

Réflexions sur le fonctionnement d'un P.O.

Petit focus sur les fondements de l'école catholique...

L'enseignement catholique a deux grandes caractéristiques :

- Son projet spécifique qui est exprimé dans « Mission de l'école chrétienne ». Ce document exprime les valeurs qui fondent l'enseignement catholique en référence à l'Évangile. Il fait actuellement l'objet d'une réécriture afin que ce texte soit effectivement vivant et porteur pour nos écoles.
- Son mode d'organisation sur base associative. Nos écoles sont gérées par des associations locales subventionnées par la Fédération Wallonie-Bruxelles, les Pouvoirs Organisateurs.

C'est la Constitution belge qui légitime l'organisation des écoles libres sous forme associative en consacrant d'un part la liberté d'association (droit de s'associer et de s'organiser entre citoyens) et la liberté d'enseignement (droit de tout citoyen d'organiser une école).

MAIS, AU FAIT, UN PO, C'EST QUOI ET CELA FONCTIONNE COMMENT ?

Au travers des lignes qui suivent, nous nous intéresserons au fonctionnement des Pouvoirs Organisateurs. Pourquoi nos écoles ont-elles des PO? Nous aborderons les organes d'une ASBL, la composition de l'Organe d'Administration, les missions de chacun mais aussi les bonnes pratiques ou les écueils à éviter... Les questions ne manquent pas. Nous mettrons également en lumière les différentes ressources documentaires ainsi que les possibilités d'aide de la part de nos services diocésains.

Forme Juridique des PO

Un Pouvoir Organisateur est donc **une association de droit privé** composée et dirigée par des personnes issues de la société civile **qui exercent la responsabilité** de la gestion d'une ou plusieurs écoles, en veillant au respect des conditions permettant de remplir son objet social et donc de **faire vivre un projet d'éducation d'inspiration chrétienne**.

Les Pouvoirs Organisateurs sont organisés sous forme d'ASBL qui leur confère une personnalité juridique, c'est-à-dire une existence propre avec un patrimoine distinct, différent de celui de ses membres.

NB: une ASBL doit toujours garder des membres, la démission de l'ensemble des administrateurs n'est donc pas possible tant qu'il n'est pas pourvu à leur remplacement. Ceci pour permettre la poursuite des activités...

Une ASBL agit dès lors par l'intermédiaire d'organes collectifs tels que définis par le CSA¹, à savoir l'Organe d'Administration (OA) et l'Assemblée Générales (AG). Elle peut également accorder des mandats spécifiques, sur base de ses statuts, pour la gestion journalière, les fonctions de représentation ou pour le suivi de certaines problématiques spécifiques.

NB: Il peut toujours être intéressant de faire appel à des experts extérieurs pour gérer un dossier ou une matière spécifique quand les compétences ne sont pas suffisamment présentes au sein du PO.

L'Assemblée Générale

L'AG réunit tous les membres de l'ASBL de 1 à 3 fois par an afin de déterminer le fonctionnement général de l'association et notamment ses statuts. C'est l'AG qui va fixer la composition des instances, exercer un contrôle sur l'action de l'Organe d'Administration. Elle nomme (et révoque au besoin) les membres de l'Organe d'Administration.

Il revient également à l'AG d'approuver les comptes et le budget ou de donner décharge aux administrateurs pour leur gestion durant l'année.

Si l'AG peut aussi avoir d'autres prérogatives qui lui sont données par ses statuts, il s'agit surtout d'un lieu de réflexion élargi quant aux finalités de l'association.

Lieu de délibération, l'AG fonctionne sur base du principe de collégialité dans la prise de décision. La collégialité ne suppose pas le consensus final, mais invite à mener une délibération approfondie, au terme de laquelle tous les membres effectifs assumeront collectivement une décision prise en AG. Celle-ci peut être le résultat d'un vote lorsqu'il y a lieu, par exemple, d'éviter un enlèvement des débats.

Suggestions de composition de l'AG

- Membres de l'OA
- Représentant de l'environnement social et économique du PO
- Personnes susceptibles d'intégrer, à terme, l'OA
- Compétences particulières: juridique, pédagogique, administrative, financière, gestion des bâtiments, relations humaines, ...
- Sensibilité de parents

L'Organe d'Administration

L'Organe d'administration porte la responsabilité de l'organisation d'une ou plusieurs écoles au sein du réseau de l'enseignement catholique. Il est **garant de la mission de l'ASBL PO** et des valeurs qui s'inscrivent dans le projet

¹Pour en savoir plus: <https://extranet.segec.be/gedsearch/document/1351>

de l'enseignement catholique, déclinées dans les projets éducatifs et pédagogiques propres aux PO.

Les projets écrits constituent le cadre de l'action, il est donc capital que tous les acteurs de l'école en prennent connaissance.

L'organe d'administration veille à ce que ces projets soient communiqués de manière adéquate aux différents destinataires: membres de l'AG, nouveaux administrateurs, membres du personnel et de l'ASBL, parents, élèves et étudiants... et le cas échéant, à tout autre interlocuteur. Les modalités de **communication des projets** doivent tenir compte du renouvellement régulier des acteurs de l'école.

En tant que garant de la mission de l'ASBL, l'OA définit les finalités du projet, les objectifs et résultats attendus. Il définit les moyens, les échéances et les modalités de collaboration avec la direction. Il tient les comptes, planifie les investissements, établit les budgets.

L'OA veille également à garantir de bonnes relations avec des partenaires proches comme les centres PMS, les autres écoles voisines, les services diocésains mais aussi des associations locales, les services communaux, le secteur de l'aide à la jeunesse ou le collège communal...

A ce titre, les membres de l'OA apportent souvent, outre leurs compétences spécifiques, leur réseau d'adresses.

On peut essayer de résumer les principaux champs d'action d'un PO en mentionnant, dans le désordre :

- La dimension pastorale
- Les grandes orientations pédagogiques, en lien permanent avec l'équipe de direction
- La gestion financière des établissements dont le PO a la charge
- L'attention portée à l'administration de l'établissement et à l'organisation scolaire
- La gestion du personnel
- La mise à disposition et l'entretien des infrastructures, en ce compris la gestion du patrimoine
- La sécurité et l'attention au bien-être tant des équipes éducatives que des élèves
- La sécurité juridique

En vue de composer un OA efficace, il peut donc être utile de veiller à disposer :

- D'au moins un expert pour chaque grand domaine (p.ex. bâtiments, juridique, finance, pédagogique)
- De membres avec une bonne connaissance des réalités des écoles du PO / lien avec la communauté scolaire
- De membres en fin de carrière / début de retraite qui peuvent consacrer plus de temps

Tout en veillant :

- à la clarté dès le départ sur les attentes et obligations de la fonction
- à l'accueil de qualité des nouveaux membres
- à leur proposer une Formation initiale à la fonction en partenariat avec les services diocésains
- au respect des procédures de renouvellement / réélection (en particulier, président de PO)

[lien vers Jef](#)

Pour mener ses multiples missions, il est particulièrement important que l'OA définisse le plus précisément possible les modalités de son fonctionnement en termes de :

- Gestion journalière, en lien avec la direction dans le respect des lettres de missions qui ont été confiées
- Répartition des responsabilités et mandats
- Mise en place d'un processus d'action
- Organisation du travail des éventuelles commissions mises en place au sein de l'OA

Un processus d'évaluation et, le cas échéant, d'évolution des projets permet une réelle adéquation entre les objectifs du PO et la réalité d'organisation de l'école.

Là où la complexité des dossiers le justifie, il est intéressant d'instaurer des commissions au sein de l'OA. Celles-ci ont pour mission de suivre une thématique donnée et de préparer des dossiers ou réflexions qui seront soumis à tous lors des réunions de l'OA. Exemples de commissions: Bâtiments, Finances, Gestion du Personnel, Suivi du plan de pilotage...Le travail de chaque commission fera l'objet d'un rapport lors des réunions de l'OA qui prendra, au besoin, les décisions. Dans ce cas, il peut être utile de prévoir un ROI² de l'organe d'administration afin de clarifier certains modes de fonctionnement, des délégations de mandat.

A titre indicatif, pour mener à bien ces différentes missions, un OA se réunit en moyenne 8 à 10 fois sur l'année. Des rencontres individuelles ou des réunions de commissions, là où elles existent, sont fréquemment à prévoir entre les réunions de l'OA.

Pour éviter de se trouver confronté à trop de difficultés d'agenda, on peut aisément planifier en une fois toutes les réunions de l'OA pour l'année scolaire. Mieux vaut prévoir une date en trop, qu'il sera aisé de supprimer, plutôt que se retrouver dans l'impossibilité d'ajouter une réunion à un moment qui convienne à tous.

Rôles de l'OA – Rôles de la direction

La qualité des relations entre un PO et sa / ses direction(s) est un élément-clé du bon fonctionnement des écoles dont le PO a la charge. Il convient donc d'apporter un soin tout particulier à l'instauration de la relation de confiance réciproque et à une définition claire des rôles et mandats de chacun.

A ce titre, le processus de co-construction de la lettre de mission du directeur est un moment tout à fait favorable pour créer ce climat de saine collaboration. Le Service PO a récemment créé d'excellents outils pour la rédaction des lettres de mission. N'hésitez pas à solliciter Marie-Ange Beaufays, accompagnatrice PO de notre diocèse, si vous souhaitez un accompagnement ou un accès éclairé à ces outils.

Pour faire simple, on peut écrire que les rôles du PO et des directions sont **différents** mais **complémentaires**.

L'OA est garant des missions de l'ASBL, des projets éducatif et pédagogique et veille à définir les grandes orientations. La direction fait fonctionner l'école au quotidien dans le respect de ses orientations.

² Modèle de ROI d'un PO : <https://extranet.segec.be/gedsearch/document/186>

On ne pourrait trop conseiller au PO d'associer la direction à l'élaboration des grandes orientations qu'il souhaite prendre.

Le PO soutient la démarche de construction des plans de pilotage, contractualise le contrat d'objectifs et veille à son évaluation. La direction pilote les différentes étapes pour la construction du plan, mobilise les équipes, veille au suivi des actions prévues et procède à l'évaluation du processus.

Le PO recrute la direction sur base d'un profil défini dans l'appel à candidature qui tient compte des besoins de l'école et des enjeux qui ont été identifiés au préalable. Une fois le directeur engagé, le PO coconstruit la lettre de mission avec lui et procède à l'évaluation de cette lettre de mission.

Sans surprise, une enquête menée auprès des directions fait apparaître que les principales qualités qu'ils reconnaissent aux membres de leur PO sont la compétence, la disponibilité et l'implication des administrateurs. Ils soulignent l'importance de la clarté des responsabilités, la cohésion et la bonne entente entre les membres ainsi que la proximité de l'école.

Bonne gouvernance : quelques idées...

Tout comme l'Assemblée Générale, l'Organe d'administration est un lieu de délibération qui fonctionne sur base du principe de collégialité dans la prise de décision. La collégialité ne suppose pas le consensus final, mais invite à mener une délibération approfondie au terme

de laquelle tous les administrateurs assumeront collectivement une décision prise en OA.

La collégialité implique le devoir de réserve, le respect de la confidentialité des débats et, dans certains cas où elles l'imposent, des décisions. Les orientations à prendre sont largement discutées en réunion, ce qui n'exclut pas les divergences, mais une fois la décision prise, c'est l'ensemble des membres de l'OA qui porte et assume le choix opéré.

Penser à la taille critique de l'organe d'administration : ni pléthorique car trop lourd à gérer, ni trop peu nombreux pour pouvoir disposer de toutes les compétences requises. Il convient d'avoir toujours à l'esprit la nécessité d'un renouvellement des membres de l'OA en veillant à ne pas épuiser les bonnes volontés et en veillant, par exemple, à limiter la durée des mandats.

Pour éviter des réunions interminables, il est utile de pouvoir disposer de documents préparatoires aux réunions afin de faciliter les discussions et la prise de décision. Ces documents auront idéalement été envoyés aux administrateurs avec la lettre de convocation et ceux-ci en auront pris connaissance.

Dans une optique de bonne gestion, il convient d'apporter un soin particulier à la rédaction du Procès-Verbal qui consigne toutes les décisions, les présences et excusés, les éléments importants qui fondent les décisions. Chaque réunion débute par l'approbation du PV de la réunion précédente.

o **Attention particulière quand dossier de travaux, marché public, désignation dans**

fonction de sélection ou promotion

o Signaler les conflits d'intérêts

Mais pourquoi ça coince encore ?

Il n'y a évidemment pas de réponse unique à cette question et c'est heureux. Les relations humaines sont riches et complexes. Quand cela devient un peu trop compliqué, l'intervention d'un tiers est souvent bénéfique. Les directeurs diocésains et les accompagnateurs PO sont à vos côtés pour tous les aspects évoqués dans cette note. N'hésitez jamais à les contacter. Mieux vaut souvent un contact en trop qu'une situation qui s'envenime.

Nous terminons cet article en évoquant quelques difficultés fréquentes. Les connaître vous permettra peut-être de les anticiper, voire de les éviter ?

- Le « syndrome de la belle-mère » (ou du « beau-père ») : Un PO, une ancienne direction qui garde l'œil sur tout, intervient sans cesse pour dire au directeur ce qu'il faut faire...
- L'Organe d'administration dénué de tout pouvoir parce que le « directeur-administrateur » décide de tout (quelle est dès lors la raison d'être de l'OA ?)
- Les conflits d'intérêt (ex. des éducateurs membres du PO amenés à se prononcer sur des consignes qui les concernent comme MDP, des parents qui ont leurs enfants encore dans une école du P.O., etc.)

- Le manque de distance nécessaire à la conduite de l'action de l'ASBL (garantie de la vision à long terme incarnée dans les projets)
- De l'incohérence dans la ligne hiérarchique. Par exemple, un MDP dans le CA est employeur de son directeur)
- Les différentes formes de « jeux politiques ». Exemple : luttes pour le pouvoir entre un directeur administrateur délégué et les administrateurs indépendants du CA)
- Les postures qui ne correspondent pas à la fonction d'un PO. A titre d'exemple, un directeur également Président du PO d'un collègue
- La difficulté de créer de la mixité dans la composition de l'OA. La présence de personnes provenant d'autres secteurs que celui de l'enseignement est un « plus ».

La lecture de cet article vous donne des sueurs froides, suscite des questions existentielles, vous pousse à revoir certains fonctionnements ou vous incite à prendre des initiatives???

C'est parfait, nos services diocésains sont là pour cela...

N'hésitez pas à solliciter une entrevue ou un accompagnement en contactant les directeurs diocésains yannic.pieltain@codiecnalux.be ou hugues.delacroix@codiecnalux.be Nous veillerons à vous mettre en contact avec les personnes les plus à même de soutenir votre réflexion et votre action au bénéfice de nos nombreuses écoles.

Pour aller plus loin, nous vous recommandons la lecture des publications du Segec, disponibles dans la partie Extranet relative aux PO (extranet.segec.be) et particulièrement:

- *Mandats et délégations au sein d'un PO:*

<https://extranet.segec.be/gedsearch/document/945>

- *Améliorer la qualité du fonctionnement d'un CA (2015):*

<https://extranet.segec.be/gedsearch/document/959>

