

Synthèse
des séminaires de **gouvernance**
pour les responsables des
établissements **conventionnés**
du **réseau AEFÉ**

Année 2016-2017

**« mieux se connaître,
mieux se comprendre »**

LIEUX ET DATES DES SÉMINAIRES

• TURIN LES 2 & 3 DECEMBRE 2016

ZONE EUROPE DU SUD EST ET IBÉRIQUE

Laurent Signoles Secrétaire général
Adra El Harti Adjointe SEC
Uriell Trochu Adjointe secteur Europe



• KUALA LUMPUR LES 9 & 10 DECEMBRE 2016

ZONE ASIE-PACIFIQUE

William Nguyen Délégué de la direction, SEC
Thérèse Dje Adjointe secteur Asie
Bruno Valéry CDAEFE Asie



• VARSOVIE LES 13 & 14 JANVIER 2017

ZONE EUROPE CENTRALE ET
ORIENTALE DU NORD-EST ET SCANDINAVE

Laurent Signoles Secrétaire général
Frédéric Scognamiglio Adjoint SEC
Luc Broutin Adjoint secteur Europe



• SAINT DOMINGUE LES 14 & 15 JANVIER 2017

ZONE AMERIQUE DU NORD ET
LATINE RYTHME NORD

William Nguyen Délégué de la direction, SEC
Loïg Le Guennec Adjoint secteur Amériques



• DUBAÏ LES 19 & 20 JANVIER 2017

ZONE PROCHE-ORIENT ET
MOYEN-ORIENT PENINSULE INDIENNE

William Nguyen Délégué de la direction, SEC
Cheikh Khalil Adjoint secteur Asie
Guillaume Cario CDAEFE POMOI



LIEUX ET DATES DES SÉMINAIRES

- **COTONOU LES 20 & 21 JANVIER 2017**
ZONE AFRIQUE CENTRALE ET OCCIDENTALE

Christophe Bouchard Directeur de l'AEFE
Adra El Harti Adjointe SEC
Patrick Girard Chef de secteur Afrique
Jérôme Boit CDAEFE Afrique



- **CUREPIPE LES 27 & 28 JANVIER 2017**
ZONE OCEAN INDIEN

Laurent Signoles Secrétaire général
Frédéric Scognamiglio Adjoint SEC
Gilles Almosnino Chef de secteur Magrheb – Océan Indien



- **JOHANNESBURG LES 10 & 11 FEVRIER 2017**
ZONE AFRIQUE AUSTRALE ET ORIENTALE

William Nguyen Délégué de la direction, SEC
Patrick Girard Chef de secteur Afrique



- **RIO DE JANEIRO LES 24 & 25 MARS 2017**
ZONE AMERIQUE LATINE RYTHME SUD

William Nguyen Délégué de la direction, SEC
Josian Rignault Adjoint secteur Amériques

SYNTHÈSE GLOBALE DES ATELIERS

Les séminaires de gouvernance se sont déroulés autour de trois grands thèmes présentés par un binôme proviseur/président du comité de gestion et ont fait l'objet d'échanges, de débats et de réflexions dans le cadre d'ateliers. Ils ont permis d'identifier des solutions afin de répondre aux différentes problématiques rencontrées et de partager les bonnes pratiques.

Chaque séminaire a fait l'objet d'une synthèse, adressée à chaque participant. Cette synthèse globale des différents séminaires reprend les problématiques communes et les solutions identifiées.

Les thèmes abordés par un binôme proviseur/président du comité de gestion

La maîtrise des risques dans les établissements conventionnés : un véritable enjeu

- **Atelier 1** : un enjeu en matière financière
- **Atelier 2** : un enjeu en matière de sécurité
- **Atelier 3** : un enjeu en matière de pilotage et de projets pluriannuels

Une bonne gouvernance est une gouvernance partagée : les attributions propres, les compétences partagées

- **Atelier 1** : le président du comité de gestion / le chef d'établissement
- **Atelier 2** : les responsables financiers / la direction de l'établissement
- **Atelier 3** : le conseil de gestion / le conseil d'établissement

Les domaines stratégiques dans la vie d'un établissement d'enseignement français

- **Atelier 1** : une véritable GRH des personnels de droit local
- **Atelier 2** : des finances maîtrisées
- **Atelier 3** : les relations avec l'Agence

SYNTHÈSE GLOBALE DES ATELIERS

Thème 1 : la maîtrise des risques

Les problématiques identifiées	Les améliorations proposées
<p>Dans le domaine financier :</p> <ul style="list-style-type: none">• Risque de fraude, absence de procédures et de contrôle interne• Facturation AEFE (ISAE, participation...)• Risque de change• Risque inhérent au pays (évolution des réglementations)• Le niveau des frais de scolarité et leur évolution• Evolution des effectifs / concurrence : perte d'élèves• Le poids de la masse salariale• Risque de contentieux• Tensions sur la trésorerie et recouvrement des impayés• Risque de non maîtrise des projets immobiliers	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place des procédures de recouvrement et faire le suivi des impayés• Analyser les éléments la masse salariale (primes de départs)• Mettre en place des provisions pour couvrir tous les risques• Mettre en place un outil de diagnostic des risques• Formaliser les procédures et déployer un dispositif de contrôle interne• Faire appel à une expertise extérieure (fiscalité, audit)• Mettre en place des tableaux de bords financiers fiables et des indicateurs d'analyse financière• Faire appel aux services de l'Agence (service immobilier et SEAC) et à l'Etat (ANEFÉ) en matière de projet immobilier• Identifier et analyser la concurrence• Elaborer un budget prévisionnel sincère et prudent• Mettre en place une politique tarifaire et lisser les augmentations de tarifs sur plusieurs années• Sécuriser les fonds dans les locaux• Anticiper et évaluer la masse salariale• Anticiper les paiements en devise et ouvrir des comptes en euro

SYNTHÈSE GLOBALE DES ATELIERS

Les problématiques identifiées	Les améliorations proposées
<p>En matière de sécurité</p> <ul style="list-style-type: none">• Contexte local et géopolitique• Cyberattaque• Risque terroriste• Manque de formation des personnels• Peu de communication auprès de la communauté scolaire• Risques naturels (séismes, volcans, ...)	<ul style="list-style-type: none">• S'appuyer sur des experts ou des conseillers extérieurs• Mettre en place des formations en matière de sécurité informatique dans le cadre du Plan de Formation Continue des Personnels• Sécuriser les bâtiments et surveiller les accès• Assurer une bonne communication externe et interne• Créer la fonction de veille juridique• Souscrire une assurance pour les membres du CG• S'appuyer sur les autorités locales et respecter les lois du pays et les consignes de l'Agence
<p>En matière de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none">• Durée des mandats des administrateurs très courte ou rotation importante de la direction de l'établissement• Méconnaissance du rôle des instances• Problème de la mémoire dans les établissements (compte rendu, archivage,...)	<ul style="list-style-type: none">• Formaliser les procédures et les délégations (compte rendu, convocations...)• Faire évoluer les statuts pour rallonger la durée des mandats des administrateurs• Bien connaître l'AEFE, le système éducatif français et le fonctionnement d'une école• Maîtriser la culture administrative et la culture entrepreneuriale

SYNTHÈSE GLOBALE DES ATELIERS

Thème 2 : la gouvernance

Les problématiques identifiées	Les améliorations proposées
<p>Les attributions propres et les compétences partagées entre le président du comité de gestion et le chef d'établissement</p> <ul style="list-style-type: none">• Méconnaissance ou confusion dans les attributions, rôles et responsabilités du président ou du chef d'établissement• Absence ou non formalisation des délégations• Manque de transparence et de confiance et guerres d'ego• Manque de formation ou d'expérience de certains administrateurs.	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place et formaliser les procédures et les délégations• Mettre en place des réunions et échanger fréquemment entre les responsables• S'appuyer sur le «Guide du bon usage de la convention» afin de clarifier et respecter les attributions de chacun pour une gouvernance partagée• Former et professionnaliser les responsables• Mettre en place des commissions spécifiques (RH, finances, travaux...)

SYNTHÈSE GLOBALE DES ATELIERS

Thème 3 : les domaines stratégiques

Les problématiques identifiées	Les améliorations proposées
<p>La gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none">• Besoins d'accompagnement, de textes ou de guides édictés par l'agence• Besoins de relations directes avec l'agence• Difficultés à anticiper les départs et les recrutements• Absentéisme des personnels• Problématiques liées à une réelle politique de rémunération• Vivier de personnel local insuffisant• Absence d'évaluations formalisées ou d'inspections des titulaires• Méconnaissance de l'agence et de ses apports	<ul style="list-style-type: none">• Proposer des formations pour les non-enseignants• Mise en place d'une commission RH• Eviter toute référence à la loi française ou à l'AEFE• Mise en place des indicateurs de pilotage des RH et élaborer un bilan social,• Mettre en place un vivier de personnel et une politique de formation initiale des personnels• Se conformer à la convention: le chef d'établissement a autorité sur tous les personnels (conformément à l'art 5 de la convention)• Se faire accompagner par un conseil juridique local• Créer une fonction RH ou un service RH (professionnalisation)