

# L'arc boutant

Une publication de la FNOGEC  
au service des responsables des établissements catholiques d'enseignement

**SPÉCIAL JN 2011**

**n° 511**

■ **Journées nationales 2011**

31<sup>e</sup> édition des Journées Nationales de Nancy... **p. 2**

■ **Prospective/ Gouvernance**

Vers des territoires de projets..... **p. 4**

■ **Exemples en région**

Gouvernance territoriale (St-Etienne, Poitou-Charentes, Franche-Comté, Sallanches)..... **p. 8**

■ **Immobilier**

L'immobilier: une mission partagée..... **p. 11**

■ **Accessibilité**

Accessibilité des établissements scolaires..... **p. 13**

■ **Biens scolaires/d'église**

Immobilier et Droit canon..... **p. 14**

■ **Être au service de l'Enseignement catholique**..... **p. 16**



## Spécial Journées Nationales 2011



### Éditorial

Par Michel Quesnot,  
président de la FNOGEC

**L**a FNOGEC, membre à part entière de l'Institution Enseignement catholique, a la chance de pouvoir lui apporter sa valeur ajoutée concrète.

C'est dans cet esprit qu'ont été organisées ces Journées nationales 2011 à Nancy: apporter notre contribution effective à « l'ardente obligation » du redéploiement et du développement des réseaux pour aider les autres parties prenantes à agir.

Il faut maintenant passer à la mise en œuvre et contribuer aux initiatives locales qu'il est urgent de prendre. Cela implique de déborder largement les structures et les habitudes de fonctionnement liées aux questions courantes. C'est en mode projet qu'il va falloir désormais penser pour préparer l'avenir.

La révision du statut de l'Enseignement catholique va nous donner une autre opportunité de faire la preuve de notre valeur ajoutée. Notre apport est sollicité par le secrétaire général de l'Enseignement catholique et, au même titre que les autres composantes de l'Institution, il nous est demandé d'apporter une contribution sur les aspects du statut relevant de nos missions (place des OGE, rôle des bénévoles), mais plus largement sur les fondements et l'organisation mêmes de l'Enseignement catholique. À l'occasion de déplacements dans de nombreux territoires ces derniers mois, j'ai pu constater une implication

incroyable des personnes, une connaissance profonde des réalités du terrain et la richesse des idées.

C'est pourquoi nous voulons que notre contribution résulte des apports régionaux. Les UROGEC et UDOGEC, sur lesquels repose l'opération, auront à cœur, j'en suis convaincu, de largement mobiliser localement, pour apporter leur pierre à la cathédrale que la communauté de l'Enseignement catholique doit construire. L'avenir sera celui que nous aurons mérité par notre travail de participation à ce chantier aujourd'hui. Il nous faudra réussir cette préparation malgré un contexte chargé, lié à notre participation à la gestion de la pénurie des emplois d'enseignants, et au fait d'avoir à assurer la modernisation de la gestion du personnel. Étape dont tout le monde s'accorde à dire qu'elle était nécessaire mais dont nous n'avions peut-être pas entièrement intériorisé la difficulté et la lourdeur en termes de charge de travail pour tous et pour chacun. Sans parler des mille et un soucis de la gestion du quotidien... Pour les temps à venir, il nous faudra avoir le pessimisme de la lucidité et l'optimisme de la volonté.

Tout cela ne donne que plus de valeur à notre engagement au service de l'Église, des enfants et des familles. □

3<sup>1</sup>E ÉDITION DES JOURNÉES NATIONALES DE NANCY

*La 31<sup>e</sup> édition des Journées nationales s'est déroulée à Nancy les 26 et 27 mars derniers. Près de 450 participants étaient venus de toute la France (métropole et outre-mer) pour participer à ce moment de rencontres, d'échanges et de réflexions de notre réseau avec la participation de différentes composantes de l'Enseignement catholique et d'intervenants extérieurs.*

« Gouvernance territoriale: un enjeu pour les OGEC? » a été cette année le fil rouge de ces deux jours.

À leur arrivée le samedi matin, après la traditionnelle remise des badges, les participants ont pu visiter les stands des partenaires de ces journées avant le début des conférences à 09h30 dans le grand amphithéâtre du Palais des congrès de Nancy.

Animée par la journaliste Nathalie Le Breton, cette 31<sup>e</sup> édition a été ouverte par Martin Verdenal, président de l'UROGEC Lorraine, région qui accueillait ce temps fort de notre réseau, André Rossinot, maire de Nancy et Michel Quesnot, président de la FNOGEC.

Au cours de cette première journée, trois conférences sur:

- « Prospective et territoire éducatif: vers quel territoire éducatif? »,
- « Immobilier: l'enjeu des 5 ans à venir »
- et « Quels outils pour une gouvernance territoriale? » ont permis d'explorer sous plusieurs angles notre thématique générale « Gouvernance territoriale: un enjeu pour les OGEC? ».

Elles ont chacune été illustrées par des exemples de démarches menées dans l'Enseignement catholique en Poitou-Charentes, dans le diocèse de Saint-Étienne, en Vendée, en Franche-Comté et à Sallanches.

Cette première séquence a été entrecoupée d'un déjeuner qui a permis d'échanger de façon convi-

viale avant de reprendre les travaux de cette journée, riche en réflexions et apports venant de personnalités variées et de zones géographiques diverses.

Dans la deuxième partie de l'après-midi, après une courte marche pour se rendre à l'annexe des Tiercelains de l'ensemble scolaire Charles-de-Foucauld, chacun a pu participer à l'un des 9 ateliers proposés autour des trois thèmes: prospective et territoire, Immobilier et « Quels outils pour un projet territorial? ».



Travail en atelier.

Présidée par Monseigneur Papin, évêque de Nancy et Toul, la célébration eucharistique du samedi soir a rassemblé les participants à la cathédrale de Nancy et a permis de se retrouver pour un moment de prière et de communion. La chorale, qui a fort bien animé la messe, était la réunion de deux chorales: la chorale du collège et lycée Claude-Daunot de Nancy et celle du collège de la Malgrange-de-Jarville.



La procession lors de la célébration eucharistique.

## FOCUS SUR L'UROGEC LORRAINE



La région Lorraine est composée de quatre départements: Meurthe-et-Moselle (54), Meuse (55), Moselle (57) et Vosges (88). Elle couvre 23 500 km, soit 4,3 % du territoire français et compte 2,3 millions d'habitants. L'UROGEC Lorraine fédère les 73 OGEC de Lorraine. Les 42 000 élèves scolarisés en Lorraine représentent 2,14 % du total national des effectifs de l'Enseignement catholique. Les effectifs de l'académie de Nancy-Metz totalisent 3,48 % des effectifs nationaux.

La FNOGEC remercie de leur soutien aux JN 2011 les partenaires suivants:



Ainsi que:





DR

Les Journées Nationales à Nancy.

À l'issue de cette célébration, un dîner festif a clôturé cette première journée. Nous avons été accueillis dans le gymnase de l'établissement scolaire Charles-de-Foucauld. Celui-ci était joliment décoré pour l'occasion avec des voilages tendus sur le plafond ainsi que des tentures murales et des éclairages. La sonorisation a été réalisée par deux enseignants de l'établissement.



DR

Une chorale entraînante!

Dans une ambiance détendue et chaleureuse, la salle a écouté et repris en chœur de nombreuses chansons à succès présentes dans toutes les mémoires, sous la direction d'Isabelle Dion, la chef de chœur de la Mandoline, accompagnée par plus de 80 choristes de tous âges.

En ouverture de la journée de dimanche, Monseigneur Papin, évêque de Nancy, a contribué à notre réflexion en lui apportant un éclairage ecclésial.

Le doyen de la Faculté de Droit canonique de l'Institut catholique de Paris, Philippe Greiner, nous a fait réfléchir sur le souci de canonicité dans l'administration des biens mobiliers et immobiliers des établissements de l'Enseignement catholique. La table ronde qui a suivi a permis de mettre en

perspective les travaux de la veille, de faire la synthèse des réflexions et d'avoir un éclairage venant de témoins variés.

Lors de son intervention, Éric de Labarre, secrétaire général de l'Enseignement catholique, a souligné qu'il avait vécu ces deux jours comme un lieu d'échanges ouvert à tous les partenaires de l'Enseignement catholique, une occasion de dialoguer ensemble sur des problèmes communs et un moyen de mutualiser les expériences.

### ÉCHANGES LORS DE LA TABLE RONDE



DR

« Développement et déploiement de l'Enseignement catholique par bassin de vie : quel cadre pour la gouvernance d'un territoire ? »

- M. Denis Valance, directeur général des services du conseil général de la Meurthe-et-Moselle ;
- M. Philippe Poussin, secrétaire général du CNEAP ;
- M. Hervé Bonamy, président de l'assemblée des directeurs diocésains ;
- Sœur Marie-Chantal Duvault, présidente de l'URCEC ;
- M. Pierre Marsollier, responsable de la prospective au secrétariat général de l'Enseignement catholique ;
- M. Michel Quesnot, président de la FNOGEC ;
- M. le recteur Gérard-François Dumont, universitaire spécialiste du développement local.

## DE LA PROSPECTIVE À LA GOUVERNANCE... VERS DES TERRITOIRES DE PROJETS

*Les interventions de Pierre Marsollier et de Gérard-François Dumont ont placé la gouvernance territoriale et la prospective sous le signe du projet et du sens. Tant dans les grandes orientations à poser pour chaque territoire pertinent, que par rapport à une analyse prospective éclairée, méthodique, et enfin dans la phase ultime du choix d'un scénario d'action et d'avenir pour l'Enseignement catholique territorial, les mêmes mots sont revenus: principes et points de vigilance fondamentaux, questionnement collectif, intelligence collaborative, acceptation de la complexité, démarche de changement... Des valeurs fortes, des postures, une dynamique, de la méthode...*

*Pierre Marsollier a vu d'emblée, dans le thème proposé à ce congrès, un enjeu fort à la fois pour l'Enseignement catholique dans son ensemble et pour le réseau des OGEC*

### ■ Préambule

Nous en sommes tous à un stade de questionnement collectif, c'est pour cela que le CNEC vient de lancer, dans le cadre de l'organisation territoriale de l'Enseignement catholique, une phase de « dialogue en territoires ».

### ◆ Les lignes de force de ce projet collectif :

- Répondre aux besoins de développement des établissements, aux nécessités d'adaptation, redéploiements de nos projets, de notre « offre éducative et pédagogique », à la fois au plan des structures pédagogiques et des implantations. Par là même, répondre toujours mieux aux besoins des enfants et des jeunes, et à la demande des familles.
- Revisiter notre identité et notre organisation pour faire face au challenge précédent: une organisation territoriale renouvelée prendra en compte à la fois notre histoire, nos traditions éducatives, les enjeux ecclésiaux et un environnement évolutif: sociétal, démographique et économique. Sans compter notre relation contractuelle avec les collectivités publiques. Nos modes d'organisation, refondés, renouvelés, diront quelque chose de ce que nous sommes et de ce que nous voulons être: une ambition fondatrice...

### ■ Points d'attention

Notre organisation est:

- **Complexe**, mais assumons-le, elle est, au total, source de richesse: attention au mirage de la simplification, qui peut être source de tension...
- **Moderne**: elle est reliée, complémentaire, au service d'un même « corps »... Une organisation qui se réfère au sens, qui pose des orientations fortes en terme d'identité, de valeurs, de projet... En résumé, une organisation qui se réfère au sens est moderne.



DR  
Pierre Marsollier, directeur de la prospective et du développement du SGEC.

- **Originale**: elle comporte des ancrages multiples (« civils » et « chrétiens », « contractuels » et « indépendants », « contraints » et « libres »).
- **Diverse**: attention aux chimères de l'uniformité...

### ■ Postures à adopter

À partir de ces points d'attention, quelles sont les principales postures permettant notre mise en marche collective ?

- **Choisir et non subir**: « gérer la pénurie » n'est certainement pas la bonne porte d'entrée...
- **Penser**: on ne peut agir sans penser préalablement. Le temps de la réflexion, de la maturation intellectuelle, est essentiel.
- **Associer**: il s'agit de tout ce qui relève de l'intelligence collaborative. Il est nécessaire de multiplier les collaborations, de mutualiser et de décloisonner... Nous sommes au cœur des vertus cardinales: foi, espérance et charité... Croire que nous avons la capacité de faire changer, espérer pour démentir l'avenir, faire ensemble...

### ■ Principes fondamentaux

À ce stade, quels sont les principes généraux ou fondamentaux qui doivent nous guider ?

- Le principe de subsidiarité: l'aide appropriée, adaptée, que peut apporter chaque niveau, la contribution irremplaçable de chacun, selon ses prérogatives et son savoir-faire. Chacun est à sa place et ne prend pas la place de l'autre... Pierre Marsollier cite le Père Lebrez évoquant le double danger, d'une part de l'anarchie des « micro-tentatives », et d'autre part de l'intervention des « macro-technocraties ».

- La prédominance du bien commun: en période de difficulté, les logiques de « pré carré » ne sont pas les bonnes... Ne faut-il pas nous rappeler le témoignage des premières communautés chrétiennes (Actes des Apôtres: ils mettaient tout en commun et nul ne disait rien de ce qui lui appartenait...) Il s'agit de créer les conditions favorables à l'émergence d'un projet territorial renouvelé...

### ■ Principes organisateurs

Après les principes fondamentaux, les principes organisateurs – des équilibres à rechercher en permanence:

- **Équilibre entre besoin de pilotage et intelligence collaborative:** il est important ici, de ne pas être prisonnier d'une décision collégiale, par conséquent de définir clairement les règles de pilotage.

- **Équilibre entre projet d'ensemble et accompagnement des initiatives particulières** (niveau établissement): « Pour mon initiative singulière, je bénéficie de l'appui de l'ensemble. » Dans un cadre cohérent et « particulier » d'orientations territoriales, dans le respect d'un sens commun, il y a des initiatives et des actions « singulières »... La diversité constitue une richesse pour tous, les acteurs de l'EC qui s'inscrivent dans une collégialité bien comprise, et in fine les jeunes qui nous sont confiés.

- **Équilibre entre besoin de proximité et besoin d'organisation mutualisée:** principes de subsistance, d'économies nécessaires pour mutualiser les ressources collectées. Plusieurs facteurs entrent en

jeu: les hommes, l'argent, le temps... En même temps, il est vital de préserver des périmètres où s'exerce une « sollicitude concrète », de garantir une proximité qui ne se limite pas à la dimension géographique.

Fort de la proposition de ces points d'attention, de ces fondamentaux, et principes organisateurs clairs, Pierre Marsollier aborde en point d'orgue de son discours la question du territoire pertinent: gouvernance et prospective, des modes de gouvernement et de prévision... Dans quel cadre territorial? Il faut faire un choix *ad hoc*...

### ■ Des territoires de projets

- Ce qui est premier, c'est la notion de « territoire de projet »: un territoire ne vaut que par la pertinence et la viabilité de son projet... C'est en premier lieu l'existence d'un projet fédérateur, de ses objectifs communs, de moyens adaptés et viables permettant d'atteindre ces objectifs, qui permettent de définir le territoire pertinent: bassin, infradiocèse (secteur d'un diocèse), diocèse, département, académie, région, interrégion...

- Et il y aura toujours « des territoires », parce qu'il y aura toujours des projets ayant des dimensions, des contenus et attendus différents: le groupement au sein d'une ville, le réseau dans un secteur géographique donné, le bassin de formation garantissant un parcours de formation dans l'Enseignement catholique, une gouvernance diocésaine départementale de l'EC, une animation académique et régionale de l'EC sur un autre champ... Autant de territoires de projets à relier et dont la complémentarité est à évaluer, autant de possibles dans notre capacité à « croître ».

- Et de cultiver, pour conclure, notre vertu d'espérance chrétienne, par cette citation du grand poète martiniquais Aimé Césaire: « Il n'est pas question de livrer le monde aux assassins d'aube... »

**Gérard-François Dumont a porté avec conviction, à la manière d'un géographe spécialiste des territoires et de la prospective, ce message d'espérance.**

Son intervention fut empreinte d'humilité, et traversée par un exercice de discernement permanent, passant par des exigences de posture et de méthode, de réflexion élargie et de construction collective de scénarios d'avenir... Et aboutissant à l'exercice difficile du choix d'un futur possible, cohérent à la fois avec nos ambitions éducatives, nos valeurs, et avec les contraintes environnementales, les évolutions démographiques, économiques et sociales...



Gérard-François Dumont, recteur.  
Professeur à l'Université Paris IV Sorbonne.

Ce « cheminement progressif » aide à choisir, avec ce que nous sommes et ce que nous voulons être, un « futur désiré » : l'avenir ne se prévoit pas, il se construit, les aubes sont à naître, avec les infinis de leurs possibles...

### ■ Introduction

Que faire lorsqu'on semble en permanence acculé à gérer des urgences et donc privé de véritable latitude d'action ?

#### ◆ Deux attitudes à écarter :

- La méthode Coué de l'autosuggestion (née à Nancy!!!) : penser que l'on peut s'abstraire de l'incertitude : « *Nous gérons bien, nous sommes protégés.* »
- Le fatalisme : confier son avenir à la chance et donc ne s'occuper que du présent.

Attention, l'incertitude n'est pas provisoire, mais structurelle.

#### ◆ La troisième attitude : réfléchissons...

Que peut-il advenir ? « *Que devons-nous faire ici et maintenant en balayant les champs du futur ?* » Dans tous les cas, un impératif d'anticipation. Anticiper pour traiter les problèmes "à froid" hors de l'urgence et du « coup par coup ». « Prendre de l'avance pour prendre du recul. » Cela signifie qu'il faut proposer des orientations pour la décision à prendre.

### ■ Qu'est-ce que la prospective ?

Ce qu'est la prospective et ce qu'elle n'est pas...

La prospective n'est pas :

- de la prévision ;
- de la stratégie (ensemble d'objectifs) ;
- de la programmation.

**La prospective est un outil d'anticipation :** anticiper les changements pour mieux s'y préparer, et pour mieux les accompagner.

Elle cherche des réponses à quatre types de questions.

• **Quels sont les enjeux du futur ?** Quelles sont les questions clés qui interrogent aujourd'hui dans une perception tournée vers le questionnement du futur ?

• **Que pourrait-il advenir selon les contextes ?** Les futurs possibles : ce qui pourrait advenir si... L'avenir est imprévisible. C'est pourquoi il faut l'envisager, l'anticiper. C'est un domaine à explorer. La prospective cherche à mettre en évidence une variété de futurs possibles pour un territoire, à des horizons donnés. C'est l'exploration des possibles selon une démarche inductive.

• **Que souhaitons-nous faire ?** L'avenir est un domaine à construire, c'est un projet virtuel. La prospective dite normative cherche à élaborer collectivement un avenir voulu, désiré, mais réaliste : la ou les visions susceptibles de se transformer en stratégie d'action. Il s'agit de fixer un cap à atteindre, à un horizon donné.

• **Qu'est-ce qui peut être fait effectivement ?**

(Quels sont les leviers d'action ?). Maintenant, quel est le territoire idéal pour cette réflexion prospective ?

### ■ Le choix du territoire

Quel est le territoire pertinent face à la "ville plurielle"... Un bassin de vie qui peut être constitué par l'un ou l'autre des espaces homogènes suivants :

- Zone d'emploi Insee (emploi, transport).
- Communauté d'agglomération (politique).
- Unité urbaine (morphologique).
- Aire urbaine Insee (spatio-économique).
- Évêché (religio-administratif).
- Pays (projet).
- Autre.

Un choix *ad hoc* doit être fait à partir d'une analyse fine de l'environnement (cartographie, choix d'indicateurs pertinents).

### ■ La composition d'un groupe

Le groupe : la dimension participative est essentielle... Le groupe de travail doit être large, pluriel...

#### ◆ Comment composer le groupe ?

- Représenter la diversité des acteurs.
- Ouvrir au maximum l'espace de réflexion.
- Mobiliser les compétences hors tout a priori hiérarchique ou fonctionnel.
- Confronter les opinions et assurer le dialogue.

#### ◆ Les principes de fonctionnement du groupe

- Une démarche d'appropriation, de construction par le groupe, d'« accouchement » progressif collectif.
- Ne pas donner les réponses avant d'avoir posé les questions.
- Accepter les interpellations issues de l'incertitude prospective (complexités + temporalités).
- Se méfier de ses propres résistances : peurs, rejet de l'incertain, blocages, refus de voir... Conformisme, auto-aveuglement, intérêt partisan...

Une ouverture d'esprit : l'avenir n'est pas écrit à l'avance, la prospective questionne les possibles qui se dérouleront dans le temps, pas seulement le souhaitable, elle n'exprime pas le désir mais la curiosité...

- Accepter la complexité, et être neutre par rapport aux résultats, exclure les a priori (ni censure, ni autocensure).
- Une démarche collective de construction (tour de table, débat, analyse des auditions...).

### ■ La démarche

Un cheminement progressif :

- Recherche et apports complémentaires (littérature spécialisée, pluridisciplinarité, notes, auditions...).
- Réflexions, imagination, intuition des membres (écrits ou échanges oraux, diversification des

approches sans autocensure).

- Réflexion commune sur les variables et hypothèses de scénarios.
- Analyse des stratégies possibles par scénario.

Des risques à écarter :

- Donner les réponses avant d'avoir identifié les questions.
- Remplacer le conditionnel par le futur.
- Confondre la prospective et la prévision.
- Confondre la phase prospective et ce qui la suivra : la stratégie et la programmation.
- Passionner le débat par un horizon de court terme.
- Censurer des hypothèses.
- Prendre l'un des scénarios comme un alibi justifiant d'autorité tel ou tel choix et négliger les autres scénarios.

#### ♦ Étape 1 de la démarche : la connaissance ; engager un diagnostic

Point de départ : la connaissance des évolutions présentes

**Cette connaissance peut se fonder sur la construction d'un tableau de bord :**

- Des variables internes à l'offre éducative. Ce tableau de bord peut contenir des éléments communs à tout territoire éducatif (effectifs, ressources humaines, aspects financiers...), mais aussi d'autres éléments propres au territoire éducatif concerné, d'où un panel de ratios varié.
- De l'ensemble des variables « externes » qui exercent de l'influence sur cette offre : contextes démographique, économique, transports...).

**Soit, par exemple :**

- 1<sup>er</sup> étage : tableau de bord humain et organisationnel de l'offre éducative ;
- 2<sup>e</sup> étage : tableau de bord économique, social, financier ;
- 3<sup>e</sup> étage : tableau de bord du territoire.

D'où l'élaboration des variables du système dans lequel se trouve le territoire éducatif. Ainsi, cette 1<sup>re</sup> étape est un diagnostic le plus complet possible d'un système existant. Il s'agit de rassembler des éléments : rétrospective, bilan, état des lieux du territoire ; l'offre éducative n'est qu'une partie d'un système territorial.

- C'est donc ce système qu'il faut appréhender dans ses différences composantes économiques, démographiques, sociales, administratives.
- La connaissance globale d'une réalité et de ses composantes ou sous-systèmes et de ses articulations avec le monde extérieur, de ses relations de dépendance et d'influence...
- D'où une liste de variables déterminantes, leur évolution passée (éléments statistiques, études locales ou comparatives).

#### ♦ Étape 2 : dégager des tendances lourdes

« *Que peut-il se passer ?* » et non « *Que va-t-il se passer ?* »

**Examen des tendances lourdes :**

- À partir d'une connaissance rétrospective et de situations comparables.
- En réfléchissant aux interactions entre les phénomènes (ex : naissances/population scolaire ; migration/population scolaire...).

#### ♦ Étape 3 : envisager des ruptures possibles

Quelles sont les ruptures possibles ? À partir de l'imagination...

**D'où par exemple 5 types de ruptures envisageables :**

- Ruptures provoquées par des évolutions **quantitatives** (ruptures de destinations migratoires ou dans la fécondité).
- Ruptures provoquées par des évolutions **qualitatives** (changement substantiel du tissu économique du territoire).
- Ruptures provoquées par des **transformations des mentalités et des comportements** (attitude vis-à-vis de l'Enseignement catholique suite à une réforme profonde de l'Enseignement public ou à un scandale...).
- Ruptures liées à l'**interdépendance et aux interactions** entre des domaines variés, à une transformation du contexte (législation française, directives européennes...).
- Ruptures de **rythme** dues au développement d'un phénomène : accélération des découvertes ou de la diffusion en matière de Tic (Technologies de l'information et de communication), par exemple.

#### ♦ Étape 4 : construire des scénarios

Scénarios réflexifs, intégrant le maximum des éléments collectés. Scénarios = combinaison d'hypothèses cohérentes appliquées aux variables et décrivant chacun l'un des futurs possibles... Si... Ce qu'est un scénario :

- Chaque scénario met en scène **un futur parmi les possibles** (sous condition).
- Il est construit à partir des **variables** jugées déterminantes pour le futur, que nous ayons ou non prise sur elles.
- Pour ces variables sont choisies des **hypothèses** d'évolution.
- Le scénario est un **jeu d'hypothèses** répondant à la question : « *que se passerait-il à l'horizon... si les hypothèses suivantes se réalisaient* ».

**Des précautions dans la mise en œuvre des scénarios :**

- Affirmer le **caractère prospectif et non prédictif** de la réflexion par plusieurs scénarios pour écarter le risque d'auto-aveuglement (les prendre pour la réalité future).

- Le nombre de scénario doit être un **nombre pair**...
- Chaque scénario est à un **horizon assez éloigné** afin de libérer la réflexion.
- La **neutralité des scénarios**: leur dénomination est neutre afin d'écartier tout jugement de valeur (catastrophe...).

◆ **Étape 5: analyser les scénarios**

Au regard des ambitions de notre projet, de nos intuitions, de nos volontés et des moyens que nous nous donnons, au regard de nos capacités d'animation et de pilotage, quel est le scénario d'un futur possible, souhaitable... Choisi ?

◆ **Étape 6: des recommandations**

• Vers **lequel des futurs possibles** souhaite-t-on cheminer ? Quel est le futur désiré, celui que l'on

souhaite voire se réaliser ?

- **Identifier les leviers, les domaines, les outils** sur lesquels il est possible d'agir de façon volontariste pour aller dans telle ou telle direction.
- Que faire pour écartier les évolutions non souhaitables ?
- Que faire pour favoriser l'avenir souhaitable ?

■ **Conclusion**

« *L'avenir ne se prévoit pas ; il se construit.* » Maurice Blondel

Ce que l'avenir nous réserve, nous ne le savons pas. Mais sachons combien nous pouvons en être les artisans.

« *Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles nous semblent difficiles.* » Sénèque

**GOUVERNANCE TERRITORIALE: QUELQUES EXEMPLES EN RÉGION**

■ **De la mission prospective à la gouvernance territoriale: Saint-Étienne, un diocèse en mouvement!**



*Comme d'autres territoires, le diocèse de Saint-Étienne souffrait depuis de nombreuses années du contexte économique et social très difficile. En 2006, le directeur diocésain et le*

*CODIEC commandent un audit du diocèse. Le but est de connaître avec objectivité et précision les causes des difficultés rencontrées et d'avancer ensuite sur des pistes de solutions.*

L'analyse prospective du cabinet Devenirs impliquera tous les acteurs locaux de l'Enseignement catholique et aboutira en 2008 à la définition de 15 préconisations. Ces orientations n'avaient alors que le statut de « conseils » après audit. Le CODIEC fut alors chargé de délibérer et de les étudier pour les proposer en objectifs opérationnels à l'action du directeur diocésain. Durant l'été 2008, alors que le conseil général avait réalisé une étude similaire pour ajuster l'offre de formation des collèges aux flux démographiques, une opportunité se présente de créer un collège dans le nord du diocèse. Les partenaires politiques demandaient que l'an-

nonce en soit faite en parallèle de celle que le conseil général préparait alors pour un nouveau collège public. Cette opportunité fut saisie et ce nouvel établissement a été ouvert à Montrond-Bains en septembre 2011. On avançait ainsi vers l'un des premiers objectifs de l'audit: déplacer un collège et deux lycées du bassin stéphanois pour les implanter dans la plaine du Forez. La mise en œuvre des objectifs avait débuté, et le CODIEC se devait d'aborder avec la même détermination les 15 objectifs. Des commissions ont été créées avec un cahier des charges précis et des échéances courtes. Sans citer l'ensemble des chantiers sur les nouvelles orientations, citons le travail de la commission



DR  
Francois-Xavier Clément, directeur de l'Enseignement catholique du diocèse de Saint-Etienne et Serge Lafont, directeur du cabinet Devenirs.



« Petite Enfance » (composée de chefs d'établissement et de professionnels de la petite enfance) qui conduit à la création de bientôt 19 structures hors contrats pour accueillir les 2 ans, soit environ 300 futurs élèves.

Quant à la commission communication, elle a travaillé avec des professionnels à la réalisation du nouveau logo du diocèse. Une plaque avec ce logo a été fixée à l'entrée des 141 établissements du diocèse pour marquer l'identité du projet et l'appartenance au réseau de l'Enseignement catholique. Une commission « Accueil de tous et identité chrétienne » a été créée pour réfléchir à la question délicate de l'accueil des enfants de culture ou de foi musulmane. Le travail de cette commission n'est pas encore achevé mais il a d'ores et déjà permis de révéler les tensions qui existent sur ce territoire et de dégager des orientations pour aider les chefs d'établissement dans

l'ajustement des règlements et dans la lisibilité des projets d'établissement.

Enfin, l'objectif 6 : « Redonner toute son autorité au CODIEC » peut être cité. Le passage de l'analyse prospective à la gouvernance du diocèse par le directeur diocésain a permis de clarifier le rôle de chacun et de passer du « solitaire au solidaire ». L'autorité du CODIEC n'a pas pour but de feindre la collégialité des décisions du directeur diocésain, mais de permettre aux chefs d'établissement par leurs représentants, à l'UDOGEC, à l'APEL, et aux enseignants par leurs représentants, d'être associés à la réflexion et à chacune des étapes quand des changements sont nécessaires.

La vertu de prudence comporte trois étapes selon Aristote : le conseil, la délibération et l'action ; *c'est parce que l'on a oublié la dernière étape qu'on la confond souvent avec la pusillanimité.*

## ■ Démarche prospective en Poitou-Charentes

*Au cours de l'année scolaire 2003-2004, le CAEC de Poitiers a été interpellé par la région sur l'avenir des lycées catholiques de l'académie. À la suite de deux audits, l'un financier et l'autre prospectif, le CAEC a élargi son champ d'interrogation pour aboutir à une réflexion sur les conditions d'une bonne gouvernance de l'Enseignement catholique dans la région.*

Suite à ces deux audits, il est apparu qu'il fallait :

- D'une part, clarifier le rôle et les modalités de fonctionnement des instances et notamment des CODIEC et du CAEC.

- D'autre part, mettre en place des services qui permettent d'être à la hauteur des enjeux de la gouvernance : administrer, gérer et anticiper.

En ce qui concerne les instances, les CODIEC et le CAEC ont pris des délibérations concertées, qui ont permis de délimiter les prérogatives de chacun. Parallèlement, le CAEC a mis en place une organisation qui permette à la fois transparence et implication des acteurs.

En ce qui concerne les services, compte tenu des faibles effectifs en élèves de deux diocèses sur trois, il est apparu que le niveau pertinent d'organisation de l'Enseignement catholique du Poitou-Charentes était la région.

Les directions diocésaines ont créé, en accord avec les évêques et en partenariat avec les UDOGEC, l'UROGEC et les chefs d'établissement, une association (l'AECPC) destinée à porter une plate-forme de services. Le Comité



DR  
Intervention d'Hubert Demenier, directeur diocésain de Charente-Maritime et secrétaire général du CAEC de Poitou-Charentes.

interdiocésain de l'Enseignement catholique (CIEC), émanation des trois CODIEC, est l'instance qui définit le périmètre d'action et les ressources de cette association. Un principe a été mis en œuvre : pour toute la région, l'AECPC prélève une cotisation d'un montant unique pour un service équivalent en tout lieu.

Dès 2007, l'ensemble des personnels des trois DDEC a rejoint cette plate-forme, les services d'animation du 1<sup>er</sup> degré, qui n'existaient qu'en Poitou, ont été étendus aux Charentes. En 2009, ce sont les personnels des UDOGEC et de l'UROGEC qui ont rejoint la plate-forme. La mutualisation des moyens a permis le recrutement de deux puis de trois cadres qui vont apporter leur appui technique aux responsables de l'Enseignement catholique régional. L'ensemble s'est doté de nouveaux moyens de communication.

## ■ Démarche transversale avec une gouvernance de réseaux en Franche-Comté

*Une particularité franc-comtoise depuis longtemps qui regroupe une direction interdiocésaine de l'Enseignement catholique, une Urogec, une Apel régionale, un Cidec, mais trois conseils de tutelle.*

Ces caractéristiques ont amené une demande des chefs d'établissement à l'institution axée sur le conseil, l'aide, l'accompagnement et une volonté de ne pas être isolés.

Mais également un besoin pour la DEC de donner une cohérence au niveau régional et de rester au contact du terrain, ce qui amène une réponse politique par un projet interdiocésain en 1992, des orientations prioritaires en 1999, des objectifs affirmés en 2001 ainsi qu'un nouveau projet interdiocésain en 2006.

La création d'une instance de pilotage composée de l'ensemble des chefs d'établissement ainsi que d'un membre de l'équipe de direction de la DEC, en prenant en compte l'ensemble des champs d'action économique et social, pastoral, et pédagogique.

Des moyens sont mis à disposition des réseaux avec des audits financiers, immobiliers, accompagnement dans le domaine social et de gestion, domaine pastoral et pédagogique.

L'expérience de cette démarche laisse ressortir des aspects positifs qui ont permis de mieux connaître les autres, de mieux connaître les établissements du réseau et donc de mieux se connaître soi-même, de pouvoir partager des pra-



DR  
Philippe Pillot, directeur interdiocésain de l'Enseignement catholique de Franche-Comté et Patrick Cheval, responsable UROGEC Franche-Comté.

tiques dans l'ensemble des champs d'action, de mutualiser des projets, de créer des équipes opérationnelles avec des personnes référentes et de mettre en place des actions telles que :

- L'accompagnement de personnes ressources ;
- Mise à disposition de personnel ;
- Harmonisation des tarifs ;
- Achats groupés ;
- Communication commune ;
- Gestion des psychologues ;
- Suivi des élèves entre cycles ;
- animateur pastoral pour un réseau ;
- Formations communes en lien avec les services diocésains, etc.

En conclusion, le travail en réseau est devenu un réflexe, aucun établissement ne se sent isolé et chaque réseau a son autonomie de fonctionnement et de mise en œuvre d'objets de réseaux.

Une même ambition « *que le réseau se sente maître de son destin et devienne force de proposition* ».

## ■ À Sallanches, co-construire une œuvre nouvelle

*L'expérience de Sallanches présentée par Eddie Bocquillon, chef d'établissement du Centre technique du Mont-Blanc, nous a montrés comment réussir le passage de la communauté éducative à la communauté d'établissements.*

À Sallanches, on trouve quatre sites distincts d'enseignement dans une même ville de 16 500 habitants : une école maternelle et primaire, deux collèges, un lycée général et technologique, un lycée professionnel, un enseignement supérieur. Le tout avoisinant 1 730 élèves, trois OGEC, trois entités propriétaires, 131 professeurs, 60 membres du personnel, quatre chefs d'établissement.

Un projet qui émerge, à partir d'une rupture principale : le LP n'est plus aux normes, il doit fermer... Pourquoi ne pas refonder l'ensemble de l'offre



DR  
Eddie Bocquillon, chef d'établissement du Centre technique du Mont-Blanc.

pédagogique et éducative proposée par l'Enseignement catholique à Sallanches ?

Un développement de l'offre passerait à la fois par :

- Une structure d'accueil pour la petite enfance.
- Une école maternelle et primaire.

- Un seul ensemble scolaire collège-lycée général.
- Un seul ensemble scolaire lycée technologique et professionnel: une construction nouvelle en lien avec le conseil régional.

Et une cohérence améliorée entre des projets pédagogiques renouvelés (tout cela ne pouvant être envisagé sans une mutualisation économique forte, une « mise en commun »... Le choix d'un seul OGEC pour porter l'ensemble des activités...). Progressivement, on passe de l'étape du « pourquoi ? » à celle du « pourquoi pas ? », après de nombreuses discussions et rencontres qui permettent de prendre conscience de la possibilité d'un co-développement, selon des objectifs clairs et partagés par l'ensemble des OGEC d'abord, puis par les communautés respectives. À force de volonté, de convictions et d'arguments, la confiance s'installe entre les uns et les autres: l'Institution, les tutelles,

les administrateurs, les membres du personnel, les professeurs, les familles, les élèves.

Il est possible maintenant de mettre en place des collaborations et un développement nouveau: lâcher prise pour co-construire une œuvre nouvelle: la cité scolaire du Mont-Blanc à Sallanches, qui permet à l'Enseignement catholique de proposer un véritable parcours de formation à tous les enfants et les jeunes de ce bassin de vie.

Un conseil: se faire aider, solliciter des avis extérieurs, dépassionner les débats pour entrevoir des enjeux qui dépassent deux ou trois établissements. Dans le cadre de l'expérience de Sallanches, une mission d'audit et de conseil réalisée par le pôle Expertises de la Fnogec a permis de préciser les aspects positifs et négatifs, d'apporter une méthodologie et l'expérience d'autres situations de regroupements.

## L'IMMOBILIER: UNE MISSION PARTAGÉE

**Gérer l'immobilier plutôt que le subir... Une responsabilité partagée avec les OGEC et les chefs d'établissements en raison de l'obligation du financement des familles à l'immobilier et de la responsabilité juridique liée au contrat d'occupation des locaux. Tels sont les thèmes présentés par Yann Kergall, membre du bureau de la FNOGEC.**

### ■ Les constats

Une faiblesse de la gouvernance immobilière au niveau de l'établissement et au niveau territorial. Un déficit de pilotage de l'immobilier fréquent en raison:

- D'une insuffisance de moyens humains;
- D'un manque de compétences adaptées.

### ■ Les propriétaires

Un isolement des propriétaires par rapport aux instances de l'Enseignement catholique à tous

les niveaux d'organisation:

- Des propriétaires pas toujours identifiés;
- Des propriétaires pas toujours organisés;
- Des propriétaires pas toujours reconnus et associés aux projets immobiliers.

### ■ Des orientations proposées par le CNEC

- Dissocier la gestion de la propriété pour maintenir le caractère propre et assurer une affectation durable des locaux.

## LES CONGRÉGATIONS PARTENAIRES DE L'IMMOBILIER

Pour la première fois à des Journées nationales de la FNOGEC, l'URCEC qui regroupe les congrégations religieuses œuvrant dans le domaine de l'éducation, est venue s'exprimer par le biais de sa présidente Soeur Marie-Chantal Duvault.

Il s'agit d'un signe fort de rapprochement par un travail collectif au service de l'Enseignement catholique.

Ces journées ont été l'occasion pour l'URCEC de rappeler le rôle et la place des congrégations dans l'Institution et de présenter les difficultés auxquelles elles sont confrontées aujourd'hui.

Soeur Marie-Chantal Duvault a exposé les grandes lignes des réflexions en cours entre la CORREF (Conférence des religieux et religieuses de France) et la Conférence des évêques de France sur l'immobilier des congrégations.

Ce travail de fond, qui est engagé depuis plusieurs mois, devrait aboutir prochainement à un texte de référence. Il nous permettra

de mieux appréhender la question de l'immobilier scolaire dans le lien entre les congrégations (souvent propriétaires) et les OGEC (souvent affectataires).

Nous vous présenterons dans *L'arc boutant* ce document dès qu'il sera public.



Soeur Marie-Chantal Duvault, présidente de l'URCEC

- **Avoir un nombre restreint d'organismes propriétaires** en charge de la politique immobilière des établissements catholiques d'enseignement du diocèse.
- **Droit de veto** du membre de droit représentant la tutelle sur les décisions des CA liées à des aliénations ou acquisitions d'immeubles.
- **Sécuriser** l'occupation juridique des bâtiments par l'intégration d'une clause de destination prévoyant l'annulation du contrat si utilisation des locaux non conforme à leur destination.

### ■ Les enjeux

- **L'immobilier** : une préoccupation à partager à tous les niveaux de l'Institution.
- **Faire face** à nos responsabilités en termes d'immobilier et financer le redéploiement territorial.
- **Définir des stratégies immobilières** au niveau du bassin de formation afin d'apporter aux familles une réponse en termes de parcours de formation.
- **Professionaliser** la prise en compte de l'immobilier et la mise en œuvre des projets validés par les tutelles dans les territoires.

### ■ Une feuille de route pour l'action

- Un état des lieux par diocèse ou par académie.
- Une démarche à engager en Codiec, voire en CAEC.
- Des actions à mener au niveau de l'établissement.
- Une structure de pilotage à mettre en place au niveau diocésain ou académique.
- Une vision globale du financement de l'immobilier à développer.

### ■ Un état des lieux par diocèse ou académie



### ■ Une démarche à engager en CODIEC voire en CAEC

- **Établir** un diagnostic d'implantation territorial du bâti
- **Développer** une prospective d'implantation et de rationalisation du patrimoine
- **Choisir** un schéma prévisionnel d'implantation géographique

### ■ Des actions à mener au niveau de l'établissement

- **Définir** un programme pluri-annuel d'investissement – PPI (Indices Prévisionnel) en lien avec le propriétaire et la tutelle diocésaine ou congréganiste
- **Assurer** le suivi de ce programme
- **Recueillir** l'avis de faisabilité des CEAS sur les projets lourds inscrits au PPI
- **Redonner** du sens à la mission et au rôle des CEAS

### ■ Une vision globale du financement de l'immobilier à développer

Prendre en compte l'ensemble des composantes du financement en intégrant dans cette vision à développer la valeur de solidarité :

- Contribution des familles.
- Emprunt.
- Subventions d'investissement.
- Appel à la générosité (don/donation).
- Promouvoir la solidarité

### DÉMARCHE CONDUITE DANS UN TERRITOIRE : LA VENDÉE

La démarche initiée par la Vendée date de plusieurs années, particulièrement pour ce qui concerne les propriétés immobilières regroupées dans quelques associations propriétaires diocésaines clairement identifiées. Cette politique immobilière se vit à partir d'une articulation entre les différentes instances de l'Enseignement catholique (CODIEC/DEC/UDOGEC), bien établie et en lien étroit avec les services de l'évêché. Le Conseil économique des affaires scolaires (CEDAS) a été mis en place en Vendée depuis plus de dix ans. Ses réunions régulières permettent d'avoir une vision globale des projets immobiliers des collèges et lycées du diocèse. Pour le 1<sup>er</sup> degré, l'étude des projets immobiliers a été confiée par le CEDAS à un Conseil de gestion qui rend compte de ses décisions. La solidarité mise en place depuis longtemps dans le réseau de l'Enseignement catholique de Vendée est une force. Cette caisse est gérée par l'UDOGEC et permet d'aider de nombreux projets immobiliers – particulièrement du 1<sup>er</sup> degré – en attribuant le plus souvent une subvention sur une ou plusieurs années, à revoir régulièrement pour permettre le remboursement de tout ou partie d'échéances d'emprunt souscrites par l'OGEC en fonction des capacités de celui-ci. L'ensemble de ces données a été formalisé dans une Charte sur les biens immobiliers à usage scolaire qui a été promulguée par l'évêque de Luçon et diffusée à l'ensemble des partenaires du réseau.



De g. à d. : Jean-Christophe Meriau (directeur diocésain de l'Enseignement catholique de la Vendée), Paul Chagneau (administrateur FNOGEC et membre du bureau) et Christophe Geffard (responsable services économiques et juridiques de l'Enseignement catholique de la Vendée).

## ACCESSIBILITÉ DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES - NOTRE ENJEU: ACCUEILLIR LA DIFFÉRENCE -

*Accueillir la différence, une volonté affichée de notre secteur. Une priorité pour l'Enseignement catholique qui se traduit par une augmentation régulière de la scolarisation des élèves handicapés dans l'Enseignement catholique*

### ■ La mise en accessibilité des établissements: des obligations claires

Rentrée 2010	Comparaison avec 2009	
	Enseignement catholique	Enseignement public
1 <sup>er</sup> degré	+ 0,50 %	- 5,50 %
2 <sup>nd</sup> degré	+ 9 %	+ 0,25 %
ULIS	220 en 2010 contre 110 en 2008	
CLIS	250 en 2010	

### ■ Quelques chiffres clés sur l'accessibilité

- Les données ont été construites à partir d'un échantillon de 900 OGEF répartis dans 8 régions (Aquitaine, Midi-Pyrénées, Auvergne, Picardie, Rhône-Alpes, Champagne-Ardenne, Franche-Comté et Île-de-France). Il concerne 350 000 élèves et 3 100 000 m<sup>2</sup> développés.
- Par extrapolation, nous pouvons affirmer que les besoins de travaux à financer sont de 1,6 milliard d'euros, soit 800 € par élève et 90 € du m<sup>2</sup>.
- Il est à noter que ces chiffres ne sont en aucun cas comparables à ceux des établissements publics qui ont bénéficié, depuis la mise en place de la décentralisation, d'un formidable effort de réhabilitation et de construction par les collectivités locales gestionnaires.

### ■ Répartition des travaux de mise en accessibilité par domaine

(Voir tableau ci-dessous)

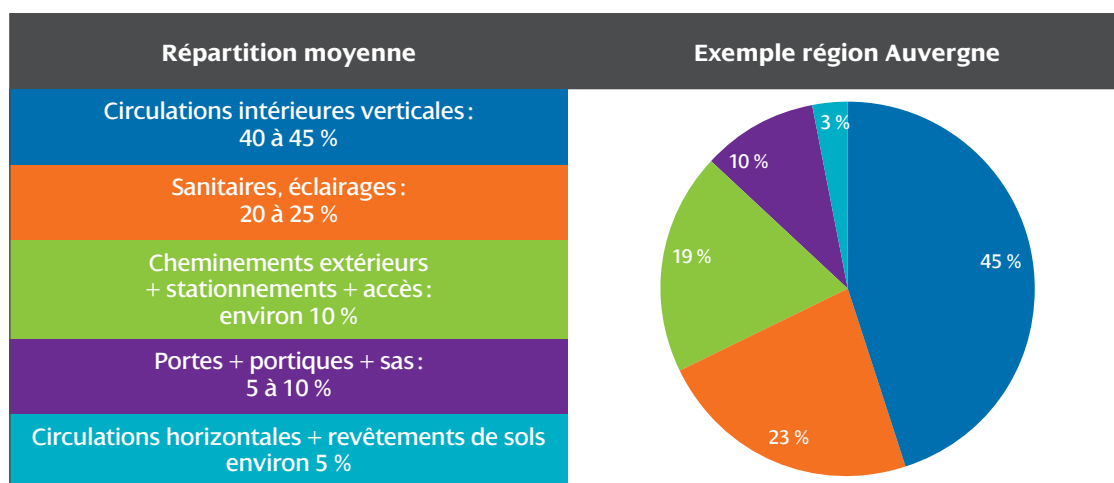
### ■ Les dérogations prévues par la loi de 2005 et leur mise en œuvre

La loi, dans sa grande sagesse, a prévu des dérogations aux travaux à réaliser. Il nous faut les expertiser et, à cet effet, travailler dans un cadre départemental/diocésain. Ce cadre de travail correspond au cadre juridique de ces problématiques: Commission départementale d'examen des dérogations, Plan de la mise en accessibilité (PMA), Maison départementale du handicap (MDPH).

### ■ Comment construire une démarche départementale (diocésaine)?

- En engageant une concertation locale avec les associations départementales de handicapés pour leur faire partager nos préoccupations.
- En analysant des diagnostics.
- En établissant des priorités d'accessibilité par niveau de formation (1<sup>er</sup> degré, 2<sup>nd</sup> degré, professionnel, supérieur) dans un territoire donné (bassin de vie).
- En élaborant un plan départemental d'accessibilité garantissant un parcours scolaire complet dans l'Enseignement catholique dans chacun des bassins de vie qui auront été proposés.

Jean-Marie Schléret, président de l'Observatoire national de la Sécurité et de l'Accessibilité des établissements d'enseignement, a apprécié la qualité du travail présenté et nous a accompagnés dans notre réflexion en matière d'accessibilité.



*Près de la moitié des travaux à réaliser correspondent à des ascenseurs. Sont-ils toujours justifiés alors que par une organisation adaptée en termes de pédagogie, nous pouvons éviter certains déplacements?*

## Mettre en place une démarche nationale d'accompagnement

- Cette démarche doit se situer à un double niveau: la mise à disposition d'outils pratiques pour permettre de respecter la loi sans mettre en péril l'équilibre financier des établissements d'une part et porter nos propositions dans le débat public d'autre part.
- Notre volonté d'agir aujourd'hui se heurte à une réalité: l'impasse financière des établissements, un effort à l'immobilier traité de manière inégale suivant les niveaux d'enseignement et peu aidé par la puissance publique voire dans une situation d'inégalité flagrante.
- Des contraintes nouvelles à prendre en compte dans la construction d'ordre sociétal ou de sécurité qui renchérissent les coûts de réalisation de travaux évoqués ci-dessus.

## Quelles pistes de réflexion et quelles attentes par rapport aux pouvoirs publics ?

- Une demande aux pouvoirs publics de retravailler la question des dérogations en s'appuyant sur les publics effectivement accueillis et sur la capacité organisationnelle des établissements scolaires.
- L'évolution des publics accueillis montre que nous obtenons des résultats sans avoir réalisé les travaux
- La reconnaissance de la définition de parcours d'accueil dans des bassins de vie avec des établissements totalement adaptés
- La nécessité de traiter équitablement la question du coût qui est quasi intégralement supporté par les familles alors que dans les autres réseaux ce sont les impôts qui financent.

## IMMOBILIER ET DROIT CANON

*Philippe Greiner a souhaité, dans sa conférence, mettre en rapport les questions de gouvernance territoriale et d'immobilier scolaire avec le souci de canonicité.*

### ■ Quelle est la place du droit canonique dans l'œuvre scolaire ?

Est-il interne, consubstantiel à l'œuvre scolaire ou externe? Rappelons que sous l'Ancien Régime, c'est l'Église qui avait presque exclusivement en charge les activités d'enseignement. À partir de la Restauration, et jusqu'en 1879, s'est instauré un régime de collaboration Église/État dans le domaine scolaire. Un tournant décisif s'opère entre 1879 et 1886 avec les lois Ferry et Goblet, qui instaurent la laïcité en milieu scolaire avant la loi de séparation de 1905. Cette loi de 1905 prévoit notamment que les associations culturelles devront avoir un objet exclusivement culturel, ce qui leur interdit de mener des activités d'enseignement ou de commerce.

Mais, en parallèle, s'inscrit la fracture très libérale de la loi de 1901, lorsqu'elle définit le droit commun des associations. Enfin, la grande étape suivante sera la loi Debré de 1959 et la mise en place du régime de contractualisation.

Ces différentes étapes historiques ont amené l'Enseignement catholique à devoir tenir compte de cadres juridiques parfois prégnants définis par l'État. L'une des conséquences de cela a sans doute été d'en arriver parfois à devoir situer le droit canonique dans une certaine extériorité ou subsidiarité par rapport à des statuts juridiques de droit français qu'il était possible ou nécessaire d'adopter pour continuer à exister.



Philippe Greiner, doyen de la Faculté de Droit canonique de l'Institut catholique de Paris.

De façon marquante, le changement s'amorce en 1959, lorsque le pape Jean XXIII annonce simultanément la tenue d'un concile œcuménique et une profonde révision du droit canonique, qui serait issue des travaux conciliaires. À l'évidence, le Code de droit canonique de 1983, aujourd'hui en vigueur, repose sur des fondements théologiques, en particulier l'ecclésiologie des constitutions *Lumen Gentium* sur l'Église, *Gaudium et Spes* sur l'Église dans le monde de ce temps. Des sources théologiques ultérieures à la promulgation des normes canoniques sont tout aussi importantes pour l'Enseignement catholique: le texte de 1997 de la Congrégation pour l'éducation catholique, « L'école catholique au seuil du troisième millénaire », et celui de 2007, émanant de cette même congrégation: « Éduquer ensemble dans l'école catholique: mission partagée par les personnes consacrées et les fidèles laïcs ». Avec le développement des cadres juridiques offerts par le droit français, qui laisse en principe

une grande marge de manœuvre dans la définition des buts et les aménagements statutaires, une difficulté récurrente apparaît toutefois : mettre en harmonie la logique libérale associative et la prise en compte du caractère hiérarchique qui vaut pour l'organisation canonique du diocèse ou celle d'un institut de vie consacrée.

En ce qui concerne les œuvres scolaires, Philippe Greiner considère notamment que la notion de caractère propre attachée à l'établissement est bien cette fois une notion interne, habitée par des références internes aux œuvres catholiques.

Par suite, dans le corpus canonique, s'il convient à l'évidence de se reporter aux dispositions relatives aux activités d'enseignement, il faut tout autant prendre en compte les normes relatives à l'administration des biens et à la fonction d'administrateur : en effet, les textes ou les pratiques concernant l'administration des biens ne peuvent se limiter à viser quelques références canoniques avec l'intention d'en faire seulement une garantie d'authenticité ou de conformité ; pour l'administrateur, il s'agit, plus profondément, d'être animé par le souci de la canonicité et de l'agir canonique.

### ■ S'agissant de la territorialité, trois choses sont à observer :

- **Des territoires ecclésiaux :** la paroisse est définie comme une partie du diocèse, le diocèse est quant à lui qualifié de « portion du peuple de Dieu confiée à un évêque ». Ainsi, le diocèse a les qualités de l'Église tout entière. Il faut ajouter qu'en droit canonique, le rapport au territoire est inséparable du rapport à la communauté de fidèles qui s'y trouve.

- **Des communautés hiérarchiques :** dans une perspective de mutualisation des moyens, ces considérations sont importantes. L'évêque pour le diocèse et le curé pour la paroisse ont respectivement la charge d'âmes et ils exercent conjointement les trois fonctions d'enseigner, de sanctifier et de gouverner. Ceci dit, il ne faut pas oublier qu'aux territorialités paroissiales et diocésaines s'ajoute la territorialité des provinces ecclésiastiques, sous la conduite de l'archevêque métropolitain, et la territorialité nationale dans le cadre de la Conférence des évêques de France. Il convient par conséquent de voir aussi le rapport au territoire scolaire dans cette perspective ecclésiologique et canonique : le canon 806-1 place bien dans le champ de « son » territoire épiscopal le droit de l'évêque de veiller sur les écoles catholiques et de les visiter, même celles qui sont dirigées par des membres d'instituts religieux.

S'agissant de la carte scolaire de l'Enseignement catholique et de son éventuelle modification, Philippe Greiner note encore que le canon 802

dispose que : « *S'il n'y a pas d'école où est donnée une éducation imprégnée d'esprit chrétien, il appartient à l'évêque diocésain de veiller à ce qu'il en soit fondé* » et « *Là où c'est opportun, l'évêque veillera à ce que soient fondées aussi des écoles professionnelles et techniques, et d'autres qui seraient requises par des besoins particuliers.* »

### ■ Et l'administration des biens dans l'Église ?

Le droit canonique donne une acception large à la notion d'administration, c'est-à-dire qu'il fait également entrer dans cette notion les activités spécifiques de gestion. Surtout, il faut observer que le canon 1254-1 ne sépare pas l'administration de la propriété, et qu'il attribue ces deux capacités à « *l'église catholique pour la poursuite des fins qui lui sont propres* ». Ainsi, la propriété et l'administration doivent toujours être situées dans la perspective des fins propres de l'Église, et pour ce qui est des établissements d'enseignement, il faut se reporter à la finalité des « *œuvres de l'apostolat sacré* » (1254-2).

Le canon 1257-1 dégage la catégorie essentielle des « *biens ecclésiastiques* » qui sont certes des biens temporels, mais qui acquièrent cette qualité de biens ecclésiastiques : de cette qualité découle toute une série d'effets juridiques prégnants, notamment pour l'administration des biens, leur éventuelle aliénation, mais aussi en ce qui concerne le statut et les obligations des administrateurs.

Il s'agit donc de prendre en compte à la fois le caractère hiérarchique des personnes juridiques publiques propriétaires, et le statut associatif de la loi de 1901 des organismes de gestion, ainsi que leur rapport avec la tutelle. Cette démarche doit toujours prendre en compte un principe fondamental préalable (canon 1282) : « *Quiconque, clerc ou laïc, participe à un titre légitime à l'administration des biens ecclésiastiques, est tenu d'accomplir ses fonctions au nom de l'Église, selon le droit* » (le code indique ici qu'il s'agit d'appliquer les normes canoniques, cela va de soi, mais aussi celles du droit étatique lorsque cela est nécessaire).

Ainsi, c'est l'Église catholique qui administre... Le souci d'ecclésialité dans les actes d'administration ou de gestion doit toujours correspondre à celui de l'utilité de ces actes pour l'Église.

L'administration des biens scolaires, qui sont des biens ecclésiastiques, doit être conduite dans le respect des obligations développées dans cet exposé. Ces dispositions doivent en effet relever d'un engagement interne, à positionner clairement, avec justesse, dans les textes et statuts appropriés qui régissent l'Enseignement catholique, service d'Église.

## DÉTAIL DES ATELIERS PRATIQUES PROPOSÉS LORS DE CES JOURNÉES NATIONALES

### ■ Prospective et territoire :

*Conduire une démarche prospective :  
choix d'une méthode appropriée*

### ■ Immobilier :

• *Quels outils et quelles démarches  
pour construire un projet immobilier ?*

• *Quelle relation congrégation-  
établissement-OGEC pour  
« une démarche immobilière » :  
rôle de la congrégation, nature du lien  
entre le propriétaire et l'affectataire,  
conditions de garantie d'entretien,  
valorisation du patrimoine ?*

• *Accessibilité-sécurité : quel état des lieux  
pour l'Enseignement catholique ?  
Quelles démarches engager  
après le diagnostic ? Comment utiliser  
les dérogations prévues par la loi ?*

• *Où, quand, comment trouver  
des financements pour les projets  
de déploiement et d'investissement ?  
Quelles ressources publiques ?  
Quelles ressources nouvelles ?  
Quelle solidarité ?*

### ■ Quels outils pour un projet territorial ?

• *Quel accompagnement institutionnel  
pour la mise en place d'une organisation  
territoriale renouvelée ?*

• *Modalités de mutualisations de moyens  
et regroupements économiques*

• *Vers des projets et une gouvernance  
de réseau*

• *La place de la médiation  
dans les projets de restructuration-  
réorganisation et dans la mise en place  
de nouveaux partenariats*

## JOURNÉES NATIONALES 2011 : ÊTRE AU SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE

Ces Journées nationales 2011 à Nancy ont été voulues et organisées par la FNOGEC au service de l'Enseignement catholique.

Nous avons eu une participation à l'animation de ces journées à la fois du secrétariat général de l'Enseignement catholique, des directions diocésaines et des congrégations. Par ailleurs, les chefs d'établissement et les APEL étaient largement représentés à nos travaux. Cette participation se justifiait autant par une volonté de la FNOGEC que par les thèmes traités, qui concernaient par nature l'ensemble des partenaires institutionnels.

La nécessaire organisation territoriale du réseau des établissements pour faire face aux défis d'avenir suppose que nous ayons à la fois des outils de prospective et de gouvernance territoriale. C'est ce que nous avons proposé, avec les interventions d'experts et la présentation d'expériences. L'immobilier, une des questions centrales à traiter pour l'avenir, nécessite que nous ayons à la fois un discours, des propositions d'actions et de la méthode. Nous avons conçu dans cet esprit la conférence sur ce sujet tant sur la thématique générale que sur le point particulier de l'accessibilité.

### Une mise à disposition de supports d'information pour relayer les apports de ces JN

Ce numéro spécial de l'*Arc boutant* a été conçu pour permettre à chacun d'entre vous, présent ou non lors de ces Journées nationales, d'avoir à sa disposition une synthèse des conférences et des démarches initiées en région sur les thématiques abordées. Il pourra ainsi contribuer à votre réflexion sur les initiatives que vous allez prendre localement, échanger avec les régions dont les initiatives rejoignent vos préoccupations...

Une section consacrée aux Journées nationales a été créée sur le site Internet de la FNOGEC [www.fnogec.org](http://www.fnogec.org)

Vous pouvez y retrouver les présentations faites lors des conférences de ces deux jours ainsi que les supports utilisés lors des ateliers lorsque les intervenants avaient choisi d'en utiliser un. Cet espace a vocation à continuer de s'enrichir en intégrant par la suite des initiatives conduites dans le prolongement des pistes de réflexion ouvertes à Nancy.

### Un fil rouge en trois points pour notre action

- Mieux se connaître

L'importance d'un diagnostic approfondi et collégial de la situation de l'Enseignement catholique à faire par territoire pertinent a été mis en évidence lors de ces JN : croiser les expertises internes, aller chercher des expertises externes et s'ouvrir à d'autres acteurs publics et privés, faire preuve de méthode.

- Connaître le cap

Des enjeux forts :

- Une gouvernance adaptée pour relever des défis majeurs.
- Une gestion renouvelée et rénovée de notre parc immobilier.
- Dans le cadre de cette nouvelle gouvernance, une évolution des objectifs et de l'organisation du réseau fédératif des OGEC.
- Une recomposition nécessaire du tissu des établissements et par conséquent des OGEC.

- Savoir comment travailler ensemble

- Une participation active de l'ensemble du réseau UDOGEC/UROGEC et de la FNOGEC, ainsi que du réseau fédératif à des dossiers clés, en lien étroit avec le SGEC et les instances territoriales, de l'Enseignement catholique.

- Le travail de collaboration dans le territoire avec les chefs d'établissement, tandem majeur pour le pilotage économique et les prises de décision stratégiques sur le terrain.

- La réflexion essentielle sur l'exercice de la tutelle, autorité légitime de nos projets chrétiens d'éducation : quel exercice, quels moyens ?

Au service du réseau ainsi que des instances de l'Enseignement catholique, nous comptons sur le réseau des UDOGEC/UROGEC – administrateurs et permanents – pour relayer, faire vivre cette démarche de prospective et de gouvernance sur l'ensemble du territoire et s'enrichir mutuellement de nos expériences.