

Compte-rendu de l'atelier N° 10

Pouvoirs Organisateurs, directeurs : responsabilité et autorité.¹

Intervenants :	<p>Marc François est directeur de l'École fondamentale Saint-Michel à Jette. Il représente la zone de Bruxelles au Collège des directeurs et est président d'un pouvoir organisateur d'une école fondamentale. Il a participé à la rédaction et à la communication du document « <i>Qui fait quoi ? Répartition des tâches, missions et responsabilités entre le P.O. et la direction</i> » produit par la FédEFoC.</p> <p>Jean-François Birchall est licencié en sciences économiques et directeur du Forem (Brabant Wallon). Il est l'actuel président du Pouvoir Organisateur de l'enseignement libre à Marche-en-Famenne (ELMA).</p>
Animatrice :	Sophie De Kuysche
Secrétaire :	Anne Methens

1. Interventions

1.1. Marc François

Depuis vingt ans, on constate une évolution quant au profil des membres de P.O. (Pouvoir Organisateur).

Le mode de fonctionnement du P.O. est celui d'une A.S.B.L. (Association sans but lucratif) structurée sur le modèle Assemblée Générale – Conseil d'Administration.

Quelles sont les conditions qui peuvent faire vivre ce modèle ?

Il y en a six, présentées ci-dessous, sans hiérarchisation.

1. Les compétences.

Le P.O. doit assumer ses responsabilités et compétences pour pouvoir en faire assumer par le directeur. Les P.O. sont fondés sur le bénévolat et les responsabilités à assumer sont parfois mal connues.

¹ Ce compte-rendu est un résumé des interventions et débats de l'atelier réalisé par la ou le secrétaire. Afin de permettre une diffusion rapide, il n'a pas été possible de demander aux intervenants de valider ce texte. Si, malgré le soin apporté à ce travail, des propos ont été mal retranscrits, merci de nous en excuser. Dans la mesure où ils nous ont été communiqués, les supports de présentation ou les textes des intervenants sont également publiés pour compléter ce compte-rendu. Les propos n'engagent pas le SeGEC.

Le Service d'étude du SeGEC

Le référentiel « *Qui fait quoi ? Répartition des tâches, missions et responsabilités entre le P.O. et la direction* »² est une prémisse au modèle collaboratif entre les P.O. et les directions.

Trois axes sont définis :

- relationnel
- administratif, matériel et financier
- pédagogique et éducatif

Ce genre de document clarifie la répartition des tâches, mais il reste beaucoup de compétences qui peuvent être assumées par l'un ou l'autre acteur.

Il est très difficile de lister de manière systématique les tâches à accomplir et par qui elles doivent être assumées.

2. Clarté des exigences

Le statut des directeurs impose au P.O. de rédiger une lettre de mission pour les directeurs.

Mais il existe différents types de P.O. :

- soit composés de professionnels de l'enseignement
- soit composés de professionnels hors enseignement ayant des compétences juridiques, techniques...
- soit composés de personnes n'ayant pas ce type de compétences

Considérant cette diversité de composition des P.O., la lettre de mission peut être sensiblement différente pour les directions.

3. La transparence

L'action doit reposer sur la collaboration et la communication entre les P.O. et les directions. Il faut être clair sur les attentes de chacun vis-à-vis de l'autre.

4. Les conditions de travail

Les conditions de travail doivent faire l'objet d'une attention particulière des P.O. et des directions.

5. Le statut du directeur

Il faut savoir quel est le statut implicite que le P.O. donne au directeur (le statut explicite se trouve dans les textes). Le directeur n'est pas un membre du personnel comme les autres. Il se trouve, par sa fonction du côté des instances patronales.

6. Le projet

La collaboration est primordiale pour définir le projet de l'école, son sens, sa couleur...

Un projet réussit si son élaboration repose sur une participation des acteurs.

Voici donc les six conditions pour que le modèle (ASBL/Bénévolat) sur lequel reposent les P.O. de l'enseignement catholique aboutisse à une gestion efficace des écoles.

² <http://enseignement.catholique.be/segec/index.php?id=1059>

Dans cette perspective, l'évaluation du directeur doit être fondée sur sa capacité à collaborer à la réalisation de ces six conditions.

1.2. Jean-François Birchall

Jean-François Birchall propose une réflexion sur l'expérience du P.O. de l'enseignement libre de Marche (ELMA). Il s'agit bien, dans le cadre de cet atelier d'un partage d'expérience et non pas de la présentation d'un modèle.

En préalable, il insiste sur la *complexité du monde scolaire* qui fait que l'on demande à un directeur d'école de disposer de compétences très variées (pédagogiques, éducatives, financières, immobilières, énergétiques, relationnelles, économiques...).

Il y a une liste importante de fonctions à assumer :

- Gestion et contrôle financiers
- Gestion humaine interne (enseignants, équipe administrative, équipe des ouvriers...)
- Gestion des relations avec les parents (association de parents ; à titre individuel...)
- Fixer les orientations pédagogiques (grandes orientations)
- Donner les orientations éducationnelles
- Gestion administrative
- Relations extérieures et communication (extérieur scolaire, entreprises, pouvoirs publics, paroisse, autorités communales, associatif de proximité, police, justice, SAJ, SPJ...)
- Gestion des événements au niveau de l'école (fête, activité culturelle, sport)
- Gestion des infrastructures et immobilière (construction et gestion, entretien)
- Gestion des crises, des conflits (discipline, renvoi, sanctions)
- Gardiens des valeurs du passé et gardien du futur (vision, projet, racines)
- Communication fonctionnelle – gestion administrative (secrétariat et animation des réunions, compte-rendu, calendrier, communication des décisions)

C'est trop pour une seule personne. Ces tâches doivent être réparties en tenant compte des « forces des directeurs ».

Celles-ci sont d'ordre relationnel (avec le personnel, dans la gestion de l'équipe, avec les élèves, les parents les autres acteurs de l'école) y compris dans l'aspect gestion des ressources humaines (assurer de bons recrutements) et d'ordre pédagogique (dans l'accompagnement et l'encadrement pédagogique, l'évaluation et le suivi, la formation des enseignants). Elles relèvent également d'une capacité de vision prospective (vision des besoins des élèves et capacité de gestion de projets).

Les directeurs doivent aussi assurer la qualité de la communication également avec le P.O. en assurant la transmission et le suivi des informations. La force des directions est aussi d'assurer ce rôle en adhérant à la philosophie du réseau.

Les P.O. et les directions ont des caractéristiques différentes et complémentaires :

- Bénévoles (Professionnel (24 h/24))
- Engagement, services différents
- Responsabilité, pouvoir différents et complémentaires
- Stratégie partagée
- Compétences différentes et en interaction
- Relations extérieures, partenariat
- Relationnel intérieur différent et complémentaire
- Porteurs de motivations

- Moteur à des niveaux différents : parfois le P.O. doit amener du souffle à des directions qui peuvent s'essouffler.
- Recul et gestion quotidienne.
- Pouvoir et contre-pouvoir : on se trouve dans un milieu professionnel, chacun doit assurer son rôle, on n'est pas engagé pour se faire des copains.
- Décisions/priorisations (intérêts partisans)

Ces différences impliquent une nécessaire communication à des niveaux différents

Le P.O. a aussi des qualités intrinsèques. C'est une équipe (pas une bande copains, pas une équipe de pensionnés...) qui fonde ses décisions sur l'analyse, l'argumentation et sur base d'indicateurs de production. Le P.O. a la capacité d'ouvrir l'école sur le monde extérieur, de tirer profit des richesses extérieures et des critiques constructives pour faire avancer l'école. Il couvre tous les champs que rencontre une entreprise privée avec une production de services spécifiques.

Ces qualités permettent de mettre en œuvre des compétences de management en ce qui concerne la gestion des **ressources humaines** en respectant un préalable : faire le lien entre les réalités de l'école et les besoins du directeur et des acteurs clés. Le management s'articule autour :

- Du choix dans des nominations-clés : la direction, les adjoints, les économistes... (lettre de mission, objectifs annuels, évaluation, développement personnel).
- Des évaluations, suivis, coachings, encouragements pendant «deux» ans (et au-delà....)
- Du choix et changement dans la composition du PO. (Assurer son propre fonctionnement (bénévole), sa diversité et son renouvellement.)
- De l'aide à une direction pour relativiser, prendre le temps de souffler.

Ce management s'exerce également dans le champ de la **communication** :

- Marquer à priori le soutien aux enseignants et les autres membres du personnel.
- Manager par la présence :
Ex. : être dans la vie de l'école (fancy-fair...) ; s'ancrer dans les racines et les traditions de l'école ; participer aux assemblées du personnel ; être présent dans la gestion des moments difficiles (violence ; dossier disciplinaire ; conflit ; incompréhension avec des parents...)

Manager, c'est aussi réfléchir à **l'école de demain**, porter la vision de l'école et veiller à ce que le directeur en soit porteur. Pour cela, il faut prendre les décisions stratégiques (fermer/ouvrir des sections, création de l'immersion ; fusion d'écoles ou/et de PO). Il faut être un moteur d'évolution et de remise en cause.

Les compétences de management d'un P.O. doivent se mettre au service des écoles en tant que ressources pour soutenir et conseiller le directeur comme responsable de la communication et gestionnaire des ressources humaines. Il essaie, dans la mesure du possible, de lever les contraintes qui freinent les développements pédagogiques. En bref, le P.O. doit soutenir le directeur et particulièrement lors de gestion de crise.

Des compétences de management **au service des écoles et de ses partenaires** :

- Gérer ou assurer le contrôle des partenaires extérieurs pour certaines matières « techniques » : comptabilité, finance, juridique, technique (patrimoine, bâtiments, sécurité), administratif, communication (interne et externe), marketing, respect des réglementations.
- Veiller à la connexion de l'école avec les évolutions de la société civile (ex : évolution des mœurs, informatique, gestion des ressources humaines et management, environnement, vie citoyenne...)

Donc, le P.O. met ses compétences de management au service des écoles pour faire vivre les valeurs (enseignement catholique, valeurs spécifiques à l'école). Comme responsable final pour tout, il doit avoir un œil sur tout.

Ceci ne doit pas occulter les difficultés du P.O.

Parmi les faiblesses, on peut noter la question du temps disponible pour les membres, la difficulté d'avoir une vision globale à cause de la taille et de la structure ELMA et le fait, de ne pas pouvoir suffisamment manager le facteur humain parce que le P.O. n'est pas toujours informé des faits importants touchant les acteurs de l'école.

Le P.O. doit également rester attentif au bon suivi des décisions (notamment financières) et doit veiller à pouvoir adapter la structure pour la rendre plus souple et plus efficace.

Il reste cependant que cette structure permet de réaliser des économies d'échelle (ouvrier, énergie, etc.) et cela permet au directeur de garder son énergie pour le rôle essentiel qu'il doit assumer dans le champ pédagogique et relationnel.

Cette structure se conçoit à la taille d'une commune qui est la **taille optimale critique**.

En conclusion, le président de P.O. rêve d'un P.O. :

- Compétent (juridique, économique et financier, technique, immobilier...)
- Visionnaire et donneur de sens
- Stimulant et proactif (poids de l'administration)
- Plein de bon sens
- Ayant la capacité d'ouvrir l'école sur le monde extérieur
- Et la capacité de communication et de facilitation

2. ÉCHANGES

- L'autorité du P.O. s'appuie sur la compétence des membres du P.O. L'avenir des P.O. tiendra à la possibilité de trouver une personne de caractère qui pourra avoir une vision portant d'abord sur la nécessaire recombinaison des P.O. Ces derniers doivent répondre aux membres de conseils d'entreprises qui sont formés, aux directions qui sont également formées, etc.
- D'où vient l'idée de rassembler les P.O. ?
J.-F. Birchall explique que cela est parti d'une personne sans doute un peu visionnaire qui emmène les écoles vers un modèle où le P.O. est fort et a les compétences nécessaires. Cela peut avoir des conséquences difficiles pour certains (des professeurs qui ont dû changer d'école), mais il faut mettre en avant les atouts.
- Il y a un risque quand un P.O. regroupe du fondamental et du secondaire : le secondaire est souvent l'objet principal des préoccupations et les écoles fondamentales perdent un peu leur âme. Il faut traiter chacun de la même manière et il est parfois nécessaire d'organiser des réunions séparées. On peut aussi imaginer un interlocuteur privilégié au sein du P.O. pour chaque niveau d'enseignement.
- Il est important aussi de garder au sein du P.O. quelqu'un qui a « la mémoire » de l'école.
- Importance de l'autorité et du respect de la hiérarchie dans ce type de structure P.O.
- Le mandat d'un administrateur doit avoir une durée limitée, car il faut renouveler les administrateurs. On a besoin d'idées nouvelles. Il faut que chacun se demande ce qu'il

apporte à l'école. Cela se heurte à la difficulté de recruter. Or il est important d'être en nombre pour garantir l'ensemble des compétences.

- On pose la question de savoir quel est le pouvoir réel d'un P.O. face à des enseignants qui ne sont plus compétents, qui ne respectent pas les consignes. Le P.O. est l'employeur, mais est limité dans son autorité. Aucun politique n'a le courage de mettre cela à l'ordre du jour.
- Il est important de se rappeler la finalité : que veut-on ? Permettre à l'autre de grandir et de prendre sa vie en main. N'oublions pas de cultiver notre mémoire chrétienne qui donne du souffle.
- Une enquête semble révéler que 3 directeurs sur 5 ont des problèmes avec leur P.O. et ceci expliquerait la mobilité des directeurs. Il est important de limiter les mandats et de procéder à des élections. L'objectif du P.O. n'est pas de gagner contre un directeur, mais de partager des convictions ensemble.
- Changer trop souvent d'administrateurs peut être aussi contraignant : « recommencer encore et toujours ! »
- Attention au risque de « baronnies » s'il y a fusion des P.O. dans des fiefs locaux même si un réseau plus élargi permet un recrutement plus large.
- Les fusions actuelles sont motivées par la difficulté de recomposer les P.O. dans certaines écoles. Il s'agit d'une mauvaise raison et il n'y a pas de réelle volonté de travail en commun.

Conclusion

Deux idées fortes :

1. L'autorité du P.O. dépend de sa légitimité et de ses compétences
2. La recombinaison des P.O. permet des économies d'échelle ainsi qu'une mise en commun des compétences dans un espace géographique défini.