

# « Renforcer la gestion de nos établissements en favorisant le travail en réseau »

## Un éclairage par la pensée sociale de l'Église

V6

### Introduction générale

Réfléchir ensemble, au lien qui peut exister entre la pensée sociale de l'Église et un fonctionnement en réseau dans l'EC et plus particulièrement dans le réseau des OGEC que nous représentons.

Nous avons organisé la restitution de nos échanges en deux temps :

- Tout d'abord un focus sur l'Enseignement catholique en tant que « collectif » ayant fait un certain nombre de choix d'organisation
- Puis un focus sur l'établissement en tant que nœud de communication entre ses différentes parties prenantes

### **A.- Focus sur l'Enseignement catholique en tant que collectif.**

Les mondes de l'enseignement public et de l'Enseignement catholique ne sont pas deux mondes séparés. Au contraire : ces deux mondes communiquent, du fait de la finalité éducative identique qu'ils poursuivent et de la circulation entre eux des familles et des élèves. Et pourtant leurs modes de fonctionnement sont fondamentalement différents.

Par commodité on utilise souvent l'expression « Enseignement catholique ». Ce faisant on semble se référer à une sorte d'organisme public centralisé, associé au service public de l'éducation. Or tel « organisme » n'existe pas ; contrairement à « l'enseignement public » qui, lui, s'appuie sur une administration centrale.

Les pratiques mises en œuvre dans les établissements catholiques sont diverses ; comme le sont leurs communautés éducatives. Et une telle diversité est signe : elle peut dire à l'enseignement public – et, au-delà, à la société - quelque chose des principes soutenant la pensée sociale de l'Église.

Le réseau fédératif « GEC » n'a de sens qu'au service de cette diversité . Et c'est dans cette perspective que la FNOGEC accompagne les OGEC (par l'intermédiaire des UDOGEC, UROGEC), les représente et négocie des accords notamment sociaux mais alors en lien avec le Collège employeur.

## **1. L'organisation actuelle de l'Enseignement catholique en France est le fruit d'une histoire**

Contrairement au modèle centralisé qui prévaut pour le service public d'enseignement de l'éducation nationale, la diversité est la règle dans l'enseignement catholique où, du fait de l'histoire des fondateurs, des congrégations ou des églises locales, et du fait de leurs propres histoires, les établissements sont très différents les uns des autres, qu'il s'agisse de leur taille, de leur implantation géographique, de leur structure ou de leur projet éducatif - appelé « caractère propre » par la loi. A l'origine d'un établissement il y a toujours un engagement d'Eglise au service de la mission d'éducation.

Ce qui fait la richesse de l'Enseignement catholique, c'est donc qu'il n'est pas un mais qu'il est constitué d'une multitude d'établissements avec des projets éducatifs distincts mais tous référés à l'Évangile.

La loi Debré envisageait le système de l'association à l'Etat à partir de la cellule de base : l'établissement ; et même, les classes de l'établissement. Mais l'autonomie légale des établissements qui sont associés à la mission de service public ne signifie pas pour autant l'indépendance de chacun.

Gouverner c'est prévoir ! Un établissement ne vit pas seul ; il a à évoluer dans un contexte économique, démographique et politique lui-même mouvant. Ce qui oblige – pour le piloter - à avoir une vision claire et prospective ; à se doter de moyens pour obtenir informations et conseils pédagogiques, juridiques, financiers ou sociaux...

Peu à peu, une forme de coopération s'est installée. Une organisation s'est mise en place au service des établissements les accompagner et cela d'une part , du fait de logiques politiques qui tendent plus ou moins, malgré tout, à constituer l'enseignement catholique en un ensemble parallèle à l'enseignement public et d'autre part - et surtout – pour adapter la gestion des établissements à une nouvelle réalité : une population de religieux et de religieuses de moins en moins nombreuse pour la prendre en charge.

Gérer de façon professionnelle plus de 5 000 OGEC, 8000 unités pédagogiques, 2 millions d'élèves, près de 130 000 enseignants, et 80 000 personnels de droit privé ne s'improvise pas. Et les contraintes économiques ont incité les établissements à se regrouper, à partager les compétences.

Les relations entre les établissements se sont donc organisées et le dialogue avec les pouvoirs publics s'est structuré à tous les niveaux<sup>1</sup> ; non pas avec chaque

---

<sup>1</sup> Cette évolution conduit par exemple aujourd'hui le ministère de l'éducation nationale à s'en remettre pratiquement à l'enseignement catholique pour certaines décisions. Par exemple pour la répartition des retraits des postes entre les académies ; ou encore pour gérer et répartir une subvention globale pour des actions spécifiques. Il en

établissement comme le prévoyait la loi Debré, mais avec leurs représentants (Cf. accords Lang Cloupet).

La décentralisation a accentué ce phénomène : le dialogue avec les responsables administratifs ou avec les élus est devenu indispensable pour les établissements. Et les autorités, concrètement, trouvent leur compte à pouvoir s'adresser à des responsables diocésains, académiques, régionaux plutôt que d'avoir à se concerter avec chacun des établissements, et d'être contraints de rendre des arbitrages difficiles.

La législation sociale a aussi conduit les partenaires sociaux à s'organiser paritairement et à conclure des accords nationaux dans le cadre du collège employeur ; accords qui encadrent les conditions de travail et les avantages sociaux, et qui constituent des normes professionnelles obligatoires pour l'ensemble des établissements relevant de la branche.

## **2. Centralisation ou fonctionnement en réseau ?**

Cette évolution conduit donc les organisations « fédératives » comme la FNOGEC ou institutionnelles comme le SGEC mises en place au service des établissements de l'enseignement catholique à exercer des responsabilités de façon autonome ?

On s'en rend compte, par exemple, à chaque préparation de rentrée scolaire : la répartition des postes, la planification des ouvertures et des fermetures de classes, de sections et de filières, exigent un long travail en interne et en externe avec les autorités administratives.

L'année dernière la mise en place et le déploiement d'un régime de santé mutualisé, solidaire et responsable, a nécessité un fonctionnement paritaire organisé en interbranche. Le principe d'une « solidarité pilotée par la profession » a prévalu par opposition à des comportements individualistes constatés parfois dans des secteurs qui n'ont pas nos vertus et qui sont sous tendus par des intérêts commerciaux.

Prévoyance et formation fonctionnent aussi selon des régimes paritaires organisés.

L'enseignement catholique a fait un énorme travail d'organisation interne - de ses structures nationales aux OGEC, en passant par les services diocésains et les UDO/URO ; et les choix d'organisation ont été en grande partie inspirés par les valeurs que l'on retrouve dans la pensée sociale de l'Eglise :

- Recherche du bien commun dans la manière d'être dans les différents territoires,
- Subsidiarité et solidarité grâce aux possibilités que le réseau associatif offre dans la mise en commun de personnes et de moyens,

---

va de même pour le ministère des affaires sociales qui se repose sur la FNOGEC pour résoudre le problème de la CSG-CDRS afférente à la prévoyance des enseignants ou pour le ministère du travail auquel nous adressons chaque année notre rapport de branche

- Justice sociale et option préférentielle pour les pauvres, avec une attention à la dignité de la personne dans la conduite du dialogue social, avec l'ouverture à tous et l'attention à tous les élèves...
- Destination universelle des biens

Mais pour autant la pratique quotidienne de ces réseaux qui interconnectent toutes ces institutions, est-elle fidèle à cette inspiration, de façon concrète ?

L'enseignement catholique après avoir connu l'autonomie de ses établissements, ne serait-il pas l'objet d'une certaine « centralisation », alors même que l'enseignement public - après avoir subi une centralisation intégrale – connaîtrait un mouvement inverse : une certaine décentralisation et une évolution vers l'autonomie de ses établissements ?

La prise de décisions collectives par des responsables « nationaux » peut paraître, parfois, limiter l'autonomie de nos établissements. Le risque n'est-il pas alors de concevoir les structures « fédératrices » comme se comportant en organes centralisateurs ?

Certes avec la trentaine de salariés du SGEC et la quinzaine de la FNOGEC, nous sommes encore très loin d'une administration centrale ! Et en matière sociale, avec le collège employeur composé de bénévoles et de 2 salariés on est aussi très loin d'organismes gestionnaires protéiformes et surdimensionnés.

Mais il nous faut certainement être vigilant et empêcher qu'une structure de type pyramidal, parallèle à celle de l'administration d'État, ne s'installe peu à peu. Car ce sont bien les établissements qui sont à l'origine du dynamisme de notre réseau ! Et l'atout de l'EC (en tant que secrétaire générale de la FNOGEC) réside dans la vitalité de chacun de ses établissements : dans la capacité de chacun à habiter, dans le quotidien de son fonctionnement, tous les espaces de liberté que la loi lui laisse, au-delà de l'application stricte des programmes, en se référant à la Bonne Nouvelle<sup>2</sup>.

Loin d'être centralisatrice, l'animation d'une démarche de travail en réseau doit s'inscrire dans une volonté de proximité, de conseil et d'accompagnement de chaque établissement et de chaque OGEC. Et cela dans un but partagé : le service du Bien Commun.

Les structures du réseau « GEC » ont à assumer une mission de service, avant tout incitative. La diffusion ou l'harmonisation des pratiques que cela induit suppose une proximité institutionnelle qui permette d'accompagner les établissements ; de mutualiser les ressources et les compétences ; de contribuer à l'entretien de l'œuvre dans le respect de celui qui l'a fondée, ou encore de permettre son développement en cohérence avec une démarche d'ensemble.

---

<sup>2</sup> Art Statut de l'Enseignement catholique

Comme l'indique leur objet, le rôle des UDO/URO dans ce dispositif est « de conseiller, de soutenir, d'accompagner les OGEC » ; elles sont appelées à promouvoir des actions de solidarité ; à aider les établissements à trouver les moyens financiers nécessaires. Et pour cela, à organiser la synergie de leurs services<sup>3</sup>.

### **3. Jusqu'où professionnaliser la gestion du réseau de l'Enseignement catholique ?**

La mise en réseau des établissements de l'Enseignement catholique devrait-elle pour autant obéir à une logique comparable à celle de réseaux commerciaux ?

En quoi l'Enseignement catholique diffère-t-il d'un réseau de franchisés regroupant des entreprises de service ?

Il existe plusieurs types de franchise. Celle dont nous nous rapprocherions serait la franchise de service : le franchisé offre un service (l'enseignement) sous l'enseigne ou la marque du franchiseur (l'Enseignement catholique).

Une franchise, c'est tout d'abord le droit d'utiliser une marque (catholique) pour diffuser un produit (l'enseignement) dont la fabrication répond à un process (les méthodes pédagogiques) défini par leur concepteur et propriétaire (la tutelle). Et c'est aussi un contrat liant deux personnes juridiquement indépendantes : le franchiseur, détenteur des droits d'une marque ou d'une enseigne, et le franchisé (l'établissement) à qui il transmet son savoir-faire et fournit une assistance technique.

Il y a donc effectivement des similitudes.

Est-ce que cela ne peut pas nous faire craindre, si l'on n'y prend pas garde, de voir la recherche permanente d'une meilleure efficacité économique, conduire le réseau de l'EC, à adopter sans discernement les pratiques du secteur marchand, au risque de perdre ce qui fait sa spécificité ?

La réponse à cette question se trouve dans la différence fondamentale qui existe aujourd'hui entre le réseau de l'EC et un réseau de franchisés.

Ce qui différencie notre propre réseau d'un réseau de franchisé tient à la fois au statut juridique de chaque entreprise membre du réseau, et ... à la rétribution financière exigée par la « tête de réseau » FNOGEC !

L'Enseignement catholique a fait le choix pour ses « franchisés » d'un fonctionnement à but non lucratif et d'une structure associative : l'OGEC.

Choisir la structure associative c'est appuyer volontairement la gestion sur le principe du bénévolat comme le réaffirme le Statut de l'EC. L'engagement bénévole

---

<sup>3</sup> Cf. doc hors-série du CNEC du 31 mars 2006 la participation des organismes de gestion à la mission éducative des établissements catholiques d'enseignement .

en effet a une portée éducative par ce qu'il témoigne du désintéressement et de la générosité. Choisir le mode associatif c'est aussi choisir de faire entrer la société civile (avec son expérience, son expertise et sa compétence propre) dans le fonctionnement d'un établissement scolaire. C'est enfin et surtout faire le choix d'un mode de management coopératif en ligne avec la pensée sociale de l'Eglise. Autrement dit :

- Affirmer qu'un établissement du réseau de l'enseignement catholique n'est pas une entreprise commerciale ; la réussite d'un établissement ne s'appréciant pas uniquement au regard de sa performance économique
- Affirmer que le chef d'établissement qui le pilote n'est pas un dirigeant d'entreprise comme un autre, n'étant ni le dirigeant de droit, ni le dirigeant de fait de « son » établissement ».

Au sein du réseau « GEC », ce qui doit conduire notre action de manière permanente, c'est le travail sur son sens, la recherche de cohérence et non de la seule performance, et la nécessité corrélative d'ajustements constants pour les mettre en harmonie. Car le plus important (Mère Theresa) ce n'est pas ce qu'on fait, c'est la manière de le faire.

En réalité la dimension ecclésiale à laquelle renvoie le label « catholique » dépasse largement les problématiques de la franchise ... Chaque établissement n'a-t-il pas aussi à servir la communion de l'église locale à laquelle préside l'évêque du lieu ? Et nos différents réseaux fédératifs n'ont-ils pas également à servir la communion entre ces églises locales, en s'inscrivant dans la logique d'un corps ecclésial plus vaste encore, dont la tête est le Christ ?

La rétribution de notre « tête de réseau » ne serait-elle pas avant tout dans notre façon à nous d'assumer notre part du service de l'unité ?

Pour ce faire ne nous faut-il pas d'abord être attentif à l'avènement du Royaume du Père parmi nous ? Apprendre à recevoir ce dont il nous comble, par les autres, comme des bénédictions, et non comme des dettes que nous aurions contractées envers lui, à travers eux ?

Dans notre relation au Père – notre vraie tête de réseau ! – il n'y a pas de place pour des arrangements marchands, pour du donnant-donnant. Nous sommes juste invités à faire nôtre la possibilité qui nous est offerte, gratuitement, de lui présenter, à notre tour, dans l'oblation eucharistique qu'est le service de nos frères, les merveilles qu'il fait pour nous. Ici. Aujourd'hui. Avec gratitude.

## Conclusion de la première partie

Si les réseaux de l'Enseignement catholique sont un lieu de mise en pratique de la subsidiarité et de la solidarité, c'est en grande partie grâce à la double dimension institutionnelle et participative qui le caractérise. Les chefs d'établissement incarnent la dimension institutionnelle ; et le réseau associatif des OGEC qui porte

les établissements - grâce aux mécanismes fédératifs qu'il rend possible - permet à la solidarité de s'exercer.

Le regroupement des OGEC au sein d'unions départementales, régionales et nationales crée des pôles de communication, de mutualisation, d'échanges et de pérestitution entre établissements, qui ne perdent rien de leur spécificité ; et qui peuvent y puiser des ressources pour mieux centrer leurs pratiques sur les grands principes de la doctrine sociale.

Car fédération nationale, unions territoriales et établissements loin d'être en concurrence, ont à développer leurs complémentarités de sorte que subsidiarité et solidarité soient bien des réalités de fonctionnement pour le meilleur service des familles et des élèves.

## **B.- Focus sur l'établissement de l'Enseignement catholique comme « entreprise d'Eglise », au carrefour de multiples réseaux locaux**

Les établissements catholiques ont une mission d'Eglise : ils doivent à la fois enseigner, éduquer et annoncer la Bonne Nouvelle.

En interne : aux élèves, aux familles, aux enseignants, aux personnels, aux bénévoles et aux autres membres de l'Eglise appelés à former une communauté éducative. Faire vivre une communauté éducative (dont les OGEC sont membres à part entière) à la lumière de l'Evangile n'est pas une option parmi d'autres. La dimension communautaire de l'établissement a un fondement théologique.

Et tout autant en externe, où ils ont aussi à être signe de cette Bonne Nouvelle : pour les voisins, les fournisseurs, les entreprises des environs, les associations et les autres établissements de formation s'adressant aux jeunes, les collectivités locales...

N'étant pas une entreprise commerciale, mais trouvant sa raison d'exister dans l'annonce de Jésus Christ, un établissement de l'Enseignement Catholique a donc pour vocation de permettre l'apprentissage de la rencontre, tout autant que celui des savoirs. Et cette double vocation éducative et ecclésiale - ce que la loi nomme son caractère propre - fait de chaque établissement un carrefour, un nœud particulier de communication entre de multiples réseaux. Il est donc appelé, en tant qu'institution, à être signe, porteur de sens, pour ses multiples parties prenantes.

Avant de pouvoir jouer ce rôle - et de s'insérer dans le réseau de l'Enseignement catholique - chaque établissement se doit donc d'être conscient de ce qui fait son identité propre. Ayant reçu une lettre de mission, le chef d'établissement se trouve être parmi les mieux placés au sein d'une communauté

éducative, pour porter ce qu'il peut y avoir de propre à chaque établissement, de spécifique dans son projet éducatif.

Mais il est tout aussi nécessaire de savoir ce que chaque établissement porte en commun avec d'autres. Et l'un des points importants que les établissements ont en commun, entre eux, et avec d'autres communautés de destin, c'est d'être un agent économique, implanté, de façon très concrète, au cœur d'un territoire. Et ici l'OGEC peut apporter sa contribution pour ancrer l'établissement au cœur d'un réseau et d'un territoire.

Porté par une association à but non lucratif, un établissement a une dimension « entreprise de service ». Aussi, comme toute entreprise, un établissement est-il conduit à prélever des ressources sur son environnement, pour atteindre les objectifs qui lui sont propres.

Ce faisant il peut avoir un impact. Ecologique : par exemple, nos bâtiments sont-ils à la pointe dans le domaine de l'efficacité énergétique ? Mais aussi économique – et sociétal – local. Prenons l'exemple de la restauration collective : est-ce que nous laissons toute latitude à un prestataire externe pour minimiser le prix du repas ? Ou bien cherchons nous avec lui comment privilégier les circuits courts et les producteurs locaux ?

La façon dont nous prélevons ce dont nous avons besoin peut poser question. Sommes-nous attentifs à « l'acceptabilité » par ses parties prenantes, de la « dimension entreprise » de notre établissement ? Sommes-nous sans le vouloir dans une logique de « prédation » à leurs dépens ? Ou bien la façon dont nous opérons pour réaliser nos projets, leur est-elle acceptable ?

Les parties prenantes de toute entreprise sont en droit d'attendre de celle-ci que ce qu'elle produit parvienne à compenser ce dont le prélèvement opéré pour y parvenir les a privés. Autrement dit : de demander à l'entreprise si la finalité qu'elle poursuit – son utilité sociale - justifie que lui soient allouées les ressources – en hommes, en énergie, en denrées, en capitaux ... - qu'elle consomme. Ce n'est qu'en cas de réponse positive à de telles questions, qu'une entreprise se voit aujourd'hui accordée une licence d'opérer dans la longue durée.

Mais dans le cas particulier des établissements catholiques, l'obtention de leur licence d'opérer ne relève pas que de problématiques de marketing stratégique appliquées aux institutions à but non lucratif.

Certes chacun sera attentif à la façon dont la fonction économique d'un établissement est mise au service de la réalisation de son projet éducatif. Mais il y a plus. Il y a aussi la question de l'appartenance ecclésiale revendiquée par l'établissement du fait de son label « enseignement catholique ». Qui fait que chaque établissement peut se trouver aussi interpellé dans un autre registre.

En quoi les actes de gestion posés pour le bon fonctionnement économique de l'établissement sont-ils également signe de la Bonne Nouvelle pour ceux et celles qui interagissent avec lui ? En quoi nos façons de procéder témoignent-elles, dans les réseaux de relations où nous nous insérons, de ce que nos établissements ont vocation à être des « entreprises d'Eglise » ?

Par exemple, en quoi les interactions entre Tutelle, Chef d'établissement et Président d'OGEC sont-elles signes du Royaume, aujourd'hui, pour les parents, pour les personnels, pour les fournisseurs, pour les enseignants ou pour les autorités locales... concernés par le bon fonctionnement économique de chacun de nos établissements ?

### **En interne : Fonction Economique et annonce de la Bonne Nouvelle**

L'enseignement catholique n'est pas menacé aujourd'hui dans son existence. Mais il pourrait être menacé dans son visage, dans quelques années, si nous ne faisons pas attention aux critères que nous privilégions pour évaluer la performance et le rayonnement de nos établissements.

Ce qui caractérise nos établissements, c'est que leur fonction économique n'est pas orientée sur l'accumulation de richesse, mais sur la mobilisation de ressources financières au service de la réalisation de leurs projets éducatifs, et d'une solidarité effective avec d'autres établissements moins bien lotis, pour permettre à ceux-ci de mener à bien leurs propres projets.

Dès lors la plus grande crainte que l'on pourrait avoir ne serait-elle pas celle d'une réussite « exemplaire » de quelques gros établissements surdoués, hyper performants mais se révélant être autant de bastions « autistes », aux fenêtres hermétiquement fermées sur les plus petites écoles ? Alors qu'ils ont tous vocation à être en lien, à se développer en réseau. Car c'est la condition d'un maintien en zone rurale. Et c'est la condition de l'ouverture de l'ensemble de nos établissements à tous, à laquelle l'enseignement catholique est attaché non par obligation légale mais par choix pastoral.

Au plan administratif et pédagogique les établissements catholiques sont également habitués à fonctionner en réseau et non pas selon une structure hiérarchique. Et il est fondamental de travailler à partir de là le modèle économique futur de nos établissements.

Tous les établissements ont à faire des choix et à définir des priorités. Beaucoup inventent déjà des modèles économiques de mutualisation ou de service partagé.

Parmi ces initiatives prises pour mettre en place des systèmes de mutualisation entre établissements, nombre de projets visent l'amélioration de l'efficacité économique de l'ensemble. Et leur mise en œuvre effective peut ouvrir des possibilités pour alléger la facture pour les plus pauvres.

Des exemples qui peuvent être dans le domaine de la comptabilité et de la gestion :

- L'accompagnement des OGEC dans la réalisation des états financiers à envoyer et envoi des éléments à la Direction Générale des Finances Publiques ;

- L'accompagnement des OGEC grâce à Indices qui permet (nous l'avons vu) d'établir des tableaux de bord qui montre l'évolution des indicateurs de fonctionnement et qui permettent de faire de la gestion prévisionnelle ;
- L'accompagnement des établissements pour emprunter.
- L'accompagnement des OGEC devant faire face à des difficultés financières.
- La mise en place d'outils pour faciliter la gestion de l'immobilier, des personnels salariés.... Du suivi associatif.
- La réalisation centralisée de bulletins de paie par l'UDO ou l'URO ;
- L'animation par ces mêmes UDO/URO d'un réseau de secrétaires comptables,
- La réalisation de la comptabilité de petites écoles par les gros établissements ;
- L'acquisition en commun d'un même logiciel de gestion intégré pouvant être utilisé par plusieurs établissements ;
- La négociation de contrats cadre avec des fournisseurs : par exemple des sociétés de contrôle (ex : accessibilité) ou des compagnies d'assurance.

Mais aussi dans le domaine de la gestion des RH :

- Un service commun de déclaration aux organismes sociaux, par ex URSSAF ;
- Du Conseil en droit social pour la rédaction et /ou la revue des contrats de travail,
- Une aide à l'application des nouvelles réglementations (notamment temps partiel, formation professionnelle, etc.)
- La mise en place et le suivi des Observatoires sociaux (retraite, formation, temps partiel...)

Enfin il ne faut pas oublier que toutes ces mises en commun de moyens et de personnes ne seraient pas possibles sans le relais de la vie associative. Prendre des responsabilités dans un OGEC peut être une charge lourde : il nous revient donc d'accompagner les bénévoles qui s'engagent et de ne pas sous-estimer le risque de solitude de certains présidents face aux réalités humaines du quotidien. La vie associative a ses exigences : le non-respect de certaines formalités peut transformer en impasse des projets dont l'utilité fait pourtant l'unanimité.

Veiller à la dynamique associative et au respect de la réglementation relève aussi de la responsabilité des UDOGEC et UROGEC. A ce niveau aussi des mises en commun de moyens peuvent être suscitées ; des formations peuvent être proposées dans le cadre d'un pilotage territorial.

L'ambition de nombre d'établissements, lorsqu'ils s'organisent pour travailler en réseau avec d'autres, dépasse aussi très souvent le seul souci d'une meilleure efficacité économique que nous venons d'évoquer avec les exemples précédents. Nombre de chefs d'établissements, de présidents d'OGEC, UDO/URO ou de directeurs diocésains cherchent en effet comment aller jusqu'à mettre en œuvre collectivement, une véritable solidarité ; comment traduire, concrètement, l'option préférentielle pour les pauvres à laquelle les établissements sont invités dans leurs territoires d'implantation.

Le mieux, là encore, pour illustrer cette recherche de plus de solidarité pour plus de justice, est sans doute d'évoquer quelques situations découvertes sur le terrain :

- Des réseaux d'établissements sont constitués afin d'offrir aux familles une scolarité suivie et des péréquations sont imaginées pour qu'aucune famille ne soit exclue pour des questions financières.
- Des établissements se coordonnent pour pouvoir offrir à leurs salariés un temps plein sur plusieurs établissements. Certains organisent une mission commune pour accueillir un volontaire en service civique offrant ainsi à un jeune l'apprentissage de la citoyenneté par l'engagement et l'expérience de la solidarité.
- D'autres vont promouvoir la création d'un groupement d'achat associatif ;
- Ou vont mettre en place des caisses de solidarité pour pallier les inégalités entre établissements face aux besoins en matière d'investissement, et leur permettre de faire face à leurs obligations sans pour autant fragiliser sa structure financière ;
- Ou encore, faciliter la mobilité entre établissements, en organisant la mutualisation des indemnités de chefs d'établissement du 1er degré, ou une aide au paiement des décharges de direction des tous petits établissements, ou en créant pour faire circuler l'information un Service Solidarité Emploi pour les personnels OGEC.

Tout en mobilisant des méthodes de gestion rigoureuses, de tels projets, on le voit, dépassent la simple recherche d'une performance économique. En privilégiant la mise en commun de moyens, c'est une solidarité effective qui se met en place, multipliant ainsi les chances pour que chacun des acteurs concernés puisse toucher les plus démunis, et contribuer au développement de plus de lien social.

### **En externe : un mode de fonctionnement signe de la Bonne Nouvelle dans nos territoires d'implantation**

Les exemples évoqués jusqu'à maintenant avaient tous pour bénéficiaire principal telle ou telle partie prenante que nous avons qualifiée d'interne au collectif Enseignement Catholique.

Mais du fait du label « catholique » qu'il porte, la responsabilité d'un établissement ne s'arrête pas là. Il lui faut aussi être signe, dans sa façon d'interagir avec ses autres parties prenantes, celles qui sont extérieures à la communauté éducative. Il lui faut avoir le souci de ce qu'un regard externe porté sur son mode de fonctionnement y trouve du sens ; de sorte que l'on ne puisse y voir un enseignement

« privé » - voire privatif – qui privilégierait un « entre soi », mais bien un enseignement « catholique », parce que conscient de la destination universelle des biens dont il est le dépositaire, et parce qu’il les mobilise au service du bien commun.

Tout cela peut paraître un peu trop conceptuel. Essayons d’être plus concrets. Par exemple, dans le domaine social.

Comment faire pour construire de véritables communautés professionnelles alors que les contraintes légales et économiques peuvent conduire à recourir à des emplois précaires ou multiplier les temps partiels ?

L’exigence évangélique de l’attention à l’autre doit peut-être nous inciter à développer avec Pôle Emploi et ses missions locales, des partenariats en faveur du retour à l’emploi de personnes en situation précaire, dont le passage temporaire dans nos établissements serait une étape réfléchie. Porteuse de sens pour tous. Et non un simple avantage économique à court terme pour nous-mêmes ?

Cette même exigence évangélique de l’attention à la personne doit nous inciter à être attentif à la question de la formation de nos salariés .

En matière économique ces dernières décennies, nous avons été mis en demeure, collectivement, de choisir entre deux modèles : le « tout Etat », ou le « tout marché ». Ces deux modèles ont échoué. Avec pourtant un résultat commun, la destruction du lien social dans les territoires concernés.

Aujourd’hui, dans notre société, marquée par un individualisme exacerbé, sociologues, anthropologues et philosophes nous alertent sur la nécessité de re créer ce qu’ils appellent « du commun ». Ils veulent dire par là qu’il s’agit pour nous de réapprendre à réaliser des choses en commun avec d’autres ; à produire en commun du bien à usage commun, et non par soi-même et pour soi-même – Parce que Je le vaux bien ! – Et cela suppose également de se donner les moyens pour gérer en commun les biens qui nous sont communs. Ou qui le deviennent.

Ils nous invitent donc – tout comme François avec Laudato Si – à redécouvrir, collectivement, que les biens que nous avons pris l’habitude de consommer en vue de notre seul bien-être, que ces biens que nous avons pris l’habitude, sans plus y penser, de prélever sur notre environnement pour mener à bien nos entreprises – fussent-elles au service d’un projet éducatif et dans un but non lucratif – que ces biens n’étaient pas initialement destinés qu’à nous seuls. Qu’ils nous étaient communs. Et par tant que nous sommes responsables devant nos frères et sœurs en humanité, à la fois des usages que nous avons choisi d’en faire, et des conséquences de tels choix pour les communautés de destin dans lesquelles s’inscrit notre histoire.

Dans ses rapports avec le territoire et le pouvoir politique, l’école catholique se doit donc d’aller au-delà de sa simple fonction d’intérêt général – sa contribution au système éducatif -. Et cela en tenant compte du territoire sur lequel elle est implantée, de son histoire, de sa population.

Pour pouvoir être une « entreprise d’Eglise » une école a à contribuer au bien commun de la société. C’est-à-dire à la recherche permanente de la dignité, de l’unité et de l’égalité de toutes les personnes avec lesquelles elle est en interaction, en créant les conditions sociales qui permettent d’y parvenir, par le développement de leurs capacités relationnelles. Ce qui, en retour, suppose de la part de nos établissements une capacité à s’ouvrir à tous les milieux et à toutes les cultures ; et une capacité à s’insérer dans la société locale, en tant que lieu de dialogue, de témoignage et de rayonnement, dans des relations de partenariat avec les différentes collectivités territoriales et les représentants de l’Etat. De sorte que les réseaux qui fédèrent entre eux les différentes catégories d’acteurs « internes » de l’EC puissent à leur tour s’inscrire dans une telle logique.

Là encore il nous a semblé important de montrer par quelques exemples qu’une telle approche est tout sauf théorique.

### 1. Dans le domaine social :

Au niveau national une nouvelle organisation professionnelle, représentante des employeurs associatifs dans le secteur de l’enseignement privé de la maternelle au supérieur a vu le jour en décembre, l’UDESCA (AEUIC) la fédération des 5 Instituts catholiques , la FESIC (fédération des écoles d’ingénieurs et de commerce) et la Fédération Nationale des Organismes de Gestion des établissements de l’Enseignement Catholique (FNOGEC) ont décidé de se rapprocher afin de créer une confédération la CEPNL :

En se regroupant dans un environnement aux bases connues et qu’elles ont choisies, ces 3 Fédérations s’inscrivent de manière dynamique et positive dans le processus de regroupement des branches professionnelles.

Ce regroupement permet la continuité du dialogue social autour d’objectifs partagés :

- L’association au service public d’éducation et la contribution aux missions d’intérêt général de l’enseignement,
- L’exercice de leur activité en s’appuyant sur des personnes morales de droit privé dont le modèle économique repose sur la non-lucrativité ;
- L’inscription dans une culture et des valeurs faisant leur identité.

Ce nouvel acteur aura un rôle central pour défendre et valoriser la place de l’enseignement privé à but non lucratif en tant que branche en matière sociale et plus particulièrement la place de l’enseignement catholique au cœur des politiques publiques de l’Education, de l’Enseignement supérieur et de la Recherche.

### 2. Exemple du recours non systématique au contentieux vis-à-vis des collectivités locales en matière d’attribution de financement public

L'école catholique aux termes du statut de l'EC doit chercher à s'insérer pleinement, comme institution éducative dans le tissu économique, social et culturel de la commune car c'est par là même qu'elle contribue au service d'éducation rendu à la nation. Elle se fait un devoir de participer et de s'engager au service de la société dans laquelle elle se trouve, en partenariat avec les pouvoirs publics, dans chacun des territoires qui en contrepartie doit lui verser le forfait dû.

Mais les montants de ces forfaits ne sont pas toujours ajustés au regard des besoins de fonctionnement. Car les versements effectifs peuvent être amputés du fait d'une insuffisance de ressources publiques. Ce qui conduit alors à devoir utiliser les contributions des familles pour financer le fonctionnement et non l'immobilier et les activités relevant du caractère propre de l'établissement.

Techniquement ces forfaits ne sont pas des subventions mais des dépenses obligatoires pour les collectivités qui ont à les verser. En quelque sorte, nous serions en droit d'en réclamer le paiement intégral comme un dû. Le forfait communal peut illustrer la manière dont la pensée sociale est mise en pratique à travers le principe de recherche du juste prix et de participation.

Cependant pour obtenir que les élèves scolarisés dans un établissement de l'enseignement catholique soient financés à parité avec ceux scolarisés sur le même territoire par l'éducation nationale, tous les moyens ne sont pas équivalents. Et le contentieux s'avère toujours être la démarche ultime à laquelle il ne faut recourir que lorsque toutes les autres démarches n'ont pu aboutir.

L'association par contrat est plus qu'un simple cadre légal : c'est une méthode et un état d'esprit qui se traduit dans la manière dont on peut mettre en œuvre la négociation des forfaits. Il s'agit d'établir avec nos interlocuteurs des relations de partenaires, sur le long terme.

Pour y parvenir, il faut donc pouvoir sensibiliser et professionnaliser, localement, notre réseau à la négociation du forfait communal ; ce que facilite la création d'une cellule diocésaine des forfaits.

Mais la fonction économique de nos établissements ne concerne pas simplement le domaine public. Nous avons également un rôle à jouer dans notre façon de nous insérer dans l'économie marchande.

## Conclusion

Tous ces exemples que nous avons évoqués nous semblent avoir quelque chose en commun : ils traduisent le souci de leurs protagonistes de faire vivre leur organisation en fidélité à l'Évangile ; et nous invitent, à notre tour, à nous inspirer de ces valeurs de la pensée sociale de l'Église que nous évoquions au début de notre intervention, pour faire vivre nos réseaux :

- recherche du bien commun dans la manière d'être dans les différents territoires,
- subsidiarité et solidarité grâce au réseau associatif et aux possibilités qu'il offre dans la mise en commun de personnes et de moyens,

- justice sociale et option préférentielle pour les pauvres, avec une attention à la dignité de la personne dans la conduite du dialogue social, avec l'ouverture à tous et l'attention à tous les élèves...
- destination universelle des biens

Elles nous appellent à développer du lien à partir de la diversité des personnes qu'il nous est donné de rencontrer ; à ouvrir au souffle de l'unité les différents réseaux locaux dans lesquels nous nous insérons ; de façon à permettre à nos établissements d'être signe de bonne nouvelle pour leurs parties prenantes – d'être entreprise d'Eglise -.

Les Evangiles synoptiques nous racontent l'appel des apôtres par Jésus et leur envoi en mission. Et il est frappant de voir, que c'est deux par deux qu'il les envoie annoncer la Bonne Nouvelle ! Comme s'il était impossible de prendre part, seul, à une telle mission.

Faire vivre nos organisations comme instances d'annonce de la Bonne Nouvelle du Royaume de Dieu pour les hommes et les femmes d'aujourd'hui, c'est possible. Mais cela exige de chacun, de tous, de la cohérence. Cela exige une attention de tous les instants, et de chacun – dans un établissement – dans le réseau de l'EC – dans les services diocésains – sur la façon que nous avons de mettre les fonctions, les activités économiques dont nous sommes responsables, au service de la création de lien social.

Cela suppose de nous ouvrir à la Parole de Dieu, au souffle de l'Esprit, et de contribuer ainsi, à notre façon, à ré enchanter l'Ecole.