Année **XVI** - Numéro **804** | **30 OCTOBRE 2023**

SPECIAL EDITION

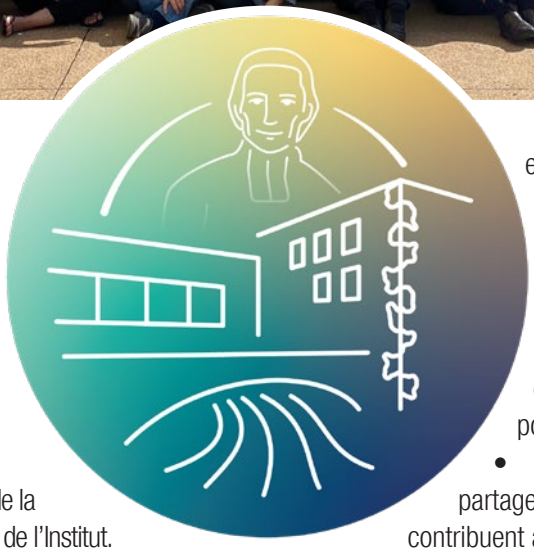
NOUVELLESMARISTES

MARISTES DE CHAMPAGNAT | MAISON GÉNÉRALE | ROME | WWW.CHAMPAGNAT.ORG

RENCONTRE INTERNATIONALE DES ÉCONOMES

DE LA VALLA À L'HERMITAGE SOUTENABILITÉ, LEADERSHIP ET INNOVATION

Ce numéro spécial de Nouvelles Maristes rend compte de la Rencontre des Économes des Unités administratives maristes, qui s'est tenue à Notre-Dame de l'Hermitage, en France, du 9 au 13 octobre, sur le thème « De La Valla à l'Hermitage - Soutenabilité, Leadership et Innovation ».



Les objectifs de la rencontre, élaborés et organisés par le Conseil international pour les affaires économiques (CIAE) de l'Institut, étaient les suivants :

- Spiritualité et ressources : approfondir l'expérience spirituelle vécue par Champagnat de La Valla à l'Hermitage et s'en nourrir.
- Durabilité de la mission : promouvoir la réflexion sur la viabilité et la vitalité de la mission mariste aux différents niveaux de l'Institut.
- Leadership stratégique et serviteur : Réfléchir et motiver un leadership stratégique et serviteur qui favorise la vitalité et la professionnalisation dans tous les domaines de la mission en assurant la viabilité de l'Institut.
- Défis, changements et options aujourd'hui et pour l'avenir : Réfléchir et dialoguer sur les réalités émergentes de l'Institut afin de définir des horizons pour l'avenir.
- Bonnes pratiques et innovation : partager les expériences et les processus qui contribuent au développement des réalités existantes dans les unités administratives afin de s'enrichir mutuellement.

>>

Initiatives stratégiques du Commissariat général : promouvoir l'articulation avec les initiatives stratégiques du Commissariat général afin d'atteindre une plus grande efficacité à tous les niveaux de l'Institut.

La rencontre a réuni 63 participants de toutes les Unités administratives du monde mariste. Les frères Luis Carlos Gutiérrez et Ben Consigli étaient présents au nom du Conseil général. Les frères Jorge Gaio et Goyo Linacero, ainsi que Flavia Angi, du Bureau de l'Économe général, ont participé avec l'équipe du CIAE. Les frères José Luis Grande, Josep Lluis Marti, Luis Sobrado et Teófilo Minga ont participé à la traduction.

Le Conseil international pour les affaires économiques, qui a organisé la rencontre, est composé des personnes suivantes : Alfie Custodio (East Asia), Bernard Kenna (Star of the Sea), F. Goyo Linacero (Economat Général), Ivo Cadaval (Brasil Sul-Amazônia), F. Jorge Gaio (Economat Général), F. Lucky Paul (Nigeria) et F. Xavier Giné (L'Hermitage).

De La Valla a L'Hermitage

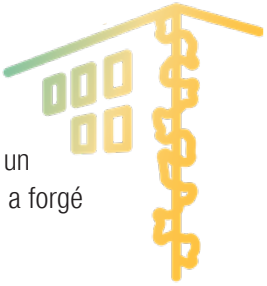
Sustentabilidade, Liderança e Inovação

Logo de la rencontre :

« NOTRE IDENTITÉ RACONTE UNE HISTOIRE »

Grâce à l'inspiration, à la collaboration et à la vision à long terme, nous bâtirons un avenir prospère et durable pour la vie mariste, la mission, les enfants et les jeunes que nous servons.

Un héritage de 200 ans



L'Hermitage fut construite par les mains de Champagnat et des premiers frères, créant un esprit et un amour du travail, et la fraternité qui a forgé le cheminement mariste.

La connexion entre le passé et l'avenir

Un lieu qui unit la connaissance du passé avec les visions d'avenir, donnant la vie aux enfants et aux jeunes dans les différentes réalités de notre temps.

Une vision d'avenir

La vie du charisme développe et génère de nouveaux horizons et des perspectives pour tous les Maristes de Champagnat.

La présence de Marcellin Champagnat

Ensemble, frères et laïcs, nous continuons d'animer la vie et la mission maristes à travers le monde d'une façon durable et innovatrice.

Nous construisons une identité à partir de l'histoire de l'Hermitage, de la vision future de notre mission mariste, du lien entre le passé et l'avenir, et du regard attentif de Marcellin Champagnat.

9 OCTOBRE

SE SOUVENIR DES RACINES POUR RELEVER LES DÉFIS

Le Vicaire général, le frère Luis Carlos Gutiérrez, a accueilli tous les participants au nom du Supérieur général et de son Conseil. La présentation de Luis Carlos a porté sur les raisons pour lesquelles l'Administration générale a convoqué les économes des Unités administratives à L'Hermitage. Se souvenir de nos racines est considéré comme un aspect important alors que nous faisons face aux défis du présent et de l'avenir. Plus important encore, le concept de 'leadership au service des autres' a été souligné « … afin de promouvoir un leadership au service des autres ouvert et formé pour faire face aux réalités émergentes de notre institut et du monde ». Ces concepts ont été renforcés par l'Économe général, le frère Jorge Gaio, qui dirige l'équipe financière.

Le frère Michael Green a pris le temps, dans le cadre de son programme du troisième âge à Manziana, de présenter aux participants le contexte et le fonctionnement de Marcellin dans les sphères économiques et financières. La présentation du frère Michael, intitulée Spiritualité et économie, un document intéressant et bien documenté, a présenté les deux concepts majeurs du modus operandi de Marcellin, le risque et la prudence. Une considération de l'éducation de Marcellin et une appréciation de ses actions alors qu'il cherchait à établir l'institut sur des bases solides ont fait progresser notre compréhension de ces deux idées clés.

"Je suis revenu chez moi avec de nouvelles idées sur l'investissement et la gestion, et une nouvelle compréhension des problèmes et des situations. J'ai beaucoup appris. Les résultats seront évidents à l'avenir"

"Cette rencontre est un moment important pour retracer les chemins parcourus par Champagnat ", dit le frère Jorge Gaio, Économe Général de l'Institut. Et en se référant au lieu de rencontre et à sa construction il y a 200 ans, il ajoute : "Il ne s'agit pas seulement d'un bâtiment physique, mais de toute la mystique et de la fraternité générées dans le processus, qui marque ce moment historique et l'avenir de l'Institut".

10 OCTOBRE

DURABILITÉ DE LA MISSION

La deuxième journée de la Rencontre Internationale des Économes Maristes à L'Hermitage, le 10 octobre, s'est ouverte par une prière animée par le F. José Sánchez, Directeur du Secrétariat d'Éducation et d'Évangélisation. Après ce temps de prière, les participants ont revu les principaux points de la première journée et en ont profité pour partager leurs impressions de ce qu'ils avaient ressenti. La dernière étape de cette introduction fut de rappeler « Les commencements », le manque de ressources et les solutions apportées par les premiers Frères.

Le F. Jorge Gaio, Économe général, a fait une présentation à l'aide d'une série de vidéos sur les changements que vivent les entreprises dans le marché mondial. Les groupes sur les tables furent invités à réfléchir sur les caractéristiques stratégiques qui aident les organisations à assurer la pérennité et qui peuvent être inspirantes pour stimuler la vitalité et la viabilité. Les principaux éléments identifiés furent : se centrer sur le client; innover et s'adapter aux mouvements du marché et, si possible, prévoir de nouvelles solutions; établir une vision stratégique à long terme; qualifier la gestion des processus de coût, de rentabilité et de performance; établir la coopération, les alliances et les synergies; professionnaliser la gestion et la gouvernance.

Le lien entre les ressources et la mission a servi de base à la présentation du fr. José Sánchez, Directeur du Secrétariat pour l'éducation et l'évangélisation, et du fr. Jorge. Les axes de la Vitalité (Mission) et de la Viabilité (Ressources) ont permis d'établir quatre quadrants : non durable, stratégique, tactique et durable (Vitalité, Viabilité et Durabilité… quelques pistes de réflexion. 2022. Ben Consigli.). Dans chaque quadrant, on a présenté un ensemble de constats, non basés sur un texte (Administrer pour la Mission. Revue Vie Religieuse – Monographie 2 – 2020 – C'est l'heure d'une autre vision et d'une autre organisation pour l'économie. Fernando Torres) mais sur les expériences pratiques vécues dans le monde Mariste, toujours en lien avec la mission, les ressources et les recoupements.

À la suite des discussions en table ronde, chaque groupe a identifié trois éléments qui peuvent contribuer à la durabilité dans les unités administratives ou les travaux, et trois éléments qui entravent ce développement. Par la suite, on les a présentés en plénière, et les participants ont identifié les priorités. À la fin, les priorités identifiées pour aider la démarche de la durabilité ont été : professionnalisation de la gestion; communication et collaboration entre l'économat et le milieu de la mission; planification stratégique intégrée; transparence dans la gestion et la gouvernance; développement du leadership; définition et accompagnement des indicateurs économico-financiers, éducationnels, entre autres; innovation dans les processus de gestion et d'éducation; aide de professionnels compétents. Par ailleurs, on a identifié des aspects qui limitent le développement de la durabilité : le manque de communication entre les différents milieux; la résistance au changement; le besoin de développer le leadership, l'accompagnement, l'évaluation et la mise en place d'un plan de succession; l'absence de planification et de modernisation des démarches d'éducation et de gestion; confusion entre la gouvernance et la gestion; vision fragmentée; démarches de gestion obsolètes; lenteur dans la prise de décisions, et parfois rester attaché au passé.

L'après-midi a été consacré à l'échange des bonnes pratiques. Les participants ont formé différents groupes pour partager et réfléchir à partir de différentes expériences dans des milieux en lien avec les aspects économico-financiers. Voici les thèmes abordés : les outils financiers, la gouvernance et la gestion, la planification stratégique, les structures civiles et canoniques, la gestion immobilière et la gestion de crise.

"La rencontre m'a été utile pour apprendre des autres Unités Administratives les bonnes pratiques qui les ont aidés et qui continuent de les aider à avancer. Un autre aspect important est celui d'avoir un seul esprit et une seule façon de penser à la manière d'une seule famille"

11 OCTOBRE

LEADERSHIP DE SERVICE STRATÉGIQUE

La troisième journée de la Rencontre Internationale des Économes Maristes (11 octobre) avait, comme thème principal, « Leadership de service stratégique ». Au cours de la matinée, les présentations furent sous la responsabilité du Frère Ben Consigli, Conseiller général.

Rappelant l'histoire de l'Institut, le Frère Ben a souligné que les Supérieurs généraux, au fil des ans depuis 1903, ont dû faire face à de nombreux défis : les crises, dans l'Institut, ne sont pas nouvelles. Les solutions appliquées à ces crises, à travers les générations, prouvent amplement que les Maristes ont été, et continuent d'être, bénis par un leadership privilégié. Le leadership dans les situations critiques est renforcé lorsque les caractéristiques suivantes sont présentes : compréhension, résilience, débrouillardise, espoir, dévouement envers les autres et confiance en des perspectives prometteuses.

"L'expérience m'a aidé à comprendre le caractère unique de la durabilité, non seulement par rapport au point de vue financier, mais aussi de la mission et de la vie. À partir de ce que nous sommes aujourd'hui, nous avons la possibilité de réaliser le CHANGEMENT que nous souhaitons pour poursuivre la durabilité dans tous les domaines"

Au cours des représentations, on a rappelé aux participants que le leadership aux niveaux économiques et financiers, doit être au service du charisme, être centré sur la mission et offrir une bonne gestion. Les critères d'action de ce type de leadership tournent autour de la planification, de l'organisation et du contrôle.

On a également signalé que le leadership de service est reconnaissable à ses caractéristiques : l'écoute (tant de ce qui se dit que de ce qui n'est pas dit), l'empathie, la guérison, la compassion, la conscience (d'un ou de plusieurs signes des temps), la capacité de persuasion pour en arriver à des consensus, la rationalisation, la prévision, la gestion et la capacité d'accompagner les aides et les sympathisants, et avoir en vue la construction de la communauté.

>>

Le F. Ben a distribué un questionnaire afin que les participants puissent évaluer leur position personnelle en lien avec le Leadership de Service. On a suggéré de partager le questionnaire avec des collègues et autres personnes pour que les participants puissent aussi avoir leur opinion.
En ce qui concerne le leadership stratégique, l'accent a été mis sur la nécessité d'utiliser une vision et des compétences collectives pour aider les membres de l'équipe et les organisations à atteindre des objectifs à long terme. Les étapes importantes pour y parvenir sont l'anticipation, la capacité à relever des défis, à interpréter des données, à décider d'actions, à s'aligner sur les autres et à apprendre. La transparence et l'ouverture ont également été soulignées. Pour découvrir le « comment », il faut avoir un objectif clair, un leadership fondé sur les points forts (en utilisant les compétences des autres), un modèle de leadership au service des autres et consacrer environ 25 % de son temps à la réflexion et à la collecte de données.
La dernière partie de la matinée a été consacrée à l'importance de la planification des remplaçants à tous les niveaux de la structure de l'organisation.
À la session de l'après-midi, les Frères Jorge Gaio et Goyo Linacero, de l'Économat général, ont présenté les diverses initiatives en marche dans différents domaines.
Parmi les suggestions, on retrouve : la démarche de développement d'un plan de financement de la vie et de la mission de l'Institut, en vue de la vitalité et de la viabilité des Unités Administratives et de l'Administration générale à moyen terme, grâce à la contribution et à la création ou l'augmentation des fonds; les investissements financiers conjoints; la localisation du patrimoine immobilier, son développement et la connaissance de sa valeur; l'élaboration du nouveau Guide Administratif, le renforcement du soutien à l'Afrique et à l'Asie; la création et l'opération de structures juridiques internationales; l'accompagnement des Unités Administratives et la rencontre des Économes dans les Régions; la démarche de systématisation d'un parcours de formation pour renforcer la gestion et la gouvernance.

"Connaître et comprendre le lieu où un grand homme, comme le fut saint Marcellin, a réalisé un grand rêve est, pour moi, très inspirant. Depuis cette rencontre, je me sens comme une nouvelle personne tant au plan spirituel que professionnel"

12 OCTOBRE

DÉFIS ET HORIZONS DE L'INSTITUT MARISTE

Le dernier jour de la réunion des économes de l'Institut, le 12 octobre, coordonné par Bernard Kenna et Alfie Custodio, a commencé par une révision de la journée précédente, complétée par une vidéo de toutes les activités réalisées par les experts. Les participants ont également revu les réponses aux questions du troisième jour.

Le frère Luis Carlos Gutiérrez, Vicaire général, n'a pas pu animer la réflexion, comme prévu, en raison d'un deuil familial. La tâche a été admirablement remplie par les membres de l'équipe de la Commission Internationale pour les Affaires Économiques (ICEA) qui, en utilisant les ressources préparées par le frère Luis Carlos, ont abordé le thème du jour.

Au cours des présentations, les participants ont été invités à réfléchir à deux questions :

Quels sont, selon vous, les trois défis les plus importants dans votre Province ou Région ?

Quelles sont, selon vous, les options les plus importantes pour l'avenir de votre Pprovince ou Région ?

Dans sa présentation, le Vicaire général a identifié sept "tensions" qui continueront à poser des défis à l'Institut : adaptation, la générativité, innovation dans la mission, durabilité intégrale, la structure leadership et l'espoir.

Chacune des tensions a été abordée séparément. De nombreuses données identifiant la situation actuelle et projetant les chiffres dans l'avenir ont été présentées. Après avoir partagé ces informations, chaque tension a été développée sous quatre rubriques : défis, changements, options et contradictions.

Célébration

La journée s'est terminée par une célébration. L'équipe a remercié pour le dévouement et l'engagement de la Communauté de L'Hermitage, les travailleurs de la maison, ainsi que les membres de la Commission Internationale pour les Affaires Économiques.

"Il me semble de voir le progrès qui va se réaliser dans chacune des Provinces pour nous aider à voir nos propres cheminements. Il est fondamental de continuer à marcher comme famille globale, en pensant d'une façon universelle"

Le frère Ben Consigli, Conseiller général, a adressé quelques mots aux participants. Il a dit : “C’est grâce au travail dévoué de nos économes et de leurs équipes que sa mission est soutenue. Le rôle de l’économe, souvent méconnu et pourtant inestimable, n’est pas seulement d’assurer la gestion des aspects financiers de nos institutions et de nos UA, mais aussi de soutenir la mission mariste et de lui permettre de s’épanouir. L’échange d’idées et d’expériences au cours de cette réunion témoigne du rôle crucial de l’économe et de la manière dont son travail sert directement la mission mariste”.

"Ce furent des journées très riches d’un grand apprentissage, et je repars avec beaucoup d’expériences partagées et des pratiques à appliquer dans ma Province, afin d’unifier les démarches en vue d’atteindre une plus grand efficacité. Je crois que, d’une certaine manière, il est vital de chercher à innover dans tous les domaines, où l’on peut rencontrer beaucoup de défis, ainsi que d’établir à long terme des stratégies pour l’avenir"

À la fin de la rencontre de quatre jours, le frère Jorge Gaio, Économe général, a rappelé aux participants que ” nous sommes le visage, les mains et le cœur de la mission mariste ” : “Nous sommes le visage, les mains, le cœur de Champagnat aujourd’hui dans différentes parties du monde, afin de créer de l’espoir pour les enfants et les jeunes. Et il a ajouté : ” avec un esprit renouvelé, après avoir vécu ces journées de rencontre, continuons à construire un nouvel Hermitage dans le monde, capable de répondre à notre époque, avec enthousiasme et audace. Sachons prendre des risques avec la prudence nécessaire”.
Le soir, pour célébrer les 4 jours de rencontre, un dîner festif a été organisé.

Au cours de cet échange, cinq points essentiels sont ressortis pour orienter le développement de l’Économat, à tous les niveaux de l’Institut :

- **Leadership** : créer des programmes de formation qui tiennent compte à la fois de la dimension charismatique et professionnelle, l’accompagnement, la planification de la relève et la transformation culturelle afin de stimuler le changement et l’innovation.
- **Coresponsabilité** : renforcer les démarches de coresponsabilité parmi les frères et les laïcs, afin de générer la vie dans les différentes instances de la mission mariste.
- **Vitalité et Viabilité de la Mission** : organiser des forums et des instances de collaboration pour que l’Économat et les différents milieux de mission contribuent significativement au développement de la mission, chacun selon ses compétences et ses responsabilités.
- **Durabilité, Gouvernance et Gestion professionnalisée** : promouvoir les initiatives de développement durable à tous les niveaux de l’Institut, en créant des structures juridiques efficaces et en professionnalisant les organes de gouvernement et de gestion. Utiliser des indicateurs qualifiés pour aider la prise de décisions et élaborer des stratégies qui améliorent la qualité, la rentabilité, le lien et l’expansion de la mission, en tâchant de répondre aux circonstances internes et externes.
- **Collaboration** : promouvoir des actions de collaboration aux différents niveaux de l’Institut, en renforçant les réseaux et les organes administratifs afin de consolider la vision de la famille mondiale, de partager les ressources et d’améliorer les processus d’efficacité et les économies d’échelle.

Ces points décrivent la voie à suivre pour les économes maristes et leur rôle dans le développement de la mission de l’Institut, de son succès actuel et futur.

Le matin du 13 octobre, les participants ont visité quelques lieux maristes : Marlhes, Rosey, le Palais. L’après-midi de ce jour et le lendemain ont été consacrés à des rencontres régionales.

MEILLEURES PRATIQUES

LORS DE LA RÉUNION DES ÉCONOMES, LES PARTICIPANTS ONT PARTAGÉ 16 «BONNES PRATIQUES», QUI ONT SERVI D'INSPIRATION À L'ENSEMBLE DU GROUPE.

1. Véhicules financiers au niveau interprovincial - Prov. Norandina et Prov. Ibérique : Frères Alfonso Fernández et Libardo Garzón
2. Développement de stratégies d'utilisation des biens immobiliers – Prov. Compostelle : F. Eduardo Montenegro
3. Gestion et gouvernance dans une situation multi-pays - Prov. América Central : F. Manuel Matilla
4. Gestion des écoles à partir d'un indicateur stratégique - Réseau Brasil Marista : June Cruz (Online)
5. Négociations conjointes - Prov. Nigeria : F. Lucky Paul
6. Offre de nouveaux services éducatifs - Prov. Méditerranée : F. Juan Miguel Anaya et Javier Sanz
7. Conception et développement du plan stratégique et financier - Éditorial Edelvives : Javier Cendoya (Online)
8. Gestion des crises de réputation et communication institutionnelle - Prov. L'Hermitage : F. Andreu Sánchez
9. Le changement de stratégie et de positionnement économique de l'Unité administrative - Prov. Brésil Centre-Nord : Fr. José Augusto Júnior
10. Modèle de gouvernance et de gestion d'une Province internationale - Prov. Star of the Sea : Bernard Kenna et Paul Burges
11. Stratégies de développement du leadership. Développement des personnes - Prov. Brésil Centre-Sud : F. Vanderlei Siqueira (online)
12. Le développement durable de l'Université de Mérida, un chemin emprunté à long terme - Prov. Mexique Occidental : F. Melesio Tiscareño
13. Séparation des entités civiles et canoniques aux différents niveaux de l'Institut de La Salle - Institut des Frères des Écoles Chrétiennes : F. Martín Rocha Pedrajo, Économe Frère des Écoles Chrétiennes (online)
14. Gestion immobilière - Prov. Brésil Sud-Amazonie : F. Lauri Heck et Ana Claudia Garighan Rpçoamp
15. Plan directeur de désinvestissement pour renforcer la mission - Prov. Brésil Centre-Sud : F. Delcio Balestrin
16. Nouvelle architecture juridique pour faire face à la réalité future de la Province : Santa María de los Andes : Raquel Cecilia Monje Vergara

GESTION DES ACTIFS – PROVINCE DU BRÉSIL SUD-AMAZONIE

F. LAURI HECK ET ANA CLÁUDIA ROLIANO

Lorsqu'il s'agit des biens de la Province, nous croyons qu'il est fondamental de créer une culture parmi les frères, et également parmi les laïcs qui nous aident à administrer les biens, afin de légaliser tous et chacun des biens que nous acquérons devant les autorités ou, lorsque nous les vendons, nous les radiions totalement. Nous ne devons laisser aucun doute en suspens, car nous pourrions nous attirer des difficultés dans l'avenir quand nous pensons vendre l'un de nos actifs ou en faire un quelconque usage. L'idéal est de toujours légaliser les biens immédiatement afin que les gestionnaires qui nous suivrons puissent poursuivre dans la bonne gestion.

Nous possédons plusieurs propriétés que nous utilisons pour notre principale activité – l'éducation – comme des écoles, des unités sociales, des maisons à l'usage des frères, des maisons d'appui et autres; mais nous avons aussi un grand nombre de propriétés qui ont été utilisées dans le passé et qui, actuellement, sont hors d'usage et qui pourraient être utilisées pour générer des revenus. Ces propriétés peuvent générer des entrées pour rendre la mission viable et durable. C'est une source alternative de recettes pour aider à soutenir la Province dans son ensemble. En ce sens, nous devons regarder avec soin et profiter des meilleures occasions que nous offre le marché afin que ces actifs puissent générer des entrées et ne soient pas une charge, un surplus de coût pour les entretenir et les garder. La génération de fonds alternatifs peut être une importante source de durabilité pour la mission dans son ensemble, ou pour générer des fonds. Nous associer à des entreprises, spécialement dans le domaine de l'immobilier, peut nous aider rentabiliser davantage ces propriétés. Quand nous avons des propriétés qui peuvent générer des entrées, il est important de faire un suivi adéquat, avec des indicateurs d'occupation, d'entrées de chaque propriété, et aussi de faire une péréquation annuelle de ce que nous vendons et de ce que nous acquérons.

En termes de bonnes pratiques dans la gestion des actifs, il est important de procéder à une évaluation du marché des propriétés, au moins à chaque cinq ans, afin d'avoir une idée réelle de ce qu'elles valent en termes économiques. En outre, des audits externes et un suivi par le biais de systèmes modernes de gestion des actifs sont nécessaires, sans oublier la mise à jour constante des organismes publics sur les changements dans les structures immobilières.

La planification du patrimoine est en lien avec les bonnes pratiques destinées à prendre des actifs de l'Institution pour assurer sa protection, sa croissance, sa longévité et sa durabilité.

Par conséquent, une bonne gestion du patrimoine permet d'identifier et de gérer correctement les actifs d'aujourd'hui, de demain et du futur.

Quand nous parlons de la gestion du patrimoine de l'Institution, nous devons toujours avoir présent à l'esprit comment optimiser les ressources disponibles, et ce de la meilleure façon possible, pour le soutien de la mission.

OFFRE D'AUTRES SERVICES ÉDUCATIFS – PROVINCE MEDITERRÁNEA

JAVIER SANZ ET F. JUAN MIGUEL ANAYA

Tout d'abord, il faut dire que, dans le domaine de l'éducation, notre Province mariste de Mediterránea assure une présence collégiale dans trois pays : Espagne, Italie et Liban. Cela signifie que la législation en matière d'éducation diffère d'un pays à l'autre. Dans le cas de l'Espagne, il existe une réglementation sur la facturation des frais d'éducation formelle, car nos écoles ne sont pas des écoles publiques « normales », mais des écoles à charte, qui reçoivent une subvention de la région. Cependant, cela ne suffit pas pour couvrir l'ensemble de nos coûts, ce qui fait que la plus grande partie des entrées proviennent de différents types d'activités que nous avons la liberté de faire pour fixer la redevance à percevoir. Au-delà de la réalité espagnole, ces entrées s'avèrent une source très importante de ressources économiques pour les trois zones de la Province.

Nous pouvons répartir cette source additionnelle de ressources en trois blocs : activités extrascolaires « en général », activités extrascolaires en sport (clubs sportifs) et autres sources de financement. Les activités extrascolaires sont celles qui se font en dehors de la période d'étude de l'élève (avant la période du matin, entre les blocs de cours là où la journée est répartie en matinée et en après-midi, et après la dernière période de l'après-midi). Ces activités répondent également à une demande des familles d'aujourd'hui, où les deux conjoints travaillent le matin et l'après-midi.

Voici des exemples de ces activités : robotique, judo, différentes danses, langues, échecs, gymnastique rythmique…

Dans notre cas, nous avons réparti ces activités en trois groupes distincts : gestion interne (les revenus sont gérés et organisés directement par le collège), gestion mixte (revenus gérés par le collège, mais les dépenses relèvent d'un tiers qui organise l'activité) et gestion externe (le collège percevant un revenu par le biais d'un contrat de location avec la société qui organise l'activité).

Au niveau de la Province, nous privilégions et nous encourageons l'implantation du troisième modèle dans tous les collèges. Nous voyons que les avantages (gestion du personnel, récupération et remboursement éventuels par un tiers, le manque possible de succès de l'activité…) sont supérieurs aux inconvénients (principalement la baisse des recettes à obtenir par rapport au bénéfice que la société organisatrice peut recevoir).

Dans le cas de la gestion externe, le contrat de location (toujours annuel et revu chaque année) relève de l'Institution, et non du collège, car c'est elle qui en est propriétaire. Ceci permet aussi un meilleur contrôle au niveau provincial de ces activités qui se déroulent dans le collège. On cherche d'embaucher des entreprises fiables, ce qui ajoute un plus à notre enseignement et devient plus attrayant pour la fréquentation de nos collèges.

En ce qui concerne les activités sportives extrascolaires, un processus de transfert de toutes ces activités vers les clubs sportifs a été mis en place. Auparavant, ces

activités étaient déficitaires, les recettes ne couvraient pas les coûts : nous avons vu le besoin qu'un tiers (club sportif) en prenne la gestion pour la rendre efficace, efficiente et rentable. Le club possède son propre code d'identification fiscale, ses propres services de conseil en matière de travail, de fiscalité et de droit, il a son personnel et remplit ses obligations fiscales. Malgré cela, ce n'est pas un tiers totalement détaché de l'Institution : de fait, le club porte habituellement le nom de Mariste (Club Sportif Mariste « X ».) Il est donc supervisé tant au niveau local par l'équipe de Direction qu'au niveau provincial par une personne qui est chargée d'en faire le suivi. Le bénéfice que l'école retire du club provient d'un contrat de location pour l'utilisation des installations (ce qui serait similaire au cas de la gestion externe).
Le troisième point serait les autres sources de financement telles que : la vente en librairie (livres et matériel didactique), la vente d'habits de sport et d'uniformes (modèle unique pour tous les collèges, avec le logo de la Province, évitant ainsi les problèmes d'entreposage, et en négociant le contrat au niveau de la Province), et quelques autres sources des collèges (cantine, chapelle, salle de spectacle…). Il s'agit d'obtenir des ressources en utilisant les moyens dont nous disposons.

GESTION D'UNE PROVINCE INTERNATIONALE

PAUL BURGES ET BERNARD KENNA

Paul Burges et Bernard Kenna ont présenté la création, le 8 décembre 2022, de la nouvelle Province Étoile de la Mer. La présentation s'est concentrée sur 5 domaines principaux de gouvernance et de gestion.

1. La Région Marist eInternationale d'Océanie devient une Province de l'Institut.
Cela a permis de donner un contexte géographique aux économes des autres régions de l'Institut.

2. Notre cheminement vers la nouvelle Province.
Ce cheminement a été expliqué en fournissant le calendrier du changement commencé en 2010 de 3 Provinces et 1 District à 1 Province - L'Étoile de la Mer en décembre 2022.

3. Planification, processus et structures.
Les différents comités de planification ont été expliqués, tels que le Comité de développement de la Province, le Comité exécutif et les différents groupes de travail. Le groupe de travail sur les finances et les services commerciaux a été utilisé comme exemple pour expliquer plus en détail le mandat, la composition du comité et les exigences en matière de rapports du groupe.

4. Les six premiers mois
Il s'agit des premières actions et de l'approche adoptée lorsque la nouvelle Province a pris ses premières mesures, telles que la création de 15 nouvelles commissions couvrant les différents ministères de la Province.

5. Étapes et développements futurs
Le niveau accru de communication, de collecte d'informations, d'exploration des différences et de recherche de similitudes a été discuté.
La compréhension des différents systèmes informatiques, l'éventail des compétences financières et administratives, les différentes pressions et priorités et la tension entre décentralisation et centralisation ont été soulignés.
Le processus de collecte de données pour l'établissement du nouveau budget provincial 2024 a été expliqué et un espoir pour l'avenir d'un objectif de durabilité financière des ministères au sein de la région au cours des 5 prochaines années.

1. VÉHICULES FINANCIERS

FRÈRE ALFONSO FERNÁNDEZ ET FRÈRE LIBARDO GARZÓN

Lors de la réunion des économes provinciaux, deux expériences de création et d'organisation de véhicules financiers ont été présentées : le premier véhicule, expliqué par le frère Alfonso Fernández, est une initiative des Provinces d'Europe, dans laquelle on établit les bases pour la création d'un véhicule financier au Luxembourg. D'autre part, le frère Libardo Garzón a présenté la proposition conjointe des Provinces d'Amérique centrale et de Norandina, établie à Porto Rico avec la Banque UBS. Dans ces véhicules financiers, il existe déjà des accords communs et une politique d'investissement commune a été établie. D'autres Provinces ont déjà manifesté leur intérêt pour cette nouvelle initiative. Ces expériences de gestion conjointe de véhicules financiers ont permis d'identifier de nombreux avantages : Le premier est la nécessité d'avoir des organes de gouvernance et de gestion clairement définis, ce qui facilite leur transparence ; une politique qui permet d'utiliser des stratégies en accord avec les besoins et les objectifs des investissements, ainsi que d'atténuer les risques. Enfin, en générant un volume plus important, elle permet de meilleures économies d'échelle dans les négociations.

Ces expériences, bien qu'elles ne fassent que commencer, nous permettent d'entrevoir un chemin commun, dans lequel nous continuerons à construire une famille mariste globale.

Maristes de Champagnat

Institut des Frères Maristes - Maison Générale
Piazzale Marcellino Champagnat, 2 - Rome, Italy - comunica@fms.it

Website	http://www.champagnat.org
YouTube	https://www.youtube.com/user/champagnatorg
Facebook	https://www.facebook.com/fmschampagnat
Twitter	https://twitter.com/fms_champagnat