

## Compte-rendu de l'atelier N°8

# Comment se fonde l'autorité du directeur ?<sup>1</sup>

<b>Intervenants :</b>	<b>André Cobbaert</b> , directeur du Collège Saint-Hubert à Watermael-Boitsfort depuis 1986, il a été président de l'Association des Directeurs de l'enseignement libre de Bruxelles-Brabant (AdiBra) et, pendant huit ans, jusque juin 2011 président de la Fédération des associations de directeurs de l'enseignement catholique (FÉADI). <b>Jean-Pierre Merveille</b> est directeur de l'Institut Notre-Dame d'Arlon depuis 1989. En 2000, il est devenu président du Collège des directeurs.
<b>Animatrice :</b>	<b>Nelly Mingels</b>
<b>Secrétaire :</b>	<b>Anne-Marie Wynants</b>

## 1. Intervention

### 1.1. Que signifie avoir de l'autorité aujourd'hui ?

Étymologiquement, avant d'être l'exercice du pouvoir, l'autorité est le fondement de la confiance et de l'action.

Sous l'effet de la montée en puissance de la culture démocratique, l'autorité est remise en question, tant dans l'école que dans la société en général. L'autorité n'est dès lors plus légitime que si elle obtient l'adhésion de ceux sur qui elle s'exerce ou si elle est reçue par mandat.

Dans le cadre scolaire, la décision du directeur est l'aboutissement d'une réflexion collective : malgré les divergences, malgré les pressions qui s'exercent, le chef doit, à un moment donné, clore le débat, soit en ratifiant ce qui se dégage par consensus, soit en tranchant et en prenant parti pour une option soit encore en reportant la décision. Il est celui qui arbitre, qui assume la responsabilité et l'application de la décision.

Mais le vrai pouvoir du directeur consiste souvent à définir le problème et à cerner les terrains à explorer : c'est lui qui analyse les besoins, organise les débats et les clôt en prenant la décision qui

---

<sup>1</sup> 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*

fait progresser son établissement ; c'est lui qui propose des « possibles » parmi tant d'autres et qui a une vision anticipative.

## 1.2. Deux conditions sont indispensables à l'exercice périlleux de l'autorité d'un directeur.

**Des relations suivies entre le directeur et le pouvoir organisateur (P.O.).** Ces relations ont évolué très sensiblement en cinquante ans. La laïcisation des pouvoirs organisateurs et de la fonction de direction d'une part et le développement de la législation d'autre part ont renforcé le rôle des pouvoirs organisateurs en tant que garant de l'institution. Le statut des directeurs a permis de clarifier les rôles respectifs, mais il peut aussi entraîner une formalisation excessive et freiner les initiatives.

**Une bonne articulation entre le pouvoir organisateur et le directeur** est devenue une condition essentielle à l'exercice de l'autorité. L'autorité des P.O. devrait être fondement de la confiance et de l'action du directeur avant d'être exercice du pouvoir.

La surcharge de travail : de trop nombreuses tâches, sans lien avec les missions essentielles d'un directeur (garderies, travail administratif, etc.) sape l'autorité et l'enthousiasme et dissuade l'engagement dans la fonction de directeur.

## 2. ÉCHANGES

*Le décret mission n'a-t-il pas affaibli l'autorité des directeurs, notamment en instaurant des possibilités de recours ?*

Les deux intervenants estiment que non, ce décret a permis de clarifier le contrat de l'école et de réguler les procédures. La réglementation a plutôt aidé les directeurs à faire comprendre aux enseignants que toute décision doit être justifiable.

*Les sanctions sont parfois perçues comme des brimades. Mais ne sont-elles pas nécessaires ?*

La possibilité de prononcer une sanction est importante, mais elle doit être prononcée par un tiers : ce ne peut pas être l'enseignant qui est témoin de l'incident ou partie prenante au conflit, qui doit la prononcer.

L'enseignant doit marquer son désaccord puis passer la main au préfet de discipline ou au directeur. Et le fait de passer la main ne diminue en rien son autorité.

Dans les relations avec les membres du personnel, le recours à une sanction doit rester exceptionnel : ce n'est qu'en cas de récidive, ou de faute grave, qu'il faut y recourir. Car en cas de sanction, il y a clairement un perdant... Et il faut ensuite poursuivre les relations de collaboration. Une autre possibilité est de clairement montrer quelles sont les conséquences directes du non-respect d'une règle et de demander au « fautif » de compenser les dysfonctionnements qu'il a engendrés...

*Quelles prises un directeur a-t-il pour réduire les freins que peuvent constituer un Pouvoir organisateur (P.O.) peu collaborant et une surcharge de travail ?*

Plusieurs pistes doivent être explorées pour réduire la charge de travail du directeur : déléguer une partie du travail à l'équipe éducative, solliciter le P.O. pour qu'il aide à trouver des solutions, continuer à revendiquer un meilleur cadre administratif et éducatif avec le SeGEC et la FéADI (Fédération des associations de directeurs de l'enseignement catholique), etc.

On peut aussi se demander s'il ne faut pas aider les P.O. en redéfinissant leurs tâches, en leur donnant, à eux aussi, une « lettre de mission », en leur prévoyant un « statut ».

Car si la lettre de mission qui est donnée à un directeur est une clarification des attentes que le P.O. a envers lui, c'est une forme de contractualisation, et donc le candidat à une fonction de direction doit aussi pouvoir se servir de la marge de négociation que cela constitue : quel soutien attend-il du P.O. ? À quelles conditions accepte-t-il de remplir la fonction de directeur ?

Le SeGEC a commencé à réfléchir à une charte de bonne gouvernance et pense en rester à ce niveau car il faut éviter de freiner les initiatives en voulant être trop précis.

De plus, il devient difficile de recruter de nouveaux administrateurs et on a tendance à recourir trop souvent aux anciens directeurs.

*Afin de soutenir l'autorité du directeur, le P.O. doit clairement refuser de répondre aux sollicitations des parents ou des enseignants qui court-circuitent le directeur.*

En cas de conflit, le P.O. ne doit pas laisser les directions à l'écart, il doit au moins le consulter. De même, le recours direct des parents à l'administration déforce aussi l'autorité des directeurs, quand l'administration envoie un inspecteur sans même avoir entendu la direction.

Le directeur doit toujours être le premier interlocuteur des parents ou des enseignants et cela mériterait d'être réaffirmé lors de la discussion préalable à la rédaction de la lettre de mission du directeur.

*Le statut des directeurs est-il jugé positivement après quelques années de mise en œuvre ?*

Le statut tel qu'il a été adopté au terme de plusieurs années de combat est jugé globalement acceptable.

Les directeurs du fondamental souhaiteraient pouvoir disposer eux aussi d'un statut, car cela clarifierait leur fonction et ouvrirait le droit à la formation.

### **3. Synthèse**

Au terme de la discussion, l'animatrice, Nelly Mingels, dégage la synthèse suivante :

Si le vrai pouvoir d'un directeur n'est pas tant dans la prise de décision que dans l'identification des enjeux, des chantiers à ouvrir, comment favoriser la prise de distance nécessaire ?

Cette compétence doit être travaillée dans le cadre de la formation des directeurs.

Celle-ci devrait insister sur la marge de négociation qui existe lors des discussions qui précèdent la rédaction de la lettre de mission : c'est à ce moment-là que les rôles respectifs du P.O. et du directeur doivent se clarifier.

Il faudrait évaluer les effets de cette formation pour en améliorer les contenus.

L'élaboration d'une charte de bonne gouvernance pour les membres des P.O. semble une piste intéressante. De même, des formations qui s'adresseraient conjointement aux membres des P.O. et aux directeurs favoriseraient le partage sur les valeurs et finalités de l'établissement et permettraient de nouer de meilleures collaborations entre P.O. et directeurs.