



ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Améliorer la qualité de fonctionnement d'un pouvoir organisateur

INTRODUCTION

L'Enseignement catholique s'est doté d'un guide de référence concernant la gouvernance des pouvoirs organisateurs. Celui-ci développe, dans le contexte de l'enseignement catholique, une série de principes de fonctionnement que les Pouvoirs organisateurs sont appelés à intégrer.

Aujourd'hui, veiller au bon fonctionnement interne des pouvoirs organisateurs, comme de toute ASBL, est une nécessité.

D'abord parce que le Pouvoir organisateur est en effet soucieux du bon fonctionnement des écoles qu'il organise et de ses installations. Comme responsable final, le PO, et plus particulièrement son conseil d'administration, stimule le personnel à travailler à la qualité de l'enseignement dans ses établissements. Toutefois, la qualité de l'enseignement nécessite aussi une bonne organisation. Le CA peut dès lors lui-même contribuer à cet objectif en cherchant à améliorer son propre fonctionnement.

Ensuite, parce que les règles et les exigences externes sont nombreuses et précises, nécessitant une efficacité dans les décisions et les modes d'action ainsi qu'une capacité d'expliquer ses choix et de rendre des comptes.

Enfin, ce souci d'améliorer le fonctionnement interne est aussi un défi pour faciliter le renouvellement des membres et des administrateurs. Les ASBL qui sont en mesure de dire clairement ce qu'elles font, comment elles le font et ce qu'elles attendent des membres et des administrateurs, sont celles qui suscitent le plus de confiance et l'envie d'y être associé.

Ce document se veut un outil, complémentaire au guide de référence, au service des PO pour entamer et structurer un travail visant l'amélioration de la qualité de leur fonctionnement interne.



LE SOUCI PERMANENT D'AMÉLIORER LA QUALITÉ

De manière pratique, pour améliorer la qualité de son fonctionnement, le CA doit être prêt à mettre sa propre organisation sous la loupe et à prendre les actions nécessaires pour améliorer la qualité de son travail.

La réflexion et l'analyse interne n'est pas l'affaire d'un moment particulier mais doit se renouveler régulièrement, de manière cyclique.

Pour mener un processus d'évaluation de son travail, le CA peut faire appel à des regards extérieurs ou se faire accompagner. Toutefois, le regard porté depuis l'extérieur n'épargnera pas au CA un travail interne de réflexion. Il doit en effet aboutir sur des actions permettant de définir les modifications et les actions nécessaires : stabiliser certaines procédures ou activités, en ajuster d'autres, interdire ou privilégier certaines pratiques, modifier des structures ou des mandats...

Formuler des réponses à des questions liées au fonctionnement nécessite dès lors du temps, une certaine dose de confiance interne, de capacité de se projeter dans l'avenir et de volonté de chercher les meilleures solutions possibles dans le contexte de fonctionnement du PO, notamment en tenant compte de ses ressources et de ses contraintes.

C'est autour de deux interrogations que nous vous proposons quelques pistes d'analyse et de réflexion :

- « Le CA fait-il les bonnes choses ? »
- « Le CA fait-il les choses correctement? »

LE CA FAIT-IL LES BONNES CHOSES ?

Plusieurs éléments d'évaluation se cachent derrière cette question :

1. Vérifier ce qui doit être fait
Le CA prend-il les décisions nécessaires ?
2. Vérifier la répartition des tâches
Le CA organise-t-il la mise en œuvre des décisions ?
3. Vérifier qui contrôle
Le CA veille-t-il au suivi des décisions ?

1. Vérifier ce qui doit être fait

1.1. Le CA traite-t-il de tous les domaines de responsabilités d'un Pouvoir organisateur ?

Les PO sont appelés à traiter des questions relevant de différents domaines d'activités : pédagogique, ressources humaines, organisation et administration scolaire, politique financière et matérielle, sécurité et bien-être, instances de participation, pastorale, communication

Une attention à chacun de ces domaines est nécessaire même s'ils ne doivent pas tous être approfondis à chacune des réunions. La réalité de tous les jours permet de voir quels aspects doivent être placés dans l'agenda plus régulièrement que d'autres.

Il est utile toutefois, dans l'année, de prévoir de l'espace de réunion pour aborder, en CA, les thèmes moins souvent traités. Notamment ceux qui ont été confiés à la direction ou à d'autres mandataires. Cela permettra à tous les administrateurs d'identifier des défis qui se posent au PO et de veiller à mettre en place des politiques dans tous les domaines, basées sur une vision commune.

Poser un regard rétrospectif sur les différentes réunions pour vérifier quels sujets ont été abordés et prévoir un planning annuel ou pluriannuel de réunions en indiquant les sujets à aborder sont des moyens qui permettent de maintenir un équilibre entre les différents domaines de responsabilités.

Mais cela demande aussi aux membres du CA d'accepter de mettre des priorités, de faire des choix pour aller plus loin dans les différents domaines de responsabilités.

La [checklist des obligations légales](#) que vous trouverez en page 6 vous aidera à faire le point.

1.2. Le CA respecte-t-il les réglementations des ASBL ?

À côté des domaines de responsabilités, la réglementation sur les ASBL est un autre aspect de l'évaluation du travail du CA. Opérer un contrôle répété et à chaque changement au sein de l'organisation, donne l'assurance d'être en ordre avec la législation sur les ASBL.

1.3. La répartition des tâches en interne est-elle suffisamment claire et équilibrée ?

Si les décisions doivent être prises en consultant l'ensemble du CA, étant donné que la responsabilité finale est collégiale, il est cependant impossible que tous les membres du CA soient aux commandes de toutes les questions.

Pour améliorer les travaux du CA, il est bon de répartir les tâches entre les membres du CA. Les membres se spécialisent alors dans une problématique, de telle sorte à rassembler suffisamment d'éléments pour permettre au CA de prendre des décisions fondées. Dans certains cas, si le PO ne dispose pas de ressources internes, les membres du CA auront recours à des experts externes.

Des questions que le PO peut se poser dans ce cadre :

- La répartition des tâches est-elle suffisamment partagée ?
- Une personne ne concentre-t-elle pas trop de tâches ou responsabilités ?
- Les décisions sont-elles bien avalisées par le CA ?

1.4. Comment sont exercés les délégations et mandats accordés par le CA ?

Souvent, le CA délègue une partie de ses tâches, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de décisions ou de représentations.

Le suivi de ces délégations est un point d'attention important qui doit revenir dans l'agenda sur deux aspects :

- La répartition de ces mandats et délégations doit être équilibrée.
- La manière dont les mandats et délégations sont définis doit aussi être interrogée :
 - Quel est l'objectif visé dans la délégation ?
 - Que veut savoir le CA sur les tâches qu'il a déléguées et quelle communication attend-il à ce sujet ?
 - Jusqu'où va la responsabilité dans la délégation ?
 - Quels sont les critères pour apprécier le résultat attendu ?

Dans cette réflexion, l'intérêt est non seulement de vérifier que l'on sait répondre à ces questions mais aussi de s'interroger sur la pertinence de ces réponses. Le CA peut notamment s'interroger sur la mise à jour des réponses en fonction de nouvelles solutions possibles, d'une stratégie de long terme ou de l'interaction avec d'autres domaines de responsabilités...

L'outil « *Mandats et délégations au sein du PO* » proposé par le SeGEC pourra aider à faire le point à ce sujet. Outre des explications légales et de bonnes pratiques, il propose des outils pratiques d'analyse.

Il est disponible en suivant le lien : <http://admin.segec.be/Documents/7307.pdf>

LE CA FAIT-IL LES CHOSES CORRECTEMENT ?

Outre la vérification du contenu du travail du CA, la réflexion se portera sur la manière dont le CA organise son travail.

Diverses approches sont possibles pour structurer la réflexion. Nous proposons deux grilles d'analyse qui pourront vous inspirer.

La [première](#) (page 8) repart des éléments développés dans le « Guide de référence concernant la gouvernance des pouvoirs organisateurs ».

La [seconde](#) (page 14) s'inspire de 9 « pierres angulaires » de la qualité telles que proposées aux Pouvoirs organisateurs affiliés au VSKO (fédération des PO d'enseignement catholique en Flandre).

Une manière de travailler pourrait être de demander à chaque membre du CA d'apprécier le fonctionnement interne à partir d'une de ces grilles. Les analyses personnelles seront ensuite récoltées et synthétisées par un des membres avant d'être débattues au sein du CA pour fixer les priorités d'actions.

Le document « Gouvernance des PO : guide de référence » est disponible en suivant ou recopiant le lien :

<http://admin.segec.be/documents/7120.pdf>

CHECKLIST DES OBLIGATIONS LÉGALES DES ASBL

	Rien à faire	Action nécessaire	En ordre
Conseil d'administration			
1. Le CA comporte au moins 3 membres et moins de membres que l'AG			
2. Les rapports de toutes les réunions sont conservés au siège de l'association			
3. Les invitations et les rapports du CA sont conformes aux statuts			
4. Quand une décision est prise, les quorums de présences et de votes sont respectés			
Registre des membres			
5. Le registre des membres de l'AG est tenu au siège de l'association			
6. Le registre contient le nom, le prénom et l'adresse de l'ensemble des membres de l'AG			
7. Le registre des membres fait mention des mouvements : entrée, sortie ou exclusion des membres			
8. Les modifications sont inscrites au registre dans un délai de 8 jours			
9. Le registre des membres est consultable facilement (soit par écrit, soit oralement) pour les autorités, les contrôleurs et les tribunaux			
Assemblée générale			
10. L'AG est composée d'au moins un membre de plus que le CA. Le nombre de membres est conforme aux statuts de l'ASBL.			
11. Les membres sont convoqués au moins 8 jours (et dans les délais prévus par les statuts de l'ASBL) à l'avance avec un ordre du jour et selon les formes prévues par les statuts.			
12. Le CA convoque l'AG dans les 6 mois après la date de clôture des comptes.			
13. L'approbation des comptes et des budgets ainsi que la décharge des administrateurs et des éventuels commissaires sont à l'ordre du jour de cette réunion de l'AG.			
14. Le CA convoque d'autres AG pour : <ul style="list-style-type: none"> • Modifier les statuts • Nommer et révoquer les administrateurs • Nommer et révoquer des commissaires (et fixer leur éventuelle rémunération) • Exclure un membre • Mettre fin à l'association • Autres situations prévues par les statuts : 			
15. Quand une décision est prise, les quorums de présences et de votes sont respectés			
16. L'association tient un registre des décisions prises par l'AG. Celui-ci est disponible pour les membres.			

Publications légales			
17. Les dernières modifications des statuts votées par l'AG ont été déposées aux greffes du tribunal de commerce et publiées au Moniteur Belge.			
18. Les dernières modifications de la composition du CA (démissions, nominations, renouvellements des mandats) ont été déposées aux greffes du tribunal de commerce et publiées au Moniteur Belge			
19. Les dernières modifications dans les délégations de pouvoir aux administrateurs, directeurs et autres mandatés à la gestion journalière ou à la représentation générale de l'ASBL ont été déposées aux greffes du tribunal de commerce et publiées au Moniteur Belge			
Dépôt des comptes			
20. Pour les petites ASBL : les comptes approuvés de l'exercice comptable précédent sont déposés aux greffes du tribunal de commerce			
21. Pour les grandes ASBL : les comptes sont déposés, dans les 30 jours suivants leur approbation, à la Banque Nationale de Belgique			
22. Pour les grandes ASBL : les noms et prénoms des administrateurs sont joints aux comptes annuels ainsi que ceux des éventuels commissaires.			
23. Pour les très grandes ASBL : le rapport des commissaires est joint aux comptes annuels			

PREMIÈRE GRILLE D'ANALYSE : LES ÉLÉMENTS DU GUIDE DE GOUVERNANCE

MISSION

LES PROJETS ÉDUCATIF, PÉDAGOGIQUE ET D'ÉTABLISSEMENT

	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Sont-ils à jour ?			
Sont-ils disponibles ?			
Sont-ils communiqués ?			
<input type="radio"/> Aux membres du PO			
<input type="radio"/> Au personnel			
<input type="radio"/> Aux parents/élèves ou étudiants			

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Quelles sont les compétences représentées au sein du CA ?	Nombre	Quelles expertises externes peut-on mobiliser pour compenser ou compléter ?
juridique		
financière		
pédagogique		
infrastructure		
gestion économique		
personnel/ressources humaines		
...		
...		
Quelles sont les compétences internes nécessaires manquantes ?	Quelles pistes pour chercher des renforts ?	
La place des directions dans le CA ? <input type="radio"/> Membres du CA <input type="radio"/> Invité permanent <input type="radio"/> Invité en fonction de l'ordre du jour	Cette situation est-elle satisfaisante ?	
La confiance entre membres est-elle suffisante ?		

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
Le principe de collégialité	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Le CA est-il suffisamment consulté ?			
Le CA est-il en mesure de prendre les décisions collégalement ?			
Les membres du CA sont-ils suffisamment solidaires des décisions ?			
Les règles de fonctionnement	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Existe-t-il un règlement d'ordre intérieur régissant le fonctionnement du CA ?			
Les règles de fonctionnement (convocation, rôles, prise de décision...) sont-elles suffisamment claires et écrites ?			
Le ROI est-il respecté ?			
L'information des nouveaux membres	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Existe-t-il un dossier de référence fourni aux nouveaux membres ?			
Son contenu est-il approprié et suffisant ?			
Réunions du CA	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Existe-t-il un calendrier annuel des réunions ?			
Le calendrier des réunions est-il construit et connu à l'avance ?			
L'ordre du jour des réunions est-il clair, complet, précis, opérationnel ?			
Les réunions permettent-elles de distinguer l'information, la délibération et la décision ?			
Les rapports sont-ils concis et complets ?			
Les documents annexes sont-ils communiqués et suffisamment explicites ?			

L'organisation interne du CA	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Les mandats des administrateurs sont-ils régulièrement renouvelés ?			
Les mandats sont-ils limités dans le temps ?			
Existe-t-il une répartition des tâches au sein du CA par domaines d'action (pédagogique, infrastructures, ...)?			
La répartition des fonctions au sein du CA est-elle claire et transparente ?			
Est-ce suffisamment efficace ?			
Y a-t-il une attention à éviter le cumul de fonctions ?			
Le président peut-il veiller correctement au travail du CA ?			
Les mandats de représentation du PO dans les instances et structures sont-ils clairement établis ?			
Font-ils l'objet d'un retour d'information ?			
Font-ils l'objet d'une évaluation ?			
Sont-ils suffisamment répartis entre les membres ?			
RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION			
	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Existe-t-il une assurance administrateurs et défense en justice ?			

COLLABORATION CA-DIRECTION			
	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
La répartition des rôles entre CA et direction(s) est-elle suffisamment claire ?			
La lettre de missions existe-t-elle ?			
L'évaluation de la lettre de missions est-elle planifiée ?			
La lettre de missions est-elle adaptée au contexte actuel ?			
L'ambiance entre le CA et la (ou) les directeurs est-elle suffisamment collaborative ?			
CONTRÔLE DE GESTION			
	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Les comptes et budgets sont-ils discutés à temps ?			
Les comptes sont-ils suffisamment clairs pour avoir une bonne vision de la santé financière globale du PO ?			
Les budgets sont-ils suffisamment clairs pour avoir une vision des activités et projets du PO ?			
Un suivi budgétaire et financier en cours d'année est-il mis en place ?			
Un contrôle externe (vérificateur aux comptes, comité d'audit ou réviseur) existe-t-il ?			
Existe-t-il des mécanismes de double signature pour toutes les dépenses ?			

ASSEMBLEE GENERALE

	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
La taille de l'AG est-elle suffisante ? Permet-elle d'exercer un véritable contrôle de l'action du CA ?			
Existe-t-il une programmation annuelle des réunions de l'AG ?			
Le nombre de réunions de l'AG est-il suffisant pour fidéliser les membres ?			
L'animation des AG permet-elle d'accueillir régulièrement de nouveaux bénévoles ?			
L'animation des AG permet-elle des temps d'échanges avec les membres hors CA ?			
L'information fournie à l'AG est-elle suffisante pour lui permettre de contrôler l'action du CA ?			
L'AG reçoit-elle des documents préparatoires ?			
Les procédures de convocation et de fonctionnement de l'AG sont-elles reprises dans le ROI ?			
Ces règles sont-elles respectées ?			

CONFLITS D'INTERETS

	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Existe-t-il des règles déontologiques claires en matière de conflit d'intérêts?			
Ces règles sont-elles respectées ? Font-elles l'objet d'un contrôle ?			

COMMUNICATION			
	Oui/Non	Action à mener	Prioritaire Pas prioritaire
Le PO communique-t-il suffisamment en interne vers les parties prenantes ? o Enseignants o Parents o Autres			
Le PO fait-il un rapport d'activité ? Le diffuse-t-il ?			
Le PO communique-t-il son rapport financier ? À qui ?			
Le PO est-il visible auprès des enseignants, des parents ?			

Autres observations :

DEUXIÈME GRILLE D'ANALYSE : 9 PILIERS DE QUALITÉ

Cette grille est inspirée des 9 pierres angulaires de la qualité proposées par le VSKO¹. Les membres sont invités à se poser des questions et partager autour de 9 éléments-clés de qualité au sein du CA :

1. Travailler sur une vision à long terme et l'évaluer

- Les membres du CA connaissent-ils les projets éducatifs, pédagogiques du PO ? Ont-ils connaissance des projets d'établissements ?
- Le CA a-t-il eu l'occasion de développer, développe-t-il ou travaille-t-il avec une vision par rapport à ce projet ?
- Quelle importance a cette vision aux yeux des membres du PO ?

2. Prendre la responsabilité finale

- Est-ce que l'ensemble du CA est conscient de la responsabilité finale qu'il porte pour les décisions prises ?
- Les membres sont-ils conscients de leur rôle d'employeur ?
- Les membres sont-ils en mesure d'exercer leur rôle de contrôle des fonctions déléguées ou d'exécution ?

3. Rechercher de l'expertise

- Les membres du conseil se complètent-ils mutuellement en termes d'expertises ?
- Y-a-t-il, au sein du conseil, des expertises dans les différents domaines de responsabilités ?
- Les membres du conseil cherchent-ils des soutiens externes si ce n'est pas le cas ?

4. Se réunir efficacement et travailler méthodiquement

- Le CA se réunit-il efficacement ?
- Existe-t-il un ordre du jour fourni à temps et avec la documentation pour que les membres puissent venir préparés aux réunions ?
- Les heures de début et de fin sont-elles respectées ? Est-ce que l'ensemble des points prévus sont abordés au cours de la réunion ? Sont-ils suffisants ?
- Le nombre de points divers est-il suffisamment limité pour permettre de rester dans l'ordre du jour ?
- Le CA se fixe-t-il des priorités, pas uniquement à court terme mais aussi à moyen et long terme ?

5. Partager les tâches et définir clairement les rôles

- Les membres du conseil sont-ils au courant de qui remplit quelle mission ?
- Combien de responsabilités exerce chaque membre ?
- Est-ce que chaque membre a une vision claire de qui prend en charge quelle tâche ?

6. Avoir de l'attention pour tous les domaines de responsabilités

- Le CA a-t-il un œil sur tous les domaines de responsabilités et leurs interrelations ?
- Existe-t-il une programmation annuelle des domaines moins traités ?

7. Construire une relation équilibrée avec la direction et le personnel

- Est-ce que tout le monde a une vision claire de la répartition des tâches entre le CA et la direction ? Est-ce que celle-ci est conforme à la lettre de mission du directeur ?
- Existente-t-il des réunions de coordination à ce sujet ?
- Dans ces réunions de coordination, aborde-t-on la manière dont le CA s'implique dans la politique menée ?

¹ Source : Gids voor Besturen, VSKO

- Ces rendez-vous sont-ils respectés ?
- Y a-t-il des discussions mutuelles ouvertes (libres) entre le CA et la direction ?
- La communication passe-t-elle correctement entre le CA et la direction et inversement ?
- Comment le CA se tient-il au courant de ce qui se vit au sein du personnel ?
- Comment parvient-il à rester suffisamment indépendant pour pouvoir prendre des décisions ?

8. Exercer un leadership partagé et collectif

- Chaque membre a-t-il une place dans la structuration du travail au sein du CA ?
- Certains n'exercent-ils pas trop de responsabilités ?
- Les membres ont-ils l'occasion de s'informer et de donner leur avis sur les décisions ?
- Les décisions sont-elles assumées de manière collective et solidaire ?
- La confidentialité des débats est-elle suffisante pour permettre une confiance interne ?
- Comment le CA peut-il promouvoir cela de manière durable ?

9. Assurer les relations externes

- Le CA entretient-il de bonnes relations avec les instances externes, comme les autorités religieuses et communales, le monde des entreprises, la fédération et le SeGEC, les services pédagogiques, le CoDiEC et les services diocésains ?
- Le CA connaît-il et fait-il appel aux services proposés par le SeGEC et les CoDiEC ?