

## SYNTHÈSE

L'association Diwan a pour mission d'animer et de coordonner un réseau d'une centaine d'associations, dont la moitié est gestionnaire d'établissements privés dispensant un enseignement bilingue français-breton. Fondé en 1977, ce réseau est aujourd'hui composé d'une quarantaine d'établissements et scolarise plus de 4 000 élèves, dont les deux tiers en primaire. Il couvre, de façon inégale, la région Bretagne et la Loire-Atlantique.

Réseau historique de l'enseignement du breton, Diwan n'en est toutefois plus l'acteur dominant. Il est devancé, en nombre d'élèves scolarisés, par le réseau de l'Éducation nationale public et celui de l'enseignement privé catholique. Il se distingue de ce dernier par l'enseignement gratuit et laïc qui prévaut également dans le secteur public.

Ses performances pédagogiques apparaissent dans l'ensemble satisfaisantes. L'insuffisance des informations disponibles ne permet pas d'expliquer valablement les résultats de ce réseau, dont les spécificités ne se prêtent pas à la comparaison avec les autres réseaux privés.

***L'association et le réseau sont exposés à des risques juridiques importants, tant dans les activités d'enseignement que dans les modalités de leur fonctionnement associatif***

L'enseignement de Diwan s'appuie sur l'immersion en langue bretonne de ses élèves. Ses modalités ne paraissent pas garantir la place réservée, en droit, au français, en matière d'enseignement. Si l'administration a, en 2021, reconnu la faculté de recourir à cette méthode dite immersive par voie de circulaire, cette méthode d'enseignement s'écarte de normes juridiques de rang supérieur. L'association se dit pleinement consciente de l'insécurité juridique dans laquelle les établissements du réseau exercent leurs activités d'enseignement.

Par ailleurs, de très nombreux actes émanant des instances de l'association (assemblée générale, conseil d'administration) et de responsables élus ou administratifs s'avèrent irréguliers du fait de multiples méconnaissances du cadre statutaire dont cette dernière s'est dotée. Statuts et règlement intérieur doivent être revus pour être simplifiés et adaptés ; les différents acteurs concernés devront, à l'avenir, s'efforcer de s'y conformer.

***Un défaut de vision à long terme et de gestion intégrée du réseau***

Le développement et la promotion des langues régionales bénéficient d'une nouvelle impulsion initiée par les pouvoirs publics. En dépit de ce contexte institutionnel favorable à ses intérêts, le réseau Diwan peine à poursuivre sa croissance.

Diwan a diagnostiqué plusieurs éléments à l'origine des difficultés rencontrées dans ce domaine. L'association tête de réseau n'a, pour autant, pas doté ce dernier d'un projet stratégique formalisant une vision d'ensemble, de long terme et suffisamment détaillée pour en permettre l'évaluation, au-delà des motions votées en congrès tous les deux ans. Un tel outil de pilotage est pourtant indispensable pour définir la place que Diwan aspire à prendre parmi les différents acteurs impliqués dans l'enseignement dispensé en breton et fixer les objectifs nécessaires à la coordination des membres du réseau.

Une vingtaine d'employés travaillent au siège et l'association dispose d'un budget de l'ordre de 5 M€. Ses moyens ne lui permettent pas de disposer de l'expertise et des outils requis pour une gestion intégrée et proactive de l'ensemble du réseau et de ses quelque 600 agents, salariés du réseau Diwan ou de l'État. Les difficultés à collecter les informations auprès des membres et l'absence de système d'information commun accentuent ses contraintes. Ses actions d'animation et son rôle de référent dans les fonctions dites support qui lui incombent (finances, ressources humaines, droit, informatique ou communication) apparaissent, globalement, insuffisants au regard des besoins des gestionnaires d'établissements. Des initiatives locales ont tenté de pallier ce manque.

L'association se doit d'adopter une approche consolidée et prospective du réseau, d'arrêter un projet stratégique ou encore de simplifier son organisation autour de ses principales missions pour améliorer son offre de services à l'attention des établissements.

***Le développement du réseau et le renforcement des ressources affectées à sa gestion nécessitent un développement des ressources financières***

La gratuité de son enseignement limite les ressources mobilisables par le réseau Diwan. Elle a été longtemps contrebalancée par l'engagement de nombreux bénévoles. Ce modèle associatif présente des signes d'essoufflement déjà anciens. Le désengagement qui en résulte se traduit par une moindre participation à la vie associative et, notamment, une faible présence dans les instances de décision. Il fait peser une menace sur les mécanismes de solidarité instaurés au sein du réseau et, par répercussion, sur les finances de l'association Diwan.

Dans ces conditions, l'association demeure financièrement dépendante de partenaires eux-mêmes confrontés à des aléas économiques ou à des contraintes budgétaires. Quelques avancées ont été obtenues en matière de diversification des sources de financement. Une intervention de Diwan auprès des acteurs économiques et de personnalités locales attachés à la culture bretonne permettrait de collecter des ressources financières en phase avec les ambitions affichées dans le respect des valeurs promues par l'association.

## RECOMMANDATIONS

- Recommandation n° 1** Réviser, avant fin 2024, les statuts et le règlement intérieur pour les rendre plus lisibles et cohérents avec les pratiques de l'association. .... 20
- Recommandation n° 2** S'assurer que les membres du réseau Diwan respectent leurs engagements de transmettre à l'association Diwan, d'une part, les comptes financiers des associations gestionnaires d'écoles (AEP) dans un délai compatible avec leur utilisation et, d'autre part, une copie à jour de leurs statuts, conformément à la convention de réseau et aux statuts de l'association Diwan. .... 21
- Recommandation n° 3** Établir et tenir à jour la liste des adhérents, dans le respect des statuts, avant la prochaine assemblée générale de l'association..... 22
- Recommandation n° 4** Préciser le rôle du conseil d'administration dans les statuts et veiller à ce que sa composition reste conforme à ces derniers..... 24
- Recommandation n° 5** Revoir sans délai le régime de délégations de façon à le mettre en conformité avec les statuts. .... 24
- Recommandation n° 6** Définir un projet associatif, reposant sur des objectifs évaluables et de long terme..... 28
- Recommandation n° 7** Renforcer les compétences de l'association en matière de gestion de systèmes d'information. .... 39
- Recommandation n° 8** Formaliser le circuit comptable en établissant un document définissant les procédures comptables et financières. .... 42

*Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.*