



AV. JUPITER 180  
1190 FOREST  
T.02 527 37 92

INFO@FELSI.EU  
WWW.FELSI.EU

## VADE-MECUM Gouvernance PO

### **1. CA ROLE et RESPONSABILITE**

Le Conseil d'administration porte la responsabilité de l'organisation d'une ou plusieurs écoles affiliées à la FELSI.

Il est **garant de la mission de l'ASBL PO** et des valeurs qui s'inscrivent dans le projet de l'enseignement FELSI précisées et 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.

Le Conseil 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 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, le CA définit les finalités du projet, les objectifs et résultats attendus. Il définit les moyens, les échéances et les modalités de collaboration avec la direction.

**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.

### **PROJET ÉDUCATIF**

*Le projet éducatif définit, dans le respect des objectifs fixés par le décret « Missions » de 1997, et des textes légaux, l'ensemble des valeurs, des choix de société et des références à partir desquels le Pouvoir Organisateur ou un organe de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs (FELSI) définit ses objectifs éducatifs.*

*La Felsi propose à ses PO un **modèle de projet éducatif**.*

### **PROJET PÉDAGOGIQUE** [http://felsi.eu/?page\\_id=31](http://felsi.eu/?page_id=31)

*Le projet pédagogique définit les visées pédagogiques et les choix*

*méthodologiques qui permettent à un Pouvoir organisateur de mettre en œuvre son projet éducatif.*

## **PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

*Le projet d'établissement définit l'ensemble des choix pédagogiques et des actions concrètes particulières que l'équipe éducative de l'établissement entend mettre en œuvre en collaboration avec l'ensemble des acteurs et de ses partenaires, pour réaliser les projets éducatif et pédagogique du Pouvoir organisateur.*

## **2. GOUVERNANCE D'UN PO**

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### 1 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### **La complémentarité de compétences, de connaissances**

**et d'expériences ainsi que la diversité des profils** est un objectif à poursuivre dans la composition du Conseil d'administration afin de permettre au PO de faire face à ses besoins, à son développement ainsi qu'à celui de l'école. S'il a besoin de compétences qu'il ne possède pas à l'interne, le PO pourra se tourner vers des experts extérieurs.

2

*Le PO, conscient des compétences qu'il a à l'interne et de celles qu'il n'a pas, peut ainsi faire appel, par exemple, à un parent architecte qui donnera son avis sur l'état d'un bâtiment, à un comptable pour l'élaboration des bilans financiers, à un professeur pour un avis pédagogique...*

*Le recours à des compétences internes ou externes à l'école doit toujours faire l'objet d'une commande précise et délimitée dans le temps.*

Les compétences généralement nécessaires, à l'interne (ou à l'externe si nécessaire), pour le bon fonctionnement d'un PO sont des compétences en matière **juridique, financière, d'infrastructures scolaires, de gestion d'ASBL et de personnel, pédagogique ou relevant d'une bonne connaissance du milieu scolaire**

Pour garantir le bon fonctionnement et l'absence de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration, pour en assurer son caractère associatif, il y a lieu de conserver la nécessaire distinction des rôles suivants :

- **Employeur ou employé**

Cette distinction pose la question de la pertinence pour la gestion de l'ASBL de la présence permanente de membres du personnel autres que les directeurs au Conseil d'administration. Si des membres du personnel sont membres du CA, il est recommandé que le directeur en soit membre également.

➤ **Organisateur et contrôle de l'exécutif (rôle du CA) ou fonction d'exécution (rôle de la direction)**

Pour maintenir cette dernière distinction, il est important qu'une majorité d'administrateurs ne soient pas employés du PO.

Le statut du directeur au sein du CA doit être clair et réfléchi au sein du Conseil d'administration avec le directeur.

Deux cas de figure sont possibles:

- le directeur est invité permanent au CA et a une fonction de délégué à la gestion journalière, ou bien
- le directeur est membre du CA et peut avoir une fonction d'administrateur délégué.

Quel que soit son statut au sein du CA, le directeur participe aux réunions du CA et de l'AG, mais le PO se réserve le droit de se réunir sans le directeur quand les circonstances le demandent, et notamment en cas de conflit d'intérêts.

La bonne articulation entre le Conseil d'administration et le directeur exige une confiance réciproque.

3

## 2 - FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est un lieu d'information, de réflexion, de délibération, de décision qui fonctionne sur base du **principe de collégialité**.

La collégialité suppose la recherche du consensus final, elle invite à mener une délibération approfondie au terme de laquelle tous les administrateurs assumeront collectivement une décision prise en CA.

Celle-ci peut être le résultat d'un vote lorsqu'il y a lieu, par exemple, d'éviter un enlisement des débats.

La collégialité implique aussi, de la part des membres du CA, un devoir de réserve, le respect de la confidentialité des débats et, dans le cas où elles l'imposent, des décisions.

De manière à assurer la clarté dans le fonctionnement du Conseil d'administration, la rédaction d'un **règlement d'ordre intérieur (ROI)** est utile.

Ce document permet notamment de préciser le type d'engagement attendu de la part des administrateurs. Il s'agit également d'un texte de

référence sur lequel s'appuyer en cas de mise en cause de l'un ou l'autre aspect du fonctionnement du Conseil d'administration.

Les administrateurs sont invités à adhérer expressément à ce document.

Il est également utile d'informer les nouveaux administrateurs du fonctionnement d'autres instances (AG, conseil de participation, conseil d'entreprise, Instance de concertation locale (ICL), conseil d'entité ou de zone...), de l'organisation de l'école ainsi que des projets éducatif, pédagogique et d'établissement.

Afin de planifier le travail à réaliser et d'assurer un suivi régulier des dossiers, le Conseil d'administration convient de la **fréquence des réunions**, tout en se laissant la possibilité d'ajouter des rencontres du CA, le cas échéant.

Huit réunions de CA par an semblent être une moyenne qui permet un travail efficace.

Il y a, par ailleurs, lieu de s'interroger sur la **taille critique du CA**, c'est-à-dire celle qui lui permet de remplir sa mission dans les meilleures conditions.

Un CA pléthorique devient difficile à animer et perd en efficacité par la dissolution des responsabilités et une communication entre les membres rendue plus complexe.

Un CA trop restreint empêche sans doute de réunir les compétences nécessaires à la gestion de l'ASBL.

Ce genre de situation peut être prévenu par une réflexion en temps utile sur le renouvellement du PO, sur l'opportunité d'une reconfiguration.

4

De plus, l'instauration d'une procédure d'**évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration** est indiquée en vue d'améliorer la manière dont il remplit sa mission et atteint ses différents objectifs.

De manière à assurer une information adéquate des administrateurs et à leur permettre de délibérer en connaissance de cause, il est recommandé de fournir des **documents préparatoires** à diffuser, selon les besoins, avant ou pendant la réunion.

Il en va de même pour le suivi des décisions.

Chaque réunion fait l'objet d'un **procès-verbal** consignait au minimum les décisions prises, envoyé après la réunion et approuvé à la suivante.

Dans tous les cas, le CA respectera les prescrits légaux relatifs aux ASBL.

Pour préparer son travail de délibération et le rendre plus efficace, le CA peut décider de la création de **comités spécialisés** auxquels il délègue une tâche particulière.

Ces comités ont pour rôle d'apporter des éclairages et avis au CA e vue d'alimenter les débats et de faciliter les processus de décisions du CA.

**Ces comités doivent être mandatés pour une mission donnée dont** Ces comités doivent être mandatés pour une mission donnée dont **le** contenu, les échéances et les résultats attendus sont précisés.

*Lors de l'accueil de nouveaux administrateurs, le PO peut leur remettre une farde contenant les documents nécessaires à l'exercice de leur fonction, par exemple les statuts et le ROI de l'ASBL, les projets éducatif, pédagogique et d'établissement, les coordonnées nécessaires, le calendrier des réunions, un document reprenant les projets en cours et les perspectives, les comptes rendus des dernières réunions...*

*Le PO met en place un comité de sélection lors du recrutement d'une direction et peut instaurer un comité de sélection, un comité d'évaluation pour les fonctions de direction, les enseignants temporaires, et les emplois sur fonds propres le cas échéant.*

*Une commission « finances », qui réunit direction, administrateur(s) (trésorier) permet par exemple de préparer la délibération du CA sur les questions financières.*

### 3 - MANDATS ET FONCTIONS

Pour favoriser l'équilibre de l'exercice du pouvoir et la lisibilité des rôles de chacun, il y a lieu d'éviter, dans la mesure du possible, le cumul de fonctions spécifiques au sein du CA (par exemple : président, secrétaire, trésorier, administrateur délégué, vice-président).

Dans un souci de renouvellement des membres des instances et de pérennité de l'ASBL PO, il y a lieu de prévoir des mandats et des fonctions limités dans le temps, tant pour le CA que pour l'AG.

5

Pour optimaliser le processus de **renouvellement des membres** il est important de se fixer des balises qui permettront

- d'accueillir régulièrement de nouveaux membres ;
- de favoriser l'accompagnement des nouveaux membres, en particulier lors de l'accession à une fonction spécifique ;
- d'éviter l'exercice d'une fonction par la même personne pendant une durée trop importante.

À chaque échéance de mandat, une élection est organisée au sein de l'AG afin de désigner les candidats au CA, y compris ceux qui désirent renouveler leur mandat. Si les statuts de l'ASBL prévoient des administrateurs de droit, il importe de rappeler que la législation prévoit que leur nomination doit également être approuvée par l'AG.

La liste des administrateurs doit faire l'objet d'une publication au Moniteur.

Les administrateurs en fonction dans différentes ASBL veilleront à ce que leurs mandats ne génèrent pas de conflits d'intérêts.

L'administrateur désigné comme **président** veillera à assurer le bon fonctionnement du CA, notamment par une organisation adéquate des réunions en termes de calendrier, de durée, d'ordre du jour et de délibérations.

Il est le garant des décisions prises par le CA et l'interlocuteur privilégié du PO à l'égard du directeur et de tout tiers, sauf délibération contraire du

CA.

Des compétences en matière de leadership, de communication et d'écoute facilitent l'exercice de cette fonction.

Le CA veillera à répartir les mandats à exercer dans les instances et structures où une représentation du PO est prévue.

Il veillera également à suivre les travaux des instances dans lesquelles il est représenté et, le cas échéant, à prendre des positions qui seront relayées par le mandataire

- avec les CA des ASBL partenaires de l'école
- avec les établissements scolaires du même PO ou géographiquement proches, ou développant des projets comparables voire complémentaires ;
- avec les partenaires du centre PMS, de l'accueil extrascolaire.
- avec les instances et structures du réseau de la FELSI
- avec le pouvoir communal ;
- ...

*Les statuts d'un PO peuvent prévoir des mandats de 4 ou 5 ans renouvelables ou bien un nombre limité de mandats tant pour les membres que pour le président.*

*Les statuts peuvent aussi prévoir une limite d'âge, par exemple 75 ans.*

*Pour éviter les départs massifs, il faut faire en sorte que les débuts et fins de mandats des administrateurs soient différés dans le temps.*

*Si ce n'est pas le cas, le PO peut envisager des mesures transitoires pour y arriver.*

6

#### 4 – RESPONSABILITÉS

Il est nécessaire que le directeur et les membres du PO s'informent des responsabilités qui sont les leurs, eu égard aux obligations légales qui incombent à leur fonction.

Le CA veillera notamment à contracter une police d'assurance en responsabilité civile pour les administrateurs, comprenant un volet « défense en justice ».

#### 5 - ORGANISATION INTERNE CA -Direction

**Le CA et la direction** ont des rôles différents et complémentaires dans l'organisation et la conduite de l'école.

Afin de prévenir d'éventuels dysfonctionnements ou conflits, il importe que chacun des acteurs reconnaisse l'altérité de ces fonctions et permette leur exercice dans les limites qui leur sont propres.

**Le CA** est garant des missions de l'ASBL, il est responsable des projets éducatif et pédagogique.

C'est à lui de définir la politique globale de l'établissement scolaire, les grandes orientations ainsi que la ligne stratégique.

Il a également un rôle de contrôle de l'action du directeur.

**Le directeur** est, quant à lui, chargé de faire fonctionner l'école au quotidien selon les grandes orientations définies par le PO.

Dans ce cadre, il est notamment chargé de la gestion courante de l'ensemble du personnel et des relations avec les parents.

C'est le CA qui engage le directeur.

Le recrutement d'un nouveau directeur constitue une opération de la plus haute importance pour le PO, puisqu'il s'agit de choisir la personne la plus à même d'assurer la responsabilité de la gestion journalière de l'école. Lorsque le CA l'engage, il confie au directeur non seulement l'opérationnalisation de ses objectifs, mais il lui accorde également la légitimité d'exercer sa fonction.

Le CA mettra donc tout en œuvre pour engager le candidat dont le profil correspond le mieux aux objectifs fixés pour l'école par le PO. Il veillera, en outre, à ce que le candidat soit en capacité d'inscrire sa fonction dans une certaine durée.

**Une collaboration rapprochée entre le CA et la direction** est indispensable à l'organisation de l'école. Cette collaboration se fonde sur deux éléments : un lien de **confiance réciproque**

- confiance *a priori* et confiance construite tout au long de la collaboration
- et la mise en œuvre de la lettre de mission.

La confiance se construit grâce, notamment, au souci de transparence et de confidentialité qui animera les échanges entre CA et direction.

**La lettre de mission** constitue le mandat que le CA donne au directeur. Si la lettre de mission comprend des éléments non négociables provenant de la législation qui la rend obligatoire ou des objectifs fixés par le CA, une partie du mandat doit néanmoins se construire avec le directeur, à la faveur d'un dialogue.

De toute façon, chaque élément de la lettre de mission doit faire l'objet d'une explication précise quant à ses origines et ses enjeux, voire d'un ajustement quand cela s'avère nécessaire.

A travers le prescrit de la lettre de mission, le directeur doit pouvoir cerner son territoire d'action.

Les rôles respectifs du CA et de la direction doivent être clarifiés à partir de la lettre de mission et ajustés chaque fois que cela est nécessaire.

Le décret relatif au statut des directeurs prévoit la périodicité des évaluations à mener.

Le CA veillera à prévoir des entretiens de fonctionnement sur base de la lettre de mission, pouvant éventuellement conduire à son adaptation. Pour

ce faire, il est utile que le CA désigne un comité de suivi de la lettre de mission.

Outre le contrôle légal exercé par l'AG sur les **comptes et budgets**, la gestion financière de l'ASBL et la tenue des comptes annuels doivent être suivies par une ou des personnes qui disposent des compétences nécessaires, et vérifiées par une tierce personne (vérificateur aux comptes désigné par l'AG, comité d'audit ou réviseur d'entreprise).

Les choix, lors de la confection du budget, sont guidés par les missions de l'ASBL et les objectifs poursuivis. Le budget en est la traduction chiffrée. Il constitue un outil de pilotage important pour le CA comme pour le directeur.

Dans cette perspective, il y a lieu que l'AG approuve le budget au plus tard en début d'exercice comptable et que des procédures de suivi budgétaire soient mises en place.

Les comptes feront l'objet d'un dépôt conformément à ce que prévoit la législation.

Le CA veille à l'organisation des réunions de l'AG.

Organe de contrôle, l'Assemblée générale est aussi le **lieu d'accueil des nouveaux engagements bénévoles** au sein du PO.

C'est en son sein, en effet, que seront élus les nouveaux administrateurs. Il convient que le CA veille à informer complètement les membres de l'AG du fonctionnement de l'école et des instances.

L'AG, en sa qualité d'**instance de contrôle du travail réalisé par le CA**, aura à sa disposition les données et documents nécessaires pour pouvoir analyser la pertinence et l'efficacité du CA.

Il en va de même lorsque l'AG est amenée à prendre une décision sur des sujets pour lesquels elle est souveraine.

Le CA décidera de la **fréquence des réunions** de l'AG :

une AG statutaire annuelle, dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice, est légalement obligatoire, d'autres réunions au cours de l'année permettent de faire également de l'AG un espace de réflexion et d'initiation de projets, notamment pour approuver un budget prévisionnel. Ces dernières sont d'autant plus utiles qu'elles peuvent motiver certains membres à s'engager dans le PO en se présentant comme candidat au moment du renouvellement du CA.

Dans ce but notamment, l'instauration d'une procédure d'**évaluation du fonctionnement de l'AG** peut s'avérer utile.

Lieu de délibération, l'AG fonctionne sur base du **principe de collégialité** dans la prise de décisions.

La collégialité suppose la recherche du consensus final, elle invite à mener une délibération approfondie au terme de laquelle tous les administrateurs 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 enlisement des débats.



La collégialité implique, de la part des membres, un devoir de réserve, le respect de la confidentialité des débats et, dans le cas où elles l'imposent, des décisions.

La rédaction d'un **règlement d'ordre intérieur** est utile pour assurer la clarté dans le fonctionnement de l'AG. Ce document permet notamment de préciser le type d'engagement attendu de la part des membres. Il s'agit également d'un texte de référence sur lequel s'appuyer en cas de mise en cause de l'un ou l'autre aspect du fonctionnement de l'AG. Les membres sont invités à adhérer expressément à ce document.

Des **documents préparatoires** à diffuser, selon les besoins, avant ou pendant la réunion permettent d'assurer une information adéquate des membres et d'appuyer les délibérations.

Le CA veillera à informer l'AG du **suivi des décisions**.

Chaque réunion fait l'objet d'un **procès-verbal**, envoyé après la réunion et approuvé à la suivante.

Comme pour le CA, il convient de trouver la **taille optimale** de l'AG. Celle-ci dépend de la situation de l'école.

Ni trop faible, ni trop élevé, le nombre de membres de l'AG sera significativement plus élevé que celui du CA, afin de bien distinguer les deux instances et leurs rôles différents.

Le CA veillera à tenir à jour le registre des membres de l'ASBL.

## CONFLITS D'INTÉRÊTS

9

La mise en place d'une procédure de conflits d'intérêts peut contribuer à une gestion efficace et transparente de l'organisation.

Une telle procédure devrait porter sur tous les conflits d'intérêts potentiels (financiers ou autres).

Un **principe déontologique** veut qu'un administrateur/membre n'intervienne pas quand il a un intérêt personnel, direct ou indirect, dans une opération ou une décision soumise à l'approbation du CA et/ou de l'AG.

Les membres du personnels du CA et l'AG ne peuvent participer aux décisions quant aux membres du personnel ni à leur évaluation.

Il ne peut participer ni au vote et ni au débat qui le précède. Cet administrateur en informe, préalablement à toute décision, le CA et l'AG, qui apprécie si l'administrateur doit se retirer.

S'il néglige de le faire, un administrateur informé de l'existence d'un possible conflit d'intérêts est tenu de soulever ce point afin que le CA et l'AG l'examinent.

Le même principe sera appliqué aux invités.

## COMMUNICATION

**La communication interne et externe des décisions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration** peut renforcer l'information qui est mise à la disposition des parties prenantes (personnel, parents...) et partant, la confiance que ceux-ci accordent à l'organisation.

Dans certains cas, cette communication est obligatoire ; dans d'autres, elle peut être réalisée d'initiative, en fonction des situations et/ou de manière individualisée.

La rédaction **d'un rapport d'activités et d'un rapport de gestion** contribue à instaurer, maintenir ou renforcer un dialogue et une information adéquate des parties prenantes internes et externes.

Il importe que le PO assure une certaine **visibilité** vis-à-vis, notamment, des membres du personnel de l'établissement et des parents. Il peut susciter ou participer à certaines activités lui permettant une présence sur le terrain : présentation des vœux, réunion de rentrée scolaire, AG du personnel, fêtes d'école, repas, activités importantes de l'école.