

# **VADE-MECUM** **du parent** **gestionnaire**

Guide à l'usage des parents nouvellement élus dans les conseils d'administration des lycées conventionnés du réseau AEF. V1.2 du 01/07/2020.

Ce guide a pour vocation de décrire les fondements et le mode de fonctionnement si particulier d'un établissement conventionné. Il permet de montrer que la gestion d'un tel établissement est en tout point identique à la gestion d'une entreprise, nécessitant des connaissances, du professionnalisme et surtout beaucoup de bon sens.

Fédération des Associations de Parents d'Elèves des établissements d'enseignement français à l'Étranger  
101 Boulevard Raspail  
75006 PARIS



# Table des matières

---

Fiche 1 : Qu'est-ce qu'un établissement conventionné en gestion parentale ?.....	3
Fiche 2 : Les textes régulateurs d'un établissement conventionné .....	5
Fiche 3 : Les statuts et le règlement intérieur de l'organisme gestionnaire .....	8
Fiche 4 : La conformité des opérations de l'organisme gestionnaire .....	10
Fiche 5 : Les instances d'un organisme gestionnaire de type associatif .....	14
Fiche 6 : Les différents contrats signés avec l'AEFE .....	16
Fiche 7 : Les différents modèles de gouvernance .....	20
Fiche 8 : L'assemblée générale de l'organisme gestionnaire .....	23
Fiche 9 : Les administrateurs.....	26
Fiche 10 : Le bureau et le rôle des membres du bureau.....	28
Fiche 11 : Le conseil d'administration.....	31
Fiche 12 : Les commissions de travail.....	35
Fiche 13 : La commission Ressources Humaines, une commission mixte indispensable .....	37
Fiche 14 : Le manuel de procédures.....	40
Fiche 15 : Le délégué permanent de l'organisme gestionnaire .....	42
Fiche 16 : Les relations organisme gestionnaire / direction de l'établissement.....	44
Fiche 17 : La place des administrateurs dans les instances règlementaires de l'établissement.....	47
Fiche 18 : La place des administrateurs dans le plan particulier de mise en sécurité (PPMS).....	48
Fiche 19 : Les relations organisme gestionnaire / personnel détaché de l'AEFE .....	49
Fiche 20 : Les relations organismes gestionnaires / AEFE.....	51
Fiche 21 : les remontées financières à l'AEFE .....	55
Fiche 22 : Les relations de l'organisme gestionnaire avec le poste diplomatique .....	57
Fiche 23 : la solidarité envers les familles et les employés de droit local .....	59
Fiche 24 : Les prestataires.....	60
Fiche 25 : Mener un projet immobilier .....	61
Fiche 26 : Rechercher des sources de financements alternatifs .....	63
Fiche 27 : Gérer les impayés.....	64
Fiche 28 : Les établissements partenaires : un modèle de gouvernance au service du développement du réseau.....	66
Fiche 29 : Les bonnes pratiques au sein du conseil d'administration .....	68
Fiche 30 : La place des administrateurs dans l'élaboration du plan de formation continue du personnel de droit local.....	70

Skype : [lafapee](#)  
Mail : [info@fapee.com](mailto:info@fapee.com)  
Téléphone : (+33) 1 45 44 08 49  
Site internet : <https://www.fapee.com>

## Fiche 1 : Qu'est-ce qu'un établissement conventionné en gestion parentale ?

---

Les établissements conventionnés en gestion parentale sont des établissements qui répondent à deux critères :

- **Ce sont des établissements scolaires privés portés juridiquement par des structures de droit local qui ont fait le choix de mettre en œuvre des standards d'enseignement permettant l'homologation dans le système éducatif français** [et parfois dans le cadre d'une offre élargie, dite internationale répondant elle aussi à une/des homologation(s) spécifique(s)]. Ces structures porteuses, nommées organismes gestionnaires dans le reste de ce document, administrent et gèrent les établissements qu'ils portent selon la législation et la réglementation du pays hôte. Les organismes gestionnaires sont composés dans la grande majorité des cas de l'assemblée des parents d'élèves. Chaque organisme gestionnaire possède un organe exécutif (indifféremment appelé conseil d'administration, comité de gestion, conseil de gestion, board, junta, etc...) dont les membres sont élus dans la grande majorité des cas par et parmi l'assemblée générale des parents d'élèves. Le terme conseil d'administration sera utilisé indifféremment dans le reste de ce document.

- **Ces organismes gestionnaires ont signé une convention avec l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Etranger (AEFE), opérateur de l'Etat français, associant les établissements qu'ils portent à la mission de service public de l'Etat français en matière d'éducation.** Ils se rallient ainsi à la vision de la France dans ce domaine qui se résume de la façon suivante dans la citation de l'actuel Ministre de l'Education, Mr Jean Michel Blanquer : « une grande nation se reconnaît à sa puissance éducative ». Les organismes locaux sont donc, en pratique, les partenaires de l'Etat français qui permettent d'inclure de nombreux établissements dans le réseau mondial de la puissance éducative de la France. Les parents participent activement à la force de cette vision par leur exigence de qualité en matière d'éducation.

**Ce guide a pour vocation de montrer que les prérogatives d'un conseil d'administration composé de parents bénévoles sont les mêmes que celles qui prévalent à la gestion d'une entreprise,** les établissements dont ils ont la charge engageant souvent des budgets de plusieurs millions d'euros. Les prérogatives d'un conseil d'administration recouvrent toutes les questions afférentes aux opérations de l'établissement conventionné : affaires juridiques, financières, fiscales, les relations avec les autorités locales ainsi que toutes les questions portant sur les travaux/projets immobiliers, la maintenance des locaux et des équipements,

la communication, les ressources humaines, les investissements ainsi que le pilotage des instances paritaires sur les questions dont il porte la responsabilité juridique (sécurité, hygiène, dialogue social avec le personnel de droit local...). Les parents gestionnaires doivent garantir une gestion irréprochable, professionnelle de ces établissements car la préservation d'un bien et d'intérêts communs en dépend.

La FAPEE insiste sur la nécessité de faire appel à des professionnels pertinents qui permettent :

- D'élaborer une organisation pédagogique en conformité avec les règles de l'homologation en tissant des liens étroits avec l'opérateur français qui permet cette homologation.
- D'élaborer des bonnes pratiques de gestion et des principes de gestion en conformité avec les lois locales dans lequel l'établissement opère. Les administrateurs peuvent posséder de nombreuses compétences professionnelles de gestion mais doivent de plus en plus souvent recourir à des experts locaux (consultants juridique, fiscal, auditeurs divers...).

La professionnalisation et l'ouverture internationale sont centrales à l'heure où l'injonction par l'Etat français est le développement des établissements et le développement du réseau. Beaucoup d'établissements ont commencé petits, à quelques dizaines d'élèves, pour ensuite atteindre plusieurs centaines voire quelques milliers : il est essentiel que le conseil d'administration évolue au fur et à mesure de la croissance d'un établissement.

Quel que soit le degré de professionnalisation choisi, l'organisme gestionnaire est la pierre angulaire de l'établissement et garde la responsabilité juridique des tous les actes faits en son nom. Il doit en conséquence toujours être informé des décisions qui l'engagent et garder un moyen de contrôle sur la gestion dont il ne délègue juridiquement aucun pouvoir (des cas particuliers sont évoqués dans la fiche : différents modèles de gouvernance). Ce guide a la vocation de mettre en relief cet aspect, souvent aplani dans la convention avec l'AEFE ou dans le guide du bon usage de la convention dans lesquels les termes « responsabilité », « pouvoir » et « autorité » sont conférés au chef d'établissement affecté par l'AEFE en minimisant le fait que la dimension juridique (civile et pénale) de la responsabilité n'est pas transférée au chef d'établissement mais reste en toutes circonstances sur les épaules de l'organisme gestionnaire.

Ce document est élaboré sous forme de fiches didactiques comportant des **mots clés** et des liens hypertextes. Il existe quelques répétitions qui résultent du fait que ces fiches peuvent être lues indépendamment les unes des autres.

## Fiche 2 : Les textes régulateurs d'un établissement conventionné

---

Avant toute considération d'ordre statutaire, il convient de préciser que l'ensemble des établissements du réseau mondial de l'enseignement français à l'étranger sont, pour tout ou partie de leur cursus, **homologués par le Ministère de l'Education Nationale et de la Jeunesse français (MENJ)** et adhèrent à la **charte de l'enseignement français à l'étranger (EFE)**. Cela signifie qu'ils dispensent les programmes français obligatoires, qu'ils préparent, le cas échéant, aux examens et diplômes (Diplôme national du brevet et baccalauréat) afférents (voir plus loin, la procédure et les critères de l'homologation) et que tout élève issu de ces établissements est admis dans les établissements du réseau de l'EFE et en France, sans test ou examen d'entrée. Il arrive que certains établissements du réseau offrent, parallèlement au cursus français, la possibilité de suivre une scolarité internationale avec des homologations additionnelles diverses. Quand ces homologations concernent le cursus du pays hôte, les établissements peuvent même bénéficier de source de financement des états hôtes.

L'existence des établissements français conventionnés à l'étranger (aux côtés des établissements en gestion directe -EGD- et des établissements partenaires) est conditionnée par l'existence d'organismes gestionnaires locaux, structures de droit privé locales souvent historiques, créées par besoin local d'éducation à la française. C'est toujours intéressant de connaître les conditions dans lesquelles ces structures sont apparues. L'histoire fait souvent l'ADN des établissements. Ces structures sont dans une grande majorité des associations à but non lucratif créées par des parents d'élèves. Ce peut aussi être des « fondations », des « compagnies », des « corporations » sans but lucratif... Elles sont appelées génériquement organismes gestionnaires dans ce document. Chaque organisme gestionnaire possède ses textes fondateurs, le plus souvent reconnus et enregistrés auprès des autorités locales.

L'autre condition d'existence des établissements conventionnés est la signature d'une **convention** avec l'AEFE, opérateur de l'Etat français placé sous la tutelle du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) qui associe l'établissement à la mission de service public de l'agence. La mission de l'AEFE est régie dans les articles L.452-1 à L452-10 et R.451-1 à D.452-11 du Code de l'Education français. Par convention, l'agence affecte dans ces établissements des personnels détachés du MENJ (personnels de direction, enseignants) pour y servir selon les termes d'un contrat d'expatrié ou de résident (articles D.911-42 et suivants du décret n°2015-652 du 10 juin 2015 du Code de l'Education français) dans le respect des spécificités des établissements, dans le respect des attributions de chacun, des lois en vigueur dans le pays hôte et des règlements intérieurs des établissements.

En tant qu'opérateur chargé d'une mission de service public, l'AEFE dispose de fonds publics de l'Etat français *via* les **crédits du programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence »** et **du programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires »** (pour l'aide à la scolarité des familles françaises ou bourses scolaires). Néanmoins, il est important de savoir que le financement public est en constante diminution même s'il a été revu à la hausse en 2020 (404,6 M€ nets de réserve pour le programme 185 et 101,1 M€ pour le programme 151) mais sans toujours atteindre le niveau qu'il avait en 2014 (411,5 M€ nets de réserve pour le programme 185 et 106,5M€). Le budget des établissements de l'enseignement français à l'étranger tous types confondus est assuré aujourd'hui en moyenne à 79% par les parents *via* les frais de scolarité tandis qu'il l'est à 73% pour les établissements conventionnés. Une grande partie du budget de l'AEFE (62% en 2020) est consacré à la rémunération des personnels du siège et ceux affectés dans les établissements du réseau.

Il existe d'autres opérateurs dont le plus important est la Mission Laïque Française (MLF), opérateur associatif. Il ne reçoit pas de fonds publics. Certains des établissements du réseau MLF dits conventionnés ont signé une convention avec l'AEFE et la MFL joue le rôle d'organisme gestionnaire. Il existe un protocole d'entente entre l'AEFE et la MLF.

La double valeur des établissements conventionnés est d'une part l'investissement public, financier et humain, pour y garantir une éducation homologuée et d'autre part l'investissement privé représenté par la participation financière très forte des familles et par l'investissement personnel des parents-administrateurs qui s'engagent dans les conseils d'administration et garantissent la gestion de ces établissements.

De nombreux textes encadrent le fonctionnement d'un établissement conventionné. La convention, dont la rédaction des dispositions particulières doit être extrêmement soignée, **doit garantir l'harmonie entre tous les textes régulateurs qui couvrent à la fois l'existence de l'établissement et ceux qui permettent de l'associer à la mission de service public de l'AEFE dans le contexte local**, c'est-à-dire l'ensemble des textes qu'elle cite dans ses visas.

- Le **statut juridique de l'organisme gestionnaire**, personne morale de droit privé, et les règles de fonctionnement qui en découlent (**règlement intérieur de l'organisme gestionnaire**).
- Le **Code de l'Education** français.
- Les textes règlementaires de l'AEFE comme la **circulaire sur les instances** (consultable sur le site internet de l'AEFE) que l'opérateur exige de mettre en place dans l'établissement, instances qui permettent au fonctionnement de l'établissement de

s'inspirer du fonctionnement des établissements sur le territoire français dits Etablissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL).

- La **charte pour l'Enseignement Français à l'Etranger** (EFE) adoptée par le conseil d'administration de l'AEFE le 10 décembre 2007.
- Le **décret n°2002-22 du 4 janvier 2002** relatif à la situation administrative et financière des agents de l'Etat français affectés dans les établissements d'enseignement français à l'étranger qui informe sur le statut spécifique des personnels résidents et expatriés servant dans ces établissements
- Les **textes encadrant éventuellement une offre éducative élargie** (code de l'éducation du pays hôte si l'établissement possède une accréditation dans le système éducatif local, textes encadrant la délivrance d'un diplôme international...) en plus de l'homologation par le MENJ, textes qui permettent d'assurer parfois l'obtention de subventions locales.
- Les **traités bilatéraux** qui encadrent la coopération entre la France et les pays hôtes (éducation notamment mais aussi fiscalité...).

7

**Chacun des signataires de la convention doit parfaitement connaître et reconnaître le contenu de ces textes et permettre que la rédaction des dispositions particulières de la convention soit cohérente avec ces textes.** Une telle convention permet de garantir la pérennité et le développement des établissements conventionnés.

## Fiche 3 : Les statuts et le règlement intérieur de l'organisme gestionnaire

---

Les **statuts** sont des documents officiels qui définissent l'assise juridique de la structure porteuse de l'établissement qui va opérer des activités encadrées par le droit du pays hôte (réception de public, activités financières, emploi de personnel, sécurité, hygiène...). La forme prise par l'entité juridique est souvent celle d'une association à but non lucratif, mais pas toujours. Certaines sont des fondations de droit local, des sociétés à but non lucratif, des organisations civiques, des corporations...

Dans la plupart des pays dans lesquels les établissements opèrent, il existe une autorité administrative auprès de laquelle il est indispensable de faire enregistrer les statuts de l'organisme gestionnaire. **L'incorporation locale des statuts est fondamentale** car c'est la base qui donne à l'organisme gestionnaire son existence légale en tant que **personne morale**. L'incorporation définit parallèlement les contraintes de déclaration des **personnes physiques** qui vont représenter la personne morale (cela peut être le président de l'organisme gestionnaire, l'ensemble des membres du bureau, l'ensemble du conseil d'administration, un ou des trustee(s), le ou les fondateur(s)...). Sans personne morale enregistrée ou personnes physiques déclarées localement les autorités locales peuvent soumettre à différentes procédures de redressement voire interdire du jour au lendemain les activités des établissements. C'est la raison pour laquelle la FAPEE recommande aux organismes gestionnaires d'être assistés par un avocat spécialiste du droit local pour guider l'enregistrement de leurs statuts afin que les activités de ces organismes gestionnaires et des établissements dont ils couvrent les opérations se déroulent dans un cadre administratif légal.

**Certains pays d'accueil n'ont pas de tradition associative.** Certains organismes gestionnaires y opèrent sous statut d'association loi 1901 de droit français. La FAPEE souligne les difficultés que ce mode de fonctionnement engendre vis à vis des autorités locales en général et en particulier vis-à-vis du droit du travail local (les organismes gestionnaires sont employeurs) et pour les opérations immobilières (les organismes gestionnaires sont les porteurs officiels des projets). De plus, la responsabilité juridique des parents qui se présentent comme administrateurs dans ce cadre pourrait être engagée individuellement en cas de problème dans les opérations de l'établissement. Sans enregistrement local, il ne reste qu'à se fier à la protection d'assurances (assurance civile professionnelle et assurance sociale de mandataires sociaux), aux termes d'un traité bilatéral entre la France et le pays hôte dans le domaine de l'éducation et reconnaissant l'existence de l'établissement (si un tel traité existe), aux termes tacites d'une couverture diplomatique par l'Ambassade (dans les limites variables que la

Skype : [lafapee](https://www.lafapee.com)

Mail : [info@fapee.com](mailto:info@fapee.com)

Téléphone : (+33) 1 45 44 08 49

Site internet : <https://www.fapee.com>

diplomatie impose) ou, enfin, à faire jouer la jurisprudence locale qui protégerait éventuellement l'établissement (ancienneté d'exercice par exemple ou toutes autres dispositions jurisprudentielles qui ne vous seront accessibles que par un consultant juridique local). Un contexte de flou administratif rebute de plus en plus les parents à s'engager dans les conseils d'administrations, ce qui met la pérennité de certains établissements en péril.

Selon les lois du pays d'accueil, les démarches d'enregistrement peuvent être plus ou moins complexes, plus ou moins onéreuses. Les statuts peuvent donc se résumer à un document très générique stipulant que les règles détaillées sont définies dans un second document, un **règlement intérieur** adopté et amendé en tant que de besoin en assemblée générale (parfois en conseil d'administration si les dispositions locales l'autorisent) et qui ne nécessite pas les mêmes démarches d'enregistrement.

Les statuts et règlements intérieurs règlent l'entièreté des opérations de l'organisme gestionnaire : définition des objets, des membres, des procédures d'élection et de décision, d'amendement...

Il existe de nombreux exemples d'organismes gestionnaires qui n'ont qu'un document administratif sous forme de statuts détaillés (contacter la FAPEE) et d'organismes gestionnaires ayant deux documents : statuts simplifiés (contacter la FAPEE) permettant la modulation facile des règles via un règlement intérieur (contacter la FAPEE). En fonction des contraintes locales, il est important de définir l'étendue du contenu de chaque texte.

## Fiche 4 : La conformité des opérations de l'organisme gestionnaire

---

L'organisme gestionnaire est la structure qui porte les responsabilités juridiques, administratives, pénale, financières et fiscales des activités de l'établissement dans tous ses champs d'opérations, curriculaire et extracurriculaire. L'ensemble de ces activités est encadré par le droit local : réception de public, fiscalité, emploi de personnel, hygiène, sécurité entre autres... Parfois le droit local régule même certains aspects des enseignements dispensés. L'ensemble des activités de l'établissement doit donc se dérouler de façon conforme à la loi locale et en cohérence avec les accords de coopération le cas échéant.

L'amateurisme de certains administrateurs et/ou la brièveté des mandats et/ou le défaut d'un système de partage d'informations et d'archivage sont souvent la cause d'une errance stratégique, de méconnaissance des contraintes d'exercice et des lois locales qui peuvent être source d'erreurs de gestion graves. Il est donc indispensable de faire appel à des professionnels et de s'adjoindre les services de **consultants**, notamment dans les domaines juridiques et fiscaux. Ils peuvent conseiller l'organisme gestionnaire sur la base de contrats annuels ou pluriannuels (organisation des assemblées générales, archivage, liaison avec l'administration fiscale, procédures de gestion et d'immigration du personnel local, procédures de recouvrement d'impayés, défense des administrateurs lors d'éventuelles procédures à leur rencontre...).

Dans le domaine fiscal, les organismes gestionnaires sont, sauf exemptions régulières et parfois négociables dans le cas particulier des associations à but non lucratif, soumises à la fiscalité locale. Les règles fiscales doivent faire l'objet d'une **veille** permanente. La connaissance et le suivi des règles fiscales sont indispensables car les sommes que constituent les **redressements fiscaux** peuvent être exorbitantes. Toutes les activités de l'établissement et les personnels de droit local (PDL) sont soumis aux règles fiscales du pays de résidence. Seuls les personnels affectés par l'AEFE dont l'impôt sur le revenu est prélevé à la source par l'AEFE en France peuvent bénéficier d'une exemption selon les **traités de non double imposition** entre la France et les pays de résidence le cas échéant (ces personnels ont la responsabilité de vérifier leur statut fiscal dans le pays hôte auprès du poste diplomatique).

La conformité doit aussi prévaloir dans la gestion des ressources humaines. En tant qu'employeur, l'organisme gestionnaire doit être inattaquable : le règlement intérieur du travail, les recrutements, les contrats de travail, les procédures disciplinaires et de licenciements doivent être instruits de façon absolument irréprochable.

Côté finances, la loi locale peut imposer aux organismes gestionnaires la nomination d'un **commissaire aux comptes**. Les procédures de sa nomination sont définies soit par la loi, soit par les statuts. Il est classique qu'il soit nommé en assemblée générale et il est recommandé qu'il y soit invité pour délivrer son opinion sur le compte financier annuel devant l'ensemble des membres.

L'organisme gestionnaire est tenu d'attester à tout moment de la sécurité des équipements et des installations vis-à-vis du public qui fréquente l'établissement. Il doit être doté d'un inventaire, de plans, de procédures d'entretien et de maintenance ainsi que d'un planning de vérification périodique par un **bureau de contrôle** (sécurité incendie, chauffage, ventilation, climatisation, eau chaude sanitaire, installations électriques, installations au gaz, ascenseur, équipements de restauration collective, équipements de salle de spectacle, accessibilité...).

Comme l'organisme gestionnaire porte la responsabilité juridique des activités de l'établissement, il est indispensable qu'il souscrive à une **assurance en responsabilité civile professionnelle**. Ce contrat garantit l'organisme gestionnaire en tant que personne morale et couvre les dommages causés à des tiers du fait de ses activités. Il est indispensable que l'organisme gestionnaire souscrive aussi à une assurance en **responsabilité civile des mandataires sociaux** qui garantit les administrateurs (et les trustees, fondateurs... le cas échéant) en tant que personnes physiques et couvre les dommages causés à des tiers (ou à l'organisme gestionnaire lui-même) en cas de faute de gestion. Ces protections ne dispensent pas que le président qui représente le conseil d'administration, en relation étroite et permanente avec le chef d'établissement, soit expressément informé de tous les problèmes, notamment graves et urgents, qui peuvent survenir au cours des activités de l'établissement. Il est indispensable aussi que l'ensemble du conseil d'administration soit expressément informé à son tour soit par le président soit par le chef d'établissement lors des réunions plénières du conseil d'administration.

La rédaction d'actes juridiques et de contrats fait partie des nombreuses prérogatives de l'organisme gestionnaire. Ils doivent être rédigés dans la langue du pays hôte selon les standards législatifs en vigueur et selon des procédures standardisées, contrôlées par l'organisme gestionnaire (un administrateur ayant des compétences juridiques locales ou un consultant juridique appointé par l'organisme gestionnaire sont indispensables) et finalement approuvés par le conseil d'administration. Selon les règles établies localement, les contrats, actes, actes de délégations sont signés par le(s) trustee(s) / le(s) fondateurs / le président du conseil d'administration / la (les) personne(s) fondée(s) de pouvoirs désignées dans les procédures. Parmi eux, l'acte de délégation nominativement donné au chef d'établissement.

L'article 5 de la convention précise bien que la délégation doit faire l'objet d'un **acte de délégation écrit**. Ses termes en sont approuvés par le conseil d'administration. Comme tout acte, il doit être nominatif, temporaire, signé par les deux parties, rédigé en français et dans la langue du pays hôte selon les standards législatifs en vigueur. La FAPEE insiste comme l'AEFE sur l'importance que représente la rédaction de cet acte de délégation qui sera le seul document encadrant expressément les relations entre l'organisme gestionnaire et le chef d'établissement et formalisant ces relations dans le pays où l'établissement exerce ses activités. Selon les lois et règles en vigueur dans le pays hôte, la délégation peut nécessiter de faire l'objet d'un acte assermenté.

Il convient de connaître et comprendre les mécanismes juridiques de délégation car les termes « pouvoir » et « responsabilité » conférés au chef d'établissement dans la convention et le **guide du bon usage de la convention** peuvent apporter quelques confusions. Il existe trois mécanismes juridiques à ne pas confondre :

- **La délégation de pouvoir.** C'est une délégation légalement liée à l'existence d'un lien de subordination entre délégataire et délégant, légalement accompagnée d'un transfert de responsabilité pénale et accompagnée d'un principe de « non-immixtion ». **La délégation prévue dans la convention n'est pas une délégation de pouvoir.** L'organisme gestionnaire ne se dessaisit en aucune circonstance de ses pouvoirs, garde l'entière responsabilité des opérations de l'établissement vis-à-vis des tiers et garde le droit (si ce n'est le devoir) de conduire des audits dans tous les domaines de gestion. Le guide du bon usage précise néanmoins que le chef d'établissement dispose de « pouvoirs propres » lui permettant d'assurer le pilotage pédagogique de l'établissement, le respect des règles de l'homologation et la tenue du conseil d'établissement.
- **Le mandat** se distingue de la délégation de pouvoir, car un mandat peut s'exercer sans lien de subordination et sans transfert de responsabilités. Il permet à un mandataire nommément désigné d'exercer « au nom et pour le compte » d'un mandant, ce dernier ne se dessaisissant pour autant ni de ses pouvoirs ni de ses responsabilités. **La convention n'est pas en elle-même un mandat ayant valeur juridique, car un mandat doit faire l'objet d'un acte nominatif.** La convention et le guide du bon usage de la convention décrivent ainsi les prérogatives que l'organisme gestionnaire consent à lier à la fonction de chef d'établissement dans le cadre de son association à la mission de service public, sous forme d'un mandat tacite et non nominatif. Ni la convention, ni le guide du bon usage de la convention ne prévoient la signature d'un acte nominatif établissant légalement le mandat. Il existe à ce niveau un vide juridique dans

l'encadrement local des relations entre l'organisme gestionnaire et le chef d'établissement

- **La délégation de signature** permet à un délégataire, nommément désigné, de signer les documents de gestion cités dans un acte de délégation. La délégation de signature se fait juridiquement sans transfert des responsabilités. Les dispositions particulières de la convention ne vont pas au-delà de la description des délégations de signatures que l'organisme gestionnaire consent de lier à la fonction de chef d'établissement. A l'inverse du mandat, la convention prévoit **qu'un acte de délégation de signature nominatif soit rédigé et signé** décrivant la nature (engagement de dépenses de fonctionnement habituellement) et l'étendue des moyens (seuils) mis à la disposition du délégataire.

## Fiche 5 : Les instances d'un organisme gestionnaire de type associatif

---

**Les assemblées générales.** Ce sont des réunions importantes de l'organisme gestionnaire. Celle où les administrateurs sont élus, rendent compte de l'activité morale et financière devant l'ensemble des membres et sont soumis à toutes les interrogations et remarques (stimulantes, déifiantes et parfois hostiles...) des parents d'élèves sur la gestion de l'établissement. C'est aussi lors de l'assemblée générale que les membres décident de tous les choix souverains concernant l'organisme gestionnaire (les statuts, le règlement intérieur, la nomination du commissaire au compte...) et les choix stratégiques pour l'établissement (le budget de l'établissement, la gestion du patrimoine, les emprunts, les grands investissements, la modification des accords avec l'AEFE...).

**Les réunions plénières du conseil d'administration.** Elles comportent les **membres élus** avec **voix délibérative** ainsi que les **membres de droit**, comme le prévoient les statuts. Certains membres de droit peuvent avoir une voix délibérative (trustees, fondateurs...). D'autres n'ont qu'une **voix consultative** : membres de la direction de l'établissement, membres du poste diplomatique. Elles peuvent aussi compter des **invités** avec voix consultative comme le conseiller consulaire, des représentants des personnels, des représentants des parents élus dans d'autres instances (APE non gestionnaire, conseil d'établissement, etc...), des experts... Les travaux du conseil d'administration peuvent se trouver gênés par un trop grand nombre de participants. L'adoption des résolutions en conseil d'administration sont réglées dans les statuts/règlement intérieur dans lesquelles le président de l'organisme gestionnaire a souvent une voix prépondérante.

**Le bureau.** La composition, l'élection et le rôle des membres du bureau parmi les membres du conseil d'administration sont réglés dans les statuts et/ou le règlement intérieur. Les prérogatives classiques sont décrites dans la fiche dédiée. Le bureau comporte, de façon basique, quatre membres :

- Le président.
- Le vice-président.
- Le trésorier.
- Le secrétaire général.

**Les réunions restreintes de l'organe exécutif.** Ce sont des réunions restreintes aux membres avec toute ou partie des membres avec voix délibérative (par exemple, le bureau). Elles

permettent d'évaluer les opinions de chacun des administrateurs avant les réunions plénières où les membres de droit avec voix consultative sont présents. Elles permettent également de se réunir plus souvent et de façon plus « agile ». Une réunion préparatoire aux réunions plénières permet de construire les avis sur les recommandations des commissions mixtes de travail avant vote.

**Les commissions mixtes de travail.** Lors de la première réunion plénière du conseil d'administration après l'élection des nouveaux administrateurs, il convient de constituer des commissions de travail, autant qu'il est nécessaire pour le fonctionnement de l'établissement : gouvernance, juridique et conformité, finances, travaux et maintenance, RH, audit interne, sécurité... Elles sont mixtes et sont composées d'administrateurs et des membres de la direction ainsi que de consultants lorsqu'un conseil professionnel est nécessaire (communication, RH, audits...). Les commissions de travail élaborent leur feuille de route en prenant en compte les objectifs fixés en début d'année et leur calendrier annuels. Elles demandent l'inscription de leurs recommandations à l'ordre du jour et les présentent en réunion plénière du conseil d'administration. Celui-ci n'est cependant pas une chambre d'enregistrement des travaux des commissions dont les recommandations doivent être approuvées à la majorité des voix délibératives selon les prescriptions des statuts/règlement intérieur. De la même façon, le conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement des recommandations du conseil d'établissement et des instances qui en émanent.

---

15

**L'assemblée générale de la FAPEE.** Si votre organisme gestionnaire est adhérent de la FAPEE, vous serez conviés tous les ans à son assemblée générale. Lors de cette assemblée générale, nous invitons des intervenants institutionnels (AEFE, MLF), politiques et privés (consultants) pour évoquer et approfondir certains thèmes stratégiques : pédagogiques, gouvernance, levée de fonds, prise en charge des besoins éducatifs particuliers dans les établissements du réseau... C'est l'occasion aussi de travailler sur **l'échange des bonnes pratiques**, de **partager les expériences** et difficultés et de trouver le **soutien** nécessaire. L'élection des 15 administrateurs de la FAPEE a lieu lors de l'AG. Ceux-ci sont élus pour une période de 3 ans. Ils sont en contact tout au long de l'année avec les organismes gestionnaires adhérents pour les soutenir dans leur engagement dans les établissements du réseau.

## Fiche 6 : Les différents contrats signés avec l'AEFE

---

Les organismes gestionnaires signent deux documents avec l'AEFE : **la convention** et **l'accord inter-établissement**.

**La convention** est un contrat entre l'AEFE et l'organisme gestionnaire en vue d'associer ce dernier à la mission de service public d'éducation de l'Etat français comme indiqué dans le code français de l'Education :

*Art L.452-4. L'agence peut, par convention, associer des établissements de droit local à l'exercice de ses missions de service public. Ladite convention est signée, au nom de l'agence, avec l'établissement, par le chef de poste diplomatique qui en suit l'application. Un décret en Conseil d'Etat précise les obligations en matière de respect des programmes et des orientations définies par le ministre chargé de l'éducation auxquelles ces établissements doivent se conformer dans le cadre de telles conventions.*

*Art D452-8. Le conseil d'administration de l'agence doit délibérer sur les conventions type proposées aux établissements visés à l'article L.452-4 et notamment destinées à déterminer les modalités dans lesquelles l'agence met ses concours en personnels et en financements à la disposition de ces établissements. Ces convention types précisent notamment les responsabilités respectives de l'agence et des établissements quant aux modalités de financement de rémunérations des personnels tels que définis à l'article 2 du décret du 4 janvier 2002.*

La convention est rédigée en deux parties : dispositions générales et dispositions particulières.

**Les dispositions générales** sont négociées notamment par la FAPEE, en tant que représentante des associations de parents gestionnaires au conseil d'administration, et adoptées par le conseil d'administration de l'AEFE. Elles fixent le cadre général de fonctionnement d'un établissement conventionné français à l'étranger, les moyens humains qui permettent de garantir que l'offre pédagogique soit conforme à l'homologation par le ministère français de l'éducation nationale, ainsi que les règles de fonctionnement d'un certain nombre d'instances qui doivent s'y tenir (circulaire sur les instances) ou de certains dispositifs règlementaires (Plan Particulier de Mise en Sécurité). Les dispositions générales stipulent que « le profil du chef d'établissement est défini en concertation avec l'organisme gestionnaire et le poste diplomatique ». Le chef d'établissement nommé par l'AEFE est « garant de la conformité des enseignements avec les règles de l'homologation ». L'organisme gestionnaire consent à ce qu'un chef d'établissement nommé et affecté par l'AEFE dans

l'établissement « assume l'entière responsabilité [NDLR : vis-à-vis de l'AEFE et de l'organisme gestionnaire et dans le respect de la législation locale] du fonctionnement pédagogique et de la vie scolaire ». L'organisme gestionnaire consent aussi à donner une délégation de signature expresse à ce chef d'établissement pour qu'il « assure, par délégation de l'organisme gestionnaire, le bon fonctionnement de l'établissement sur le plan matériel, humain, immobilier et financier ». Les dispositions générales ne sont, *a priori* pas négociables par les organismes gestionnaires, sauf si les elles vont à l'encontre de dispositions légales ou réglementaires locales.

**Les dispositions particulières** sont développées sur proposition de l'organisme gestionnaire pour :

- Préciser de quelle façon l'AEFE associe l'organisme gestionnaire et le poste diplomatique dans la définition du profil du chef d'établissement.
- Préciser les conditions locales d'exercice dans lesquelles le chef d'établissement va inscrire sa mission : contraintes réglementaires du pays hôte, contraintes d'une homologation additionnelle (cursus international, accréditations particulières...), interactions avec du personnel local fondé de pouvoir (exemple : directeur exécutif, directeur des opérations, directeur RH, directeur de la communication... possédant éventuellement des délégations de pouvoir).
- Détailler de quelle façon l'organisme gestionnaire associe le chef d'établissement à ses travaux : élaboration conjointe du plan stratégique en coordination avec le projet d'établissement, élaboration conjointe/coordonnée des recommandations pour le conseil d'administration, participation à la préparation des ordres du jour du conseil d'administration par exemple.
- Détailler de quelle façon le chef d'établissement associe les administrateurs aux travaux du conseil d'établissement en précisant que les décisions du conseil d'établissement qui ont des implications financières au-delà des délégations et des implications juridiques doivent préalablement être soumises au conseil d'administration notamment.
- Détailler les contraintes du droit du travail local dans lequel le chef d'établissement va exercer son autorité sur le personnel. Il est important pour les administrateurs (notamment ceux qui siègent dans la commission RH mais, au-delà, le président et le secrétaire général) de connaître le droit du travail, le droit syndical et le droit de grève

qui vont s'imposer à l'ensemble des employés de l'établissement (dans aucun autre domaine que celui de l'homologation pédagogique, le droit français ne s'impose au-dessus du droit local dans la gestion de l'établissement).

- Détailler les actes pour lesquels le président de l'organisme gestionnaire délègue sa signature. Les dispositions particulières doivent évoquer l'existence de procédures (exécution et « reporting ») et de contrôle interne dans lesquelles le chef d'établissement exerce sa délégation de signature.
- Préciser que le conseil d'administration peut appointer des consultants dans les domaines de gestion qu'il souhaite professionnaliser (communication par exemple) ou dans les domaines de gestion qu'il souhaite auditer.
- Rappeler que le conseil d'administration est l'interlocuteur des autorités locales et qu'il est, conjointement avec le chef d'établissement l'interlocuteur des autorités françaises.
- Rappeler qu'en cas d'incertitude ou de blocage, le conseil d'administration reste l'unique organe compétent pour toutes les questions dont il porte la responsabilité juridique : questions administratives, juridiques, immobilières, financières, ressources humaines locales, travaux/projets immobiliers, maintenance des locaux et des équipements, communication, sécurité, hygiène...

Les dispositions particulières devraient être complétées par un organigramme (contacter la FAPEE).

L'article 5 de la convention stipule que la convention doit être complétée d'un **acte de délégation écrit** (« la nature et l'étendue des délégations de signature en matière de gestion accordées par l'organisme gestionnaire au chef d'établissement sont précisées par écrit par l'organisme gestionnaire »). La signature de cet acte juridique fait partie des obligations de l'organisme gestionnaire pour assurer la conformité de ses activités dans le cadre légal local. Il doit être nominatif, temporaire, signé par les deux parties, rédigé en français et dans la langue du pays hôte selon les standards législatifs en vigueur. La FAPEE rappelle l'enjeu que représente la rédaction de l'acte de délégation qui est le seul document encadrant expressément les relations entre l'organisme gestionnaire et le chef d'établissement.

En pratique, le chef d'établissement assurera sa mission en étant associé « de façon étroite et permanente » aux travaux de l'organisme gestionnaire et en signant un acte proposé par l'organisme gestionnaire précisant qu'il dispose :

- D'un **mandat tel que décrit dans la convention passée entre l'organisme gestionnaire et l'AEFE** qui lui permet expressément d'organiser « au nom et pour le compte » de l'organisme gestionnaire le fonctionnement pédagogique, le fonctionnement de la vie scolaire et d'exercer l'autorité sur les employés de l'organisme gestionnaire dans l'établissement.
- D'une **délégation de signature** sur certains documents de gestion lui permettant expressément d'assurer le fonctionnement courant de l'établissement dans les domaines matériel, humain, immobilier et financier. Il est important de préciser dans l'acte que ces délégations de signatures se feront conformément à des procédures standardisées par le conseil d'administration et comportant des mécanismes de validation et de contrôle interne.

De la même façon, lorsqu'il existe un directeur administratif et financier, expatrié ou résident, affecté par l'agence, l'organisme peut prévoir nommément une délégation de signature à ce dernier, acte qui formalisera expressément les relations entre l'organisme gestionnaire et lui. L'alternative est que le chef d'établissement propose une subdélégation de signature au DAF.

La définition du modèle de gouvernance partagée sans délégation de pouvoir et des responsabilités juridiques qui en découlent n'est pas une mince affaire. La FAPEE n'insistera jamais assez sur l'importance de la rédaction de vos dispositions particulières. L'absence de dispositions particulières claires et détaillées, l'absence d'acte de délégation et la mauvaise interprétation des prérogatives de chacun rendent le système « personne-dépendant ». En cas de conflit, tout deviendra très problématique et notamment la gestion du risque juridique.

Le guide du bon usage de la convention et le Guide de Gestion et de Gouvernance 3G permettent, en l'absence de dispositions particulières détaillées, d'interpréter et d'encadrer certaines dispositions de la convention. En revanche, ce ne sont pas des documents contractuels et ils ne sauraient servir de dispositions particulières.

L'accord inter-établissement, proprement nommé **« accord définissant les conditions de fonctionnement et l'organisation du fonds de mutualisation de la zone X »** (X étant la zone géographique dans laquelle se situe un établissement) est un contrat sans limite de temps signé entre l'organisme gestionnaire et l'établissement dit mutualisateur définissant les modalités de la contribution financière de l'organisme gestionnaire à l'organisation administrative et à la gestion financière des moyens déconcentrés par l'AEFE pour la zone. Celui-ci encadre notamment la contribution financière des organismes gestionnaires au fonds de mutualisation qui prend en charge les formations inscrites dans le plan de formation continue des personnels (PFCE) de l'AEFE.

## Fiche 7 : Les différents modèles de gouvernance

---

Le modèle de gouvernance nucléaire proposé par la convention type de l'AEFE dans ses dispositions générales est le modèle dans lequel :

- Un chef d'établissement correspondant à un profil défini en concertation avec l'organisme gestionnaire est nommé par l'AEFE. Celui-ci « assume l'entière responsabilité du fonctionnement pédagogique et de la vie scolaire », « assure le bon fonctionnement de l'établissement sur le plan matériel, humain, immobilier et financier » et « a autorité sur tout le personnel de l'établissement » sans porter de responsabilités juridiques vis à vis des tiers (personnels locaux, élèves, parents d'élèves, autorités locales et évidemment devant la loi locale).
- La responsabilité est portée par des administrateurs élus et enregistrés comme personnes physiques représentant l'organisme gestionnaire, structure juridiquement porteuse de l'établissement. Les administrateurs sont garants, responsables et comptables de la bonne réalisation des objets définis dans les statuts devant l'assemblée générale des membres électeurs, les parents d'élèves. Ils sont aussi garants, responsables et comptables de la gestion de l'établissement vis à vis des tiers : personnels locaux, élèves, autorités locales et évidemment devant la loi locale.

---

20

Le modèle nucléaire se complique un peu lorsque les réglementations locales imposent que d'autres personnes que les administrateurs élus soient les personnes physiques enregistrées comme représentant l'organisme gestionnaire (des trustees, des fondateurs...). Dans ces cas ; les administrateurs sont garants de la gestion de l'établissement vis à vis de ces personnes qui sont les véritables responsables et comptables de la gestion de l'établissement vis à vis des tiers : personnels locaux, élèves, parents d'élèves, autorités locales et évidemment devant la loi locale.

Dans ces contextes, l'efficacité d'une bonne gouvernance repose sur plusieurs principes clés :

- Des principes partagés par tous les acteurs de l'organisation (via les dispositions particulières de la convention notamment).
- La mise à disposition d'une information claire, transparente et adéquate, au regard des besoins des administrateurs.

Dans le modèle de pilotage nucléaire des établissements en gestion parentale sans partage des pouvoirs et des responsabilités juridiques qui en découlent, on peut voir se concrétiser l'émergence de certains risques à l'heure où les législateurs locaux accentuent les obligations sociales, de bonne gouvernance, renforcent la protection des données personnelles, renforcent la lutte contre la corruption, renforcent la lutte contre la fraude fiscale, entre autres.

Les travaux conjoints de l'AEFE et de la FAPEE sur le pilotage des établissements en gestion parentale sans partage des pouvoirs et des responsabilités juridiques qui en découlent mettent l'accent sur cette émergence avérée de risques divers et variés. Le terme de **gouvernance partagée**, consensuelle, vertueuse est apparu, afin de garantir la pérennité des opérations des établissements et la protection de la responsabilité juridique des administrateurs. Les modèles de gouvernance où la stabilité des opérations est liée à des facteurs personnes-dépendants sont maintenant proscrits. Ainsi, un travail de longue haleine est assuré par la FAPEE et l'agence pour aider les établissements à mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance.

L'émergence avérée de nouveaux risques, l'absence de partage des pouvoirs, la croissance des établissements, la coexistence d'une offre éducative élargie montre les limites du modèle nucléaire de gouvernance. De nouveaux modèles, des nouvelles organisations juridiques du pouvoir et des responsabilités se dessinent, souvent définis localement par la taille de l'établissement, le degré de professionnalisation que l'organisme gestionnaire souhaite mettre en place, les moyens dont il dispose. Ainsi, certains établissements voient la mise en place d'organes de direction alternatifs au modèle nucléaire. Le but est d'identifier ceux qui fonctionnent le mieux et de les proposer en modèles.

Néanmoins, quel que soit le modèle choisi, son succès sera garanti par la solidité des éléments suivants :

- Des dispositions particulières adaptées et détaillées.
- Des actes de délégation formels. Rappelez-vous bien que la convention ne prévoit aucun transfert de pouvoirs et donc aucun transfert de responsabilité au chef d'établissement. L'organisme gestionnaire doit veiller à ce que tous les actes de gestion situés en dehors de la convention, en dehors des délégations ou en dehors des standards du manuel de procédures soient proprement approuvés par le conseil d'administration et pour certains d'entre eux soumis aussi à une validation juridique.
- **Des procédures** (contacter la FAPEE) dans tous les domaines de gestion qui mettent en place des chaînes d'exécution/reporting standardisées et des mécanismes de contrôle interne qui encadrent les délégations de signature.

- Une bonne cohérence du **plan stratégique** (adopté par le conseil d'administration) et **du projet d'établissement** (adopté par le conseil d'établissement) où le chef d'établissement et le président de l'organisme gestionnaire ont un rôle central pour faire la synthèse des aspirations de tous les acteurs de la communauté scolaire.
- La possibilité de recourir à l'assistance d'un **médiateur** en cas d'incertitudes ou de blocage. La FAPEE peut assister les organismes gestionnaires dans ce sens.

En pratique, l'existence de nouveaux modèles de gouvernance sont illustrés dans plusieurs établissements où le conseil d'administration délègue certains pouvoirs et certaines responsabilités juridiques à des employés portant des fonctions opérationnelles ou dotés de fonctions de direction et avec qui il maintient un lien de subordination ou lien hiérarchique (directeur administratif et financier en contrat local, délégué permanent, directeur exécutif, directeur des opérations...). Ces transferts de pouvoirs permettent aux administrateurs, parfois peu présent au cœur de l'établissement, d'opérer des transferts de responsabilités et de moyens au plus près du lieu des opérations. Ces modèles de gouvernance se développent notamment dans les gros établissements où les conseils d'administration assurent de moins en moins de fonctions opérationnelles au profit de réflexions stratégiques à moyen et long terme. Les relations entre le chef d'établissement et les employés fondés de pouvoir de l'organisme gestionnaire doivent être définies dans les dispositions particulières de la convention.

## Fiche 8 : L'assemblée générale de l'organisme gestionnaire

---

Les assemblées générales sont des réunions importantes de l'organisme gestionnaire. Celle où les administrateurs sont élus, présentent l'activité morale et financière devant l'ensemble des membres et sont soumis à toutes les interrogations des membres sur la gestion de l'établissement. L'assemblée générale décide de tous les choix souverains concernant la gestion de l'organisme lui-même (statuts, règlement intérieur, nomination du commissaire aux comptes...) et les choix stratégiques concernant l'établissement (le budget de l'établissement -comprenant notamment les montants des frais d'inscription et de scolarité-, la gestion du patrimoine, les emprunts, les grands investissements, la modification des accords avec l'AEFE...).

L'organisation des assemblées générales doit respecter un certain nombre de contraintes pour que les délibérations et élections qui s'y déroulent soient considérées comme valables. Sans respect de ces contraintes, n'importe quel membre de l'organisme gestionnaire pourra demander l'invalidation des décisions prises et remettre en cause la légitimité des élus. Les contraintes à suivre sont *a minima* ce que la loi locale exige (cela peut varier si c'est une association ou une compagnie par exemple). Les contraintes sont détaillées dans les statuts et parfois complétées dans le règlement intérieur de votre organisme gestionnaire.

23

La convocation doit être conforme (il arrive que la réglementation oblige à adjoindre certains documents comme le compte financier certifié), sa publicité correctement faite ainsi que son ordre du jour et l'appel à candidature au cas où des élections sont prévues. Pour réaliser une convocation conforme, l'organisme gestionnaire doit disposer des données personnelles de ses membres (tous les parents d'élèves et autres membres de droit), données dont il est propriétaire et dont la gestion est confiée au chef d'établissement pour qu'il puisse assurer la communication de l'établissement dans le respect des lois qui encadrent leur utilisation (GRPD complétées par les règles locales).

La validation des candidatures au conseil d'administration doit être réalisée de préférence en amont de l'assemblée générale (le rejet d'une candidature, même argumenté, peut être mal vécu). Un certain nombre de personnes, y compris si elles sont membres de l'organisme gestionnaire ne devraient pas être éligibles au conseil d'administration en position délibérative :

- Tout employé dans l'établissement: enseignant ou non-enseignant, en contrat local ou agent de l'Etat français ainsi que tout membre de leur famille.

- Les membres de l'Ambassade occupant des fonctions de responsabilité. Leur conjoint/compagnon.
- Toute personne ayant un contrat de prestation avec l'organisme gestionnaire.
- Toute personne ayant un mandat politique.

L'ordre du jour est défini selon le type d'assemblée convoquée, les assemblées ordinaires et extraordinaires ayant en général des prérogatives définies dans les statuts/règlement intérieur.

Un certain nombre de points, règlementaires ou pas, permettent d'améliorer la transparence du fonctionnement de votre organisme gestionnaire. Parmi eux :

- La nomination d'un secrétaire de séance. Celui-ci est habituellement le secrétaire du bureau. Ce peut aussi être votre délégué permanent. La réglementation locale peut imposer que le secrétariat de la séance soit exécuté par une personne assermentée (votre consultant juridique vous informera). Le secrétaire de séance rédige le procès-verbal de l'assemblée générale.
- L'adoption du procès-verbal de l'assemblée générale, qui est théoriquement le moment à partir duquel les résolutions votées s'imposent à tous sauf dispositions statutaires ou règlementaires différentes.

24

La présidence de l'assemblée générale est définie dans les statuts/règlement intérieur, c'est en général le président de l'organisme gestionnaire qui est, par ailleurs, garant de la bonne tenue des débats.

La liste des membres présents et représentés, sous forme d'une liste d'émargement, doit être archivée ainsi que les procurations. Ces documents permettent d'attester que l'assemblée générale s'est tenue avec le quorum requis et donc de façon valable. Il peut être requis que le PV soit enregistré auprès des autorités.

L'adoption des résolutions est réglée dans les statuts/règlement intérieur.

La tenue des élections (nominations des scrutateurs, dépouillement...) est normalement réglée dans les statuts/règlement intérieur. Lorsque la composition du conseil d'administration est connue, l'élection du bureau exécutif doit avoir lieu. La composition, l'élection et le rôle des membres du bureau sont réglés dans les statuts.

La FAPEE est souvent interpellée :

- Pour un conseil d'administration délégitimé. Nous insistons sur le respect des procédures qui permettent d'obtenir des résolutions valables et de tenir des élections valables. Nous insistons aussi sur la transparence des informations fournies aux membres en amont des assemblées générales et tout au long de l'année. Nous insistons aussi sur la position inconfortable des parents gestionnaires auxquels l'assemblée générale peut reprocher de plus défendre les intérêts de l'organisme gestionnaire et de l'établissement que l'intérêt des parents.
- Pour des « ingérences » dans le fonctionnement des instances de l'organisme gestionnaire. Parmi elles, des tentatives d'influence sur le vote des membres en assemblées générales. La FAPEE encourage les conseils d'administration à instruire ces faits et à informer le bureau FAPEE de Paris ([info@fapee.com](mailto:info@fapee.com)) et les services centraux de l'AEFE (le chef de secteur à l'AEFE, copie au chef d'établissement et au COCAC).

## Fiche 9 : Les administrateurs

---

La composition du conseil d'administration est définie dans les statuts. La durée des mandats et le mode de renouvellement des administrateurs sont des paramètres importants pour assurer la continuité de la vision, de la mission et du plan stratégique de l'organisme gestionnaire. La durée d'un mandat d'administrateur bénéficie à être allongé à 2 ou 3 ans et le renouvellement du conseil bénéficie à se faire par moitié voire par tiers. Des contraintes légales locales peuvent s'appliquer.

Un certain nombre de personnes, y compris si elles sont membres de l'organisme gestionnaire ne devraient pas être éligibles au conseil d'administration en position délibérative et, *a fortiori*, dans le modèle de la gestion parentale :

- Tout employé dans l'établissement : enseignant ou non-enseignant, de droit local ou agent de l'Etat français. Leur conjoint/compagnon.
- Les membres de l'Ambassade occupant des fonctions de responsabilité. Leur conjoint/compagnon.
- Toute personne ayant un contrat de prestation avec l'organisme gestionnaire.
- Toute personne ayant un mandat politique.

**Les administrateurs avec voix délibérative.** Ce sont des membres **élus** parmi les parents d'élèves et parfois des administrateurs **de droit**. L'existence d'administrateurs de droit avec voix délibérative se voit dans les établissements conventionnés dont l'existence a été ou est encore fortement subventionnée par des fondateurs ou des entreprises françaises installés localement.

**Les administrateurs de droit avec voix consultative.** La convention exige la participation au conseil d'administration avec voix consultative des membres de droit suivants :

- Le chef d'établissement,
- Le directeur du primaire le cas échéant,
- Le directeur administratif et financier,
- Une personnalité du poste diplomatique (le COCAC, le Consul, l'Ambassadeur...).

Il peut aussi compter, **de droit** ou **sur invitation**, des personnalités avec voix consultative qui permettent d'enrichir ou de professionnaliser les débats : des représentants de parents, des représentants du personnel, un consultant, des conseillers consulaires... Lorsque vous rédigez vos statuts, nous vous mettons en garde sur le fait que les travaux du conseil d'administration peuvent être gênés par la participation d'un trop grand nombre de participants. Dans tous les cas, il est de bon sens de ne pas convier des participants qui seraient tenter d'y défendre des intérêts personnels ou corporatistes.

Les administrateurs doivent adopter et respecter une **charte de déontologie** (contacter la FAPEE). Cette charte doit développer un certain nombre de points rappelant que l'engagement premier des administrateurs est d'atteindre les objets décrits dans les statuts de l'organisme gestionnaire (dont celui d'offrir une éducation conforme à l'homologation). Notamment, cette charte doit comprendre un certain nombre de points et notamment :

- Engagement pour la défense des intérêts de l'organisme gestionnaire et de l'établissement conventionné.
- Déclaration des conflits d'intérêt (faites rédiger le document par votre consultant juridique).
- Mise à disposition de compétences et de temps.
- Soutien des décisions du conseil d'administration une fois adoptées.
- Signature d'un accord de confidentialité (faites rédiger le document par votre consultant juridique).

N'oubliez pas de faire signer un accord de confidentialité aussi aux personnes invitées ponctuellement aux réunions plénières du conseil d'administration.

## Fiche 10 : Le bureau et le rôle des membres du bureau

---

La composition, l'élection et le rôle des membres du bureau parmi les membres du conseil d'administration sont réglés dans les statuts. Le bureau comporte en règle générale quatre membres :

### **Le président :**

- Il représente l'organisme gestionnaire par délégation du conseil d'administration.
- Il veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et de l'assemblée générale.
- Il détient le pouvoir de signature des contrats, des actes, des conventions et de tout acte de la vie civile, avec approbation du conseil d'administration.
- S'il est obligé de prendre des décisions urgentes, il a le devoir de faire adhérer le conseil d'administration à ces décisions, y compris *a posteriori*.
- Il peut donner procuration au vice-président ou au trésorier pour le suppléer autant que de besoin.
- Il préside les assemblées générales et réunions du conseil d'administration en étant garant de la bonne tenue des débats.
- Il présente le rapport d'activité aux assemblées générales.
- Il veille à garantir un mode de travail efficace et performant.
- Il veille à préserver la confidentialité et des risques de conflits d'intérêts.

Indépendamment de ses prérogatives pratiques, Il est préférable que le président parle la langue du pays hôte. Il doit avoir un rôle de leader afin de susciter l'adhésion, de faire progresser l'ensemble des membres du conseil d'administration vers les mêmes objectifs. Le président ne doit jamais s'accaparer les pleins pouvoirs. Il a un devoir de transparence et de loyauté envers le conseil d'administration et devant l'assemblée générale de l'organisme gestionnaire.

**Le vice-président.** Il assiste le président dans ses fonctions. En cas d'absence, de maladie ou de démission, les fonctions de président sont assumées par le vice-président.

Vos statuts ou règlement intérieur doivent préciser le mode de remplacement pour désigner au plus vite les personnes qui rempliront fonctions de président et vice-président en cas de démission de ces deux derniers.

**Le trésorier** a les attributions suivantes :

- Il est dépositaire et responsable du capital de l'organisme gestionnaire.
- Il veille au recouvrement de toute somme due à l'organisme gestionnaire.
- Il prépare le budget en concertation avec le président, le directeur administratif et financier et le chef d'établissement.
- Il arrête les comptes annuels et établit le bilan.
- Il présente son rapport sur l'état des finances de l'organisme gestionnaire au cours des réunions de l'assemblée générale.
- Il s'assure de la bonne marche de la comptabilité et rend compte au conseil d'administration.

29

---

**Le secrétaire général** a les attributions suivantes :

- Il est garant du fonctionnement de l'organisme gestionnaire en conformité avec les statuts et le règlement intérieur.
- Il convoque les réunions des assemblées générales et du conseil d'administration, sur instruction du Président.
- Il prépare les ordres du jour (voir Fiche : conseil d'administration)
- Il veille à la rédaction des procès-verbaux des réunions de l'assemblée générale et de celles du conseil d'administration.
- Il assure la conservation des archives de l'organisme gestionnaire.

- Le délégué général de l'organisme gestionnaire, si cette fonction est pourvue, assiste le Secrétaire général dans ses fonctions.

# Fiche 11 : Le conseil d'administration

---

## 1. Instance de décision

Le conseil d'administration est l'organe compétent pour adopter les décisions dans tous les domaines de gestion situés au-delà des délégations données au chef d'établissement (ou au directeur administratif et financier le cas échéant) soit :

- Les décisions de gestion souveraines.
- Les décisions qui ne sont pas réglées dans le manuel de procédures.

Habituellement, une réunion **mensuelle** permet de balayer l'ensemble des questions sans risquer de voir émerger de gros problèmes. La rédaction de l'ordre du jour est important. C'est le rôle du secrétaire général, avec le délégué permanent le cas échéant, de le construire et le diffuser avec l'invitation. Il comporte :

- Les points identifiés par les commissions mixtes de travail : celles-ci remontent les recommandations sur lesquelles des résolutions sont nécessaires.
- Les points identifiés conjointement par le président et le chef d'établissement et le cas échéant par le délégué permanent de l'organisme gestionnaire.
- Les points identifiés conjointement par le trésorier et le DAF.
- Les attributions consenties dans la convention et la délégation donnée au chef d'établissement l'obligent à rendre régulièrement compte à l'organisme gestionnaire. Les réunions plénières du comité de gestion sont l'occasion pour :
  - o Le « reporting » des actes passés selon le régime de délégation de signature.
  - o L'information sur la survenue d'incidents et notamment des incidents majeurs afin que les administrateurs puissent prendre les décisions de protection appropriées. Un point sûreté/sécurité régulier est essentiel.
  - o L'information sur les évolutions de la structure pédagogique (effectifs, inscriptions, nombre de classe...).
  - o Toutes informations sur la vie de l'établissement
- D'autres points sont notés de façon récurrente à l'ordre du jour : nomination du secrétaire de séance (le secrétaire de l'organisme gestionnaire ou le délégué

permanent le cas échéant), adoption du compte-rendu du conseil précédent, définition de la date de la réunion suivante.

Les réunions du conseil d'administration se préparent lors de **réunions restreintes** aux membres avec voix délibérative (le bureau par exemple). Elles permettent d'évaluer les opinions de chacun des administrateurs sur les points mis à l'ordre du jour avant les réunions plénières où les membres de droit avec voix consultative sont présents. Il n'est pas de bonne gouvernance de pinailler entre administrateurs en réunion plénière. Une réunion restreinte en amont de chaque réunion plénière pour construire les avis sur les recommandations des commissions de travail qui seront présentées au vote en réunion plénière est utile, parfois nécessaire.

La tenue du conseil d'administration se fait sous la présidence du président de l'organisme gestionnaire, en son absence du vice-président ou bien d'une personne qu'il aura choisi de déléguer. **Le président de séance est garant de la bonne tenue des débats.**

**Le conseil d'administration n'est pas une chambre d'enregistrement** des travaux des commissions ni des propositions de la direction qui doivent être débattues et approuvées selon les modalités d'adoption des résolutions définies dans les statuts et règlement intérieur (en général à la majorité simple des voix délibératives avec une voix prépondérante pour le président ou la personne déléguée par le président qui préside le conseil d'administration).

32

Les réunions du conseil d'administration doivent faire l'objet d'un procès-verbal rédigé par le secrétaire de séance. L'ensemble des décisions votées doivent faire l'objet d'un **relevé de décisions** avec date d'entrée en application. Ce relevé de décision doit faire l'objet d'un archivage strict et être consigné dans un classeur à l'administration pour exécution par la direction et consultation par les membres de l'organisme gestionnaire. Les relevés de décisions peuvent aussi, lorsque le conseil d'administration le juge utile, faire l'objet de communication expresse de l'organisme gestionnaire à l'ensemble des parents.

Certains conseils d'administration ont des descriptifs particulièrement détaillés de leur fonctionnement.

## **2. Instance de contrôle**

Le conseil d'administration est aussi l'organe compétent pour vérifier que les actions du chef d'établissement, du directeur administratif et financier ou de tout personnel fondé de pouvoir s'effectuent bien dans le cadre de la convention et des actes de délégation et qu'ils sont conformes :

- Aux lois et réglementations locales.

- Aux documents et résolutions adoptés par les organes délibératifs (assemblée générale, conseil d'administration) : convention, politique générale, plan stratégique, manuel de procédures, budget annuel...

La principale limite liée à la majorité des contrôles réside dans leur caractère souvent *a posteriori*. Pour améliorer leur portée, quelques bonnes pratiques existent:

- La définition de procédures dans les domaines de gestion délégués, munis de mécanismes de contrôle interne. Ces mécanismes de contrôle interne peuvent être embarqués dans les systèmes d'informatisation de l'établissement au sein des logiciels de gestion.
- L'encadrement *a priori* de la décision, notamment par le travail effectif des commissions mixtes de travail. Dans une version plus souple, cela peut se limiter à la définition d'une chaîne d'avis préalables destinés à éclairer la prise de décision. Le manuel de procédure est le document de référence.
- Dans tous les cas, la mise en œuvre d'un « reporting », même *a posteriori*, permettra au conseil d'administration de disposer d'une bonne vision des actes passés et de leurs caractéristiques. Dans le cas d'actes passés selon un régime de délégations de signature, il s'agit d'un dispositif fondamental pour sécuriser la responsabilité du délégant.

Un conseil d'administration peut se trouver confronté à l'absence de voix de médiation et de recours en cas d'actes effectués en dehors de la délégation ou d'actes non-conformes et engageant la responsabilité juridique et pénale de l'organisme gestionnaire ou entraînant un risque de discontinuité des opérations de l'établissement. La FAPEE conseille la marche à suivre suivante :

- Dans tous les cas, se faire assister par son conseiller juridique.
- Dans tous les cas, saisir la FAPEE dont le rôle est de conseiller les organismes gestionnaires.
- Demander une médiation locale par le COCAC et par les services centraux de l'AEFE (chef de secteur) si cela concerne des actes délégués au chef d'établissement (au DAF le cas échéant).

- En dernier recours, révoquer les actes de délégation avec information au délégataire démis et à sa hiérarchie (COCAC et chef de secteur de l'AEFE le cas échéant).

## Fiche 12 : Les commissions de travail

---

Les pouvoirs du conseil d'administration recouvrent les questions juridiques, financières, fiscales, les relations avec les autorités locales ainsi que toutes les questions portant sur les travaux/projets immobiliers, la maintenance des locaux et des équipements, la communication, les ressources humaines, les investissements ainsi que le pilotage des instances paritaires sur les questions dont il porte la responsabilité juridique (sécurité, hygiène, dialogue social...). Autant de domaines dans lesquels le conseil d'administration doit se doter de commissions de travail, permanentes ou temporaires.

Lors de la première réunion plénière du conseil d'administration après l'élection des nouveaux administrateurs, il convient de former ces commissions permanentes de travail, autant qu'il est nécessaire.

Elles sont mixtes, composées d'administrateurs et des membres de la direction ainsi que des consultants ou d'experts lorsqu'un conseil professionnel est nécessaire (communication, RH, audit...) ou encore d'autres parents d'élèves sur des commissions spécifiques (commission cantine par exemple).

Les commissions de travail élaborent leur propre feuille de route en fonction des objectifs fixés en conseil d'administration et leur calendrier annuels. Elles n'ont, sauf dispositions particulières, qu'un rôle consultatif et demandant l'inscription de leurs recommandations à l'ordre du jour en réunion plénière du conseil d'administration lorsqu'une résolution est nécessaire. Celui-ci n'est cependant pas une chambre d'enregistrement des travaux des commissions dont les recommandations peuvent faire l'objet de débats avant d'être soumises au vote qui adopte les décisions à la majorité des voix délibératives.

Les commissions de travail ont des règles de fonctionnement (contacter la FAPEE) qui font partie du manuel de procédures : objectifs, agenda, présidence, mode de convocation, quorum...

Parmi les commissions de travail indispensables à mettre en place :

- La commission RH fait l'objet d'une fiche spécifique.
- La commission finance qui instruit les comptes (détail de chaque poste, arbitrage des provisions, contrôle interne, axes de progression du contrôle des risques), le budget (recettes, effectifs prévus, structure provisoire, coûts des différents postes de

charges). Les écolages de chaque niveau sont discutés puis arrêtés ainsi que les tarifs des prestations annexes. La commission définit le cadre global des informations qui seront transmises aux parents avec le budget à voter.

- La commission communication : La communication est un enjeu stratégique pour un établissement qui se situe dans un environnement concurrentiel. La communication ne saurait donc pas être une compétence exercée par le chef d'établissement seul. La commission instruit le plan stratégique de communication puis définit les moyens et évalue les résultats de la communication, de préférence avec l'aide d'un professionnel. Il est utile de s'appuyer sur tous les moyens mis à la disposition par l'AEFE qui possède un service de communication. Celui-ci a développé une charte graphique qui permet à l'établissement de clairement afficher la force de son appartenance au réseau. Dans son plan et les moyens de communication développés, il est indispensable de respecter à la lettre le droit à l'image et le droit qui encadre la protection des données personnelles dans le pays d'exercice. Des règles sur la communication via un site internet sont proposées par la FAPEE.
- La commission matériel/travaux/maintenance/hygiène/sécurité des équipements et installations: elle doit examiner régulièrement que les conditions de travail et d'apprentissage respectent les normes en vigueur, les principes de l'homologation et la responsabilité juridique de l'organisme gestionnaire. Elle fait donc des prescriptions de mise en conformité ou propose des améliorations au conseil d'administration. Elle a aussi la charge de proposer la rédaction des procédures dans son champ d'action (tenue des inventaires, plan et procédures de maintenance, réalisation de travaux, obtention des certificats...).
- La commission juridique/audit/conformité : elle propose et tient à jour une liste de prestataires/consultants en règle avec l'administration locale et répondant aux différents besoins de l'établissement, elle propose et suit la conformité des règles d'appels d'offre, des déclarations fiscales... Avec l'aide d'un juriste, elle prépare les contrats, instruit les contentieux...

Dans les modèles de gouvernance plus élaborés, les membres du conseil d'administration peuvent être représentés dans les commissions de travail par des employés de droit local installés sur des postes de direction (DRH, Directeur des opérations...), permettant aux administrateurs de sortir de « l'opérationnel ».

## Fiche 13 : La commission Ressources Humaines, une commission mixte indispensable

---

### Objectifs de la commission

1. L'existence de cette commission permet la gestion des personnels recrutés localement en toute **transparence** entre la personne qui exerce l'autorité sur les employés (le chef d'établissement) et l'employeur (l'organisme gestionnaire) :
  - Elle permet **l'adéquation entre les besoins et les ressources en personnel recrutés localement** de l'établissement : elle étudie les besoins d'embauches, de formation, de reclassement, de licenciement. Elle propose la carte des emplois locaux à l'approbation du conseil d'administration.
  - Elle instruit les procédures de recrutement du personnel local au sein d'une sous-commission spécifique : la **commission de recrutement**.
  - Elle permet au chef d'établissement, qui exerce l'autorité, de **rendre compte de la façon de servir** du personnel de droit local à l'organisme gestionnaire, l'employeur.
  - Elle étudie les **promotions et mouvements internes** proposés par la direction selon le rapport des entretiens annuels et des comptes rendus sur la façon de servir d'un employé avant de les soumettre à l'approbation du conseil d'administration.
2. L'existence de cette commission permet aussi la gestion des personnels recrutés localement en toute transparence entre la personne qui exerce l'autorité sur les employés (le chef d'établissement), l'employeur (l'organisme gestionnaire) et les personnels locaux et préserve ces derniers de toute décisions iniques les concernant :
  - Examen des sujets concernant les **conditions d'emploi** du personnel recruté localement inscrits dans le champ du règlement intérieur du travail au sein d'une sous-commission spécifique éventuellement dénommée **commission locale du dialogue social**. Cette commission répond aux prescriptions de l'employeur (organisme gestionnaire) et aux prescriptions du droit du travail du pays hôte. Dans le cas d'une procédure disciplinaire, la commission invite l'employé concerné par la procédure ainsi que toute personne capable d'apporter un avis extérieur.

- Gestion de la caisse de solidarité du personnel local au sein d'une sous-commission spécifique si une telle caisse existe.

La commission des ressources humaines et ses émanations (recrutement, dialogue social...) sont, par convention, des instances consultatives. Elles ne prennent pas de décisions mais élaborent des recommandations pour le conseil d'administration.

### **Rôles des acteurs dans la commission**

-Les représentants de la direction de l'établissement : ils analysent les besoins en personnel et organisent le service afin d'atteindre les objectifs de l'établissement.

-Les représentants de l'organisme gestionnaire : ils contribuent à améliorer les conditions d'emploi et de travail du personnel pour atteindre les objectifs de l'établissement. Dans l'objectif de conformité déjà cité, le président doit signer lui-même tous les documents liés au recrutement, aux procédures disciplinaires et au licenciement du personnel de droit local.

- Les représentants du personnel local : ils consultent l'ensemble du personnel local et font remonter les questions et observations. Ils informent leurs mandants des travaux des commissions dans lesquelles ils siègent.

38

### **Membres**

- Représentants de l'organisme gestionnaire : administrateurs (ayant de préférence des compétences RH et juridiques) ou toutes personnes que le conseil d'administration aura choisi de déléguer :
  - o Consultant expert dans le domaine des ressources humaines.
  - o Employé(s) de droit local affecté(s) par l'organisme gestionnaire à la direction de l'établissement sur les opérations de management des ressources humaines (DAF, directeur exécutif, directeur RH, délégué permanent...).
- Représentants de l'AEFE affectés à la direction de l'établissement dont le chef d'établissement qui préside de la commission.
- Représentants du personnel local (enseignants et non-enseignants).

La commission RH et ses émanations ne doivent pas fonctionner en l'absence d'une des parties et chaque partie doit idéalement être représentée par deux membres au minimum.

**Secrétaire de réunion.** Il est désigné en début de séance et établit un compte-rendu à l'issue de la réunion.

**Réunions de la commission.** En tant que de besoin, mais au minimum pour :

- Etudier les propositions de promotion après les entretiens annuels.
- Etudier la proposition de la carte des emplois locaux qui sera soumise à l'approbation du conseil d'administration.
- Etudier les propositions de la cellule de formation continue pour le personnel local.
- Analyser les indicateurs quantitatifs et qualitatifs recueillis dans le tableau de bord des ressources humaines.
- Etudier les sources de litiges avec le personnel de droit local, étudier les cas de procédures disciplinaires au sein de la commission du dialogue social. *N.B.* En cas de procédures disciplinaires, le personnel concerné est évidemment invité ainsi que toute personne utile à l'instruction de la procédure.
- Etablir le budget afférent aux ressources humaines (traitements, fiscalité, formation continue, prestations exceptionnelles...)
- Procéder au classement des candidats à recruter au sein de la commission recrutement. La composition de la commission recrutement doit toujours respecter la présence de toutes les parties mais peut varier selon la nature du personnel à recruter (enseignant, non enseignant), la séniorité de l'emploi et des compétences à évaluer.

**Mode de convocation de la commission.** Elle se fait à la demande d'une des parties. La convocation écrite, assortie d'un ordre du jour est transmise par les moyens courants par le secrétariat de direction dans un délai suffisant pour que les membres puissent se libérer.

**Ordre du jour.** Il est établi sur proposition des membres de la commission.

**Rémunération.** Les membres ne bénéficient évidemment d'aucune rémunération pour siéger à la commission RH (idem pour toutes les instances de l'organisme gestionnaire ou les instances de l'établissement).

## Fiche 14 : Le manuel de procédures

---

La rédaction de procédures écrites dans tous les domaines de gestion et notamment les domaines de gestion dans lesquels le président délègue sa signature est très fortement préconisée. Ainsi, les commissions de travail devront s'atteler à la rédaction d'un manuel de procédures qui sera soumis à l'approbation du conseil d'administration. Un manuel avec des procédures d'exécution/ « reporting » et des mécanismes de contrôle interne couvrant l'ensemble des domaines de la gestion des opérations courantes et conforme à la loi locale est un document lourd à élaborer. Différents consultants, notamment juridiques, peuvent être amenés à collaborer pour la rédaction de ses différentes parties.

L'existence d'un tel document présente de nombreux intérêts :

- Il permet l'encadrement *a priori* des décisions, notamment par le travail effectif des commissions mixtes de travail ou dans une version plus souple par la définition d'une chaîne d'avis préalables destinés à éclairer la prise de décision.
- Il définit précisément le rôle de chaque acteur dans les différents actes de la gestion quotidienne en déclinant les principes figurant dans les dispositions particulières de la convention et en détaillant leurs modalités de mise en œuvre. Une fois en place, le manuel garantit un fonctionnement fluide et demande des interventions plus légères du conseil d'administration. Celui-ci peut donc se consacrer à la gestion stratégique de moyen et long terme (communication, développement immobilier, investissement, levée de fonds...)
- Il constitue un élément de continuité dans la gestion, indispensable dans un contexte où les responsables peuvent se succéder à un rythme soutenu. Si les instances dirigeantes de l'organisme gestionnaire changent, si un nouveau chef d'établissement est nommé, la référence est le manuel de procédures existant. On évite ainsi de nouvelles interprétations du rôle de chacun, sources potentielles de conflits.
- Il permet de préserver la responsabilité de tout le monde si les opérations de gestion courantes sont bien standardisées et comportent des mécanismes de contrôle interne.

Le manuel de procédures (contacter la FAPEE) doit contenir *a minima* des procédures développées dans les domaines de gestion délégués :

- Ressources humaines avec un règlement intérieur du travail pour le personnel de droit local.
- Procédures financières.
- Maintenance/sécurité des équipements et des installations.

## Fiche 15 : Le délégué permanent de l'organisme gestionnaire

---

Afin d'être assistés dans leur engagement bénévole et d'assurer une continuité satisfaisante au-delà de la brièveté des mandats des administrateurs, ceux-ci recourent de plus en plus souvent aux services de personnels salariés en recrutement local pour assurer des missions opérationnelles. Ils doivent bien sûr embaucher un directeur administratif et financier lorsque l'AEFE n'en affecte pas. Certains organismes gestionnaires choisissent aussi d'engager, si le directeur administratif et financier local ne remplit pas déjà ce rôle, un délégué permanent. Celui-ci a pour mission d'assister le bureau dans l'exercice de ses responsabilités et obligations au regard des statuts et des lois locales. Le délégué permanent est placé dans l'organigramme fonctionnel de l'établissement tout en gardant un lien de subordination avec le conseil d'administration dans le cadre de cette mission d'assistance au conseil d'administration. Il facilite la communication entre la direction de l'établissement et les membres du conseil d'administration. Le délégué permanent informe les administrateurs de toute question nécessitant leur attention, leur intervention ou leur décision.

Entre autres, les tâches du délégué permanent couvrent:

- Les questions d'ordre juridiques et fiscales :
  - Coordination avec le consultant juridique
  - Coordination avec le consultant fiscal
  - Veille juridique et réglementaire
  
- Secrétariat
  - Communication aux membres de l'organisme gestionnaire
  - Préparation des réunions du conseil d'administration, des assemblées générales
  - Assistance pour la préparation des ordres du jour
  - Rédaction des procès-verbaux pour approbation et diffusion
  - Gestion des archives
  - Correspondance du président: rédaction et diffusion
  
- Coordination entre la direction de l'établissement et le conseil d'administration
  - Information aux administrateurs sur les questions courantes et sur les questions qui nécessitent leur attention, leur intervention ou leurs décisions
  - Contrôle du respect des procédures et de la mise en œuvre des décisions votées

- Coordination de la rédaction des procédures
- Coordination des questions relatives aux ressources humaines

Certains organismes gestionnaires en charge de gros établissements choisissent de professionnaliser plus largement et d'employer du personnel local sur un certain nombre de fonctions support opérationnelles en incorporant dans leur modèle de gouvernance et dans l'organigramme de l'établissement différents postes : directeur exécutif, directeur des ressources humaines, directeur des opérations, directeur de la communication... (contacter la FAPEE). Ceci permet à l'organisme gestionnaire de s'extraire des fonctions opérationnelles, parfois du micro management, pour se consacrer aux tâches stratégiques de moyen et long terme. Rappelez-vous néanmoins que, si l'organisme gestionnaire souhaite donner des délégations de pouvoirs à ces personnels, il doit garder un lien hiérarchique avec eux et prévoir, dans les dispositions particulières de la convention, comment s'articulent les relations entre ces personnels et le chef d'établissement.

## Fiche 16 : Les relations organisme gestionnaire / direction de l'établissement

---

Par convention, l'organisme gestionnaire confie le pilotage pédagogique et la gestion de la vie scolaire au chef d'établissement nommé par l'AEFE. Il « délègue » aussi la gestion de l'établissement. Le terme de « délégation » est central dans cette organisation et il doit être parfaitement défini et compris étant donné les implications juridiques qu'il sous-entend tant en droit français dans lequel la convention s'applique qu'en droit local qui prévaut si le conseil d'administration est mis en cause par des tiers dans la gestion de l'établissement.

Rappelez-vous que les missions du chef d'établissement sont exercées dans le cadre de deux documents juridiques différents :

- **La convention** signée entre l'organisme gestionnaire et l'AEFE. Celle-ci décrit les prérogatives que l'organisme gestionnaire **consent** à octroyer, de façon non nominative, à un chef d'établissement nommé par l'AEFE dont le profil a été défini en concertation avec l'organisme gestionnaire et le poste diplomatique. En d'autres termes, la convention n'est à proprement parler ni une délégation de pouvoirs, ni une délégation de mandat, ni une délégation de signature.
- **La délégation** qui doit faire l'objet d'un acte pour permettre nommément au chef d'établissement affecté dans l'établissement par l'AEFE :
  - **D'exercer un mandat juridiquement valable (notamment au regard de la loi locale) selon les prescriptions de la convention, lui permettant nommément de mettre en œuvre le pilotage pédagogique, la gestion de la vie scolaire, l'autorité sur les personnels de l'établissement** au nom et pour le compte de l'organisme gestionnaire sans que celui-ci ne se défasse ni de ses pouvoirs ni de ses responsabilités.
  - **De signer un certain nombre de documents de gestion conformément aux procédures standardisées par le conseil d'administration dans les domaines matériel, humain, immobilier et financier.** Les procédures doivent être pourvues de mécanismes de contrôle interne. La délégation de signature se fait, elle aussi, sans transfert de responsabilité au chef d'établissement.

L'AEFE et la FAPEE rappellent que le chef d'établissement ne peut notamment pas signer les documents juridiques liant les employés à l'organisme gestionnaire (contrats de travail, documents de procédures disciplinaires ou de litiges, licenciements).

Rappelez-vous aussi que l'organisme gestionnaire garde toujours la responsabilité des actes, y compris des actes faits en son nom par le chef d'établissement, à l'égard des tiers : élèves, parents d'élèves, employés, autorités locales et loi locale. La gouvernance partagée est donc un partenariat qui suppose des relations nourries de confiance, de concertation et de transparence. **Ainsi, le dialogue doit être permanent entre le chef d'établissement et l'organisme gestionnaire (notamment son président qui le représente) au-delà des réunions formelles du conseil d'administration.**

Les attributions consenties dans la convention et la délégation donnée au chef d'établissement l'obligent à rendre régulièrement compte à l'organisme gestionnaire, lors des réunions plénières du conseil d'administration, instance compétente pour contrôler qu'il agit conformément :

- Aux lois et réglementations locales.
- Aux documents et résolutions adoptés par les organes délibératifs (assemblée générale, conseil d'administration) : convention, politique générale, plan stratégique, manuel de procédures, budget annuel...

45

Il arrive malheureusement que des malentendus surviennent entre chef d'établissement et administrateurs. Que le conseil d'administration ne dispose pas d'éléments suffisants pour assumer ses responsabilités, que la gestion déléguée ne soit pas conforme, que l'étendue des délégations ne soit pas respectée ou comprise, la FAPEE conseille la marche à suivre suivante :

- Dans tous les cas, se faire assister par son conseiller juridique local.
- Dans tous les cas, saisir la FAPEE dont le rôle est de conseiller les organismes gestionnaires et les représenter devant l'AEFE.
- Demander une médiation locale par le COCAC.
- Demander une médiation par les services centraux de l'AEFE (chef de secteur).
- En dernier recours, révoquer l'acte de délégation au chef d'établissement avec information à l'intéressé et à sa hiérarchie (COCAC et chef de secteur).

La FAPEE rappelle que ce seront les termes de la convention et de l'acte de délégation qui guideront la résolution d'un malentendu, voire d'un contentieux.

## Fiche 17 : La place des administrateurs dans les instances règlementaires de l'établissement

---

La circulaire sur les instances prévoit la mise en place de différentes instances dans l'établissement selon une circulaire régulièrement mise à jour par le comité technique de l'AEFE. Celles-ci sont inspirées des instances qui existent dans les établissements publics locaux d'enseignement en France selon le code de l'éducation. Elles règlent ainsi une partie du fonctionnement de l'établissement conventionné parallèlement aux instances qui dépendent de l'organisme gestionnaire (AG, conseil d'administration, commissions mixtes de travail).

Dans leurs attributions, les instances de l'établissement travaillent sur un certain nombre de sujets dont l'organisme gestionnaire porte la responsabilité juridique et financière : sécurité, hygiène, conditions de travail, budget des voyages, exclusions d'élève... Ceci engendre de la complexité dans certains champs de la gouvernance partagée.

Indépendamment des décisions souveraines des instances de l'établissement (organisation pédagogique, projet d'établissement, règlement intérieur de l'établissement, calendrier scolaire), les propositions de ces instances sont des « avis » éventuellement « formés par un vote » et doivent être soumises à l'approbation du conseil d'administration si elles impliquent des investissements, des dépenses budgétaires importantes (voyages scolaires, formation du personnel...) ou si elles ont une incidence juridique (sécurité, hygiène, condition de travail, attribution de marché au-delà de la délégation de signature, exclusion d'élèves...). La présence d'administrateurs dans les réunions de ces instances n'est pas une caution d'approbation formelle par le conseil d'administration des propositions qui y sont élaborées.

## Fiche 18 : La place des administrateurs dans le plan particulier de mise en sécurité (PPMS)

---

La circulaire n° 2002-119 du 29 mai 2002 publié au BO EN Hors-Série n° 3 réglemente la mise en place du plan particulier de mise en sécurité (PPMS) dans les établissements scolaires. Ce dispositif réglementaire s'ajoute aux instances précédemment citées dans les établissements conventionnés. La convention exige de l'organisme gestionnaire qu'il s'y conforme.

L'objectif du PPMS est de mettre en place une organisation interne à l'établissement afin d'assurer la mise en sécurité de toutes les personnes présentes dans l'établissement jusqu'à la fin de l'alerte ou l'arrivée des secours en cas d'accident majeur externe à l'établissement. La rédaction de ce document se fait sous l'autorité de l'Officier de Sécurité de l'Ambassade de France (en général « numéro deux », c'est-à-dire le Premier conseiller ou le Ministre-conseiller). Ce plan définit notamment des lieux de confinement répartis dans le lycée, les procédures conservatoires devant être mises en place, et les conseils de gestion de la crise, dans l'attente de l'intervention des secours.

Est entendu par événement majeur tout événement d'origine naturelle, technologique ou humaine, qui cause de très graves dommages à un grand nombre de personnes, aux biens et à l'environnement. Ce peut être une tempête, une inondation, un nuage toxique, un séisme, un accident nucléaire ou une intrusion dans l'établissement ...

Plus que de s'y conformer, et étant donné que l'organisme gestionnaire portera les responsabilités juridiques des conséquences d'un événement majeur causant potentiellement des dommages à ses biens et aux personnes se trouvant dans ses locaux, il doit être partie prenante dans la rédaction et la mise à jour annuelle de ce document et dans les groupes qui examinent le retour d'expérience des exercices de sécurité.

## Fiche 19 : Les relations organisme gestionnaire / personnel détaché de l'AEFE

---

Les personnels détachés par le MENJ auprès de l'AEFE n'ont pas de relations contractuelles avec l'organisme gestionnaire dont ils ne dépendent pas. Leur employeur est l'AEFE et leurs conditions d'emploi sont régies par le décret n°2015-652, le décret 2002-22 et le contrat de travail qu'ils ont signé avec l'AEFE. Il existe deux statuts pour les agents détachés par le MENJ, employés par l'AEFE et affectés dans les établissements conventionnés : les expatriés et les résidents. Ces derniers exécutent, lorsqu'ils arrivent de France et s'ils ne sont pas déjà résidents du pays depuis plus de trois mois, une période contractuelle de trois mois avec l'organisme gestionnaire, période au bout de laquelle l'administration française considère qu'ils sont résidents du pays hôte et peuvent être employés par l'AEFE au statut de résident et affectés par l'agence auprès de l'établissement. Cela s'appelle la période de recrutement différé (septembre à novembre inclus) et les personnes concernées portent pendant cette période le titre de « titulaires non-résidents » (TNR). Ceci est une situation imposée aux organismes gestionnaires, situation à risque juridique et fiscal car les règles qui précisent l'emploi du personnel local sont en décalage avec les règles d'emploi des fonctionnaires de l'état français. L'organisme gestionnaire se trouve souvent contraint de s'aligner sur les conditions d'emploi de l'AEFE pendant trois mois au risque de créer toute une kyrielle de discordance avec ses propres règles :

- Salaire indiciaire des titulaires en décalage par rapport aux grilles salariales locales.
- Bénéfices différents de ceux du personnel de droit local : ISVL, avantage familial, ISOE, contribution à la caisse des français de l'étranger...
- Versement des salaires en euros sur des comptes en France sans déclaration fiscale dans le pays de résidence (ceci peut être considéré comme de l'évasion fiscale, faute relevant du droit pénal dans de nombreux pays).

Les résidents, au-delà de la période de recrutement différé, n'ont plus de relations contractuelles avec l'organisme gestionnaire et leur rémunération, comme celle des expatriés, en provenance de l'AEFE est exclusive de toute autre rémunération ou avantages. De même, l'exercice de toute activité rémunérée sortant du cadre de la mission qui leur est confiée à l'étranger est interdit aux agents régis par les décrets suscités.

L'organisme gestionnaire peut attendre des agents affectés par l'AEFE, qui représentent l'Etat français dans l'établissement, qu'ils adoptent un comportement et une déontologie irréprochables.

Durant tout leur séjour à l'étranger, que ce soit sur le plan professionnel comme sur le plan personnel, la responsabilité individuelle des expatriés et des résidents est soumise à la loi du pays d'accueil. L'organisme gestionnaire a le devoir de délivrer, notamment aux titulaires non-résidents lors de la période de recrutement différé, sans contradiction avec le poste diplomatique ou le chef d'établissement, un certain nombre d'informations sur le droit local, la sécurité, des questions intérieures au pays qui pourraient être contraignantes

## Fiche 20 : Les relations organismes gestionnaires / AEFE

---

**La négociation de la convention.** C'est un élément important des relations entre un organisme gestionnaire et l'AEFE. A l'AEFE, l'interlocuteur de la négociation est le chef de secteur géographique qui s'appuie sur le service d'appui au développement du réseau (SADR) pour analyser vos propositions.

**Les dispositions générales** ne se négocient pas sauf si elles sont en contradiction avec des dispositions légales ou réglementaires localement. Le cas échéant, les visas peuvent citer les textes de réglementation locale qui contraignent le fonctionnement d'établissements scolaires dans le pays hôte.

**Les dispositions particulières** sont développées sur proposition de l'organisme gestionnaire pour :

- Préciser de quelle façon l'AEFE associe l'organisme gestionnaire et le poste diplomatique dans la définition du profil du chef d'établissement.
- Préciser les conditions locales d'exercice dans lesquelles le chef d'établissement va inscrire sa mission : contraintes réglementaires du pays hôte, contraintes d'une homologation additionnelle (cursus international, accréditations particulières...), interactions avec du personnel local fondé de pouvoir (exemple : directeur exécutif, directeur des opérations, directeur RH, directeur de la communication possédant une délégation de pouvoir...).
- Détailler de quelle façon l'organisme gestionnaire associe le chef d'établissement à ses travaux : élaboration conjointe du plan stratégique en coordination avec le projet d'établissement, élaboration conjointe/coordonnée des recommandations pour le conseil d'administration, participation à la préparation des ordres du jour du conseil d'administration par exemple.
- Détailler de quelle façon le chef d'établissement associe les administrateurs aux travaux du conseil d'établissement en précisant que les décisions du conseil d'établissement qui ont des implications financières au-delà des délégations et des implications juridiques doivent préalablement être soumises au conseil d'administration par exemple.

- Détailler les contraintes du droit du travail local dans lequel le chef d'établissement va exercer son autorité sur le personnel. Il est important pour les administrateurs (notamment ceux qui siègent dans la commission RH mais, au-delà, le président et le secrétaire général) de connaître le droit du travail, le droit syndical et le droit de grève qui vont s'imposer à l'ensemble des employés de l'établissement (dans aucun autre domaine que celui de l'homologation pédagogique, le droit français ne s'impose au-dessus du droit local dans la gestion de l'établissement).
- Détailler les actes pour lesquels le président de l'organisme gestionnaire délègue sa signature. Les dispositions particulières doivent évoquer l'existence de procédures (exécution et « reporting ») et de contrôle interne dans lesquelles le chef d'établissement exerce sa délégation de signature.
- Préciser que le conseil d'administration peut appointer des consultants dans les domaines de gestion qu'il souhaite professionnaliser (communication par exemple) ou dans les domaines de gestion qu'il souhaite auditer.
- Rappeler que le conseil d'administration est l'interlocuteur des autorités locales et qu'il est, conjointement avec le chef d'établissement l'interlocuteur des autorités françaises.
- Rappeler qu'en cas d'incertitude ou de blocage, le conseil d'administration reste l'unique organe compétent pour toutes les questions dont il porte la responsabilité juridique : questions administratives, juridiques, immobilières, financières, ressources humaines locales, travaux/projets immobiliers, maintenance des locaux et des équipements, communication, sécurité, hygiène...

Les dispositions particulières devraient être complétées par un organigramme sur proposition de l'organisme gestionnaire.

**Au total, la convention doit garantir l'harmonie entre tous les textes régulateurs couvrant l'existence de l'établissement et ceux qui permettent de l'associer à la mission de service public de l'AEFE dans un contexte local :**

- Le **statut juridique de l'organisme gestionnaire**, personne morale de droit privé, et les règles de fonctionnement qui en découlent.
- Le **règlement intérieur** de l'organisme gestionnaire.

- Le **code de l'éducation français**.
- Les textes réglementaires de l'AEFE comme la **circulaire sur les instances** que l'opérateur exige de mettre en place dans l'établissement, instances qui permettent au fonctionnement de l'établissement de s'inspirer du fonctionnement des établissements sur le territoire français ou Etablissements Publics Locaux d'Enseignement (EPLÉ).
- La **charte de l'Enseignement Français à l'Etranger (EFE)**.
- Les **textes encadrant éventuellement une offre éducative élargie** (code de l'éducation du pays hôte si l'établissement possède une accréditation dans le système éducatif local, textes encadrant la délivrance d'un diplôme international...) en plus de l'homologation par le MENJ.
- Les **traités bilatéraux** qui encadrent la coopération dans le domaine de l'éducation entre la France et les pays hôtes.

**Chacun des signataires de la convention doit parfaitement connaître et reconnaître le contenu de ces textes et permettre que la rédaction des dispositions particulières de la convention soit cohérente avec ces textes.**

53

Nous rappelons ici que l'article 5 des dispositions générales de la convention prescrit :

- Que la délégation donnée au chef d'établissement n'est pas une délégation de pouvoir puisqu'elle se fait sans transfert de responsabilité car aucun lien de subordination n'existe entre l'organisme gestionnaire et le chef d'établissement. Cette première prescription ne doit donner lieu à aucune interprétation ni dérives.
- Que les délégations de signature doivent être précisées dans les dispositions particulières. Cette dernière prescription n'est pas toujours suivie et trop souvent les conventions se limitent à une reprise intégrale de la convention-type. Si vous êtes dans ce cas, il est recommandé de demander à l'AEFE la rédaction de nouvelles dispositions particulières ou de mettre en place un acte de délégation précis et se référant à votre manuel de procédures.

**Les séminaires de gouvernance.** Dans le souci d'améliorer la gouvernance partagée et les pratiques de gestion, la FAPEE a initié des séminaires de gouvernance. Depuis 2014, l'AEFE les organise tous les deux ans (2014/2015, 2016/2017, 2018/2019). Ils permettent de regrouper

des membres des services centraux de l'AEFE, les présidents, trésoriers, chef d'établissements et directeurs administratifs et financiers des établissements conventionnés de chaque zone.

**Les missions d'expertise.** L'AEFE effectue à intervalles espacés mais réguliers des missions d'expertise en matière de gestion et de bonne gouvernance des établissements. Elle intervient notamment lorsqu'elle est interpellée pour des problèmes de mise en œuvre de la gouvernance partagée. Ces missions entrent dans le cadre de l'article 4 de la convention et font l'objet de restitutions auprès du poste diplomatique, de l'organisme gestionnaire et du chef d'établissement. En pratique, ces restitutions ne sont pas adressées directement aux organismes gestionnaires, ce qu'ils regrettent de manière générale car ils signalent qu'elles ne leur parviennent pas de façon systématique.

**Inspections pédagogiques et homologation.** Les personnels enseignants du primaire font l'objet de visites régulières de l'inspecteur d'éducation nationale (IEN) et des conseillers pédagogiques basés dans la zone. Les enseignants du secondaire sont malheureusement, faute de ressources humaines à l'AEFE, visités beaucoup moins souvent par leurs inspecteurs de discipline qui se déplacent depuis la France (parfois sur demande). En revanche les visites d'homologation sont obligatoires pour permettre à l'établissement de se prévaloir d'une éducation conforme aux recommandations de l'éducation nationale. Les premières homologations font l'objet de missions sur des niveaux scolaires théoriquement déjà en activité. Les renouvellements d'homologation se font ensuite tous les cinq ans. Les établissements et niveaux homologués paraissent dans le Bulletin Officiel de la République Française.

**La médiation entre l'organisme gestionnaire et l'AEFE.** En cas de litige avec un personnel affecté par l'AEFE, le conseil d'administration n'a pas la compétence de le relever de ses fonctions ou de ne pas le prolonger dans ses fonctions. Seule l'AEFE l'a. L'organisme gestionnaire peut néanmoins saisir l'AEFE via le chef d'établissement et le COCAC qui fait office de recteur d'académie sur place. Si l'organisme gestionnaire est adhérent de la FAPEE, celle-ci pourra l'assister dans la médiation si elle est saisie. Les procédures de saisine de l'AEFE ne sont pas automatiques, ni malheureusement automatiquement suivies d'effet. La hiérarchie administrative dédit rarement un agent de l'Etat en dehors d'une faute gravissime.

## Fiche 21 : les remontées financières à l'AEFE

---

Conformément au 2ème alinéa de l'article L.452-7 du code de l'éducation, la contribution globale de l'organisme gestionnaire aux charges de l'AEFE prévue dans l'article 12 des dispositions communes est composée de :

- La participation à la rémunération des résidents (PRR). Celle-ci comprend :
  - Une part du salaire indiciaire selon un taux déterminé chaque année et arrêté d'un commun accord entre l'organisme gestionnaire et l'AEFE.
  - Les charges sociales hors pension civile.
  - Les accessoires de rémunération des résidents qui sont à la charge complète de l'organisme gestionnaire :
    - L'indemnité spécifique liée aux conditions de vie locale (ISVL).
    - L'indemnité de suivi et d'accompagnement des élèves (ISAE) pour les enseignants du premier degré.
    - Les indemnités péri-éducatives (IPE) pour les enseignants du premier degré.
    - L'indemnité de suivi et d'orientation des élèves (ISOE), part fixe et part modulable, pour les enseignants du second degré.
    - Les heures supplémentaires année (HSA) et les heures supplémentaires effectives (HSE).
    - Les indemnités pour mission particulière (IMP).
    - Les indemnités de jury et d'examen (IJE).
    - Et toute autre prime ou indemnité que le gouvernement français déciderait de verser aux fonctionnaires exerçant en France dans les écoles publiques et établissements publics locaux d'enseignement.
- La participation aux frais de dématérialisation des copies du DNB.
- La participation financière complémentaire (PFC) prévue par la délibération n°35/2013 du 29 novembre 2013 assise sur le montant des droits de scolarité et des droits d'inscription perçus par l'établissement (calculé selon les déclarations faites dans l'enquête lourde de rentrée), après application d'un abattement forfaitaire de 6%. Sur

proposition de la FAPEE, le conseil d'administration de l'AEFE a résolu que toute augmentation du taux de cette PFC doit être notifiée à l'organisme gestionnaire, par l'intermédiaire du chef de poste diplomatique, au plus tard le 31 août de l'année précédant sa prise d'effet.

Dans le cadre de l'article 12, toute nouvelle contribution devra faire l'objet d'une délibération du conseil d'administration de l'AEFE en vertu du 11e alinéa de l'article D. 452-8 du Code de l'éducation. L'AEFE adresse ses factures selon un calendrier récurrent.

La contribution au fonds de mutualisation versé à l'établissement mutualisateur représente 1% du chapitre 644 (frais de personnels) et des comptes 65830 à 65834 inclus (résidents) tels qu'apparaissant dans le dernier compte financier arrêté (en comptabilité publique française).

Les remontées financières représentent des transactions financières qui peuvent être taxables au départ de certains pays hôtes. Certains établissements sont aussi confrontés à la difficulté d'accès au marché de devises pour pouvoir honorer ces remontées. Ils peuvent être aidés par les poste diplomatique qui leur donne parfois accès au change par voie de chancellerie.

## Fiche 22 : Les relations de l'organisme gestionnaire avec le poste diplomatique

---

De bonnes relations avec le poste diplomatique sont fondamentales pour l'établissement, ses personnels détachés et pour l'organisme gestionnaire.

Le poste est un appui pour les relations avec les autorités locales à différents niveaux.

**L'Ambassadeur** est compétent pour la signature et le suivi des conventions passées au nom de l'AEFE avec les organismes gestionnaires (code de l'éducation, article L 452-4). Il est compétent également pour la signature des dé-conventionnements.

Le chef de la mission diplomatique, ou son représentant (notamment, le conseiller de coopération et d'action culturelle (**COCAC** ou **COCAC adjoint** en charge des questions scolaires) :

- Participe, avec l'agence et l'organisme gestionnaire, à la définition du profil du chef d'établissement que l'agence nomme et affecte dans l'établissement (Article 5 des dispositions générales de la convention).
- Est associé aux instances délibératives de l'organisme gestionnaire. Au moins un représentant du poste diplomatique est associé aux travaux du conseil d'administration (Article 4 des dispositions générales de la convention).
- Vérifie, en liaison étroite avec les services centraux et déconcentrés de l'AEFE, la mise en application, le suivi et le respect de la réglementation applicable aux établissements du réseau AEFE. Lorsqu'il supervise plusieurs établissements, il propose une harmonisation des politiques conduites par ces établissements.
- A autorité sur l'ensemble des personnels titulaires des établissements conventionnés et s'assure du bon déroulement du dialogue social avec tous ces personnels et leurs représentants.
- Supervise l'organisation du calendrier scolaire, la carte des formations, l'organisation des examens, la carte scolaire, la coopération éducative.

- Préside les commissions d'appel, les commissions consultatives paritaires locales de recrutement pour les personnels résidents.
- Peut être amené, selon les zones, à présider le Comité de Pilotage de la Mutualisation, en étroite collaboration avec le coordonnateur délégué de la direction de l'AEFE (CDAEFE) ou le chef de secteur.
- Est membre de droit des conseils d'établissement et de leur émanation (conseil de discipline notamment).
- Est membre de droit du conseil consulaire des bourses scolaires organisé par le Consulat.
- A en charge la stratégie et le pilotage du développement de l'enseignement français à l'étranger. Il instruit les demandes d'homologation des établissements et donne un avis d'opportunité. Son avis est obligatoire et déterminant sur les dossiers de labellisation (Label FrancÉducation). Il orchestre Le « Plan Ecole » local qui consiste à assurer d'un développement harmonieux de l'offre éducative (pas de « cannibalisation » des établissements existants, nouvelle offre éducative complémentaire de l'offre existante...).

**Le Consulat ou la section consulaire de l'ambassade** organise et préside les conseils consulaires des bourses pour les élèves de nationalité française. Le consulat est le relais des administrations françaises auprès de nos ressortissants qui peuvent ainsi maintenir leurs liens avec l'administration française et exercer leurs droits de citoyens. Il a un rôle d'information, d'animation et de protection de la communauté française.

Dans tous les pays du monde, les Consulats français mettent en place les **plans de sécurité** déployés en cas de crise.

La FAPEE rappelle bien évidemment que le soutien, l'appui et le conseil ne doivent pas être de l'ingérence.

## Fiche 23 : la solidarité envers les familles et les employés de droit local

---

**La solidarité pour les enfants français** est assurée par un mécanisme de solidarité nationale : l'aide à la scolarité organisée par l'AEFE sur des fonds venant du programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires ». Deux campagnes de demandes de bourses scolaires sont organisées par le consulat de France selon un calendrier défini par l'AEFE. Les dossiers sont instruits par les services consulaires, et les montants estimés font l'objet d'un dialogue de gestion entre les postes et l'AEFE qui déterminera les enveloppes attribuées à chaque poste consulaire. Le « conseil consulaire en formation bourses scolaires » se réunit ensuite en présence de membres de droit, dont les **associations représentatives de parents d'élèves** font partie, pour défendre et finaliser la quotité d'aide attribuée à chaque famille demandeuse.

**La solidarité pour les familles** (aide à la scolarité pour les familles non-françaises ou aides aux activités pédagogiques payantes - voyages, sorties ou aides à l'inclusion scolaire...) est éventuellement organisée par le conseil d'administration sur son budget annuel par le biais d'un fonds de solidarité dédié. Elle est complètement dépendante de vos moyens et de la politique que vous souhaitez mettre en place. Dans de nombreux établissements, des caisses de solidarité aux familles sont mises en place (consulter la FAPEE).

**La solidarité envers le personnel local** peut aussi être organisée par le conseil d'administration sur son budget annuel par le biais d'un fonds de solidarité dédié et dont la gestion est confiée à une commission tripartite (représentants de l'organisme gestionnaire, représentants de l'AEFE à la direction de l'établissement, représentants du personnel). Des caisses de solidarité aux personnels de droit local (consulter la FAPEE) peuvent ainsi être mises en place par exemple pour aider le personnel de droit local lors d'un décès dans la famille, pour la prise en charge de frais de santé complémentaires, etc... La solidarité envers le personnel de droit local peut aussi passer par des conditions favorables d'accès à l'établissement pour leurs enfants.

Les conseils d'administration peuvent dans certains pays mettre en place des systèmes d'avance et de prêts à son personnel de droit local si la loi le permet et les règles en vigueur de l'organisme gestionnaire les encadrent.

## Fiche 24 : Les prestataires

---

En dehors du personnel recruté localement, de nombreux prestataires interviennent dans l'établissement dans de nombreux champs d'activités : scolaires, extra-scolaires, sportives, de service...

Tous ces prestataires doivent être couverts par une assurance en responsabilité civile professionnelle et accident adaptée à la nature de leur service (restauration scolaire notamment). Celle de l'organisme gestionnaire doit comporter une extension couvrant les visiteurs.

C'est au conseil d'administration (éventuellement à son délégué permanent) et à la direction de l'établissement de vérifier les compétences professionnelles et la conformité administrative des prestataires qui seront retenus sur une liste de fournisseurs accrédités.

Le conseil d'administration doit élaborer les procédures d'appels d'offre en se conformant aux prescriptions des statuts et du règlement intérieur de l'organisme gestionnaire qui précisent parfois un minimum de règles. Les procédures précisent notamment les règles d'attribution de marché, souvent en fonction des montants qu'ils représentent. Attention néanmoins de vous rappeler que, même si votre acte de délégation permet au chef d'établissement d'attribuer le marché, c'est le président du conseil d'administration qui doit signer le contrat du marché.

Le contrat de service est un outil indispensable dans toute organisation. Il peut aussi être un outil dangereux permettant à des gestionnaires (personnels de l'établissement comme administrateurs) peu scrupuleux de cacher des détournements de fonds. Il est donc important de préciser, dans vos procédures, qu'une même personne ne puisse attribuer et signer un contrat de marché. De la même façon, il est important que la liste des fournisseurs soit vérifiée et mise à jour régulièrement.

Il est aussi important de rappeler que tout contrat est un acte juridique qui engage ceux qui le signent. La FAPEE conseille donc au président du conseil d'administration d'avoir à sa disposition un contrat type élaboré par un juriste ou de faire relire par ce dernier les contrats importants.

## Fiche 25 : Mener un projet immobilier

---

Un projet immobilier naît d'un besoin qui nécessite d'être bien individualisé et bien défini. Après approbation de l'assemblée générale, le besoin doit être transcrit sous forme de programme. Le programme décrit le contexte de départ, l'analyse du foncier existant (analyse technique, contraintes, atouts) et des abords, les besoins, la prévision d'évolution des effectifs, les surfaces nécessaires pour répondre aux normes de l'homologation, les contraintes urbanistiques locales, l'enveloppe financière disponible, les critères qui permettront à l'organisme gestionnaire, **maître d'ouvrage**, de qualifier le **maître d'œuvre** (souvent un tandem architecte/bureau d'études, parfois un concepteur/constructeur-« design and build »- qui s'occupe du projet de A à Z). L'organisme gestionnaire gagne à être assisté par le **service immobilier de l'AEFE** qui a pour vocation d'exercer une mission de conseil auprès des établissements conventionnés ou à recourir un **assistant à la maîtrise d'ouvrage** (AMO), appelé aussi programmiste, qui connaît les exigences de l'homologation.

Un organisme gestionnaire n'est pas tenu de passer par des procédures de marchés publics. Il peut choisir une **procédure simple d'appel d'offre, ouverte ou restreinte**. Dans les deux cas, la procédure commence par la sélection d'un nombre déterminé de candidats pour la maîtrise d'œuvre par un **jury** après analyse des critères définis dans le programme.

Le jury est composé d'administrateurs, de membres de la direction mais aussi de représentants du personnel (enseignant et non-enseignant), de représentants de parents et éventuellement d'experts invités (architectes qui n'ont pas participé à l'appel d'offre).

Les candidats retenus sont invités à participer à un **concours d'architecte** et le meilleur concept architectural sera sélectionné par le même jury sur différents critères définis : esthétiques, techniques, respect du programme et financier (le concept présenté dans le concours est associé à un premier chiffrage).

Le maître d'œuvre retenu développe ensuite le projet sous forme d'avant-projet sommaire puis d'avant-projet définitif (ces deux phases sont souvent confondues dans le système anglo-saxon sous la dénomination « basic engineering » puis dossier « PRO/DCE », équivalent du « detailed engineering », qui est le niveau de détail permettant de consulter les entreprises de construction). Le maître d'œuvre passe d'une étape à l'autre après approbation de ses plans par le maître d'ouvrage éventuellement toujours assisté d'un AMO.

L'appel d'offre au constructeur peut, lui aussi, être ouvert ou restreint. L'offre peut déjà être discutée dans le « design and build contract » si vous avez choisi un concepteur/constructeur.

Dans les autres cas, vous pouvez attribuer le contrat à une entreprise tous corps d'état ou bien des contrats lot par lot. Vous pouvez demander au constructeur ou aux différents corps de métier consultés de faire des offres à prix fixes (« lump sum contracts ») ou des offres où le prix du marché peut varier sur les quantités véritablement utilisées (« measurement contracts »). L'analyse des offres est réalisée conjointement par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre si vous n'êtes pas dans le système « design and build » évidemment. L'attribution du/des marché(s) se fait en conseil d'administration.

Il est aussi recommandé de faire appel à un **bureau de contrôle** qui vérifie et certifie que les plans et la construction répondent aux normes choisies (normes européennes, normes américaines, normes du pays hôte...). A côté d'un bureau de contrôle qui vérifie la conformité de la construction par rapport aux normes, il est utile que l'organisme gestionnaire continue à être assisté par un expert de la construction qui le représente sur le site de construction, soit de façon permanente, en tout cas très régulière (« project manager/client representative »).

Toute construction doit impérativement être préalablement approuvée par les autorités locales sous la forme d'un **permis de construire**. La délivrance du permis de construire est souvent soumise à l'approbation de différentes autorités (urbanisme, normes de sécurité spécifiques locales, administration fiscale, ministère de l'éducation local...). Il peut arriver que les autorités exigent de réaliser une visite de conformité aux plans en fin de travaux.

62

Le financement du projet peut se faire en fonds propres, par du mécénat si vos statuts vous permettent d'en bénéficier ou via un emprunt (l'autorisation d'emprunter doit être approuvée en assemblée générale). Les conditions de prêt et notamment les taux d'intérêt proposés par les banques consultées dépendront de l'obtention de la **garantie de l'Etat français**. Jusqu'en 2019, l'ANEFE, dont les activités ont cessé récemment, était chargée de proposer cette garantie. Ses activités ont cessé et un dispositif alternatif devrait bientôt voir le jour.

Une alternative, peut éventuellement être la **location-accession**. L'organisme paie le constructeur sous forme de loyers avec option d'achat au bout du délai choisi avec lui.

Sur le site de la FAPEE vous trouverez un dossier [aide au projet immobilier mené par une association gestionnaire](#).

## Fiche 26 : Rechercher des sources de financements alternatifs

---

La FAPEE a proposé un atelier sur la levée de fonds pour le financement alternatif des établissements lors de son assemblée générale en juillet 2019 auquel participaient TZ Conseil, Turenne Consulting et l'APL du lycée Charles de Gaulle à Londres. Le [compte-rendu exhaustif de l'atelier est téléchargeable ici](#).

## Fiche 27 : Gérer les impayés

---

La tenue de comptes rigoureux et sincères est un impératif. Veiller au recouvrement des sommes dues est un acte de gestion normal. L'organisme gestionnaire relève du droit privé et gère de manière la plus sociale et humaine possible dans la limite de ses ressources financières et de la responsabilité engagée par les élus au conseil d'administration.

Les procédures de recouvrement appliquées par les services administratifs sont définies dans votre manuel de procédures et doivent être connues des familles. Elles sont rappelées dans le règlement financier qu'il est indispensable de faire endosser par chaque famille en début d'année scolaire.

Les procédures de recouvrement respectent de préférence un certain nombre d'étapes :

- Relances systématiques aux retardataires par mail, courrier ou téléphone.
- Entretien avec chaque famille déclarée ou pressentie en difficulté. Les outils de soutien aux familles sont :
  - Echéanciers négociés,
  - Pour les familles françaises, aide à la constitution d'un dossier de bourse scolaire,
  - Pour les familles non françaises et si l'organisme gestionnaire a prévu dans son budget un fonds de solidarité : aide à la constitution d'un dossier de demande d'aide.
- Relance contentieuse. Demandez à l'avocat de l'organisme gestionnaire de s'en charger. L'organisme gestionnaire peut financer l'aide juridique par une rétention d'une partie des sommes recouvrées.
- En l'absence de résultats : décision d'exclusion temporaire ou définitive par le conseil d'administration. Ces exclusions sont le plus souvent mises en application au moment de départs en vacances. En tout cas, les familles qui n'ont pas soldé entièrement leur dette en août ne devraient pouvoir réinscrire aucun de leurs enfants en septembre. Cette dernière est une mesure efficace qui permet de diminuer fortement les impayés.

Il est plus difficile de récupérer les fonds quand l'élève, dernier d'une fratrie, est en terminale. Il a de même été constaté que plus l'organisme gestionnaire attend, plus il est difficile de recouvrer les sommes dues. Aussi, les relances doivent intervenir rapidement après l'échéance.

La décision d'exclusion est extrêmement douloureuse pour les parents bénévoles, pour les enseignants, l'administration et bien sûr pour l'élève et ses camarades.

L'AEFE a rédigé une circulaire sur le recouvrement des frais de scolarité ([circulaire 1088 du 16 mars 2015](#)) à l'intention des établissements en gestion directe. Elle ne s'applique pas aux établissements conventionnés qui ont toute latitude d'adopter leur propre politique de recouvrement mais cette circulaire peut enrichir vos réflexions sur l'élaboration de vos procédures.

## Fiche 28 : Les établissements partenaires : un modèle de gouvernance au service du développement du réseau

---

Les établissements dits « partenaires », c'est-à-dire qui ont signé un **accord de partenariat** avec l'AEFE ou la MLF, représentent aujourd'hui la majorité des établissements du réseau de l'enseignement français à l'étranger (295 sur 522). Leur nombre est appelé à croître car c'est le modèle privilégié pour les nouveaux établissements homologués. En effet, un établissement partenaire a un coût quasiment nul pour l'opérateur ce qui n'est pas le cas pour les établissements conventionnés et encore moins pour les établissements en gestion directe.

Dans le cas particulier de l'accord de partenariat avec l'AEFE, l'établissement s'engage à respecter la Charte de l'enseignement français à l'étranger, transmettre à l'AEFE les documents jugés utiles, produire un PPMS et s'acquitter d'une « participation aux frais de fonctionnement du réseau » (soit un pourcentage des écolages, soit un montant fixe par élève). En contrepartie, l'AEFE met à disposition les ressources des services centraux et locaux pour conseiller et soutenir l'établissement, effectue des visites et missions d'inspections notamment dans le cadre du suivi d'homologation et permet la participation à certains séminaires.

La différence essentielle avec un établissement conventionné est que l'AEFE ne met à disposition de l'établissement partenaire **aucun** personnel. La **totalité** des personnels – à commencer par le chef d'établissement – sont donc recrutés en contrat local par l'organisme gestionnaire. En revanche ces personnels – alors même s'ils ont signé un contrat de droit local – ont la possibilité s'ils sont titulaires du MENJ de faire une demande de **détachement direct** auprès de l'établissement. Ils peuvent ainsi continuer à cotiser au régime des pensions civiles et bénéficier de l'avancement dans leur corps d'origine.

On comprend du modèle de l'établissement partenaire que l'organisme gestionnaire peut donc choisir tous ses personnels et notamment choisir son chef d'établissement. Et bien entendu établir avec eux les clauses contractuelles de leur choix.

Une seconde différence avec un établissement conventionné, qui est un corolaire de la première, est que l'AEFE ne participe nullement à la rémunération des personnels qui sont entièrement payés par l'organisme gestionnaire.

Un établissement partenaire – comme un établissement conventionné – signe également un « accord inter-établissement » avec l'établissement mutualisateur de zone. Il s'acquitte donc d'une « participation au titre de la mutualisation de la formation continue » basée sur 1% de

sa masse salariale hors charges patronales et en contrepartie à accès au plan de formation continue (PFCP) de la zone.

Les élèves des niveaux homologués de l'établissement partenaires (et des niveaux non-homologués pour lesquels il y a eu dérogation) sont admissibles à l'aide à la scolarité de l'AEFE (bourses) comme les élèves des autres types d'établissements du réseau.

Le défi de l'organisme gestionnaire d'un établissement partenaire est de recruter un chef d'établissement (proviseur, principal, directeur d'école) qui, comme pour un établissement conventionné, devra assumer la responsabilité de l'organisation et du fonctionnement pédagogique et s'assurer de la conformité des enseignements avec les règles de l'homologation. Pour cette raison, de nombreux organismes gestionnaires font le choix – même s'il n'y aucune obligation – de recruter un directeur qui est un professeur des écoles titulaire figurant sur une liste d'aptitude aux fonctions de directeur d'école et un principal ou un proviseur qui est un personnel de direction titulaire.

De la même façon, même si la circulaire sur les instances ne s'impose pas aux établissements partenaires, la plupart mettent en place les différentes instances parfois en les adaptant par rapport à la taille de l'établissement.

Il est souvent demandé à la FAPEE si elle privilégie le modèle de l'établissement partenaire par rapport au modèle de l'établissement conventionné ou l'inverse. La réponse est que chacun des modèles a ses avantages et ses inconvénients et que seul le contexte local et une analyse fine des « pour » et des « contre » peut permettre de faire un choix. En revanche la FAPEE suggère un rapprochement des deux statuts sur le long terme afin de faire profiter les établissements conventionnés ou partenaires du meilleur des deux modèles avec le plus de souplesse possible permettant une meilleure gouvernance partagée (cf. proposition 41 des « Propositions de la FAPEE pour l'évolution du réseau »).

## Fiche 29 : Les bonnes pratiques au sein du conseil d'administration

---

Elles peuvent se résumer dans une **charte**, dont un certain nombre de points est développé dans ce chapitre :

- Clause anti-corruption.
- Clause de confidentialité.
- Déclaration des conflits d'intérêt.
- Déclaration d'engagement.

La charte de bonne gouvernance doit comporter une **clause anti-corruption** expliquant comment le conseil d'administration prévoit de s'en prémunir. La corruption désigne le fait pour un administrateur de solliciter ou d'accepter un don ou un avantage quelconque en vue d'accomplir (ou de s'abstenir d'accomplir) un acte entrant dans le cadre de son mandat. On distingue la corruption active (fait de proposer un don ou un avantage quelconque à un administrateur) de la corruption passive (fait, pour l'administrateur, d'accepter un don ou un avantage). La corruption est, dans la plupart des pays, considéré comme un délit pénal. Il est essentiel de s'en prémunir.

Le décret 2002-22 encadrant le statut des agents de l'Etat français affectés dans l'établissement prévoit de prémunir ces personnels de toute tentative de corruption passive en stipulant que leur salaire est exclusif de toute autre rémunération. Ils ne peuvent donc recevoir de la part de l'organisme gestionnaire aucun don ou avantage en vue d'accomplir une action entrant dans le cadre de leur mission. Le seul moment où il peut exister un lien de rémunération ou d'attribution de bénéfices par l'organisme gestionnaire à un agent de l'Etat français est la période de trois mois dite de « faux-résident » pendant laquelle cet agent est en contrat d'emploi local.

**Le conflit d'intérêt** se définit comme une situation où une personne (ou plusieurs) est (sont) au centre d'une prise de décision où leur neutralité peut être mise en cause. Des conflits d'intérêts peuvent apparaître au sein des conseils d'administration lorsqu'un administrateur doit participer à des décisions mais dont les intérêts personnels peuvent être en concurrence. Il est souhaitable que le conseil d'administration adopte une réglementation sur la manière de gérer ces conflits d'intérêt pour que chaque administrateur s'acquitte de sa tâche avec transparence, neutralité et impartialité. Ce qui se pratique habituellement est la

déclaration de conflit d'intérêt lors de la prise de fonction de l'administrateur et sa mise en retrait lors d'une prise de décision où sa neutralité peut être mise en cause (par exemple lors de l'attribution d'un contrat à une entreprise si l'administrateur a un lien direct ou indirect avec cette entreprise).

Le conflit d'intérêt n'est pas un délit mais crée une situation susceptible de miner la confiance des administrateurs, des parents électeurs et des partenaires en la capacité de la personne incriminée d'assumer une mission d'intérêt général. A la différence du conflit d'intérêt, la prise illégale d'intérêt est un délit pénal.

**La clause de confidentialité** est un élément indispensable dans une charte de bonne gouvernance. Les administrateurs, élus ou non, ont connaissance de nombreuses informations sensibles ou personnelles sur les familles ou les employés. La clause doit ainsi stipuler que les personnes détentrices d'informations sensibles concernant la gestion de l'association ou de l'établissement ainsi que des informations personnelles sur les familles et les employés s'engagent à les garder confidentielles pendant la durée de leur mandat mais aussi au-delà de leur mandat.

La **déclaration d'engagement** est utile pour rappeler qu'être administrateur n'est pas une position honorifique. Elle peut stipuler que l'administrateur doit consacrer un temps significatif, pour ne pas dire significatif, à son mandat électif et qu'il met ses compétences et son influence au service de l'association et de l'administration de l'établissement. Il déclare abandonner la défense de son intérêt personnel ou de tout intérêt catégoriel.

## Fiche 30 : La place des administrateurs dans l'élaboration du plan de formation continue du personnel de droit local

---

La formation continue est une responsabilité légale de l'employeur et donc du conseil d'administration. La convention prévoit deux choses:

- Que le personnel de droit local doit bénéficier d'un plan de formation continue même si le droit du travail local ne le prévoit pas,
- Que le plan de formation continue est élaboré dans une instance, la cellule de formation continue ou CFC (voir circulaire sur les instances et note de cadrage du 5 juillet 2017). Dans cette instance, il n'est pas prévu de participation des membres du conseil d'administration.

Par convention, l'organisme gestionnaire reconnaît la compétence de la CFC. Cependant, son mode de fonctionnement dessaisit le conseil d'administration de tout droit de regard sur l'élaboration du plan de formation continue de son personnel et amoindrit significativement la possibilité au conseil d'administration de garantir :

- Son engagement moral d'amélioration de la qualité des services professionnels rendus par le personnel de droit local (notamment le personnel enseignant) devant l'assemblée générale des membres de l'organisme gestionnaire,
- La conformité du plan de formation continue proposée au personnel de droit local devant les autorités sociales locales,
- La sécurisation des parcours professionnels au sein de l'établissement devant son personnel de droit local,

Pourtant ces trois responsabilités lui imposeraient d'être partie prenante dans la définition du plan de formation professionnelle de son personnel. Ainsi, il est indispensable d'introduire un certain nombre de dispositions particulières dans la convention, permettant de formaliser le rôle et les responsabilités du conseil d'administration dans ce champ de la gestion des ressources humaines.

### **Article X. La gestion des ressources humaines de droit local.**

**La gestion des ressources humaines de droit local se fait au sein d'une commission des ressources humaines (CRH). La CRH est une instance paritaire, consultative, et ses émanations (commission de recrutement, commission locale du dialogue social, commission de pilotage du fonds de santé, commission disciplinaire...) fonctionnent comme il est décrit dans le manuel de procédures.**

La CRH et ses émanations sont présidées par le chef d'établissement et permettent l'examen des questions de ressources humaines du personnel de droit local en toute transparence entre l'organisme gestionnaire en tant qu'employeur et le chef d'établissement qui exerce en pratique l'autorité sur le personnel. Les membres de la commission se répartissent en trois collèges :

- Représentants du personnel affecté par l'AEFE,
- Représentants du conseil d'administration, experts en gestion des ressources humaines,
- Représentants du personnel de droit local.

La CRH et ses émanations sont compétentes pour traiter de la gestion du personnel local à titre consultatif : elles présentent des avis et recommandations auprès du comité de gestion à qui il revient *in fine* :

- D'approuver les décisions et de signer les actes juridiques et réglementaires pour la gestion du personnel de droit local (recrutements, licenciements, procédures disciplinaires, plan de formation professionnelle, dispositions du règlement intérieur de travail, ainsi que toutes les décisions situées dans le champ de l'autorité hiérarchique juridiquement conservée par l'employeur selon ...).
- De garantir à ses mandants, à qui il rend des comptes annuellement lors de l'assemblée générale de l'organisme gestionnaire, que la commission et son président veillent à la qualité des services professionnels rendus par le personnel de droit local ainsi qu'à l'amélioration de cette qualité (tutorat, formation continue...).
- De garantir aux autorités locales que les mesures de gestion du personnel proposées par la commission et son président sont conformes au droit du travail local.
- De garantir à son personnel une évolution des parcours professionnels au sein de l'établissement.

71

Le président de la commission organise les élections des représentants du personnel local pour siéger dans les commissions paritaires consultatives et les instances de l'établissement.

#### Article Y. La formation continue

Le PFCP des personnels enseignants et non enseignants est organisée par l'AEFE. L'organisme gestionnaire y consacre un budget déterminé selon le mode de calcul retenu dans l'accord inter-établissement signé avec l'établissement mutualisateur de l'AEFE.

**Le plan de formation du personnel local en dehors de ce plan doit être cohérent avec la stratégie et le projet de l'établissement. Il bénéficie d'un budget additionnel élaboré sur recommandation de la cellule de formation continue. Il concerne toutes les catégories de personnel local.**

---

En pratique, le conseil d'administration doit légitimement pouvoir intervenir de différentes façons :

- Soit en amont, pour définir avec le chef d'établissement les objectifs de formation continue de son personnel = intervention stratégique (option préférée).
- Soit au moment de l'élaboration du plan de formation continue de son personnel lors des travaux de la CRH = intervention opérationnelle (peu appréciée des chefs d'établissement mais le conseil d'administration peut ponctuellement apporter une réelle expertise en la matière ou appointer les services d'un expert en la matière).

Dans tous les cas « *a posteriori* » en étant destinataire du bilan du plan de formation continue (Annexe 3 de la note de cadrage) = intervention de contrôle (indispensable comme toutes mesures d'évaluation et d'amélioration de la performance des actions menées dans le cadre des délégations données).