



ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Recruter des membres de pouvoirs organisateurs

INTRODUCTION

Certains pouvoirs organisateurs manifestent des craintes ou éprouvent des difficultés face à la question du recrutement de nouveaux membres.

L'expérience montre par ailleurs que de nombreux pouvoirs organisateurs n'ont pas ces difficultés parce qu'ils ont mis en place une politique et des mécanismes qui les amènent à s'intéresser très régulièrement à la question de l'accueil de nouveaux volontaires.

Ce document tente d'éclaircir quelques éléments de contexte liés au recrutement de bénévoles aujourd'hui et de donner quelques pistes de travail à mener au sein du PO pour mettre en place une politique active de recrutement.

La mise en place d'une telle politique doit s'appuyer sur un travail d'évaluation et d'amélioration du fonctionnement interne du PO : clarifier le fonctionnement du PO permettra d'améliorer le recrutement, améliorer le recrutement permettra de « professionnaliser » le fonctionnement du PO.

TENIR COMPTE DU CONTEXTE DE RECRUTEMENT

1. Volontaire d'aujourd'hui, un engagement réfléchi pour une contribution précise

Une première évolution du contexte de recrutement concerne la manière dont les individus envisagent les activités bénévoles.

L'engagement volontaire au sein d'une association, telle un PO, s'envisageait autrefois comme un engagement a priori de long terme, dans un esprit altruiste, de contribution à la poursuite d'un projet lié à son environnement proche. On s'engageait dans un PO parce qu'on était lié à sa paroisse ou dans des associations de proximité. Faire partie d'un tissu associatif contribuait à son insertion au sein d'une communauté. On entrait « petit » dans le monde associatif et, au fil de son évolution, on « rendait » à son tour service à l'école ou aux autres associations qui vous avaient

accueilli. Le recrutement s'opérait souvent par continuité des parcours, avant tout par intérêt pour la cause ou les intérêts d'un réseau, d'un environnement.

Par ailleurs, on était sollicité et on s'engageait avant tout parce qu'on était fidèle au projet et à l'esprit, parce que l'on connaissait bien le contexte local. Les critères de recrutement n'étaient pas explicites : on se mettait au service du projet de manière générale et on faisait sa place petit à petit en acquérant des connaissances et des compétences minimales dans les divers domaines de gestion.

Aujourd'hui, parallèlement à d'autres aspects de la société contemporaine, la manière de s'engager comme volontaire a considérablement évolué. On observe que l'engagement personnel au service d'une association se caractérise par un investissement

- **limité dans sa durée (5 à 10 ans),**
- **plus limité dans le temps hebdomadaire consacré,**
- **guidé avant tout par la volonté de pouvoir être utile concrètement (d'apporter des compétences particulières)**
- **réfléchi : savoir dans quoi et à quoi on s'engage**
- **encouragé par la possibilité de développer de nouvelles connaissances, aptitudes ou compétences.**

2. Un besoin des compétences « professionnelles »

La deuxième évolution concerne les besoins de compétences des associations. Un mode de recrutement limité à l'environnement proche et à la sympathie pour une cause était possible dans un contexte moins formel qu'aujourd'hui sur les règles de fonctionnement et la nécessité de rendre des comptes sur les activités associatives.

Le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui des associations comme les PO, exige d'assurer des responsabilités dans des domaines de plus en plus variés, demande plus de capacités de justifications, de transparence vis-à-vis des autorités et du public en général.

Une ASBL PO, dont l'action s'inscrit dans le cadre d'un service public fonctionnel, ne peut plus fonctionner en imaginant que chaque membre doit être en mesure de maîtriser « à peu près » toutes les problématiques gérées. De la même manière, concentrer trop de responsabilités de gestion et de tâches de représentation à un président ou à quelques administrateurs n'est plus possible.

Pour faire face à la technicité et à l'exigence de justification des décisions prises, c'est la complémentarité des profils qui doit être visée dans la composition du conseil d'administration plus que la conformité des profils. Un PO, et plus particulièrement son CA, doit, se concevoir, aujourd'hui plus qu'avant, comme un organe collectif où les missions seront partagées, où chacun aura un rôle particulier à jouer.

Les modes de fonctionnement doivent dès lors être réfléchis pour rassembler des personnes particulièrement compétentes dans les divers domaines de décisions des PO :

- **pédagogie**
- **pastorale**
- **gestion des finances et de la comptabilité**
- **administration et organisation scolaire**
- **gestion du personnel (relations sociales, sécurité et bien-être, évaluation des personnels, ...)**
- **gestion des infrastructures et du patrimoine (gestion de projets, investissements...)**
- **relations avec les partenaires proches (le PMS, les autres écoles et PO, les services diocésains, des associations locales, les autorités locales...)**
- **communication**

Lorsqu'on envisage le recrutement de nouveaux membres, on ne vise donc pas à trouver une personne capable de gérer l'ensemble de ces domaines mais une personne susceptible d'apporter des contributions utiles dans l'un ou l'autre de ces domaines, tout en s'intéressant au projet global.

Dès lors, dans un PO, on cherchera à rassembler des personnes issues de l'enseignement (ancien directeur...) mais aussi des personnes issues de divers profils et horizons : juriste, financier, ingénieur, gestion d'entreprises ou d'ASBL, gestion des ressources humaines, gestion de projets...

On gardera aussi à l'esprit que chaque membre de ce premier cercle de recrutement viendra ensuite avec son propre réseau de relations qui, à terme, enrichira les possibilités de faire appel à d'autres expertises de manière ponctuelle ou structurelle. Diversifier les profils (âge, sexe, parcours professionnel, ...) au sein du PO et plus particulièrement de son CA donne ainsi la possibilité de s'appuyer petit-à-petit sur différents réseaux de relations.

3. Un intérêt, des opportunités

On pourrait, comme cela s'entend parfois, croire que trouver des volontaires dans un PO est devenu difficile voire impossible vu les évolutions développées ci-dessus. Pour nuancer ce type d'analyse, on observera que :

- 1. Même s'il change, le bénévolat/volontariat reste porteur de sens dans notre société (des gens continuent à s'engager et à se réunir autour de projets au service d'autres) pour autant que cet engagement soit clairement défini. L'enjeu pour les PO est dès lors de pouvoir clarifier leur demande d'engagement.**
- 2. La qualité de l'enseignement est de plus en plus au cœur des préoccupations des mondes économique, politique, culturel, citoyen... La participation à un PO est une manière d'offrir la possibilité de contribuer activement à la qualité de l'enseignement.**

- 3. Lorsqu'on interroge les gens, particulièrement en dehors du monde enseignant, la plupart d'entre eux disent ne jamais avoir été sollicités. Par contre, d'autres, déjà présents dans le monde de l'enseignement sont trop régulièrement sollicités. L'enjeu pour les PO est d'oser élargir le cercle des personnes sollicitées et de se donner les moyens de les convaincre qu'elles peuvent contribuer utilement à l'organisation de l'enseignement, même si elles n'ont pas encore d'expérience utile au sein de celui-ci.**

En conséquence

Compte tenu de ces observations, il y a une nécessité pour les conseils d'administration des PO :

- de se donner les moyens d'expliquer leur action et préciser leurs besoins de compétences
- d'ouvrir l'horizon du recrutement.

Cela nécessite d'en faire une priorité de leur action, de réinterroger leur manière de fonctionner, de solliciter de nouveaux membres... Et de veiller à en faire une préoccupation constante. Autrement dit, de mettre en place une politique active de recrutement.

VERS UNE POLITIQUE ACTIVE DE RECRUTEMENT

1. Préparer la manière de solliciter, organiser l'accueil

Pour réussir un recrutement volontaire aujourd'hui, il ne s'agit plus de simplement demander si on accepte de venir donner un coup de main au PO. L'évolution de l'engagement volontaire amène à préciser la demande au moment de la sollicitation.

Les questions légitimes que se posent des candidats potentiels sont :

- À quoi cela peut bien servir ?
- Quels sont vos projets ?
- Je n'y connais pas grand-chose à l'enseignement, à quoi pensez-vous que je sois utile ?
- Qu'est-ce qu'on va me demander de faire ?
- Quelles seront mes responsabilités ?
- Pour combien de temps ?

Et, dans un mode de vie où l'on se partage entre diverses activités, des questions se poseront aussi sur le rythme des réunions et le temps que cela va prendre.

Il s'agit, comme PO recruteur, de pouvoir préciser sa demande, d'être en mesure d'expliquer :

- **ce qu'est un PO, sa mission**
- **la manière dont le PO fonctionne**
- **ce que le PO souhaite réaliser dans les prochaines années, les défis à relever**
- **les compétences que le PO recherche**
- **l'engagement que le PO demanderait aux personnes sollicitées (temps, durée de mandat...)**
- **le contexte dans lequel le PO fonctionne et les ressources dont il dispose, en ce compris les services sur lesquels il peut s'appuyer**

Une série d'explications sur le rôle d'un PO sont communes et peuvent être reprises dans le document disponible sur le site de l'enseignement catholique en suivant (ou retapant) le lien suivant :

http://enseignement.catholique.be/segec/fileadmin/DocsFede/Service_segec/po/depliant_PO_100111.pdf.

À terme, le CA veillera à régulièrement se repencher sur ces explications afin de les enrichir, les affiner, les modifier en fonction des expériences.

Mais chaque PO a ses propres caractéristiques, ses propres besoins et ses propres projets. Il s'agit donc, avant de se lancer dans une démarche de sollicitation, de réfléchir, au sein du CA, aux réponses à apporter à ces différentes questions. Ce travail ne sera certainement pas bouclé en une seule réunion et devra revenir sur la table à plusieurs reprises.

1.1. Clarifier le fonctionnement du PO

Le travail de clarification nécessaire pour améliorer le recrutement demandera de réinterroger et d'oser modifier certaines habitudes ou modes de fonctionnement. L'objectif sera de faciliter l'intégration et l'investissement des nouveaux membres.

A. Instaurer une logique de mandats limités dans le temps

Instaurer un mécanisme de mandats limités dans le temps (4, 5 ou 6 ans) permet de clarifier les contours de la sollicitation adressée à un volontaire.

Par ailleurs, l'instauration de mandats limités dans le temps contribuera au dynamisme de l'association en

1. rythmant la vie de l'association grâce à des échéances connues
2. évaluant régulièrement le mode de fonctionnement du CA et de l'AG
3. redonnant régulièrement de la légitimité au CA et à ses membres
4. reposant régulièrement la question de la composition et du fonctionnement du PO (et pas uniquement quand le mandat du président arrive à échéance).

La mise en place de mandats doit s'inscrire dans les statuts de l'ASBL.

B. Clarifier l'organisation au sein du PO

Faire une autoévaluation de l'organisation et du fonctionnement du PO est souvent une bonne manière de débiter ou de relancer une dynamique de recrutement. C'est en effet à partir de cette évaluation que le PO pourra se remettre en état de trouver les bonnes personnes pour le bon job.

Si diverses manières de faire peuvent s'envisager, des grilles d'analyse telles que celles proposées dans l'outil [« Améliorer la qualité du fonctionnement du PO »](#)¹ peuvent aider à structurer le travail.

Parmi les principaux éléments qui permettront de favoriser le recrutement de nouveaux membres et administrateurs, on sera attentif à :

- 1. Définir un calendrier annuel de réunions**
- 2. Structurer l'organisation interne du PO et particulièrement du CA du PO :**
 - **Définir un fonctionnement collectif où chaque administrateur s'implique** dans la préparation et le suivi des décisions en fonction de dossiers ou de problématiques à traiter (ex. : recrutement et évaluation d'une direction, suivi de chantier, analyse financière...). Ceci permettra non seulement de soulager ceux qui portent trop (souvent le président aujourd'hui) mais surtout de motiver certains à s'investir d'avantage. Les réunions de CA pourront également ainsi être plus dynamiques et moins longues. Pour cela, on peut :
 - définir des fonctions basées sur les domaines d'activités cités plus haut et mandater un membre du PO (ou un externe) dans chacune de ces fonctions en se basant sur les domaines personnels de compétences ;
 - mettre en place un fonctionnement par petits groupes de travail ou comités du CA chargés de préparation et de suivi des décisions de CA. Cela permettra également de faire appel, pour certains dossiers à des experts externes ou des membres de l'AG appelés à s'investir ponctuellement dans ces groupes.

Un travail de ce genre se mènera en CA. Il doit cependant être préparé. On conseillera donc de confier à une personne ou, de préférence, à un groupe de travail de quelques personnes, la préparation des réflexions, par l'apport d'idées, de « pierres à casser » et la rédaction, dans une présentation cohérente, de la synthèse des idées échangées.

Si le PO ne trouve pas de ressources internes, il pourra faire appel à une aide extérieure pour mener ce travail d'analyse. Les services diocésains peuvent aussi apporter leur soutien et un accompagnement pour cela.

¹ Le document est disponible ici : <http://admin.segec.be/Documents/7417.pdf>

- **Définir un Règlement d'ordre intérieur (ROI)** pour pérenniser et structurer l'organisation et les manières de travailler, celui-ci précisera notamment :
 - les fonctions et les rôles, plus particulièrement le rôle principal du président de PO afin que celui-ci ne soit pas le seul à incarner le PO et à assumer les tâches de suivis et les missions de représentation.
 - les contours des mandats et délégation de pouvoirs
 - la manière de passer de la discussion à la décision.

Le document « [Modèle de ROI d'une ASBL PO](#) »² est disponible pour aider à la rédaction.

C. Construire une vision commune

Identifier des défis, des réalisations que le PO entend mener dans les 5 à 10 années à venir et fixer des priorités d'actions permet d'identifier le type de travaux à mener, les besoins organisationnels et les compétences à mobiliser. Cela permet aussi de concrétiser la raison d'une sollicitation, de motiver les candidats par des perspectives concrètes à leur engagement.

1.2. Définir les compétences dont le PO a besoin

Évaluer et organiser le fonctionnement interne permet aussi de voir les forces dans l'organisation mais aussi les manques et les faiblesses. Cela permettra notamment d'identifier des profils de compétences nécessaires rapidement, à moyen terme ou à long terme.

Cela servira à définir plus précisément les profils que l'on cherche ou ce que l'on doit développer dans le cadre d'une politique active de recrutement, en pensant que les candidats doivent avoir des compétences de base dans un domaine mais que celles-ci pourront s'affiner, se développer ou s'adapter au contexte particulier de l'enseignement notamment grâce à des formations. On se rappellera à ce propos que le développement des connaissances est une des motivations à l'engagement.

1.3. Organiser la sollicitation

Au moment de la sollicitation, le message doit être clair sur ce qu'on attend de la personne.

On doit être en mesure d'expliquer les attentes générales mais aussi les attentes plus spécifiques par rapport à une personne en termes de mission ou de projet à réaliser. On doit aussi estimer la durée de l'engagement et le temps que cela demandera régulièrement.

Le travail de clarification expliqué ci-dessus sera utile à nourrir la demande.

On doit aussi rassurer sur le fait que la personne ne doit pas être compétente en tous domaines. Notamment, pour un certain nombre de profils, il faudra rassurer en ce qui concerne les connaissances de l'enseignement (à la fois la pédagogie ou la réglementation et l'organisation scolaire).

Le service Pouvoirs organisateurs du SeGEC propose chaque année une série de formations pour les membres de PO. Les informations sont disponibles sur le site internet : <http://enseignement.catholique.be/segec/index.php?id=128>

² Le document est disponible ici : <http://admin.segec.be/Documents/7051.pdf>

1.4. Organiser l'accueil d'un nouveau membre

Les premiers contacts sont importants à la fois pour mettre le nouveau venu en confiance mais aussi pour lui permettre de remplir son rôle pleinement le plus rapidement possible (même si, comme pour toute fonction, un temps d'adaptation sera nécessaire).

On pensera notamment à :

- **Donner des informations de base (statuts, ROI, calendriers des réunions, rapports des réunions précédentes, documents utiles pour la compréhension du fonctionnement général et pour les dossiers particuliers dont le membre sera chargé,...)**
- **Présenter les différentes personnes clés (directeurs, sous-directeurs, autres membres du CA, partenaires utiles dans le cadre de la mission ...)**
- **Prévoir, si possible, une rencontre avec le prédécesseur chargé des dossiers particuliers.**

2. Développer des réserves de recrutement

Face aux difficultés de recrutement, il est important de bien distinguer le recrutement à court terme (faire face aux difficultés actuelles) et le recrutement à long terme (faire en sorte que les difficultés ne se présentent plus).

Si le travail de clarification et d'amélioration du recrutement est nécessaire à court terme, le CA du PO veillera à stimuler les réserves de recrutement de membres et administrateurs, pour faciliter le recrutement à moyen et long terme.

Quelques pistes peuvent être travaillées pour permettre de développer ces réserves :

2.1. Créer et garder le contact avec divers publics proches de l'école

Pour développer des réserves de recrutement, il est utile de réfléchir à des moyens de garder le contact, avec différents publics. On peut, à titre d'exemples, citer :

- Les anciens élèves ou les anciens parents
- L'associatif proche de l'école (le comité des fêtes, le comité de quartier, les associations paroissiales, les associations de jeunesse, les écoles de devoirs, les autres associations partenaires, les associations de pensionnés volontaires...);
- Les anciens enseignants/directeurs d'autres établissements ;
- Les entreprises/commerçants proches de l'école (les indépendants installés dans le quartier, les fournisseurs, les entreprises qui accueillent des stagiaires, les experts déjà sollicités sur certains dossiers...);
- ...

Constituer des bases de données et penser à informer ces contacts, tout comme les bénéficiaires et parties prenantes que sont enseignants, parents et élèves, associations proches, sur la vie du PO, ce qu'il fait, qui en fait partie, ... est un enjeu important aussi dans le cadre du recrutement et du renouvellement. La transparence développe la confiance et favorise ensuite l'engagement.

2.2. Définir les bons moments de sollicitations par rapport à ces publics

Dans la mise en place d'une politique de recrutement à long terme, il est bon de planifier les moments propices pour solliciter de nouveaux membres d'AG ou de CA.

Exemples :

- solliciter certains parents de 6^e année, dont les enfants terminent leur parcours dans l'établissement, permet à la fois d'être sûr de l'adhésion au projet d'école et de pouvoir compter sur des profils professionnels divers, sans risquer les conflits d'intérêts ;
- se rappeler au souvenir des anciens élèves après leurs études supérieures et/ou une première expérience professionnelle peut aussi être une solution mais demande la mise en place d'une association d'anciens pour garder le contact entre temps ;
- solliciter des entrepreneurs ou responsables en entreprises après une expérience de collaboration avec l'école (accueil de stagiaires,...) ;
- solliciter des (ex-)responsables d'associations proches de l'école en fin de mandat permet de pouvoir compter sur des expériences de gestion d'association ;
- solliciter de « nouveaux » retraités parmi ses connaissances ou via des associations permet de proposer une activité ciblée au moment où ils cherchent à rester actifs dans des projets porteurs de sens.

2.3. Définir des étapes dans la sollicitation pour permettre une intégration progressive

Faire entrer les personnes progressivement dans le PO leur permet de prendre le temps de connaître l'ASBL avant d'exercer des responsabilités plus importantes. Cela permet aussi, aux responsables de l'association, d'apprendre à connaître les personnes.

Exemples :

- demander de participer à l'AG d'abord, pendant un certain temps, avant de solliciter pour le CA,
- demander une aide comme expert sur un dossier avant de proposer d'autres fonctions. Intégrer des experts externes dans des GT ou les mandater pour certaines tâches particulières (suivi d'un chantier, analyse financière, ...), c'est une manière de les intéresser à l'enseignement, de voir leur intérêt pour le projet porté par le PO et d'ensuite les associer à l'AG voire au CA.

2.4. Se définir des objectifs de recrutement, se répartir les sollicitations et fixer une échéance pour le faire

Exemples :

- chaque membre du CA sollicite 2 ou 3 personnes au cours de l'année pour agrandir l'AG ;
- les membres du CA constituent une liste des gens à solliciter en choisissant 2 personnes par catégorie de profils : indépendant ou entreprise, anciens élèves/parents, associations locales, ...

2.5. Veiller au bon fonctionnement de l'AG

L'assemblée générale est une réserve de recrutement pour le CA du PO. Améliorer son fonctionnement est une manière de préparer le renouvellement des administrateurs.

Élargir sa composition :

- Avoir une AG largement plus grande que le CA: au moins 2 voire 3 fois la taille du CA garantit son rôle de contrôle du CA et surtout permet de garder un contact avec des personnes susceptibles de faire partie d'une réserve de recrutement pour celui-ci ;
- Diversifier la composition de l'AG par différents apports : penser à solliciter des gens « hors-enseignement » parmi les connaissances, les parents dont les enfants quittent l'école, les anciens de l'école... Penser la composition de l'AG en bonne articulation avec les organes de concertation et de participation qui se sont multipliés et dont les missions ont évoluées : conseil de participation, AG des profs, ICL, CE... afin d'éviter que l'AG ne soit un lieu où l'on rejoue la même pièce qu'ailleurs ; plutôt permettre qu'elle ait sa propre dynamique permettant à d'autres de s'y investir.

Dynamiser son fonctionnement :

- Veiller à l'information de l'AG en assurant la transparence mais aussi l'intéressement à la réalité de ce qui se fait, se construit dans les écoles. Dans ce cadre, ne pas hésiter à être didactique car les tableaux de chiffres des comptes et budgets ainsi que les nombreux acronymes utilisés dans le monde de l'enseignement peuvent lasser ou effrayer. Expliquer à des gens « externes » est à la fois enrichissant pour ceux qui doivent le faire mais permettra surtout de créer de la motivation par le sentiment d'apprendre et de comprendre.
- Faire autre chose que le strict nécessaire (comptes et rapports annuels) mais faire de l'AG un lieu de réflexion élargi sur la vision d'avenir, un lieu de partage de ce qui se vit dans l'école ou les écoles, des défis que l'enseignement doit relever. Il faut rendre les choses concrètes pour que des membres s'y intéressent.
- Associer des membres de l'AG dans des GT initiés par le CA peut aussi être une manière d'approfondir un engagement et constituer une bonne stratégie de recrutement de futurs administrateurs.