

Compte-rendu de l'atelier N°9

L'autorité peut-elle être vécue collégialement ?¹

Intervenants :	<p>Jean-Benoît Cuvelier, licencié en sciences mathématiques (UCL) a été directeur du département pédagogique de Champion et ensuite directeur de la catégorie pédagogique au sein de Haute École Namuroise Catholique (HENaC). Lors de la fusion HENaC – IESN donnant naissance à la Haute École de Namur (HENAM), il est désigné directeur de la catégorie pédagogique.</p> <p>Pierre Fourneau est directeur de l'Institut Saint-Laurent à Marche. L'enseignement libre secondaire compte trois écoles à Marche-en-Famenne dépendant du même pouvoir organisateur : l'Institut Sainte-Julie ; l'Institut Saint-Laurent et l'Institut Saint-Roch. Ces trois écoles ont mis en place une structure collégiale de gestion et de coordination.</p> <p>Denis Grimberghs est assistant social et licencié en sciences du travail. Après avoir été député tant au parlement fédéral qu'au parlement de la Région bruxelloise, il assume actuellement la présidence de la Société de Développement Régional de Bruxelles (SDRB). Il s'investit dans les questions liées à l'enseignement en assurant la présidence de deux pouvoirs organisateurs qui gèrent des écoles de tous les niveaux d'enseignement.</p>
Animateur	François Guilbert
Secrétaire :	Paul Boland

1. Interventions

1.1. Intervention de Jean-Benoît Cuvelier

1.1.1. Éléments de contexte

I. Structures similaires ?

À ma connaissance, il n'existe pas, dans le monde scolaire, de structures équivalentes à celle des Hautes Écoles, ni, me semble-t-il, dans la société civile. Le modèle le plus proche est celui de l'université, mais il y a, malgré tout, plusieurs différences importantes : une université ne résulte pas

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

de la fusion d'institutions indépendantes ; le plus souvent, elle n'est pas éclatée sur plusieurs implantations ; en termes de formations, il n'y a pas (ou très peu) de concurrence entre les facultés ; les doyens n'ont pas du tout le même rôle que les directeurs de catégorie dans les Hautes Écoles.

II. Organigramme de l'HENAM

- un Conseil d'administration (au sens de la loi sur les ASBL), avec présence au CA (Conseil d'Administration) et à l'AG (Assemblée Générale) de membres du personnel, avec des statuts qui prévoient une délégation maximale au CD (Collège de Direction) et à l'OG (Organe de Gestion) et, d'autre part, qui accordent jusqu'en 2015 un « droit de véto » pour les matières importantes aux ASBL fondatrices ;
- l'Organe de Gestion : composition paritaire (1/3 membres du personnel, 1/3 étudiants, 1/3 directions) ; mode de décision : le consensus (unanimité des trois composantes et au sein de chacune d'elles) ; compétences : toutes sauf celles qui concernent les personnes ;
- remarque : dans certaines Hautes Écoles, le CA et l'OG sont fusionnés ;
- collège de direction : composé des directeurs² ;
- relation triangulaire (Conseil d'administration – Collège de Direction – Organe de gestion) dans laquelle l'OG (et donc les membres du personnel et les étudiants) a un réel pouvoir.

III. Fonctions de direction

- trois types de direction : le Directeur-Président (préside le CD), le Directeur de catégorie (cf. l'organigramme et les 5 catégories ; homologue du doyen dans les universités), le Directeur de département (fonction qui n'est pas décrétable ; le département est l'entité qui regroupe certaines sections d'une même catégorie qui se trouvent sur une même implantation) ;
- élection d'un Directeur de catégorie : le PO (Pouvoir Organisateur) le choisit dans une liste de trois noms remise par les membres du personnel de la catégorie concernée. Concrètement : appel à candidatures ; si trois noms ou plus, vote par les membres du personnel de la catégorie concernée ; si pas trois noms, on ouvre le vote à tous les éligibles (au sein de la Haute École) ; liste de trois noms transmise au PO ;
- pour le Directeur de département, nous appliquons la même procédure (choix de notre part).

1.1.2. Éléments de réflexion

- en 1996 : fusion des écoles normales de Champion et de Malonne avec l'école d'infirmière de Sainte-Elisabeth et l'école de formations sociales pour constituer la Haute École Namuroise Catholique (HENaC). Un peu plus de 2000 étudiants sur quatre implantations ;
- de 1996 à 2000 : le CD de l'HENaC est composé de cinq directeurs (qui ont été nommés par leur PO d'origine avant 96), un par implantation et un DP (Directeur-Président).

De cette période, je ne dirai pratiquement rien, car je n'étais pas directeur à l'époque (j'étais membre de l'OG) et puis, il s'agissait des premières années du mariage forcé.

Pour décrire la situation telle que je l'ai ressentie à l'époque, j'utilise volontiers l'image : « *je ne vais pas voir dans ton assiette et donc ne viens pas voir dans la mienne* ». Plus sérieusement, on peut dire

² Masculin épïcène.

que durant les premiers mois, voire les premières années, après une fusion, l'autorité n'est pas du tout collégiale et qu'il faut y travailler.

- De 2000 à 2007 : « les dinosaures³ » sont progressivement remplacés par des directions qui sont élues pour des mandats de cinq ans.

C'est aussi à ce moment que j'entre au Collège de direction.

Pour former une vraie équipe, pour exercer collégalement l'autorité, il n'y a pas de miracle, il faut apprendre à se connaître, entre personnes, mais aussi, et surtout entre implantations/institutions.

Pour cela, nous avons notamment suivi des formations ensemble, nous passons beaucoup de temps en Collège (une réunion de quatre, cinq, six heures par semaine) et nous avons rédigé un plan stratégique dont une des parties importantes concerne la construction progressive d'une institution commune fondée sur les principes de subsidiarité et de solidarité.

Le principe de subsidiarité est un principe de délégation verticale de pouvoirs (ex. : Union Européenne). À notre niveau, cela veut dire que, chaque fois que cela est possible, un maximum de décisions se prennent dans les implantations en n'oubliant pas que nous sommes une seule institution scolaire (un seul employeur, un seul Conseil d'entreprise, un seul Règlement des études, etc.).

- Septembre 2007 : fusion HENaC et IESN (Haute École d'enseignement supérieur de Namur) pour donner naissance à l'HENAM ; environ 3800 étudiants la première année.

Jusqu'en décembre 2009 : le CD de l'HENAM est composé de huit directeurs, un par implantation de l'ex-HENaC, deux pour l'implantation IESN et deux DP.

Ici, il ne s'agissait pas d'un mariage forcé, mais d'un mariage de raison (il y a un bonus financier lorsque la Haute École est seule dans son réseau et dans sa province). Nous avons donc pu devancer les choses. C'est ainsi que ce sont d'abord les deux DP qui se sont rencontrés, puis les deux collèges se sont réunis conjointement, d'abord de temps en temps, et puis de plus en plus souvent au fur et à mesure que la date du mariage approchait.

Vous en connaissez maintenant les objectifs : apprendre à se connaître, à connaître l'institution de l'autre, préparer la fusion et ainsi apparaître aux yeux des membres du personnel comme un CD soudé (et pas la juxtaposition de deux CD) et donc comme une seule équipe qui travaille, agit et décide collégalement.

- De janvier 2010 à aujourd'hui : sept directeurs, car un DP a pris sa pension.

Avec le départ d'un des deux DP, nous assistons à une nouvelle évolution au sein du CD. En effet, un seul DP pour une institution de 4000 étudiants, ce n'est pas suffisant. Nous sommes amenés, par la force des choses, à prendre en charge, en plus de notre implantation, l'un ou l'autre domaine de la gestion d'une Haute École.

Par exemple : l'informatique ; le Conseil d'entreprise ; la gestion des ressources humaines ; les matières pédagogiques ou sociales.

Cette façon de faire implique un élément dont je n'ai pas encore parlé et qui est la confiance. Si vous voulez exercer collégalement l'autorité, il faut avoir confiance les uns dans les autres.

³ Directions nommées avant les fusions.

- À partir du 15 septembre : fusion de l'HENAM et de la HEBP (Haute École Blaise Pascal) ; près de 5500 étudiants ; dix implantations plus un siège central ; un CD composé de treize directeurs (un par implantation, deux pour l'IESN, deux DP).

Mais ceci c'est une autre histoire...

1.1.3. Pour conclure...

Pour terminer, quelques questions qui montrent que nous sommes loin d'avoir trouvé un modèle satisfaisant de Collège de direction (questions que la plupart des HE se posent) :

- un Collège de direction a-t-il une taille critique ? La question se pose déjà pour la future Haute École : un CD à treize, est-ce gérable ?
- quel doit être le rôle du (ou des) Directeur(s)-Président(s) ? Est-il uniquement le président du CD ? Est-il le supérieur hiérarchique des Directeurs de catégorie et de département ?
- le fait de participer plus à la gestion de la Haute École en se spécialisant pour des domaines transversaux a pour effet que nous sommes (beaucoup) moins présents dans nos implantations, ce qui peut mettre à mal notre autorité de directeur. Comment faire pour résoudre ce problème ?
- ne faut-il pas envisager des Directeurs de catégorie déchargés, en totalité ou en partie, de la gestion d'une implantation ?

C'est une question qui se pose de plus en plus, notamment pour résoudre le problème précédent. Mais en faisant cela, nous introduisons un troisième niveau de pouvoir, un troisième niveau d'autorité, situé entre celle du directeur dans son implantation et celle exercée collégalement par le CD, ce qui nous obligerait nécessairement à revoir, à nouveau, notre modèle de gouvernance.

1.2. Intervention de Pierre Fourneau

« Le travail d'équipe contribue à renforcer la légitimité des enseignants et des éducateurs. La situation des directions de l'enseignement supérieur ouvre une autre perspective : l'exercice collégial de l'autorité, qui concilie responsabilité, partage d'expériences et cohérence de gestion. Un modèle de fonctionnement similaire est-il envisageable dans l'enseignement obligatoire ? Avec quels bénéfices et quelles limites ? »

1.2.1 L'Enseignement Libre Marchois (ELMA), un collège de direction dans le secondaire : un peu d'histoire...

En 1997, l'Enseignement Libre Marchois (Institut Notre-Dame et Saint-Remacle) fusionne pour créer les Instituts Sainte-Julie organisant un DOA (Degré Autonome d'Observation) de plus ou moins 740 élèves, Saint-Laurent 2^e degré et 3^e degré de transition de plus ou moins 800 élèves, Saint-Roch 2^e degré et 3^e degré de qualification avec un CEFA (Centre d'Éducation et de Formation en Alternance) et une classe passerelle regroupant environ 1000 élèves.

On y trouve également deux internats avec une capacité de cinquante filles et cinquante garçons.

Dès la préparation de la fusion, les équipes de direction ont été amenées à travailler ensemble, à décider collégalement.

La nécessité de mettre en place et de faire vivre le collège de directeurs a été tout de suite évidente. Le PO (Pouvoir Organisateur) en collaboration avec le collège des directeurs a rédigé les projets éducatif et pédagogique de l'ELMA. Dans le cadre de la structure d'école proposée avec des enseignants, des parents d'élèves se retrouvant dans un, deux, voire trois matricules différents, il fallait être attentif à la cohérence des différents projets d'établissement et à la cohérence des décisions à prendre.

Le travail en collège est apparu comme le garde-fou évident et nécessaire pour notre structure ELMA.

1.2.2 Composition et modalités pratiques du collège.

Il est composé de trois directeurs et de trois directeurs(trices) adjoints (e)s ainsi que du chef de travaux d'atelier de l'école qualifiante qui est considéré comme le directeur « technique ». Cela donne une équipe de sept personnes.

Le collège invite toutes les personnes ressources qu'il juge nécessaires à son travail, par exemple :

- le président de PO pour préparer occasionnellement certains ordres du jour des réunions de PO. (C'est un contact de « déminage ») ;
- les 3 (4) secrétaires de direction à chaque réunion ;
- les économes (1 fois par trimestre) ;
- les responsables de la pastorale ;
- des professeurs relais en fonction de problèmes spécifiques (ex : professeurs de gym dans le cadre d'une nouvelle construction d'un hall sportif) ;
- des responsables communaux (bourgmestre, échevin, direction du centre culturel, éducateurs de rue...) ;
- le médiateur de la Communauté Française (E. Bertrand) ;
- le commissaire de police, les agents référents des écoles ;
- la direction et les agents du CPMS (Centre psycho-médico-social), du SAJ (Service d'Aide à la jeunesse...) ;
- le directeur coordinateur d'internat.

La réunion se déroule tous les mardis matin de 9 h 30 à 12 h. La présence des sept est « obligatoire » (si motif d'absence impérieux, il y a alors un changement de calendrier).

Les quarante-cinq premières minutes sont consacrées au travail avec les secrétaires de direction, à l'analyse des absences de professeurs (conгés, maladies moins de dix jours, plus de dix jours et intérimaires à prévoir), des nouvelles circulaires administratives demandant réflexion et/ou décision.

Le restant de la réunion est consacré à l'ordre du jour que chacun a pu alimenter jusqu'au mardi 8 h 30. Un des directeurs (en l'occurrence moi) garantit le respect de l'ordre du jour et l'animation de la réunion. Le rôle de l'animateur est essentiel pour ne pas tomber dans la tentative d'un retour sur son école. L'animateur doit avoir le « réflexe collège ». Il n'y a pas de rapport de la réunion sinon que les décisions importantes sont actées par tous et que j'en garde trace !

Quels sujets trouvons-nous à l'ordre du jour ?

On y retrouve tout le vécu de nos écoles dans les dimensions d'organisation, de gestion administrative, pédagogique, éducative et de ressources humaines.

AUTORISER L'AUTORITE ?

À titre d'exemple :

- calendrier des bulletins, des réunions de parents, des conseils de classe...
- les journées pédagogiques
- les projets de pastorale scolaire
- les modalités de rédaction et modification du ROI (Règlement d'Ordre Intérieur), RGE (Règlement Général des Études),
- la mise à la pension des membres du personnel,
- les engagements intérimaires et définitifs
- les analyses des désidératas horaires et attributions
- les dossiers constructions
- les enjeux décrets : inscriptions, immersion, Robin des Bois ...
- l'OJ du PO
- un suivi d'inspection de professeurs
- l'orientation de nos écoles
- des secondes sessions, oui ou non
- grille d'évaluation d'une leçon
- retour des évaluations externes, analyse
- l'association des anciens
- les portes ouvertes, etc.

Le collège assure un confort de travail aux enseignants sachant que la coordination des problèmes auxquels ils pourraient être confrontés est prise en charge par le collège et ne doit pas faire l'objet de démarches personnelles de leur part.

Le travail à sept permet le regard croisé de l'ami critique qui enrichit la collecte des informations liées aux différents vécus.

On perçoit plus et mieux à sept ensemble que sept fois tout seul.

1.2.3. Le collège et l'autorité collégiale.

Dans le contexte de la structure marchoise, on se doit d'être très attentif à l'unité dans la diversité, à la cohérence de nos pratiques organisationnelles, pédagogiques et éducatives.

Si chaque école a son projet d'établissement bien spécifique de DOA, d'école d'enseignement de transition ou de qualification, a son duo (trio) de directions de référence, il n'en reste pas moins que les projets éducatif et pédagogique du PO sont « un » et pour « tous ».

À nos yeux, il est fondamental que pour les élèves, les parents, les membres du personnel, il y ait une cohérence dans la gestion de l'autorité, dans l'opérationnalisation des objectifs communs. Le défi du collège est de marier, d'exercer une autorité de responsabilité spécifique à son école et de responsabilité collective garantissant la vision du pouvoir organisateur.

Si chaque équipe de direction a une autorité dans son école, légitimée par la connaissance, le savoir « scientifique » spécifique à sa fonction (elle est autorité), elle détient aussi cette autorité parce qu'on l'énonce comme telle et qu'elle est reconnue par les autres (elle a autorité).

Le fait de travailler en collège, d'exercer, d'énoncer une autorité de manière collégiale contribue à renforcer l'autorité de fait. Le collège a autorité du fait que « symboliquement » sa place est ainsi reconnue.

Mandatées par le PO qui organise, les équipes de directions décident (en référence à leur lettre de mission) et ne sont pas là pour donner des avis. Leur responsabilité est de prendre des décisions, d'exercer une autorité. Une décision prise et présentée en collège est plus facilement justifiable et légitimise la vision collective.

Les équipes de directions sont là pour le « penser collectif ».

Par une gestion des écoles en collège on renforce la vision collective globale. Si les Assemblées Générales (AG) de la rentrée sont vécues par école, les AG de Noël et de juin réunissent les trois écoles et sont animées en collège. La proclamation de juin se fait en mélangeant les étudiants du qualifiant et de transition. Le discours académique est prononcé en alternance (un an sur deux) par les directeurs respectivement de Saint-Laurent et Saint-Roch. La symbolique de l'évènement est importante.

Lorsqu'un membre du collège est mandaté par les autres dans le cadre d'une réunion extérieure (Adi [Association de directeurs], Commune, Administration...) c'est bien la vision des écoles de l'ELMA qui est défendue et qui fait poids dans la réflexion. Le mandataire en fait d'ailleurs rapport au collège suivant.

Dans le contexte d'une vision commune, l'engagement et le suivi des enseignants se font aussi en collège en ayant à l'esprit que pour des raisons statutaires, c'est bien une vision PO et non une vision « école » qu'il faut avoir. Après une analyse à sept de la problématique, le risque d'erreur est moindre et la décision prise apparaît plus objective, ne relevant pas du « fait du prince ». En période de pénurie, gérer au mieux l'engagement des membres du personnel reste primordial si on ne veut pas hypothéquer la qualité de la formation proposée à nos élèves.

Rejoindre le collège lorsque l'on débute dans la fonction est un plus.

Composé d'hommes, de femmes, d'anciens et de nouveaux, d'intellectuels et de pragmatiques, de pédagogues et d'organisationnels, de sages et d'impétueux, de prudents (peureux) et d'intrépides (fanfarons)... la richesse des personnalités permet souvent de prendre la décision qui fera autorité de la manière la meilleure possible.

Depuis la fusion de 1997, pas moins de treize personnes s'y sont succédé (je reste le seul encore présent depuis 1997) et en leur nom je peux affirmer combien entrer dans une fonction de direction au cœur d'un travail vécu en équipe est rassurant et confortable. Je le répète, le collège est autorité de par les compétences de chacun, mais a (fait) autorité aussi par la place qu'il a prise aux yeux de tous.

Si les différentes personnalités sont source de richesses, elles peuvent aussi être source de tensions, de clash. Si un jour il devait y avoir rupture dans le collège de direction je suis convaincu que c'est toute la structure marchoise qui s'écroulerait. Même avec un pouvoir organisateur fort (et nous l'avons) portant une vision pertinente, si l'autorité des directeurs n'est pas vécue, exercée collégalement et reconnue par tous (élèves, parents, membres du personnel) il n'y aurait guère d'avenir pour l'ELMA... Diviser et le chaos règnera !

1.2.4. Pour conclure...

Mon expérience et mon vécu de directeur baignent depuis quinze ans dans un travail d'équipe au sein même de mon école, mais également au sein du collège de nos écoles secondaires. Je suis souvent interpellé par des collègues jeunes et anciens qui doivent gérer de manière solitaire leurs écoles et donc l'autorité (liée à leur fonction) au sein de celles-ci. Je comprends leurs difficultés et je reste conscient de la chance de pouvoir exercer mon magnifique et complexe métier, et en particulier dans la gestion de l'autorité liée à la fonction, au sein d'un collège de direction qui

m'apporte bien des satisfactions tant au niveau professionnel qu'humainement. Merci à « mes chers collègues “zzet” amis » expression avec laquelle j'aime commencer le mardi à 9 h 30 !

1.3. Intervention de Denis Grimberghs

La question sur laquelle on m'a demandé d'intervenir au départ de mon expérience de président de deux PO (un dans l'enseignement obligatoire et un en HE) est celle de savoir si le modèle des Hautes Écoles apporte un éclairage utile sur la question de l'autorité à deux niveaux :

- l'autorité partagée, collégiale au niveau des directions (je ne suis pas le plus qualifié pour en juger) ;
- la relation entre direction/PO.

1.3.1 Expérience en HE

Du point de vue PO, la collégialité fonctionne-t-elle vraiment ?

Le collège de direction dans les Hautes Écoles est composé obligatoirement des directeurs de catégorie et du Directeur-Président.

Les statuts de la Haute École (HE) peuvent néanmoins prévoir d'élargir le collège à des collaborateurs de la HE en fonction de compétences spécifiques. On pense au personnel des services généraux de la HE ou à des personnes investies de compétences transversales au bénéfice des différentes catégories.

À la Haute École Galilée, on est surtout dans le premier modèle avec un collège de direction qui regroupe des directeurs de catégorie (pour l'instant le Directeur Président est resté directeur de sa catégorie).

Ceci dit, le modèle de fonctionnement des HE a été, jusqu'à présent, fort imprégné par les conditions de « création » des HE. On a beaucoup parlé de mariage forcé (on en reparle aujourd'hui dans le cadre des débats sur l'évolution du paysage de l'enseignement supérieur).

Le résultat, c'est que oui on est dans une collégialité, mais qui réunit des directeurs qui chacun gère « leur » boutique.

Comment est-elle ressentie par les membres du PO ?

Le PO attend légitimement que le CD l'éclaire sur les décisions que le CD prépare.

En cas de désaccord en son sein, le PO est susceptible de trancher s'il est justement éclairé des points de vue des uns et des autres.

Avantages et inconvénients de cette collégialité pour le PO ?

En partie une illusion.

Les directeurs de catégorie décident du fonctionnement de leur institut : recrutement des enseignants, programme, organisation des cursus, inscriptions des étudiants, délibérations, règlement...

La collégialité est-elle une ressource ou un frein pour le projet du PO ?

C'est un avantage quand les choses fonctionnent. Il y a sans doute l'avantage du partage entre directeurs qui évite l'isolement de ceux-ci.

La plus value vient du fait que le CD est staffé à ce niveau.

Au-delà de cette question de la collégialité, il y a un autre élément qui clarifie la donne :

Par décret, on a clairement identifié les responsabilités des directions et surtout on a staffé les Directeurs-Présidents au niveau du management des ressources humaines et au niveau administratif, juridique et financier.

De telle sorte que le PO se réunit pour décider, pour trancher, pour réfléchir à des options, mais pas pour « faire » fonctionner la HE.

Ceci dit, n'idéalisons pas le modèle : la chose la plus importante pour un PO : c'est de recruter un directeur et puis d'établir un dialogue avec lui, d'établir sa feuille de route, de procéder à son évaluation... Mais dans les HE l'élection des directeurs constitue une réelle limitation de ce « pouvoir ».

1.3.2. Et dans l'enseignement obligatoire

Peut-on dire que l'exercice de l'autorité à l'Institut Cardinal Mercier est, au moins en partie, collégial ?

Dans l'obligatoire, si on veut une dimension de collégialité semblable, il faut faire des PO qui regroupent plusieurs écoles et imposer une dynamique de gestion collective.

Le frein, les moyens à mettre en commun !

Demander à l'économiste du secondaire de s'occuper du primaire... en plus de la promotion sociale !

Comment et pourquoi ce caractère collégial est-il advenu ?

À Cardinal Mercier, à la suite des fusions, on a pu créer cette dynamique, mais cela reste difficile pour une autre raison : qui a la légitimité pour présider le CD ?

Le directeur du secondaire est vite perçu comme celui qui a le plus de moyens et qui du coup s'impose dans ce rôle.

Jusqu'à présent, c'est le PO qui décide, mais cela n'est pas formalisé.

Faut-il créer un poste d'administrateur délégué ?

Ce caractère collégial modifie-t-il les responsabilités des directions au sein de l'établissement ?

Si comme dans les HE, chaque directeur reste maître dans sa boutique, on peut espérer que la collégialité permette :

- de partager des expériences et situations difficiles ;
- de préparer des questions que l'on veut voir traiter par le PO ;
- de procéder à la gestion collective ou partagée de questions considérées par les directions comme périphériques (moins urgentes) dans la gestion de leur école.

Quelle est la place et quel est le rôle du PO dans cette configuration particulière ?

Dans notre PO nous avons voulu aussi clarifier les rôles de chacun de telle sorte que les directions et autres interlocuteurs du PO puissent identifier leurs interlocuteurs.

Quelle évaluation porter sur cette manière de fonctionner (bénéfices et limites) ?

Principales limites : absence de staff à l'échelle du PO.

Quelles en sont les conditions d'exercice efficace et les contraintes ?

Le dialogue avec les directions, la confiance et la délégation peuvent permettre l'exercice d'une autorité partagée. Idéalement dans le soutien à la direction qui exerce au quotidien cette autorité vis-à-vis des adultes et des jeunes qui font l'école.

Mais le principal handicap reste la difficulté d'être efficace dans la gestion avec les moyens mis en œuvre. On parle de « vitesse-école » et on est vite dans une sorte de fatalisme qui discrédite ceux qui ont à exercer une parcelle de pouvoir et d'autorité dans le système.

1.3.3. Pour conclure...

Pour moi, il faut poursuivre le travail de (re)légitimation des PO (jamais pour diminuer le rôle des directions) ce qui passe par des PO plus larges, des directions mieux outillées, une clarification des rôles entre directions et PO et une base associative renforcée. Et un peu plus d'autonomie dans l'affectation des moyens pour « faire l'école » et choisir son personnel de direction !

2. ÉCHANGES

L'animateur propose de poser des questions aux intervenants en gardant en arrière-fond la question :

« Quels modes d'autorité collégiale possibles dans l'enseignement obligatoire ? »

N'y a-t-il pas un risque de dilution du pouvoir hiérarchique ? (cf. l'exposé du matin)

- Pierre Fourneau : cette collégialité permet vraiment de rencontrer l'obligation qui nous est faite aujourd'hui de retrouver le sens du « nous » collectif. Un collège de direction doit être l'expression d'un « nous » collectif. Il contribue à le construire au niveau de l'établissement scolaire. Cela permet d'assoir l'autorité.
- Denis Grimberghs : pas de problème si on clarifie le processus de décision, la compétence des organes, la procédure et le rôle de chacun. Le PO reçoit des propositions du CD qui lui permettent de prendre les décisions.

S'il n'y a pas consensus au sein du CD, tous doivent « tenir » la décision, c'est compliqué (procédure, statut, rôle, individualisme de certains...) Comment construire cette nécessaire cohérence ?

- Importance de s'accorder sur les « fondamentaux » [Projets éducatif, pédagogique, d'établissement]
- Il faut construire une vision commune, ce qui n'empêche pas les « accidents », mais aide à les dépasser

Un vécu : *à l'intérieur du PO, c'est relativement facile si ce qui vient d'être dit existe, dans un CES (Centre d'Enseignement Secondaire)[secondaire — regroupement de PO de proximité avec des missions de gestion des emplois], c'est plus compliqué, car les projets sont différents...*

- Pierre Fourneau précise l'importance du choix du président, du partage de l'histoire. Le CD fonctionne sans rapport des échanges, juste un document avec les décisions. *Chez nous un CD pour tout [crèche, fondamental, secondaire...], si vous n'avez pas de rapport, comment informez-vous le CA du PO ?*
- le CD participe à la préparation de l'ordre du jour ;
- parfois, le président du CA participe au CD

Réaction : *une direction, quatre sous-directions... Il faut travailler en équipe ! Mais il est essentiel de garder une autorité « légitime », identifiée clairement dans un organigramme.*

Réaction : *j'ai dirigé un « établissement » issu de la fusion de sept écoles. Il faut garder un schéma hiérarchique, mais dans ce cadre, il faut travailler en équipe. C'est plus difficile quand le « regroupement » a été imposé par des mesures de rationalisation ! Il faut un ciment pour opérer un rassemblement. Ce qui ne se trouve pas dans les lieux de concertation inter-PO du coup s'est transformé en lieu de « marchandage »...*

- Jean-Benoît Cuvellier : Nous vivons maintenant la troisième fusion... autant de modèles... il n'y a pas de modèle transférable, chaque configuration doit créer son modèle.

Réaction : *les PO peuvent impulser des dynamiques de collégialité notamment en choisissant les Directions.*

Réaction : *je suis confronté à ce qui me paraît une difficulté : des membres du personnel sont aussi membres du PO... Et donc participent au choix du directeur...*

Un vécu : *je l'ai vécu, mais n'en suis pas partisan... Par contre, les PO sont en difficultés de recrutement... Par ailleurs c'est une question de culture d'école.*

Réaction : *Comment aider les directions qui sont seules [pas d'autre école proche] ?*

- le PO, mais on n'est pas dans le même rapport ;
- les lieux de concertation [Entités, Conseils de zone...];
- les PMS ;
- les accompagnateurs de direction.

3. Conclusion de l'atelier

- La collégialité des directions existe
 - sous forme décrétable [lieux de concertation] ;
 - de manière volontaire ;
 - imposée par la rationalisation ;
 - mono ou pluri matricule(s).
- Cela nécessite :
 - une vision commune — un accord sur les fondamentaux ;
 - un projet à créer ensemble et une identité à construire en permanence ;
 - les rôles doivent être précisés ;
 - l'autonomie des membres doit être préservée.
- Il faut sortir les directions de leur isolement ;
- Il faut que cela soit efficace, qu'il y ait une plus value et donc il faut des moyens.