

# Les petits établissements de l'Enseignement catholique



Secrétariat général de l'Enseignement catholique



## Une étude du service Études et prospective Janvier 2016





## Les auteurs de l'étude

**Catherine UHEL**, directrice des Études et de la prospective

**Giorgia CERIANI SEBREGONDI** chargée de mission au service Études et prospective

## Les co-auteurs de l'étude

**Maurice CORBIN**, réseau Solfège

Avec la participation de **Clarisse WALCKENAER**, FNOGEC

## Les membres de la COPRODE (commission prospective et développement)

**Patrick BERGER**, chef d'établissement, Mère Teresa Villeurbanne (69)

**Hervé BONAMY**, directeur diocésain de Nantes

**Claude BAUQUIS**, directeur diocésain de Rodez et Cahors

**Françoise GAUSSEN**, directrice diocésaine de Marseille

**Marc HERITIER**, directeur diocésain de Viviers

**Philippe MIGNOT**, chef d'établissement, La Malassise, Saint Omer (62)

**Sylvie PICARD**, Vice-présidente de la FNOGEC

**Olivier ROUCHER**, directeur diocésain de Versailles

**Claire TILLY**, chef d'établissement, École Saint Stanislas, Toulouse (31)





*Être un petit établissement oblige à être inventif et créatif parce que l'on est toujours sur la sellette, rien n'est gagné d'avance.*

*Chef d'établissement d'un collège de moins de 150 élèves.*



## SOMMAIRE

<b>Introduction Pourquoi et comment étudier les petits établissements ?</b> .....	<b>10</b>
<b>Partie 1 La mesure du phénomène</b> .....	<b>12</b>
A) Combien peut-on recenser de petits établissements ? .....	12
1) La situation en 2014 .....	12
2) La situation dix ans auparavant, en 2005 .....	13
B) Cette situation est-elle la même dans l'Enseignement public ? .....	14
C) La diversité de la petitesse .....	16
1) Dans le 1 <sup>er</sup> degré .....	16
2) Les collèges .....	20
3) Les lycées .....	23
D) La géographie des petits établissements : localisation et évolution .....	25
1) Une implantation au croisement de l'histoire et de la géographie .....	25
2) Une évolution des effectifs globalement à la baisse depuis 10 ans sur l'ensemble du territoire, particulièrement pour les petits collèges.....	30
<b>Partie 2 Des établissements fragiles</b> .....	<b>41</b>
A) Une fragilité majeure : la fragilité économique .....	41
B) Comment contourner la difficulté économique ?.....	45
1) L'appel au bénévolat .....	45
2) La très grande rigueur de gestion .....	46
3) Le développement d'activités annexes .....	47
4) Le recours à la solidarité .....	48
<b>Partie 3 Les petites écoles : spécificités pédagogiques et fonctionnelles</b> .....	<b>53</b>
A) Une organisation marquée par les classes à niveaux multiples.....	53
B) Un chef d'établissement sans décharge mais pas sans charge.....	60
1) Une responsabilité chronophage.....	60
2) Etre ici et ailleurs .....	60



3) Le visage de l'école .....	61
4) Une pression grandissante .....	61
<b>Partie 4 Les petits établissements du second degré, difficultés et succès .....</b>	<b>63</b>
A) L'« effet taille » sur la communauté éducative .....	63
1) Le difficile recrutement des enseignants.....	63
2) Des équipes soudées autour d'un chef d'établissement polyvalent .....	64
3) Des parents très proches .....	65
B) L'« effet taille » sur les projets éducatifs ou comment transformer un handicap en atout .....	68
C) Quelques exemples concrets de dispositifs mis en place dans les petits établissements pour accueillir les élèves en difficulté. ....	74
1) Dégager du temps pour le suivi des élèves.....	74
2) Mettre en place des tutorats.....	75
3) Créer des groupes de besoins.....	76
4) Travailler sur la capacité de concentration des élèves .....	76
5) Évaluer plus fréquemment et travailler l'orientation .....	76
6) Travailler avec les parents .....	77
D) L'ambition au service des réussites .....	79
<b>Partie 5 Quelles perspectives pour les petits établissements ? .....</b>	<b>83</b>
A) Savoir maintenir certains petits établissements.....	83
B) Savoir en fermer d'autres .....	85
<b>ANNEXES.....</b>	<b>92</b>
<b>ANNEXE 1 Enjeux techniques et juridiques d'une fermeture d'établissement .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 2 Méthodologie de l'étude .....</b>	<b>100</b>



## Introduction

### Pourquoi et comment étudier les petits établissements ?

Les « petits établissements » occupent dans l'Enseignement catholique une place tout à fait particulière. Instinctivement on sait qu'ils sont nombreux, souvent perçus comme fragiles et on y fait couramment référence dans les lieux où l'on parle de stratégie générale.

Ils sont évoqués souvent de deux manières : soit pour faire l'apologie d'une politique de défense systématique, soit au contraire pour inciter à une politique de rationalisation amenant à les supprimer.

On ne disposait jusqu'à présent d'aucune étude synthétique multidimensionnelle permettant d'en dégager les spécificités en terme à la fois de pédagogie, de fonctionnement de la communauté éducative, de gestion des ressources humaines et de problématiques économiques.

Aussi est-ce pour tenter de mieux éclairer le débat interne à ce sujet que la Commission permanente, sur proposition du Secrétaire général, a demandé à l'automne 2014 une étude sur ce sujet.

Le premier travail de la Commission prospective et développement, réunie sur ce sujet à partir de septembre 2014 a porté sur la question cruciale de la définition de « petit » et elle a gardé, après plusieurs essais, les seuils suivants :

- ◆ moins de trois classes pour les écoles
- ◆ moins de 150 élèves pour les collèges
- ◆ moins de 200 élèves pour les lycées d'enseignement général et technologique
- ◆ moins de 150 élèves pour les lycées professionnels

Les informations contenues dans la base Solfège permettent d'étudier ces établissements qui représentent environ 10 % des établissements de l'Enseignement catholique du point de vue quantitatif : on peut appréhender leur nombre d'élèves et de divisions, leur structure pédagogique, leur évolution dans le temps<sup>1</sup>.

La localisation précise des établissements permet de cartographier leur répartition dans l'espace national<sup>2</sup>. En mettant en corrélation l'implantation des petits établissements, les caractéristiques des espaces dans lesquels ils se situent<sup>3</sup> et des éléments d'évolution des effectifs, on peut compléter les cartes et aboutir à une meilleure représentation du phénomène.

---

<sup>1</sup> On a pris la situation en 2014 que l'on compare à celle de 2005.

<sup>2</sup> Un atlas accompagne cette étude.

<sup>3</sup> Données INSEE.

Les informations contenues dans la base Indice sont plus lacunaires mais donnent des éléments économiques à partir d'un échantillon.

Enfin les visites de terrain, l'enquête qualitative menée auprès des chefs d'établissement par un cabinet extérieur et la lecture de nombreux rapports enrichissent le propos pour tenter d'aboutir à une analyse, nous l'espérons, complète.



## Partie 1

### La mesure du phénomène

#### A) Combien peut-on recenser de petits établissements ?

##### 1) La situation en 2014

En 2014, selon les critères et les seuils retenus pour cette étude, l'Enseignement catholique comptait :

- ◆ 467 écoles de moins de trois classes (sur un total de 4 639 écoles)
- ◆ 202 collèges de moins de 150 élèves (sur un total en 1 577 collèges)
- ◆ 80 lycées d'enseignement général et technologique de moins de 200 élèves (sur un total de 803 LEGT)
- ◆ 82 lycées professionnels de moins de 150 élèves (sur un total de 516 LP)

Si l'on rapporte le nombre d'élèves scolarisés dans les petits établissements au nombre global d'élèves de l'Enseignement catholique, ils constituent un faible pourcentage : 2 % des écoliers de l'Enseignement catholique, 3 % des collégiens et des lycéens des filières générales et technologiques et 5 % des lycéens des filières professionnelles. Pourtant en poids dans la structure, ce pourcentage est au moins multiplié par trois comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : les petits établissements et leur poids en termes de structure et d'effectifs en 2014**

	En nombre d'établissements	En % des unités pédagogiques	En % des effectifs
<b>Écoles de moins de trois classes</b>	467	10	2
<b>Collèges de moins de 150 élèves</b>	202	12,8	3,1
<b>LEGT de moins de 200 élèves</b>	80	10	2,9
<b>LP de moins de 150 élèves</b>	82	15,9	5,9



Un peu plus d'un établissement sur 10 dans l'Enseignement catholique, quel que soit le niveau d'enseignement, est un petit établissement.

## 2) La situation dix ans auparavant, en 2005

En 2005 il y avait globalement 225 petits établissements de plus qu'en 2014.

**Tableau 2 : les petits établissements en 2005**

	En nombre d'établissements
<b>Écoles de moins de trois classes</b>	646
<b>Collèges de moins de 150 élèves</b>	232
<b>LEGT de moins de 200 élèves</b>	94
<b>LP de moins de 150 élèves</b>	84

La comparaison des deux groupes doit être faite avec prudence. Certes le groupe de 2014 est nettement plus étroit qu'en 2005<sup>4</sup> mais ce rétrécissement peut être lié à deux phénomènes totalement opposés en ce qui concerne le comportement des effectifs :

- ◆ soit, comme c'est le cas le plus fréquent, une disparition des plus petits établissements, qui, perdant de plus en plus d'élèves, sont conduits à la disparition où à la fusion ;
- ◆ soit, au contraire, un mouvement de croissance d'effectifs qui les a fait « grossir » et passer au-dessus du seuil de « petits ».

On verra plus loin comment décrire plus particulièrement le mouvement mais on peut d'ores et déjà noter que la tendance à la réduction du nombre d'établissements qui a affecté l'Enseignement catholique dans son ensemble (quel que soit le niveau d'enseignement), a été plus marquée pour les petits établissements.

**Tableau 3 : Le mouvement de concentration des établissements**

	Évolution totale du nombre d'étab. entre 2005 et 2014	Évolution du nombre de petits étab. entre 2005 et 2014

<sup>4</sup> 831 établissements contre 1056 en 2005.

<b>Écoles</b>	- 9 %	- 27 %
<b>Collèges</b>	- 3 %	- 12,9 %
<b>LEGT</b>	- 0,9 %	- 15 %
<b>LP</b>	- 2,3 %	- 2,4 %

Enfin, on gardera en mémoire que parmi le groupe des 831 petits établissements de 2014, tous n'étaient pas présents en 2005, soit qu'ils aient été alors au-dessus des seuils, soit que leur création soit postérieure à 2005.

## B) Cette situation est-elle la même dans l'Enseignement public ?

La comparaison est mal aisée car les seuils utilisés dans les publications statistiques du ministère de l'Éducation nationale sont différents et que pour le premier degré le public distingue école maternelle et école élémentaire (qui sont donc comptabilisés comme des UP différentes) là où les statistiques de l'Enseignement catholique les globalisent.

Néanmoins il apparaît que la situation est très contrastée selon les niveaux d'enseignement.

Dans le premier degré, l'Enseignement catholique a proportionnellement moins de petites écoles que le secteur public.

L'implantation communale héritée du XIX<sup>e</sup> siècle est encore très forte<sup>5</sup> malgré la politique de regroupements intercommunaux amorcée par les pouvoirs publics, dès les années 1990. En 2014, il restait encore, dans le public, 14 % d'écoles élémentaires à classe unique !<sup>6</sup>

La chose n'est pas étonnante : dans toutes les zones en déprise démographique, l'école est un des services de proximité les plus structurants auquel les communes sont très attachées.

La présence d'un réseau d'établissements éducatifs en zone rurale est perçue comme un élément majeur de la qualité de vie de la population et un facteur d'attraction de nouveaux résidents.

---

<sup>5</sup> Une commune doit être pourvue d'au moins une école élémentaire publique. Il en va de même de tout hameau séparé du chef-lieu, ou de toute autre agglomération, par une distance de trois kilomètres et réunissant au moins quinze enfants d'âge scolaire. (*Loi du 30 octobre 1886*).

L'article L. 212-2 du code de l'éducation prévoit, sous certaines conditions, que deux ou plusieurs communes peuvent se réunir pour l'établissement et l'entretien d'une école.

<sup>6</sup> RERS 2015.

Dans le second degré la situation est inverse : l'Enseignement catholique a des établissements, en moyenne, plus petits que l'Enseignement public. Le phénomène, déjà sensible pour les collèges<sup>7</sup> l'est encore plus pour les lycées.<sup>8</sup>

Les seuils retenus pour cette étude ne sont pas ceux, traditionnellement utilisés dans les statistiques du MEN, néanmoins on peut comparer facilement l'état des établissements du second degré de moins de 100 élèves.

---

<sup>7</sup> La taille moyenne des collèges de l'EC est de 421 élèves contre 494 pour l'Enseignement public.

<sup>8</sup> La taille moyenne des LEGT de l'EC est de 498 élèves contre 995 pour l'Enseignement public et la taille moyenne des LP de l'EC est de 234 élèves contre 409 élèves pour l'Enseignement public



**Tableau 4 : les établissements du 2<sup>nd</sup> degré de moins de 100 élèves, comparaison public/catholique en 2014**

	% des établissements		% des élèves	
	public	catholique	public	catholique
<b>Collèges de moins de 100 élèves</b>	0,8	6,6	0,12	1,2
<b>LEGT de moins de 100 élèves</b>	0,4	6,4	0,02	0,9
<b>LP de moins de 100 élèves</b>	0,7	18,2	0,10	5

### C) La diversité de la petitesse

#### 1) Dans le 1<sup>er</sup> degré

Un premier groupe parmi les écoles permet de distinguer les « tout petits » qui ont moins de 20 élèves : 29 écoles qui fonctionnent à l'exception de deux d'entre elles sur le mode de la classe unique. Sans surprise, 68 % d'entre elles sont situées selon l'INSEE dans des communes isolées hors de l'influence des pôles urbains : îles bretonnes<sup>9</sup>, zones rurales isolées<sup>10</sup>, plateaux montagneux<sup>11</sup>... La première cause de l'extrême petitesse pour le 1<sup>er</sup> degré est à chercher dans l'isolement et la déprise démographique.

Les autres (32 %) appartiennent à des zones péri-urbaines, classées par l'INSEE dans la catégorie des communes multipolarisées des grandes aires urbaines et parfois, mais plus rarement sont situées dans des centres urbains, où elles sont souvent déjà en voie de restructuration<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Notre Dame la Blanche à Houedic, 5 élèves ; Ste Anne à Ouessant, 17 élèves

<sup>10</sup> St Joseph à Carelles en Mayenne, 15 élèves ; Saint Joseph à Langouria dans les Côtes d'Armor, 19 élèves

<sup>11</sup> Les Hermeaux sur le plateau de l'Aubrac, 7 élèves ; Saint Jean Roure dans les Monts d'Ardèche, 13 élèves

<sup>12</sup> Certaines ont d'ailleurs fermé leurs portes en 2015 ainsi Notre-Dame de Pau transférée à Saint-Maur à la rentrée.

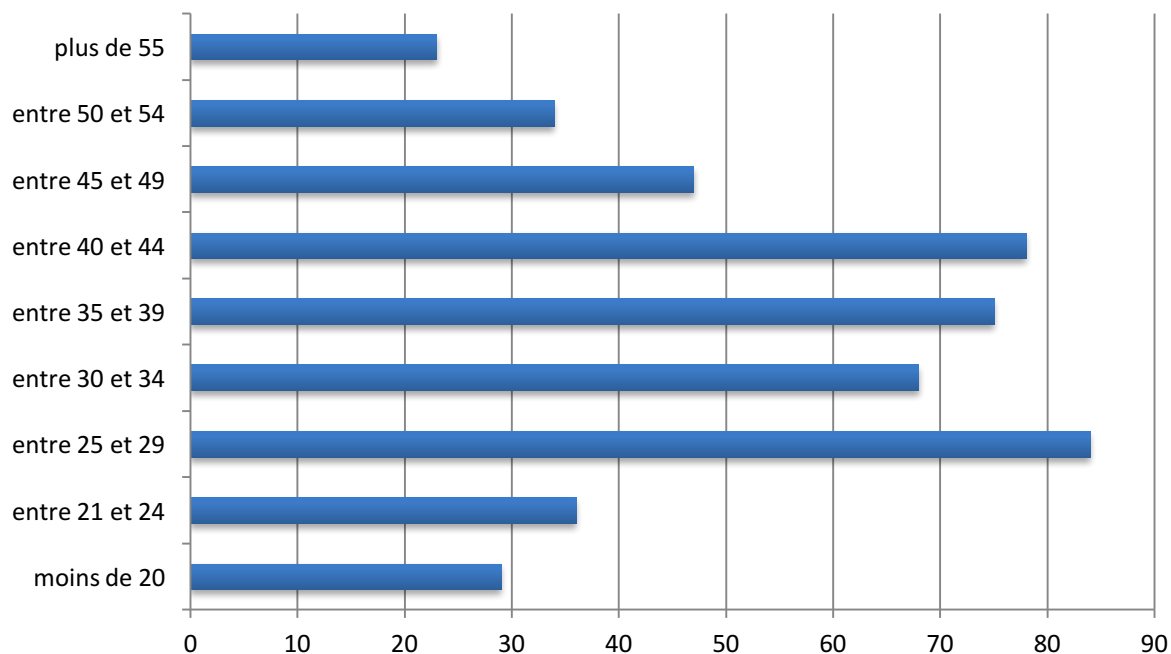


À l'autre extrémité du spectre, 23 établissements avec plus de 55 élèves, tout en ayant moins de trois divisions, sont recensés dans les systèmes d'information de l'Enseignement catholique. Ils ne sont pas dans des zones rurales, à l'exception de l'un d'entre eux.



On voit sur le graphique ci-après que la grande masse des petites écoles a entre 25 et 49 élèves.

**Graph 1 : Répartition des petites écoles selon leurs effectifs en 2014**

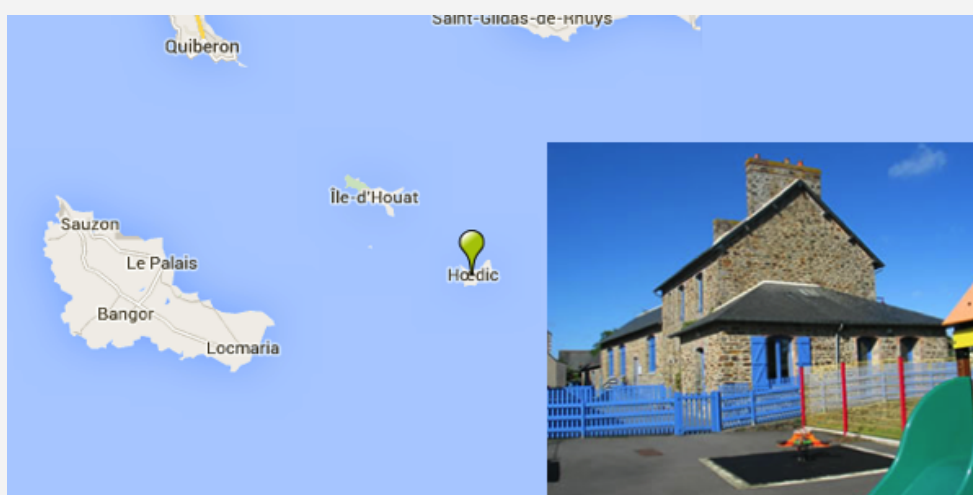


**La plus petite école de l'Enseignement catholique :**

Notre

à

Dame la  
Blanche  
Houedic



(académie de Rennes)

Annoncée par la presse locale comme « en sursis » l'école maternelle et élémentaire Notre Dame la

*Blanche est la seule école de l'île, sur laquelle habitent à l'année 120 personnes. En 2014 l'école compte 5 élèves.*

## 2) Les collèges

Les 202 collèges qui, en 2014, comptaient moins de 150 élèves forment un groupe sans doute plus homogène que les petites écoles.

Très peu sont « tout petits » (moins de 50 élèves). Il peut s'agir soit de collèges dont c'est la première année de fonctionnement et qui sont amenés à grossir<sup>13</sup>, soit d'établissements au projet pédagogique très spécifique, comme ceux qui dépendent de la fondation d'Auteuil<sup>14</sup>.

### *Un tout petit collège : Père Jacques à Combrey (académie de Créteil)*



*Installé dans les dépendances du Château de Combrey en Seine-et-Marne c'est un établissement qui dépend de la Fondation d'Auteuil. Le collège qui a ouvert en 2003 est adossé à la résidence sociale Frédéric Ozanam. Il a, en 2014, 44 élèves de 12 à 18 ans qui ont rencontré des difficultés scolaires ou ont connu une période de déscolarisation.*

Plus de la moitié des « petits collèges » franchissent la barre des 100 élèves. Leur structure pédagogique est-elle adaptée au nombre d'élèves ? Le graphique du nombre de divisions montre une tendance à avoir des classes très peu chargées... Le fait qu'un collège sur sept, parmi les petits

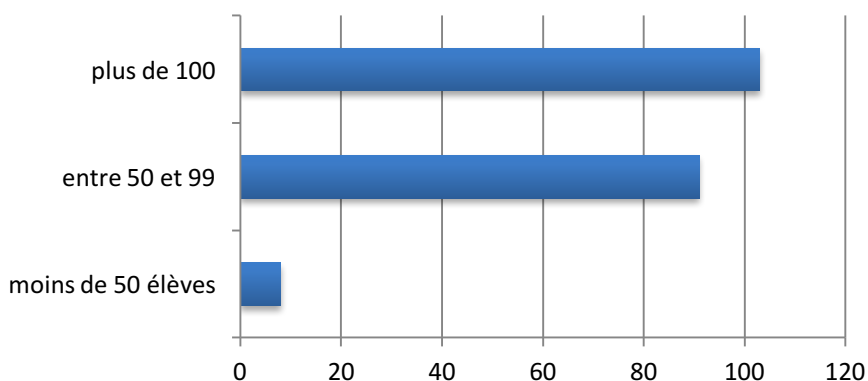
<sup>13</sup> A l'image par exemple du plus petit d'entre eux, le collège Sainte Thérèse à Lalbenque près de Cahors ouvert en 2014 avec une classe de sixième de 16 élèves mais qui en 2015 compte déjà 50 élèves et une nouvelle classe de cinquième dans une zone en croissance démographique et reprenant le contrat d'un collège en fermeture de la commune voisine de Pern.

<sup>14</sup> Les établissements dépendant des Apprentis d'Auteuil ont été inclus dans cette étude mais on doit garder à l'esprit que ces établissements, sous tutelle de la Congrégation du Saint-Esprit, ont comme spécificité d'être tournés vers des jeunes en grande difficulté scolaire ou familiale et d'avoir un modèle économique particulier dans lequel la contribution des familles est très faible.

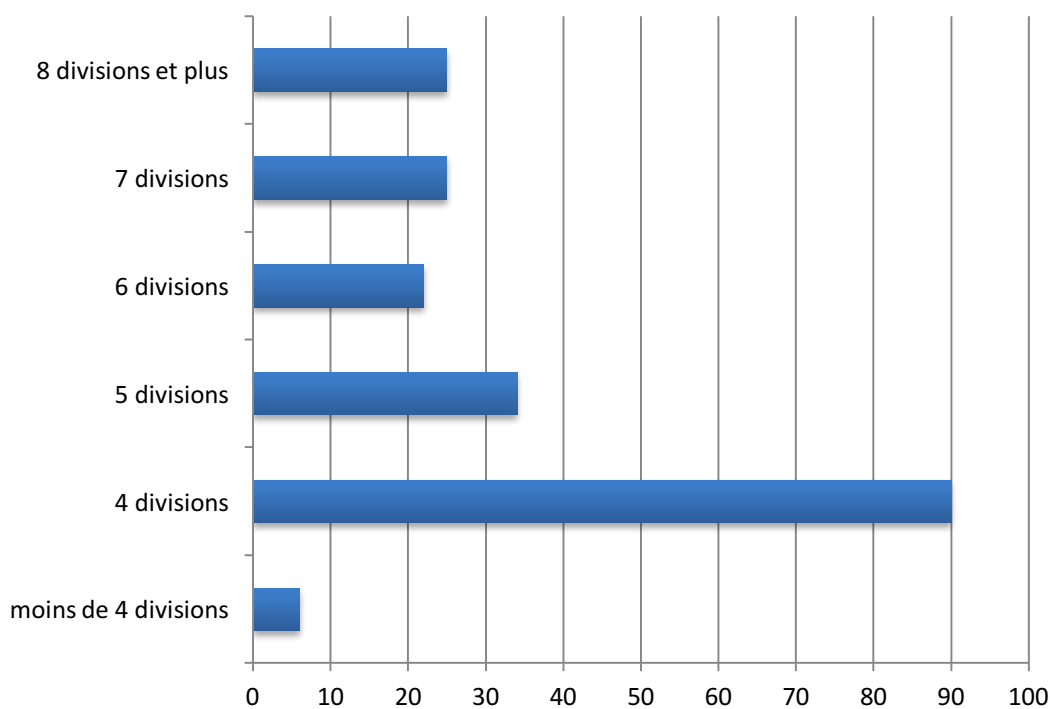
collèges, soit en-deçà des 15 élèves par classe s'explique en partie par le poids des collèges dépendant des Apprentis d'Auteuil dans la cohorte observée...




**Graph 2 : Répartition des petits collèges selon leurs effectifs en 2014**



**Graph 3 : Répartition des petits collèges selon leur nombre de divisions en 2014**




**Un collège au E/D<sup>15</sup> très faible : Clairefontaine à Duisans  
(académie de Lille)**



**College-Clairefontaine-Duisans.com**

*Un collège et un internat différents*



**Parce que votre enfant est :**  
 dyslexique,dys...,  
 reconnu ULIS T.S.L.,  
 n'est pas reconnu Dys...mais...,  
 a besoin d'une attention soutenue ,  
 ...

36 Rue du  
Château  
62161 DUISANS

**A des difficultés au collège:**  
 se désintéresse du scolaire , a déjà doublé au cours de sa scolarité : 1 fois, 2 fois,  
 a d'importantes lacunes dans les apprentissages fondamentaux,  
 a un comportement gênant parfois lié à une histoire , un vécu douloureux,  
 vit des choses difficiles,  
 se retrouve à l'écart de son établissement ,  
 ...

**N'hésitez pas à nous contacter ,  
 Clairefontaine est peut-être la solution pour l'aider à "SE GRANDIR"**

Tel.: 03 21 22 89 89 Fax: 03 21 24 17 02 ou clairefontaine-duisans@wanadoo.fr

*En 2014 le collège comptait 140 élèves mais 13 divisions. Le rapport entre le nombre d'élèves et le nombre de divisions semble très peu rationnel. Toutefois il est à la fois le produit d'une histoire (l'établissement a beaucoup perdu d'élèves dans les 10 dernières années, il comptait 261 élèves en 2005) et il est adapté au projet pédagogique : celui d'accueillir des enfants très en difficulté. Ce projet spécifique est porté par l'ensemble du diocèse et s'inscrit dans une politique de solidarité.*

### 3) Les lycées

La cohorte formée par les 80 LEGT et les 82 LP est trompeuse car l'examen attentif des établissements montre que, ce qui apparaît dans les bases informatiques comme des « petits lycées » avec un code RNE spécifique, est en fait très souvent une partie d'un ensemble plus vaste.

Si l'on considère les 80 LEGT observés, 11 d'entre eux seulement ne sont, si l'on en croit leurs sites internet, liés à aucune autre structure scolaire. Tous les autres affichent des liens avec d'autres entités et sont regroupés au sein d'ensembles scolaires.

Le rapprochement le plus classique est celui de l'ensemble scolaire qui va du 1<sup>er</sup> degré (maternelle généralement) au lycée : 45 % des petits LEGT coexistent ainsi avec une école et un collège. Pour 29 % le rapprochement se fait non pas verticalement mais plutôt horizontalement avec du lycée

<sup>15</sup> Nombre d'élèves par division.

professionnel. Enfin 15 % des petits LEGT sont liés avec un collège (mais sans école) et 11 % à la fois avec un collège et un lycée professionnel.





En ce qui concerne les 82 petits LPO recensés en 2014, seuls 34 sont isolés. Les 48 autres sont liés à d'autres structures selon des modalités assez proches de celles des LEGT décrites plus haut : domination du modèle vertical associant 1<sup>er</sup> degré, collège et lycée (40 %), suivi de l'association horizontale avec un LEGT (25 %) puis du rapprochement avec le collège (sans école ni LEGT) pour 19 % et enfin pour 16 % à la fois avec un collège et un LEGT.

## D) La géographie des petits établissements : localisation et évolution

### 1) Une implantation au croisement de l'histoire et de la géographie

L'observation des cartes où sont matérialisés, par un symbole, tous les petits établissements montre une réalité qui est en partie conforme à l'implantation historique de l'Enseignement catholique en France mais qui s'en écarte aussi, faisant appel à d'autres explications<sup>16</sup>.

L'implantation des petits établissements diverge de celle du reste de l'Enseignement catholique à mesure que l'on monte dans les niveaux.

#### La localisation des écoles de moins de 3 classes en 2014

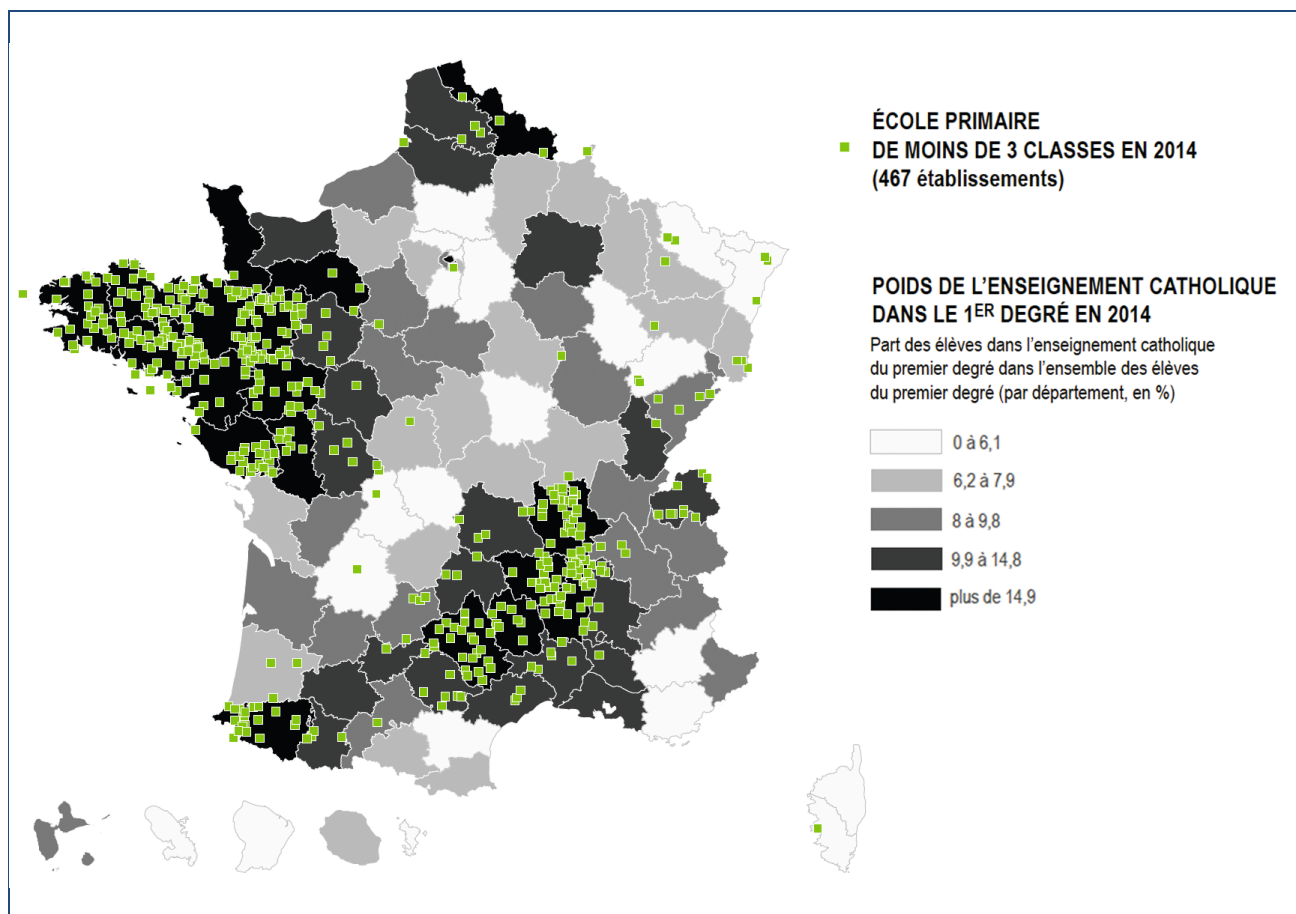
La carte d'implantation des petites écoles est très proche de celle des établissements primaires, quelle que soit leur taille, de l'Enseignement catholique. Elles sont concentrées dans le Grand-ouest (Bretagne, Pays de Loire et Vendée), ainsi qu'autour de l'axe Lyon-St Etienne-Le Puy-Rodez-Pau.

Seule exception : le Nord-Pas de Calais, région de forte implantation de l'Enseignement catholique, mais qui néanmoins a peu de petites écoles. Historiquement, elles ont été créées au moment du fort développement de l'industrie minière et ont, d'emblée, été des structures importantes.

On trouve des petites écoles en nombre surtout dans des territoires péri-urbains en lien avec de petits pôles (grand ouest), ou dans des territoires ruraux (Allier, Cantal, Haute-Loire, Aveyron...), zones de faible densité de population. On notera donc sans surprise que ce sont dans les académies de Clermont-Ferrand et de Toulouse que les petites écoles accueillent proportionnellement le plus d'élèves : 5,1 % et 4,8 % des écoliers de l'enseignement catholique de l'académie y sont scolarisés<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Pour faciliter la lecture, les cartes ont été insérées ici, mais on renvoie pour plus de confort de lecture à l'atlas réalisé à l'occasion de cette étude.

<sup>17</sup> A titre de comparaison on retrouve le même phénomène pour le public pour les académies de Clermont-Ferrand et de Toulouse et plus spécialement dans les départements de l'Allier, du Cantal, et de l'Aveyron.

**Carte 1 : l'implantation des petites écoles de l'Enseignement catholique en 2014<sup>18</sup>**


Cette coïncidence entre la géographie des petits établissements et la géographie générale de l'Enseignement catholique, très forte pour le 1<sup>er</sup> degré, s'estompe au collège puis encore plus au lycée.

### La localisation des collèges de moins de 150 élèves en 2014

La carte des petits collèges les localise dans les territoires de forte implantation de l'Enseignement catholique mais aussi dispersés un peu partout et en particulier dans des zones rurales<sup>19</sup> : la taille est alors surtout liée à la faiblesse de la démographie environnante. Dans l'académie de Limoges les petits collèges représentent 16,6 % des effectifs (contre 3,1 % en moyenne nationale) et 44,4 % des collèges.

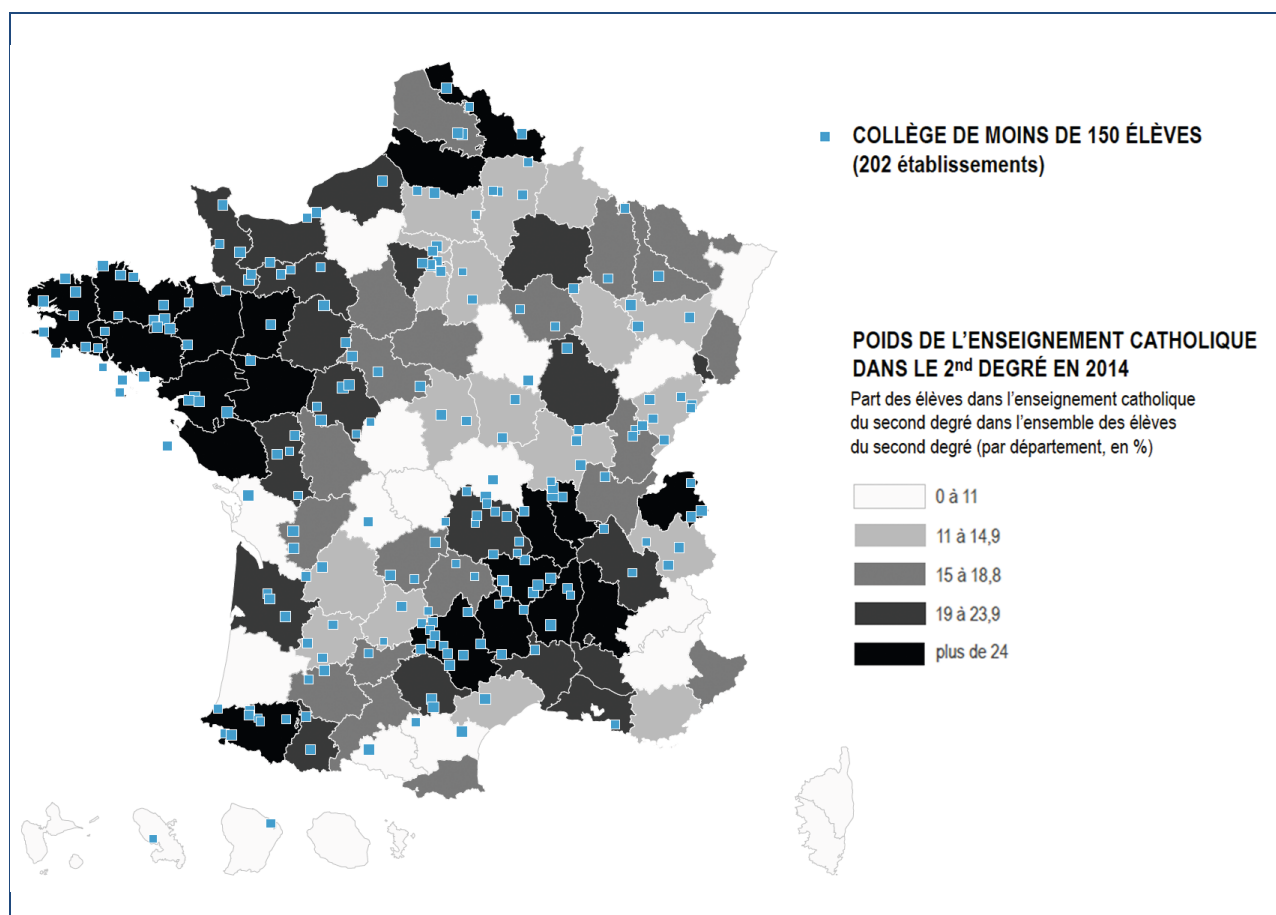
Parmi les départements, c'est l'Aveyron qui compte le plus de collèges de moins de 150 élèves.

<sup>18</sup> Les seuils retenus pour chacune des cartes montrant le poids de l'Enseignement catholique dans chaque départements, correspondent à une répartition en quintiles. Pour la carte des écoles le poids de l'Enseignement catholique par département va jusqu'à 49,4% en Vendée.

<sup>19</sup> Un collège sur 4 de moins de 150 élèves se trouve dans la catégorie INSEE en dehors d'une zone urbaine et 1 sur 4 appartient à une aire urbaine de moins de 15 000 habitants.

On distingue donc deux types d'implantations pour les petits collèges catholiques, l'une dans un maillage dense et réticulé liée à la présence de nombreuses petites écoles (c'est le cas de l'ouest), l'autre sous forme ponctuelle et dispersée, principalement en relation avec le caractère rural du territoire (c'est le cas du Centre).

**Carte 2 : l'implantation des petits collèges de l'Enseignement catholique en 2014**



### La localisation des LEGT de moins de 200 élèves, et des LP de moins de 150 élèves en 2014

Au niveau des LEGT et des LP, l'implantation des petits établissements est plutôt située aux marges des principales zones de présence de l'Enseignement catholique et s'explique avant tout par des facteurs d'ordre extérieur à l'Enseignement catholique. En ce qui concerne les LEGT on doit faire appel comme élément d'explication, surtout à la faible densité de population : les petits se trouvent plutôt dans les zones moins densément peuplées du territoire. Dans les académies de Clermont-Ferrand, de

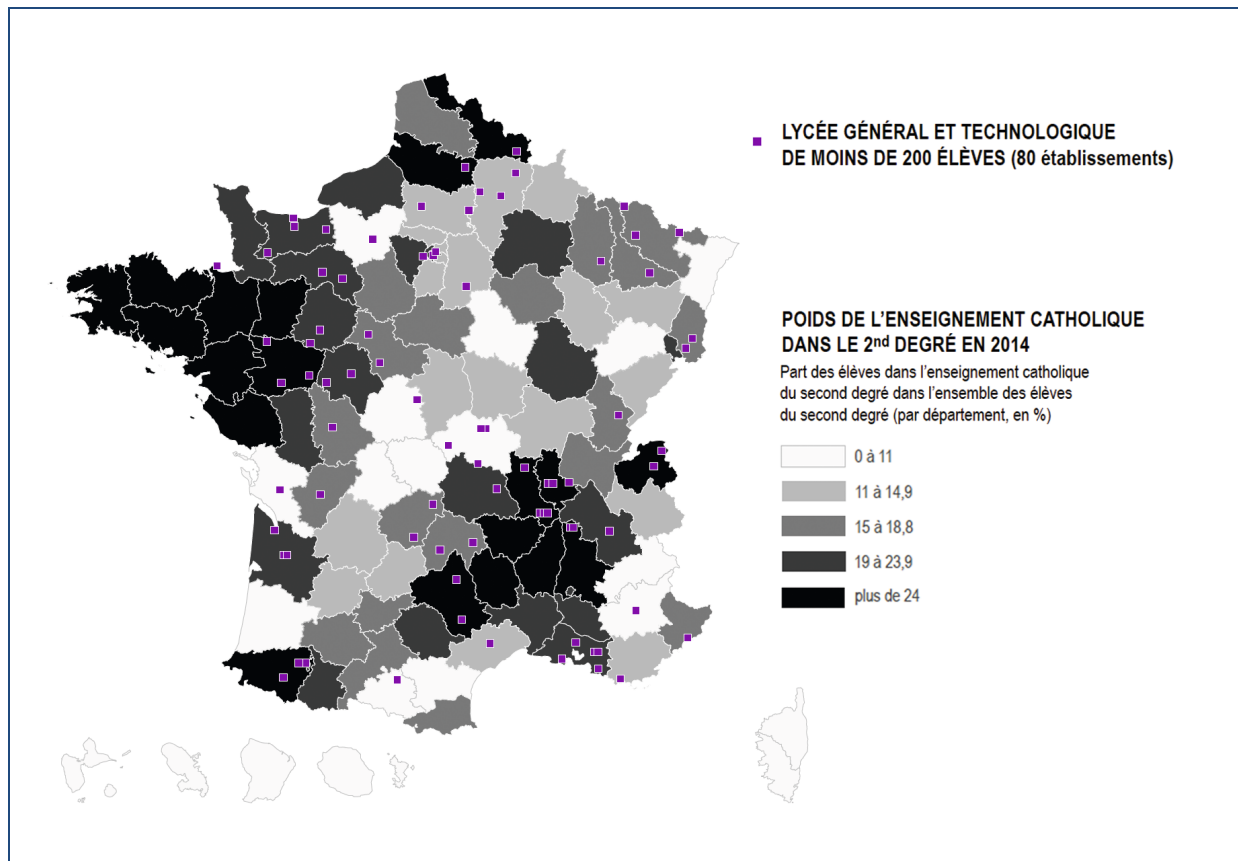
Caen et de Limoges les petits LEGT représentent respectivement 33,3 %, 28,6 % et 28,6 % des LEGT<sup>20</sup>.

Pour les LP on peut invoquer le caractère industriel de leur espace d'implantation. Ils sont en effet implantés sur l'axe Paris-Le Havre et sur l'axe Lyon-Grenoble, principales zones industrielles françaises, avec une présence secondaire le long de l'arc méditerranéen (industrie portuaire) et autour de Toulouse (aérospatiale). On retrouve également les petits LP dans le Nord-Pas de Calais, ancienne région minière et industrielle.

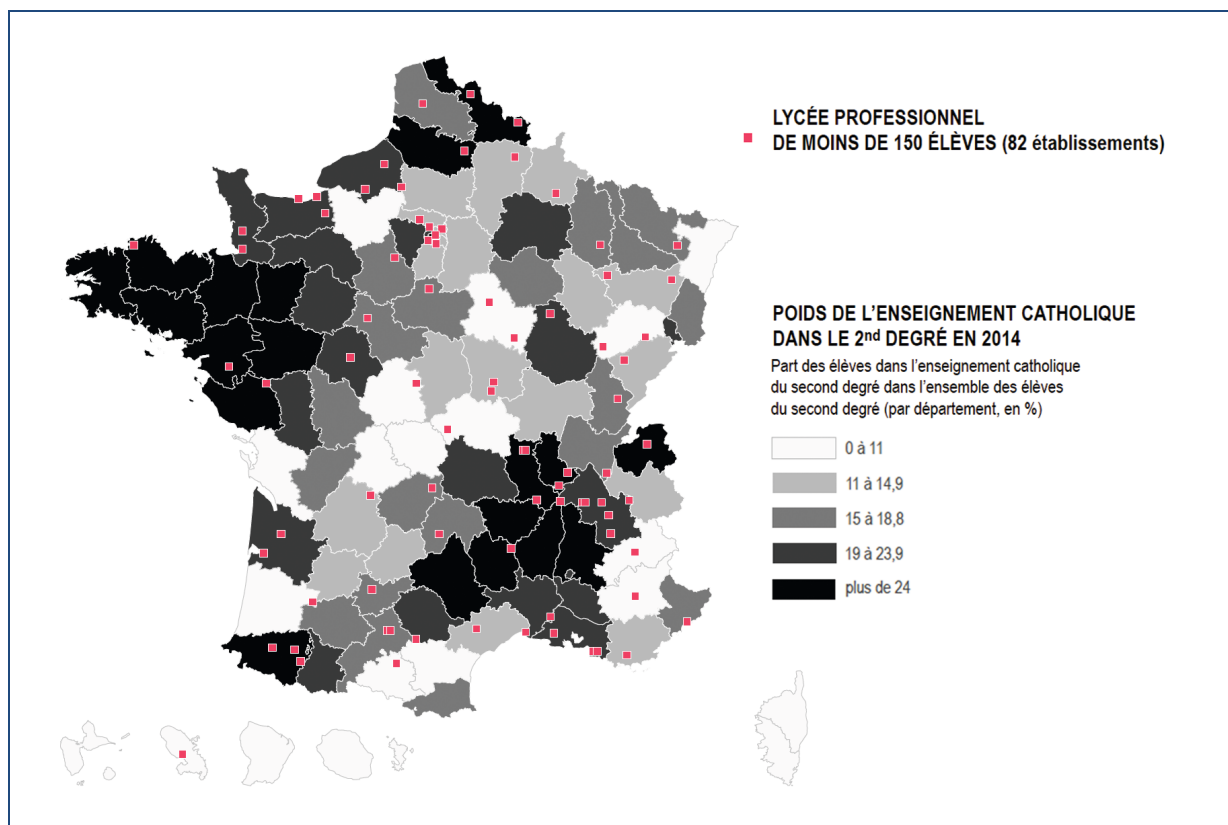
---

<sup>20</sup> 12,6% en moyenne nationale pour l'Enseignement catholique. Les trois mêmes académies de Clermont-Ferrand, de Caen et de Limoges se caractérisent également dans le public par leur sur-représentation des petits LEGT.

**Carte 3 : l'implantation des petits LEGT de l'Enseignement catholique en 2014**



**Carte 4 : l'implantation des petits LP de l'Enseignement catholique en 2014**



Le découplage croissant de l'implantation des petits établissements avec le reste des établissements de l'Enseignement catholique à mesure que l'on monte dans le niveau s'explique aussi par le fait qu'à partir du lycée, les familles envisagent plus facilement des déplacements longs pour rejoindre le lieu d'enseignement, alors que les écoles et les collèges s'adressant à des élèves moins autonomes, restent des établissements principalement de proximité.

La faible densité du réseau d'implantation des petits établissements catholiques au niveau LEGT et LP s'accompagne d'ailleurs aussi d'une sur-représentation des lycées avec internat, ce qui correspond bien à l'idée d'une aire d'attraction assez étendue, bien en dehors des principales zones de concentration de l'Enseignement catholique.

Même si les critères extérieurs semblent prépondérants pour expliquer la géographie d'implantation des petits lycées catholiques d'enseignement, on peut également noter que, à l'inverse, ils sont probablement absents des zones de forte implantation de l'Enseignement catholique car, dans ces territoires, ils arrivent en bout de chaîne d'un réseau suffisamment maillé pour les alimenter.

## 2) Une évolution des effectifs globalement à la baisse depuis 10 ans sur l'ensemble du territoire, particulièrement pour les petits collèges

Entre 2005 et 2014, les petits établissements, quel que soit le niveau, ont globalement perdu des effectifs et ont connu bien plus de fermetures que d'ouvertures. Cette évolution est à la fois liée à des facteurs extérieurs à l'Enseignement catholique (perte démographique de certains territoires, montée

d'une concurrence...) mais s'explique également par des politiques de CAEC, initiées puis mises en œuvre par les CODIEC, qui proposent des fermetures, souvent pour pouvoir redéployer des moyens.

La baisse est particulièrement significative pour les collèges, où les établissements en baisse et même en très forte baisse sont plus du double de ceux ayant connu une hausse d'effectifs. Un nombre important de petits collèges a d'ailleurs fermé durant cette période, en particulier dans le Massif central et sur ses marges, certainement en lien avec la diminution de la population dans ces départements plus ruraux.

Les effectifs des petites écoles sont également à la baisse depuis 10 ans, bien que de manière moins prononcée que pour les collèges, avec de nombreux établissements en très forte baisse, s'acheminant probablement vers une fermeture, et un grand nombre de disparitions entre 2005 et 2014. Les baisses comme les fermetures sont réparties sur l'ensemble des territoires d'implantation des petites écoles, sans géographie spécifique, si ce n'est la pointe ouest de la Bretagne, où les baisses d'effectifs sont particulièrement marquées. On retrouve ici la tendance à la concentration des établissements, et notamment des petits, décrite plus haut.

Cette contraction des petits établissements par baisse d'effectifs et par fermeture est nettement moins marquée pour le niveau lycée et plus spécifiquement pour les LEGT. On remarque pour les LEGT une partition est-ouest de la France, avec un dynamisme d'effectifs nettement plus fort côté ouest.

Pour les LP, ce sont les régions d'Ile-de-France, de Grenoble, Marseille et Toulouse qui sont les plus dynamiques, c'est-à-dire des régions porteuses d'un point de vue industriel sur le territoire français. Sachant que les filières proposées dans les lycées professionnels de l'enseignement catholique sont très majoritairement tertiaires, on peut faire l'hypothèse que cette corrélation géographique soit le reflet des catégories socio-professionnelles qui les composent : ces espaces industriels comptent probablement une population ouvrière nombreuse, pouvant orienter plus facilement ses enfants vers des filières professionnelles. Inversement, la très faible présence des petits lycées professionnels catholiques d'enseignement dans le Grand-ouest et notamment en Bretagne, s'explique probablement par le fait que les statistiques d'implantation représentées sur ces cartes ne comprennent pas les lycées agricoles. Cette dimension de l'enseignement professionnel catholique est bien représentée dans cette partie du territoire, contrairement aux LP non agricoles.

### ***Les petits lycées professionnels de l'enseignement agricole***

*L'enseignement agricole compte 51 petits lycées professionnels de moins de 150 élèves.*

*Ce qui représente 27 % des lycées professionnels de l'enseignement agricole et 12,4 % des effectifs totaux.*

*Il est à noter que 41 % de ces lycées font partie d'un ensemble scolaire, intégrant le plus souvent un collège (6<sup>e</sup>-3<sup>e</sup>) et/ou un LEGT. Une bonne partie d'entre eux ne sont donc petits que statistiquement, mais fonctionnent en réalité dans un contexte plus grand.*



*Les écarts d'effectifs vont de 52 élèves pour le plus petit, situé à Lamastre en Ardèche dans l'académie de Grenoble, et qui a fait l'objet d'une visite de terrain, à 150 élèves pour le plus grand, situé à Cholet dans l'académie de Nantes.*

*Les ¾ de ces lycées privés agricoles proposent un internat à leurs élèves, dont le recrutement est départemental, voire régional. Ces internats font souvent l'objet d'offres de locations d'hébergement pour des groupes extérieurs, afin de rentabiliser l'équipement.*

*La très grande majorité de ces lycées (84 %) propose des formations dès la 4<sup>e</sup> et jusqu'au Bac Pro, spécialisées dans les services à la personne en milieu rural.*

*Les formations agro et horticoles, ainsi que celles relatives à la conduite d'une entreprise agricole ou d'élevage arrivent loin derrière avec respectivement 12 % et 10 % des formations proposées dans ces lycées. La filière hippique concerne également 10 % d'entre eux.*

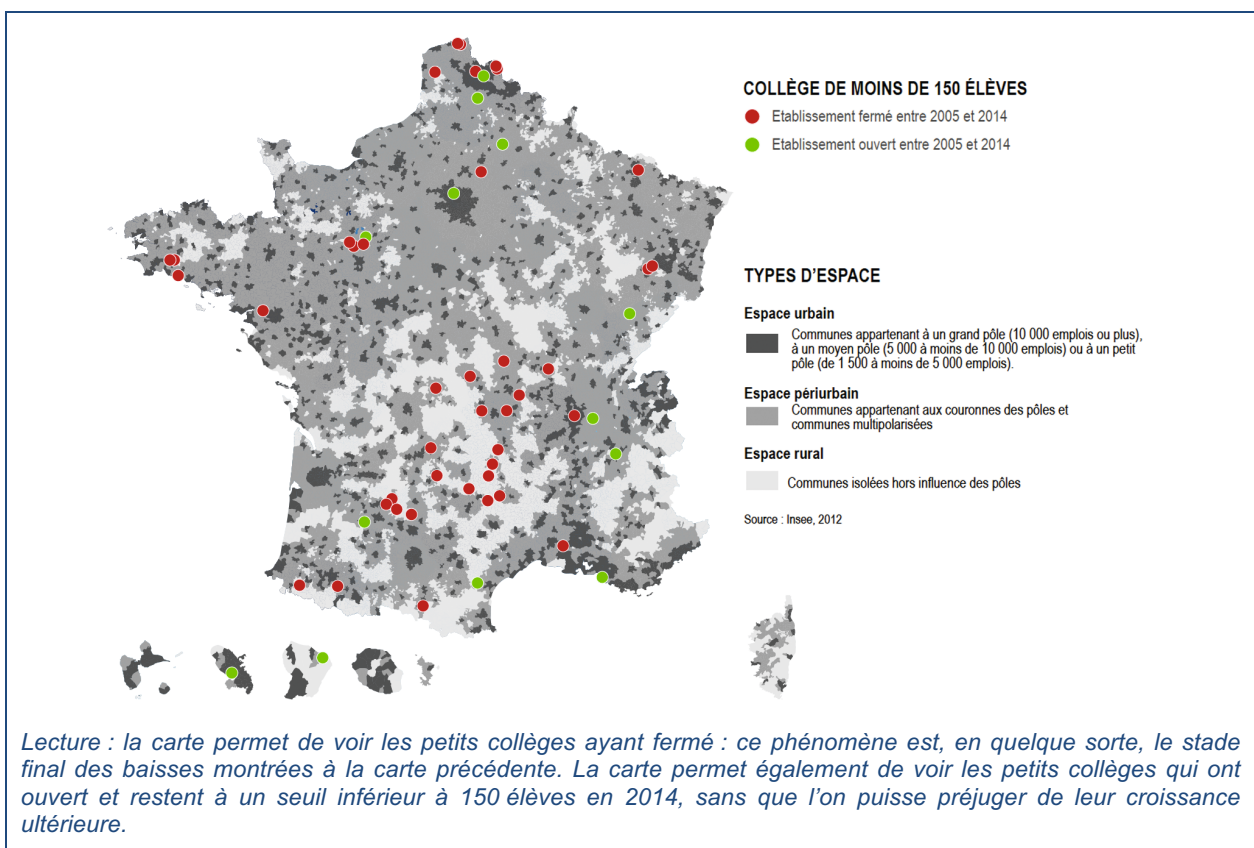
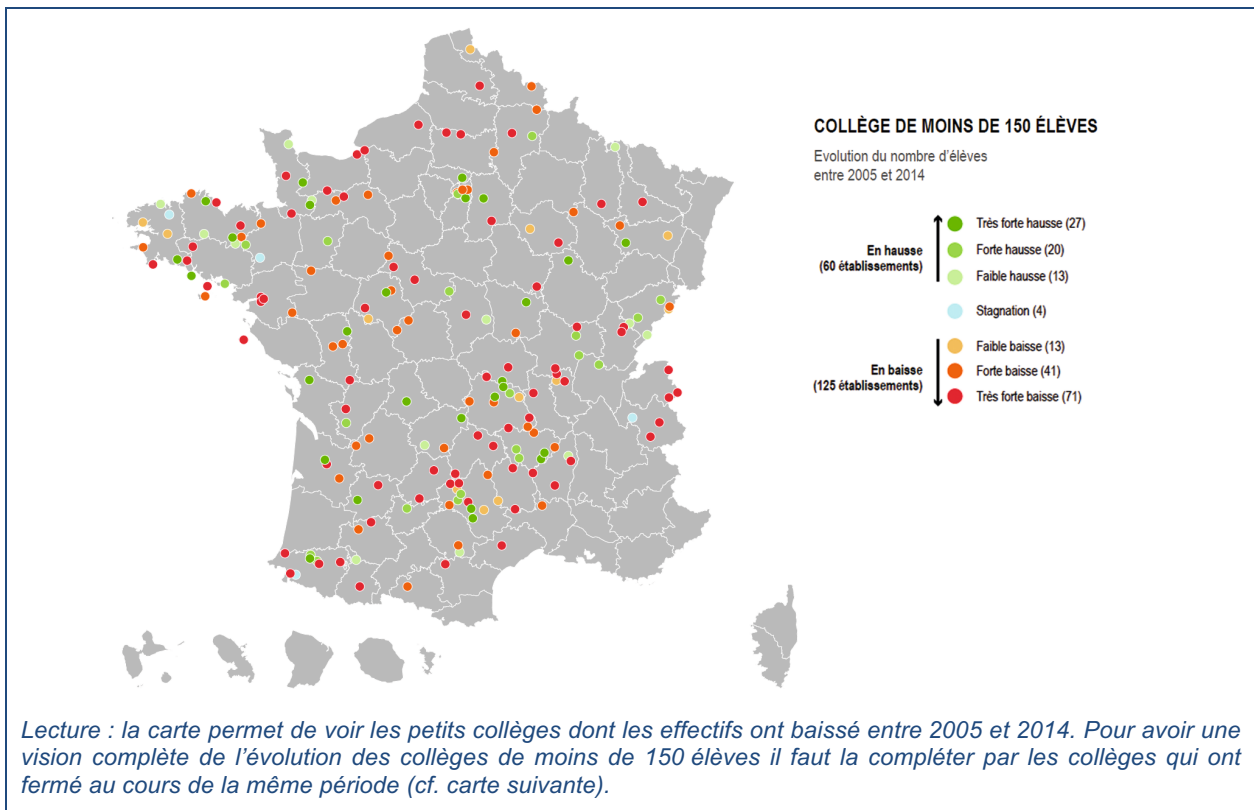
*1/3 des petits lycées agricoles accueille aussi de la formation continue, notamment dans les métiers de la petite enfance et des services à la personne.*

*Ces petits lycées privés agricoles sont dispersés sur le territoire mais ils sont plus nombreux dans les académies de Clermont-Ferrand (6 établissements), dans celles de Caen, Dijon et Montpellier (5 établissements dans chacune), puis dans celles de Toulouse et Grenoble (4 établissements dans chacune).*

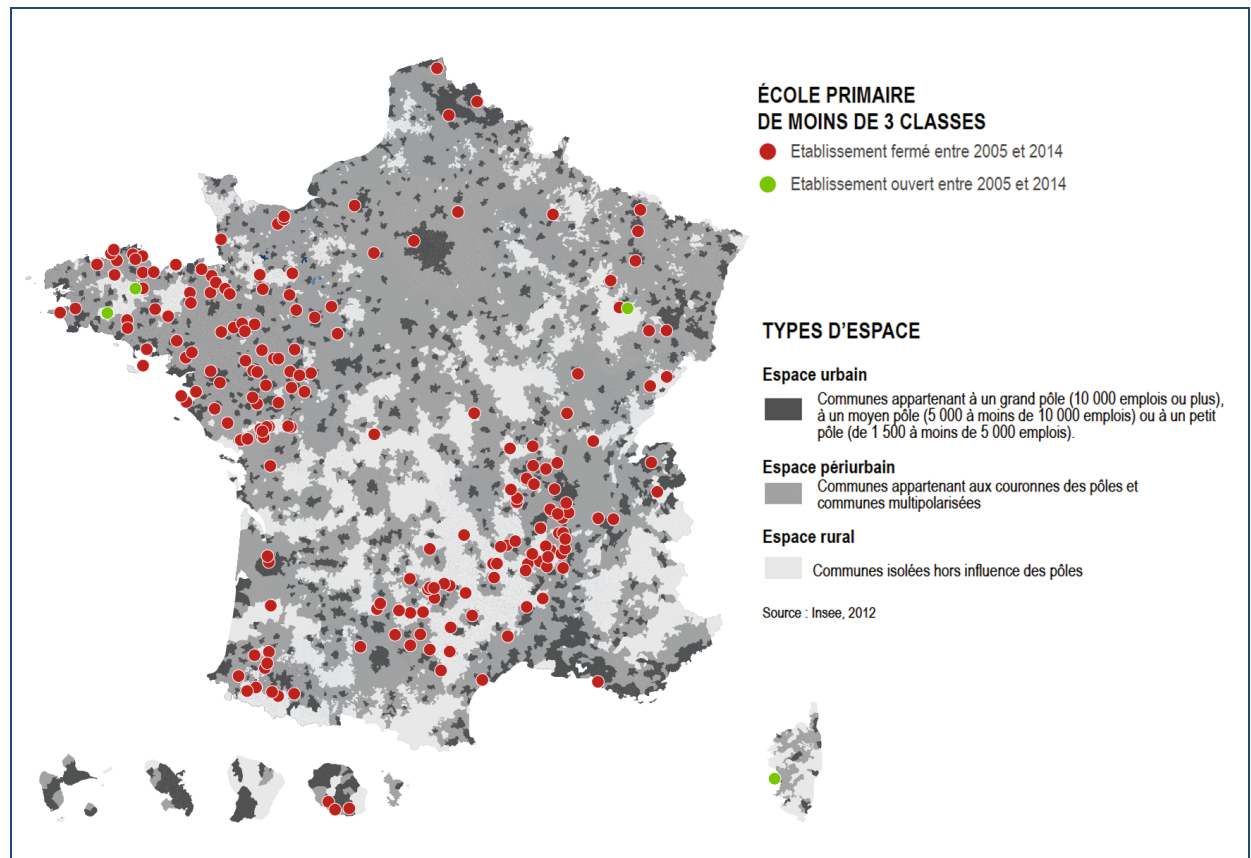
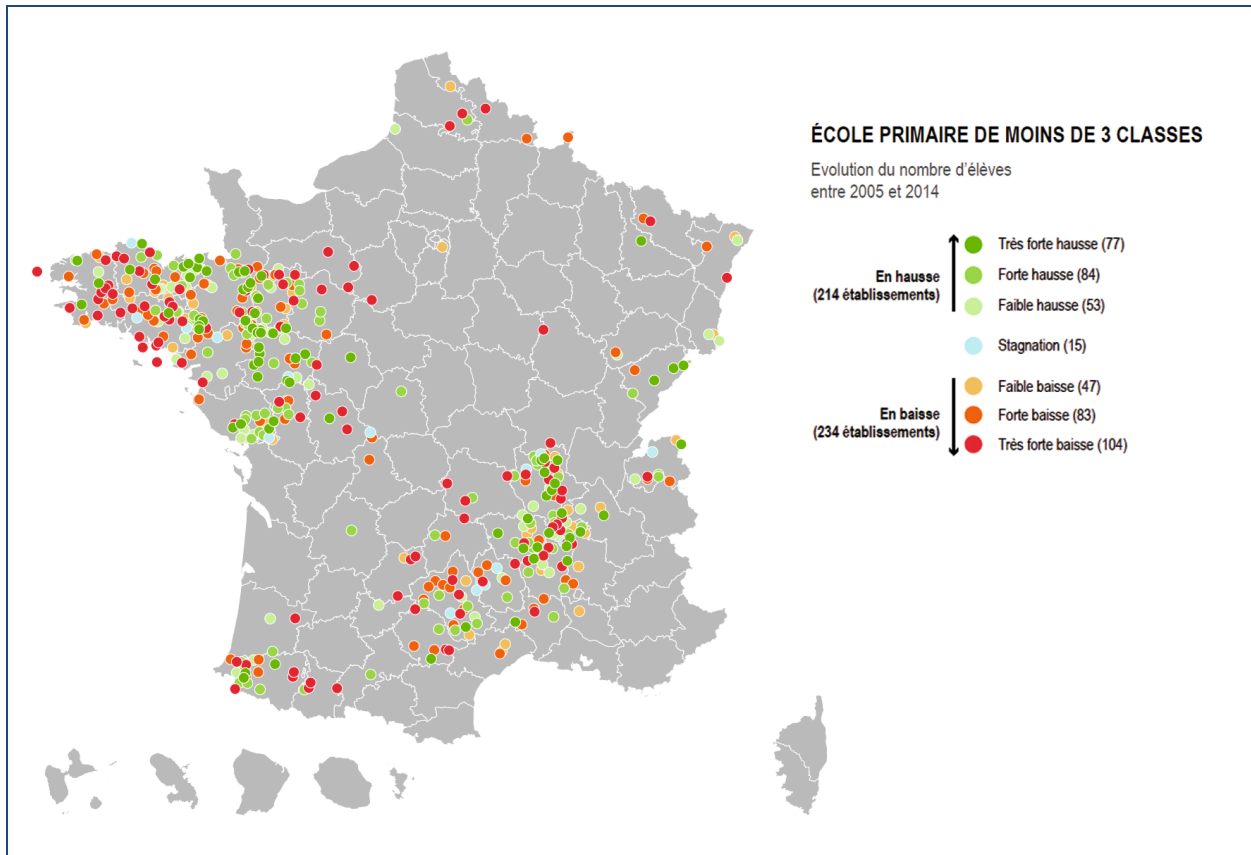
*On voit donc se dessiner une bande nord-est vers sud-ouest allant de la Bourgogne au Midi-Pyrénées, en passant par le Massif central et l'ouest du Rhône-Alpes, dans laquelle ces petits lycées privés sont plus concentrés. Ce qui n'est pas particulièrement étonnant puisqu'il s'agit de territoires avec une ruralité importante, et des reliefs montagneux pour une partie.*



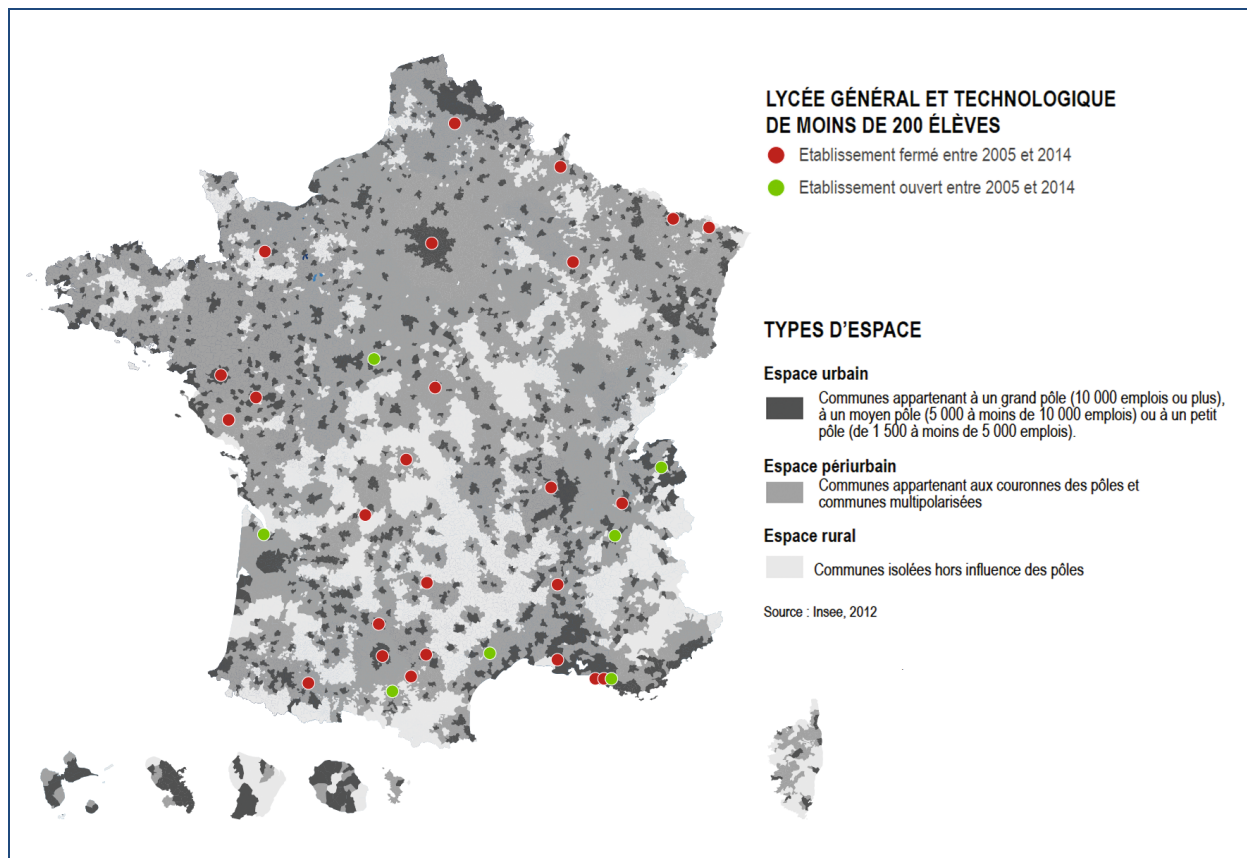
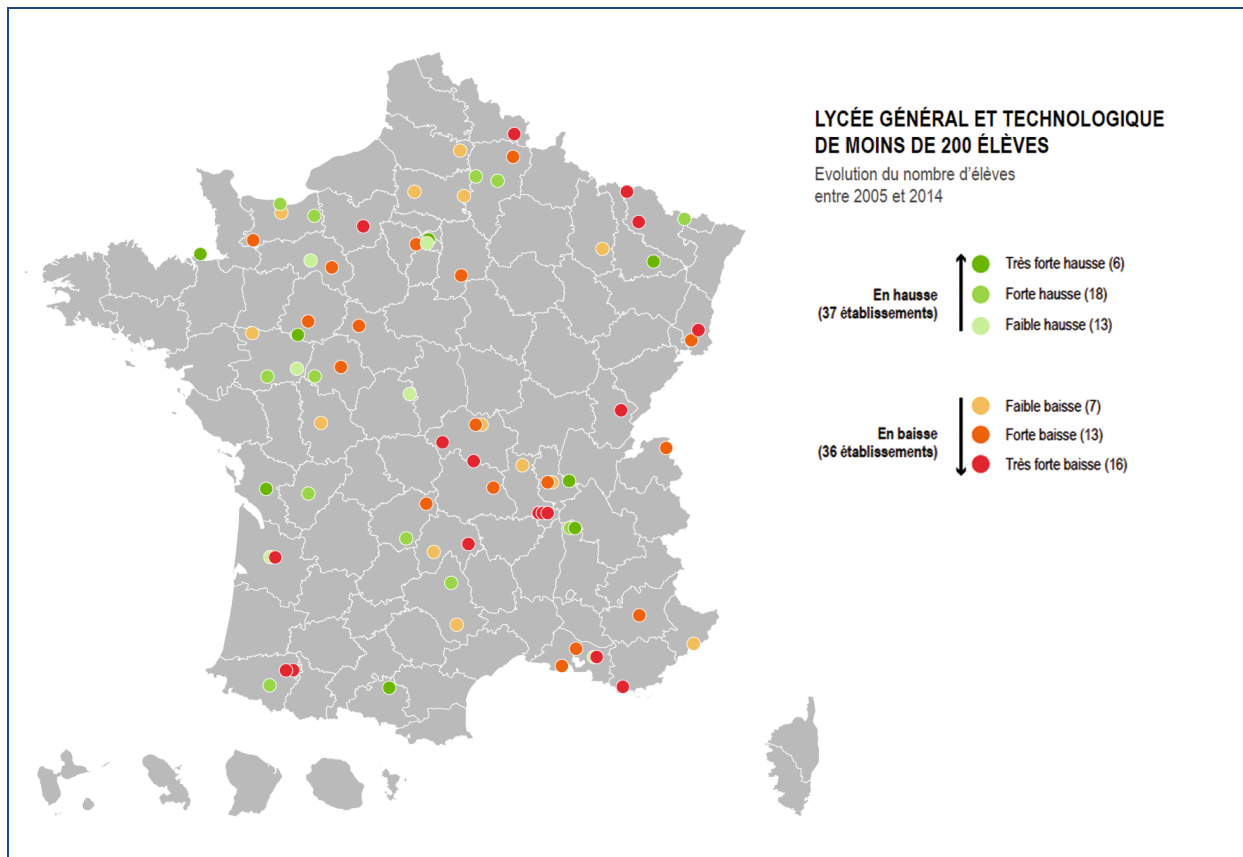
**Cartes 5-6 : petits collèges, évolution des effectifs et fermetures/ouvertures (2005-2014)**



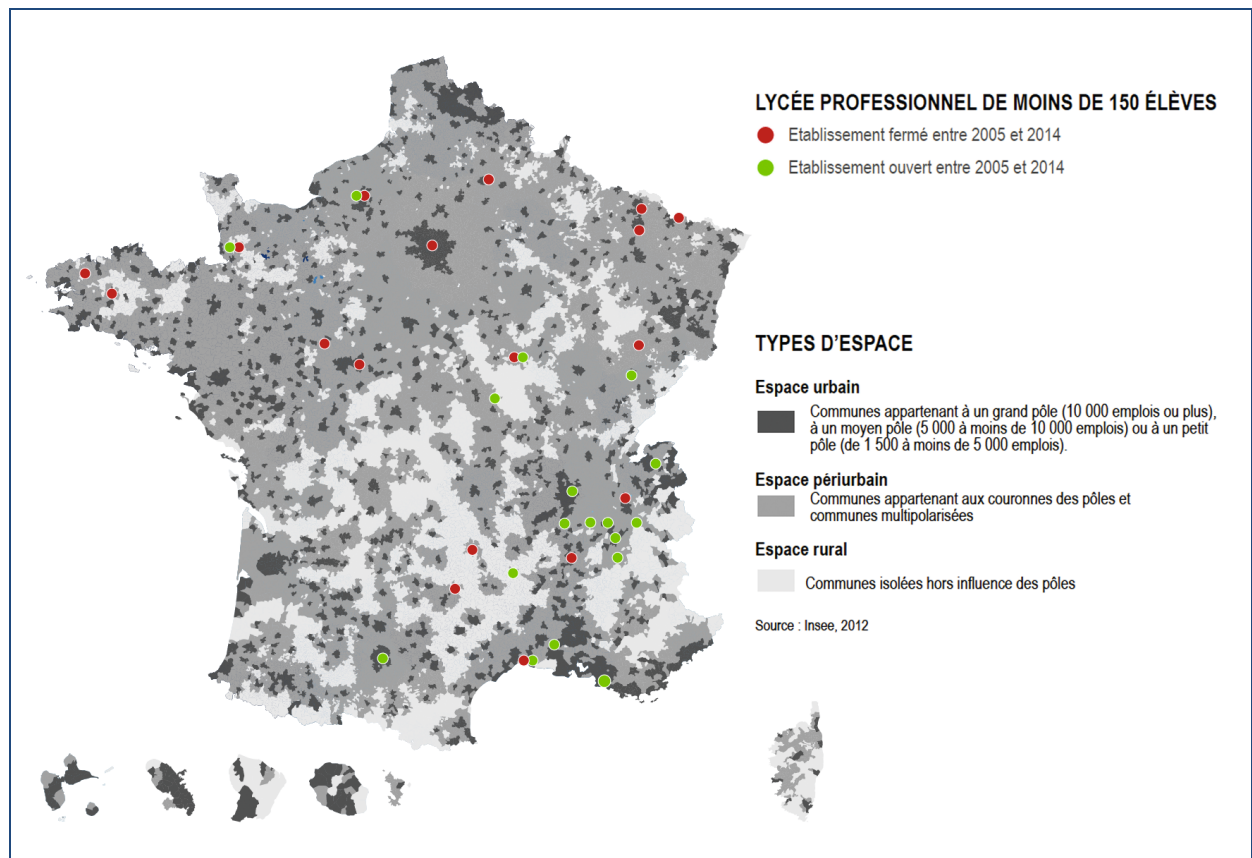
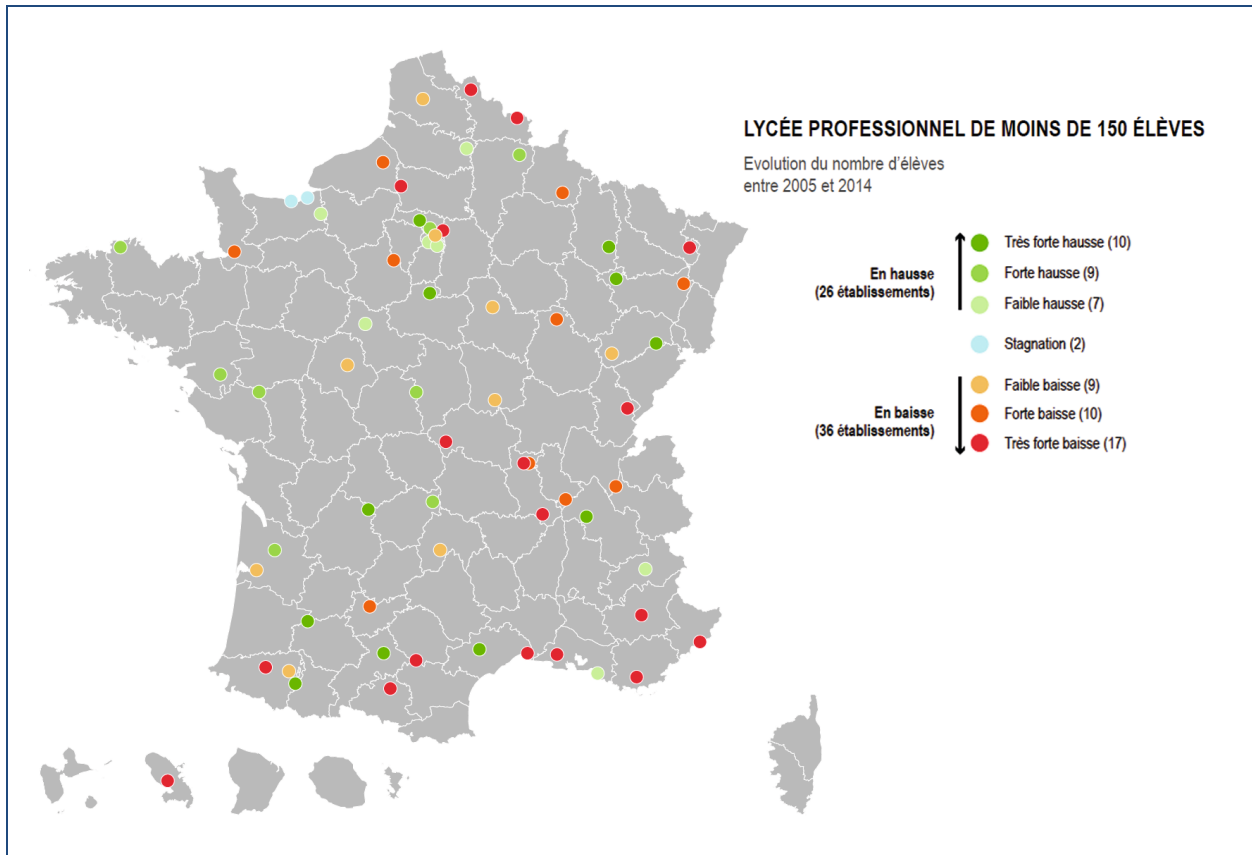
**Cartes 7-8 : petites écoles, évolution des effectifs et fermetures/ouvertures (2005-2014)**



**Cartes 9-10 : petits LEGT, évolution des effectifs et fermetures/ouvertures (2005-2014)**



**Cartes 11-12 : petits LP, évolution des effectifs et fermetures/ouvertures (2005-2014)**





Les cartes rendent compte clairement de la diminution du nombre des petits établissements, en particulier des écoles et des collèges dont le maillage d'implantation était plus dense à l'origine. Si on prolonge la dynamique actuelle, on peut projeter la disparition à moyen terme des écoles et des collèges actuellement en rouge dans les évolutions d'effectifs (forte baisse sur 10 ans).

Concernant les LEGT et les LP, les perspectives d'évolution semblent davantage liées à celles de leur environnement d'implantation qu'à une dynamique de restructuration interne allant vers des établissements moins nombreux et de plus grande taille. On remarque par exemple que les ouvertures de LP sont concentrées dans les espaces économiquement dynamiques et donc attractifs démographiquement, alors que les LP situés dans le Nord-Pas de Calais, en déprise, sont en baisse d'effectifs et connaissent plus de fermetures. Néanmoins, les statistiques montrent également que les fermetures ont concerné surtout des filières de tertiaire « comptabilité » et « secrétariat », dont le caractère trop généraliste les rendait peu attractives. Les filières privilégiées étant désormais plus spécialisées et à plus haute technicité. Par ailleurs, les statistiques peuvent être trompeuses : de nombreux petits lycées technologiques (limités à trois classes quelquefois) étaient en fait la partie technologique d'un lycée professionnel lui-même beaucoup plus important. Ces dernières années ces filières technologiques ont souvent été transférées dans des lycées polyvalents (l'établissement de départ redevenant LP) : on ne peut pas à proprement parler dire qu'il s'agit de la fermeture d'un établissement.

Que ce soit pour les écoles et les collèges, surtout concernés par des problématiques de restructuration interne du maillage, ou pour les LEGT et LP, davantage tournés vers des enjeux externes, le point commun reste le besoin d'anticipation et de capacité de projection à moyen terme. Afin de redéfinir le maillage de manière cohérente et réticulée pour les premiers, afin de saisir et exploiter les opportunités de leur environnement, ou d'en contrer les menaces pour les seconds.

Le principal moyen pour réfléchir ces évolutions est bien sûr la réalisation régulière de cartes d'implantations et de formations pour chaque territoire (à l'échelle diocésaine mais aussi académique), croisant les données internes et externes, afin d'éclairer les prises de décisions concernant les ouvertures, fermetures et fusions d'établissements.



### **FERMETURE OU FUSION ?**

*Les cartes représentant les ouvertures et fermetures de petits établissements pendant les 10 dernières années confondent en réalité deux modalités d'évolution : les fermetures à proprement parler et les fusions, qui donnent le même résultat dans les bases statistiques, à savoir la disparition du RNE. Les deux démarches correspondent à un même objectif de rationalisation du maillage et de réalisation d'économies, mais il s'agit de deux processus bien différents, qui ne recouvrent pas les mêmes enjeux.*

***La fermeture** consiste en la disparition d'une activité d'enseignement, entraînant la fermeture du site, la perte du contrat d'association et la dissolution de l'OGEC. Seuls les moyens d'enseignement sont récupérés dans l'enveloppe globale de la dotation horaire pour l'enseignement catholique du territoire. Cf. partie 5 pour plus de détails sur les enjeux des fermetures.*

***La fusion** est moins drastique et comporte de nombreux degrés.*

*Le premier est celui de la **fusion des organismes de gestion (OGEC) mais pas des contrats d'association**. Ce cas de figure, où seuls les OGEC fusionnent, est choisi lorsque l'on envisage de transférer postérieurement un contrat sur un nouvel établissement créé. Dans ce cas, les RNE restent distincts.*

*Le personnel OGEC est alors transféré d'un OGEC à l'autre, sans licenciement, sauf à pouvoir justifier d'une « cause réelle et sérieuse ».*

*En moyenne, la réalisation d'une fusion prendra environ 6 mois<sup>21</sup>. Elle est à priori sans coût associé car les OGEC ne sont pas soumis à l'impôt sur les sociétés<sup>22</sup>. La situation des enseignants et du chef d'établissement est inchangée.*

***Le second niveau de la fusion est celui des unités pédagogiques**, décidé à part de la fusion d'OGEC, par le CODIEC. Cette fusion ne peut se faire qu'entre niveaux identiques : école-école ou collège-collège par exemple et un seul identifiant (RNE ou UAI) est conservé.*

*Dans ce cas, les enseignants et le chef d'établissement sont systématiquement placés en perte d'emploi pour qu'ils deviennent prioritaires pour le prochain mouvement. En 1<sup>er</sup> degré, ils sont reclassés prioritairement dans l'établissement avec lequel ils ont fusionné.*

*Dans le second degré, ce n'est pas systématique. La fusion des contrats entre deux établissements entraîne la suppression d'un chef d'établissement.*

<sup>21</sup> La fusion implique la conclusion d'un traité de fusion et donc l'évaluation des actifs passifs, la consultation des instances représentatives du personnel, la réunion des assemblées générales extraordinaires, etc.

<sup>22</sup> Les transferts d'actifs ne sont donc pas imposables et la fusion n'est pas obligatoirement enregistrée même si cela est préférable (droit fixe d'enregistrement de 375 euros). Cet enregistrement est obligatoire s'il y a transfert d'un bien immobilier.

*Là encore, il existe deux degrés dans cette fusion :*

- avec absorption physique d'un site par un autre, si la proximité géographique est suffisante.*
- avec maintien de deux sites géographiques distincts, avec un seul chef d'établissement, et en mutualisant tout le reste, pour effectuer des économies de gestion.*

*Fusion et fermeture sont une façon de faire des économies, tant financières qu'en termes de moyens d'enseignement.*

*La fusion présente, par rapport à la fermeture, l'avantage de ne pas engendrer de coûts liés aux licenciements (ou de les diminuer fortement), et celui de canaliser le flux des élèves vers l'Enseignement catholique, en limitant les pertes par dispersion dans le public. Dans le cas d'une fusion de contrat, elle permet par ailleurs au chef d'établissement restant de cumuler les divisions et donc d'obtenir une décharge (ou davantage d'heures) de direction. En revanche, la fusion de deux petits collèges peut être un désavantage dans la mesure où le forfait est plus élevé pour les 80 premiers élèves. Elle peut également, lorsqu'elle implique un changement de commune ou de département, engendrer une modification des répartitions des forfaits qu'il convient d'anticiper.*

*Le choix d'effectuer une fusion d'OGEC et/ou de contrat d'établissement paraît avoir du sens surtout dans les régions de forte implantation de l'EC, où plusieurs établissements peuvent être situés à proximité et où les transferts d'élèves d'un établissement à l'autre sont réalistes.*

*Dans le cas de régions rurales ou à faible densité d'implantation, où les écoles sont isolées, il semble beaucoup moins faisable d'opérer des fusions de contrats d'établissement. Celles des OGEC restent possibles mais poseront tout de même des problématiques de distance pour les échanges et les réunions.*

*Quel que soit le territoire d'implantation, les démarches de fusion sont souvent complexes et font l'objet de nombreuses résistances par les équipes éducatives, dans la mesure où chaque établissement souhaite préserver son projet et son approche spécifique. Cette difficulté peut-être aggravée par le fait si les 2 établissements sont sous des tutelles différentes, l'une diocésaine et l'autre congréganiste, par exemple.*







## Partie 2

### Des établissements fragiles

#### A) Une fragilité majeure : la fragilité économique

Quel que soit le niveau d'enseignement, la constante des petits établissements est leur fragilité économique.

Le mécanisme en est simple à comprendre : l'apport financier des pouvoirs publics (État ou collectivités territoriales) comme l'apport financier des contributions des familles est proportionnel au nombre d'élèves. Un établissement dont les effectifs sont peu nombreux est un établissement dont les ressources sont modestes...

On apportera deux nuances à cette simplification :

- ◆ la taxe professionnelle en ce qui concerne les lycées technologiques et professionnels peut représenter un apport important non lié à la taille ;
- ◆ les forfaits d'État versés aux collèges mettent en place un mécanisme compensatoire : le forfait des 80 premiers collégiens est supérieur de 80 % à celui des autres collégiens.<sup>23</sup>

Mais globalement la petitesse limite les ressources tandis qu'inversement les charges fixes ne se réduisent pas proportionnellement au nombre d'élèves.

Pris en tenaille entre des ressources insuffisantes et des charges trop lourdes les petits établissements souffrent d'une précarité économique souvent aggravée par des locaux historiquement surdimensionnés et vieillissants.

L'analyse de la situation financière des petits établissements qui ont renseigné leurs données comptables dans Indices<sup>24</sup> (échantillon de 230 OGEC) confirme cette tendance.

En effet, en 2013/2014, les ratios moyens de CAF courante en % des produits courants des petits établissements sont inférieurs aux moyennes nationales et aux recommandations de la FNOGEC, quel que soit le niveau d'enseignement.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> L'Etat verse un forfait de 775€/collégien pour les 80 premiers collégiens (en 2015/2016), contre 429€ pour les suivants.

<sup>24</sup> Indices est un outil développé par la FNOGEC qui permet d'analyser la situation financière d'un OGEC.



---

<sup>25</sup> La Capacité d'autofinancement (CAF) courante est calculée par différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'année. C'est la marge financière générée par un an d'activité. Le ratio de CAF courante en % des produits courants est un indicateur de rentabilité.

Tableau 1 : la capacité d'autofinancement des petits établissements

	Nombre d'OGEC de l'échantillon <sup>26</sup>	Taux de CAF courante en % des produits courants		
		Échantillon 2013/2014	Moyenne nationale 2013/2014	Recommandation FNOGEC
<b>ÉCOLES</b>	163	- 0,6 %	11 %	15 à 18 % (sans loyer) 8 à 12 % (avec loyer)
<b>COLLÈGES</b>	48	4,1 %	14 %	
<b>LYCÉES</b>	19	5,9 %	12 %	

Sources : Indices

Concrètement cela se traduit par le fait que les ressources perçues ne permettent pas, surtout pour les écoles, de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement de l'établissement (principalement les coûts de personnel, l'énergie, les frais de pédagogie et l'entretien courant des locaux). Chaque année d'exploitation dégrade la trésorerie et ces structures ne peuvent pas affronter les charges d'entretien, de mise aux normes<sup>27</sup> et de rénovation du patrimoine bâti.

Pour les acteurs de terrain la conscience de la fragilité économique est très présente, faisant peser sur leur tête une épée de Damoclès qui oblige à faire des efforts constants de gestion.

L'observation du taux moyen de CAF courante en % des produits courants des trois dernières années confirme que cette fragilité s'inscrit dans le temps. La légère amélioration constatée pour les écoles et les collèges entre 2011/2012 et 2013/2014 ne suffit pas à envisager sereinement le futur.

Le ratio de fonds de roulement en % des charges, indicateur de solidité de la structure financière, est quant à lui meilleur ; les taux moyens de l'échantillon des écoles et des lycées sont mêmes au-delà des recommandations nationales. Cela s'explique probablement par la constitution de réserves à une

<sup>26</sup> L'échantillon ECOLES est constitué de 163 OGEC (écoles maternelles et/ou élémentaires seules). Les échantillons COLLEGES et LYCEES sont constitués de collèges et de lycées seuls, mais également, pour que les échantillons soient plus représentatifs, de collèges et de lycées faisant partie de petits groupes scolaires. Ainsi, l'échantillon COLLEGES est constitué de 48 OGEC (9 collèges seuls et 39 collèges faisant partie de petits groupes scolaires) et l'échantillon LYCEES est constitué de 19 OGEC (5 lycées seuls et 14 lycées faisant partie de petits groupes scolaires).

<sup>27</sup> Classés en ERP de 5<sup>ème</sup> catégorie, les établissements (sans internat) recevant moins de 200 personnes (100 personnes pour les maternelles) ont comme obligation d'avoir une partie de leurs locaux accessibles aux handicapés. Certes la mise en place d'un « Agenda d'Accessibilité Programmée » pour les établissements qui n'avaient pas pu se mettre en conformité au 1<sup>er</sup> janvier 2015 (Ordonnance n° 2014-1090 du 26 septembre 2014) a donné plus de souplesse mais la nécessité de se mettre aux normes existe toujours.

époque où les établissements réalisaient plus de bénéfices et le manque d'investissement de ces établissements qui mettent de côté leurs bénéfices en vue de consolider leurs fonds propres.—La fragilité économique des petits établissements les pousse souvent à une gestion économe et à un réflexe d'épargne, qui est prudent mais qui peut nuire à terme à leur développement, par manque d'investissement (travaux de rénovation notamment). La situation est un peu différente pour les écoles, dont la CAF est négative et qui disposent de fait d'un potentiel d'investissement propre inexistant.

**Tableau 2 : le fonds de roulement des petits établissements**

	Nombre d'OGEC de l'échantillon <sup>28</sup>	Fonds de roulement en % des charges		
		Échantillon 2013/2014	Moyenne nationale 2013/2014	Recommandation FNOGEC
<b>ÉCOLES</b>	163	36,9 %	50 %	30 % – 35 %
<b>COLLÈGES</b>	48	31,6 %	46 %	
<b>LYCÉES</b>	19	41,3 %	37 %	

Sources : Indices

Parmi les charges lourdes de l'établissement, celles du personnel sont prépondérantes. Pour tenter d'alléger la masse salariale, les petites structures se tournent, lorsqu'elles en ont la possibilité, vers les contrats aidés.

Elles ont recours, plus que les grandes, au dispositif CUI/CAE<sup>29</sup>, porté par le Ministère de l'emploi qui permet, sous certaines conditions, d'embaucher des personnels dont l'accès à l'emploi est particulièrement difficile (jeunes et publics très peu formés notamment). Elles bénéficient alors de l'aide de l'État allant de 50 à 90 % du coût salarial total (salaire brut + charges sociales).<sup>30</sup>

<sup>28</sup> L'échantillon ECOLES est constitué de 163 OGEC (écoles maternelles et/ou élémentaires seules). Les échantillons COLLEGES et LYCEES sont constitués de collèges et de lycées seuls, mais également, pour que les échantillons soient plus représentatifs, de collèges et de lycées faisant partie de petits groupes scolaires. Ainsi, l'échantillon COLLEGES est constitué de 48 OGEC (9 collèges seuls et 39 collèges faisant partie de petits groupes scolaires) et l'échantillon LYCEES est constitué de 19 OGEC (5 lycées seuls et 14 lycées faisant partie de petits groupes scolaires).

<sup>29</sup> Contrat unique d'insertion dans sa version Contrat d'accès à l'emploi.

<sup>30</sup> Le % de l'aide tient compte de deux facteurs : l'un lié directement à la personne embauchée (plus elle est considérée en difficulté, plus l'aide sera élevée) ; l'autre lié à la situation économique du bassin d'emploi (le préfet peut décider de majorer les aides pour toute embauche faite dans un secteur particulier). L'aide la plus fréquente, quasi générale, est de 70%.



L'aide est précieuse : dans les petites écoles de l'échantillon par exemple près d'1/4 des charges de personnel sont assumées par ce biais par l'État. Elle ne va cependant pas sans un revers de la médaille du point de vue de la gestion des ressources humaines : ces contrats qui allègent la charge salariale amènent à embaucher du personnel peu qualifié qui, même formé en interne, sera amené à partir au bout de 24 mois<sup>31</sup>. Se pose ensuite la question de la pérennité des compétences au sein de l'établissement.

## B) Comment contourner la difficulté économique ?

Les chefs d'établissement et les OGEC sont tout à fait conscients de la fragilité économique et tentent sinon de s'en affranchir du moins de la limiter.

### 1) L'appel au bénévolat

L'un des réflexes les plus courant est, pour les OGEC, de mobiliser les parents pour prendre en charge des tâches d'aménagement des bâtiments : peinture, petit bricolage, etc..<sup>32</sup>

Le recours au bénévolat est très précieux : outre l'apport essentiel qu'il représente il renforce le sentiment d'appartenance des parents à la communauté éducative et leur attachement à l'établissement. En revanche il a des limites : du point de vue des assurances qui couvrent les écoles, le volet responsabilité civile protège les bénévoles mais seulement pour des « petits » travaux et ne sont pas pris en compte les travaux d'électricité, les travaux sur toiture, etc.

Enfin ce système présente des risques psychologiques de débordement : les parents peuvent s'estimer, à l'excès, propriétaires de « leur » établissement et avoir tendance à empiéter sur les domaines pédagogiques.

“ *Au niveau de l'organisation, notre personnel est minimal, la solution est dans le bénévolat. Nous recrutons des enseignants qui sont en accord avec cela. Les parents d'élèves également sont bénévoles, il existe des journées de travaux pour repeindre les classes par les parents.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

<sup>31</sup> La durée peut être étendue à 60 mois pour des salariés âgés de 50 ans ou pour les personnes reconnues travailleurs handicapés. Pour les contrats d'avenir la durée est d'un an, renouvelable 2 fois avec obligation de formation.

<sup>32</sup> Observation de terrain, février 2015.

“ *Nous sommes loin de tout, faut donc toujours se débrouiller tout seul, nous manquons de personnes d'encadrement, nous on a peu de moyen, et c'est là où les parents ont un très grand rôle, avec l'organisation des manifestations de l'APEL, les parents sont très bien, très dynamiques et nous aident beaucoup, cette année ils ont pu récupérer 17 000 € pour l'école.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

### **Des parents très présents : le cas de l'école privée de Crépounac, à Tournemire en Aveyron (académie de Toulouse)**

*La directrice a dû prendre des mesures pour limiter l'accès des parents à l'école car ce lieu d'enseignement était devenu le lieu de sociabilité des mamans du village, qui n'en compte pas d'autre.*

*Beaucoup d'entre elles, ne travaillant pas, déposaient les enfants le matin, puis restaient pour le café, et finalement étaient encore sur place pour les ramener à la maison à 11 h 30.*

*Cette présence prolongée des parents dans l'école présentait des inconvénients pour le bon déroulement des classes, car les parents avaient tendance à discuter aussi avec les maîtresses, qui prenaient alors du retard sur les heures de cours elles-mêmes. De plus, la présence des mamans dans la pièce à côté perturbait la bonne mise en place des cours pour les enfants, notamment les plus petits.*

*La décision de la directrice de limiter la présence des parents à 30 minutes le matin n'a pas été bien accueillie par les familles, qui ont critiqué ce qu'elles ont ressenti comme un affaiblissement du caractère familial et convivial de l'école.*

*La directrice a donc dû faire preuve de beaucoup de tact et de pédagogie auprès des parents pour instaurer progressivement ce nouveau système, qui rencontre encore aujourd'hui quelques résistances.*

Visite de terrain, février 2015

## **2) La très grande rigueur de gestion**

Les petits établissements ont besoin plus que les autres d'une gestion rigoureuse, d'une maîtrise des coûts (notamment de personnel) et d'une optimisation de l'utilisation des locaux.

Les chefs d'établissement en ont tout à fait conscience même s'ils sont inégalement capables de traiter la question.

“ *Au niveau de la gestion de l'établissement, j'ai quelques tensions avec le trésorier, car mon prédécesseur ne regardait pas les budgets, chacun prenait ce dont il avait besoin sans toujours savoir si le financement était possible.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.



Lorsqu'ils ont peu de compétences sur ces sujets et/ou peu de temps à y consacrer, l'Union départementale des OGEC, l'UDOGEC, peut être un appui utile. Elle peut constituer à la fois un soutien technique dans les différents domaines de gestion (questions juridiques, sociales, économiques et immobilières), et une ressource de conseil et d'accompagnement pour l'ensemble des acteurs en gestion des établissements.

### 3) Le développement d'activités annexes

Pour financer les petits établissements et assurer leur pérennité, certains responsables n'ont pas hésité à aller au-delà des activités d'éducation et ont multiplié les sources de financement. Cela prend des tournures multiples, allant de l'hôtellerie grâce à la présence d'un internat en zone touristique à la création d'un centre de formation professionnelle continue<sup>33</sup> mais passe aussi par l'appel au mécénat des entreprises locales<sup>34</sup>.

“ Pour financer l'établissement nous avons un peu de taxe d'apprentissage mais surtout nous avons la particularité que notre internat se transforme en centre de vacances lors des congés scolaires parce que nous sommes dans une zone touristique. Notre internat est occupé par un tourisme social, des CCAS, des C.E. et bien sûr des écoles catholiques. Cette location n'est pas anodine car elle couvre une partie des charges fixes, nous assurons l'hébergement et la restauration, mais nous avons un projet de développement d'un produit clé en main avec également l'animation. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

---

<sup>33</sup> « Pour aider au financement de l'établissement, nous avons créé un pôle de formation continue médicale et sociale pour un institut d'aide-soignante qui existe ». Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

<sup>34</sup> « Nous avons mis en place un mécénat, cette année, nous avons récupéré 35 000 € d'entreprises proches qui peuvent défiscaliser ». Collège, étude qualitative, juillet 2015.



### **Évènements festifs au profit des établissements :**

#### ***l'école Sainte Anne, à Basse Indre (académie de Nantes)***

*Dans cette petite école de 35 élèves et 2 divisions, les parents jouent un rôle très actif au sein de l'OGEC (pas d'APEL) pour aider à faire fonctionner l'école. D'une part, ils contribuent aux petits travaux d'entretien de l'école (plomberie, électricité), d'autre part ils organisent de nombreuses festivités au cours de l'année pour récolter de l'argent qui viendra abonder les caisses de l'école.*

*L'année est rythmée par les événements :*

- en septembre, le café des parents (pour l'accueil des nouveaux)*
- en décembre, l'arbre de Noël et le marché de Noël*
- au printemps, le vide grenier*
- en juin, la tombola*
- en juillet, la fête du projet de fin d'année*

*Malheureusement, ces activités ne suffisent pas à compenser les besoins financiers de l'école, qui manque de forfait communal. Le déficit de 5 000 €/an se creuse et les dettes (réglées par la congrégation tutelle) étaient de 20 000 € en 2015.*

Visite de terrain, janvier 2015

#### **4) Le recours à la solidarité**

Le recours à la solidarité peut se faire à plusieurs niveaux mais il implique nécessairement des acteurs extérieurs au petit établissement et met en jeu les tutelles diocésaines ou congréganistes. Pour les établissements sous tutelle congréganiste, l'aide vient souvent de la congrégation elle-même qui accepte de soutenir ses éléments les plus faibles économiquement.



### Des mécanismes de péréquation

La fragilité économique des petits établissements, qui souvent conjuguent faible nombre d'élèves et modestes contributions des familles, amène à réfléchir aux mécanismes de péréquation, seuls capables de permettre aux structures de faire face aux dépenses courantes. Ainsi par exemple dans l'ouest de la France, la mise en place de systèmes de mutualisation concernant les indemnités de direction des chefs d'établissement.

#### **Un système de mutualisation des indemnités de direction des chefs d'établissement en Bretagne**

*Les indemnités annuelles de direction des chefs d'établissement du 1<sup>er</sup> degré varient entre 5k€ et 18k€ -charges patronales incluses- sur le territoire, principalement en raison du nombre de classes et de l'ancienneté (de l'ordre de 10 à 11 k€ annuel chargés pour l'OGEC en moyenne sur une école trois classes avec une ancienneté de 10 ans).*

*Pour permettre aux petits établissements de survivre malgré ces disparités, l'UROGEC Bretagne a mis en œuvre un système de mutualisation, baptisé MURIO, ayant pour objectif de ramener le coût moyen de l'indemnité de direction des écoles de petite taille à un montant fixe par élève. Elle prélève une cotisation fixe à l'élève auprès de tous les établissements de Bretagne (1<sup>er</sup> degré, collège et lycée).*

*Les fonds collectés sont reversés aux UDOGEC qui organisent la péréquation comme elles le souhaitent. Par exemple :*

*Les Côtes d'Armor reversent aux écoles de moins de 6 classes une subvention permettant de ramener le coût moyen de l'indemnité de direction à un montant fixe de 76 €/élève (en 2013).*

*Le Morbihan reverse aux écoles de moins de 4 classes une subvention permettant de ramener le coût moyen de l'indemnité de direction à un montant fixe en fonction du nombre de classes dans l'école (de 15,50 € par élève pour une école d'une classe à 34,50 € par élève pour une école de 3,5 à 4 classes).*

### Des caisses de solidarité immobilières et/ou financières

De nombreux territoires ont créé des caisses de solidarité qui ont pour objectif de :

- ◆ pallier les difficultés de fonctionnement, conjoncturelles ou structurelles, des établissements lorsque la solidarité est financière ;
- ◆ financer des projets immobiliers que les petits établissements ne seraient pas en mesure de financer seuls lorsque la solidarité est immobilière.

Ces caisses, gérées par des UDOGEC/UROGEC, des directions diocésaines ou des associations propriétaires lorsque la solidarité est immobilière, appellent des contributions auprès des

établissements de leur territoire et organisent des commissions qui valident les projets à financer. Grâce à ces contributions, elles attribuent des subventions et/ou des avances remboursables. Elles sont généralement diocésaines ou régionales.

Il est souvent demandé aux établissements qui profitent des différents mécanismes de solidarité de prendre des mesures d'assainissement de la gestion telles que la renégociation du forfait communal, la mise à niveau de la contribution des familles (par rapport à une moyenne départementale par exemple), la mise en conformité des locaux, etc. Cependant, les objectifs sont rarement chiffrés ; il s'agit plutôt de demander à l'établissement de montrer sa bonne volonté et de participer à l'effort collectif.<sup>35</sup>

Les contributions appelées auprès des établissements varient fortement d'un territoire à l'autre, de quelques euros à plus de 60 € par élève.

En Bourgogne, ce sont les UDOGEC qui organisent la solidarité immobilière et lèvent les contributions. L'UDOGEC de l'Yonne, par exemple, collecte des contributions de solidarité immobilière de 6,50 €/élève, ce qui représente un budget d'environ 30-40k€ par an. Les présidents d'OGEC se réunissent une fois par an pour décider de l'allocation des fonds.

### **Réhabilitation St Michel de Ravières (Yonne, académie de Dijon) grâce à la solidarité immobilière**



*L'école Saint-Michel de Ravières a été fondée en tant qu'école de filles en 1891. À partir de 1940 et pendant de nombreuses années, elle a été animée par les sœurs de la Divine Providence, avant de passer sous tutelle diocésaine.*

*Installée au cœur d'un petit village bourguignon, dans le canton du Tonnerrois, l'école a prospéré jusqu'à atteindre plus de 110 écoliers répartis dans des classes de*

*maternelles et primaires.*

*Mais le contexte démographique et économique a entraîné une baisse des effectifs et la fermeture de classes jusqu'à ce qu'une seule classe d'élémentaire soit maintenue en 2011.*

*Sans la classe de maternelle, l'école était encore moins attractive et l'établissement avait de fortes chances de fermer...*

*Les différentes instances locales administratives, politiques et religieuses se sont mobilisées, avec le soutien des familles et l'investissement de l'OGEC pour continuer de faire vivre la petite école Saint-Michel et ainsi, contribuer à l'animation du village de Ravières. Tous les efforts conjugués ont permis*

<sup>35</sup> Ainsi, dans le Finistère, la contribution moyenne des familles est de 210€ / an, l'objectif étant de la relever à court terme à 250€ / an pour des besoins immobiliers chiffrés à 400€.



*d'aboutir à l'ouverture d'une nouvelle classe de maternelle en 2013.*

*Cette ouverture a été accompagnée de nombreuses décisions pour pérenniser le projet :*

*– la rationalisation des locaux pour éviter les surcoûts d'exploitation et l'installation dans les locaux du RDC pour anticiper la mise aux normes Handicapés.*

*– la signature d'une convention de partenariat avec le Groupe Scolaire Saint-Joseph d'Auxerre prévoyant la mise à disposition de personnel d'entretien pour la réalisation des travaux de rénovation, la réalisation d'achats groupés et une politique de communication mise en commun.*

*– le financement des travaux de rénovation des bâtiments, nécessaires pour accueillir les 2 classes, grâce la caisse de solidarité de l'UDOGEC, pour un montant de 30k€.*

*L'école compte 27 élèves en 2015 avec 8 nouvelles familles.*

Témoignages de M. Gouot (président d'OGEC) et Mme Didier (Chef d'établissement)

En Ile-et-Vilaine, des caisses de solidarité locales (CLE i.e. Caisses Locales d'Entraide) coexistent avec une caisse de solidarité diocésaine (CDE i.e. Caisse Diocésaine d'Entraide). Les fonds appelés par l'UDOGEC auprès des établissements pour la solidarité immobilière sont répartis ainsi :

- ◆ 60 % pour la Caisse Diocésaine d'Entraide (pour les acquisitions foncières et la création d'établissements ex-nihilo) ;
- ◆ 40 % pour les Caisses Locales d'Entraide (pour tous les autres projets immobiliers).

Onze CLE ont été créées, chacune couvrant un secteur géographique regroupant tous types d'établissement (intra-Rennes par exemple). Les fonds sont répartis par l'UDOGEC entre les CLE en fonction du nombre d'élèves dans le secteur.

Les CLE ont permis d'organiser la solidarité et le financement de projets immobiliers sur le territoire de manière coordonnée et décentralisée, favorisant l'implication des acteurs locaux et leur mise en réseau.

Aussi utiles soient-ils, les appels à la solidarité sont obligatoirement limités et amènent à chercher d'autres solutions.

“ *Le financement est compliqué dans un établissement comme le nôtre, on a eu des fonds de solidarité que l'on peut demander deux fois, nous avons également été épaulés par le diocèse avec une aide à l'investissement. Mais pour retrouver l'équilibre économique, il faut accueillir 190 enfants, et surtout mutualiser les fonctions entre le collège et le lycée.* ”

Lycée professionnel, enquête qualitative, juillet 2015

### **La modulation du montant des contributions**

Un autre moyen d'actionner la solidarité est de définir des montants de contributions diocésaines qui varient en fonction de critères qui favorisent les petites écoles, avec peu de ressources financières.

Dans certains territoires, les contributions appelées par les directions diocésaines prennent en compte la taille de l'établissement et favorisent les petits.



Quelques exemples :

- ◆ En Franche Comté, le montant de la contribution solidarité est défini avec un système de pallier de charges (charges de fonctionnement < 150k€ => cotisation de 0,6325 % des charges de fonctionnement, charges de fonctionnement entre 150k€ et 300k€ => cotisation de 0,552 % des charges de fonctionnement, etc.) ;
- ◆ Dans le Morbihan, en Ille-et-Vilaine et en Indre-et-Loire, le montant de la contribution diocésaine par élève du 1<sup>er</sup> degré varie en fonction du nombre de classes ;
- ◆ En Aquitaine, le montant de la contribution solidarité varie en fonction de la taille de l'établissement ;
- ◆ Dans la Loire et en Picardie, le montant de la contribution diocésaine par élève du 1<sup>er</sup> degré varie en fonction du nombre d'élèves.

***Diversité des moyens pour pallier les fragilités économiques :  
l'école Saint-Joseph à Vanosc (académie de Grenoble).***

*L'école est située dans une grande bâtisse ancienne, ayant appartenu à une congrégation religieuse. Malgré leur charme, les locaux avaient besoin d'une rénovation, pour réduire les couts énergétiques et pour les moderniser.*

*L'association Vallon des Pins, de la tutelle Saint-Joseph, propriétaire des locaux, a fait jouer la solidarité pour financer les travaux à hauteur de 150 000 €.*

*Les parents d'élèves, regroupés et très investis au sein de l'OGEC (pas d'APEL dans cette petite école), ont largement contribué également, en effectuant des travaux eux-mêmes et en assurant le suivi de chantier. Leur contribution a été valorisée à hauteur de 150 000 €.*

*Pour rentabiliser ce nouveau bâtiment, et tenir compte du petit nombre d'effectifs de l'école, l'étage supérieur a été loué.*

*Par ailleurs, le montant des cotisations des familles a été largement revalorisé puisqu'il était de 160 €/an en 2014 contre 90 €/an en 2008. Une nouvelle augmentation de 10 € était prévue en 2015.*

*En compensation, les familles bénéficient de la garderie gratuite par les services municipaux matin et soir, ainsi que de la cantine à 3 € par jour.*

Visite de terrain, novembre 2014



## Partie 3

### Les petites écoles : spécificités pédagogiques et fonctionnelles

Les 467 écoles de l'Enseignement catholique étudiées comme étant des « petites écoles » (moins de 3 divisions) accueillent en moyenne 38 élèves.

Nombre de divisions	Nombre d'élèves	Nombre d'écoles
1 division	De 5 à 27 élèves	58 écoles
1,5 division	De 21 à 42 élèves	6 écoles
2 divisions	De 16 à 94 élèves	377 écoles
2,5 divisions	De 34 à 86 élèves	26 écoles

Le cas le plus courant est sans conteste celui **d'écoles à deux classes qui sont dans leur quasi-totalité des classes à niveaux multiples**, le système développé dans les zones rurales de RPI<sup>36</sup> étant très peu utilisé dans l'Enseignement catholique.

A leur tête, un chef d'établissement qui, en raison du faible nombre de divisions **ne bénéficie pas de décharge** à l'exception de 4 jours fractionnables (pour la rentrée et la sortie) auxquels s'ajoutent 6 heures annuelles de décharge sur le service d'activités pédagogiques complémentaires.

#### A) Une organisation marquée par les classes à niveaux multiples

La mise en place de classes à niveaux multiples ne relève pas d'un choix délibéré des équipes pédagogiques dans les écoles mais est imposé par le faible nombre des élèves. La clé de répartition des élèves entre les deux classes existantes est variable et répond souvent plus à des considérations pragmatiques qu'à des logiques de cycle ou à des logiques d'enseignement déterminées : on tente surtout de faire deux classes à peu près équilibrées en nombre...

---

<sup>36</sup> Les RPI, regroupements pédagogiques intercommunaux permettent lorsqu'ils sont « dispersés » (80% d'entre eux) de maintenir une école avec une ou deux classes à un seul niveau (CP ou CE1, CE2, etc) qui accueille les enfants des communes voisines.

On peut s'interroger sur les effets pédagogiques et éducatifs de cette organisation en multi-niveaux avec parfois de grands écarts d'âge entre les élèves. Regrouper des élèves de 3 ou 4 niveaux au sein d'une même classe induit d'évidence des contraintes spécifiques : le temps de travail individuel de chaque élève est important par rapport au travail interactif avec le maître et une grande autonomie est laissée à chacun. Cette pédagogie particulière, est-elle bénéfique, neutre ou dommageable pour l'acquisition des connaissances de base ? Les comportements sont-ils différents ? Quelles sont les répercussions sur le travail de préparation des maîtres ?

La recherche en sciences de l'éducation s'est penchée sur cette question dans les années 90 puis plus au début des années 2010 <sup>37</sup>et permet de renforcer le ressenti et les observations de « terrain ».

- 1) Sur le plan cognitif les conclusions qui se dégagent sont univoques. **Les élèves apprennent aussi bien dans une classe à niveaux multiples que dans une classe à un seul niveau**, et cela, indépendamment du nombre d'années passées en classe à niveaux multiples<sup>38</sup>

En 6<sup>e</sup>, les acquis des élèves scolarisés en cours à niveaux multiples ou classes uniques sont sensiblement meilleurs et les risques de redoublement en fin de 6<sup>e</sup> sont inférieurs (23 % pour les scolarisés en cours à un seul niveau contre 12,9 % en cours à niveaux multiples et 11,3 % en

---

<sup>37</sup> . *Revisiter l'efficacité pédagogique des classes à plusieurs cours*, in Revue française de pédagogie n° 160, 2007, B. Suchaut, C Leroy-Audouin

. *Qualité et efficience de l'école primaire française : éléments de comparaison spatiales et temporelles*, Elisaveta Bydanova, Alain Mingat et Bruno Suchaut, 2008, HAL

. *Les groupements d'élèves dans l'école primaire rurale en France : efficacité pédagogique et intégration des élèves au collège*, Christine Leroy-Audouin et Alain Mingat, IREDU, 1996

. *Efficacité pédagogique des classes à plusieurs cours : des résultats nouveaux qui relancent le débat* , Christine Leroy-Audouin, Bruno Suchaut, IREDU, 2006

. *Les classes à plusieurs cours, Principes de constitution, affectation des élèves et effets pédagogiques*, C. Leroy-Audouin, B. Suchaut, Cahier de l'IREU n° 69, 2007

. *Revisiter l'efficacité pédagogique des classes à plusieurs cours*, in Revue française de pédagogie n° 160, 2007, C. Leroy-Audouin , B. Suchaut

. *Les classes multigrades*, Communication présentée au séminaire interactif des responsables de planification, International institute for educational planning, UNESCO, 2002, Viviane Bouysse,

. *Enseigner dans une classe à années multiples*, Écoles des sciences de l'éducation de l'Université Laurentienne, Ontario, 2007, Diane Lataille-Demoré,

. *Les classes à niveaux multiples : point mort ou tremplin pour l'innovation pédagogique*, Diane Lataille-Demoré, Angèle FRADETTE, Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 3, 2003,

. *Profil d'une innovation pédagogique en classe à niveaux multiples*, INRP, 2003, Diane Lataille-Demoré,

. *Quelles pratiques privilégier dans les classes à années multiples*, Revue des sciences de l'éducation de McGill, 2008, Diane Lataille-Demoré,

<sup>38</sup> Relevés faits à partir de tests standardisés en langue et en mathématiques.

classe unique). Les enseignants du collège reconnaissent aux élèves de cours à niveaux multiples ou classes uniques des capacités d'intégration dues au fait, sans doute, de la nécessité d'autonomie et d'organisation personnelle.

- 2) L'hétérogénéité des âges est source de situations porteuses d'efficacité et qui se matérialisent par des phénomènes de **tutorat, d'imitation** ou de **travail en commun entre élèves d'âges différents**. Tout dépend des écarts d'âge entre les élèves, du nombre d'élèves dans le groupe classe et de l'habileté de l'enseignant à favoriser l'émergence et la fréquence de tels phénomènes. Les chercheurs soulignent que les bénéfices sont majorés pour les élèves des niveaux inférieurs qui tirent plus profit de l'hétérogénéité, étant en quelque sorte « tirés par le haut » et pour ceux qui sont naturellement plus autonomes.
- 3) Le temps de travail en autonomie et le tutorat qui sont très fréquents dans les classes à niveaux multiples ont des **répercussions psychosociales bénéfiques** : le concept de soi des élèves, la qualité des relations sociales qu'ils établissent, leur attitude envers l'école et envers leurs pairs, leur capacité d'adaptation sont favorisées et facilitent la transition vers le collège.

Ce tableau fait par les chercheurs, des classes à niveaux multiples peut sembler très favorable, toutefois ils soulignent que **l'efficacité est liée impérativement à la capacité du maître à créer un dispositif spécifique et adapté**. Il faut que l'enseignant emploie une approche différente de celle des classes à niveau unique et ne se contente pas d'enseigner des programmes séparés et distincts à des sous groupes.

Ceci amène à attirer l'attention sur un certain nombre de points :

- ◆ Cet enseignement est plus exigeant, tant sur le plan de la préparation que de la prestation, il nécessite beaucoup de temps de planification (en particulier les premières années) et un grand investissement des enseignants ;
- ◆ Le savoir-faire didactique qui est mis à l'œuvre dans ces situations est à l'heure actuelle essentiellement acquis « sur le tas » ;
- ◆ La complexité de la tâche d'enseignement peut générer une insatisfaction et un stress dans un contexte d'isolement ressenti fortement par les maîtres. Il importe donc de mettre en place des solutions génératrices d'accompagnement : réseaux, échanges, regroupements.

On a donc là une architecture pédagogiquement qui semble réellement féconde, mais qui ne l'est que si elle est réellement pensée, travaillée et accompagnée.

**Efficacité et complexité du multi-niveaux : l'école Sainte Victoire d'Arthon  
en Retz (académie de Nantes).**



Les 38 élèves de cette école sont répartis en 2 divisions en 2015 : PS-MS-GS-CE2 d'une part et CP-CE1-CM1-CM2 d'autre part.

Cette répartition est faite à partir du nombre d'enfants pour chaque tranche d'âge mais aussi des tentatives pédagogiques de regroupement entre niveaux effectuées par les enseignantes et sont susceptibles de changer d'une année sur l'autre.

La chef d'établissement et l'enseignante stagiaire qui composent l'équipe ont choisi toutes les deux de travailler dans une école multi-niveaux. Motivation indispensable tant ce type d'enseignement demande de préparation pour inventer et diversifier les supports permettant de faire travailler les élèves en autonomie (quel que soit leur âge) pendant que l'enseignante s'occupe d'un autre groupe d'âge.

De plus, il est important de créer des outils de repérage pour les enfants, à utiliser en début d'année, pour les aider à trouver leurs marques dans le système multi-niveaux et pour qu'ils acquièrent l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du reste de l'année de cours.

Enfin, les enseignantes essaient également de travailler en équipe pour créer des temps de décroisement entre les deux divisions, y compris pendant les récréations.

Pour les deux enseignantes, l'apprentissage des méthodes s'est fait « sur le tas » et la création des outils se poursuit chaque année pour répondre aux besoins.

Du point de vue des enfants, la directrice insiste sur le fait que ce système multi-niveaux leur apporte une grande autonomie, une meilleure capacité à fonctionner en groupe et à travailler en équipe, une bonne confiance en soi dans le travail scolaire. En revanche, la petitesse de l'école et le fait de rester dans le même groupe durant les 8 ans du primaire présentent l'inconvénient de ne pas les préparer à la confrontation avec la multitude et la diversité en arrivant au collège. Cela génère chez les enfants une anxiété particulière en CM2. Néanmoins, il semble, d'après les retours du collège, que leur insertion se passe très bien.

L'école veille par ailleurs à les ouvrir à d'autres horizons, en leur proposant de nombreuses activités sportives hors de la commune (piscine, voile, catamaran...), qui leur permettent aussi de se mélanger à d'autres enfants au cours de leur scolarité.

Ce fonctionnement pédagogique enrichissant et efficace pour les enfants repose beaucoup sur l'implication et la motivation professionnelle de l'équipe enseignante. Ce qui représente une forme de fragilité, d'autant plus forte que la stabilité des équipes est faible dans cette petite structure, située dans une commune rurale en périphérie lointaine de Nantes. Lors de notre visite en 2015, la directrice (débutant en tant que chef d'établissement) venait de prendre son poste et la seconde



*enseignante n'était là que pour son année de stage.*

Visite de terrain, janvier 2015



***Petite mais à la pointe : l'école Saint-Joseph de Salles la Source,  
en Aveyron (académie de Toulouse)***

*Cette école de la couronne péri-urbaine de Rodez, comptait 26 élèves à la rentrée 2014/2015. Située dans une zone qui croit démographiquement elle subit néanmoins une baisse d'effectifs car elle est assez éloignée des axes de communication vers Rodez et des zones d'implantation péri-urbaine nouvelles.*

*L'école a pu bénéficier du plan École Numérique Rurale et dispose désormais d'un tableau numérique interactif, ainsi que de plusieurs postes ordinateurs portables.*

*L'équipement numérique a été complètement intégré à la pratique pédagogique et a, par exemple, permis de construire une configuration particulière de multi-niveaux dans la classe des CE1-CM2. Les élèves ne sont pas regroupés spatialement par niveau, ils sont assis deux par deux CE et CM mélangés, face au TBI, et ils travaillent sur des activités communes, dont vont uniquement varier les attendus et le niveau de difficulté. Il en est de même pour les recherches et les travaux de groupe réalisés avec les ordinateurs portables.*

*Cette pratique permet de valoriser tout particulièrement les effets d'émulation, d'entraide et de personnalisation du suivi, caractéristiques du multi-niveaux.*

*Le chef d'établissement a insisté lors de la visite sur l'importance d'être réactif et adaptable à l'instant dans un tel dispositif. En effet, les outils et progressions prévus sont à ses yeux plus susceptibles de devoir évoluer au cours même d'une séance, étant donnée la dynamique complexe du mélange des niveaux. Le numérique permettant une souplesse très appréciable.*

*Par ailleurs, le bâtiment a été rénové par la tutelle Saint-Joseph, via l'association Vallon des Pins (propriétaire du bien) en 1998 et le bâtiment de plain pied est désormais aux normes pour l'accessibilité, sans que de nouveaux travaux soient à prévoir.*

*Il reste néanmoins à l'école à se faire connaître et à s'appuyer sur le réseau de la congrégation Saint-Joseph (incluant deux autres écoles et un collège) pour rompre son isolement. Ainsi, l'écriture d'un projet pédagogique commun est en cours, qui sera incarné dans un livret d'accueil et dans un site web. L'accent a également été mis sur la communication auprès de la presse locale autour de la proposition d'enseignement de l'espagnol dans tout le réseau, en plus de l'anglais. Enfin, des animations communes entre les APEL des différents établissements du réseau seront organisées chaque année.*

Visite de terrain, janvier 2015



***Innover pour résister : l'école privée de Savas, en Ardèche  
(académie de Grenoble)***

*Cette école, située dans un village de la couronne périurbaine d'Annonay, compte une trentaine d'élèves répartis sur deux classes multi-niveau (maternelle-CP et CE-CM). Bien qu'il s'agisse de l'unique école maternelle et primaire du village, le recrutement est difficile du fait de sa position géographique. Placée au cœur du centre historique du village, elle est en retrait des nouvelles zones d'installation pavillonnaires et de l'itinéraire emprunté par les familles pour se rendre au travail à Annonay.*

*L'école se trouve en concurrence directe avec l'école intercommunale publique voisine, ainsi qu'avec une école privée plus grande, située en contre-bas du village, sur la route d'Annonay.*

*Pour se distinguer et renforcer son attractivité, l'école a investi les champs pédagogique et festifs. Outre les multiples événements organisés au cours de l'année (vide-grenier, fête de fin d'année...), la directrice a mis en place un dispositif nouveau, en lien direct avec le projet pédagogique, fondé sur : « améliorer la communication orale dans notre établissement et développer une attitude citoyenne chez tous nos élèves ».*

*Chaque année, après une période d'observation à la rentrée, les élèves de la classe multi-niveau CE-CM élaborent (ou modifient et complètent) un cahier de règles de vie de la classe.*

*Les élèves disposent une boîte dans laquelle ils peuvent déposer des billets où ils peuvent décrire brièvement un problème de vie de classe constaté dans la semaine.*

*De manière hebdomadaire, un conseil de vie de la classe se réunit et dépouille les billets déposés dans la boîte pour traiter les problèmes soulevés.*

*La classe est alors présidée par un élève qui a temporairement le rôle de président et qui a été choisi par ses pairs.*

*Après débat collectif et recherche d'un consensus, c'est la communauté des élèves qui décide de l'attribution de ceintures de couleur, en fonction de la capacité de chacun à maîtriser les différentes règles. Cette répartition est revue chaque semaine.*

*Le fait de détenir la ceinture de la bonne couleur, permet d'accéder à certains rôles dans la vie de*



*classe. Par exemple, celui de facteur, c'est-à-dire celui qui a le droit de circuler entre les tables pour distribuer les feuilles ou les ramasser, celui tailleur de crayons, celui plus difficile à atteindre de président de séance, etc.*

*Dans tout le processus, l'enseignante se tient en retrait le plus possible en retrait, et garde surtout une fonction de modération.*

*Ce dispositif a été mis en place depuis 2 ans dans l'école et rencontre un grand succès auprès des enfants, qui se sentent responsabilisés, ainsi qu'auprès des familles.*

Visite de terrain, novembre 2015

## **B) Un chef d'établissement sans décharge mais pas sans charge**

### **1) Une responsabilité chronophage**

Le chef d'établissement d'une petite école n'a pas de décharge hebdomadaire. Les tâches qu'il doit assurer, liées à la direction, sont donc assumées en plus, en parallèle, des charges d'enseignement. Cela se traduit par la nécessité d'allonger son temps de travail... afin de pouvoir tout mener de front.

Pour essayer de diminuer la charge et rendre la direction d'école plus attractive, il est parfois mis en place des « binômes » informels de direction entre les deux enseignant(e)s de l'école, les deux s'épaulant au quotidien, au moins pendant les premiers mois de la prise de fonction.

### **2) Être ici et ailleurs**

La direction d'école implique de gérer les relations avec :

- ◆ l'OGEC
- ◆ les parents
- ◆ l'équipe éducative (de fait assez réduite)
- ◆ la DDEC et la tutelle congrégationniste le cas échéant,
- ◆ la mairie

Ce qui se traduit la plupart du temps par des coups de téléphone (souvent pendant les journées de cours) et des réunions, à caser en fin d'après-midi ou les mercredi.

La fonction de direction implique de grandes qualités relationnelles, et parfois un talent de médiateur, notamment dans le cas où les parents, très investis, tendent à envahir un peu trop l'espace de l'école et le domaine pédagogique. Il faut alors maintenir un équilibre complexe entre l'identité très familiale et

inclusive de la petite école, et la nécessité qu'elle reste un lieu séparé du reste de la vie quotidienne, avec ses règles et ses fonctionnements propres.

À ces différents interlocuteurs viennent de plus en plus souvent s'ajouter les réseaux à construire avec les écoles environnantes, ainsi que le collège le plus proche, afin de désenclaver l'école et d'intégrer les élèves et les enseignants dans des activités diversifiées<sup>39</sup>.

### 3) Le visage de l'école

La direction d'école s'accompagne, même pour les petits établissements, d'un travail de représentation pour faire connaître l'école et susciter la prescription : flyers, panneaux ou banderoles pour augmenter la visibilité du site, journées porte ouvertes, sites internet et blogs, présence lors des commémorations de la commune, accompagnement des diverses festivités organisées par l'école elle-même...<sup>40</sup>

Les chefs d'établissement de petites écoles doivent donc faire preuve d'une grande disponibilité, d'un fort dynamisme et de beaucoup d'inventivité, pour faire vivre et connaître leur école hors les murs.

### 4) Une pression grandissante

Diriger une petite école c'est être soumis à la pression constante des effectifs, car à chaque rentrée la question se pose du nombre d'élèves que l'on parviendra à recruter et du maintien de la seconde division, voire du maintien de l'école elle-même.

---

<sup>39</sup> Par exemple, la directrice de l'école privée de Crépounac, à Tournemire en Aveyron (Diocèse de Rodez, académie de Toulouse) participe au réseau des établissements Saint Affricains : au cours du premier trimestre 2015-16, une grande exposition itinérante sur la guerre de 14-18 sera portée dans toutes les communes du Sud Aveyron. Ont également été créés des « rallys-maths » avec le collège, ainsi que des ateliers de technologie.

<sup>40</sup> Par exemple, le directeur de l'école Saint Joseph de Salles la Source en Aveyron (académie de Toulouse), rencontré lors d'une visite de terrain en février 2015, participe chaque année à la fête du village le 1er mai en y tenant un stand, ainsi qu'à la fête de la pomme.

Autre exemple, la directrice de l'école privée de Crépounac à Tournemire en Aveyron (académie de Toulouse) s'est investie dans la création d'une association famille rurale dans le village, afin de favoriser la sociabilité des habitants et participe chaque année, bien que ce soit pendant les vacances, au goûter de Noël de la mairie du 22 décembre (cf. encadré sur cette école visitée en février 2015).



À cette pression se rajoute celle de la situation économique souvent fragile de l'établissement, pour lequel il faut inventer des moyens de trouver des nouvelles ressources, faire jouer la solidarité, négocier avec la commune pour augmenter le forfait...

Enfin, dans de nombreux cas, la petite école catholique située dans une petite commune rurale ou appartenant à l'aire urbaine d'un petit pôle se trouve en concurrence directe avec l'école publique, elle aussi en difficulté. Le chef d'établissement est donc aussi confronté à la nécessité de se situer par rapport à cette concurrence, de "faire mieux" que le voisin du public.



## Partie 4

### Les petits établissements du second degré, difficultés et succès

Les petits collèges et les petits lycées sont confrontés, même sans parler des problèmes économiques évoqués dans une autre partie, à une fragilité intrinsèque dont les chefs d'établissement ont conscience et qui, paradoxalement, pousse une partie d'entre eux à chercher activement des voies d'excellence.

Maintenir son existence lorsqu'on est un petit établissement et qu'une perte de 10 % d'effectifs peut entraîner une catastrophe, stimule l'innovation, galvanise les énergies et force à développer des capacités d'adaptation plus fortes sans doute que dans des établissements bien « assis ». L'impérieuse nécessité de se battre pour exister féconde les projets éducatifs.

Tous pourtant ne s'engagent pas dans cette voie et vivent leur petitesse comme une fatalité inexorable, ce qui, à terme les fragilise encore plus.

#### A) L'« effet taille » sur la communauté éducative

##### 1) Le difficile recrutement des enseignants

Recruter des enseignants est un enjeu majeur pour les petits établissements. Souvent isolés, ils sont peu attractifs pour des jeunes qui n'ont guère envie de s'installer dans une zone vide où d'allonger leur temps de transport, nécessairement en voiture, entre leur domicile et leur travail.

Dans certaines disciplines les professeurs s'y retrouvent dans une situation d'isolement (seul professeur d'anglais, d'histoire-géo, de svt de l'établissement...) qui, tout individualisme mis à part, n'est stimulante ni intellectuellement, ni pédagogiquement. Pire, dans les disciplines à faibles horaires, un plein-temps ne peut y être effectué : le choix est alors entre la double voire triple affectation, la bivalence ou le temps partiel...<sup>41</sup>

De ce fait, les petits établissements ont beaucoup de maîtres auxiliaires : 38 % des enseignants sont maîtres auxiliaires pour 18 % dans les "non-petits".<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Le fait pour les enseignants d'avoir un service partagé entre collège et lycée permet, il faut le noter, une meilleure connaissance des attendus de chaque niveau et est profitable aux élèves.

<sup>42</sup> Cette proportion de maîtres auxiliaires est de 43% dans les petits collèges, 38% dans les petits lycées professionnels et 25% dans les petits LEGT.

“ Pour le recrutement des enseignants, comme il existe des déserts médicaux, il existe des déserts éducatifs, nous avons cinq postes vacants et en trois ans personne ne s'est présenté. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ Pour le recrutement des enseignants, l'éloignement pose problème, les jeunes générations sont attirées par des milieux plus urbains. Nous avons beaucoup de maîtres auxiliaires, et ils n'ont pas toujours reçu le minimum de formation, on réfléchit à en faire une pour les entrants. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

Confrontés à une pénurie de candidats pour venir enseigner dans leurs établissements, les chefs d'établissement savent pourtant que l'enjeu du choix est vital : les élèves auront au cours de leur scolarité le même professeur...

“ J'ai un problème avec un enseignant, ce n'est pas un bon professeur mais c'est le seul dans sa matière. Il a un gros problème d'autorité mais il ne voit pas le problème. Je lui ai fait faire un stage mais ça n'a rien donné et en même temps il a tous les élèves de l'école, ce qui pose problème. J'espère qu'il va demander sa mutation mais il n'y a pas de raison de le faire, une des solutions serait de créer deux mi-temps pour que tous les élèves ne fassent pas toute leur scolarité avec le même enseignant. ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

## 2) Des équipes soudées autour d'un chef d'établissement polyvalent

Les équipes pédagogiques et éducatives de petits établissements présentent des caractéristiques particulières.

À leur tête un chef d'établissement polyvalent : enseignant au moins à mi-temps<sup>43</sup>, il délègue peu et est présent sur tous les fronts : pédagogique, administratif, matériel, etc.

“ Être dans un petit établissement c'est faire tout du début jusqu'à la fin. ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

Il n'a autour de lui qu'une poignée d'enseignants et quelques personnels éducatifs. Lors des entretiens de l'enquête qualitative la référence à la « famille » et à « l'ambiance familiale » est constante. Chacun a conscience que la communauté est trop petite pour s'offrir le luxe des clivages et qu'en cas de

<sup>43</sup> Dans les petits collèges et les petits lycées professionnels 70 % des chefs d'établissement assurent parallèlement à leur activité de chef d'établissement plus d'un mi-temps d'enseignement, cette proportion baisse à 35% pour les petits LEGT.



discorde, la petitesse des lieux d'une part, et la dépendance des uns et des autres, d'autre part, peut rendre la situation vite invivable. La recherche du consensus ou tout au moins de relations cordiales est donc privilégiée pour éviter de laisser s'installer un conflit fait d'affrontement quotidiens, sans tiers médiateurs.

La salle des professeurs est parfois supprimée au profit d'une « salle du personnel », où les interactions sont quotidiennes.

L'équipe éducative forme sinon une famille, du moins un groupe de personnes au sein duquel l'information est fluide et efficace.

Tout incite au travail interdisciplinaire : l'absence de possibilité de travail avec d'autres collègues de la même discipline mais aussi la proximité et la rencontre facile entre enseignants de disciplines différentes.

“ *L'inconvénient majeur est que le travail pédagogique entre les enseignants d'une même matière n'est pas possible, les enseignants ont les enfants quatre ans de suite, il n'y a pas d'équipe disciplinaire. Nous sommes isolés, l'établissement le plus proche est à 25 km, il y a peu d'échanges entre les enseignants, en revanche, il y a la formation avec le réseau. Du coup, le travail pluridisciplinaire devient une obligation.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

L'implication de tous est grande. À la fois parce que la distribution des tâches repose souvent sur la bonne volonté de chacun et parce que l'aspect famille renforce un auto-contrôle des membres. Au sein d'une communauté éducative restreinte, chacun connaît chacun et chacun est exposé à la vue de tous. Cette situation liée à la taille, fait que les enseignants sont souvent « volontaires » pour dépasser leur cadre horaire au service essentiellement de la réussite scolaire des enfants. Le bénévolat y est souvent de mise et sert à mettre en place un certain nombre de cours et de moments spécifiques avec les élèves.

“ *Avec les enseignants on compte beaucoup sur le bénévolat en les motivant par exemple. Ça a commencé par un enseignant qui a fait école le mercredi matin bénévolement, et puis naturellement les autres enseignants ont suivi sauf pour les anciens. Ces derniers n'ayant jamais eu ce genre de pratique n'ont pas de raison à cinq années de la retraite de s'y mettre. Pour encourager le bénévolat, je souligne aux enseignants que les élèves sont souvent en stages et qui n'ont pas cours pendant ce temps-là, même s'il faut dire qu'il y a des visites de stage qui prennent du temps. En fait, les enseignants sont dans de bonnes dispositions.* ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

### 3) Des parents très proches

Au sein de la communauté éducative les parents dans les petits établissements ont une place de choix. Comme dans l'ensemble des établissements de l'enseignement catholique, les parents sont reçus au moment de l'inscription mais ici, encore plus qu'ailleurs, c'est le chef d'établissement lui-même qui

accueille la famille. Ce moment très fort où sont présentées les règles du jeu et les attentes de l'établissement fonde le contrat moral passé avec les parents : il permet une identification mutuelle et la définition commune des modalités de la relation.

Le contrat est ensuite réactivé par des rencontres régulières et une proximité rendue plus facile par la taille de l'établissement.

Comme dans le 1<sup>er</sup> degré il y a souvent une possibilité de confusion entre APEL et OGEC, les mêmes bénévoles étant impliqués dans les deux associations.

“ “ *Avec les parents, c'est franc et cordial, je les reçois durant l'inscription, les familles viennent faire un point régulièrement, il existe un lien de confiance et deux fois par semaine, je vois les parents sur le parking, je serre les mains, on dit un mot sur le gamin.* ” ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

“ “ *Avec les familles on a de bons contacts, on a toujours deux ou trois familles qui ne jouent pas le jeu mais en général cela fonctionne bien. Mon argument de vente est la disponibilité, la mienne et celle des enseignants, ce qui est très différent avec le public c'est aussi dû à la grandeur de la structure, je n'ai personne entre moi et les parents.* ” ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

#### **De la difficulté d'être petit : le collège privé Charles de Foucauld, en Ardèche (académie de Grenoble)**

*Comptant 99 élèves en 2014, le collège en avait plus de 250 dans les années 1980. Une baisse d'effectifs principalement liée à la déprise démographique du bassin d'emploi de Lamastre, localisé en zone rurale, suite à une dégradation de la situation économique.*

*Pour essayer d'enrayer la baisse, un groupe scolaire associant le collège avec l'école primaire et un lycée agricole a été mis en place progressivement, entre 2008 et 2013, moyennant aussi une restructuration des locaux, trop grands et vieillissants. Aujourd'hui, le chef d'établissement dirige à la fois le collège et le lycée agricole. 1 seul OGEC gère l'école primaire et le collège. Les équipes partagent la même salle commune et la même secrétaire.*

*En 2014, le collège comptait 5 classes : 2 classes de 6<sup>e</sup> de 15 élèves chacune ; 1 classe de 5<sup>e</sup> de 19 élèves ; 2 classes de 4<sup>e</sup> de 15 élèves chacune ; 1 classe de 3<sup>e</sup> de 18 élèves.*

*On retrouve donc bien ici le ratio E/D très faible, caractéristique des petits établissements.*

*Le collège rencontre de sérieuses difficultés pour recruter ses enseignants, dans cette région rurale et montagnaise plutôt isolée. Par exemple, pour recruter un enseignant d'histoire-géographie, le chef d'établissement a été contraint de s'adresser à Pôle emploi et d'embaucher une diplômée d'architecture en reconversion, pour la rentrée 2015. De même, l'établissement n'est pas en capacité d'offrir un temps plein aux enseignants de musique et de physique-chimie, qui sont dans l'obligation*



*de partager leur service sur plusieurs établissements, dans une zone où les circulations ne sont pas simples.*

*Pour essayer de rompre l'isolement tout en faisant parfois des économies, le chef d'établissement développe autant que possible les réseaux :*

- rencontres pédagogiques entre enseignants*
- mutualisation des recherches de suppléants entre directeurs*
- commandes communes pour le matériel de laboratoire*

*Le groupe scolaire auquel appartient le collège a investi dans des locaux modernes et bien équipés (notamment du point de vue numérique), ainsi que dans un accueil de cantine de qualité, préparé par un cuisinier sur place et utilisant les produits locaux. Pour tenir compte des problématiques de distance pour les parents, travaillant souvent loin de la commune, la garderie ouvre à 7 h 30 et est gratuite. Enfin, un travail est en cours avec les parents et la collectivité pour mettre en place un service de ramassage scolaire qui permettrait au groupe scolaire d'agrandir son aire de recrutement.*

*Le principal atout du collège mis en avant par le chef d'établissement est son caractère familial et accueillant, aussi bien pour les élèves que pour les enseignants. "Nous avons du mal à les faire venir, mais quand ils sont là ils sont contents et il restent."*

Visite de terrain, novembre 2014

## B) L'« effet taille » sur les projets éducatifs ou comment transformer un handicap en atout

La petite taille d'un établissement du second degré est-elle, aux yeux des parents un facteur d'attractivité ?

On pourrait penser que la proximité décrite plus haut, renforcée par l'idée communément admise que l'enfant s'épanouit mieux dans un milieu « à taille humaine » joue systématiquement en faveur des petits établissements.

C'est loin d'être le cas.

Les parents peuvent redouter des moyens limités, une absence de diversité des enseignants<sup>44</sup>, un manque de choix dans les options et les filières, enfin plus simplement un environnement scolaire trop étriqué peu propice au développement des relations interpersonnelles. Ils souhaitent opter pour des établissements plus grands dans l'idée que ceux-ci ont des marges de manœuvre plus importantes pour proposer une offre plus étendue et que les élèves peuvent dans ces conditions choisir les enseignements qui leur conviennent davantage.

“ Une des contraintes est que des élèves en CM2 ne veulent pas aller dans notre sixième car il y a une seule classe par niveau, parfois ils ont besoin de prendre l'air, c'est un frein. Ces élèves vont dans le public. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

Lorsque les parents sont soucieux de la « carrière scolaire » de leurs enfants, ils s'inquiètent de surcroît des ruptures de scolarité que peut induire un petit collège s'il n'est pas assez lié à un lycée ou, à un autre niveau, du devenir d'un élève voulant continuer après le bac, s'il a passé le bac dans une trop petite structure.

Ces freins à l'inscription jouent naturellement plus dans les zones urbaines où les petits établissements de l'Enseignement catholique coexistent non seulement avec des établissements publics mais aussi avec d'autres établissements de l'Enseignement catholique ou du privé.

**Peut-on objectiver cette question et mesurer le rapport entre la taille et la performance de l'établissement ?**

---

<sup>44</sup> Avec les risques que cela fait courir : uniformité des méthodes peu porteuse en particulier au lycée, risque de mésentente entre l'élève et LE professeur, etc.

Le sujet a été traité par la DEPP<sup>45</sup> du ministère de l'Éducation nationale dans une étude parue en 2014<sup>46</sup> et faite à partir d'un panel de collèges publics et privés suivis pendant sept ans, dont la performance est mesurée par la moyenne des notes que leurs élèves ont obtenues aux épreuves écrites du brevet.

Premier enseignement, la relation entre la taille et la performance des établissements est brouillée par leur composition sociale : les gros collèges réussissent mieux parce qu'ils scolarisent davantage d'enfants de milieux sociaux aisés. Lorsqu'on place les établissements sur des bases comparables, la relation s'inverse : les petits collèges font mieux que les autres.

Deuxième enseignement, le facteur taille a une grande importance dans les collèges accueillant beaucoup d'élèves d'origines sociales modestes. Autrement dit, les petits collèges conviennent mieux aux élèves de familles socialement défavorisées. Et l'étude souligne que ce constat est particulièrement fort pour les établissements privés.

L'effet positif de la petite taille se retrouve également pour les lycées. En juillet 2015, un rapport de l'Inspection générale travaillant sur les facteurs de réussite des lycées publics et privés<sup>47</sup> relève que « *les lycées à fortes valeurs ajoutées<sup>48</sup> sont pour beaucoup des lycées de taille intermédiaire, voire de taille inférieure à la moyenne nationale* ». Les enseignants valorisent « *l'effet famille de leur établissement, estimant que le nombre limité d'élèves permet de tous les connaître et ainsi d'opérer un réel accompagnement de proximité.* » Le rapport complète : « *Cela est vrai de plusieurs lycées à valeur ajoutée positive, pour lesquels, outre la taille, se conjuguent d'autres facteurs comme la bonne insertion dans des villes moyennes ou de petites villes « où tout le monde se connaît » et le fait que des professeurs sont souvent originaires des quartiers ou de villes proches. Il s'ensuit une certaine proximité sociale, une identification et une perception des difficultés et besoins des élèves plus immédiates facilitant les échanges avec les élèves et leurs parents.* »

**On voit là se dessiner un trait particulièrement fort des petits établissements : leur capacité à faire réussir des élèves en difficulté.**

L'environnement lié à la petitesse permet à la fois une implication plus facile de l'ensemble des acteurs, une plus forte attention personnalisée portée aux élèves et un contrôle qui peut s'exercer sans relâche.

C'est sur ce triptyque que repose l'atout majeur des petits établissements.

Le repérage des difficultés d'un élève (dérapage de discipline, question scolaire ou absentéisme suspect), se fait rapidement et dans cet environnement ultra-réactif on tente d'y remédier. La circulation

<sup>45</sup> Direction de l'Évaluation, de la prospective et de la performance

<sup>46</sup> Article de Cédric Afsa - *Éducation & formations* n° 85 [novembre 2014]

<sup>47</sup> *Des Facteurs de valeur ajoutée des établissements*, Rapport de l'Inspection générale, Sous la coord de Thierry Bossard, Brigitte Bajou, et Fabienne Paulin- Moulard juillet 2015.

<sup>48</sup> La valeur ajoutée est entendue au sens donné par les indicateurs de la DEPP.



facile de l'information, la proximité entre enseignants et élèves, entre enseignants et chef d'établissement, entre l'établissement et la famille permettent de se mobiliser.

Le temps de la récréation, l'entrée et la sortie des cours sont autant d'occasions pour échanger sur un problème quelconque sans attendre un moment officiel pour le faire.

“ *La force de notre établissement est le lien avec les familles, les enfants sont connus et reconnus du tous. Au moindre problème, lorsque l'enfant ne va pas bien, l'ensemble des enseignants le sait, et le professeur principal rencontre très vite les parents. On met alors en place un accompagnement de soutien lorsque cela s'avère nécessaire. Ce soutien est ciblé pour ceux qui en ont besoin. Avec cette méthode les résultats sont plus probants.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Dans les petits établissements, la circulation de l'information va dans tous les sens. Professeur-élèves-parents tout se sait, tout et cela a des effets. On ne peut pas dire n'importe quoi, car tout se sait dans les minutes. Donc chacun fait attention, et aussitôt qu'il y a un enfant qui a des difficultés, dès la récréation tout le monde le sait. En même temps, les enseignants n'ont pas peur de parler de leurs propres difficultés, les autres enseignants les écoutent.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Lorsqu'il y a des difficultés scolaires, notre taille nous permet de réagir très rapidement, à condition que les enseignants jouent le jeu. Ce qui n'est pas toujours le cas, nous avons encore du travail à faire sur le sujet. Autrement, la famille est reçue avec un rendez-vous très rapidement, aussitôt que le problème est décelé par le professeur principal.* ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

Dans ces conditions un certain nombre de petits établissements du second degré, conscients de leur spécificité et de leurs atouts ont donc orienté leur projet éducatif vers l'accueil de public en difficulté.

Ces choix se lisent dans la structure pédagogique des établissements et dans la présentation qu'ils font d'eux-mêmes sur leurs sites internet.

Au sein des 201 petits collèges que l'enseignement catholique compte en 2014, 17 % (34/201) expriment clairement sur leur site internet leur volonté pédagogique d'aider les élèves en forte difficulté scolaire.

Certains d'entre eux (6,5 %) sont directement liés à la Fondation d'Auteuil. Plus de 15 % affichent soit des dispositifs spéciaux pour élèves présentant des difficultés scolaires (SEGPA, dispositifs relais) soit des parcours pré-professionnalisants avant la fin du collège<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> 3<sup>e</sup> préparatoire aux parcours professionnels, découverte professionnelle 6 heures (DP6), ou dispositifs alternance proposés en 4<sup>e</sup>.

Logiquement, le H/E<sup>50</sup> de ces collèges est bien plus élevé que la moyenne nationale, 1,57 contre 1,1, et il s'accompagne d'un nombre d'élèves par division bien plus faible que la moyenne nationale (19,2 pour les petits collèges contre 26,7 en moyenne).

Du point de vue de leur performance scolaire, les résultats des petits collèges de l'enseignement catholique au brevet du collège sont faibles, la moyenne des notes obtenues à l'écrit est de 10,1 contre 11 à l'échelle nationale. En revanche si l'on reprend les indicateurs du MEN l'on constate que 60 % d'entre eux ont des résultats supérieurs à ceux attendus compte tenu de la composition de leur public scolaire.

Le phénomène de sur-représentation de public en difficulté semble moins marqué pour les LEGT mais se retrouve pour les LP dont 12 % dépendent de la Fondation d'Auteuil.

L'accueil des élèves en difficulté se conjugue souvent avec l'existence d'un internat<sup>51</sup> : 51 % des petits LEGT et 58 % des petits LP disposent d'un internat. Cette remarquable proportion est un peu minorée pour les petits collèges mais reste importante : 33 %.

Le nombre d'internes moyen pour ces petits établissements est de 35. Nombre qui reste stable pour les lycées mais a tendance à baisser pour les collèges.<sup>52</sup>

Il est difficile de savoir si le projet d'accueil d'enfants en difficulté est une stratégie d'adaptation à de faibles effectifs où s'il préexiste. La question se pose de manière différente dans les zones rurales et dans les zones urbaines ou périurbaines. Dans les premières, le public d'élèves est par définition mélangé et le simple fait d'offrir une proposition d'éducation dans un cadre « cocoonant » et familial peut attirer. Dans les secondes où la concurrence entre établissements (publics/privés mais aussi privés/privés) et la ségrégation sociale sont fortes, le risque d'enfermement est plus grand.

Pour les chefs des établissements de petite taille, se spécialiser dans l'accueil d'enfants plus fragiles est d'autant plus tentant que les « gros établissements » de l'environnement (publics comme privés) peuvent être favorables au projet : ils y voient à la fois une solution pour la scolarisation des enfants en difficulté et la mise à distance des problèmes par rapport à leur propre public scolaire.

De fait, faire ce choix de projet éducatif est une manière tout à fait intéressante d'exploiter au maximum les atouts liés à la taille.

Il ne va pas néanmoins sans difficulté :

---

<sup>50</sup> Nombre d'heures divisé par le nombre d'élèves. Il devrait être proche de 1.

<sup>51</sup> Sur les 2000 internats qui existent dans l'enseignement catholique, un quart sont liés à des établissements de moins de 150 élèves.

<sup>52</sup> Nombre moyen d'internes en petits collèges passe de 42 en 2010, à 35 en 2014. Il est resté stable pour les LEGT et LP.

- ◆ il sous-entend que les enseignants soient « profilés » pour y enseigner ce qui d'une certaine manière renforce la problématique d'un recrutement peu aisé

“ *Pour être enseignant ici, il faut faire preuve d'autorité et en même temps créer un lien de confiance. Je regarde nos élèves, je leur parle, les enseignants doivent connaître tous les prénoms de leurs élèves, ils doivent faire un investissement fort, il faut beaucoup donner, les élèves doivent être dans leur vie et leur tête.* ”

Collège Auteuil, étude qualitative, juillet 2015.

- ◆ il risque d'enfermer les établissements dans une hyper-spécialisation qui, à terme, fait fuir les familles dont les enfants n'ont pas de problèmes particuliers.

Le phénomène est redoutable : l'on sait que les séparatismes scolaires et sociaux lorsqu'ils sont extrêmes nuisent aux apprentissages des élèves en difficulté et qu'ils peuvent alimenter une spirale négative d'environnement peu attractif difficile à briser.

C'est d'ailleurs sans doute pour cela que les petits établissements qui ne perdent pas d'effectifs font à la fois le choix d'accueillir des publics en difficulté et beaucoup d'efforts pour diversifier les propositions et attirer des publics eux-mêmes hétérogènes.





### ***Une petitesse subie et combattue : le collège Sacré Cœur de Nantes (académie de Nantes)***

*Ce collège comptait 114 élèves à la rentrée 2014/2015.*

*Situé en zone urbaine dense, au sud-ouest de Nantes, dans un quartier de classes moyennes à aisées, il a la particularité de ne quasiment pas recruter dans son périmètre de proximité. Il regroupe au contraire des effectifs de provenance plus lointaine, issus de familles pauvres, ayant échoué à intégrer un autre collège privé plus grand et plus réputé.*

*La présence désormais majoritaire de ce profil d'élèves inquiète les familles vivant à proximité du collège, qui préfèrent alors inscrire leurs enfants dans les établissements publics ou privés du centre-ville. À tel point que seule une petite minorité des élèves de l'école primaire jouxtant le collège choisissent de s'y rendre en 6<sup>e</sup>. Parmi ces quelques familles, beaucoup vont faire le choix de retirer leurs enfants avant la fin du collège, pour leur assurer une place dans un bon lycée par la suite, ce qui contribue aussi à la baisse des effectifs.*

*Cette concentration d'élèves en difficulté scolaire est donc un état de fait subi par l'établissement, qui déploie beaucoup d'efforts pour rétablir une plus grande mixité sociale et scolaire au sein de l'établissement.*

*La direction du collège travaille à redonner de l'attractivité à l'établissement et à rétablir une bonne réputation.*

*Par exemple, un effort a porté sur le renouvellement et la stabilisation de l'équipe enseignante, en privilégiant les professeurs certifiés par rapport aux maîtres auxiliaires, précédemment majoritaires. Le fait d'appartenir à un ensemble scolaire (regroupant un autre collège et un lycée) a permis au chef d'établissement de pouvoir offrir un temps plein aux enseignants et donc de les fidéliser.*

*De plus, le collège du Sacré Cœur a mis en avant les langues étrangères dans son projet d'établissement, en proposant, malgré sa petite taille, l'allemand et l'espagnol en plus de l'anglais et en ouvrant une section européenne.*

*Pour améliorer une réputation devenue mauvaise dans le quartier, le chef d'établissement a effectué un travail de proximité en se postant chaque matin au portail. Les survêtements et les casquettes ont également été interdits au collège, pour éviter les effets de stigmatisation auprès du voisinage. Une démarche qui a tellement bien fonctionné que l'équipe enseignante milite désormais pour un passage à l'uniforme.*

*Enfin, l'accent a été mis sur le travail en réseau à travers le CLE (communauté locale d'établissements), notamment avec les écoles primaires du quartier, pour essayer d'améliorer l'attractivité en 6<sup>e</sup> et diversifier ainsi le recrutement. Les écoles voisines sont invitées à une matinée festive chaque année et un projet commun écoles-collège a été réalisé à l'occasion des 150 ans de*

*l'établissement.*

*Des efforts qui commencent à aboutir puisqu'à la rentrée 2014/2015, 10 élèves inscrits provenaient de l'école primaire voisine, alors qu'ils n'étaient que 1 ou 2 les années précédentes.*

*Si le collège vise à diversifier son public, l'attention portée aux élèves en difficulté n'en est pas moins grande. La petite taille de l'établissement permet un suivi personnalisé et un accueil très familial, favorable à l'épanouissement des élèves en échec scolaire ou présentant des besoins éducatifs particuliers. L'établissement s'est également entouré d'une équipe de thérapeutes spécialisés pour répondre au mieux aux nécessités de chaque cas.*

Visite de terrain, janvier 2015

### **C) Quelques exemples concrets de dispositifs mis en place dans les petits établissements pour accueillir les élèves en difficulté.**

Les dispositifs mis en place dans les petits établissements pour accueillir des élèves en difficulté sont divers mais se réfèrent dans l'ensemble à une pédagogie de l'accompagnement qui exploite toutes les marges d'initiative dont disposent les établissements scolaires privés sous contrat avec l'État.

#### **1) Dégager du temps pour le suivi des élèves**

Les cours ont souvent été diminués d'une à 10 minutes, selon les cas, et ces minutes ont été récupérées pour ensuite en faire des heures de cours individualisés. Cette pratique est possible dans les établissements privés sous contrat, en raison de la liberté pédagogique qui leur est reconnue par la loi, sous réserve du respect de l'article R442-35 du Code de l'éducation<sup>53</sup>. Cette organisation pédagogique se fait avec l'assentiment des enseignants.

“ Nous avons raccourci les cours d'une minute, ce qui nous permet de dégager 12 heures par an et par enseignant pour développer le tutorat et un soutien individualisé. Les enseignants sont d'accord, ils ont un esprit volontaire car ils se rendent compte qu'il y a des besoins, les élèves ont parfois besoin d'un coup de pouce à un moment donné, l'échec n'est pas pris comme une fatalité, on ne fait pas de miracles, nous avons la volonté d'aider nos jeunes et les accompagner. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

<sup>53</sup> Code de l'éducation, art. R442-35 : *Les classes sous contrat d'association respectent les programmes et les règles appliquées dans l'enseignement public en matière d'horaires sauf dérogation accordée par le recteur d'académie en considération de l'intérêt présenté par une expérience pédagogique.*



“ *En fait pour accompagner chaque élève, pour créer une relation individualisée, nous faisons des études de 17 à 18 heures, encadrées par les enseignants. En premier lieu c'est de mettre en confiance l'enfant et bien sûr la gestion de l'établissement est en harmonie avec le projet. Pour ce faire nous avons réduit de 55 à 45 minutes les cours, ce qui permet de créer des heures individualisées pour le même nombre d'heures globales. Les enseignants sont d'accord ça fait partie du contrat de départ, de plus ils ont des petites classes, il y a moins de correction, donc plus de temps pour les élèves et puis il existe une relation de proximité avec les enseignants.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Pour les élèves en difficulté, on essaye de les accompagner au maximum. Il existe des heures éducatives officielles que l'on effectue bien sûr, après il y a les heures que nous dégageons pour accompagner un ou deux élèves plus en difficultés que les autres.* ”

Lycée général et technologique, étude qualitative, juillet 2015.

## 2) Mettre en place des tutorats

L'accompagnement de chaque élève par une sorte de tutorat effectué par les enseignants est également une pratique répandue. L'idée est moins de réaliser une aide aux devoirs que de suivre l'élève dans ses difficultés aussi bien personnelles que scolaires.

Ainsi lorsque l'élève est confronté à un problème, l'enseignant tuteur est très vite au courant et peut agir pour aider sans attendre que la situation ne se dégrade plus encore. En cas de grandes difficultés, les enseignants préviennent le chef d'établissement et les parents afin que l'ensemble de la communauté des adultes aide l'enfant à les surmonter.

“ *Il n'existe pas d'abandon dans notre établissement, car chaque enseignant doit suivre des enfants individuellement pour savoir ce qui se passe, pour connaître leurs difficultés. Ce suivi permet de réagir très vite.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Notre spécificité est d'accompagner chaque élève en libérant du temps pour un travail personnel avec les enseignants. La réactivité des élèves est bonne, ça permet un cadrage, connaître leurs limites, ils sont reconnaissants car nous avons un œil attentif et nous passons tout le temps nécessaire. En fait pour les élèves en difficulté, un accompagnement d'une heure et demie par semaine semble suffisant pour qu'ils réussissent.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Le suivi à la semaine est à la fois symbolique et en même temps efficace pour la remédiation scolaire. Aujourd'hui nous avons six enseignants qui accompagnent 90 jeunes. En pratique un cinquième de la classe est suivi et pour les autres on développe des projets plus axés sur la culture.* ”

Lycée, étude qualitative, juillet 2015.

### 3) Créer des groupes de besoins

Certains établissements ont créé des groupes de besoins qui ne tiennent pas compte de la hiérarchie des classes : formés sur la base des besoins réels des élèves, ils regroupent des jeunes de différentes classes qui rencontrent les mêmes difficultés.

“ *Au niveau pédagogique, nous avons le lycée agricole et nous utilisons l'expérience du lycée professionnel pour les collèves, le partage d'expériences notamment pour le groupe de besoins est très utile.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Des petits groupes s'organisaient selon les besoins, les élèves proviennent de différentes classes selon les difficultés qu'ils rencontrent. Pour les élèves en grande difficulté nous avons réservé des heures spécifiques.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

### 4) Travailler sur la capacité de concentration des élèves

L'accueil d'enfants en difficulté suppose souvent que l'équipe éducative apporte des réponses à la fois pragmatiques et efficaces pour créer dans l'établissement les conditions aux apprentissages et à la vie en commun. Ainsi par exemple l'introduction de temps de « silence en conscience » pour calmer les élèves et mieux préparer à l'écoute.

“ *Notre tutelle est attentive à ce que nous faisons, cette année j'ai demandé des formations en sophrologie pour que les élèves apprennent à se poser. Nous sommes en train de réécrire le projet d'établissement, pour définir notre école de la différence, et je vais mettre en place au début de journée une pause de méditation. En effet, des élèves ont des problèmes de concentration, je pense que pour bien être concentré en cours il faut prendre le temps pour faire un travail de préparation de la journée afin que le stress de l'extérieur n'existe pas à l'intérieur de l'école. Pour parvenir à un tel objectif, il y a une étape intermédiaire. À la rentrée scolaire 2015 au sein de la pastorale nous allons développer la notion de silence, et de ce silence nous allons faire évoluer la notion vers la méditation dans l'année 2016.* ”

Lycée général et technique, étude qualitative, juillet 2015.

### 5) Évaluer plus fréquemment et travailler l'orientation

L'organisation de l'année scolaire en quatre périodes est plus exigeante car elle suppose quatre conseils de classe au lieu de trois mais elle permet de faire des points institutionnels plus réguliers sur les acquis des élèves et leurs progrès. Le processus d'orientation peut ainsi être travaillé plus finement et les parents y sont associés.

“ Nous avons une réunion avec les parents en début d'année, avec les quatre périodes nous avons quatre conseils de classe. Nous avons aussi un temps d'information sur l'orientation en mars et nous accueillons les familles par l'intermédiaire des jeunes. En seconde on ne parle pas d'orientation dans les deux premières périodes, on devient lycéen. C'est à la troisième période que l'on commence à travailler l'orientation. Chaque famille a un rendez-vous sur le sujet. ”

Lycée, étude qualitative, juillet 2015.

## 6) Travailler avec les parents

Les petits établissements sont souvent des lieux qui luttent contre le décrochage et qui s'efforcent de re-socialiser les élèves là où des établissements de taille plus importante ont parfois échoué<sup>54</sup>. Ceci va de pair avec l'accueil de parents fragilisés.

Tenter de tendre la main aux parents les plus éloignés de l'école est une problématique difficile à résoudre dans la mesure où le modèle de relations le plus courant entre les familles et l'école (documents d'information, réunions, rencontres interindividuelles sur rendez-vous, représentants APEL...) s'adresse en réalité à un type de parents, au détriment des autres.

On sait que, pour aller vers des familles défavorisées, l'école doit s'ouvrir avec d'autres modalités. Les sociologues qui ont travaillé sur ce sujet estiment que le fait pour les familles de côtoyer les acteurs de l'école (enseignants, chef d'établissement) de manière informelle dans les espaces de sociabilité ordinaire ou au travers des activités de leur commune de résidence est mieux accordé aux familles populaires.<sup>55</sup>

Les petits collèges et lycées lorsqu'ils sont implantés dans des espaces ruraux ou des villes moyennes ont sur ce plan un atout non négligeable.

“ Nous sommes très attentifs aux relations avec les parents car parfois ils ne comprennent pas bien les enjeux éducatifs. Il existe des dissonances entre les besoins de l'enfant et les relations qu'ils ont en famille, parfois c'est difficile car les parents ne jouent pas le jeu. Parfois il existe une contradiction entre le travail nécessaire de l'enfant et le temps consacré à la maison. Dans ce cas nous nous réunissons avec les parents, ces derniers sont souvent peu mobilisés mais soit ils sont plutôt d'accord, soit ils nous laissent faire. ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

<sup>54</sup> Cette spécialisation est d'abord le fait de la fondation d'Auteuil mais d'autres petits établissements s'inspirent de ces méthodes.

<sup>55</sup> Pierre Périer, « Des élèves en difficulté aux parents en difficulté : le partenariat école/familles en question », in *Tisser des liens pour apprendre*, ouv. coll. sous la direction de Gérard Toupiol, éditions Retz, 2007.



“ *Les enseignants ont des formations par ATD quart-monde via le diocèse. Ils nous enseignent pourquoi les parents ne viennent pas souvent à l'école, comment les parents ont la crainte d'être jugés car souvent analphabètes. Nos élèves sont souvent issus de l'immigration, ils proviennent de foyers d'insertion de la région parisienne, c'est compliqué, nous avons un problème de langue, il faut être vigilant.* ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

## D) L'ambition au service des réussites

Être petit peut aussi se traduire par une volonté farouche de faire « comme les grands » en proposant aux élèves une offre éducative riche. Les moyens des petits établissements sont nécessairement plus restreints, en revanche la taille joue un rôle de « facilitateur » en permettant des mobilisations plus rapides et une circulation de l'information plus fluide.

Aussi l'enquête qualitative permet-elle de faire ressortir, dans certains établissements, une réelle vitalité pédagogique.

“ *La différence de pilotage c'est d'abord la dynamique de projet, l'implication d'une équipe et la relation de proximité avec les familles.* ”

*C'est aussi la capacité d'innovation, capacité à proposer des choses qui n'existent pas ailleurs (...)*

*Le fait que l'on n'ait pas beaucoup d'enseignants, nous permet de créer plus facilement des projets interdisciplinaires et transversaux comme par exemple l'histoire et l'art. Localement nous sommes reconnus pour une proposition pédagogique et culturelle.*

*Les parents sont demandeurs, car ils veulent donner une chance à leurs enfants, nous sommes en ruralité et ils veulent que leurs enfants fassent des choses qu'ils n'ont pas pu faire donc nos propositions sont très bien accueillies surtout lorsqu'elles sont liées à la réussite scolaire.*

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

Parce que les petits établissements sont souvent en zone rurale, relativement enclavés, ils ressentent le besoin de proposer aux élèves une ouverture sur le monde que peut être les familles ne pourraient pas offrir.

Certains d'entre eux font un véritable effort en langues étrangères en ayant développé, avant la réforme de 2015, des parcours bilingues ou plus simplement en introduisant un peu d'anglais systématiquement dans chaque cours.

Ils organisent des voyages scolaires où tout l'établissement part en même temps...

“ *Pour se distinguer, notre projet d'établissement contient plusieurs parcours, un parcours bilingue avec une section depuis la sixième en anglais jusqu'au bac européen.* ”

LEGT, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Nous avons également une ouverture sur l'international, avec les orientations avec les langues vivantes, la deuxième langue est proposée dès la cinquième, et l'anglais intervient en cours autre qu'en anglais et nous développons une interdisciplinarité avec les langues vivantes. Il y a également du latin dès la cinquième.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

“ *Au niveau pédagogie, nous faisons des voyages à l'extérieur, mais c'est tout le collège qui part de la sixième à la troisième nous remplissons un car. Ça se passe très bien.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

Il ne s'agit pas ici le faire le catalogue exhaustif de ce qui est entrepris mais de souligner que dans le domaine des technologies nouvelles comme dans l'organisation d'activités extra-scolaires, les petits établissements ne sont pas en reste, à condition toutefois que les projets soient portés par des équipes éducatives innovantes.

“ *Aujourd'hui plusieurs enseignants essaient les cours mis en ligne, et développent les classes inversées. Les enseignants animent, plus qu'ils ne font cours, parce que les élèves sont souvent interrogatifs durant le cours grâce à cette méthode.* ”

Lycée professionnel, étude qualitative, juillet 2015.

“ *L'école publique a ouvert une section option théâtre, nous avons développé une autre proposition avec une section option athlétisme avec parcours dérogatoire à partir de la quatrième, cela s'adresse aux élèves qui ont une démotivation en classe traditionnelle.* ”

Collège, étude qualitative, juillet 2015.

Le panorama des petits collèges et des petits lycées fait apparaître une typologie où l'on peut distinguer quatre grands types qui croisent à la fois des politiques d'établissement stricto-sensu et des caractéristiques d'environnement :

### 1) Les petits établissements accueillant de manière volontariste des publics très en difficulté.

Il s'agit souvent d'établissements dépendants de la Fondation d'Auteuil et qui sont très spécialisés. La petitesse est alors la condition de leur réussite.

### 2) Les petits établissements ruraux, au public scolaire mélangé et qui se battent pour rompre l'enclavement.

Ces établissements ont comme problématique majeure celle de garder les avantages de la petite taille et de lutter contre ses inconvénients. Cela passe au moins par trois grandes actions :

- ◆ Une politique d'offre scolaire et périscolaire dynamique pour faire « comme les grands » ;
- ◆ La mise en place de réseaux pour lutter contre l'isolement des enseignants ;
- ◆ Le travail sur les parcours scolaires qui permettent aux parents d'avoir l'assurance qu'au-delà de l'établissement, l'enfant trouve un choix de débouchés.





3) Les petits établissements urbains accueillant, sans que ce soit dans leur projet d'origine, un public scolaire qui n'a pas trouvé de place ailleurs.

Outre toutes les questions relatives à l'éducation des élèves, ces établissements ont à lutter contre l'effet ghetto pour éviter de se laisser enfermer durablement.

Ce sont ceux qui requièrent les chefs d'établissement les plus inventifs tant la problématique à laquelle ils doivent faire face est complexe. Leur maintien nécessite de s'inscrire dans la réflexion du CODIEC concerné pour que puissent être mises en place des actions d'aide et de soutien.

#### 4) Les petits établissements qui subissent leur petitesse et perdent des élèves de manière continue

Ces établissements ont de fortes probabilités de disparaître à moyen terme comme en témoignent les chiffres d'évolution des petits collèges et lycées sur la dernière décennie. Les fermetures ainsi induites sont une perte pour le maillage territorial de l'Enseignement catholique, mais elles peuvent également présenter l'opportunité de libérer des moyens qui peuvent être mis au service de projets dans des lieux démographiquement plus porteurs.



## Partie 5

### Quelles perspectives pour les petits établissements ?

Le paysage formé par les petits établissements de l'Enseignement catholique est, on l'a vu, très contrasté.

Les petits établissements se caractérisent assez souvent par une forte inventivité pédagogique qui mérite une attention particulière. Alors que, dans les territoires ruraux, ils sont souvent situés dans des lieux où l'Église peine à être régulièrement présente (grande paroisse comportant de nombreux lieux de culte rarement desservis, presbytères fermés...), l'école catholique offre une présence d'Église si elle sait aussi être créative dans le champ de l'animation pastorale (proposition d'éveil à la foi, proposition catéchétique, proposition de célébrer les temps forts liturgiques en invitant les familles, divers temps forts...). La capacité de l'école à assumer cette responsabilité pastorale sera pour l'Évêque et l'autorité de tutelle compétente un critère décisif de maintien de l'établissement, si la question vient à se poser.

En outre, la présence d'une école catholique dans un territoire permet aux familles d'exercer leur liberté de choix pour l'école de leurs enfants. Ceci peut être un facteur d'attractivité pour des familles vers le territoire concerné.

L'étude montre aussi la grande fragilité économique de beaucoup de ces petits établissements, ce qui peut conduire à s'interroger sur leur pérennité. Il s'agit donc de conjuguer le réalisme économique et la réflexion sur le service rendu par l'école en termes de projet éducatif et pédagogique, de présence d'Église et d'animation du territoire. Ce travail, à conduire par les délégués épiscopaux et les autorités de tutelle, en dialogue avec tous les partenaires, doit permettre de distinguer les conditions nécessaires au maintien de certains petits établissements et les enjeux de la fermeture des autres.

#### A) Savoir maintenir certains petits établissements

Maintenir certains petits établissements suppose un processus de choix, de solidarité et de mise en réseau.

En matière de service éducatif, et même si les petits établissements peuvent apparaître comme économiquement difficiles à maintenir, le choix ne doit pas être purement arithmétique mais prendre en compte un faisceau de facteurs qui conjuguent plusieurs critères :

- ◆ des critères quantitatifs : quelle a été l'évolution des effectifs de l'établissement ? quelles sont ses performances au regard des principaux indicateurs de gestion ?
- ◆ des critères qualitatifs : la petite taille de l'établissement est-elle utilisée comme un facteur positif ? y-a-t-il adéquation entre le projet pédagogique et éducatif et sa petite taille ? l'équipe pédagogique et le chef d'établissement explorent-ils l'ensemble des possibles pour

compenser les difficultés de la petitesse ? l'établissement est-il bien relié à d'autres établissements de l'Enseignement catholique, proposant ainsi un continuum scolaire aux familles ?

- ◆ des critères pastoraux : quels liens l'établissement entretient-il avec l'Église locale (paroisse, doyenné, pastorale rurale...) ? quels services d'ordre pastoral rend-il dans le secteur où il est implanté ?
- ◆ des critères prospectifs : comment va évoluer la taille de l'établissement ? s'agit-il d'un cap à passer ou d'un état de fait à pérenniser ? l'établissement va-t-il devoir réaliser des investissements importants à court ou moyen terme du fait de l'état de son immobilier ? quel est le potentiel démographique et économique de l'espace environnant ?

S'il est décidé de maintenir un établissement dont la taille est critique cela doit être fait avec une mobilisation consciente de solidarité qui lui permette de faire face sereinement à ses impératifs économiques et financiers. Autant la contrainte stimule l'imagination, autant une trop grande précarité engendre des situations peu propices à la communauté éducative. Il s'agit d'une politique à déterminer au sein du CAEC, préparée puis mise en œuvre par les CODIEC<sup>56</sup>, visant à donner des orientations en termes de carte de formation. La communauté des établissements de l'Enseignement catholique porte alors collectivement le petit établissement : elle le fait en toute connaissance de cause et au service d'un projet.

Enfin il est fondamental qu'un petit établissement se donne les moyens de compenser les effets négatifs de la petite taille en s'associant à d'autres et en fonctionnant en réseau.

Le terme de « réseau » est trop souvent employé de manière incantatoire alors qu'il devrait recouvrir des réalités concrètes et tendre au moins vers quatre buts :

- ◆ permettre aux enseignants et aux chefs d'établissement de travailler en équipe et d'échanger pour briser l'isolement
- ◆ permettre aux familles qui y scolarisent leurs enfants de trouver des parcours sécurisés sur l'ensemble de la scolarité depuis la maternelle jusqu'au post-bacs
- ◆ permettre des économies d'échelle et des améliorations de gestion
- ◆ permettre une meilleure professionnalisation, pouvant aller vers une mise en commun des compétences des bénévoles.

On voit que ces impératifs suggèrent plusieurs formes de réseaux :

- ◆ des réseaux horizontaux associant des pairs que ce soit à travers des rencontres physiques ou à travers des rencontres numériques.

---

<sup>56</sup> Cf art. 310 et 322 du Statut de l'Enseignement catholique en France.

- ◆ des réseaux verticaux entre les établissements qui créent des synergies écoles- collèges- lycées-postbac. Indispensables dans le cadre du travail sur les cycles, ces réseaux sont vitaux pour les petits établissements
- ◆ des rapprochements entre établissements, peut-être sous forme de simple binômes plus que de réseau à proprement parler, pour permettre de chercher toutes les économies possibles et tous les espaces de mutualisation envisageables.
- ◆ Des réseaux transversaux avec les communes pour travailler des mutualisations possibles : cantines, salles de sport,...

Cet effort de mise en réseau ne doit pas occulter l'impérieuse nécessité de poursuivre le travail de négociation des forfaits auprès des collectivités.

## B) Savoir en fermer d'autres

La fermeture d'un établissement provient le plus souvent d'une équation négative croisant :

- ◆ un nombre d'élèves en diminution constante ayant atteint le seuil critique de viabilité estimé par chaque territoire ;<sup>57</sup>
- ◆ une difficulté à assurer la qualité de service éducatif et scolaire attendue dans les établissements catholiques d'enseignement, faute de moyens financiers et de dynamique collective (élèves, enseignants, personnel d'éducation...);
- ◆ le besoin de redéployer les postes d'enseignants sur le reste du territoire pour ne pas bloquer les possibilités de croissance des autres établissements ;
- ◆ des difficultés financières, parfois aggravées par la faiblesse du forfait ;
- ◆ des problèmes immobiliers.

La fermeture d'un établissement catholique d'enseignement est rarement un événement brusque et imprévu. Elle relève le plus souvent d'un dépérissement progressif sur quelques années, qui finit par mener à la fermeture.

Dans certains cas, la baisse récurrente des effectifs année après année s'accompagne d'un découragement et d'une résignation progressive de l'équipe éducative et des familles.

---

<sup>57</sup> D'après les échanges avec le Directeur Diocésain et l'UROGEC, ce seuil serait par exemple de moins de 50 élèves en collège et moins de 8-10 élèves en école pour l'Aveyron, mais il serait de moins de 30 élèves en école (soit moins de 3 classes) pour d'autres territoires comme la région Centre ou la Mayenne.

Dans d'autres, elle va au contraire se traduire par un sursaut d'énergie pour tenter de sauver l'établissement, sans garantie de succès car les possibilités de reprise dépendent parfois d'éléments extérieurs comme un contexte démographique en crise.

***Baisse démographique et baisse d'effectifs l'école privée d'Aron,  
en Mayenne (académie de Nantes)***

*Cette commune de 1 700 habitants comptait deux écoles primaires, l'une publique, l'autre privée. Cette dernière perdait des effectifs depuis plusieurs années. Une première tentative en 2009 a été de la fusionner avec l'école privée de Marcillé-la-ville, située à 8 km et connaissant une situation d'effectifs plus favorable. Le manque d'affinité entre les projets et les équipes des deux écoles n'a pas permis que la démarche aboutisse. Face au contexte démographique en forte baisse du nord Mayenne, la décision a donc été prise de fermer l'école d'Aron en 2015, pour favoriser l'essor de l'école voisine de Marcillé-la-Ville : certes petite mais avec des effectifs en hausse. Il ne s'agissait pas là de transférer les élèves d'une école sur l'autre (la plupart des élèves d'Aron sont allés dans l'école publique de la commune) mais d'éviter une concurrence entre les deux sites et de libérer des postes d'enseignement au profit d'établissements plus porteurs du point de vue de l'environnement démographique.*

Quels que soient le contexte et la réaction des différents acteurs, la démarche de fermeture relève d'une décision politique collégiale, qui doit prendre en compte de nombreux enjeux et coûts, avant d'être mise en œuvre. La fermeture d'un établissement touche à de nombreux domaines, aussi bien de ressources humaines, que d'immobilier, en passant par des questions financières et juridiques parfois assez complexes. Ces dimensions assez techniques d'une hypothétique fermeture sont traitées en annexe. Nous avons préféré nous concentrer ici sur les dimensions plus politiques et ayant davantage d'impact sur l'ensemble du système "enseignement catholique".

**Tout d'abord, la fermeture d'un établissement catholique d'enseignement pose la question de la présence territoriale.**

Présence d'Église d'une part, qui nécessite avant d'instruire une démarche de fermeture, l'étroite collaboration de l'évêque du lieu, « promoteur et gardien des écoles catholiques dans la portion de l'Église qui lui est confiée »<sup>58</sup>.

Présence comme acteur territorial d'autre part. La fermeture d'un établissement est souvent une perte grave pour une commune, notamment dans le cas, le plus courant, où il s'agit d'un milieu rural isolé où

---

<sup>58</sup> Article 28 du Statut de l'Enseignement catholique

l'établissement joue un rôle majeur d'animation territoriale. Dans ce contexte, les fermetures entraînent souvent des mobilisations importantes de la population locale, bien au-delà des familles ayant effectivement leurs enfants dans l'établissement en question. Le choix de fermer un établissement ne concerne donc pas uniquement l'Enseignement catholique en tant qu'institution mais impacte directement le territoire dans lequel il est inséré, par-delà les questions scolaires.

Il peut donc être utile d'organiser des réunions d'échange et d'information avec la collectivité locale concernée, ainsi qu'avec les habitants.

L'importance du rôle des établissements scolaires, et en particulier des écoles, dans les communes rurales isolées pousse à s'interroger également sur la possibilité pour l'établissement en question d'embrasser pleinement une fonction d'animation du territoire.

Une alternative à la fermeture pourrait alors être le développement d'une dynamique d'accueil élargie, pouvant éventuellement compenser les difficultés financières et de ressources humaines, rencontrées par ailleurs dans le contexte strictement scolaire. On pense notamment ici à la possibilité pour ces établissements de devenir de véritables lieux d'animation territoriale, pouvant accueillir les habitants en dehors des heures de cours pour des activités associatives, pour de simples échanges autour d'une boisson chaude ou encore pour des activités culturelles. Ceci étant, cette démarche ne répondrait qu'aux nécessités économiques et ne permettrait pas de compenser la surconsommation en dotations horaires, qui est un des critères clé pouvant conduire à la fermeture d'un établissement. Néanmoins il est possible d'un point de vue politique de choisir de garder une petite école pour la qualité de son offre scolaire et pour sa fonction sociale sur le territoire, en plus de sa caractéristique première de présence d'Église.

***Un point d'ancrage communal : l'école Saint-Joseph à Golinhac  
en Aveyron (Académie de Toulouse)***

*Le jour de l'annonce de la fermeture de l'école, à l'occasion d'une réunion publique, 300 personnes de la commune se sont réunies dans le gymnase municipal pour essayer de contrer la décision et de garder l'école ouverte. Pourtant, elle ne comptait plus que 8 élèves lors de sa fermeture en 2013. Mais l'école catholique de Golinhac était la seule école de la commune et faisait partie de son histoire, de nombreuses personnes âgées habitant la commune l'ayant par exemple fréquentée dans leur enfance. Elle est donc identifiée comme appartenant au patrimoine du village et sa fermeture a été perçue comme une grave perte localement. On peut citer ici Laëtitia Durand, professeur de la classe unique de l'école, interviewée par CentrePresseAveyron :*

*"Jusqu'au bout, avec les parents, on aura animé l'école et fait vivre le village".*

Dans certains cas, notamment dans les espaces ruraux en déprise démographique, la coexistence d'une école privée avec une école publique elle-même en perte de vitesse peut être considérée par la

population locale comme une forme de concurrence problématique. La fermeture de l'école privée devient alors un mal pour un bien, celui de sauvegarder l'école publique existante. Ce type de situation dépend au moins en partie du degré d'implantation historique de l'Enseignement catholique dans le territoire : dans certains espaces de très forte implantation comme la Bretagne, les Pays de la Loire ou plus ponctuellement l'Aveyron, la population locale aura tendance à considérer la présence d'un établissement catholique comme aussi légitime et intégrée dans le paysage local que celle de l'établissement public, alors que dans d'autres territoires de moindre présence, les habitants auront tendance à privilégier d'emblée le maintien de l'école publique, quelles que soient les conséquences pour l'enseignement privé adjacent.

***Disparue en silence : l'école Notre-Dame à Valençay,  
dans l'Indre (académie d'Orléans-Tours)***

*Dans cette commune de 3 000 habitants, l'école catholique est implantée depuis longtemps. Elle a durant plusieurs années tenu avec une cinquantaine d'élèves, mais depuis 2008 la baisse des effectifs était continue, jusqu'à tomber à 24 élèves sur 2 classes en 2013, ce qui a conduit à la fermeture de l'école la même année. Il ne restait qu'une secrétaire dans l'OGEC, qui n'avait plus de Président. La directrice a changé d'établissement et la deuxième enseignante est partie à la retraite. Ni les parents, ni l'école ne croyaient plus vraiment à un avenir pour cet établissement, qui s'est éteint sans faire de bruit, y compris auprès de la population locale. Cette fermeture s'est faite au profit de l'école publique de la commune, elle aussi en difficulté, qui a récupéré 100 % des élèves.*

Au niveau du maillage territorial, la fermeture d'un établissement catholique d'enseignement pose la question de l'interruption du parcours scolaire par la disparition d'un des maillons de la chaîne, avec le risque de fragiliser en cascade les autres maillons. Par exemple, la fermeture d'une école peut entraîner la diminution des élèves dans le collège à proximité, et à terme la fermeture de ce même collège. En effet, la proximité étant un des critères premiers d'attractivité des établissements pour les familles (au moins au niveau des écoles et des collèges), lorsqu'une fermeture entraîne un « trou » dans le maillage, les flux d'élèves ont tendance à se rediriger vers l'établissement le plus proche, qui n'est pas forcément un établissement catholique d'enseignement.

Il semble donc important, dans l'hypothèse d'une fermeture d'établissement, d'analyser les enjeux pour l'ensemble du réseau et pas seulement pour l'unité que l'on envisage de fermer. Plutôt que la fermeture d'un établissement comme constat d'échec d'une unité d'enseignement isolée, il s'agirait d'établir une stratégie territoriale de redéploiement, visant à constituer des filières scolaires performantes, à partir



d'une carte des formations travaillée et partagée par les différents acteurs de l'Enseignement catholique de chaque territoire<sup>59</sup>.

Enfin, dans le cadre d'une stratégie de redéploiement, il peut être également intéressant d'anticiper la question du contrat d'association, qui peut être, dans certains cas, transféré sur un nouvel établissement en création. De cette manière, le besoin d'ouverture d'un établissement dans une partie du territoire non couverte par l'Enseignement catholique, peut être accéléré par la fermeture d'un autre établissement se trouvant lui dans une situation précaire et sans perspectives d'amélioration. La décision politique de fermer l'établissement se situe alors dans une démarche plus générale de développement de l'Enseignement catholique sur l'ensemble du territoire concerné.

***La rupture du maillage créée par la fermeture : le collège Sainte Marie  
à Saint Geniez d'Olt, en Aveyron (Académie de Toulouse)***

*Lors de sa fermeture en 2014, le collège ne comptait plus que 47 élèves. Cependant, sur ces 47 élèves, 42 sont allés dans le collège public de proximité. Cette situation s'explique notamment par le fait qu'il s'agit d'une zone rurale peu dense au relief accidenté, où les distances sont vite des obstacles aux déplacements.*

*L'école primaire catholique qui lui était adossée en a subi les conséquences et a vu ses effectifs baisser pendant les deux dernières années. Le changement de direction et les efforts portés pour redresser la situation sont en train d'inverser la courbe des effectifs mais il est difficile d'assurer une continuité CM2-6<sup>e</sup> sans un collège à proximité. Le projet est donc de déplacer l'école dans d'autres locaux de la commune, la plaçant ainsi à proximité d'un autre collège, lui aussi déplacé. Ceci permettra également d'installer l'école dans des locaux plus petits et moins coûteux (cf. point sur l'immobilier plus loin).*

---

<sup>59</sup> Cette attention au renforcement des parcours scolaires cohérents au sein de l'enseignement catholique pourrait s'aggraver avec la réforme en cours, créant un cycle 3 à cheval de l'école et du collège. Dans ce contexte, les familles pourraient privilégier le lien école-collège encore davantage, et donc choisir les établissements pouvant le garantir géographiquement et pédagogiquement.



**Déplacer pour développer : l'école privée Saint Martin  
à Nouan-le-Fuzelier, en Loir-et-Cher (académie d'Orléans-Tours)**

*Cette école de 50 élèves a été amenée à fermer moins par manque d'effectifs qu'à cause de l'état très dégradé de ses locaux et de la concurrence de l'école publique entièrement rénovée en 2012, située à seulement 500 m. Les locaux n'étant pas rénovables, dans la mesure où il s'agissait de pré-fabriqués des années 1970 et que l'école se trouvait déjà en déficit pour plus de 30 000 € la direction diocésaine a préféré déplacer l'école (et le contrat) dans une commune voisine : Lamotte-Beuvron, située à 12 km, dans des locaux pré-existants (ancienne école récupérée par l'association paroissiale). Le coût de réaménagement des locaux s'élève à 350 000 € assumés par la Fondation Victor-Dillard, en charge de l'immobilier de l'enseignement catholique sur le diocèse. Le transfert des élèves ne sera pas total entre les deux sites puisque moins de la moitié des élèves actuels a procédé à une inscription dans l'école déménagée à la rentrée 2015. Le pari de la DDEC est que la nouvelle situation soit plus porteuse en termes de public potentiel. L'école a ouvert avec 22 élèves en 2015 et vise 70 élèves sur 3 classes d'ici 3 ans. Elle est située dans une commune plus favorable à l'enseignement catholique, ayant accepté le versement du forfait pour les maternelles par exemple. De plus, l'école ainsi déplacée se situe à proximité (même axe routier) de la commune de Salbris, où se trouve le collège Saint Georges, qui pourrait alors profiter de l'effet de filière avec l'école primaire.*

**Tant pour les enjeux territoriaux que pour les enjeux humains, la clé d'une transition réussie semble se trouver dans l'anticipation et l'accompagnement.**

Tout d'abord, la mise en œuvre d'un projet de fermeture nécessite de réunir les avis de l'ensemble des parties prenantes, depuis la tutelle (diocésaine ou congréganiste) et l'évêque, en passant par le conseil des tutelles, le CODIEC et le CAEC, sans oublier bien évidemment le chef d'établissement et le président d'OGEC ainsi que celui de l'APEL.

Un premier temps de réflexion commune et d'expertise des difficultés constatées pouvant mener à une décision de fermeture semble indispensable pour construire un consensus et assurer le bon déroulement de la démarche.

Ces temps de réflexion et concertation collectives nécessitent d'anticiper une décision de fermeture dans l'idéal sur deux ans, et au minimum sur un an.

Une fois la décision actée, il semble également nécessaire de se donner le temps de l'appropriation par l'équipe éducative, puis par les parents, en favorisant la circulation de l'information et le dialogue.

Enfin, le bon déroulement du processus de fermeture s'appuie visiblement sur la qualité de l'accompagnement par les services de la direction diocésaine (secondée pour les aspects techniques par l'UDOGEC) auprès des différents acteurs. Le fait d'intégrer les différents acteurs autant en amont que possible permet de réduire les effets de latence et les éventuelles incompréhensions de ceux qui

arriveraient en bout de chaîne sans avoir participé au processus depuis son commencement. C'est le cas notamment pour la question immobilière, relevant de la tutelle et/ou d'une association propriétaire, dont le traitement requiert souvent du temps et de multiples démarches. Plus la question sera traitée en amont, plus le déroulement du projet pourra se faire rapidement, et permettre par exemple le refinancement d'un projet consécutif, dans le cadre de la politique prospective de maillage évoquée précédemment.

***Anticiper pour mieux accompagner : l'exemple de la Mayenne  
(académie de Nantes)***

*Depuis 2008, la Mayenne s'est dotée d'une commission prospective qui examine chaque année l'état des établissements du diocèse, à l'aune d'une série de critères (effectifs, immobilier, situation financière, contexte démographique, dotation horaire, forfait, offre pédagogique...). Cette commission émet en n-2 des bulletins d'alerte auprès des établissements considérés comme trop fragiles et donc en risque de fermeture, qui se transforment en décisions de fermeture par le CODIEC l'année suivante, si la situation ne s'est pas redressée entre temps. En n-1 (dès le mois de septembre), les rencontres du directeur diocésain avec le ou les chefs d'établissement concernés (2 en 2015 par exemple) sont entamées, suivies par celles l'équipe éducative et l'OGEC (janvier-février), puis avec la mairie (mars-avril), et enfin avec l'APEL et les familles (mai-juin), pour une fermeture programmée en juillet.*

***Fermer et vendre pour refinancer : les écoles de Golin hac  
et de Saint Geniez d'Olt en Aveyron (académie de Toulouse)***

*L'école de Golin hac a été fermée en 2013 mais les locaux, propriété de l'association diocésaine du Rouergue, n'ont toujours pas été mis en vente. Le bien est donc en jachère. Il présente un coût d'entretien pour l'association propriétaire et il ne permet aucun nouveau projet sur la base des fonds dégagés par la vente éventuelle.*

*En revanche, le déménagement de l'école de Saint Geniez d'Olt dans de nouveaux locaux mieux situés et plus appropriés sera partiellement financé par la vente des locaux initialement occupés par l'école. La congrégation propriétaire reversera la moitié de la vente au profit du nouveau projet d'école, soit 150 000 sur un projet estimé à 400 000 €. 100 000 € supplémentaires seront apportés par le diocèse et le reste sera emprunté.*



## **ANNEXES**





## ANNEXE 1

### Enjeux techniques et juridiques d'une fermeture d'établissement

**La fermeture d'un établissement catholique d'enseignement pose bien sûr et d'abord la problématique des emplois**, aussi bien les postes d'enseignants que les emplois de personnel OGEC et du chef d'établissement, qui font alors l'objet d'un licenciement économique.

L'enjeu est de taille pour la communauté éducative et nécessite un effort d'accompagnement afin d'assurer aux différents membres les meilleures conditions possibles de leur départ de l'établissement. À savoir, la réaffectation des enseignants dans des établissements de proximité autant que possible (dans le cadre d'une priorité dans le mouvement pour l'emploi de l'année concernée), et l'aide apportée aux personnels OGEC dans la recherche d'un nouvel emploi.

Il est important de rappeler que les supports d'enseignement (les postes) sont disjoints des personnels qui les occupent : une fermeture d'établissement n'entraînera donc pas de perte de poste pour l'Enseignement catholique mais au contraire son redéploiement sur un autre établissement, qui en aurait besoin pour ouvrir une classe par exemple.

Concernant les chefs d'établissement il faut distinguer d'une part leur poste de chef d'établissement pour lequel il y a licenciement économique et d'autre part, pour ceux qui sont enseignants et exercent à temps partiel, leur poste d'enseignant au titre duquel ils sont prioritaires dans le mouvement pour l'emploi.

Il est à noter que lors des déplacements d'établissements avec fermeture d'un site pour ouvrir de nouveaux locaux à proximité, l'équipe pédagogique et éducative suit rarement le déplacement. Le personnel est bien réplacé dans d'autres établissements mais de préférence pas dans le nouvel établissement. L'argument étant qu'un nouveau projet nécessite du sang neuf et un nouveau regard, qui sera difficilement porté par l'ancienne équipe.

**La fermeture d'un établissement catholique d'enseignement pose ensuite des questions immobilières.**

La fermeture elle-même peut être partiellement due à des problèmes immobiliers. En effet, les petits établissements connaissent souvent des situations financières difficiles, se traduisant par une capacité d'auto-financement faible et donc une impossibilité d'entretenir et rénover leurs bâtiments. Quand la vétusté est trop importante (voire dangereuse), et/ou qu'elle est mise en tension avec un établissement public ayant lui des locaux neufs, les conséquences peuvent être lourdes sur la perte d'effectifs et entraîner une fermeture à terme.

En aval, l'immobilier pose des questions d'autant plus complexes que les personnalités juridiques des occupants et des propriétaires des locaux sont volontairement dissociées dans l'Enseignement catholique.



La logique voudrait que la fermeture d'un établissement entraîne la vente des locaux qu'il occupait et la réaffectation par le propriétaire (association diocésaine ou congrégation) des fonds ainsi récoltés dans d'autres projets de l'Enseignement catholique.

La réalité est plus complexe car :

- ◆ Les locaux restent souvent des mois voire des années en jachère, faute de mise en vente ou, parfois, faute d'acheteur, notamment dans les zones rurales isolées. Par exemple, en Mayenne, sur les 11 écoles fermées durant les 10 dernières années, seuls 3 bâtiments ont été vendus, car il s'agit d'un territoire en crise immobilière et que les biens en questions sont difficiles à reprendre et à transformer pour les acheteurs potentiels. Cela entraîne des coûts d'entretien des lieux pour les propriétaires (gardiennage, réparations) ou des risques de dégradation et squat si cet investissement n'est pas réalisé. Dans les deux cas de figure, le propriétaire perdra de l'argent (en trésorerie ou en valeur de vente), qui ne pourra pas être investi dans l'Enseignement catholique.
- ◆ Les produits des ventes ne sont pas forcément réinvestis dans l'Enseignement catholique, notamment dans le cas des congrégations, qui peuvent choisir de les exploiter à d'autres fins.
- ◆ Les établissements partageant souvent des locaux (binôme école-collège), il n'est pas rare que la fermeture de l'un entraîne la nécessité de déménager pour l'autre, qui se retrouve dans un espace surdimensionné et trop coûteux pour ses besoins. La fermeture d'un établissement implique alors la nécessité de gérer la problématique des locaux pour deux entités plutôt qu'une.

Le traitement de la question immobilière nécessite donc une approche collégiale, impliquant la tutelle (diocésaine ou congrégationniste), le ou les propriétaires, le ou les chefs d'établissement directement impactés par la fermeture... et ce dès la mise en marche du processus, pour éviter les temps de latence importants existants aujourd'hui.

***De la difficulté de vendre : les écoles de Valençay  
et de Nouan-le-Fuzelier en Loir-et-Cher (académie d'Orléans-Tours)***

*L'association propriétaire du Berry, qui possède le foncier et l'immobilier des deux établissements, a bien procédé à la mise en vente dès la fermeture mais les biens attendent toujours preneur étant donné la situation peu favorable de l'immobilier dans ce territoire. De plus, même en cas de vente (qui prendrait entre 5 et 10 ans), le fruit de la transaction ne dépassera pas 30-50 000 €, ce qui est loin d'être suffisant pour financer un nouveau projet.*

**La fermeture d'un établissement catholique d'enseignement pose enfin des questions de procédure**, qui sont compliquées par les effets de calendrier.

En amont, la fermeture pose la question de la procédure à suivre et de la chaîne décisionnelle à mettre en œuvre, un travail est actuellement en cours pour les préciser. En tout état de cause il est nécessaire de passer par une phase assez longue de concertation, incluant les différentes instances concernées.



La plupart du temps, un accord est trouvé et le processus suit son cours mais cette étape préalable peut s'avérer très longue à aboutir.

En aval, au moment de la fermeture concrète d'un établissement, il faut dissoudre l'association OGEC qui constituait sa structure financière. Cela implique de convoquer un conseil d'administration établissant un traité de dissolution avec dévolution des biens, suivi d'une assemblée générale extraordinaire (AGE) pour entériner la dissolution. Celle-ci doit ensuite être déclarée en préfecture. De plus, l'AGE désigne un liquidateur, chargé de régler les affaires courantes : derniers chèques à encaisser, dernières factures à payer, fermeture des comptes bancaires, nettoyage des locaux et distribution des biens mobiliers restants (chaises, bureaux...).

Ces démarches sont souvent difficiles à mener à bien car elles sont strictement codifiées juridiquement mais pas toujours connues par les bénévoles OGEC des associations. De plus, la fermeture des établissements intervient à la fin de l'année scolaire donc au début de l'été, ce qui implique des départs en vacances et donc l'incapacité à atteindre le quorum nécessaire pour l'AGE de dissolution. Ce volet juridique a donc tendance à traîner en longueur sur plusieurs mois. Par exemple, pour l'école d'Aron en Loir-et-Cher, évoquée plus haut, la fermeture est intervenue en 2013 mais l'OGEC existe encore juridiquement en 2015, afin de pouvoir procéder à la liquidation des biens restants.

De même, dans le cas d'un dépôt de bilan pour cessation de paiement de la structure, il existe une procédure légale rigoureuse à respecter, dont le non-respect peut générer des procès longs et coûteux.

La possibilité pour les associations OGEC de s'appuyer sur une structure UDOGEC ou UROGEC efficace semble donc être un besoin non négligeable, afin de faciliter cette phase de transition et de s'assurer qu'elle s'effectue dans le cadre juridique approprié.

### **La fermeture d'un établissement catholique d'enseignement est souvent liée à une nécessité de réduire les coûts.**

Cependant, il faut avoir à l'esprit que, sauf dans le cas d'un dépôt de bilan, elle va commencer par générer :

- ◆ des coûts supplémentaires liés aux coûts sociaux (indemnités de fin de contrat pour les personnels OGEC).
- ◆ des efforts de trésorerie, pour régler toutes les dettes à court terme.

De plus, les coûts ne seront pas forcément amenés à disparaître entièrement, dans le cas où l'établissement aurait contracté des dettes à long terme (investissements importants pour des travaux ou des équipements, par exemple), qui pourront être renégociées mais qui devront néanmoins être payées. Les emprunts réalisés par les établissements étant souvent garantis par une collectivité territoriale, il est important de les honorer dans leur intégralité, même si l'établissement est amené à fermer, afin de préserver de bonnes relations avec la collectivité concernée, qui reste le premier financeur. La démarche de fermeture s'étalant généralement sur 1 à 2 ans, il est donc important



d'évaluer ces coûts en amont et de limiter autant que possible la création de dettes supplémentaires, pendant la durée de la mise en œuvre de la fermeture.



***Le coût exceptionnel d'une fermeture : l'école Saint Martin d'Aron  
en Mayenne (académie de Nantes)***

*Contrairement au cas le plus courant, où l'ASEM<sup>60</sup> de l'école est en contrat aidé, ce qui ne génère aucun coût de licenciement<sup>61</sup>, dans cette école l'aide maternelle avait une ancienneté de 21 ans. Au-delà de la difficulté humaine que représente le fait de voir fermer une école à laquelle on a dédié tant d'années, le licenciement a entraîné le règlement d'une indemnité de 10 500 € au moment de la fermeture. À ce premier coût est venue s'ajouter l'indemnité de licenciement de la chef d'établissement (qui n'a pas été mutée), à hauteur de 12 500 €. La fermeture de l'école a donc entraîné 23 000 € en coûts sociaux, ne pouvant pas être couverts par la trésorerie, qui était de 2 744 € en 2015. L'établissement a donc été placé en liquidation judiciaire en juillet 2015, procédure exceptionnelle mais nécessaire dans un tel cas de figure.*

**De façon mineure mais à ne pas négliger pour la bonne suite des événements, la fermeture d'un établissement nécessite également d'effectuer des démarches dans l'environnement numérique.**

D'abord dans les bases statistiques recensant les établissements et les effectifs, afin de signaler que l'établissement est fermé ou qu'il a été transféré, puis dans le référencement Internet. Il est important de gérer la fermeture aussi de ce point de vue, car les bases de données remplies par les établissements sont la source première de toute la production de statistique sur l'état de l'enseignement catholique dans chaque territoire (indispensable à une bonne gouvernance) et que les recherches Internet sont l'un des premiers points d'entrée pour les familles effectuant une démarche d'inscription dans l'un de nos établissements.

***Fermés mais toujours référencés : les établissements  
cités en exemple ici***

*Ils sont encore répertoriés dans l'annuaire de l'Éducation nationale, ainsi que dans l'annuaire de référencement Fabert en ligne, respectivement en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> place lors d'une recherche Google en novembre 2015, alors qu'ils ont fermé depuis 2012 pour certains. L'école Notre-Dame de Valençay, fermée en 2013, possède même encore un site Internet à son nom.*

<sup>60</sup> Agent spécialisé des écoles maternelles

<sup>61</sup> Les contrats aidés sont conclus pour 1 an renouvelable, il suffit donc de mener le contrat à terme et de ne pas le renouveler en cas de fermeture de l'école.



## ANNEXE 2

### Méthodologie de l'étude

Cette étude a été réalisée sur les petits établissements de l'Enseignement catholique relevant de l'Éducation nationale, en France métropolitaine et dans les DOM.

Rappel des seuils choisis :

- ◆ Une petite école est définie comme un établissement de moins de 3 classes.
- ◆ Un petit collège est défini comme un établissement accueillant moins de 150 élèves.
- ◆ Un petit LGT est défini comme un établissement accueillant moins de 200 élèves, un petit LP en dessous du seuil de 150 élèves (on ne compte pas les élèves en post-bac).

Rappel des dates choisies :

2014 est la date d'observation de la cohorte des établissements.

2005 est la date de référence qui sert aux comparaisons dans le temps.

Quatre approches ont été utilisées dans cette étude :

- ◆ une approche quantitative statistique
- ◆ une approche qualitative sur base d'entretiens
- ◆ une approche cartographique
- ◆ une approche d'observation de terrain

#### L'approche statistique :

Elle se fonde sur des sources internes à l'Enseignement catholique, via Solfège, Indices et les systèmes d'information du CNEAP.

Le réseau des observateurs **Solfège** (Service d'Observation pour la Fonction Éducative et la Gestion des Emplois) assure la remontée des informations concernant les établissements du 1er degré, du 2nd degré et des étudiants post-bac : nombre d'établissements, effectifs d'élèves, données sur les enseignants. L'existence de séries longues et cohérentes permet de travailler sur des chiffres fiables.

L'observatoire économique **Indices** collecte les données économiques, le recueil porte sur 2 908 OGEC de France métropolitaine et des DOM (sur un total de 5 200). En ce qui concerne les petits établissements les données sont parcellaires mais permettent de mettre à jour certaines caractéristiques économiques

L'étude utilise également des sources externes que sont les données issues du Ministère de l'Éducation nationale (DEPP) et celles issues de l'INSEE (pour les cartes).

### L'approche qualitative :

#### **Enquête faite par un cabinet d'études**

Elle repose sur des entretiens menés auprès de 30 chefs d'établissement (15 collèges et 15 lycées) par le cabinet d'études SCP Communication.

Les établissements ont été sélectionnés par tirage au sort informatique, et choisis pour leur représentativité, y compris géographique.

Les entretiens ont été réalisés du 22 juin au 10 juillet 2015, par téléphone, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif long.

#### **Recueil d'informations auprès des responsables UDOGEC/UROGEC**

Une série d'entretiens ont été conduits par le Service Études et prospectives, en particulier sur la problématique de la fermeture des établissements.

Des échanges ont permis au pôle Économie-gestion de recueillir des informations sur les mutualisations mises en place au profit des petits établissements.

### L'approche cartographique :

Elle consiste dans le croisement de données internes et externes sur des calques superposés, pour mettre en relation les petits établissements avec leur environnement spatial.

La localisation des petits établissements a donc été croisée avec le poids départemental de l'Enseignement catholique, ainsi qu'avec le zonage en aires urbaines, figurant les espaces urbains, périurbains et ruraux.

Les cartes ont été faites en statique pour un état des lieux en 2014, et en dynamique pour observer les évolutions des effectifs et des établissements durant les 10 dernières années.

Réalisées par un cabinet de cartographie, MapsDesigners, elles ont donné lieu à la publication d'un atlas spécifique.

### L'observation de terrain

Les diocèses de Viviers, Rodez et Nantes nous ont accueillies pendant une journée chacun, afin de nous permettre de découvrir le quotidien de quelques petits établissements, de différents niveaux. Chaque visite d'établissement a été accompagnée d'un long entretien avec le ou la chef d'établissement.

Le service Études et prospective du Secrétariat général de l'Enseignement catholique remercie chaleureusement les établissements qui ont accepté de le recevoir, ainsi que les directions diocésaines ayant organisé ces visites.



Ont fait l'objet d'une observation de terrain :

En Ardèche (27 novembre 2014) :

- ◆ Collège Charles Foucauld à Lamastre
- ◆ École Saint-Joseph à Vanosc
- ◆ École catholique de Savas

En Aveyron (3 février 2015)

- ◆ Roquefort et Tournemire (même directrice)
- ◆ École Saint-Joseph à Salles la Source

En Loire-Atlantique (9 janvier 2015)

- ◆ École Ste Victoire La Sicaudais à Arthon en Retz
- ◆ École Ste Anne à Basse Indre
- ◆ Collège Sacré Cœur à Nantes centre

Les éléments recueillis, ont été, autant que possible, confrontés aux différentes publications scientifiques existant sur le sujet et dont on trouvera les références dans les notes de bas de page. La synthèse sur l'enseignement dans les classes à multi-niveaux a été co-écrite par Anne-Marie Béasse.