

## Responsabilité en partage, n'est-ce que partager les responsabilités ?

15/10/2018  
Claude Berruer



***La responsabilité en partage, une proposition de plus du SGEC, ou l'occasion d'une réelle rénovation de la vie des établissements ? Partager les responsabilités, une évidence pour le management. Mais la responsabilité en partage invite à aller plus loin.***

Dans le cadre du Réenchantement de l'école, le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique a ouvert un travail sur la responsabilité en partage. Lancée par un séminaire à Vittel, qui a beaucoup marqué ses participants, la réflexion se poursuit dans de nombreux diocèses.

Il est certain que la question est essentielle dans un établissement d'éducation. L'école et les parents sont coresponsables de l'éducation des enfants des uns qui sont les élèves des autres. Les enseignants disposent d'une liberté pédagogique, dans le cadre des programmes et du cadre du projet éducatif de l'établissement où ils travaillent. Les personnels rémunérés par les organismes de gestion participent également à l'œuvre d'éducation. L'OGEC a des responsabilités spécifiques pour créer les conditions favorables à la mise en œuvre du projet de l'établissement. Et, bien sûr, le chef d'établissement est le premier responsable de la vitalité du projet et de la « santé » de la communauté que lui confie l'autorité de tutelle dans la lettre de mission qui le nomme.

Comment, dès lors, s'articulent et se partagent ces diverses responsabilités ? La démarche du réenchantement est une belle opportunité de relire nos pratiques, et, de décider, peut-être, d'évolutions souhaitables.

## **La responsabilité du chef d'établissement**

Réécoutons le mot « responsable » qui nous rappelle qu'être responsable c'est répondre... On répond « à » ...et on répond « de » ...On peut aussi « avoir du répondant » ...Ainsi le chef d'établissement ne commence pas par « prendre » une responsabilité, il la reçoit et doit alors en répondre devant l'autorité qui l'a appelé. Pour mener à bien sa mission, il se voit confier une communauté d'acteurs qui ne sont pas de simples exécutants, mais qui sont des protagonistes actifs et responsables du projet partagé.

Ce travail sur la responsabilité partagée peut être, pour les chefs d'établissement, l'occasion de reprendre quelques questions :

- A quoi, précisément, ai-je été appelé ? Quelle est mon exacte responsabilité ? De quoi ai-je à répondre ?
- A qui est-ce que je dois répondre ? Qu'est-ce que je souhaiterais de l'autorité de tutelle qui m'a nommé ?
- L'entrée dans une responsabilité est souvent l'occasion de découvrir en soi des potentialités que j'ignorais. La responsabilité fait grandir. C'est cela « avoir du répondant ». Où en suis-je de la reconnaissance et de la valorisation des nouvelles compétences que j'acquiers ?

## **Les responsabilités dans l'établissement**

Le premier sens de la « responsabilité en partage », c'est de se redire qu'autour du chef d'établissement, les responsabilités sont distribuées. Il peut être utile de reformuler pour tous les acteurs de la communauté éducative les responsabilités de chacun et la façon dont elles peuvent interagir. Le récent document « les acteurs de la communauté éducative », publié par le Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique, après adoption par le Comité National de l'Enseignement Catholique (le 8 Juillet 2016) peut aider à ce travail. *« Le présent document cherche donc à présenter à tous les fonctions et les responsabilités que chacun exerce dans un établissement catholique. Il peut être utilisé par celles et ceux qui vivent déjà dans une communauté éducative pour mieux comprendre la participation différenciée à un même projet. »*

Un certain nombre de domaines peut alors être exploré :

- Les modalités d'information et de communication favorisent-elles, dans l'établissement, un partage des responsabilités ? Pensons, autour de cette question, à tous les acteurs de la communauté.
- Quelle organisation des délégations autour du chef d'établissement ? Existe-t-il, pour les diverses délégations, un cahier des charges précis, ou la délégation laisse-t-elle place à des « cartes blanches » ?
- Quels sont les lieux de consultation et de concertation existant dans l'établissement ? Les modalités de ces diverses instances favorisent-elles la prise de parole de tous, de réelles mises en projet ?
- La liberté pédagogique des maîtres est un fondement de notre système éducatif. Néanmoins, l'apprentissage des élèves requiert plus que jamais un travail d'équipe, pour assumer une responsabilité partagée. Et la liberté pédagogique de chacun

s'inscrit dans le service d'un projet éducatif mis en œuvre par tous. Comment chacun des enseignants vit-il cette tension liberté / responsabilité commune ? Les temps de concertation entre enseignants sont-ils satisfaisants ?

- Comment forme-t-on les élèves à la responsabilité ? Dans un environnement du « risque zéro », qu'ose-t-on réellement leur confier ?

### **Au-delà du partage, une synergie**

Distribuer les responsabilités, donner à chacun la parole, associer à un projet partagé fondent déjà solidement la responsabilité partagée. Mais la responsabilité en partage invite à aller plus loin...

Le responsable, avons-nous déjà dit, « prend » ses responsabilités. Mais s'il se montre trop directif (et l'on peut être directif au sein même d'une politique de participation), il peut anesthésier la liberté de l'autre. Pour une responsabilité en partage, il ne faut pas toujours « prendre » ; il faut aussi consentir à « lâcher » ...à ouvrir totalement le champ de la réflexion, du questionnement, de la mise en projet pour que puisse surgir du neuf, de l'inouï, de l'inattendu... Cette responsabilité en partage ouvre alors les chemins de la créativité, dont notre système éducatif a tant besoin. Il s'agit de permettre l'éclosion des diverses énergies qu'on cherchera ensuite à agréger pour une construction commune. Avant de dire, de proposer, le responsable est appelé à écouter : *« Seul celui qui est disposé à écouter possède la liberté pour renoncer à son propre point de vue partiel ou insuffisant, à ses habitudes, à ses schémas. De la sorte, il est vraiment disponible pour accueillir un appel qui brise ses sécurités mais qui le conduit à une vie meilleure, car il ne suffit pas que tout aille bien, que tout soit tranquille. »* nous dit le Pape François dans son récent texte *La joie et l'allégresse*. Et dans ce travail d'écoute, de disponibilité à ce que l'autre peut penser, proposer, ma propre responsabilité peut se laisser transformer. Ainsi, au-delà de la distribution des responsabilités, la responsabilité en partage, amène à cette synergie où des responsabilités en dialogue vont ouvrir à de l'inédit.

C'est là une voie plus exigeante, sans doute à explorer :

- Où sont les lieux de l'établissement où il est fait appel à la créativité ?
- Quels moyens prenons-nous, collectivement, pour nous montrer attentif au potentiel créatif de chacun, pour repérer des compétences au-delà de la fonction, du profil de poste... ?
- Comment acceptons-nous qu'un projet puisse être bousculé, rénové par la responsabilité qu'on a autorisée chez l'autre ?

L'école est un lieu d'éducation de la responsabilité chez les enfants et les jeunes qui nous sont confiés. Le programme d'Enseignement Moral et Civique doit permettre aux élèves de *« devenir progressivement conscient de leur responsabilité dans leur vie personnelle et sociale »* (BO n° 6, 25 Juin 2015). Au-delà des contenus d'enseignement, l'apprentissage de la responsabilité sera éduqué par le témoignage d'une communauté éducative qui se fait éducatrice en vivant de façon renouvelée la responsabilité en partage.