

Prospective 2020



ENSEIGNEMENT
CATHOLIQUE

L'Enseignement Catholique de Nice pense son devenir.

DEMARCHE PROSPECTIVE

Une vision partagée de l'avenir

Réunion de lancement de la mission Prospective
Mardi 13 Mai 2008

INTERVENTION DE MONSIEUR LOUIS SANKALE

Monseigneur l'Evêque souligne l'importance de la mission de chacun : établissements, tutelles, Direction Diocésaine, organismes de gestion, parents, dans la conduite d'une telle démarche.

La mission prospective permettra de mieux construire l'avenir, tout comme le Synode. Le Synode n'est pas quelque chose de plus, mais un esprit à partager pour bien vivre, mieux vivre.

INTERVENTION DE MONSIEUR MICHEL CARLETTI

Monsieur Carletti souligne la grande confiance faite par l'ensemble des composantes de l'Enseignement Catholique diocésain à la Direction Diocésaine de l'Enseignement Catholique en acceptant que se mette en place la mission prospective.

La tâche de Directeur Diocésain semble impossible à accomplir sans la confiance et l'aide de chacun.

Prendre en charge l'organisation administrative quotidienne et créer des contacts n'est pas très difficile, mais il est important d'aller au-delà pour développer un grand projet partagé au niveau du diocèse, dans lequel chacun pourra inscrire son propre projet. Beaucoup on dit clairement l'avoir souhaité, tous l'ont accepté, certains ont aussi accepté de participer aux travaux. Le consensus a également permis de disposer des moyens financiers nécessaires.

Cela prouve que tout ce que l'on peut entendre sur le manque d'unité peut être dépassé lorsque l'on regarde ensemble vers l'avenir au lieu de se tourner vers le passé : la démarche Prospective est d'abord un regard porté sur l'avenir.

INTERVENTION DE MONSIEUR SERGE LAFONT

Présentation de l'Association DEVENIRS

La méthodologie du groupe Devenirs a évolué. On est passé de l'audit à la démarche Prospective, menée d'après les principes de Michel Godet¹ et du CNAM.

La démarche Prospective

La démarche Prospective n'est qu'une aide à la décision, mené à la demande du CO.DI.E.C. qui prendra lui-même les choix l'orientation. Elle consiste à s'approprier de outils et une méthodologie pour conduire une action rigoureuse et connue de tous.

QU'EST-CE QUE LA PROSPECTIVE ?

QUE NE DOIT-ELLE PAS ÊTRE ?

QUE DOIT-ELLE ÊTRE DANS L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE ?

La prospective est une nécessité. Qui requiert une démarche rigoureuse. Comme le dit Michel Godet : « Voulons-nous que le monde change avec nous, sans nous ou contre nous ? » Nul n'est condamné à un futur inéluctable : si l'avenir ne peut pas être contrôlé à 100 %, il est en partie déterminé par les actions que l'on pose et les décisions que l'on prend. Il vaut donc mieux les prendre en connaissance de cause, autant que possible.

¹ Manuel de Prospective Stratégique : Michel Godet, Dunod 1997

Talleyrand disait : « Quand il est urgent il est déjà trop tard ». Quand on dit qu'on n'a pas le choix, c'est souvent qu'on n'a plus le choix. Anticiper n'est pas une pratique habituelle : quand tout va bien, on n'y pense pas ; quand tout va mal, c'est trop tard.

La réactivité n'est pas une fin en soi, elle ne même nulle part si elle n'est pas orientée vers des objectifs à long terme. L'action qui n'a pas de but n'a pas de sens : c'est l'anticipation qui donne le sens de l'action. Il importe d'être proactif.

La Prospective, c'est « Réfléchir pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles » Michel Godet.

Il est indispensable d'anticiper pour deux raisons :

1. **L'accélération du changement**, technique, économique et social. L'un des pères de la perspective en France : Gaston Berger, disait que « Plus on roule vite, plus les phares doivent porter loin » : il importe de ne pas être surpris par les événements.
2. **Les facteurs d'inertie liés aux comportements, aux habitudes et aux structures** Face à l'accélération des changements, on a des attitudes de frein, comme par exemple de s'accrocher à ce que l'on connaît. « Plus un arbre est long à pousser, moins il faut tarder pour le planter » Gaston Berger.

Quatre raisons justifiant une démarche prospective :

1. **La démographie.** L'évolution de la démographie des Alpes-Maritimes entre 1995 et 2006 : + 21,4 % selon les résultats estimés pour 2006. La part des plus de 60 ans est plus forte que celle des moins de 20 ans et elle augmente plus vite : + 25,4 % contre + 23,9 %. Les projections montrent que l'écart devrait encore se creuser d'ici 2030 : + 18 % contre + 39,6 %. Cette tendance nationale : arrivée à l'âge de la retraite de la génération baby boom et accroissement de l'espérance de vie, est encore plus forte dans les Alpes-Maritimes qu'ailleurs en France. Ces évolutions ne sont pas identiques selon les secteurs géographiques, cela sera à prendre en compte dans les études qui seront à mener.
2. **Les comportements et les modes de vie de la société et de la famille.**

On vit dans une société du passage :

- **Passage d'une société fondée sur le travail à une société fondée sur la culture du temps libre.** Celui-ci régule les rythmes de vie, de travail.
- **Passage d'une société masculine à une société qui se féminise de plus en plus pour ce qui est de la prise de décision.** 80 % des femmes travaillent, ce qui modifie l'organisation familiale et la demande envers l'école.
- **Passage d'une société collective à une société centrée sur l'individu.** La demande est de plus en plus individualisée.
- **Passage d'une société de dépendance à une société ou l'autonomie et l'indépendance jouent un rôle essentiel :** chacun désire vivre à sa façon : habitat, voiture...
- **Passage d'une société fondée sur la famille à une société de la « tribu » :** le nombre de mariages est en baisse, 2007 est la première année où le nombre de naissances hors mariage a été supérieur au nombre de naissances chez les couples mariés. On recherche, à côté de la famille, les affinités de l'entre soi, les affinités électives avec ceux dont on partage les goûts et les centres d'intérêt.
- **Passage d'une société sédentaire à une société de la mobilité,** pour les loisirs comme pour la vie professionnelle.

- **Passage d'une société verticale, hiérarchisée, de l'acceptation à une société de résistance.** Avant on acceptait les règles, celles qui étaient transgressées étaient néanmoins connues ; aujourd'hui, dans une société du relativisme, tout se discute, se négocie et se conteste : les prix, les règles, les notes. Quand on n'obtient pas satisfaction, on fait de plus en plus appel à la justice. Quels projets éducatifs et diocésains peut-on avoir face à ce phénomène ?
- **Passage d'une société du respect des engagements à une société de l'opportunisme et du zapping.** Avant on mettait en valeur la fidélité, aujourd'hui on recherche une satisfaction dans l'immédiateté : zapping d'un établissement à l'autre, de l'Enseignement Catholique au Public...

3. la politique

Le politique doit répondre aux attentes de chacun tout en préparant l'avenir, à commencer par le sien. Pragmatique, sa réflexion et son action prospective se mesurent souvent à l'aune de la durée de son mandat !

- Le politique cherche à **tirer les conséquences des évolutions.** Face au vieillissement de la population, il peut chercher soit à satisfaire un électorat plus âgé soit avoir une politique susceptible d'attirer les jeunes dans le département.
- Il faudra **faire mieux avec moins.** L'époque des Trente Glorieuses est révolue. Sinon mieux, il faudra faire autrement : il ne faut pas s'attendre à des changements sur les moyens qui seront à gérer sur le mode de la pénurie.
- Le politique sera **confronté à de nouvelles réalités territoriales et administratives :** nouveaux découpages comme les communautés d'agglomérations ; les Schémas de COhérence Territorial : SCOT, permettant de faire à plusieurs ce qu'il est impossible de faire seul ; les Pays. Se développent ainsi de nouveaux lieux de pouvoir et de décision.
- Le politique devra faire appel à **de nouvelles façons de diriger, plus respectueuses de chacun,** car tout se négocie maintenant, même lorsque les personnes n'ont pas les compétences requises. Il faudra plus de concertation, une réflexion partagée pour arriver à des choix communs et collectifs.

4. L'Enseignement Catholique.

L'Enseignement Catholique lui-même est traversé par des changements importants qui posent questions :

- **Quelle évolution des tutelles, congréganistes et diocésaines ?**
- Héritières de traditions anciennes et diverses, les congrégations vivent une époque charnière de leur existence. Certaines tutelles congréganistes sont confrontées au vieillissement, à la baisse des vocations ou à une évolution de l'origine géographique des vocations. Les choix que feront les tutelles congréganistes pour demain auront de l'importance, engageant le devenir - voire la pérennité - des établissements, il est donc nécessaire de les associer à la démarche de prospective.
- **Quelle mission l'Eglise veut-elle confier à l'Enseignement Catholique de demain ?**
- **Quelle politique de renouvellement des personnels et des bénévoles ?** Le renouvellement d'importance des personnels enseignants et non enseignants, notamment des Chefs d'établissement engage l'avenir. Quel type d'enseignants et de Chefs d'établissement voulons-nous pour demain ?
- **Quelles stratégies dans les domaines financiers et immobiliers ?** Quelle est - sera - la capacité de l'Enseignement Catholique à être présent là où sa mission le conduira ? Il existe des choix fondamentaux à effectuer au plan politique et financier, qui s'inscrivent dans la durée. Le vieillissement des congrégations religieuses risque d'induire des besoins

financiers pour celle-ci, qui pourront se traduire en ventes de biens immobiliers dont des établissements scolaires...

Quatre attitudes possibles

Michel Godet distingue quatre attitudes possibles :

1. **L'autruche passive qui subit les changements.** Dans l'Enseignement Catholique, on ne s'engage pas jusqu'à la retraite mais pour l'Institution.
2. **Le pompier réactif.** Nous devons tous être capables de réagir aux événements, car il y a toujours des situations d'urgence, mais cela demeure insuffisant. Cette manière de faire épuise, et on n'est pas assuré de la plus grande efficacité. De plus : plus on passe de temps à réagir, moins on a de temps pour anticiper.
3. **L'assureur préactif.** Nous devons tous être capables de prendre les devants de changements prévisibles, mais ce n'est pas non plus suffisant. Il faut néanmoins l'être et prévenir sa hiérarchie et ses collaborateurs de ce qui risque d'arriver
4. **Le conspirateur proactif.** Il agit sur les événements pour provoquer les changements souhaités, ou essaie de limiter les conséquences des évolutions sur lesquelles il manque de maîtrise. Conspirateur : « cum spiritus » : celui qui souffle avec, à plusieurs. On ne peut conspirer seul... C'est à plusieurs qu'on peut insuffler une dynamique nouvelle et mettre les autres en situation de réactivité.

La Prospective privilégie la démarche du conspirateur proactif, même si la réactivité et la préactivité ont également leur place selon les circonstances.

La Prospective dans l'Enseignement Catholique ?

La Prospective n'est pas un palliatif qui ne se préoccuperait que de gérer des problèmes récurrents - tels les moyens - ou nouveaux.

Le but de la Prospective est de poser la question des finalités, en se rappelant que l'Enseignement Catholique d'aujourd'hui est héritier d'une longue histoire : celle de l'œuvre missionnaire des congrégations religieuses et des prêtres de paroisses.

Il s'agit de choisir entre un scénario du « laisser-faire » qui aboutira à un Enseignement Catholique transformant les différences en antagonismes, voire en concurrence exacerbée, ou bien encore à une situation de repli identitaire et un scénario dans lequel l'Enseignement Catholique acteur de la vie de la nation, de la région, de la cité, participant à l'aménagement du territoire en fonction de nos valeurs portées par les textes fondateurs et des statuts de l'Enseignement Catholique.

Cela conduit à se poser des questions telle que :

- En quoi l'Enseignement Catholique doit-il faire œuvre missionnaire demain ?
- Quels doivent être le rôle et la place des établissements dans la cité ?
- Quel type d'établissement : « chic ou choc » ou autre chose ?
- Quel recrutement de personnel ?
- Quel type d'organisation ?

Neuf idées clefs.

Les idées-clefs conditionnant la réussite d'une démarche prospective sont au nombre de neuf :

1. **Le présent est d'autant plus riche que l'avenir reste ouvert à un large éventail de futurs possibles.** La démarche prospective ne doit pas étudier un seul scénario, elle doit balayer l'ensemble du champ des futurs possibles, et même envisager les scénarios de l'inacceptable pour mieux les éviter.
2. **Imaginer l'avenir autrement, c'est déjà changer le présent.** Le rêve féconde la réalité. Travailler sur l'avenir modifie regard sur la réalité, donc la change déjà. Faire appel à l'imagination, à la capacité d'étonnement : principe des « rapports d'étonnement ».
3. **Ce sont toujours les hommes et les organisations qui font la différence.** Ce ne sont pas les outils qui font le changement !
4. **Il faut se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues.** La question posée au départ influe sur les résultats : il faut s'interroger sur le bien-fondé de la question et la qualité de sa formulation.
5. **Les meilleures idées sont celles que l'on découvre par soi-même.** Le changement ne se décrète pas : il se construit ensemble. Chacun doit pouvoir s'approprier les démarches et les méthodes mises en œuvre pour ne pas rester sur le bord de la route du changement... Il n'y a pas de changement de comportement sans changement de représentation.
6. **Il faut des outils simples pour qu'ils restent appropriables.** Il faut faire en sorte qu'un maximum de personnes puisse s'impliquer dans la démarche et ne pas confondre complexité et complication.
7. **Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur.** Le développement naît d'une dynamique endogène : il faut que chacun puisse comprendre le bien-fondé de la démarche, développer l'initiative et la responsabilité de chacun dans une dynamique participative.
8. **Toute démarche prospective nécessite une analyse rétrospective.** Les racines de l'Enseignement Catholique sont profondes et l'avenir ne peut pas être coupé de ces racines. Celui qui ignore son passé ne peut anticiper ses futurs possibles.
9. **La prospective demande une prise en compte et une observation du temps long** pour faire émerger les tendances lourdes. On doit regarder 15 à 20 ans en arrière et en avant. 15 ans : c'est le temps de la scolarité d'un élève, la durée sur laquelle on fait un emprunt immobilier... Se projeter à dix ou quinze ans permet de prendre de la hauteur sur la situation observée, de se désimpliquer de la réalité présente pour se projeter dans l'avenir.

LA QUESTION

Quelle évolution et quelle organisation des établissements sont-elles souhaitables et possibles au sein de l'Enseignement Catholique du diocèse de Nice pour les années futures ?

Les étapes pratiques

- **Etablir un diagnostic précis de la situation.**
Il n'y a pas de démarche prospective sans une observation rétrospective préalable. Il faut que chacun puisse se repérer et bénéficier d'un effet miroir procuré par un observateur extérieur.

- **Dégager des perspectives d'évolution à court et moyen termes.**
L'état des lieux réalisé permet de dégager des tendances lourdes et des perspectives d'évolutions.
- **Se donner les moyens d'avoir une vision à long terme : dix à quinze ans.**
S'assurer d'une vision des futurs possibles sur le long terme permet d'engager un vrai débat entre les acteurs responsables, de modifier les représentations et les comportements de chacun - centré sur son propre établissement - et enfin de faire des recommandations au CO.DI.E.C pour lui permettre de prendre les décisions qui lui reviennent.

Une démarche en deux temps

1. L'analyse de situation et les constats : Mai 2008 - Février 2009.

- Des études statistiques,
- Des grilles d'analyse de situation,
- Des observations qualitatives,
- Des ateliers et des entretiens.

Concernant :

- Le contexte global,
- L'enseignement public,
- L'Enseignement Catholique.

2. L'analyse prospective : scénarios et jeux d'acteurs : Mars 2009 - Septembre 2009.

Cette seconde phase vise à repérer les jeux d'acteurs dont l'analyse fine s'avère indispensable pour élaborer des scénarii d'avenir.

Monseigneur Rouet, archevêque de Poitiers et ancien Directeur Diocésain de Paris, disait en 1998 que L'Enseignement Catholique doit relever trois défis :

- **le défi du sens** : *quel sens veut-on donner aux structures scolaires ? « L'Enseignement Catholique ne se définit pas par le nombre de chrétiens qu'il y a à l'intérieur » ;*
- **le défi de la place** : *Quelle place veut-on accorder à l'Ecole dans le contexte de mutation de la société contemporaine ? « Nous ne sommes pas une entreprise de propagande mais une entreprise de création d'hommes » ;*
- **le défi de l'espérance** : *c'est la confiance que nous faisons aux autres qui est notre force... « La seule manière de dépasser la peur, ce n'est pas l'activisme ni l'inertie, c'est de créer, avec d'autres. La peur se dépasse par ce qu'on fait ».*