



Photo : Institut Notre-Dame Beauraing

## POUVOIRS ORGANISATEURS

# Conjuguer volontariat et professionnalisme

### PERSPECTIVES

Constats et défis

### PRATIQUES

Une fusion qui sort de l'ordinaire  
Effet « boule de neige »  
Une union, sans fusion  
Pas sans la confiance

### VOLONTARIAT

Quand des jeunes s'engagent...

**759** asbl Pouvoirs organisateurs, 10 000 volontaires. Ces deux chiffres permettent de prendre la mesure du modèle d'organisation de l'enseignement catholique, qui repose sur l'engagement de milliers de bénévoles donnant de leur temps et de leurs compétences pour participer à la gestion des écoles.

Devenir membre d'un PO, c'est assumer des responsabilités, mais « *c'est aussi un enrichissement personnel énorme* », explique **Axel DE ROOVER**, qui s'est engagé dans un Conseil d'administration il y a quelques années. « *On a le sentiment de faire quelque chose d'utile pour la société* », ajoute-t-il.

Ce n'est pas **Philippe THIRY** qui va le contredire. « *Quand on des capacités, on doit aider les plus faibles et partager au maximum le message chrétien* », explique ce chef d'entreprise, président d'un PO organisant actuellement pas moins de 23 implantations.

Et les défis ne manquent pas. **Stéphane VANOIRBECK**, directeur du Service PO du SeGEC, en voit principalement trois. Outre la question du renouvellement des membres, le développement de synergies, voire le regroupement de PO, il pointe, à un horizon rapproché, l'entrée des écoles dans les plans de pilotage. Pour les aider dans leurs missions, le service propose différents outils, ainsi que des formations tout au long de l'année. « *Nous sommes convaincus, dit-il, que l'on peut à la fois être volontaire dans son engagement et professionnel dans son mode de fonctionnement.* » Bonne lecture ! ■

Conrad van de WERVE

# Constats et défis

Interview : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

Le modèle associatif et la liberté qui le caractérise sont sans doute ce qui définit le mieux le type d'organisation du réseau d'enseignement libre catholique. Mais cette liberté a un corollaire immédiat : une infinité de modèles et des fonctionnements parfois très différents. Comment les Pouvoirs organisateurs (PO) font-ils face aux grands défis d'aujourd'hui et de demain ? C'est la question posée par *entrées libres* à **Stéphane VANOIRBECK**, qui répond ici en toute transparence et sans langue de bois.



Formation à l'intention des membres de PO

Photo : Conrad van de WERVE

**Vous êtes responsable du Service PO depuis un an. Quels sont vos principaux constats ?**

**Stéphane VANOIRBECK :** Grâce à mes rencontres (diocèses, entités, CES, PO individuels), j'ai pu observer avant tout une grande diversité, depuis le « petit » PO composé de trois administrateurs et d'une personne qui « fait l'Assemblée générale » jusqu'au « méga » PO comptant plus de dix membres dans le Conseil d'administration (CA) et une Assemblée générale (AG) d'une vingtaine de personnes. Le tout saupoudré ici et là d'une dose plus ou moins grande de participation des parents et des membres du personnel à l'Assemblée générale, voire au Conseil d'administration (ce qui pose évidemment la question de la « bonne gouvernance », avec la double casquette « employeur/employé »).

**Et tous les PO ne fonctionnent pas de la même manière ?**

**StV :** Là aussi, on voit de tout ! Du CA qui se réunit tous les mois avec deux, voire trois AG annuelles au CA/AG qui se réunit... une fois par an ! Beaucoup de PO se sont « professionnalisés », ont recherché les compétences qui leur manquaient ou participent en nombre aux formations organisées pour eux. Certains Conseils d'administration y viennent même en groupe, c'est notamment le cas des PO qui se sont rajoints.

Mais on doit bien constater aussi sur le terrain que certains PO ne fonctionnent plus de façon idéale, se réunissant peu ou concentrant l'ensemble des responsabilités sur une seule personne, qui peine à rendre des comptes... quand elle n'a tout simplement parfois plus personne à qui en rendre !

Si certains PO assurent leur renouvellement de façon régulière, d'autres ne semblent pas très enclins à entrer dans le 21<sup>e</sup> siècle, avec tout ce qu'il demande en termes de respect des différentes législations. C'est parfois le règne du « *On a toujours fait comme ça !* » Comment, dans ce cas, attirer de nouvelles personnes, sans doute plus au fait d'un fonctionnement « moderne » et collectif d'une asbl ?

**De nombreux PO réfléchissent aujourd'hui à leur avenir... La fusion est-elle LA solution ?**

**StV :** Il n'y pas de modèle standard. Les instances du SeGEC ne se sont pas prononcées pour ou contre un grand mouvement de « fusion » de PO. Ce qu'on peut dire, c'est que des réflexions ont lieu et que des fusions sont menées à bien. À chaque fois, cela sous-entend un travail de préparation plus ou moins long, mené en première ligne par les Services diocésains, avec le soutien du Service PO et du Service juridique du SeGEC lorsque c'est nécessaire. Cette année scolaire a ainsi vu plusieurs projets d'envergure aboutir<sup>1</sup>.



Tout n'est pas simple pour autant. Dans un certain nombre de cas, les procédures se sont arrêtées, faute d'accord satisfaisant entre les parties. Mais ici et là, sous différents modèles, des solutions sont mises en place pour mutualiser certains besoins ou certaines fonctions.

S'il est en effet difficile, voire impossible pour un PO d'engager sur fonds propres un responsable « bâtiment » ou un conseiller en prévention, cela devient tout à fait possible lorsqu'on le fait à quatre ou cinq. Certaines entités ont aussi mis en place des dispositifs visant à décharger les directions de la gestion administrative ou de celle du personnel ouvrier. L'essentiel, en cette matière, est de se mettre autour de la table et de réfléchir à la solution qui convient le mieux localement en fonction des besoins.

### Précisément, quels sont-ils, ces besoins ?

**StV** : Il ne faut pas s'en cacher : la gestion d'un PO, à *fortiori* s'il regroupe plusieurs établissements et/ou niveaux d'enseignement, se professionnalise de plus en plus et demande des compétences importantes, malheureusement souvent difficiles à trouver. Faut-il pour autant abandonner le modèle associatif basé sur le volontariat, qui fait notre richesse et notre force... mais peut-être aussi notre faiblesse ? Je ne le pense pas.

Mais il me semble important, d'une part, que le SeGEC dans son ensemble (l'avenue Mounier et les Services diocésains) puisse jouer son rôle de soutien aux PO en mettant à leur service les ressources et les outils adéquats, et d'autre part, qu'on réfléchisse, avec les PO qui le souhaitent, à la professionnalisation de certaines fonctions par la mutualisation de moyens.

### À quels grands défis les PO sont-ils appelés à faire face ?

**StV** : J'en identifie principalement trois. Tout d'abord, à court terme dans l'enseignement obligatoire, l'entrée dans les plans de pilotage. Les directions du fondamental et du secondaire qui appartiennent à la première vague sont en pleine formation. Des outils de « scanning », de « miroir » sont en train d'être préparés à l'usage des directions. Les PO vont également devoir se préparer à ces plans de pilotage, et le défi n'est pas mince : soutien à apporter à la direction, nécessité de comprendre de quoi il retourne, validation du plan de pilotage avant d'aller le négocier avec le délégué aux contrats d'objectifs...

Ensuite, à moyen terme, et cela vaut tant pour les PO d'enseignement que pour les internats et les centres PMS, une réflexion devra être menée au sein de chaque PO pour voir que mettre en place afin de se renouveler.

Enfin, il sera utile de se pencher sur ce qu'il est possible d'envisager avec les autres PO de la région pour mettre en place des synergies, partager des compétences ou... regrouper les forces.

### Cela implique également de nouveaux défis pour le Service PO...

**StV** : Effectivement ! Nous allons essayer de mettre en place un vadémécum « Plan de pilotage » pour le PO : quand doit-il absolument intervenir dans le processus ? Quel soutien apporter à la direction ? Quels sont les outils dont on dispose ? Des formations devront aussi être organisées. Le SeGEC réfléchit, quant à lui, à dégager des moyens humains pour accompagner les PO dans cette problématique.

Pour ce qui est de leur renouvellement et/ou leur recomposition, nous aurons aussi à proposer des outils aux PO ou aux groupes de PO pour les aider à s'interroger et à mettre en place les stratégies nécessaires. Récolter les bonnes pratiques et les transmettre sera un bon moyen d'éviter à chacun de devoir réinventer la roue.

### Pourriez-vous nous en dire plus au sujet des formations à destination des PO ?

**StV** : Les moments de formation proposés par le Service PO tentent, à côté des formations récurrentes (statuts, asbl, etc.), de refléter les grandes priorités de l'année et sont un des soutiens que les services du SeGEC peuvent apporter aux PO. L'objectif du Service PO, à travers ces quelques heures de formation, est de permettre aux membres et présidents de PO de se sentir plus à l'aise avec certains aspects du « métier » de PO, mais aussi de mieux connaître les services et ressources que l'enseignement catholique développe, ainsi que les personnes qui, chaque jour, peuvent les soutenir et les conseiller dans leur réflexion, leurs choix et leurs politiques.

Ces formations connaissent un succès croissant en nombre de participants, mais on constate malgré tout que certains PO n'y viennent jamais. Il serait important de les interroger afin de connaître les raisons de cette absence. Ces moments sont, en effet, aussi des occasions de partager des expériences et d'ainsi faire réseau.

Les responsabilités d'un PO nécessitent une vigilance et une approche de plus en plus « professionnelle » et pointue, liée à la multiplicité et à la technicité des dossiers. Le Service PO est convaincu que l'on peut à la fois être volontaire dans son engagement et professionnel dans son mode de fonctionnement et dans son souci de partager et de développer ses propres compétences au service d'un projet porté avec d'autres. ■

1. Voir pp. 4-5 du dossier et suivantes

## En chiffres

Près de 10 000 volontaires s'investissent au sein des 759 asbl Pouvoirs organisateurs d'écoles, d'internats ou de centres PMS. Elles se répartissent comme suit :

- 176 asbl PO dans le diocèse Bruxelles-Brabant ;
- 160 dans celui de Liège ;
- 170 dans celui de Namur ;
- 253 dans celui de Tournai.

Niveau d'enseignement	Nombre d'asbl PO	
Fondamental	436	606 asbl PO actives dans un seul niveau d'enseignement
Secondaire	105	
Supérieur	8	
Promotion sociale	10	
Centres PMS	29	
Internats	18	
Multi-niveaux	153	153 asbl PO actives dans plusieurs niveaux d'enseignement

## Les missions

*L'asbl Pouvoir organisateur :*

- est garante de la bonne gestion de l'/des école(s) dans tous les domaines ;
- trace une vision de l'avenir et la traduit dans tous les domaines de la gestion (prévision) ;
- garantit les bonnes relations avec les partenaires proches (centres PMS, autres écoles et PO, services diocésains, associations locales...) et veille à se positionner (ainsi que l'école) dans son environnement (participation et communication).

*Domaines d'activité et apport de compétences :* pédagogie, animation pastorale, finances, administration/organisation scolaire, gestion du personnel, infrastructures et patrimoine, sécurité et bien-être, communication et relations

*Apport complémentaire :* mobilisation des compétences externes (expertises)

## Pratiques

Quatre Pouvoirs organisateurs d'écoles fondamentales de notre réseau (Flémalle, Grâce-Hollogne, Horion-Hozémont et Seraing) ont récemment fusionné. Une décision murement réfléchie, qui touche 13 directions, 23 implantations et presque 3000 élèves.

# Une fusion qui sort de l'ordinaire

Marie-Noëlle LOVENFOSSE

« Il y a 5 ans, détaille **Jean-François DELSARTE**, quand j'ai pris mes fonctions de directeur diocésain de Liège pour l'enseignement fondamental, j'ai entrepris de rencontrer l'ensemble des PO et des directions du diocèse. Trois ans après, j'étais en mesure d'opérer une série de constats. » Et le moins que l'on puisse dire, c'est que les situations sont très diverses et parfois peu réjouissantes, certains PO se posant beaucoup de questions, ne parvenant pas à se renouveler, devant gérer des tensions diverses ou s'englantant dans des situations de paupérisation.

## Compétences identifiées

Bien décidé à s'inspirer de ce qui fonctionne, J.-Fr. DELSARTE a travaillé sur base de modèles de PO efficaces, où les compétences sont clairement identifiées et réparties entre des personnes qui s'investissent parce qu'elles valorisent un acquis professionnel. « Nous nous sommes aussi appuyés sur le dossier « Bonne gouvernance » du SeGEC, précise-t-il. La fusion n'est pas toujours LA solution, mais dans le cas évoqué ici, elle a paru vraiment souhaitable. Nous avons déjà un centre de gestion administratif commun aux PO concernés, et cela semblait un point de départ intéressant pour l'envisager. J'ai constitué un « comité de pilotage » qu'on a baptisé Soleil, symbole de lumière et d'énergie, les rayons renvoyant à l'ensemble des implantations. »



L'école libre d'Horion-Hozémont, l'une des 13 écoles appartenant au nouvel ensemble

Composé de huit représentants de PO, deux du SeDEF<sup>1</sup> (dont J.-Fr. DELSARTE) et un membre de l'équipe d'inspection épiscopale, ce groupe s'est attaché à définir ce que devrait être l'enseignement catholique de la Haute-Meuse liégeoise dans un délai de 10 ans. « Entre chaque réunion, les représentants sont retournés vers leur CA pour exposer les éléments construits et les faire valider. On a eu des retours réguliers du terrain, et des réunions ont eu lieu tous les mois pendant près de 3 ans. À partir de la deuxième année, le processus était mûr ! », ajoute le directeur diocésain.

### La bonne personne au bon endroit

Mandaté par le comité de pilotage, J.-Fr. DELSARTE a présenté aux AG, aux CA et aux équipes éducatives concernés l'organisation envisagée, à savoir : une double articulation entre un CA central gérant de manière transversale l'ensemble des compétences régaliennes d'un PO (finances, comptabilité, sécurité juridique et administrative) et un comité de gestion local, propre à chaque école, ayant une mission d'accompagnement du directeur sur des objets clairement spécifiés dans un cahier des charges.

Pour le directeur diocésain, la richesse du projet tient au fait que les règlements d'ordre intérieur du CA, mais aussi des comités de gestion locaux, ont été réécrits, de manière à ce que chacun sache clairement ce qu'il doit faire là où il est. Il restait alors à régler les détails techniques et à trouver les bons administrateurs à mettre aux bons endroits pour réussir la dimension collective. « Depuis 2 ans, nous nous rendons au Salon du volontariat à Liège, ce qui nous a permis de trouver quelque 40 membres pour renforcer les PO existants, se réjouit J.-Fr. DELSARTE. Dans la nouvelle structure évoquée ici, nous pouvons compter sur quatre personnes qui ont des compétences extrêmement pointues dans les domaines juridique, comptable, communication et bâtiments. Ce sont des trentenaires, anciens responsables de mouvements de jeunesse, qui ont envie de s'investir dans un projet humaniste intéressant et ambitieux. »

### Donner le temps au moteur de chauffer

Mettre sur les rails un tel projet demande beaucoup de temps et d'énergie, tant il convient à la fois de « secouer le cocotier » et de marcher sur des œufs, car dès qu'on évoque une possible fusion, apparaissent rapidement des questions délicates liées à l'emploi, aux personnes, aux dettes, aux bâtiments, etc. Ce n'est pas **Philippe THIRY**, le président de ce tout nouveau « super PO », qui dira le contraire. Chef d'entreprise dans l'agro-alimentaire depuis 30 ans, il est devenu, il y a quelques années, membre puis président du PO d'une école comptant trois directions et six implantations. S'il s'attendait, au départ, à quelques réunions par an, il explique consacrer au récent projet de fusion pas moins de 3h par jour en moyenne. « Quand on m'a demandé de diriger cette nouvelle structure, précise-t-il, j'ai accepté à la fois en tant que chef d'entreprise soucieux que l'école catholique offre une formation solide aux enfants et aux jeunes pour qu'ils puissent s'accomplir en trouvant un emploi, et en tant que chrétien convaincu, que quand on a des capacités, on doit aider les plus faibles et partager au maximum le message chrétien. »

Bien conscient des difficultés qui sont celles de plusieurs PO aujourd'hui (essoufflement et âge avancé de la plupart des membres, manque d'organisation transversale et pénurie de bénévoles compétents face à une législation de plus en plus complexe...), Ph. THIRY insiste sur la nécessité de créer des structures où chacun sache exactement ce qu'il a à faire. « Dans le nouveau PO, explique-t-il, on a créé plusieurs cellules : pédagogique, pastorale, relations humaines, bâtiments et logistique, finances, communication. Il appartiendra aux personnes responsables d'aller voir dans les 23 implantations ce qui fonctionne bien et d'appliquer ailleurs les bonnes pratiques. La machine se lance peu à peu, et on doit apprendre à travailler ensemble. D'une école à l'autre, les réalités et les habitudes sont différentes. On essaie de gérer les choses l'une après l'autre, sans provoquer trop de levées de boucliers. Il faudra donner le temps au moteur de chauffer. » ■

1. Service diocésain de l'enseignement fondamental



# Effet « boule de neige »

Interview : Conrad van de WERVE

À Dinant, l'idée de fusionner les Pouvoirs organisateurs de l'enseignement secondaire remonte à plusieurs années.

C'est à présent chose faite depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier, mais le renouveau va bien au-delà... **Alain KOEUNE**, administrateur-délégué du Collège Notre-Dame de Bellevue<sup>1</sup>, nous en dit plus.

“ En fait, nous avons complètement restructuré l'offre d'enseignement sur Dinant. Le contexte est le suivant : nous connaissons une perte d'élèves dans le premier degré de l'enseignement qualifiant. Notre ville a aussi connu des évolutions socio-économiques et démographiques importantes. Par ailleurs, l'Institut Cousot, qui organise l'enseignement qualifiant, devait revoir ses structures. L'une des trois implantations a dû fermer, devenant trop exigüe pour accueillir le premier degré. Ensuite, le CEFA était en fin de bail...

Au vu de tout cela, nous avons réorganisé les infrastructures du qualifiant et d'une section d'enseignement fondamental qui devait déménager pour des raisons de vétusté des bâtiments. La manœuvre a été rendue possible grâce à l'achat d'un bâtiment supplémentaire, et tout cela nous a conduits, en définitive, à revoir l'offre d'enseignement. Quant à la fusion des deux asbl Pouvoirs organisateurs<sup>2</sup>, elle constitue la première étape. La seconde sera la fusion des écoles le 1<sup>er</sup> septembre prochain. Les nouvelles implantations ouvriront dans un contexte de renouveau du centre-ville (celui-ci a été marqué par une longue période de travaux qui a perturbé la vie locale). Ce renouveau de l'enseignement catholique dinantais passera aussi par une nouvelle dénomination et un nouveau logo, qui seront rendus publics tout prochainement.

Il est certain que la fusion des PO va aussi notamment permettre des économies d'échelle. Je pense à toute une série de frais, à la redistribution des rôles au sein des structures administratives... De nombreuses collaborations existaient déjà préalablement. L'internat, par exemple, accueille tant les élèves du général que du qualifiant, une série d'enseignants se partagent sur différentes implantations, et les directions collaborent déjà régulièrement.

Si la fusion a été bien reçue, il est certain que celle-ci a créé aussi des inquiétudes, ce qui est bien normal dans pareille situation. On bouleverse des habitudes, et le changement entraîne aussi des modifications en termes de statuts et de mobilité des membres du personnel. Mais il n'y a pas eu de levée de boucliers ou de difficultés majeures. Nous avons ici l'espoir de reconstruire une nouvelle école avec une nouvelle identité et une nouvelle culture. Notre état d'esprit est d'amorcer quelque chose de nouveau pour l'enseignement catholique dinantais, sans toutefois renier l'histoire des établissements. » ■

1. Avant la fusion, il était également membre du PO de la Communauté scolaire éducative Georges Cousot.

2. Collège Notre-Dame de Bellevue et Communauté scolaire éducative Georges Cousot (en ce compris une section fondamentale issue d'une autre asbl dinantaise)

## Pas sans la confiance

Brigitte GERARD

Et entre un directeur et son Pouvoir organisateur, comment ça se passe ? Il y a sans doute autant de situations que de PO, mais comme toute relation, celle-ci doit idéalement reposer sur la confiance... C'est ce que nous explique **Brigitte GARRÉ**, directrice de l'école fondamentale Saint-Joseph à Evere.

“ Mon école fait partie du PO de la Sainte-Famille d'Helmet, qui regroupe quatre établissements scolaires. Nous l'avons rejoint il y a une dizaine d'années, suite à une fusion. J'entretiens avec lui une relation de qualité et de confiance. Chaque direction a un administrateur référent, qui est notre contact privilégié. Tous les mois environ, nous avons un « bureau de directions » avec les deux administrateurs-délégués. On y fait le point sur les réalités de l'école, ce qui va bien, les difficultés... Cela nous permet de préparer les

réunions du CA, de voir ce qu'il faut y discuter ou ce qui peut se décider directement.

Au CA, on s'occupe essentiellement de la gestion des dossiers des enseignants, des bâtiments, des ressources financières, des budgets. Pour les gros investissements, nous essayons de créer des synergies entre les différentes écoles. Le CA traite aussi la question de la formation, du futur plan de pilotage, la gestion des organes de concertation, ainsi que les « nouvelles d'écoles »... Il y a deux Assemblées générales par an, où sont abordés les rapports d'activités et les questions

# Une union, sans fusion

Brigitte GERARD

« Le « Club des six » n'est pas le résultat d'une fusion entre les PO des écoles concernées, mais une asbl spécifique qui les aide à améliorer leur gestion et à réaliser des économies d'échelle. La réflexion a débuté vers 2008. Cela faisait un petit temps que les PO partageaient leurs idées, leurs expériences, mais ils n'avaient pas les moyens d'engager chacun un ouvrier, une secrétaire... C'est progressivement qu'est née cette idée de fonder une asbl, et le « Club des six » a vu le jour en 2013.

Nous avons alors engagé un ouvrier commun aux six écoles, qui peut intervenir partout, ce qui permet d'effectuer des économies grâce au partage de matériel. Nous centralisons aussi des informations, notamment relatives aux marchés publics, qui font également l'objet d'économies d'échelle. Faire livrer le mazout aux six écoles en même temps permet, par exemple, de bénéficier d'un prix intéressant. Le « Club des six » constitue aussi un point de contact pour gérer certains dossiers, comme les assurances. Enfin, nous souhaitons actuellement engager quelqu'un, mais sommes en pleine réflexion : avec le futur plan de pilotage, aurons-nous besoin d'un secrétariat commun ou d'autres fonctions pour aider les directeurs ? Le « Club des six » s'occupe uniquement de ce que les PO ont décidé de mettre en commun. À côté de ça, ceux-ci gardent leurs propres réunions et restent indépendants.

Nous n'avons pas opté pour une fusion, mais cette idée reste présente. Les gens ont leurs habitudes, ils aiment leur école, ils la connaissent, elles ont leurs spécificités, des projets pédagogiques différents... Nous optons dès lors, pour le moment, pour poursuivre ce partage d'expériences et cette mutualisation de services. Les bénéfices sont évidents, même s'il n'est pas toujours simple de devoir aligner six avis différents. Une autre difficulté est que notre travail n'est pas toujours connu à l'extérieur de l'école, et qu'il n'est pas facile de trouver des volontaires pour rejoindre le CA.

Pour l'avenir, les idées ne manquent pas ! Nous souhaitons lancer une réflexion autour des outils pédagogiques et informatiques, pour lesquels les écoles peinent parfois à trouver du soutien. Nous allons aussi partager les expériences en termes de trésorerie, et au niveau des bâtiments, on réfléchit à mettre en commun un secrétariat financier. Il y a aussi encore un tas de marchés à lancer. Quoi qu'il en soit, le « Club des six » décharge les directions et les PO de pas mal de tâches ! » ■



Photo : Conrad van de WERVE

1. Les écoles Caritas à Hamme-Mille, Saint-Charles à Nodebais, Saint-Jean-Baptiste à Nethen, Sainte-Elisabeth à Archennes, Saint-Joseph aux Champs et La Petite Source, école spécialisée, à Grez-Doiceau.

comptables. Les directions sont invitées au CA, mais le PO se réunit aussi sans elles, ce qui me semble être une bonne chose.

Le PO s'est renouvelé il y a trois ans, et on y trouve aujourd'hui une belle palette de compétences. J'apprécie qu'il s'agisse d'un modèle hybride : tout le monde ne vient pas de l'enseignement ou du privé. C'est un atout, parce que ceux qui ne viennent pas de l'enseignement osent poser les vraies questions, tandis que ceux qui en sont issus connaissent le système, ont des contacts...

Le PO, ce n'est pas non plus qu'un nom. Ce sont des visages, qui sont présents sur le terrain. Les enseignants les connaissent, savent comment les contacter... et le PO est réactif.

Mon référent a certaines compétences, mais j'ai parfois besoin de celles d'autres administrateurs et n'ai pas de souci à les contacter directement. La relation avec mon PO est excellente, et c'est essentiel pour poursuivre dans ma fonction de direction.

Les difficultés que je pourrais pointer ne sont pas liées à ce PO en particulier, mais sont

plutôt systémiques. La force de l'enseignement catholique, ce sont ces bénévoles qui sont ancrés dans une réalité, mais parfois le rythme de vie d'une école n'est pas le même que celui d'un PO.

Moi, j'ai des aspirations qui sont plus de l'ordre de la promotion que de la compensation. Un PO, étant donné la législation qui évolue sans cesse, a beaucoup de tâches de mises à niveau, de régulations. J'ai des aspirations qui sont davantage de la promotion de certaines choses. » ■

# Quand des jeunes s'engagent...

Interview : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

**Axel DE ROOVER**, 36 ans, directeur-adjoint à Télé-Secours, s'est récemment lancé dans « l'aventure PO ». Un réel défi, mais aussi un véritable enrichissement.

“ Il y a quelques années, le président de PO de l'Institut des Sœurs de Notre-Dame d'Anderlecht cherchait une personne ayant des compétences en droit et management, connaissant le terrain anderlechtois et n'ayant pas fréquenté cette école. Je suis Anderlechtois, et j'ai une formation de juriste. Il m'a proposé d'intégrer le PO, et je suis resté administrateur un an et demi. Pris par de nouvelles obligations professionnelles, il m'a demandé de lui succéder, ce que j'ai accepté.

Devenir membre (et a fortiori président) d'un PO, c'est prendre en charge pas mal de responsabilités, mais c'est aussi un enrichissement personnel énorme. C'est, à la fois, avoir le sentiment de faire quelque chose d'utile pour la société et apprendre beaucoup de choses du point de vue humain et professionnel. On travaille en équipe, ce qui permet de chercher des solutions et de progresser ensemble, mais aussi de se reposer sur les compétences et les acquis des autres.

En termes de management, l'enseignement est un milieu vraiment particulier par rapport au monde de l'entreprise. C'est très intéressant d'être confronté à un regard tout à fait différent du sien. Il faut commencer par comprendre comment cela fonctionne, en tenant compte d'une série de contraintes. C'est un réel défi ! Dans mon PO, nous avons un bon dialogue et nous parvenons à trouver des solutions inventives. Il faut pouvoir avancer patiemment et mettre des balises là où c'est nécessaire, mais aussi apprendre à faire le deuil d'un certain nombre de projets qu'on ne pourra pas réaliser, eu égard aux normes en vigueur dans le secteur.

Gérer une école aujourd'hui implique, en effet, de maîtriser une série de contraintes qui n'existaient pas il y a quelques années. C'est pourquoi il est tellement nécessaire que les PO soient constitués de personnes extérieures au monde de l'enseignement, qui sont vraiment professionnelles dans le domaine qui leur est propre. La bonne volonté ne suffit plus. Quant à savoir si ce fonctionnement, basé sur le volontariat, est viable à long terme, je dirais que c'est un réel débat de société. Je constate, au sein des PO, mais aussi dans de nombreuses autres asbl, qu'il y a peu de personnes de mon âge. On est plutôt dans la tranche des 55-75 ans, voire plus. Mais, si nous voulons que nos

enfants grandissent dans une société plus solidaire, tolérante, respectueuse, juste et responsable, je crois qu'il faut transmettre ces valeurs aux jeunes le plus tôt possible, que l'enseignement libre est un excellent endroit pour le faire, et qu'il est important de s'engager pour qu'il puisse continuer à remplir cette mission au bénéfice de l'ensemble de la société ! » ■



Photo : Laurent NICKS

Si vous souhaitez vous engager dans un PO : [stephane.vanoirbeck@segec.be](mailto:stephane.vanoirbeck@segec.be)

## Ressources

Voici quelques publications de référence, éditées par le SeGEC, qui pourront être grandement utiles :

- Mission de l'école chrétienne
- Pour penser l'école catholique au XXI<sup>e</sup> siècle

Disponibles sur <http://enseignement.catholique.be> > Le SeGEC > Publications > Les documents de référence

- Gouvernance des Pouvoirs organisateurs - Guide de référence de l'enseignement catholique

- Améliorer la qualité de fonctionnement d'un Pouvoir organisateur

Disponibles sur <http://enseignement.catholique.be> > Services du SeGEC > Pouvoirs organisateurs > Vous informer

(vous y trouverez également toute une série d'autres outils indispensables)