

Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de l'audit de performance Moore Stephens de 2019

Recommandation de l'auditeur	Position de l'APEEE	Commentaires de l'APEEE
1) Définir clairement le rôle des administrateurs et le contexte des valeurs et de la vision de l'APNÉE, dans lequel ils doivent opérer	Acceptée	Les statuts de 2018 ont clarifié et explicité les tâches de l'APEEE, y compris dans le domaine pédagogique (cf. article 3.2 des statuts).
2) Relier les activités au contexte formel pour clairement définir les responsabilités	Acceptée	L'APEEE va examiner dans quelle mesure ses statuts devraient être revus à la lumière du Code des sociétés et des associations , entré en vigueur le 4 avril 2019.
3) Augmenter l'efficacité des statuts et « revenir à la source »	Acceptée	Les statuts ont été revus durant le courant de l'audit et ont clarifié de nombreux points dans le sens de plus de clarté et d'efficacité.
4) Réunions individuelles du Conseil d'administration (CA) de l'APEEE sur des thèmes spécifiques.	Partiellement acceptée	Les réunions du CA sont mensuelles et ce rythme est maintenu. Néanmoins, les statuts prévoient à l'article 10.11 la possibilité de convoquer des réunions supplémentaires.
5) Désigner un chronométreur ou par exemple suivre un cours de techniques de réunion.	Acceptée	À mettre en œuvre.
6) Il convient de travailler autant que possible avec des procédures écrites afin que seules les discussions nécessaires et importantes aient lieu lors des réunions.	Partiellement acceptée.	De nombreux votes par procédure écrite ont lieu sur la plateforme Bitrix. Les réunions statutaires du CA comportent cependant toujours des votes et des décisions et il n'est pas prévu de changer ce mode de faire.
7) Il faut veiller à ce que la prise de décision soit effective à la fin de la réunion.	Acceptée	C'est déjà le cas, les votes sont effectués et comptabilisés autour de projets de décision.
8) Prolongation des mandats.	Rejetée	Les statuts fixent comme auparavant la durée des mandats au CA à deux ans. La fonction d'administrateur étant bénévole et les circonstances familiales ou professionnelles changeant souvent, il n'est absolument pas envisagé de prolonger la durée du mandat des administrateurs.

Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de l'audit de performance Moore Stephens de 2019

9) Instaurer l'utilisation de fiches de transfert	Partiellement acceptée	Des fiches de transfert pourraient être envisagées, mais les décisions étant déjà documentées et le personnel de l'APEEE assurant la continuité, il n'est pas envisagé d'obliger les administrateurs partant ou démissionnaires à remettre une « hand over file ».
10) Établir une archive des motivations liées à chaque décision.	Acceptée	Le CA veillera à ce que la motivation des décisions, notamment financières, soit plus étayée et documentée.
11) Intensifier l'engagement, par exemple en divisant les tâches, et impérativement impliquer tout le monde.	Acceptée	Le CA va désormais demander à chaque administrateur de suivre un service ou une question spécifique.
12) Limiter la gestion quotidienne au sein du Conseil	Acceptée	Les nouveaux statuts ont mis sur pied une nouvelle instance, le comité exécutif (COMEX) (article 11), chargé de superviser la gestion quotidienne des services (cantine, transports, périscolaire) de l'APEEE.
13) Clairement définir la différence entre le Bureau et le Conseil.	Acceptée	Les nouveaux statuts distinguent les deux en prévoyant à l'article 11.4 que le CA délègue la supervision de la gestion quotidienne des services au COMEX.
14) Formaliser la communication entre le CA et le COMEX pour éviter le double travail ou les incohérences.	Acceptée	À mettre en œuvre.
15) Limiter les sujets de l'assemblée générale (AG) et les questions évoquées par l'assemblée et la restructurer pour améliorer l'efficacité.	Acceptée	Si l'assemblée générale est souveraine pour décider de son ordre du jour (article 9.7 des statuts), l'APEEE va tenter d'améliorer l'information en amont et explorer des méthodes d'organisation permettant à l'AG d'être plus efficace et de durer moins longtemps.
16) Évaluer l'option visant à organiser une assemblée générale extraordinaire (AGE) limitée pour des sujets spécifiques.	Acceptée	Cette possibilité va être étudiée, surtout avec la possibilité accrue de tenir des assemblées en ligne.

Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de l'audit de performance Moore Stephens de 2019

17) Clarifier les lignes de communication avec les parents et le personnel de l'APEEE et les formaliser de manière structurée et récurrente.	Acceptée	En cours d'exécution.
18) Définir et appliquer les différents niveaux de communication en cascade avec les parents.	Acceptée	À mettre en œuvre.
19) Établir des lignes de communication formelles et régulières dans le domaine des comités et fonds relevant de l'APEEE.	Acceptée	Partiellement mise en œuvre, notamment par la mise sur pied du COMEX qui tend à remplacer les comités de services d'autrefois.
20) Définir formellement les responsabilités.	Acceptée	Partiellement mise en œuvre, avec la mise sur pied du COMEX et avec les règlements de procédure du Fonds communautaire ainsi que du Fonds social. Travail en cours pour l'établissement d'un Règlement Intérieur définissant clairement les responsabilités entre Staff, Managers, Directeur, COMEX, CA
21) Intensifier le rapportage financier	Acceptée	Réalisé
22) Spécifier ce rapportage financier pour chaque service.	Acceptée	Réalisé
23) Chaque élargissement de l'éventail des tâches incombant à l'APEEE doit être méticuleusement évalué dans le contexte de la mission et de valeurs de l'APEEE.	Acceptée	Mise en œuvre.
24) Définir formellement les procédures pour les activités extrabudgétaires incluses.	Acceptée	À mettre en œuvre si le cas se présente.
25) (Re)définir la mission et la vision de l'Association.	Acceptée	Partiellement mise en œuvre, le CA ayant mené un travail de définition de ses valeurs et de ses priorités.
26) Communiquer clairement la mission et la vision afin d'obtenir un Conseil « qui parle d'une seule voix ».	Partiellement acceptée.	Le CA accepte sans réserve l'idée d'une communication plus claire autour de ses valeurs et objectifs. Par contre, la diversité surtout mais pas

Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de l'audit de performance Moore Stephens de 2019

		exclusivement linguistique des membres de l'APEEE, et le caractère démocratique et pluraliste de celle-ci rendent légitime que des sensibilités différentes s'expriment au sein du CA.
27) Revoir les agendas en fonction de la stratégie et du plan clairement défini.	Acceptée	À mettre en œuvre, dans la limite des changements de priorité inhérents à la vie scolaire.
28) Description des fonctions.	Acceptée	À mettre en œuvre en ce qui concerne le conseil d'administration.
29) Restructurer la manière de procéder à des votes décisionnels.	Acceptée	Partiellement mise en œuvre, par le biais des votes sur la plateforme Bitrix.
30) Envisager la délégation d'autorité plus pragmatique afin de mieux distinguer la gestion hebdomadaire (relevant de la direction) de l'orientation stratégique (relevant des membres du Conseil).	Acceptée	Partiellement mise en œuvre.
31) Les membres du Conseil d'Administration et les membres du personnel doivent être correctement informés sur les responsabilités de l'association elle-même, celle des membres du conseil d'administration et celle du personnel.	Acceptée	À mettre en œuvre.
32) Définir la mission et la vision de l'association pour ensuite inclure les activités (et les comptes bancaires) qui y correspondent.	Acceptée	Mise en œuvre.
33) Lors de la création d'un fonds affecté pour garantir le paiement d'un éventuel passif social, il est conseillé de calculer la valeur réelle des engagements sociaux de l'association et (si c'est possible dans les limites des fonds propres) de l'exprimer pleinement dans le passif du bilan. La création de fonds	Acceptée.	Réalisé

Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de l'audit de performance Moore Stephens de 2019

affectés est certainement pertinente en ce qui concerne les coûts des projets futurs, mais moins pour les investissements à venir.		
34) Optimiser le système Bitrix et l'implémenter dans son entièreté.	Acceptée.	En cours d'exécution.
35) Organiser des formations afin de maximiser l'utilisation (correcte) de Bitrix	Acceptée.	À mettre en œuvre.
36) Désigner un spécialiste en développement informatique.	Acceptée.	À mettre en œuvre.
37) Veiller à un déploiement des logiciels selon les règles de l'art du « change management ».	Acceptée.	À mettre en œuvre.
38) Approuver le plan de communication.	Acceptée	À mettre en œuvre.
39) Mettre en œuvre le plan de communication sur le site Web, qui est un instrument de communication important envers les parents.	Acceptée	Réalisé
40) Optimiser l'utilisation du nouveau logiciel Winbooks (surtout au niveau du rapportage financier).	Acceptée	Réalisé
41) Envisager une option qui permettrait aux parents de consulter toutes les informations relatives à leurs enfants, semblable à un intranet reprenant les données du système « .be ».	Acceptée.	En cours d'exécution
42) Adopter une position formelle quant au système informatique DAO de contrôle des accès à la cantine, avec des délais, et implémenter la décision.	Acceptée	Réalisé pour la cantine et les cafétérias, en cours de test pour le transport et le périscolaire.
43) Si DAO devait être développé, établir un lien entre « .be » et DAO serait utile.	Acceptée	Réalisé, les données Vetasoft (ex-DAO) proviennent de la base de données Point.be (lien automatique)
44) Évaluer la mise sur pied d'une base de données pour les	Acceptée	À mettre en œuvre, fait déjà l'objet de réunions

**Position de l'APEEE par rapport aux recommandations formulées lors de
l'audit de performance Moore Stephens de 2019**

plaintes des usagers du transport scolaire.		préparatoires avec le staff et fournisseur concernés.
45) Faire un inventaire des tâches manuelles dans les différentes activités de l'APEEE et évaluer la possibilité de les digitaliser dans des bases de données, ce qui permettrait d'utiliser ces informations dans des rapports.	Acceptée	À mettre en œuvre.
46) Évaluer les points généraux à optimiser au niveau des plateformes informatiques.	Acceptée	En cours d'exécution
47) Les factures sortantes doivent être enregistrées dans les comptes lors de la mise en page.	Acceptée	Réalisé
48) Le suivi des paiements et plus particulièrement des factures impayées doit être effectué dans la comptabilité.	Acceptée.	Réalisé, cela a toujours été le cas
49) Formaliser clairement la liste des plans d'action avec des dates de maturité (réalistes).	Acceptée	À mettre en œuvre.
50) Envisager dans quelle mesure cette liste pourrait être rendue publique. Cette action pourrait améliorer la transparence au niveau de la communication et également intensifier la pression quant à la nécessité d'implémenter le plan d'action défini.	Acceptée	À mettre en œuvre.