IESV.
SVPERIORVM PERMISSV.
NEAPOLI,
In Collegio eiusdem Societatis.
Ex Typographia TARQVINII LONGI.
M. D. XCVIII.

[27] DEMOUSTIER, A., JULIA, D. (eds), *Ratio studiorum*. Plan raisonné et institution des études dans la Compagnie de Jésus (édition bilingue latin-français, trad. L. Albrieux et D. Pralon-Julia, annotée et commentée M.-M. Compère), Paris, Belin, 1997.

[28] ROMANO, A., *Modernité de la* Ratio studiorum *(plan raisonné des études) : genèse d'un texte normatif et engagement dans une pratique enseignante* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 56.

[29] « *Les déclamations sont faites en public (…) Des expositions sont organisées, des représentations théâtrales sont produites (…) L'acquisition du savoir devient une responsabilité d'action* ». Pour d'autres exemples, voir LAURENT, J.-P., *La modernité de la pédagogie jésuite* cura personalis, cura socialis in STENUIT, B. (éd.), 2005, p. 41.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

II. LA TRANSMISSION DU PATRIMOINE

Comme nous venons de le constater, Ignace de Loyola a fait œuvre de pionnier : il a intégré et dépassé **la crise** dans laquelle se débattait son époque, il a mis sa réflexion **au service de** ses Compagnons et de tous ceux qui souhaitaient la partager, il a lancé les bases d'une **organisation solide des Collèges et des Etudes** que ses successeurs allaient poursuivre et développer en concrétisant **les principes** du *Ratio studiorum*.

Il ne nous paraît pas présomptueux d'imaginer que cet héritage n'a rien perdu de sa pertinence pour les enseignants du XXIè siècle. Ils vivent des moments de doutes, de remises en cause et de déchirements. Les courants pédagogiques se succèdent et se bousculent … Les professeurs se sentent éparpillés, émiettés, en proie aux sollicitations les plus variées qui cherchent à accréditer l'idée que l'école doit s'occuper de tout … Ils peinent à retrouver une cohésion, des repères forts qui faciliteraient leurs actions. Ils appellent de leurs vœux de nouveaux « principes » organisateurs, un *Ratio studiorum* du XXIè siècle : donner un *esprit* au *corps* des Collèges[30] …

Nous avons mis en chantier quelques propositions qui pourraient amorcer une réflexion sur le rôle et la place du professeur - particulièrement du Titulaire - dans les Collèges d'aujourd'hui.

A. LES PROFESSEURS AU CŒUR DE LA « CRISE »

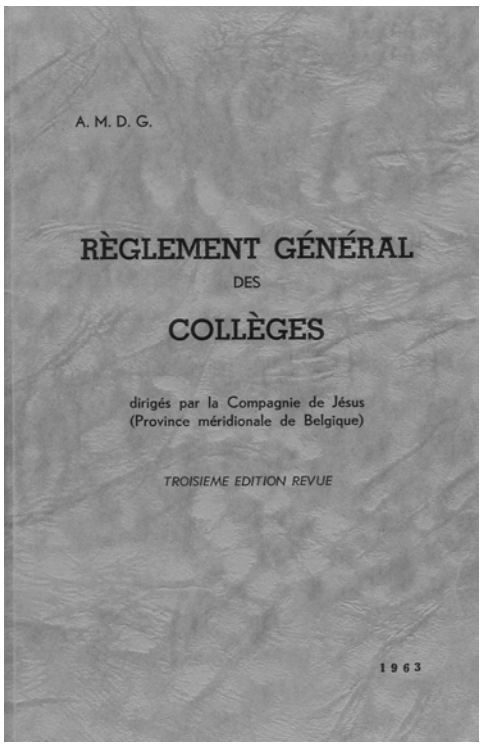
Constater que l'école est en crise est devenu un lieu commun. Mais c'est d'une autre forme de crise que nous voulons parler car, en effet, le mot *crise* appartient à une vaste famille qui renvoie à l'idée d'un moment-clé, charnière, où, pourrait-on dire, « ça doit se décider ». L'étymologie (du grec « krisis »: « phase décisive d'une maladie » dans la langue médicale, proprement « décision ») est très instructive : le mot vient d'un verbe (κρινω) qui signifie à la fois *juger* et *séparer*. Il explique le double sens du mot critique : d'une part, le substantif, - *le ou la critique* - désignant celui qui veut séparer le vrai du faux, le beau du laid ou le bien du mal ; d'autre part, l'adjectif - *état critique* - qualifiant une situation difficile. Dans le mouvement du temps, une crise sépare un avant d'un après. Ce détour *étymologique* nous paraît pertinent pour situer le point de départ de notre réflexion : dans les moments d'incertitudes, de doutes *pédagogiques,* quels repères prendre en compte pour décider ? …

[30] « (…) *la tâche de l'éducation jésuite aujourd'hui pourrait bien consister à inverser la recherche des débuts : il s'agissait alors de donner un corps (une pédagogie) à un esprit (une spiritualité) ; il pourrait bien s'agir aujourd'hui de donner un esprit à ces ressources immenses qu'offre et que constitue la pédagogie contemporaine dans toute sa richesse et sa variété* ». Cette idée a été développée par J.-P. Laurent : lire à ce sujet *La pédagogie contemporaine dans le cadre de l'éducation jésuite* in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002, p. 85-114.

1. A la découverte d'un texte fondateur

Notons que ni le *Ratio studiorum*, ni le Règlement des Etudes de 1900 ne précisent le terme « Professeur Titulaire ». Celui-ci est mentionné plus tard, notamment dans le Règlement de 1945[31]. Les fonctions des enseignants ont progressivement cédé le pas aux contours des cours qui se différencient de plus en plus les uns des autres. Des traces de ce mouvement sont, par exemple, perçues dans une lettre du R. P. Provincial J. Janssens aux Recteurs (datée du 30 septembre 1896) : les matières se spécialisent, la répartition des points figurent par branche, ...

Pour replacer les missions des Professeurs - et plus particulièrement des Titulaires - dans un Collège jésuite, nous nous référons à un extrait du *Règlement général des Collèges dirigés par la Compagnie de Jésus* (Province méridionale de Belgique, 3ème édition revue) de 1963[32]. Quarante ans plus tard, ce texte a perdu une bonne part de sa pertinence.



[31] Des recherches complémentaires devraient être effectuées pour préciser davantage le moment où le terme apparaît pour la première fois.

[32] Pour les lecteurs qui souhaitent approfondir la période entre la publication du *Ratio studiorum* et l'époque actuelle, voir notamment l'ouvrage de B. Stenuit. Pour plus de détails, voir aussi les orientations bibliographiques proposées par L. Giard et A. Romano in GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), p. 44-45 et 81-83.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

La complexité croissante des programmes a exigé l'introduction de plusieurs professeurs dans chaque classe. Pour assurer le progrès moral et intellectuel des élèves, ***le professeur titulaire****, à qui p1usieurs branches sont ordinairement confiées, est responsable de la bonne marche de la classe.*

Ame de la classe, 1e professeur titulaire s'efforcera de la stimuler, de l'é1ever, d'y coordonner les efforts et de contribuer à la discipline générale du collège.

Il ***animera*** *ses élèves à l'étude, il les* ***élèvera*** *moralement et spiritue1lement. S'il enseigne les lettres, il interprétera les auteurs anciens et modernes en humaniste chrétien qui, par d'opportunes mises au point, corrige et dépasse le naturalisme de certains écrivains. Il favorisera la participation aux œuvres établies au collège : il veillera à ce que sa classe constitue non pas un groupement isolé mais une vraie cellule d'influence qui, bénéficiant de la vie du collège, contribue en retour à entretenir et à développer une pleine vitalité dans toute la communauté collégiale.*

Il ***coordonnera*** *les efforts des é1èves en vue d'éviter la dispersion et le surmenage. En restant dans la limite de ses attributions, il contrôlera les différentes activités de chacun de ses élèves pour les faire harmonieusement converger vers le but unique : l'acquisition de solides habitudes intellectuelles et morales et la formation aussi complète que possible de l'homme et du chrétien. Sous la direction du Préfet des études, il réglera avec les professeurs de branches le temps à consacrer aux devoirs et aux leçons, à la préparation des examens et des répétitions. Qu'il témoigne une réelle estime à ses collaborateurs, qu'il leur apporte un appui efficace, qu'il facilite leur tâche en leur livrant une classe bien disposée et disciplinée. Il veillera à faire figurer sur le bulletin de ses élèves les notes des professeurs de branches. Il tiendra un* ***journal de classe*** *où seront indiquées les diverses activités scolaires (matières vues, leçons, devoirs, etc.). Le journal de classe sera régulièrement signé par les professeurs pour les matières qui les concernent et servira de document tant pour le Préfet des études qu'éventuellement pour le jury d'homologation. Le professeur pourra confier à un élève le soin de tenir ce journal de classe sous son contrôle.*

Il ***contribuera à la discipline du collège****, en obtenant des élèves par sa propre régularité, par ses exigences et par ses exhortations, le respect loyal des mesures disciplinaires générales.*

(Règlement général des Collèges dirigés par la Compagnie de Jésus, Province méridionale de Belgique, 3ème édition revue, 1963, p. 23-24)

La mission du Titulaire apparaissait claire et précise : celui-ci disposait d'une grande autonomie, il était responsable de la bonne marche de « sa » classe (notons l'emploi du futur simple : « *Il animera ... coordonnera ... contrôlera …* »). Ses actions étaient traduites dans un langage religieux, quasi-mystique : « *Âme de la classe ... élèvera moralement ... corrige et dépasse …* ». Les finalités étaient claires : « *assurer le progrès moral et intellectuel ... il veillera à ce que sa classe constitue (...) une vraie cellule d'influence ... éviter la dispersion ... l'acquisition de solides habitudes …* ».

Ces directives sont désormais inapplicables : l'école a changé, les professeurs et les élèves aussi !

Cet extrait du Règlement est évocateur. Le Titulaire était « forcément » un Jésuite. Il était responsable de la gestion administrative et du quotidien, de l'animation de la classe, de l'épanouissement de chaque élève, de la discipline. Il incarnait les valeurs ignatiennes et recevait l'autorité pour les faire partager aux autres. Or, c'est justement cela qui a changé. Les laïcs n'incarnent plus nécessairement les idéaux jésuites et leur « pouvoir » est grandement limité.

2. La laïcisation de la fonction

La laïcisation de la fonction et la poursuite de la spécialisation progressive des disciplines ont encore écarté des objectifs initiaux. Le Titulaire décrit dans le *Règlement* (en abrégé), était un Jésuite. Il enseignait plusieurs branches dans la même classe ce qui lui assurait une certaine « influence ». C'était une personne de référence tant pour ses élèves que pour ses collègues. Attentif à la formation de toute la personne, il veillait à l'intégration de l'élève dans une collectivité. Le Titulaire était au centre d'une pédagogie humaniste qui prenait l'élève « *là où il est* » et qui l'accompagnait pour aller plus loin (la notion de *mouvement* était très présente) … Il avait une responsabilité morale et spirituelle autant qu'intellectuelle et éducative. La relation entre le professeur et l'élève était calquée sur celle qui selon les *Exercices* doit se développer entre l'accompagnateur et l'exercitant. Enfin, il apparaissait comme le gestionnaire de « sa » classe et l'animateur de l'équipe des professeurs qui y enseignaient. D'éventuels rapports avec les parents ne sont pas directement mentionnés. Mais, au début du Règlement, il est précisé dans un paragraphe intitulé *La collaboration avec la famille* : « *Nous attachons donc une très grande importance aux contacts entre les parents et les maisons d'éducation. Une revue* « Famille, Collège et Institut » *est destinée à servir de trait d'union entre les parents et les éducateurs de leurs enfants* »[33].

Depuis plusieurs années, nous assistons à une mutation radicale de la fonction. Les Pères jésuites, dépositaires « naturels » des valeurs ignatiennes, avaient en charge des élèves quelles que soient les disciplines qu'ils enseignaient. Ils assuraient un accompagnement des élèves dans et hors de la classe, pendant et en dehors des heures de cours. Désormais, le Titulaire est un laïc, moins au courant des idéaux jésuites, qui rencontre,

[33] Cfr. *Le Règlement des études*, p. 4. Les rapports avec les parents sont plutôt ponctuels. Des liens existaient avec les Collèges mais ils ne dépendaient pas de ceux-ci. Il y avait une réflexion plus globale sur l'éducation des jeunes.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

dans le cadre de sa discipline, différents groupes d'élèves qui se reconstituent en fonction de leurs options.

Notons ici l'intérêt de plusieurs documents de référence qui permettent à des laïcs de connaître et d'approfondir l'héritage pédagogique jésuite :

- *Les caractéristiques de l'éducation jésuite*[34] (1987) : le texte (fruit de quatre années de rencontres et de consultations à travers le monde entier) clarifie les moyens grâce auxquels la vision d'Ignace de Loyola fait aujourd'hui de l'éducation secondaire jésuite quelque chose de bien distinct.

- *Pédagogie ignatienne. Approches concrètes*[35] (1993) : le document propose une *mise en usage* des *caractéristiques de l'éducation jésuite* par les professeurs, c'est-à-dire une intégration des valeurs ignatiennes dans une pédagogie pratique. Il décrit un *Modèle Pédagogique Ignatien* à l'attention des professeurs et des élèves[36].

- *Les collèges jésuites d'hier à demain. Pédagogie et spiritualité*[37] (1994) : les chapitres 4 à 7 décrivent les défis de la rénovation pédagogique contemporaine, des points forts de la pédagogie des jésuites, différents champs d'application, les principes éducatifs jésuites, …

[34] Le *Ratio studiorum* a servi de référence à l'ensemble des jésuites jusqu'au milieu du XX^{e} siècle. Pour répondre aux nouveaux défis du temps, le P. P. Arrupe dirige la rédaction d'un nouveau document de référence : *Les caractéristiques de l'éducation jésuite*, Rome, Maison généralice, 1987. Cet ouvrage résulte d'un petit groupe international comprenant des jésuites et des laïcs venus à Rome en 1980.

[35] *Pédagogie ignatienne. Approches concrètes*, Rome, 1993.

[36] Le *Modèle Pédagogique Ignatien* s'organise autour de quatre moments importants :

- Expérience : prendre l'élève « *là où il est* », repérer ses pré-acquis, ses manières d'apprendre et de travailler, diagnostiquer ses aptitudes, ses potentialités physiques et psychologiques, …
- Réflexion : utiliser la mémoire, l'intelligence, l'imagination et les sentiments pour saisir la signification et la valeur essentielle de ce que l'on étudie, …
- Action : participer intelligemment et efficacement au bien de la société, …
- Evaluation : s'interroger sur la justesse de ses actions, sur leur cohérence et sur les besoins de justice du monde, …

Ce modèle contribue à « la *formation chez les élèves de l'habitude naturelle de réfléchir sur l'expérience avant d'agir* » et au développement maximum des dons et des capacités dont chacun est doté, pour les mettre au service d'autrui. Pour plus de détails, les pages 15 à 28 du document *Pédagogie ignatienne. Approches concrètes* mentionnent des exemples concrets intéressants.
Voir aussi le « PPI : Projet Pédagogique Ignatien » (CEP, Paris).
Notons également que, au départ, ce n'est pas une Pédagogie de l'Enseignement fondamental : les collèges jésuites ne se chargeaient pas d'apprendre à lire, écrire et calculer.

[37] BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), *Les collèges jésuites d'hier à demain*, Bruxelles, Lumen Vitæ, 1994.

- *Collèges et instituts jésuites aujourd'hui*[38] (2002) : le livret précise les objectifs de l'éducation ignatienne, renseigne des propositions concrètes dans le cadre scolaire (*Des manières de procéder*) et rassemble quelques aspects de l'expérience d'Ignace de Loyola.

3. Une réorganisation liée à différentes exigences

Pour apprécier l'évolution de la fonction de Titulaire, nous avons réalisé une enquête auprès d'Anciens Titulaires, de Professeurs actuellement Titulaires, de Préfets des études, des Educateurs et des Elèves des Collèges et Instituts jésuites[39].

Lors des interviews, comme dans les courriers reçus (une grande partie des personnes interrogées ont répondu par écrit au questionnaire distribué), les mutations du titulariat sont fréquemment reliées à la mise en place du Rénové dans les années 70. Le rôle du Titulaire se transforme tout comme les critères sur lesquels il est désigné. Son attitude et son importance changent dans une organisation moins pyramidale. Nous proposons une synthèse des résultats de l'enquête en distinguant *l'avant et l'après Rénové* :

- **Le Titulaire *avant Rénové***

Généralement, le Titulaire était un littéraire de formation (les sections Latin-Grec, Latin-Sciences, Latin-Mathématiques étaient généralement plus peuplées et les branches littéraires se prêtaient mieux à « *l'élévation morale et spirituelle* »), il assurait entre 14 et 16 h de cours dans sa classe (Français, Histoire, Religion, Latin et Grec et même d'autres disciplines quand c'était possible …). Les autres professeurs (Mathématiques, Sciences, Education physique, Langues modernes, Géographie) étaient considérés comme enseignants de *second niveau*[40].

Il ressort des enquêtes que le *poids* et les responsabilités du Titulaire étaient énormes. Un même professeur assurait un nombre imposant d'heures de cours. De manière générale, les élèves étaient regroupés par filière d'études et les changements d'orientation n'étaient pas fréquents. Une heure était prévue dans l'horaire pour organiser des activités (pastorales ou non) très nombreuses. Les internats facilitaient les contacts et un esprit de classe soudé.

[38] LAOUREUX, Ph. (dir.), *Collèges et Instituts jésuites aujourd'hui*, Namur, mars 2002.
[39] Les résultats de l'enquête feront l'objet d'une analyse détaillée.
[40] Ces propos sont extraits de l'enquête que nous avons réalisée.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

L'organisation de séances d'Académie et à partir de là, l'utilisation de la bibliothèque de classe (et celle du Titulaire jésuite) faisaient partie intégrante de la formation. Des activités spécifiques et/ou des moments privilégiés où le travail éducatif prenait tout son sens étaient organisés (par exemple, l'échange des informations récoltées au moment des retraites).

Comme les Inspecteurs étaient eux aussi des Jésuites, les professeurs profitaient d'une grande liberté dans le cadre de leurs responsabilités.

- **Le Titulaire *après Rénové***

Le début des années 70 coïncide avec l'instauration du Rénové. La spécialisation des professeurs dans une ou deux disciplines se poursuit. Plusieurs changements structurels sont observés, notamment la complexité croissante des programmes et des options qui provoque l'éclatement du groupe-classe. Le *poids* du Titulaire dans « sa » classe est désormais réduit. La maîtrise de savoirs spécialisés prend le pas sur la formation globale des jeunes. Aussi, ce n'est plus vraiment à un Titulaire mais à une équipe de professeurs qu'il convient de *gérer* la classe. Cela suppose une coordination des activités, une transmission des informations, un investissement temporel partagé, … C'est ce que le Rénové voulait mettre en place mais que le manque de moyens n'a pas toujours permis de réaliser.

Suite à l'hétérogénéité des classes, la transmission des informations aux élèves comme aux collègues est parfois devenue difficile. En effet, la charge réclame plus de temps. Or celui-ci est parfois distribué avec parcimonie par les Directeurs. Aussi, les rôles du Titulaire se sont-ils dilués : le *prestige* de la charge n'apparaît plus aussi prégnant qu'auparavant. Néanmoins, « *Pièce maîtresse de toute l'organisation pédagogique* », « *Pilier dans les Collèges (sa position charnière est incontestable)* »[41], le Titulaire reste un interlocuteur privilégié, pour les élèves et surtout pour les parents. Mais l'école et son nouveau mode d'organisation lui ont confisqué une partie de son autorité.

[41] Cfr. enquête

Il ressort des enquêtes que le Titulaire actuel occupe une place importante dans l'organisation pyramidale des Collèges. On peut dire qu'il résume et incarne les orientations pédagogiques transposées à partir des exigences d'Ignace de Loyola. Il est devenu au fil des années un élément fondamental de l'identité des Collèges jésuites. Néanmoins, nous percevons d'inévitables incertitudes liées à l'évolution du contexte (économique, politique, culturel, social, …), à l'évolution de la motivation des professeurs, aux nouvelles attentes des parents et des élèves par rapport à l'école, à la mise en place de nouveaux programmes, à la décentralisation de l'autorité (des coordinateurs de niveau, …), … Ainsi, les mutations de l'enseignement ont modifié la mission du Titulaire dont la définition paraissait autrefois mieux cadrée et quasi institutionnalisée …

B. LES NOMBREUSES ACTIVITES D'UN TITULAIRE

Le champ d'activités du Titulaire s'est élargi au risque de provoquer un éparpillement de celles-ci.

1. Le panorama des activités générales

Pour examiner les activités du Titulaire, nous avons rassemblé les documents diffusés dans plusieurs Collèges et Instituts jésuites et les résultats de l'enquête.

Le profil du Titulaire actuel apparaît **partagé** : celui-ci exerce des tâches qui relèvent[42] de deux domaines bien distincts (cfr. Fig. 1 : *Les activités du Titulaire*, p. 20). D'un côté, il y a des tâches *incontournables*[43], imposées par l'institution. Leur organisation implique la mise en place d'habitudes, le respect de codes et de règles, … Il s'agit de tâches relatives à l'**administration** (remplir le bulletin, …) et à la **coordination** (transmettre les informations, …). Les professeurs exercent ces activités plutôt en dehors de la classe et en dehors de l'horaire des élèves (la plupart du temps en dehors de leurs heures rémunérées).

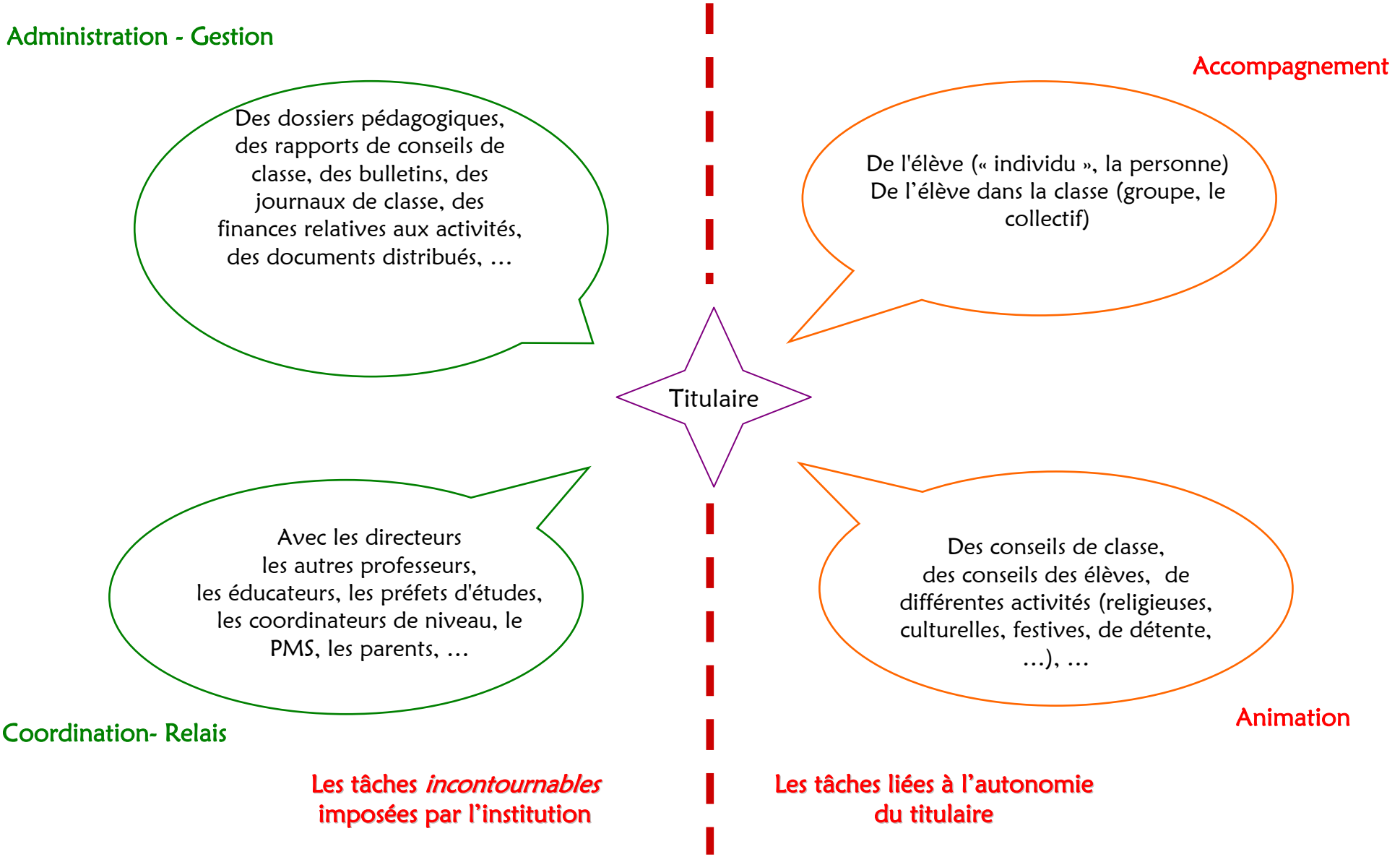
De l'autre, il y a des tâches qui dépendent davantage du degré d'autonomie que le Titulaire a pu s'octroyer en fonction de sa personnalité et de son ancienneté. Il s'agit d'activités relatives à l'**animation** (du conseil de

[42] Cette *typologie* est une proposition qui synthétise les informations recueillies, elle est donc discutable …
[43] Les tâches sont dites *incontournables* dans le sens où, sans celles-ci, il n'y a pas d'organisation, pas de fonctionnement.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

classe, …) et à l'**accompagnement** de l'élève (soutien, …). Les professeurs les vivent « en direct » avec *leurs* élèves, en classe ou lors d'activités parascolaires (par exemple, quand ils animent une retraite de classe ou proposent une réflexion sur le Projet d'Orientation, …). Ils peuvent échanger des informations plus personnelles, plus confidentielles (entretien individuel, …).

Fig. 1 : Les activités du Titulaire



© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

a. Les activités *incontournables* du Titulaire :

- **Administrer : gérer, prendre des décisions, …**

Le Titulaire est responsable de la gestion des dossiers pédagogiques, il rédige (et/ou coordonne la rédaction) les avis des conseils de classe et les bulletins, il vérifie le journal de classe, ... Il rassemble les évaluations certificatives, propose des solutions ou des remédiations en cas d'échec, juge de la pertinence de prendre contact avec les autres acteurs (il organise des concertations), il assure le suivi des prises de décision. C'est lui qui accueille la classe à la rentrée scolaire et qui suscite des conseils de classe « extraordinaires » (pédagogiques ou disciplinaires). Selon les termes des personnes interrogées, il doit « *orchestrer le bon déroulement* », « *innover, négocier l'intendance à l'école* »[44].

Pour faciliter ces activités, le Titulaire peut compter sur un collègue (parfois il - ou la Direction - désigne un co-titulaire), sur l'équipe des professeurs de sa classe, sur le secrétariat, … Il est un rouage extrêmement important dans la mécanique générale : à la fois « entrepreneurial » et siège de l'organisation, il assure la *traçabilité* des événements, des actions, de l'évolution des élèves, …

- **Coordonner : assurer la transmission des informations, …**

Le Titulaire assure la transmission des informations pédagogiques (les remédiations, le choix des options, …), administratives (le dossier de l'élève, …) et éducatives (la santé, les relations dans la classe, …). Dans l'école, il est un relais entre l'élève et les autres élèves de la classe, les autres professeurs, les éducateurs, la direction, le responsable de niveau, le préfet des études, l'animateur spirituel, le centre PMS, … D'après les enquêtes, il « *met en réseau les personnes, les réflexions, les évaluations, des propositions, ...* ».

Il informe les parents des résultats scolaires mais aussi des difficultés rencontrées, des remédiations proposées, … D'ailleurs généralement, lors des réunions de parents, ceux-ci demandent à rencontrer le Titulaire car ils estiment qu'il a centralisé toutes les informations sur leur fille/fils. Ainsi, il est un « pivot » essentiel de la communication, une courroie de transmission indispensable pour négocier, prévenir, déléguer, …

[44]Nous proposons d'illustrer chacune des activités par quelques citations entendues ou lues lors des enquêtes.

b. Les activités où le Titulaire dispose d'une certaine *autonomie* :

- **Animer : être un moteur de classe, assurer le pilotage, …**

  Il dynamise les conseils de classe, les délibérations, les conseils des élèves dont l'activité est souvent liée à sa personnalité. Il veille à une « bonne » discipline (adaptée aux individus, aux contextes, …) et à une bonne ambiance de classe, il rappelle les normes de fonctionnement (par exemple, dans les classes du 1er degré, le tableau des charges et des places ainsi que la prise de notes en faveur d'un élève absent), … Il anime les activités culturelles et éventuellement les activités spirituelles de la classe. Il prend des initiatives qui entraînent les élèves dans l'action. Selon les termes des personnes interrogées, il « s*timule l'imagination des élèves, encourage l'action et l'engagement* ».

- **Accompagner : écouter, conduire, guider, … l'élève et les élèves**

  Il aide et soutient à la fois l'élève dans son histoire scolaire (c'est-à-dire déceler les problèmes naissants, être attentif aux potentialités de l'élève, aux plus faibles, à l'émergence des potentialités de chacun, …) et dans son histoire personnelle (aider le jeune à mieux se connaître, être attentif aux situations familiales difficiles, …). Il se soucie également des relations entre les élèves de la classe, il « *est conscient de sa propre expérience, de ses attitudes et de ses opinions* ».

  Les activités liées à un choix d'orientation, à une réflexion sur l'avenir sont des exemples d'accompagnement.

La figure 1 (p. 20) résume et décrit les sphères d'activités telles qu'elles ressortent des enquêtes. Chacun pourra se reconnaître et se situer. Cette présentation montre la complexité et la diversité des activités réalisées par un Titulaire : il est à la fois un **appui scolaire** (conseils méthodologiques, …), un **interlocuteur humain** (relation privilégiée, …), un **organisateur** (activités culturelles, …), un **médiateur** qui a le sens des compromis et qui perçoit les différents points de vue, … Certaines activités sont clairement inscrites dans le règlement d'école ou exprimées lors d'entretiens avec la Direction, d'autres sont du ressort de l'investissement *libre* du Titulaire.

De manière générale, les enquêtes mettent en évidence un élargissement, voire une dispersion des tâches des Titulaires depuis quelques années. L'alourdissement de la fonction est lié aux modifications organisationnelles au sein de l'école, à l'apparition de nouveaux publics

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

d'élèves, à des attentes différentes des acteurs de l'institution scolaire (les représentations de l'école comme lieu de vie sont modifiées), ... Beaucoup d'enseignants estiment que la zone d'activités liée à l'« Administration » s'est excessivement élargie au détriment des autres activités. De plus, le manque de temps et la dépense d'énergie nécessaires pour assurer ces tâches sont de plus en plus critiquées.

Le Titulaire d'il y a 30 ans paraissait plus conforme à l'image ignatienne de l'accompagnateur - précepteur chère aux *Exercices spirituels*. Il était responsable, disposait de certaines libertés et même de privilèges. Une attention plus particulière était davantage portée à la formation « générale » (une formation intégrale misant sur les ressources de l'élève) qu'à la transmission de savoirs spécialisés et singuliers. Aujourd'hui, le contexte économique et les modifications organisationnelles qu'il impose, obligent l'Ecole à raboter ces libertés pour imposer des normes administratives qui facilitent la gestion et déchargent le secrétariat de l'école.

2. Quelques particularités au fil des trois degrés

Après dépouillement des enquêtes et des interviews, nous observons que, - tout en restant assez *semblables* dans leur diversité et leur complexité -, les activités des Titulaires revêtent des formes adaptées selon les degrés d'enseignement. Cela semble logique puisque l'accompagnement des élèves tout au long de leur parcours devrait les rendre de plus en plus autonomes et acteurs de leur devenir. Ainsi, les rapports avec les élèves prennent des colorations différentes au fil des années. Les professeurs interrogés précisent que, généralement, il y a du 1er au 3ème degré un *désinvestissement administratif* au profit d'un *investissement éducatif* du Titulaire. Par exemple, la vérification du journal de classe disparaît graduellement. Il est facilement imaginable que les consignes précises données par le Titulaire du premier degré cèdent la place à une « invitation » par le Titulaire du troisième degré à la réflexion et à l'adoption par les étudiants de leurs propres modes de fonctionnement.

Le 1er degré privilégie l'accueil des « nouveaux » dans l'école. L'élève se trouve confronté à la nouveauté : autres lieux, autres disciplines enseignées par des professeurs différents, autres condisciples[45], … Aussi, le Titulaire est-il particulièrement attentif à l'intégration du jeune dans la classe et dans l'école[46]. Il présente le règlement de l'école, accorde du temps pour expliquer les composantes méthodologiques, le contrôle périodique du

[45] Pour plus de détails, voir aussi le Cahier Pédagogique n°14, *Face à la nébuleuse des « Projets Personnels de l'Elève ». Réflexions autour d'une mise en perspective*, Centre Inter*faces*, octobre 2003.

[46] « *Il faut les rassurer … J'ai tout à leur apprendre : vie sociale, comment « marcher » dans les couloirs, véritable « papa » de début d'année … Ils se réfèrent à moi pour tout …*»

journal de classe, l'élaboration d'un tableau des charges, … Il répète souvent les consignes de travail, il réclame habituellement des travaux ponctuels. Sans doute l'élève souhaite-t-il un Titulaire plutôt *maternant* (ou *paternant*), et surtout un Titulaire qui se comporte comme les instituteurs et institutrices des années précédentes.

Au 2ème degré, le Titulaire est attentif à l'adolescent souvent en révolte, en questionnement par rapport à lui-même et par rapport à son insertion dans le tissu familial et social. Il adopte un autre type de prise en charge de l'élève et des élèves (le passage du 1er au 2ème degré peut être vécu par certains comme un moment de doutes, d'angoisses, ...). Souvent, le Titulaire propose une réflexion sur la gestion du temps, donne des conseils de méthode de travail, apporte une aide à l'orientation en cours ou en fin de degré, ... Les Titulaires s'investissent, dans leur grande majorité, dans les journées de récollection et dans les retraites.

Enfin, au 3ème degré, le Titulaire veille, à travers le questionnement, le dialogue et les problématiques soulevées, à encadrer les élèves dans la gestion de leur temps d'étude. Cette attention peut être ressentie comme répétitive, lassante, voire décourageante mais elle répond à des vécus constatés par l'ensemble du corps professoral : la difficulté à se mettre au travail, l'incapacité parfois déclarée et ressentie douloureusement à gérer une session d'examens, ... Dans plusieurs collèges, les Titulaires de sixième, rejoints par leurs collègues de cinquième, jouent un rôle important auprès de leurs étudiants qui réfléchissent à leur avenir et à leurs études ultérieures.

C. DE LA DISPERSION A LA COHERENCE

1. Quelques *profils* de Titulaires

Nos enquêtes mettent en évidence que certains Titulaires préfèrent animer leur classe ou assurer une coordination alors que d'autres se sentent plus à l'aise pour rédiger les bulletins ou pour accompagner la réflexion des jeunes. En outre, elles montrent que des Titulaires sont « choisis » pour un trait de leur personnalité : par exemple, le Directeur demande à un professeur plus sensible à la dimension « écoute », de prendre en charge une classe où une partie des élèves sont en décrochage, ou il désigne un professeur autoritaire pour une classe turbulente, ou encore il choisit un professeur de Mathématiques pour une classe dite plus « rationnelle », … Ces distributions sont évidemment très subjectives. Enfin, les enquêtes révèlent que certains professeurs souhaiteraient assurer un Titulariat mais aucune demande ne leur est formulée alors que d'autres sont parachutés

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

dans la fonction faute de candidats (et qu'ils n'osent pas refuser …). Les questions sont lourdes d'enjeux : *Comment tenir compte des goûts et des compétences de chacun ? Comment orchestrer les contraintes organisationnelles et le développement des potentialités de chacun ?*

Sans entrer dans des typologies qui cloisonneraient les professeurs dans des profils limités, nous nous sommes inspirés de l'indicateur typologique de Myers-Briggs[47] pour « étaler » des caractéristiques de *profils* de Titulaires. Cette grille de lecture permet une distribution intéressante où chacun trouvera l'occasion de lire ses pratiques professionnelles en se situant par rapport aux autres.

L'indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI) est une mise en œuvre opérationnelle de la pensée de C.G. Jung. Outre le fait qu'il permet à chacun de situer son type de personnalité, il constitue une démarche pour approcher certains mécanismes fondamentaux du fonctionnement de la personnalité. Cette approche est entièrement fondée sur la loi des polarités (positif/négatif, conscient/inconscient, …). Cette polarité est à l'origine de nos tensions mais elle est aussi la source de notre dynamisme. Entre les deux pôles opposés, chacun a une *préférence (ce vers quoi il tend habituellement).*

Le MBTI est construit autour de deux attitudes (Extraversion, Introversion) et de quatre fonctions[48] : Intuition, Sensoriel, Sentiment, Pensée. C'est en considérant ces dernières que nous avons imaginé quatre *profils* de Titulaires. Rappelons que la description proposée est expressément caricaturale pour permettre une prise de recul par rapport à certaines situations vécues. Ainsi, sur base des quatre fonctions, nous dégageons quatre profils :

- **Le « Titulaire-intuition »**

  L'intuitif aime ce qui émerge mais n'est pas encore. Particulièrement intéressé par les potentialités, les possibilités, il a une vision très globale et ne se préoccupe guère des détails. Il est plus porté à imaginer qu'à observer. Il est « naturellement » initiateur, inventeur et promoteur. Il préfère envisager des manières d'aider, d'éduquer, d'informer (donner les outils nécessaires). Sa préoccupation première n'est pas l'insertion et/ou l'intégration de l'élève dans la société ni le monde professionnel. Il est plutôt sensible à la prise de responsabilité,

[47] CAUVIN, P., CAILLOUX, G., *Les types de personnalité*, Paris, ESF éditeur, 1995, p. 9-64.
[48] Les travaux de C.G. Jung l'ont conduit à préciser que l'homme a à sa disposition dans la psyché quatre fonctions : « *Une fonction est un ensemble de processus, se manifestant par des comportements ayant entre eux des ressemblances concourant à un même but* » in CAUVIN, P., CAILLOUX, G., 1995, p. 20.

l'attention aux autres, la communication et le dévouement, le développement des compétences, la formation globale des jeunes, … Il porte plus particulièrement un intérêt à la personne. Aussi, il prend du temps pour communiquer à l'élève son point de vue sur son évolution, il l'écoute et le soutient en usant de la négociation. Il aime transmettre son expérience. L'intuitif est « symbolique », il associe aux mots un contexte, des références (les mots sont importants pour ce qu'ils évoquent, leur sens varie selon la situation ou le contexte).

- **Le « Titulaire-sensoriel »**

Le sensoriel est plutôt conventionnel, appliqué, respectueux des règles et des procédures. Ordonné, méthodique et précis, il accorde beaucoup d'importance à l'organisation du travail et à la gestion du temps de travail. Il avance dans son raisonnement par étape. Aussi, il établit des calendriers d'interrogations, organise la répartition des travaux. Il garde les notes, il est « LA » référence organisationnelle. Son *poids* au moment des conseils de classe est incontestable. Il privilégie l'action concrète sur les choses, il voit très vite l'élève en difficultés à qui il faut apporter une remédiation (recherche de l'efficacité). Il cherche à transmettre à ses élèves une ligne de conduite en usant de la répétition. Il privilégie davantage le présent que le futur (il a parfois des difficultés à examiner le long terme). Le sensoriel est littéral (il prend les mots dans leur sens exact et précis). Aussi, sera-t-il plutôt mesuré au moment de discuter avec un élève.

- **Le « Titulaire-sentiment »**

Original, émotif, et surtout à l'écoute, il exprime ses sentiments et ses positions par l'art, la musique, le théâtre. Il assure le développement de l'élève en favorisant l'expression, l'originalité, l'imagination, … Il aménage des temps de réflexion pour permettre aux jeunes de « s'orienter », de considérer les valeurs qu'ils veulent défendre. Il invite la classe à travailler dans un climat harmonieux, chaleureux. Il prend le temps nécessaire pour que l'élève s'approprie les événements. Au moment d'échanger son point de vue, il s'implique dans la situation. Comme il différencie mal la critique spécifique d'une remise en cause, il apporte une attention particulière quand il doit transmettre un mauvais résultat à un élève.

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

- **Le « Titulaire-pensée »**

  Directif, autoritaire, dominant, strict, influent, il fait passer auprès des élèves son intérêt pour la politique, les affaires du monde (ouverture vers le monde). Il privilégie l'ambition, la prise d'initiatives et l'orientation plus strictement professionnelle. Il rappelle souvent à ses élèves que « *dans la vie, il y a les dominants et les dominés* ». Pour lui, l'élève doit être acteur de ses choix. Il base ses propos sur des principes qu'il analyse avec la classe en montrant l'importance de l'objectivité des informations transmises. Il se décide en fonction de ce qui lui paraît logique. Affichant généralement une attitude détachée (observateur impartial), il prend en compte les sentiments des élèves, mais comme un des facteurs qui entrent dans son analyse, au même titre que d'autres éléments. Il sera satisfait qu'on lui signale le défaut à corriger. Lui qui se situe à l'extérieur pour juger se situe également à l'extérieur pour entendre.

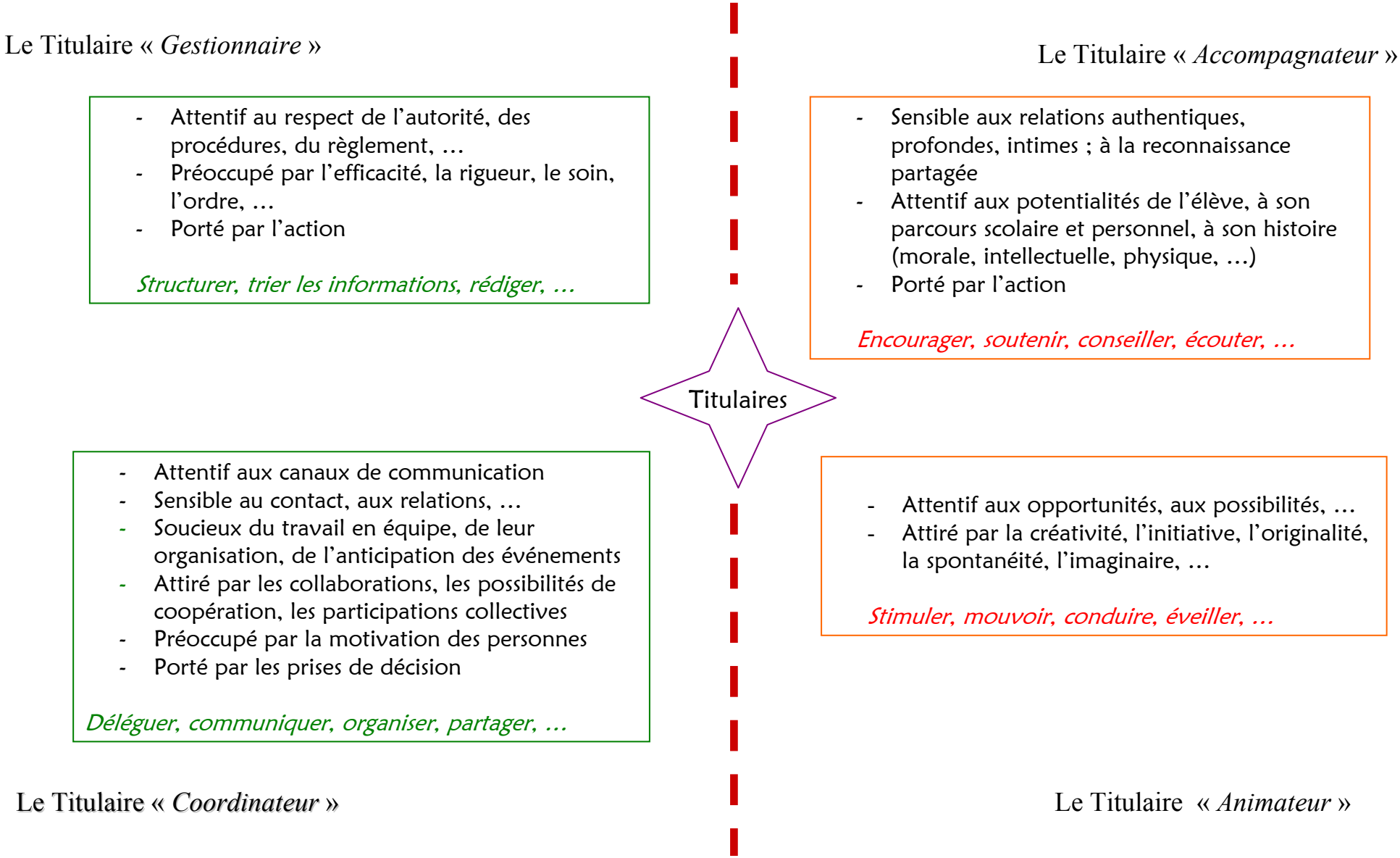
A travers ces quatre profils bien distincts, nous constatons d'une part, que les rapports avec l'élève s'exprimeront de manière très différente et d'autre part, que ces types de profils supposent des fonctionnements institutionnels spécifiques au sein de l'école.

2. Le choix des Directeurs

Habituellement, c'est le Directeur qui assure la responsabilité de désigner le Titulaire. Au moment de choisir, il met en avant ses critères, ses balises qui vont guider ses décisions. Dans la perspective du ***magis*****,** c'est-à-dire « *(…) le développement par chaque personne des capacités qui sont les siennes, et cela dans tous les domaines de la vie, et en apprenant à utiliser tous ses talents pour le service d'autrui* »[49], il nous paraît pertinent de mettre en parallèle les profils décrits ci-dessus et les zones d'activités mises en évidence après le dépouillement des enquêtes. En effet, pour chacun des profils, nous pouvons repérer les activités qu'un Titulaire préfère et celles pour lesquelles il peut être moins intéressé. Selon les circonstances, selon le contexte, certains profils seront alors plus appropriés que d'autres (cfr. Fig. 2 : *Des profils de Titulaires*, p. 28). Enfin, cette mise en parallèle montre qu'il existe diverses manières d'être Titulaire.

[49] BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), 1994, p. 129.

Fig. 2 : Des profils de Titulaires



© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

A nouveau, il n'est pas question de distribuer des étiquettes ou d'enfermer l'enseignant dans une sorte de référentiel ou encore de dicter ses comportements de manière normative. Ces quatre représentations caricaturales offrent l'avantage de montrer concrètement les qualités et les « faiblesses » de chaque profil : le Directeur y lira des « repères » pour comprendre sur quoi il peut s'appuyer et à quelles « faiblesses », il doit être attentif ; le (futur) Titulaire discernera les différentes activités à accomplir, celles qu'il préfère et celles pour lesquelles il est moins enthousiaste. Ainsi, des directives particulières et « ciblées » pourront être données aux candidats Titulaires.

- **Le Titulaire « Gestionnaire »**

    a. Il est plutôt attentif au respect de l'autorité, des procédures, du règlement, … Il est préoccupé par l'efficacité, la rigueur, le soin, l'ordre. Enfin, c'est un professeur porté par l'action. Son rôle de gestionnaire l'oblige à prendre fréquemment des positions pour agir. Il apprécie structurer un texte, trier les informations et rédiger, … Les élèves savent à quoi s'en tenir par rapport à la ponctualité, au respect des échéances lors de la remise de travaux, à la propreté de leur classe.

    b. Il sera moins efficace dans des activités qui relèvent de l'improvisation, des projets des élèves, … Aussi, la gestion du « temps » sera source de tension avec l'équipe éducative : tout doit être prévu, anticipé, organisé. Il ne s'investira pas dans un travail d'équipe s'il n'est pas certain de sa productivité et de son efficacité. Il n'appréciera guère les professeurs qui tardent à compléter les bulletins.

- **Le Titulaire « Coordinateur »**

    a. Il est très soucieux des canaux de communication (par exemple, il est attentif aux panneaux d'affichage, à l'organisation de réunions même informelles, …). Sensible au développement des contacts et des liens entre les personnes, il est un « public-relation » préoccupé par le travail en équipe, son organisation, l'anticipation des événements (par exemple, le calendrier de l'année). Attiré par les coopérations et les possibilités de participations collectives, il est aussi un partenaire affairé par la motivation des personnes, porté par les prises de décision. Ses actions favorites sont déléguer, communiquer, organiser, partager.

b. Il n'appréciera guère un travail administratif à la maison. Détestant travailler seul, il anticipera peut-être en demandant à la Direction de choisir lui-même les professeurs pour « sa » classe. Il est capable d'annuler des réunions s'il estime que le nombre des participants n'est pas suffisant. Enfin, à trop vouloir *resserrer* les relations entre les personnes, certaines d'entre elles demanderont à quitter l'équipe. Ou à trop donner des solutions à l'élève, celui-ci ne les recherchera plus par lui-même.

- **Le Titulaire « Animateur »**

a. Il repère les opportunités, les possibilités d'ouvertures des disciplines (inviter une personne-ressource pour poursuivre une problématique débattue au cours), … Il est attiré par la créativité, l'initiative, l'originalité, la spontanéité, l'imaginaire, … Aussi, il aime organiser des concertations, préparer des voyages de classe, rechercher en commun des solutions à des conflits, élaborer de nouveaux outils adaptés aux difficultés de ses élèves. D'une imagination sans limite, il se sent « coach » de son équipe classe. Ses préférences sont stimuler, mouvoir, conduire, éveiller.

b. Il sera moins attentif à la rédaction des bulletins, à l'organisation d'une réunion de parents en début d'année (car il devrait y annoncer le calendrier des activités … encore indéterminé. Néanmoins, il trouverait sans doute un autre sujet à débattre). En profitant à l'excès des opportunités, il considère l'école comme un lieu où tout est permis. Il « institutionnalise » sa manière de fonctionner et personne n'ose plus lui demander la légitimité de ses activités.

- Enfin, **le Titulaire « Accompagnateur »**

a. Il est sensible aux relations authentiques, profondes, intimes et à la reconnaissance partagée. Attentif aux potentialités de l'élève, à son parcours scolaire et personnel, à son histoire (intellectuelle, physique, …), il est porté par l'action. Il est pour le jeune une référence *pensante* et *opérationnelle* qui stimule la confiance en soi, la confiance dans les autres et dans l'avenir. Il veille à la formation de toute la personne : rendre les élèves capables de découvrir le sens de la vie, les

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

aider à trouver les stratégies pour progresser, … Aussi, ses actions spontanées sont encourager, soutenir, conseiller, écouter le jeune et les jeunes. Il cherche à savoir les significations de *cura personalis, magis, excellence.*

b. Il irritera certains membres du conseil de classe parce qu'il ne se limite pas à l'évaluation certificative. Trop proche des élèves, il sera parfois impressionné, voire fasciné par certaines personnalités de la classe qui prendront alors des initiatives (par exemple, retarder des interrogations). Une écoute à l'excès des confidences de l'élève, un soutien sans discernement, une transmission des propos sans jugement critique, une investigation qui pourrait être malveillante, … constituent autant d'exemples de comportements démesurés.

Ces descriptions de *profils*, avec leurs points forts et leurs zones d'ombre, dévoilent un autre regard sur les façons de travailler du Titulaire. Si le candidat Titulaire et la Direction se mettent d'accord sur ces « capacités de base », le choix des personnes et le dialogue entre elles en seront grandement améliorés.

D. NOTRE PROJET DE REACTUALISATION

Au moment où un Directeur choisit un Titulaire, il lui confie une classe, un groupe d'élèves aux personnalités très différentes, une mission incluant une importante prise de responsabilité. Il le considère comme un relais de la tradition de l'établissement jésuite. Logiquement, il lui délègue une partie d'autorité et de pouvoir.

Depuis quelques dizaines d'années, le Titulaire voit ses activités se diversifier. Si son *image* reste importante dans l'organisation de l'école, sa marge de disponibilité et d'autonomie est variable. Pour certains, cette mission est assurée gratuitement, pour d'autres, elle est intégrée dans leur horaire. Certains utilisent l'heure de titulariat pour des concertations avec le groupe-classe ou pour rencontrer les élèves dans un cadre autre que disciplinaire, d'autres poursuivent leur cours, proposent des remédiations, … ou encore souhaitent organiser des animations mais regrettent de manquer d'outils.

Cette nouvelle conception de la mission entraîne, pour le Directeur, une autre forme de *gestion* de son équipe éducative : *comment désormais concevoir le Titulariat ? Comment envisager le « contrat » entre un Directeur qui délègue*

une partie de pouvoir et un Titulaire qui accepte la mission ? Comment assurer la transmission de l'esprit ignatien ?

Quand un problème se pose différemment, il est bon de réfléchir aux changements qu'il nécessite. Nous ne pouvons que suggérer une réflexion autour des grandes questions qui affleurent dans la plupart des témoignages recueillis. Elle pourra déboucher sur un nouveau contrat de confiance, forme de partage des responsabilités.

1. Quels sont les principes à privilégier pour garantir la transmission de l'esprit ignatien ?

Ces principes, clés de la tradition ignatienne, inspirent les manières d'éduquer les élèves. Mais comment incarner ces principes ? Nous proposons d'en épingler quelques-uns sans établir de hiérarchie :

- « *Prendre l'élève là où il est* » que ce soit dans son parcours scolaire (ses pré-acquis, ses connaissances disciplinaires) mais aussi dans son parcours personnel (ses potentialités, ses talents, …)

- « *Assurer la croissance et la formation intégrale de toute la personne* **» :** le cœur, l'esprit, l'âme et le corps, et non pas uniquement l'intelligence. Pour Ignace de Loyola, l'être humain est toujours capable de grandir, de décider dans la liberté, face à une société marquée à la fois par le bien et le mal.

- « *Aider chaque élève à aller toujours plus loin, à trouver le sens de ce qu'il apprend* » : « permettre à chacun de développer autant que possible, avec rigueur et méthode, le maximum de ses possibilités »[50], prendre conscience d'une histoire à construire.

- « *Former des hommes et des femmes pour les autres* » : aider les élèves à comprendre que leurs talents sont des dons à développer non pas pour une satisfaction ou un profit personnels, mais bien plutôt pour le bien de la communauté humaine[51].

- « *Promouvoir la justice* » : « Des contacts directs avec des situations de pauvreté et d'injustice devraient pouvoir constituer le point de départ de l'enseignement, de la réflexion et de la recherche de telle sorte que les élèves soient éveillés, de manière rigoureuse, aux enjeux et problèmes humains de la société d'aujourd'hui et que

[50] C'est-à-dire le principe d'excellence. Voir à ce sujet BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), 1994, p. 113.
[51] *Les caractéristiques de l'éducation jésuite*, 1987, p. 54.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

la référence aux valeurs puisse se faire dans le champ d'études approfondies »[52].

- « *Il n'y a pas d'éducation sans un dialogue permanent entre celui qui éduque et celui qui est éduqué* »[53] : promouvoir l'écoute, former à l'engagement.

2. Quelle place donner au Titulaire dans l'organigramme de l'école ?

Être Titulaire n'est plus un *privilège* comme précédemment. Néanmoins, sa position reste **cruciale** au sein de l'école. Plusieurs professeurs parlent de *service* ou de *gratuité* (« Être Professeur Titulaire n'est pas une promotion mais une spécificité »). Pour préciser son rôle institutionnel, plusieurs questions se posent :

- Quelle place le Titulaire occupe-t-il dans l'école ? Est-il professeur ordinaire ? Bénéficie-t-il d'un statut particulier ?
- Dispose-t-il d'un temps particulier ou non ?
- Est-ce un travail individuel ? En équipe ? Par niveau ? Par degré ?
- Quelle est la durée de la charge ?
- Quelle est la responsabilité engagée ?
- Quelles relations avec le Directeur ? Le Préfet des études ? Le secrétariat ?
- Qui décide du choix d'un Titulaire : une décision individuelle (le Directeur) ? Une décision collective (par exemple, les coordinateurs de niveau et le Préfet des études) ?
- Une décision qui doit être forcée ? Proposée ?
- Qui définit les champs d'activités : le Directeur, l'équipe de Professeurs, le Titulaire lui-même ?
- Quel espace pour s'approprier l'esprit de l'établissement ?
- Est-il pertinent de prévoir un espace de rencontre des Titulaires de l'école ? Par niveau ? Par degré ?
- Quel partenariat avec les parents ? Avec les délégués de classe ?

3. Qui est susceptible d'être Titulaire ?

Chaque acteur de l'école a des attentes vis-à-vis du Titulaire et chacun a ses références de « Titulaire idéal ». Par exemple, les Directeurs souhaiteront peut-être un bon animateur de conseils de classe ; les parents préfèreront sans doute un enseignant rigoureux qui assure une bonne préparation aux études supérieures ; les collègues, un extraordinaire relais

[52] BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), 1994, p. 118-119.
[53] THOMAS, J., 1984, p. 113.

des informations et un parfait diplomate ; les élèves chercheront un confident qui prend le temps d'écouter et de proposer des solutions ; les Préfets des études, une forte personnalité ou pas de personnalité du tout, … Tous ces critères sont très subjectifs et tous défendables ! La question est de savoir s'ils participent à un objectif commun, s'ils permettent de construire une école efficace ?

Le dépouillement des enquêtes a montré que la majorité des Titulaires sont submergés par les activités administratives de plus en plus chronophages. Les élèves, quant à eux, demandent du temps pour rencontrer leur Titulaire. La nécessité de disposer de temps est incontestable : beaucoup de Titulaires le soulignent.

L'hétérogénéité des options peut déboucher sur la difficulté de transmettre les informations via le Titulaire[54] : « *Les étudiants fréquentent plus certains collègues que leur Titulaire. Les collègues ont pris l'habitude de gérer leur cours sans trop en référer au Titulaire de la classe ; qu'on me comprenne bien, il ne s'agit nullement d'une critique et je réalise parfaitement qu'un collègue dont les élèves proviennent d'un regroupement de trois ou quatre classes ne puisse tamiser son activité au crible d'autant de titulaires* »[55].

Dans quelles limites faut-il accepter d'être un Titulaire purement administratif, désigné parce qu'il n'était pas possible d'agir autrement ? Dans quelle mesure accepter cette mission quand elle est proposée pour compléter un horaire ? Les critères de choix doivent-ils être l'autorité, le « profil » du professeur, la vocation, … ?

Un Titulaire plus « **gestionnaire** » perpétue une forme d'autorité. En effet, plus attentif au respect d'un règlement, il accomplit les tâches administratives de manière rigoureuse. D'un côté, un professeur solitaire qui cherche tranquillité et organisation personnelle de son temps s'y retrouve fort bien. De l'autre, s'il pousse la rigueur à l'extrême, il deviendra préoccupé par une évaluation constante et apparaîtra rapidement comme un examinateur cherchant à vérifier constamment les connaissances des élèves. Cette attitude agacera à la fois les collègues qui auront de plus en plus de difficultés à insérer une interrogation et les élèves qui seront déçus par le côté impersonnel de la relation.

Un Titulaire davantage « **autonome** » implique une part de risque et de perplexité. D'un côté, il peut apparaître *non conforme* si, par exemple, il transmet des informations totalement inadéquates ou confidentielles lors d'une réunion de parents. De l'autre, le Titulaire se demande jusqu'où il

[54] Il arrive que des Titulaires n'aient pas tous les élèves de leur classe à leurs cours.
[55] Cfr. enquête

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

peut dire ce qu'il pense, jusqu'où il peut aller dans ses propos. Les limites de sa mission sont alors floues et entraînent un écart entre autonomie administrative et autonomie organisationnelle. Certains Titulaires ont pris des habitudes que personne n'ose plus changer (une même animation systématiquement reconduite chaque année sans mise en perspective). Il en résulte une sorte d'autonomie institutionnalisée.

III. PERSPECTIVES : COMMENT REDISTRIBUER LES TÂCHES ?

A la lumière des changements observés et pour répondre aux objections entendues ou lues lors des enquêtes, nous *imaginons* un profil actualisé du Titulaire (rien ne confirme que c'est là le profil du Titulaire idéal …) : « médiateur », au centre d'un travail collectif plutôt qu'un individu isolé, il aura des contacts privilégiés avec ses élèves, ses collègues, le Préfet des études, le Directeur, les éducateurs, les parents, … Il partagera ses préoccupations plutôt qu'assurer seul une telle mission.

Il nous paraît dès lors opportun d'envisager un *titulariat partagé*. La collégialité est une solution aux problèmes que posent les activités organisées par un niveau, la planification des tâches devenues très nombreuses, la répartition de celles-ci entre les professeurs, une complémentarité entre les membres, … Au sein d'une équipe, le Titulaire fait appel aux bonnes volontés : véritable fédérateur de son équipe, les membres travaillent en partageant un objectif commun. Les nouveaux sont progressivement intégrés. Si les équipes se perpétuent, cela assure une certaine continuité. L'équipe est la caution d'un bon fonctionnement : « *La recherche collective d'une cohérence éducative dans la classe* »[56]. Enfin, le fonctionnement en équipe peut faciliter les relations avec tous les élèves : ces derniers auront sans doute plus d'affinité avec l'un ou l'autre professeur (c'est une situation proche du « tutorat » ou du « parrainage »).

Nous sommes bien conscients que le fonctionnement en équipe comporte aussi des difficultés tant organisationnelles que relationnelles ou structurelles. Néanmoins, nous insistons sur l'image du Titulaire médiateur et fédérateur d'équipe car elle nous paraît refléter une image actualisée du modèle pédagogique dans la tradition ignatienne[57] : la collégialité, la mise en réseau, l'expérience personnelle au service des autres, … C'est aussi un mode de fonctionnement qui développe des compétences particulières.

L. Corriveau[58] (Université de Sherbrooke) qui travaille sur la dynamique du travail de groupe (c'est-à-dire les raisons de développer des collaborations, les conditions et les leviers déterminants d'un travail d'équipe efficace, …) a mis en évidence des « *compétences au travail d'équipe* » (cfr. Fig.3, p. 37) :

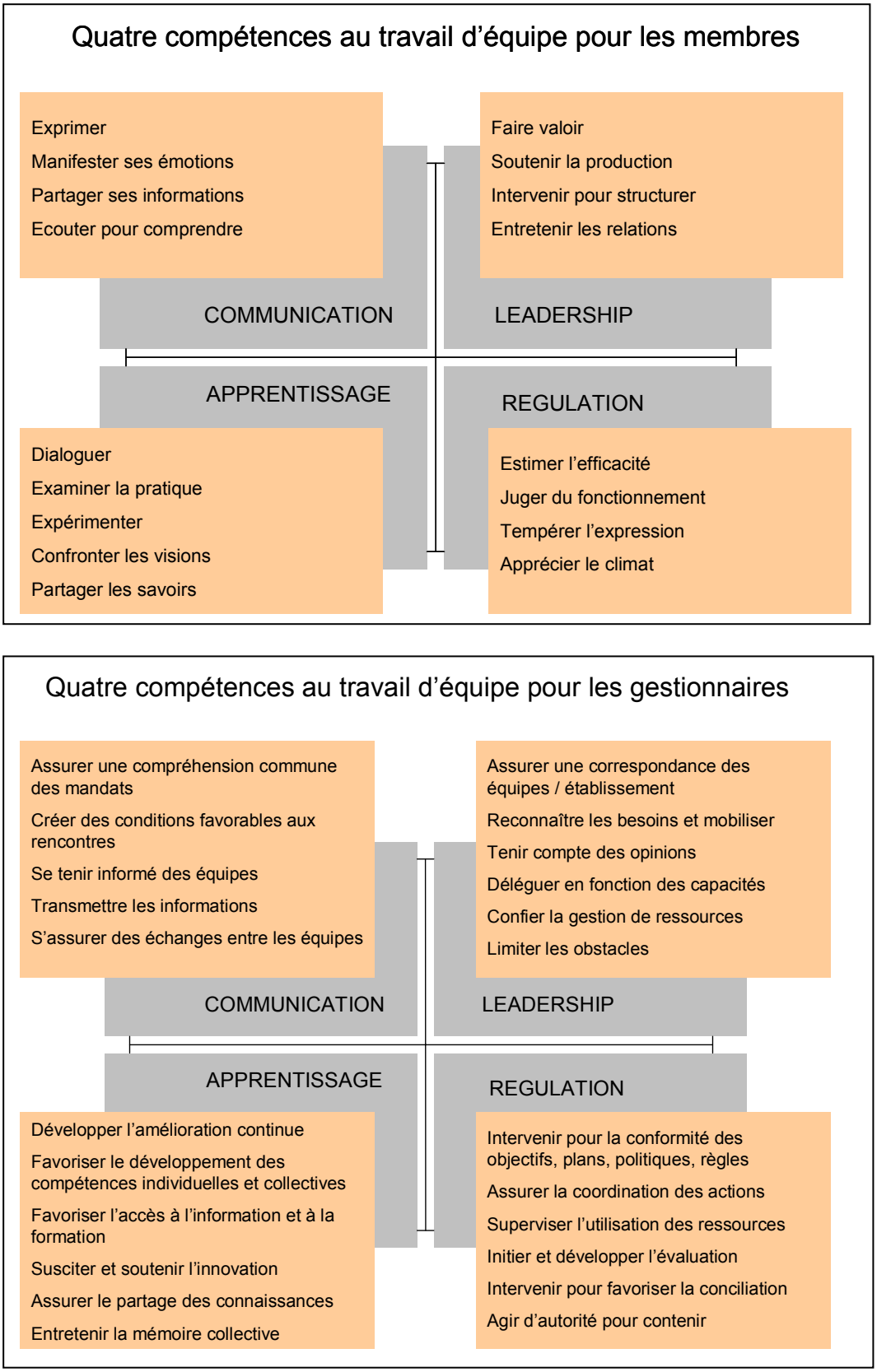
[56] Cfr. enquête

[57] « *C'est en mettant en œuvre un esprit et des structures de partage et de coresponsabilité que l'école peut désormais assurer au mieux son fonctionnement et son avenir* » in BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), 1994, p. 130.

[58] Cfr. L'intervention de L. Corriveau au Département Education et Technologie, le 29 novembre 2004.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

Fig.3



Extrait de l'intervention de L. Corriveau, DET, le 29 novembre 2004.

L. Corriveau propose « *quatre compétences au travail d'équipe pour les membres* » :

- la communication : exprimer, partager ses informations, écouter pour comprendre, …
- l'apprentissage : examiner la pratique, expérimenter, partager les savoirs, …
- le leadership : faire valoir, soutenir la production, intervenir pour structurer, …
- la régulation : juger du fonctionnement, tempérer l'expression, apprécier le climat, …

Ces quatre compétences apparaissent très proches des activités du Titulaire telles qu'elles ressortent des enquêtes. En effet,

- la communication rejoint l'activité « coordination » : les informations transmises entre les personnes, …
- l'apprentissage rejoint le côté « administration » : les acquis scolaires de l'élève, …
- le leadership est en lien avec l'activité « animation » : la progression du groupe, …
- la régulation est liée à l'activité « accompagnement » : la croissance de l'élève, …

L. Corriveau poursuit en montrant les « *compétences au travail d'équipe pour des gestionnaires* » :

- la communication : créer des conditions favorables aux rencontres, se tenir informé des équipes, …
- l'apprentissage : susciter et soutenir l'innovation, entretenir la mémoire collective, …
- le leadership : reconnaître les besoins et mobiliser, déléguer en fonction des capacités, …
- la régulation : intervenir pour la conformité des objectifs, plans, politiques, règles ; initier et développer l'évaluation, …

Dans la perspective d'une mise en place collégiale, nous avons transposé les quatre compétences de L. Corriveau en les reliant aux propos recueillis lors des enquêtes. Nous débouchons sur une liste de questions qui donnent des balises pour un fonctionnement collectif. La grille a la forme suivante :

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

La communication : *Comment créer des conditions favorables … ?* peut se traduire par **Les moyens pour transmettre les informations à un nouveau Titulaire**	- Via un cahier de charges ? Lors d'un entretien ? - Via une formation ? Une liberté créative ? - Via le soutien de la part d'un Titulaire plus âgé ? Un écolage autonome ? - …
L'apprentissage : *Comment entretenir, assurer une continuité … ?* pose la question de **La place du Titulaire dans l'organigramme de l'école**	- Un professeur *ordinaire* ? L'octroi d'un statut particulier ? - La disposition d'un temps particulier ? - Un travail individuel ? En équipe ? - Qui définit les champs d'activités : le Directeur, l'équipe de professeurs, le Titulaire lui-même, le Coordinateur de niveau ? - Avec les élèves, les parents comme partenaires ? - …
Le leadership : *Comment déléguer, mobiliser, … ?* renvoie à **La gestion des ressources humaines**	- Le Titulariat doit-il être une charge proposée ? Imposée ? - Quel espace de liberté est laissé à un Titulaire qui ne désire plus assurer cette mission ? A un Directeur qui souhaite changer ? - Comment oser demander un Titulariat ? Comment refuser la mission ? - …
La régulation : *Comment assurer la conformité des objectifs ?* cherche à se donner **Des points de repères pour *choisir* un Titulaire**	- Sur le nombre d'heures prestées dans la classe ? Sur la personnalité du Professeur ? - Sur l'espace de liberté que se donne un Professeur ? Sur son acceptation de l'autorité ? - Sur la capacité relationnelle avec les collègues ? Avec les élèves ? Avec les parents ? - …

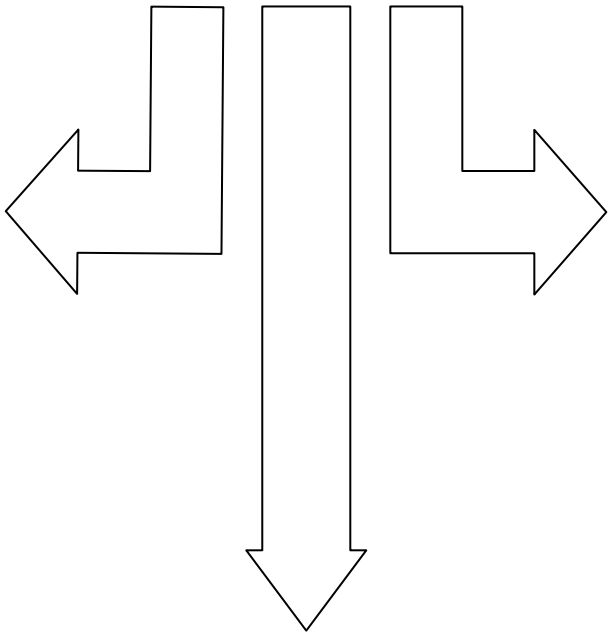
La mise en relation des activités du Titulaire (telles qu'elles ressortent des enquêtes) et des compétences au travail d'équipe (telles qu'elles sont décrites par L. Corriveau) nous apparaît significative d'un mode de fonctionnement cohérent. Elle ne résout pas la délicate mise en place sur le terrain mais elle suggère des balises pour mener une réflexion de fond préalable à une organisation collective. En effet, un travail d'équipe passe par :

- Les représentations individuelles du travail d'équipe : *Quelles sont les représentations de ce type de fonctionnement ?*
- La prise de conscience d'une responsabilité collective : *Quel positionnement de chacun par rapport au groupe ?*
- L'intérêt que chacun y trouve sa place (la complémentarité des potentialités, des talents, …) : *Quelle répartition des tâches ?*
- La nécessité de se fixer un objectif commun, en l'occurrence les principes qui garantiraient la transmission de l'esprit ignatien, … : *Quels sont les principes ignatiens que l'on se donne ?*

Les réponses à ces questionnements constituent quatre piliers qui paraissent tout à fait pertinents pour resituer et réactualiser les responsabilités d'un Titulaire dans un établissement jésuite. Le schéma synoptique ci-dessous propose une articulation, une traduction, *dans un esprit ignatien*, des missions du Titulaire. Il met en évidence les relations du Titulaire avec l'élève, du Titulaire au sein de l'équipe des professeurs et - du même coup - suggère une redéfinition d'une culture d'établissement. Une telle proposition de mise en perspective serait adaptable selon les contextes scolaires …

© P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.

Qu'implique notre réforme du Titulariat ?



La relation Titulaire - Elève sur le terrain

1. « Prendre l'élève là où il est »
2. « Relier le nouveau au déjà là »
3. « Elargir les prises de conscience »
4. « Evaluer pour aller plus loin »

La culture de l'établissement

1. Partir des caractéristiques de la situation présente
2. Développer un climat de continuité
3. Déléguer une parcelle d'autorité
4. Déterminer les spécificités de l'esprit ignatien

Le travail en équipe de professeurs

1. Partir des représentations individuelles du travail d'équipe
2. Relier les activités, les contenus entre les cours
3. Partager les tâches
4. Préciser les finalités du travail en équipe, se donner un objectif commun

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

- *BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (et alii), 1994* = BACQ, Ph., DECLOUX, S., FOSSION, A., (*et alii*), *Les collèges jésuites d'hier à demain*, Bruxelles, Lumen Vitæ, 1994.

- BERLEUR, J., *Des rôles et missions de l'université*, Namur, Presses Universitaires de Namur, 1994.

- *Les caractéristiques de l'éducation jésuite, 1987 = Les caractéristiques de l'éducation jésuite*, Rome, Maison Généralice des Jésuites, 1987.

- *CAUVIN, P., CAILLOUX, G., 1995* = CAUVIN, P., CAILLOUX, G., *Les types de personnalité*, Paris, ESF éditeur, 1995.

- CORRIVEAU, L., Intervention au Département Education et Technologie, le 29 novembre 2004.

- DEMOUSTIER, A., JULIA, D. (eds), *Ratio studiorum*. Plan raisonné et institution des études dans la Compagnie de Jésus (édition bilingue latin-français, traduite L. Albrieux et D. Pralon-Julia, annotée et commentée M.-M. Compère), Paris, Belin, 1997.

- *GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), 2002* = GANTY, E., HERMANS, M., SAUVAGE, P. (eds), *Tradition jésuite. Enseignement, spiritualité, mission*, Namur, PUN et Bruxelles, Lessius, 2002.

- *IGNACE DE LOYOLA, 1991* = IGNACE DE LOYOLA, *Ecrits* (traduits et présentés sous la direction de M. Giuliani sj.), Paris, Desclée De Brouwer, Bellarmin, 1991.

- IGNACE DE LOYOLA (écrit par le Père L. Gonçalves), *Récit*, Seuil, 1982.

- LAOUREUX, Ph. (dir.), *Collèges et Instituts jésuites aujourd'hui*, Namur, mars 2002.

- *Pédagogie ignatienne. Approches concrètes*, Rome, 1993.

- PRIGNON, P., BAILY, J.-M., STERNOTTE, M.-Th., *Face à la nébuleuse des « Projets Personnels de l'Elève ». Réflexions autour d'une mise en perspective*, Cahier Pédagogique Interfaces n°14, octobre 2003.

- SAINT IGNACE DE LOYOLA, *Le récit du pèlerin. Autobiographie de Saint Ignace de Loyola* (trad. par A. Thiry), Namur, Fidélité, 1989.

- *STENUIT, B. (éd.), 2005* = STENUIT, B. (éd.), *Les Collèges jésuites de Bruxelles. Histoire et pédagogie 1604 1835 1905 2005,* Bruxelles, Lessius, 2005.

- *THOMAS, J., 1984* = THOMAS, J., *Le secret des jésuites. Les Exercices spirituels*, Paris, Desclée De Brouwer, Bellarmin, 1984.

 © P. Prignon en collaboration avec J.-M. Baily - Centre Inter*faces*- Pôle Pédagogie - juin 2005.