

33<sup>E</sup> ÉDITION DES JOURNÉES NATIONALES DE LA FNOGEC

## Revisitons nos fondamentaux : les OGEC sont-ils à la hauteur de leur mission ?



### ÉDITO

C'était un thème ambitieux, un tantinet provocateur, nous appelant à nous interroger sur notre mission d'administrateur dans nos établissements scolaires et invitant l'Institution à réfléchir sur la place des gestionnaires et des bénévoles dans l'Enseignement catholique. Ces deux journées ont été aussi l'occasion de découvrir ou redécouvrir des lieux historiques dans Paris (la Maison de la Mutualité où se sont tenues les premières Journées Nationales (JN) de la FNOGEC le 15 janvier 1978), de prier à Notre-Dame de Paris avec une célébration présidée par le Cardinal Vingt-Trois en personne, l'occasion de se promener dans le Quartier latin, de visiter le Collège des Bernardins. Ce fut aussi la possibilité d'écouter des intervenants de très grande qualité dont vous retrouverez les conférences dans ce numéro spécial. Les thématiques déclinées lors des conférences, tables rondes et débats contradictoires nous ont fait réfléchir sur nos « fondamentaux ». Notre appartenance au réseau des OGEC est une

forme d'engagement d'Église qui est sans cesse à renouveler. Comment associer la dimension gestionnaire à la dimension éducative ? Le bien commun et le consumérisme sont-ils compatibles ? Nos questionnements sur le modèle économique fonctionnent-ils ? Avons-nous répondu à la question posée lors de ces JN ? Toujours est-il que la réussite de ces 33<sup>e</sup> Journées Nationales est le résultat d'un travail d'équipe, élus et salariés, ainsi que du soutien de nos partenaires financiers : qu'ils soient tous remerciés chaleureusement, car oui... avec leur travail et leur aide, nous pouvons être à la hauteur de notre mission !  
Bonne lecture de ce numéro spécial « JN » !



Sylvie Picard, vice-présidente de la FNOGEC

## SOMMAIRE

- **Des leviers pour une gestion humaine**, Sylvie Horguelin ..... p. 3
- **L'Église n'a pas dit son dernier mot**, Père Matthieu Rougé..... p. 4
- **La conduite du changement**, Jean-Luc Placet..... p. 6
- **Bien commun, mission de service public et demande sociale**, Hugues Portelli ..... p. 7
- **Pas d'avenir sans questionner nos modèles économiques et nos fonctionnements ?**, Frédéric Baule ..... p. 10
- **L'école de la vie et les facteurs de l'innovation**, Jean-Michel Blanquer..... p. 12
- **L'école catholique : une école de l'alliance**, Pascal Balmand ... p. 13
- **Capitalisme moderne et Education**, Luc Ferry..... p. 15
- **Histoire de la Maison de la Mutualité** ..... p. 18
- **Nos partenaires** ..... p. 19

## PROGRAMME DES JOURNÉES NATIONALES

Samedi 21 mars 2015	
8h30/9h30	Accueil
9h30/10h30	<b>Appartenir à un OGEc : Une forme d'engagement d'Église à renouveler</b> Par Matthieu Rougé, curé de la paroisse Saint Ferdinand des Ternes ; Professeur à la Faculté Notre-Dame – Collège des Bernardins ; auteur de <i>L'Église n'a pas dit son dernier mot</i>
11h15/13h	<b>Être bénévole et professionnel ? gageure ou réalité</b> <b>Le bénévolat dans l'Enseignement catholique : est-il raisonnable de s'en passer ?</b> Avec Jean-Luc Placet, PDG du cabinet IDRH Retour d'expériences de Jean-Paul Laval, ancien directeur diocésain et de Monique Cassagne, présidente UROGEC Pays de Loire et membre du conseil d'administration de la FNOGEC
13h/14h30	Déjeuner
14h30/15h45	<b>Comment associer la dimension gestionnaire et la dimension éducative ?</b> <b>La gestion au service du projet d'établissement</b> Table ronde. Avec Patrick Wolff, président de l'assemblée des directeurs diocésains, et les témoignages de 3 chefs d'établissements scolaires et présidents d'OGEc
15h45/16h30	<b>Bien commun et consumérisme éducatif sont-ils compatibles ? Comment l'OGEc concilie les attentes des familles et des jeunes avec sa mission de service public d'éducation associé à l'Etat par contrat ?</b> Intervention d'Hugues Portelli, sénateur du Val d'Oise ; Professeur de droit public et de science politique à l'Université Paris II Panthéon-Assas Réactions de Caroline Saliou, présidente nationale de l'APEL, et de Jean-François Deboudt, président UDOGEC Lille et membre du conseil d'administration de la FNOGEC
18h30	Célébration eucharistique à Notre-Dame présidée par le Cardinal André Vingt-Trois
20h30	Dîner festif - Maison de la Mutualité
Dimanche 22 mars 2015	
9h30/10h45	<b>Pas d'avenir sans questionner nos modèles économiques et nos fonctionnements ?</b> Avec Frédéric Baule, CEDRAC Conseil et Jean-Michel Blanquer, directeur général de l'ESSEC
11h20/11h45	<b>Regard de l'Institution – Mise en perspective</b> Avec Frédéric Baule, CEDRAC Conseil et Jean-Michel Blanquer, directeur général de l'ESSEC Pascal Balmand, secrétaire général de l'Enseignement catholique
11h45/12h30	<b>Conférence de clôture</b> par Luc Ferry, philosophe – ancien ministre
12h30/12h45	Conclusion des Journées nationales par Michel Quesnot, président de la FNOGEC
12h45 / 14h30	Buffet déjeunatoire

## Des leviers pour une gestion humaine

« *Les OGEC sont-ils à la hauteur de leur mission ?* » : telle était la question courageuse posée lors des Journées nationales annuelles de la FNOGEC, les 21 et 22 mars à Paris.

C'est par un joyeux « *Camarades !* » que Michel Quesnot, président de la FNOGEC, a accueilli à La Mutualité plus de 500 participants à ces Journées nationales, le 21 mars dernier à Paris. Un clin d'œil pour rendre hommage à cette salle mythique où s'est tenu le premier congrès de la FNOGEC.

Pendant deux jours, conférenciers incisifs et acteurs de terrain engagés se sont succédé à la tribune pour « *revisiter les fondamentaux* » des OGEC.

Animées par Gilles du Retail, fin connaisseur de l'institution, ces Journées ont permis d'identifier des leviers pour conforter un Enseignement catholique viable économiquement et solidaire.

Le premier d'entre eux, c'est l'**espérance**, a rappelé le père Matthieu Rougé, professeur au Collège des Bernardins : « *Chacun à notre mesure, si nous cultivons la liberté que nous donne le Christ, nous pouvons contribuer à manifester que l'espérance ne déçoit pas* ».

Deuxième levier : « *la qualité du leadership et de l'organisation* », évoqué par Jean-Luc Placet, PDG du cabinet IDRH. Des exemples d'organisations efficaces ont été donnés, tels « *la création d'une Uropaye et Urogestion en Haute-Loire, pour assurer le suivi comptable d'une centaine d'établissements, tout en laissant aux bénévoles la liberté de décision* », a exposé Jean-Paul Laval, ancien directeur diocésain du Puy-en-Velay. Autre initiative, présentée par un binôme constitué d'un directeur,

Alain Marre, et d'un président d'OGEC, Dominique Anseume : la fusion réussie de deux établissements du Havre, Jeanne-d'Arc et Germaine-Coty, dont le premier perdait des élèves et le deuxième nécessitait de gros travaux. De même, les binômes de l'ensemble scolaire Fénelon à Vaujours (93) et de l'école Notre-Dame à Alès (30) ont montré que la gestion trouvait sa pertinence en se mettant au service des projets éducatifs.

**Ces Journées ont permis d'identifier des leviers pour conforter un Enseignement catholique viable économiquement et solidaire : l'espérance ; l'organisation ; un « projet participatif » ; l'emploi de ses propres talents ; la doctrine sociale de l'église.**

Jean-Michel Blanquer a poursuivi en présentant un troisième levier : un « *projet participatif* ». Pour le directeur de l'ESSEC, il faut davantage responsabiliser les acteurs, car c'est ainsi que naît l'innovation.

Luc Ferry a créé ensuite la surprise en commentant la parabole des talents : ce n'est pas la valeur des talents que l'on possède qui compte mais ce qu'on en fait, a déclaré l'ancien ministre de l'Éducation nationale qui considère que « *le christianisme ouvre sur l'École républicaine* ».

Enfin, le secrétaire général de l'Enseignement catholique, Pascal Balmand, a invité les OGEC à « *travailler la doctrine sociale de l'Église* », avant de remercier les gestionnaires bénévoles sans lesquels l'École catholique ne pourrait exister.

*Sylvie Horguelin, revue ECA, n°366, p. 12*

### Quelle attention aux plus petits ?

Trader sur les marchés financiers, Frédéric Baule a « *choisi la règle de saint Benoît pour vivre dans le monde* ». Co-auteur de *20 propositions pour réformer le capitalisme*<sup>1</sup> et membre de la cellule de veille éthique de la tutelle des établissements de l'Assomption, il est intervenu aux Journées de la FNOGEC. La question de la solidarité entre les établissements doit être posée selon lui. « *Les "gros" peuvent-ils laisser mourir les "petits", faute de moyens ? Le bon pasteur n'est-il pas celui qui va chercher la brebis perdue ?* », a-t-il lancé. Notre organisation est ici en cause, selon lui. De même, « *nous pensons parents, enfants, profs. Et les autres personnels, sont-ils dans l'ombre ? Qui leur dit merci ?* », a-t-il poursuivi. Enfin, le trader a noté que les membres des APEL et des OGEC font partie des 25 % d'une classe d'âge qui accède aux études supérieures et exerce le pouvoir. « *Mais quelle attention portons-nous aux plus petits ? Il en va de la possibilité pour les jeunes de croire en ce que nous annonçons...* ».

<sup>1</sup> Gaël Giraud et Cécile Renouard (dir.), Flammarion, 2009.



# JOURNÉES NATIONALES 2015

*Pour ceux qui n'ont pu être présents à ces Journées, voici de larges extraits des interventions dont l'enregistrement se trouve intégralement sur notre site : [www.fnogec.org](http://www.fnogec.org).*

*Retranscrits par nos soins, ils sont ici présentés dans l'ordre du programme.*

## L'Église n'a pas dit son dernier mot<sup>2</sup>

Père Matthieu Rougé

**S**ans nier les difficultés immenses que traversent aujourd'hui la foi et l'Église dans notre pays, Matthieu Rougé a insisté sur les raisons d'espérer. Il y a en effet des signes d'espérance à reconnaître pour que, si nous étions tous à la hauteur de notre mission, ils portent tous leurs fruits. Mais pas de rêve optimiste : il nous faut plutôt entrer dans une lucidité confiante et énergisante et faire de « l'anti-défaitisme »<sup>3</sup> pour repérer les signes d'espérance et en retirer une source de conversion. Il faut aussi une réflexion pour ne pas céder à la lâcheté et être capable de voir comment le courage de vivre et d'annoncer la foi ne cesse de s'ouvrir sur un monde qui l'attend.

### 7 domaines dans lesquels des signes d'espérance appellent notre conversion

En évoquant 7 domaines, Matthieu Rougé a voulu montrer ces signes d'espérance qui appellent notre conversion.

#### ■ 1<sup>er</sup> domaine : Etre à la hauteur des attentes du monde politique à l'égard de l'Église

Pour cela, il faut réunir deux conditions :

- la première condition : par son expérience d'aumônier des parlementaires français, Matthieu Rougé a constaté une véritable attente du pouvoir politique à l'égard des catholiques, car, sur de nombreux sujets, les responsables politiques sont en panne d'idées et de solutions et les enjeux éthiques sont d'un poids tel que toutes les voix morales qui s'expriment sont bonnes à entendre pour nourrir le débat et la réflexion. De ce point de vue, l'Enseignement catholique est assez exemplaire parce que la relative autonomie des chefs d'établissement produit une capacité d'innovation pédagogique et une forte implication des familles. Or, pour que la crise de l'Éducation puisse être résorbée par un enrichissement mutuel des deux formes d'enseignement, il faut que le monde catholique en général, et le monde éducatif catholique en particulier, soient lieu de convictions et de propositions. En effet, trop souvent, les chrétiens ne donnent pas l'impression d'être force de proposition, alors qu'il n'y pas d'autres limites à leur influence dans la société française que leur inventivité, leur travail, leur capacité à ouvrir des chemins nouveaux.



© www.photomathieu.com

- La seconde condition : cultiver un juste rapport à la laïcité. Si le régime français de la laïcité est un régime de séparation institutionnelle entre les Églises et l'État, il n'induit pas une séparation entre les Églises et la **société**. Or, trop souvent, nous-mêmes, catholiques, faisons la confusion et succombons à une sorte de syndrome de Stockholm en nous laissant aller à adopter les positions les plus laïcardes des penseurs ou responsables politiques de notre pays et en nous bridant dans les débats publics au nom d'une surinterprétation de la loi de 1905<sup>4</sup>. Aujourd'hui, dans notre rapport comme catholiques à l'égard de la sphère politique, il est important de ne pas surinterpréter la laïcité et de ne pas oublier que, dans notre régime juridique, le Conseil d'État a toujours répondu aux interrogations administratives en favorisant une jurisprudence bienveillante à l'égard des Églises.

#### ■ 2<sup>e</sup> domaine : la culture

Si quelques sociologues catholiques imaginent que le christianisme en France est désormais « ex-culturé » (extérieur à la culture) et qu'il faut, du coup, séculariser davantage l'approche de l'Enseignement catholique pour correspondre à ce monde nouveau dans lequel le christianisme est devenu quantité négligeable, il n'en est rien : notre pays est profondément marqué par son patrimoine culturel enraciné principalement dans la foi chrétienne.

Et la culture contemporaine, dans ses expressions les plus riches, ne cesse d'attendre quelque chose du christianisme. Face à ces attentes, il est indispensable d'aider ceux qui nous entourent à comprendre la culture qui les porte. Ne soyons pas des étrangers en notre propre pays. La culture, c'est « *la manière pour l'homme d'être homme, d'habiter le monde* »<sup>5</sup>.

■ **3<sup>e</sup> domaine :**  
**L'Église elle-même**

Paraissant souvent affaiblie, divisée, enfermée dans un décalage culturel et spirituel qui rendrait le dialogue avec le monde trop difficile, il faudrait que l'Église « se convertisse au monde » pour pouvoir lui parler. Or, loin de nier le problème des vocations sacerdotales et religieuses, il est frappant de constater qu'il y a plus de capacité à l'unité dans l'Église en France aujourd'hui qu'il y a quelques années. Aujourd'hui, le contexte spirituel est tellement difficile que les chrétiens en désir de vivre leur foi sont en attente d'une densité spirituelle qui dépasse les positionnements partisans. L'urgence de profondeur est telle que les divisions peuvent être dépassées par la profondeur.

Mais encore faut-il que nous soyons bien à la place que Jésus donne à ses disciples, dans le respect de l'Évangile selon saint Jean : « **Le chrétien est appelé à être dans le monde sans être du monde** ». Qu'il y ait un décalage entre la parole de l'Église et le monde ambiant est normal et souhaitable, c'est une des marques de fabrique de la communauté que le Christ a suscitée puisqu'Il n'est pas du monde, qu'Il vient d'en haut et qu'Il nous appelle à ne pas être du monde, mais encore faut-il être dans le monde. C'est d'ailleurs un paradoxe extraordinaire que, pour être vraiment dans le monde, il ne faille pas être du monde.

Parfois nous sommes dans la situation inverse : nous ne sommes pas assez dans le monde, nous sommes trop enfermés dans nos petites questions internes de l'Église-institution, trop enfermés dans le péché. Il y a donc sans cesse à faire une conversion à l'attitude authentiquement chrétienne : vivre de l'Amour qui vient d'en-haut pour le faire entrer dans le monde, ne pas s'affliger de vivre un décalage mais l'assumer paisiblement dans un dialogue toujours repris, confiant, serein avec le monde qui nous entoure.

■ **4<sup>e</sup> domaine : la vérité**

Elle a mauvaise presse de nos jours, car elle serait synonyme de dogmatisme, voire d'intégrisme. Le pape François<sup>6</sup> parle du relativisme comme d'une idolâtrie de la subjectivité individuelle. La crise de l'Éducation nationale n'est pas une crise technique, c'est une crise plus profonde car, à partir du moment où on érige en dogme le fait qu'il n'y a aucune vérité, la transmission devient alors impossible, voire absurde. Or notre époque

**Chacun de nous,  
à notre mesure,  
en étant à l'écoute  
des attentes du monde,  
en cultivant la véritable  
liberté que donne  
le Christ,  
nous pouvons manifester  
que l'Espérance ne déçoit  
pas parce que l'Amour  
de Dieu a été répandu  
dans nos cœurs  
par l'Esprit saint  
qui nous a été donné.**

est en attente de vérité : nous percevons bien que le mensonge ne peut contribuer à la paix et à la vitalité de la société. L'intelligence humaine a le goût de la vérité. Encore faut-il que les chrétiens soient des amoureux de la vérité qui rend libre<sup>7</sup>. Pour cela, il faut aimer la rigueur intellectuelle et ne pas pactiser avec le mensonge. Nous n'avons donc pas à choisir entre l'enracinement et l'ouverture : plus nous appartenons au Christ, plus nous entrons dans son ouverture.

■ **5<sup>e</sup> domaine : le rapport hommes-femmes**

Là aussi, l'Église serait en décalage complet. Mais s'il y a tant de difficultés sur ce rapport hommes-femmes, c'est interprétable comme un signe d'espérance, car c'est une manière de percevoir qu'il y a là quelque chose d'essentiel. L'humanité n'est pleinement à l'image de Dieu que quand elle se reconnaît homme et femme. Ni l'homme ni la femme ne peuvent faire à eux seuls l'expérience de toute la condition humaine. Ils ont besoin l'un de l'autre pour entrer dans la profondeur de l'humanité. Ce besoin, parfois interprété comme une pauvreté, est une des plus grandes richesses. Face à la mise en cause si profonde des identités, les chrétiens n'ont pas à avoir le sentiment d'être dépassés. Dans la vie de l'Église, les femmes ont une place : de celles qui ont contribué à la réforme de l'Église (Thérèse d'Avila, Catherine de Sienne) aux religieuses qui, depuis des siècles, ont joué un rôle de premier plan dans le secteur éducatif, sans oublier les femmes qui, au XX<sup>e</sup> siècle, ont fait évoluer la société tout entière sur la question de l'éducation des jeunes filles. L'Église est habitée par des clés pour comprendre et dire la beauté de l'égalité différenciée entre l'homme et la femme.

■ **6<sup>e</sup> domaine : la précarité sociale et la pauvreté  
qui traversent notre société**

Les catholiques ne sont pas aux abonnés absents de la charité : des forces vivantes sont à l'œuvre, comme celles de Jean Vanier ou Marie-Hélène Mathieu qui ont voué leur vie aux handicapés physiques et mentaux, ou encore la mise en place des unités de soins palliatifs. Les chrétiens ont une spécificité qu'ils ne doivent pas oublier : ils sont les témoins d'une culture de vie.

■ **7<sup>e</sup> domaine : la vie spirituelle**

Dans notre société de bruit, d'image, d'extériorité, de divertissement, la vie spirituelle a-t-elle une place ? Aujourd'hui, chez les adultes et chez les jeunes, la recherche d'un sens profond à l'existence implique des attentes spirituelles.

Dans les familles et dans les établissements scolaires, considérons-nous que l'éveil à la vie spirituelle est une priorité et même peut-être « la » priorité ? Considérons-nous que la personne est corps,

âme et esprit, qu'éveiller les enfants et les jeunes à la profondeur de leur être est vraiment l'essentiel ?

En guise de conclusion, souvenons-nous du pape Jean-Paul II dont la liberté spirituelle, la force d'Espérance et la capacité à aller à la rencontre du monde, tout en n'étant pas du monde, ont réussi à cristalliser des dynamiques historiques et économiques et à faire trembler l'histoire de l'Europe et du monde.

Chacun de nous, à notre mesure, même dans un contexte difficile, en étant à l'écoute des attentes du monde, en cultivant la véritable liberté que donne le Christ, nous pouvons contribuer aux

mêmes évolutions historiques en manifestant que l'Espérance ne déçoit pas parce que l'Amour de Dieu a été répandu dans nos cœurs par l'Esprit saint qui nous a été donné<sup>8</sup>.

2 Matthieu Rougé, *L'Église n'a pas dit son dernier mot*, Robert Laffont, 2014.

3 Ce mot est inspiré par le pape François : dans l'un de ses livres, il évoque le défaitisme qui, s'insinuant trop souvent dans les cœurs, devient une tentation de lâcheté et de recroquevillement.

4 Monseigneur Ponthier, président de la Conférence des évêques de France, mettait en garde récemment à propos d'une proposition de loi sur le risque de passer d'une laïcité de l'État à une laïcité de la société.

5 Jean-Paul II à l'UNESCO lors de son premier voyage en France.

6 dans son exhortation sur la joie de l'Évangile.

7 Jésus dans l'Évangile : « je suis venu dans le monde pour ceci, rendre témoignage à la vérité ».

8 saint Paul aux Romains.

## La conduite du changement

Jean-Luc Placet

**Après une brève évocation de son parcours, Jean-Luc Placet a divisé son intervention en trois parties :**

- 1) **quelques grandes données de la transformation d'une organisation publique ou privée ;**
- 2) **la confiance, l'un des éléments les plus fragiles dans les organisations et l'importance donnée à la qualité du leadership et de l'organisation elle-même ;**
- 3) **l'école.**

### ■ 1. L'organisation

Une organisation n'est pas qu'un organigramme, c'est un système en interaction avec des objectifs, une stratégie, une division, une mission, des structures, le « *qui fait quoi ?* », « *qui commande à qui ?* », une culture spécifique. Il convient de souligner combien les éléments culturels sont fondamentaux : tout projet d'établissement, tout projet de changement qui mettrait en avant une bonne idée sans tenir compte de la culture ou des méthodes de travail est voué à l'échec à un moment ou à un autre.

### ■ 2. La confiance

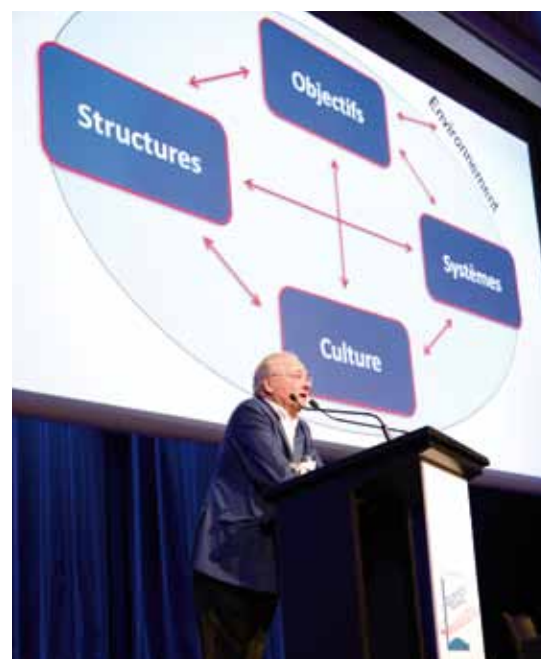
Les quatre aspects d'un contrat de travail :

- le contrat explicite (ce qui est écrit) ;
- le contrat implicite (les pratiques sur le terrain) ;
- le contrat perçu (par les équipes avec la notion de personnalisation) ;
- le contrat réel (ce qui se passe vraiment).

Il convient donc de se poser les questions suivantes pour étudier le rôle de chacun au sein d'une organisation :

- explicitement : qu'est-ce qui existe ?
- implicitement : qu'est-ce qui se pratique ?
- émotionnellement et intuitivement : qu'est-ce que chacun a « dans la tête » ?
- réellement : qu'est-ce qui se passe ?

On ne fait pas les choses parce qu'il faut les faire, mais parce qu'on y trouve un intérêt : la motivation est alors le résultat d'une balance entre des rétributions (ce que me donne mon métier) et des contributions (ce qu'il me coûte). Les rétributions,



ce sont des activités, des relations, une organisation, « *ma boîte* », mon avenir. Or il faut savoir que, pour certains, l'augmentation des zones d'autonomie et de responsabilité est vécue, non pas comme une rétribution, mais comme une contribution (plus de responsabilité = plus de stress). Dès lors, toute conduite du changement doit tenir compte que, dans une organisation qui en soi constitue toujours un système, il y a des hommes qui ont des perceptions et un intérêt pour agir différents. Ainsi, si la conduite du changement est liée aux notions de permanence et d'accélération, de mondialisation et de comparaison (les

systèmes comparatifs se mondialisent eux aussi), il ne faut pas oublier l'imprévisibilité (quel est le phénomène qui va agir ou contre-agir sur la vie de mon organisation ?) et l'importance des parties prenantes.

Dans le changement, il y a les salariés, mais aussi les clients !

Dans le cas de l'école, les clients, ce sont les élèves et les parents qui peuvent désormais se livrer à des comparaisons sur les méthodes et donc, comme tout client, choisir le produit qui satisfait le mieux leurs besoins.

Sur la base de ces constats, la confiance est donc à la fois un facteur d'intégration et un facteur de désengagement. Il y a des invariants pour la confiance :

- clarté et respect des règles du jeu dans les organisations : la confiance est perdue quand la réalité vécue n'est pas la réalité proclamée ;
- exemplarité, fiabilité et transparence : si, en tant que catholiques, nos discours témoignent de notre foi et si leur clarté nous est donnée par

**Toute conduite du changement doit tenir compte que, dans une organisation, il y a des hommes qui ont des perceptions et un intérêt pour agir différents.**

l'Évangile, il en va de même dans les entreprises et les institutions ;

- reconnaissance et soutien : reconnaître l'effort d'un enseignant ou la qualité d'un résultat, communiquer, soutenir, porter, sanctionner positivement autant que négativement ;
- transaction ou « *donnant-donnant* » : s'appuie sur la motivation avec l'équilibre contribution/rétribution.

### ■ 3. L'École

Dans l'enseignement, ce qui va désormais compter est moins le fond que la forme qui va permettre à l'élève de comprendre le fond. En outre, l'employabilité de la culture et de l'éducation va devenir essentielle.

**Toute conduite du changement, toute transformation exige une remise en cause.** Mais remettre en cause passe par le renforcement de la confiance en soi qui est le fondamental de l'esprit pédagogique : « *Peut-être doit-on en savoir un tout petit moins pour accepter de changer ?* »

## Bien commun, mission de service public et demande sociale

Hugues Portelli

***La présente communication se présente comme des pistes de réflexions face aux mutations rapides et profondes qui caractérisent l'environnement institutionnel et social de l'école catholique et pèsent sur son identité et ses missions.***

### ■ 1. La mission de service public des établissements privés catholiques sous contrat est un point commun avec l'enseignement public

Leur mission est la même et se traduit par trois dimensions :

- l'identité des programmes d'enseignement fixés par l'État, que les établissements publics comme les établissements privés sous contrat doivent appliquer intégralement ;
- la proximité du personnel enseignant : le contrat avec l'État, en contrepartie de la prise en charge financière par l'État, oblige l'établissement à travailler avec un corps d'enseignants recrutés par l'État (sur concours) même s'ils sont choisis par le chef d'établissement dans une liste souvent limitée dans certaines disciplines ;
- les principes qui régissent le service public de l'éducation : ce sont en grande partie des principes constitutionnels qui s'imposent aux deux systèmes et notamment au personnel enseignant et aux familles.

Cette participation conjointe au service public de l'Éducation nationale a sa limite : l'Enseignement catholique doit respecter une seconde mission, ecclésiale, qui lui est assignée par son statut et qui justifie le « caractère propre » de cet enseignement tel que les lois Debré et Guermeur l'ont



© www.photomathieu.com

garanti. Cette mission ecclésiale se traduit par le fait que l'école catholique « *partage la mission évangélisatrice de l'Église et est un lieu privilégié où se réalise l'éducation chrétienne* »<sup>9</sup> et que « *le caractère ecclésial de l'école est inscrit au cœur même de son identité d'institution scolaire* »<sup>10</sup>. Cela



se traduit notamment dans son projet pédagogique où se vit la synthèse entre culture et foi<sup>11</sup>, mais aussi dans le « *style d'éducation de la communauté éducative* » où élèves, parents, enseignants, personnels non enseignants et gestionnaires constituent une vraie communauté au sens non seulement sociologique mais aussi théologique<sup>12</sup>. Cette dimension a été réaffirmée dans le statut de 2013 de l'Enseignement catholique en France<sup>13</sup>.

Le Conseil constitutionnel a rappelé que la sauvegarde de ce caractère propre « *n'est que la mise en œuvre du principe de la liberté de l'enseignement* » qui constitue un principe fondamental reconnu par les lois de la République, donc de valeur constitutionnelle (Décision 77-87 du 3 novembre 1977, loi Guermeur).

L'articulation entre mission de service public et mission ecclésiale est complexe et nécessite des ajustements permanents.

C'est le cas pour la mise en œuvre des programmes, comme l'a illustrée la tension au moment du vote de la loi du 17 mai 2013 sur le mariage, le débat sur l'éventuelle introduction de la théorie du genre dans des manuels de sciences de la vie et de la terre ou sur le contenu des manuels de culture religieuse.

Il faut enfin constater que le statut ecclésial de l'Enseignement catholique sous contrat doit aussi tenir compte du fait que les établissements sont appelés à accueillir des élèves et des familles dont le lien avec le catholicisme est souvent ténu, voire inexistant, soit par indifférence religieuse, soit par appartenance à une autre religion.

### ■ 2. La situation de l'Enseignement catholique sous contrat doit aussi être appréciée en fonction de la crise de l'enseignement public

Les mondes du public et du privé sous contrat sont donc non pas deux mondes séparés mais deux mondes communiquant du fait de la circulation des familles et des élèves. Cette interaction contribue à un brassage culturel qui rend plus complexe la préservation du « caractère propre » de l'Enseignement catholique.

Par ailleurs, l'influence de l'enseignement sous contrat sur l'enseignement public n'est pas négligeable. Celui-ci n'hésite pas à recourir à la sémantique de l'Enseignement catholique (communauté éducative, projet éducatif) pour son propre discours, même si cette sémantique a du mal à se prolonger dans un véritable contenu.

Pour autant, l'évolution récente de l'enseignement public doit être regardée avec attention. La réforme des rythmes scolaires, par exemple, au-delà des polémiques sur son coût et son organisation, se traduit par l'intégration croissante des communes dans la vie des établissements, non seulement en termes financiers mais surtout

### **Dans ses rapports avec les élèves, les familles, le territoire et le pouvoir politique, l'école catholique bénéficie d'un atout maître : le bien commun qu'elle recherche n'est pas le simple intérêt général, national ou local qui dépasse les intérêts particuliers mais que seuls l'État et les collectivités publiques peuvent imposer**

en termes éducatifs. L'obligation faite aux communes de définir un « projet éducatif territorial », de construire un temps post-scolaire où les activités culturelles, sportives et éducatives complètent le temps scolaire et s'harmonisent avec lui, signifie que l'école publique est amenée à se penser en terme de projet d'établissement, ce qui conduira l'école catholique à aller plus loin dans l'innovation pastorale et pédagogique et donc dans sa propre réflexion.

### ■ 3. L'un des éléments essentiels de cette réflexion est la contribution de l'école catholique au bien commun de la société contemporaine.

Si le bien commun est la recherche permanente de la dignité, de l'unité et de l'égalité de toutes les personnes en créant les conditions sociales qui permettent d'y parvenir<sup>14</sup>, la participation de l'école catholique à cet objectif est multiple : elle concerne aussi bien la vie de chacun de ses établissements, sa capacité à s'ouvrir à tous les milieux et à toutes les cultures, dès lors qu'ils acceptent eux aussi son caractère propre et donc sa double identité éducative et ecclésiale, que l'insertion de l'établissement dans la société locale qui l'environne pour ne pas être une enclave mais un lieu de dialogue, de témoignage et de rayonnement ou que ses rapports avec l'État dans un lien qui ne soit pas de subordination mais de partenariat.

Dans ses rapports avec les élèves, les familles, le territoire et le pouvoir politique, l'école catholique bénéficie d'un atout maître : le bien commun qu'elle recherche et qu'elle propose n'est pas le simple intérêt général, national ou local qui dépasse les intérêts particuliers mais que seuls l'État et les collectivités publiques peuvent imposer ; c'est la recherche et la mise en œuvre permanentes par tous les membres d'une communauté, en fonction de leurs responsabilités respectives, des conditions qui permettent à chacun et à tous de réaliser leur plein épanouissement matériel et spirituel. Si le bien commun peut trouver facilement des passerelles vers l'intérêt général, tel qu'il est entendu en France (à la différence de la tradition anglo-saxonne où il n'est que l'addition des intérêts particuliers), il ne s'y limite pas. Pour l'école catholique, c'est justement son « caractère propre » qui lui permet en permanence d'aller au-delà en fonction du charisme particulier de chaque type d'établissement, de son histoire, du degré d'engagement de sa communauté éducative.

### ■ 4. Dans ce cadre contraignant, l'interlocuteur principal de l'école catholique reste la famille.

Comme il a déjà été rappelé, les établissements se trouvent confrontés à une double diversification des familles et, de ce fait, de leur demande sociale.



D'un point de vue macro-sociologique, deux grandes tendances dominent aujourd'hui :

- conséquence des mutations qui affectent la famille elle-même, l'éclatement fréquent de nombreuses cellules familiales et le nombre croissant de familles monoparentales ou recomposées rend l'action de l'école plus difficile ;

- les familles catholiques pratiquantes, base familiale historique de l'école catholique, sont aujourd'hui mêlées à des familles très différentes dont la demande sociale est autre :

- les familles de culture post-chrétienne qui n'ont plus de rapport direct avec la foi catholique, mais veulent que leurs enfants soient formés dans des établissements sûrs, de qualité, leur garantissant le succès scolaire. La dimension spirituelle des établissements ne les intéresse pas, elles sont porteuses d'une vision purement économique et élitiste de l'éducation ;
- les familles de culture religieuse non-chrétienne qui ne sont pas insensibles à la dimension éthique de l'éducation, inscrivent leurs enfants à la fois par méfiance de l'enseignement public (du point de vue sécuritaire ou idéologique) et par vision de l'enseignement privé comme vecteur d'ascension sociale. Leur demande oscille entre une approche non-religieuse de l'éducation (l'éducation religieuse étant réservée à la sphère privée familiale) et la revendication d'un statut spécifique au sein de l'établissement.

Cette diversité est variable d'un établissement à l'autre : elle sera fonction du type de population (en termes de revenus, de mode de vie, d'origine, de religion), de territoire (ville, banlieue, zone rurale) et de la qualité des établissements publics situés dans le même bassin de vie. Encore faut-il que l'établissement ait la capacité de répondre à ces mutations, ce qui nécessite une identité à la fois forte et flexible et des personnels de gestion, d'enseignement, d'éducation et d'animation de la vie pastorale en mesure de prendre en compte cet environnement et d'y répondre.

Or la diversité est aussi la règle dans l'Enseignement catholique où, du fait de l'histoire des cultures et des Églises locales, et de leur propre histoire, les établissements sont souvent très différents les uns des autres, qu'il s'agisse de leur taille, de l'importance et de la prégnance du « caractère propre » (présence de religieux ou de personnes consacrées, de laïcs formés à la transmission de la foi ; capacité de la communauté éducative et de ses différents acteurs de témoigner de la foi) ou des moyens de le préserver.

### ■ 5. La préservation, à travers son projet éducatif, du « caractère propre » de l'école catholique est donc l'un des principaux enjeux des années à venir.

Cette préservation est menacée à la fois de l'extérieur et de l'intérieur.

De l'extérieur par l'État qui, au nom de la contribution de l'école catholique à la mission de service public, de son choix unilatéral des programmes, de son arbitrage en matière de dotations horaires,

de la dépendance financière de nombre d'établissements par rapport aux collectivités territoriales, tend à transformer imperceptiblement l'école catholique en une école publique de fait.

De l'intérieur par la demande sociale des familles post ou non chrétiennes qui sont hostiles ou indifférentes à la dimension ecclésiale de l'école catholique et ne la choisissent et l'évaluent que pour son efficacité pédagogique et son statut social. Le maintien et le renouvellement du « caractère propre » dépendent donc de nombreux facteurs tels que :

- le lien, tant institutionnel que spirituel, entre tutelle et environnement religieux sur le territoire, d'une part, et l'établissement de l'autre, l'engagement de ceux qui reçoivent la mission ecclésiale et sont chargés de sa mise en œuvre ;
- la pastorale qui ne doit pas être réduite à une proposition religieuse traitée comme une enclave spirituelle dans l'établissement, mais une référence qui traverse la communauté éducative, déclinée de la catéchèse (pour les élèves et adultes qui le souhaitent) à l'éthique commune à tous (élèves, enseignants, bénévoles, cadres) qui nourrit la pédagogie, l'animation et le « vivre ensemble », donne un contenu au « caractère propre » et ne se réduit pas à une « religion civile » a-religieuse ;
- l'enseignement du « fait religieux » qui pourrait être ouvert aux non-élèves (parents, cadres, bénévoles, enseignants) et qui peut être le socle pédagogique nourrissant le dialogue entre cultures et spiritualités présentes dans l'établissement.

9 *L'école catholique au seuil du troisième millénaire*, SCEC, 28 décembre 1997, n°11.

10 Id. n°11.

11 Id. n°14.

12 Id. n°18.

13 Statut de l'Enseignement catholique en France, art. 17.

14 Concile Vatican II, Constitution pastorale *Gaudium et Spes*, 26.

# Pas d'avenir sans questionner nos modèles économiques et nos fonctionnements ?

Frédéric Baule

*En introduction, F. Baule présente rapidement son parcours : à partir de son refus de faire le grand écart entre sa vie professionnelle (trader sur les marchés financiers liés au pétrole) et son engagement à appliquer la règle de saint Benoît dans sa vie, les études de théologie lui ont permis, d'une part, d'éviter la schizophrénie entre la pauvreté bénédictine et la spéculation des salles de marchés, et d'autre part, de rencontrer Gaël Giraud, jésuite, et Cécile Renouard, docteur en philosophie et religieuse de l'Assomption<sup>15</sup>. Sur ce terreau a été créée l'association « L'Entreprise, une Bonne Nouvelle » au sein de laquelle continue de se construire la réflexion sur comment, aujourd'hui, en tant que chrétien impliqué dans les sphères de l'économie, mettre celle-ci au service des hommes. C'est donc à ce titre que F. Baule propose quelques pistes de réflexion qui sont, non pas des réponses, mais des questions en quatre points.*

## ■ 1. Richesse et fragilité

OGEC, UDOGEC, UROGEC, FNOGEC, URADEL, APEL, ces acronymes renvoient-ils aux strates du mille-feuille administratif dont on parle en matière d'organisation territoriale de la France ? En tout cas, cela traduit une richesse humaine ancrée dans des territoires. Mais cette diversité des structures est peut-être aussi une faiblesse, car, à une période où l'argent public se fait rare, les politiques se dotent désormais d'outils pour évaluer l'emploi des fonds attribués.

Ce phénomène n'est pas propre à la France : il se développe à l'international, on parle en français « *d'impact investing* ». Certes, la dispersion des forces a eu un résultat positif en permettant d'éviter de tomber dans le gigantisme d'autres organisations, devenues trop grosses pour être bien gérées. Mais cette dispersion permettra-t-elle de faire face aux inévitables évolutions des bailleurs de fonds publics ? N'est-il pas temps d'instaurer des réseaux ? Pas des réseaux pour eux-mêmes et pour uniquement des synergies économiques, mais des réseaux qui prennent sens parce qu'il y a un désir de travailler ensemble sur des valeurs communes.

## ■ 2. Externalisation

La responsabilité des associations que sont les OGEC les oblige à faire appel à de la sous-traitance, ce qui les rend parties prenantes des nombreux débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Le fait que l'État gère le corps enseignant constitue la première grande sous-traitance. Mais depuis, s'est progressivement instaurée la sous-traitance de la restauration scolaire et du nettoyage des locaux, parfois de la maintenance des bâtiments voire de l'offre d'internat. Et, avec la complexité croissante des contrôles à venir, la gestion administrative pourra aussi être mutualisée, voire externalisée. La liste n'est pas exhaustive : organisation d'examens blancs, gestion d'études surveillées, organisation de rattrapage, de vacances et pourquoi pas : les fonctions de conseiller principal



© www.photomathieu.com

d'éducation, de surveillants, de services sécuritaire en zones sensibles...?

Il y a donc lieu de s'interroger sur ce processus d'externalisation qui se systématisé :

- comment piloter l'impact des établissements d'enseignement en tant qu'agents économiques sur l'économie locale ?
- comment aborder avec les sous-traitants les questions de « circuits courts », de gestion des déchets, d'efficacité énergétique, d'économie circulaire et inclusive ?
- comment faciliter la création de structures mutuelles qui soient à la fois pourvoyeuses d'emplois locaux et susceptibles de faciliter l'insertion sociale de différentes populations ?
- quel souci avoir de la qualité de vie au travail des personnels mis au service des établissements par les entreprises sous-traitantes ?
- comment mettre en cohérence les acteurs auxquels il est fait appel et les valeurs transmises via les projets éducatifs des établissements dans lesquels ils interviennent ?

**Dans cette logique d'« économie sociale et solidaire », se revendiquer d'Église, c'est aussi accepter de s'identifier au bon pasteur prêt à délaissier son troupeau pour s'occuper des brebis perdues, ce que l'Église nomme « l'option préférentielle pour les pauvres ».**

### ■ 3. Des laboratoires d'innovation managériale

La capacité d'innovation de l'Enseignement catholique et l'originalité de ses modes de fonctionnement dépassent le seul secteur de l'enseignement et sont pertinents pour le champ du management des entreprises : les établissements sont des laboratoires d'innovation managériale. Aujourd'hui nombreux sont les experts<sup>16</sup> pour les questions de droit de l'entreprise qui s'accordent à dire que la notion d'entreprise reste à définir en droit français, mais que l'on ne peut pas se contenter de rester dans le *statu quo* du Code civil qui définit la notion de société (l'enveloppe juridique qui porte l'activité d'une entreprise) comme étant mue par la seule recherche du profit à partager entre les parties prenantes. Est en effet toujours ouverte cette question du cadre à donner aux structures de droit privé nécessaires pour mener à bien des projets à forte dimension économique mais relevant du bien commun défini en interaction avec leurs parties prenantes, ce que Yunus appelle le « *social business* » qui permet de faire converger les intérêts publics et les intérêts privés pour répondre à des besoins sociétaux.

Si les théoriciens du management rêvent de telles structures, il semble les OGEC le vivent déjà d'une certaine façon, car leur vocation est bien de mettre leur performance économique au service de la réalisation d'un projet partagé par une communauté de destin spécifique, regroupant différentes catégories de parties prenantes. Il y a là une mine d'enseignements à tirer sur la façon d'imaginer de nouvelles formes de gestion de services sociaux, sur un mode privé, participatif et à des fins non lucratives. Pour cela, les OGEC doivent se mettre en interaction avec d'autres acteurs pour partager leurs expériences. Le statut associatif qui les qualifie comme membre de ce que l'on appelle « *l'économie sociale et solidaire* », leur ouvre les portes de réseaux environnants et les invite à trouver un équilibre entre les instances patronales, le Medef et les réseaux de l'économie sociale et solidaire.

### ■ 4. Cohérence collective et mission d'Église

Dans cette logique d'« *économie sociale et solidaire* », se revendiquer d'Église, c'est aussi accepter de s'identifier au bon pasteur prêt à délaissier son troupeau pour s'occuper des brebis perdues, ce que l'Église nomme « l'option préférentielle pour les pauvres ». Se posent alors différentes questions, pas seulement d'organisation :

- quelle attention portons-nous à la question homme/femme ? Aujourd'hui, la loi nous impose la parité, mais il semble qu'il y ait de fait une répartition des rôles : les hommes à la gestion (l'OGEC) et les femmes à l'APEL et à la catéchèse.
- quelle est l'attention que nous accordons aux subordonnés, en particulier aux personnels non enseignants ? Ne serions-nous pas tellement centrés sur notre mission d'éducation que nous pensons « enfants, parents, profs », mais les autres ? Qui leur dit merci ?
- la représentation de ces personnels dans les instances sociales des établissements est-elle bien assurée ? N'y aurait-il pas une tendance à la sur-représentation du personnel par les enseignants, plus à l'aise dans l'expression publique et la prise de responsabilité, mais pas nécessairement en situation de traiter des difficultés rencontrées par les autres catégories de personnel, faute de les vivre ?
- autre piste de réflexion sur cette attention au plus petit : nous sommes dans une année où l'environnement va avoir du sens politique avec les négociations autour de Cop 21 et en Église avec l'encyclique du pape François<sup>17</sup>. Est-ce que nous éduquons nos enfants à cela ? Dans son livre *Illusion financière*, G. Giraud indique qu'en Europe, plus de 25% d'une classe d'âge accède aujourd'hui à des études supérieures. Or à ce stade de développement de nos sociétés, une population si importante de diplômés se met à fonctionner de façon endogène et n'a donc plus besoin des autres 75% pour définir des valeurs communes : elle exerce son pouvoir de fait. Dès lors, nous qui faisons partie le plus souvent de ces 25% en tant que membres des APEL, des OGEC, enseignants, dirigeants d'établissement, responsables diocésains : sommes-nous attentifs aux conditions d'existence des plus petits et à leur parole, comme nous y invitait Diaconia ? Il en va là de la confiance de chacun en nos institutions d'Enseignement catholique et de la possibilité pour les jeunes d'accorder leur foi en cet Évangile que nous annonçons. L'ensemble de ces questions constitue donc des invitations adressées à chacun de nous pour aller plus loin et réfléchir ensemble sur la façon dont les établissements de l'Enseignement catholique peuvent être de véritables « *entreprises d'Église* » dont on puisse dire : « *Venez et voyez comme ils s'aiment* » !

15 F. Baule a collaboré à la rédaction de leur livre intitulé *20 propositions pour réformer le capitalisme*, éd. Flammarion, 2009, 384 p.

16 Notamment Daniel Hurstel, juriste qui a contribué aux *20 Propositions pour réformer le capitalisme*, ou des spécialistes qui travaillent au Collège des Bernardins.

17 L'encyclique *Laudate si'*, publiée le 16 juin 2015.



# L'école de la vie<sup>18</sup> et les facteurs de l'innovation

Jean-Michel Blanquer

*En évoquant son expérience à l'Education nationale, J.-M. Blanquer a insisté sur la notion d'aller-retour permanent entre la théorie et la pratique qu'il ne faut jamais opposer, tout comme la forme et le fond, la pédagogie et l'organisation. A contrario, l'important est de créer des effets de cohérence, des effets dialectiques, des effets de lien entre ce qui conditionne et ce qui fait, entre ce que l'on apprend en théorie et ce que l'on réalise en pratique.*

Dès lors que l'on parle d'éducation et d'école de la vie, on introduit une relation très directe entre ce qu'est l'éducation et ce qu'est la vie. D'une certaine façon, l'une des définitions possibles de l'homme, et donc de la vie de l'homme, c'est l'éducation, définition que retient Emmanuel Kant : ce qui nous différencie fondamentalement de l'animal, c'est notre capacité d'apprentissage. Nous naissons totalement démunis et si nous nous élevons au sens plein de ce terme, c'est grâce à l'autre. Cette faiblesse initiale est en réalité ce qui devient une force grâce aux autres. Et l'éducation est une éducation tout au long de la vie puisque toute la vie, nous apprenons grâce aux autres. L'homme est un animal sociable, comme le disait déjà Aristote, et derrière cette idée, il y a, bien sûr, l'éducation qui est le fruit des interactions entre les hommes. D'où, toute une série de conséquences... notamment la question de la liberté qui est fondamentale. L'éducation, c'est la vie parce qu'il y a un progrès perpétuel. Mais l'éducation est toujours une éducation à la liberté, car le sens de toute éducation est de nous faire accéder à une autonomie plus forte selon un processus qui n'est jamais terminé. Et c'est ce qui donne sens à toute pratique éducative.

Est donc introduite l'idée que l'école est, non pas un sanctuaire ou un lieu fermé qui s'oppose aux effets d'innovation venant de l'extérieur, mais bien au contraire une institution pleine de vie dont la vitalité va dépendre notamment des interactions qui existent entre elle-même et l'extérieur. Ainsi, les fonctions qu'exercent les membres des OGEc les mettent dans une situation de passeurs entre ce qu'est l'école et ce qu'est le monde extérieur à l'école. Dès lors, à la conception presque médiévale de l'école conçue comme un havre de paix, un endroit où on se protège des troubles du monde, J.-M. Blanquer préfère celle de l'école d'où vont émaner de l'exemplarité, des propositions et des solutions, car elle est un lieu différent qui interagit avec l'extérieur. Pour cela, il faut des acteurs impliqués qui créent des effets de responsabilisation. C'est dans ce type d'école « offensive » que peuvent s'épanouir, à toutes les échelles, les 5 facteurs d'innovation.

## ■ Premier facteur d'innovation : un projet participatif

Les établissements qui réussissent ont toujours disposé d'un projet qui inclut l'ensemble de la communauté dans ses grands axes stratégiques.



© www.photomathieu.com

Innover, c'est mettre ensemble des personnes différentes, des groupes différents, des façons de voir différentes. Le projet participatif ne doit pas avoir peur de la différence.

C'est en identifiant les forces d'un établissement et leurs leviers d'action qu'émergent des chantiers, puis s'ébauche une forme de tableau pour définir des projets phare, des indicateurs. Derrière un projet participatif moderne, il y a une stratégie moderne qui doit être réévaluée et savoir accepter des inflexions. Dans la notion de projet participatif, il y a la notion de référence commune à la base de tout management et de toute innovation.

## ■ Deuxième facteur d'innovation : une gouvernance participative

Selon Maurice Hauriou, théoricien du Droit public français, une structure est d'abord et avant tout une communauté de personnes qui œuvre pour un but partagé. La gouvernance participative s'appuie donc sur le projet participatif qui permet à une communauté de personnes de se sentir investie d'un rôle. En ce qui concerne les établissements scolaires en France, la trop faible responsabilisation des acteurs se traduit dans les organigrammes des établissements par une organisation en râteau : un chef d'établissement et ses professeurs. Or, pour que la gouvernance participative soit un vecteur de vitalité, d'innovation et de modernisation permanente, il est important de mettre plus

de personnes en responsabilité dans le système, en articulant une double gouvernance interne et externe : une gouvernance interne faite de responsabilisation de ceux qui travaillent au quotidien dans l'établissement et une gouvernance externe qui associe les familles, les différentes institutions, les collectivités locales.

■ **Troisième facteur d'innovation :**  
**le rôle de l'expérimentation**

Un exemple très parlant illustre ce que l'on peut appeler « l'innovation par la preuve » avec des effets de contagion : en 2009, a été expérimentée la « mallette des parents » dans 50 collèges de ZEP de l'Académie de Créteil. Une idée assez simple : en début de 6<sup>e</sup> étaient réunis les parents issus de milieux défavorisés pendant au moins 3 réunions en présence de professeurs volontaires pour leur exposer les enjeux du collège, les devoirs à la maison, comment fonctionne l'établissement. Cela permettait de diffuser un message simple pour susciter l'implication des parents dans la scolarité de leurs enfants, car l'une des clés de la réussite d'un système est la convergence des valeurs entre les acteurs, ici les parents et l'école. Cette expérimentation a été mesurée scientifiquement. Elle s'est faite au travers de la méthode de la randomisation comme en milieu médical. Il a été démontré que cela avait un impact sur le non-absentéisme, la non-violence et même les résultats scolaires des enfants. Cette réussite a permis de faire un élargissement à 1300 établissements de 6<sup>e</sup>, puis en 3<sup>e</sup>, puis au cours préparatoire.

■ **Quatrième facteur d'innovation :**  
**le rôle de l'évaluation**

Tout projet, toute expérimentation doit prévoir dès le début son évaluation. C'est une culture de

la responsabilité, de la lucidité, une culture humaniste des indicateurs.

■ **Cinquième et dernier facteur d'innovation :**  
**l'esprit d'innovation**

Cet esprit reste l'élément fondamental qui rassemble tout ce qui précède et qui a été mis en œuvre à l'ESSEC :

- l'introduction, dans le cursus de l'Ecole, de l'apprentissage jusqu'alors réservé aux métiers manuels dans le second degré. Cette pratique a depuis été reprise par les universités ;
- la pédagogie du dessin : pendant une semaine, les étudiants sont « baignés » dans le futur et ses éléments de prospective en conjuguant deux éléments : technologie et art/culture. Des professeurs viennent devant les étudiants, parlent de leurs recherches sur le futur, de leur motivation dans leur domaine de recherche et de ce sur quoi ils aimeraient faire cours dans le futur à partir de ces recherches. Les étudiants sont appelés à réagir. Puis les professeurs reviennent vers les étudiants et écoutent ce que les étudiants ont « digéré ». À partir de là, un plan de cours est élaboré par les enseignants et soumis au vote. L'institution s'engage à créer dans les 6 mois la première moitié des cours qui a obtenu un vote favorable.

Pour conclure, Jean-Michel Blanquer insiste sur l'éducation qui est vie et qui est liberté et, donc, l'éducation comme un chemin plus qu'un point d'aboutissement, ce qui suppose de la confiance les uns envers les autres pour être à même de créer de la « confiance en soi » chez les élèves.

18 Jean-Michel Blanquer, *L'école de la vie*, Odile Jacob, 2014.

## L'école catholique : une école de l'alliance

Pascal Balmand

### *Pour mettre en œuvre cette mission, les OGEC ont un rôle à remplir.*

Pascal Balmand, secrétaire général de l'Enseignement catholique, a souligné les témoignages d'engagement et les invitations stimulantes à aller plus loin dans le professionnalisme, dans la mutualisation et dans la créativité exprimées par les intervenants de ces JN 2015. S'il a relevé quelques inquiétudes ou des craintes, il a invité l'auditoire, en se référant au père Rougé<sup>19</sup> et à saint Augustin<sup>20</sup>, à ne pas s'enfermer dans les problèmes, mais à voir tous ensemble des appels, car on n'éduque jamais un enfant ou un jeune ni par la peur, ni dans la peur. En effet, l'école catholique n'a pas à se percevoir comme une citadelle assiégée, comme un blockhaus. Elle doit rayonner comme un foyer de propositions, utiles pour elle-même et utiles au-delà d'elle-même.

Il a tenu également à faire quelques rappels statutaires, notamment l'article 42 du Statut de

l'Enseignement catholique : « Par l'ensemble de ce qui la constitue, l'Ecole catholique est au service de la dignité humaine et de la cohésion de la société. Elle contribue largement à humaniser toujours plus la famille des hommes et son histoire » et l'article 43 : « L'école catholique est ainsi une invitation permanente adressée à ses acteurs et à la société entière à vivre dans la vérité de l'Amour ». **L'école catholique est donc ouverte à tous** parce qu'elle est catholique et la pluralité des établissements ne doit pas être vécue comme une situation de fait à supporter faute de mieux. L'article 10 rappelle en effet que c'est un choix pastoral parce que l'Église a vocation à s'adresser à tout l'homme et à tout homme. Elle est appelée à constamment s'enraciner dans son Église sans aucune incompatibilité entre ouverture à tous et enracinement qui doit toujours s'approfondir et se vivifier.

La vocation de l'école catholique est de témoigner d'un regard chrétien sur la personne et sur le monde, un regard chrétien sur les relations entre les personnes ; témoigner et annoncer la Bonne Nouvelle dans tous les aspects de la vie de nos établissements. L'école fait système : de ce fait il n'y a pas à distinguer ce qui relèverait de la gestion, de l'immobilier, de la structuration, du pédagogique ou de l'éducatif. La manière dont nous faisons fonctionner l'école, dans un des aspects de son existence, dit quelque chose de ce que nous voulons pour les autres aspects de son existence. Témoigner de la Bonne Nouvelle pour tous, dans le respect absolu et sacré au sens fort du terme de la liberté de chacun, est ainsi la façon dont l'école catholique peut remplir un service d'intérêt général. Car la diversité n'est pas d'abord un problème, elle est d'abord un appel et une chance ; l'association avec l'État n'est pas d'abord une difficulté, elle est d'abord une invitation à creuser toujours plus ce que la loi appelle notre « caractère propre ». Ce terme a été forgé par le législateur lors de la rédaction de la loi Debré de 1959 dans la mesure où, depuis 1905, une loi de la République ne peut utiliser du vocabulaire religieux. Ce terme s'applique donc à l'ensemble des établissements privés associés avec l'État, y compris ceux qui ne sont pas catholiques. Cette notion présente ainsi un certain flou, mais notre « caractère propre » a un nom : l'Espérance chrétienne. Pourquoi le taire ? On n'agresse personne à parler d'Espérance chrétienne puisque l'Espérance chrétienne, c'est le respect de la liberté sacrée de chacun.

**L'école catholique doit être une école du lien** et, pour rester dans notre registre lexical, **une école de l'alliance**. Or le lien est **l'alliance entre les savoirs**<sup>21</sup>, car force est de constater que la fragmentation des savoirs se traduit par une fragmentation de la vision du monde. Les savoirs accumulés les uns aux autres mais non reliés ne font pas système et ne font pas culture. Ils ne permettent pas aux enfants et aux jeunes de s'approprier les clés d'usage du monde. Comment faire sens à travers ce savoir morcelé ? C'est toute une réflexion que l'école catholique doit poursuivre et approfondir.

Le lien est aussi **l'alliance entre les personnes**, comme l'a rappelé Frédéric Baule : « *qu'en est-il véritablement de l'effectivité humaine, relationnelle de la communauté éducative avec chacun de ses membres et pour chacun de ses membres dans nos établissements de l'Enseignement catholique ?* »

Le lien est **l'alliance entre les visions du monde**, entre les religions et les cultures. C'est le rôle de l'école que de construire ce lien et Pascal Balmand définit ainsi la laïcité : « *Ma laïcité, c'est la laïcité de l'État, elle est parfaitement légitime... ça ne peut pas être la laïcité ou la laïcisation de la société. Ma laïcité n'est pas la laïcité de la peur du religieux et de l'occultation de la place du religieux dans le cœur, dans l'esprit et dans la vie de milliards de personnes sur cette planète. Ma laïcité, ça n'est pas le mutisme, mais la capacité collective à nous parler et à nous*



*entendre.* » En ce sens, l'école catholique et la laïcité font bon ménage. Personne n'a le monopole de la République et l'école catholique n'est pas étrangère à la République : elle y est parfaitement inscrite à sa manière et ce faisant, elle contribue au service public de l'Éducation. Mais son existence même tient à ses trois différences majeures :

- **La formation et la prise en charge des élèves** : dans son discours du 22 janvier 2015, la ministre de l'Éducation nationale a présenté ses mesures de mobilisation de l'école pour les valeurs de la République et a parlé de la laïcité qui transforme l'enfant en élève. Pour l'école catholique, il ne s'agit pas d'abord de s'occuper d'élèves, il s'agit toujours de considérer la personne de l'enfant et du jeune avant l'élève.
- **La formation de citoyens** : cet élève, l'école publique entend en faire un citoyen. Pour l'école catholique, il s'agit non pas seulement de former des citoyens, mais de concourir à la formation de la personne. L'école catholique a pour dessein la formation de la personne dans la globalité des composantes de son être.
- **Le vivre ensemble** : faire du vivre ensemble l'horizon de l'école et de la démocratie est réducteur : l'horizon de l'école catholique n'est pas le vivre ensemble, c'est la fraternité chrétienne et républicaine.

Et pour mettre en œuvre ces missions, **les OGEC ont un rôle à remplir en application de l'article 135 du Statut de l'Enseignement catholique** : « *L'action des gestionnaires est référée à l'Évangile et met en œuvre les principes de la pensée sociale de l'Église* ». À cette fin, Pascal Balmand lance deux invitations :

- travailler la pensée sociale de l'Église, souvent mal connue des chrétiens : responsabilité, subsidiarité, bien commun, collégialité entre pairs, autorité légitime, concertation, coopération, soit un magnifique horizon d'alliances et de



communions qui nous est proposé pour cette tradition vivante de la pensée sociale de l'Église qu'il faut s'approprier ;

- relire Luc 10, 38-41 (Marthe et Marie) : administrateurs, présidents d'OGEC, d'UDOGEC, de FNOGEC, absorbés par les multiples soins du service, veillons tous ensemble à ce que le poids du « faire » ne nous fasse jamais oublier le « pourquoi » et le « pour qui » nous le faisons.

En outre, il convient de ne pas oublier l'importance de la **culture de l'association** portée ensemble et dans laquelle s'inscrivent les engagements des communautés : elle correspond à une vision coopérative, à une vision de combinatoire des autorités et constitue un modèle politique. Or l'école est une affaire politique.

Pour conclure, Pascal Balmand fait référence à une formule du pape Paul VI qui, parlant de l'Église et de son rapport au monde qui l'environne et dont elle est actrice<sup>22</sup>, avait inventé l'expression : « *Église-conversation* » : l'Église se fait conversation avec le monde. Par analogie, Pascal Balmand rêve d'établissements-conversation, il rêve d'OGEC-conversation, il rêve de communautés éducatives-conversation.

Ayant exprimé sa gratitude envers tous les participants, Pascal Balmand s'est enfin risqué

à rédiger ce qui pourrait être les Béatitudes de l'école catholique :

**Heureux les enfants et les jeunes qui grandissent dans la confiance, ils diront oui à la vie.**

**Heureux les enfants et les jeunes qui font l'expérience de la fraternité, ils donneront chair à l'Espérance.**

**Heureux les enfants et les jeunes qui découvrent le chemin de l'intériorité, ils sauront accueillir leur vocation.**

**Heureux les enfants et les jeunes qui rencontrent des chrétiens joyeux, ils s'ouvriront au don de Dieu.**

**Heureux les adultes qui, d'une manière ou d'une autre, s'engagent dans l'éducation, ils seront témoins et éveilleurs.**

**Heureuse l'école catholique, fragile et pauvre, elle sera servante.**

<sup>19</sup> « *Soyons lucides, mais ne soyons surtout jamais défaitistes* ».

<sup>20</sup> « *Les temps sont-ils difficiles ? Soyons bons et les temps seront bons, car nous sommes le temps* ».

<sup>21</sup> comme l'évoquait le récent colloque organisé au Collège des Bernardins sur le questionnement des savoirs.

<sup>22</sup> in son Encyclique *Ecclesiam suam*.

## Capitalisme moderne et Education

Luc Ferry

***Luc Ferry a articulé son intervention autour de deux volets : le capitalisme moderne et l'éducation. S'il faut être innovant en matière d'entreprises (et les écoles privées sont aussi des entreprises), ce qui est souvent vital, économiquement parlant, il convient pour autant de se méfier des innovations dans le domaine moral et pédagogique. Jean-Pierre Chevènement disait « Soyez modernes, apprenez à lire et à écrire » !***

### ■ Le capitalisme moderne

Aujourd'hui l'Europe est traversée par un débat entre deux philosophies de l'économie, deux philosophies de la société qui s'affrontent légitimement. Que disent les frondeurs en France, Tsipras en Grèce et Podemos en Espagne ? La même philosophie héritée de Keynes : l'urgence, dans la plupart des pays européens, d'augmenter les bas salaires et les minima sociaux (8 millions de personnes vivent sous le seuil de la pauvreté en France). C'est une question de justice sociale, mais aussi de bon sens économique : si on augmente les bas salaires, les bas revenus, alors les petits ménages dépenseront ce qu'on leur donne et les carnets de commande des entreprises se rempliront. Par conséquent, pour répondre à la demande (« *politique de la relance par la consommation* »), les chefs d'entreprises créeront des emplois, le chômage se réduira, l'État percevra plus de taxes et il y aura moins de chômeurs à indemniser. C'est gagnant-gagnant : vision non tragique de l'Économie.

Mais ce raisonnement est fallacieux. La logique de la relance par la consommation ne fonctionne pas en France de nos jours parce que :

- les marges bénéficiaires des entreprises françaises sont trop faibles pour pouvoir investir ;
- dans le cadre de la mondialisation, la question de la compétitivité devient vitale et le coût du travail fait partie intégrante de la compétitivité ;
- s'imaginer simplement qu'en injectant de l'argent dans les entreprises ou dans les petits ménages, on va remettre en état un appareil de production qui n'est plus assez compétitif, est une idée absurde, car on est dans un marché ouvert.

Aujourd'hui, ce dont nous avons besoin, c'est d'innovation. Schumpeter a raison contre Keynes avec sa théorie de la « destruction créatrice » qui, par l'innovation, est une logique de rupture permanente avec la tradition. Cette théorie infiltre tous les secteurs de la vie humaine dans les sociétés capitalistes modernes : connaître cette théorie permet donc de mieux comprendre le monde

dans lequel nous vivons. Elle consiste à dire que ce dont on a besoin, c'est d'innovation, car c'est elle qui tire la croissance : en rendant mécaniquement obsolète tout ce qui est ancien, elle pousse à la consommation. Par conséquent, **la logique du capitalisme moderne, c'est la logique de la mode**. *A contrario*, dans les sociétés traditionnelles, l'innovation n'existe pas. Ce sont des sociétés qui refusent l'innovation, car elles sont organisées autour du respect des valeurs de la tradition. Mais dans nos sociétés modernes, l'innovation est obligatoire, or cela a des effets pervers dans le domaine économique, car dans un premier temps, les grandes innovations (l'imprimerie, l'électricité, la machine à vapeur, l'internet) créent du chômage, de la décroissance et des inégalités, ce qui explique les réticences à l'innovation. En outre, ces sociétés d'innovation permanente demandent des formations de haut niveau. Dès lors, au terme de « destruction créatrice » Luc Ferry préfère celui d'« innovation destructrice », car, d'une part, la destruction ne crée pas, et d'autre part l'innovation détruit. En outre, la logique de Schumpeter a produit deux autres effets pervers dans la presse (où le « nouveau » est devenu essentiel) et dans l'Éducation nationale dont le rapport Legrand prône la « rénovation pédagogique ». Mais celle-ci se caractérise par 4 erreurs « intelligentes » :

- l'auto-construction des savoirs (les autodictées, les textes d'invention) : ça ne marche pas ! Dans l'éducation et dans l'enseignement, de nombreux éléments viennent de l'héritage de la tradition comme la maîtrise de la langue et la civilité qui relèvent du traditionnel pur ;
- le jeunisme : l'éducation, c'est le passage à l'âge adulte. Sortons nos enfants du syndrome de Peter Pan !
- la confusion entre éducation et enseignement et l'oubli que l'éducation précède l'enseignement : l'éducation, c'est d'abord le rôle des familles constituées de parents et d'enfants, tandis que l'enseignement s'adresse à des professeurs, des élèves et des établissements scolaires. **L'enseignement n'est pas possible si l'éducation n'a pas d'abord eu lieu.** Le terme « éducation » est chrétien, juif et grec. Chrétien parce que c'est l'Amour : si vous n'avez pas aimé vos enfants, vous ne leur aurez pas donné la résilience, la capacité de rebond face aux accidents de la vie. Juif parce qu'il renvoie à la loi mosaïque, l'autorité de la loi : si on ne donne pas la loi à un enfant, on ne lui permet pas de la transcender, voire de la contester. Grec avec les grandes œuvres philosophiques, épiques, poétiques et rhétoriques. Aujourd'hui, on transmet l'amour, mais pour ce qui concerne la loi et les savoirs, c'est la grande difficulté : n'oublions pas la dimension mosaïque et hellénique !
- l'idée fausse que la motivation précède l'envie de travailler : c'est la pédagogie de l'hameçon ! Or, *a contrario*, c'est le travail qui rend une discipline intéressante, car paradoxalement, le travail précède l'intérêt.



© www.photomathieu.com

### ■ La parabole des talents tirée de l'Évangile permet de conclure.

Elle incarne à la fois la déconstruction radicale du monde aristocratique grec de Platon et d'Aristote et parallèlement la naissance de l'école républicaine qui, de ce point de vue, est une sécularisation du message chrétien. Dans *La République* de Platon, il existe une hiérarchie naturelle des êtres et la Cité est juste quand les bons sont en haut, les moyens au milieu et les mauvais en bas, ce qui constitue un monde aristocratique qui durera philosophiquement et politiquement jusqu'à la Révolution française, à la naissance du monde de l'égalité avec la Déclaration des Droits de l'Homme de 1789. Or que dit la parabole des talents ? Les deux premiers serviteurs sont félicités par leur maître car ils ont fait fructifier les talents, alors que le troisième serviteur est chassé par le maître, car, en enterrant son talent par peur et manque de confiance, il ne l'a pas fait fructifier : ce qui compte donc, ce n'est pas la quantité initiale de talents, mais ce qu'on a fait des dons naturels reçus. Que signifie cette parabole ? **Moralement, ce n'est pas la nature qui fait la vertu d'un être humain : c'est son travail, ce qu'il fait librement de ce qu'il a reçu.** Kant, fondateur de l'idée républicaine, reprendra cette parabole des talents au début de son livre *Les Fondements de la Métaphysique des Mœurs* en écrivant que les dons naturels, quels qu'ils soient, sont neutres moralement, parce qu'ils peuvent être mis indifféremment au service du Bien ou du Mal. Ainsi, la valeur morale des dons naturels vient de ce au service de quoi on les met : c'est la morale républicaine et c'est aussi la morale chrétienne de la parabole des talents. On a là une convergence entre message chrétien et message méritocratique-républicain.

Enfin, il convient de souligner que le jeunisme est une idéologie stupide, car le monde des adultes est plus riche, plus profond, plus intelligent que le monde de l'enfance et auquel il n'y a qu'un seul ticket d'entrée : le travail !

## TABLE RONDE : La gestion au service du projet d'établissement

**1<sup>ère</sup> expérience : au 1<sup>er</sup> septembre 2014, naissance de l'ensemble Jeanne d'Arc - Le Havre (avec Dominique Anseaume et Alain Marre)**

Avec sa devise « *Accueillir, promouvoir, témoigner* », ce nouvel ensemble scolaire regroupe 2400 élèves, 221 enseignants et 144 salariés. Les intervenants ont mis l'accent sur la concertation entre toutes les parties prenantes : OGEC, équipes de direction, comité d'entreprise... Anticipation, capacité financière, cohérence pédagogique et complémentarité ont constitué les fondements de la réussite de cette fusion-absorption. Patrick Wolff a salué le binôme efficace qu'ont formé les OGEC et les chefs d'établissement.

**2<sup>e</sup> expérience : école Notre-Dame à Alès (avec Patrick Dray et Pierre Lennoz).**

Cet établissement qui regroupe 17 classes et 463 élèves est une « éco-école » (moins de 500 établissements ont ce label en France) sous la tutelle des sœurs de la présentation de Marie. Le thème choisi pour mettre en œuvre un projet de développement durable a porté sur le tri sélectif, l'énergie et l'eau. Les intervenants ont souligné « *qu'entre un chef d'établissement et un président d'OGEC, il faut s'approprier!* ». La confiance a été au cœur de ce projet cohérent.

**3<sup>e</sup> expérience : groupe scolaire Fénelon à Vaujours (avec Côme Idrac et Patrick Lalague)**

La dimension particulière de cet ensemble tient à la diversité des intervenants et des interlocuteurs, notamment le Ministère de l'Education nationale et le Ministère de l'Agriculture. Dans cette école de contrastes et de richesses, le projet « *Accueillir largement!* » est beau mais difficile. Au premier plan des préoccupations : les conditions de travail et les espaces de vie pour les enseignants et pour les élèves. Ainsi la relation à l'élève y est abordée à la lumière du vivre ensemble. La solidarité financière est également un souci majeur des responsables du groupe scolaire.



PHOTO MATHIEU  
à votre service depuis plus de 50 ans

**Merci Photo Mathieu !**

**[www.photomathieu.com](http://www.photomathieu.com)**



## Histoire de la Maison de la Mutualité



© www.photomathieu.com

Il faut revenir à la toute fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec la loi de 1898 qui a libéré le monde mutualiste et remplacé le dispositif mis en place par Napoléon III par un système infiniment plus libéral. Cette loi qui marque l'essor de la mutualité dans toute la France est à l'origine de la mutualité moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui. Tout ira ensuite très vite avec la constitution, dès 1901, de la première association regroupant les sociétés des secours mutuels, ancêtre de la FNMF (Fédération nationale de la Mutualité française). La force de la mutualité réside alors dans son maillage de plus en plus important sur tout le territoire, mais cela en fait également sa faiblesse, car elle est dispersée. Dès 1904, ce qui va devenir la FMS (Fédération mutualiste de la Seine) demande à la Ville de Paris de lui accorder, conformément à la législation, des locaux pour regrouper les différentes Mutuelles au sein d'un même lieu. Différents espaces sont évoqués, mais cela prendra près de 20 ans avant qu'un site ne soit finalement trouvé.

En 1924, un terrain vague est choisi pour ce qui va devenir la Maison de la Mutualité. Ce terrain est vendu à la FMS par la Ville de Paris et il faudra encore 4 ans pour obtenir les différentes autorisations en vue de la construction du bâtiment que nous connaissons aujourd'hui. Gaston Doumergue, Président de la République, en pose la première pierre en 1929.

Les architectes Lesage et Miltgen réalisent ensuite la construction de cette magnifique bâtisse : ils mettront près de deux ans et utiliseront des techniques avant-gardistes pour l'époque, grâce notamment au béton armé (1200 pieux sont coulés dans le sol pour consolider les fondations de l'édifice construit au-dessus de la Bièvre). Le 4 juillet 1931, le Président de la République Paul Doumer inaugure la Maison de la Mutualité dont la façade sera inscrite à l'inventaire des monuments historiques en 1949.

À l'époque, le site était composé de trois parties :

- le Théâtre, avant-gardiste, comportait un cinéma parlant et pouvait accueillir jusqu'à 1789 personnes, chiffre hautement symbolique ;
- au-dessus, la salle des banquets pouvait accueillir 1000 convives, avec un espace dérobé, sous forme de niche, et dédié à l'orchestre ;
- le deuxième étage était réservé aux bureaux de la FMS, tandis que les trois étages supérieurs étaient occupés par différentes sociétés mutualistes.

Dès le début des années 30, la Maison de la Mutualité accueille expositions, spectacles, banquets, bals, réunions politiques, syndicales et professionnelles, enregistrements radiophoniques, concerts, conférences et même des championnats sportifs, devenant ainsi un des hauts lieux de la vie culturelle et sociale française. Outre tous les Présidents de la République successifs, le Théâtre de la Mutualité a accueilli Edith Piaf, Jacques Brel, Léo Ferré, Bjork, pour ne citer qu'eux. Marcel Cerdan y a disputé un match de boxe et Charlie Chaplin y a enregistré la musique de quelques-uns de ses films, tant l'acoustique y était réputée.

Nouveau gestionnaire depuis 2010, GL Events a décidé, à son arrivée, de redonner toute sa place, sur le marché de l'évènementiel national et international, à ce lieu dont l'identité est si forte. Il a ainsi confié la réalisation d'importants travaux à l'architecte Jean-Michel Wilmotte avec l'objectif de rénover ce bâtiment dans le respect de sa dimension patrimoniale. Après deux ans de travaux, la nouvelle Maison de la Mutualité a ainsi rouvert ses portes le 6 mars 2012.

Sa vocation est aujourd'hui de continuer à être un lieu d'échanges par excellence et d'accueillir tous types de projets évènementiels de 10 à 2500 personnes.

Ecrivons ensemble la suite de son histoire...

## La FNOGEC remercie de leur soutien ses partenaires



BANQUE ET CITOYENNE



CAISSE D'EPARGNE



UNIPREVOYANCE



AG2R LA MONDIALE



Aplon



Logiciels et services  
pour les établissements privés



SERVICES DE QUALITÉ DE VIE

# TABLEAU DE BORD

## ■ CHIFFRES UTILES

SMIC horaire brut au 1<sup>er</sup> janvier 2015: 9,61 €

Salaire minimum de branche horaire brut au 1<sup>er</sup> septembre 2014: 9,84 €

Salaire minimum de branche mensuel brut au 1<sup>er</sup> septembre 2014 pour 151,67h = 1457,52 €

SMIC mensuel brut pour 151,67h : 1457,52 € au 1<sup>er</sup> janvier 2015

Plafond mensuel de la Sécurité sociale au 1<sup>er</sup> janvier 2015: 3170 €

Valeur du point de la fonction publique au 1<sup>er</sup> juillet 2010: 55,5635 €

Valeur du point de la CC PSAEE du 14 juin 2004 depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014: 17,06 €

Valeur du point CFA/CFC: 74,08 € depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014

## ■ Codes IDCC (Intitulé de la convention collective/statut)

### Intitulé de la convention collective / statut

0390 professeurs de l'enseignement secondaire libre

1334 psychologues de l'enseignement privé

1446 enseignants HC du technique et chefs de travaux

1545 enseignants primaire catholique

2152 CFA CFC

2408 CC PSAEE

9999 (sans CC) statuts des chefs d'établissements

## ■ AGENDA

1<sup>er</sup> septembre 2015 :  
Rentrée scolaire

10 mai 2016 :  
Journée GESTION 2016 au Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux (PACI).

## Faites-le quand même

Les gens sont souvent déraisonnables, illogiques et centrés sur eux-mêmes,

Pardonne-les quand même...

Si tu es gentil, les gens peuvent t'accuser d'être égoïste et d'avoir des arrières-pensées,

Sois gentil quand même...

Si tu réussis, tu trouveras des faux amis et des vrais ennemis, Réussis quand même...

Si tu es honnête et franc, il se peut que les gens abusent de toi, Sois honnête et franc quand même...

Ce que tu as mis des années à construire, quelqu'un pourrait le détruire en une nuit,

Construis quand même...

Si tu trouves la sérénité et la joie, ils pourraient être jaloux, Sois heureux quand même...

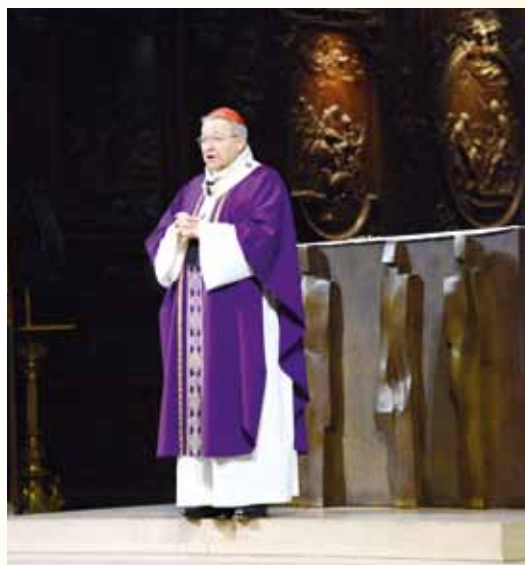
Le bien que tu fais aujourd'hui, les gens l'auront souvent oublié demain,

Fais le bien quand même...

Donne au monde le meilleur que tu as, et il se pourrait que cela ne soit jamais assez,

Donne au monde le meilleur que tu as quand même...

Tu vois, en faisant une analyse finale, c'est une histoire entre toi et Dieu, cela n'a jamais été entre eux et toi.



Mère Teresa