

# Code de bonne gouvernance et bonnes pratiques de gestion

**CODGOVO2FR**

**Version 3**

<b>Élaboré par :</b> Département Juridique	<b>Approuvé par :</b> Conseil d'administration	<b>Prochaine révision :</b> Département Juridique
<b>Date : 28/04/2023</b>	<b>Date : 10/05/2023</b>	<b>Date : 10/05/2027</b>



# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
1.1. OBJECTIVE	3
1.2. CHAMP D'ACTION	4
1.3. CHAMP D'APPLICATION	4
1.4. ENGAGEMENT DE RESPONSABILITÉ	4
1.5. EXCEPTIONS	4
1.6. DÉFINITIONS	5
1.7. RESPONSABILITÉS	5
1.8. DOCUMENTS CONNEXES	5
1.9. PRINCIPES DE BONNES PRATIQUES DE GESTION	5
<b>2. LES ORGANES DE GOUVERNANCE</b>	<b>8</b>
2.1. RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	8
2.2. DEVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	9
2.3. CONFLITS D'INTÉRÊTS	9
2.4. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
2.5. STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
2.6. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	11
2.7. ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	12
2.8. ÉLECTION DE LA DIRECTION GENERALE	12
2.9. ÉVALUATION DE LA DIRECTION GENERALE	13
2.10. PLAN DE SUCCESSION DU/DE LA DIRECTEUR/TRICE GENERAL(E)	13
2.11. COLLECTE DE FONDS RESPONSABLE	14
2.12. CONTRÔLE ET SUPERVISION FINANCIÈRE	15
<b>3. LES ORGANES DE DIRECTION ET LES ORGANES MIXTES</b>	<b>16</b>
<b>4. ANNEXE 1</b>	<b>17</b>

<b>HISTORIQUE DES MODIFICATIONS</b>			
<b>N° Version</b>	<b>Description de la modification</b>	<b>Date d'approbation</b>	<b>Organe d'approbation</b>
<b>3</b>	La périodicité de l'auto-évaluation du conseil d'administration et de l'évaluation de la direction générale devient bisannuelle	10/05/2023	Conseil d'administration
<b>2</b>	Modification des principes de bonnes pratiques, définition améliorée des devoirs et des responsabilités et incorporation des organes de direction et des organes mixtes d'Educo	9/12/2020	Conseil d'administration
<b>1</b>	Version initiale	Novembre 2018	Conseil d'administration

# 1. Introduction

Educo est une entité à but non lucratif constituée sous la forme juridique d'une fondation privée à vocation permanente et à durée indéterminée. En tant que fondation, elle exerce ses fonctions sur le territoire espagnol et à l'échelle internationale. Afin de remplir sa mission, elle reçoit des dons, des subventions et des aides économiques de la part de personnes physiques et morales. Elle est par conséquent responsable de la gestion scrupuleuse des ressources mises à sa disposition, et se doit d'adopter des bonnes pratiques de gestion, une bonne gouvernance et des mécanismes de redevabilité visant à renforcer la confiance que la société manifeste envers Educo.

En ce sens, il est nécessaire de modifier le contenu du Code de Bonne Gouvernance approuvé en 2018, afin d'y intégrer les améliorations apportées dans ce domaine.

## 1.1. Objective

L'objectif du présent Code de Bonne Gouvernance et Bonnes Pratiques de Gestion est d'étendre les bonnes pratiques aux domaines de la gouvernance et de la direction d'une part, et de fournir d'autre part des orientations destinées aux membres des organes de gouvernance, des organes de direction et des organes mixtes d'Educo, dans l'exercice des fonctions et des responsabilités par lesquelles ils concrétisent les objectifs de la fondation et améliorent le service que l'entité fournit à ses bénéficiaires et à la société dans son ensemble.

## 1.2. Champ d'action

Établir un ensemble de normes d'action, de principes éthiques et de règles destinées à guider les membres des organes de gouvernance, des organes de direction et des organes mixtes dans l'exercice de leurs fonctions et de leurs responsabilités.

## 1.3. Champ d'application

Les normes d'action, les principes éthiques et les règles contenues dans le présent Code de Bonne Gouvernance et Bonnes Pratiques de Gestion s'appliquent aux organes d'Educo suivants :

- Organes de gouvernance :
  - Conseil d'administration
  - Commission déléguée du Conseil d'administration
  
- Organes de direction :
  - Direction générale
  - Directrice générale adjointe
  - Comité de Direction au Siège
  - Comité de Direction global
  - Directions Pays
  - Directions de Domaine
  
- Organes mixtes :
  - Commission des Nominations
  - Comité d'Audit interne
  - Comité de Compliance
  - Comité d'investissement

## 1.4. Engagement de responsabilité

En apposant leur signature, les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale s'engagent à respecter les normes d'action, les principes éthiques et les règles contenues dans le présent Code de Bonne Gouvernance et Bonnes Pratiques de Gestion.

Les autres membres des organes de direction et des organes mixtes s'engagent à respecter les normes précitées en signant la lettre d'engagement jointe à l'**Annexe 1**.

## 1.5. Exceptions

Le respect du présent Code de Bonne Gouvernance ne souffre aucune exception.

## 1.6. Définitions

Aucune définition n'a été identifiée qui nécessite une clarification.

## 1.7. Responsabilités

La responsabilité du respect et de l'application du présent code incombe au Conseil d'administration et à la Direction générale.

## 1.8. Documents connexes

- Charte Éthique
- Code de Conduite
- Code de Conduite pour la Conformité (Compliance)
- Règlement Organique
- Politique de Transparence Externe

## 1.9. Principes de bonnes pratiques de gestion

Les principes détaillés ci-dessous reflètent l'engagement d'Educo en faveur d'une conduite éthique dans tous les domaines d'action. Ils établissent un ensemble de lignes directrices visant à ce que les membres des organes de gouvernance, des organes de direction et des organes mixtes adoptent un comportement responsable dans le développement de leur activité.

### a) Engagement en faveur du bien commun

Les membres des organes visés par le présent code feront preuve de la vigilance requise afin d'éviter les situations dans lesquelles l'intérêt personnel et l'intérêt de la fondation entrent en conflit, directement ou indirectement. Le cas échéant, tout conflit d'intérêt susceptible de nuire ou de porter atteinte à la réputation de la fondation sera traité de manière appropriée.

En ce sens, toute décision professionnelle doit être fondée sur la meilleure défense des intérêts de la fondation, sans être influencée par des relations personnelles ou par tout autre intérêt particulier.

### b) Redevabilité

En plus de la redevabilité envers les organismes d'inspection, les administrateurs de la fondation (Conseil d'administration et directeurs) ont le devoir de contrôler et de superviser la gestion correcte des ressources. Ils répondent avec diligence aux demandes d'information des donateurs et des parties prenantes et fournissent, le cas échéant, des explications opportunes sur leurs actions et leurs décisions.

### c) Transparence

Educo a fait de la transparence l'un des piliers fondamentaux du renforcement de la confiance que la société manifeste à l'égard de l'organisation. Au-delà des exigences légales, Educo a adopté les

meilleures pratiques et mise sur l'amélioration continue pour répondre avec diligence et clarté aux demandes d'information de ses parties prenantes.

#### **d) Gestion responsable des ressources**

Le Conseil d'administration et les directeurs d'Educo s'engagent à faire un usage responsable des ressources et des moyens mis à la disposition de l'entité, et à ne pas les utiliser à des fins personnelles. Seules les activités qui revêtent un intérêt pour la fondation seront mises en œuvre. De la même manière, les activités et les dépenses superflues qui diminuent la capacité de développement des objectifs de la fondation doivent être évitées.

#### **e) Respect de la loi**

Les membres du Conseil d'administration et les directeurs d'Educo doivent agir conformément au cadre réglementaire dans leur pratique quotidienne, respecter la lettre et l'esprit de la loi en vigueur dans le lieu où ils interviennent et observer les dispositions des différents codes, règles de gouvernance et procédures qui régissent leur activité. Les obligations et les engagements pris par la fondation dans ses relations contractuelles avec des tiers seront également respectés dans leur intégralité, ainsi que les coutumes et les bonnes pratiques des pays dans lesquels elle exerce son activité.

Le Conseil d'administration et les directeurs d'Educo connaissent la réglementation qui encadre les différents domaines d'activité, y compris la réglementation interne. Ils doivent par ailleurs s'assurer que les employé(e)s dont ils ont la charge reçoivent les informations et la formation nécessaires à la compréhension et au respect des obligations légales et réglementaires applicables à leur fonction.

#### **f) Égalité des chances et non-discrimination**

Educo favorise l'égalité des chances parmi ses employé(e)s et rejette toute discrimination fondée sur la race, la nationalité, l'origine sociale, l'âge, le genre, l'état civil, l'orientation sexuelle, l'idéologie, les opinions politiques, la religion ou sur toute autre condition personnelle, physique ou sociale. Le Conseil d'administration et les directeurs d'Educo doivent ainsi promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière de conditions de travail, d'accès aux postes, de promotion des employé(e)s et de formation. De même, ils garantissent la parité au sein du Conseil d'administration et des autres organes délégués.

#### **g) Respect et traitement digne**

Educo bannit toute manifestation de violence, de harcèlement physique, sexuel, psychologique ou moral, d'abus d'autorité sur le lieu de travail et toute autre conduite qui instaure un environnement intimidant ou offensant pour les droits personnels de ses employé(e)s. En particulier, la fondation promeut des mesures visant à prévenir ce type de comportements, en conformité avec ses codes et ses politiques internes.

#### **h) Droit à la vie privée**

Educo respecte le droit à la vie privée de ses parties prenantes (bénéficiaires, employé(e)s, bénévoles, administrateurs, etc.) dans tous les aspects qu'il recouvre, et notamment dans le cas du traitement des

données personnelles et des communications personnelles de ses employé(e)s par le biais d'internet et d'autres moyens de communication. Educo s'engage à ne pas divulguer de données personnelles sans le consentement des parties intéressées, à moins que la loi ou des décisions judiciaires ou administratives ne l'y oblige.

En aucun cas, les données personnelles des employé(e)s ne peuvent être traitées à des fins autres que celles légalement ou contractuellement prévues. Les employé(e)s d'Educo qui, en raison de leur activité, ont accès à des données personnelles, s'engagent par écrit à en maintenir la confidentialité, à ne pas les divulguer et à les traiter uniquement et exclusivement aux fins autorisées.

### **i) Devoir de confidentialité**

Aucun membre de la fondation, y compris le Conseil d'administration, n'est autorisé à utiliser pour son profit ou son intérêt personnel les informations auxquelles il a accès dans l'exercice de ses fonctions.

### **j) Résolution des conflits**

En cas de litige ou de conflit, qu'il soit interne ou externe, et dans le but de parvenir à une solution rapide et convenue entre les parties, Educo aura recours à des méthodes de résolution alternatives à la procédure judiciaire, telles que la médiation.

La fondation doit privilégier les solutions bilatérales aux conflits potentiels, de manière à ce que les parties concernées disposent des mêmes opportunités. Il est par ailleurs nécessaire d'agir avec loyauté, bonne foi et respect mutuel, afin de parvenir à un accord dans lequel il n'y a pas de gagnant ni de perdant, mais une solution à un problème qui touche les deux parties.

### **k) Protection de l'enfance**

Educo sensibilise et travaille à la promotion d'une culture de protection et de bienveillance des enfants et des adolescents dans le domaine professionnel, domestique et communautaire. L'Organisation dispose de procédures claires pour prévenir et répondre à la violence faites aux enfants et aux adolescents, ainsi que des canaux sûrs et transparents pour signaler les préoccupations, les soupçons ou les incidents relatifs à la protection et à la bienveillance des enfants et des adolescents.

### **l) Préservation et conservation de l'environnement**

Educo œuvre au respect et à la préservation de l'environnement en identifiant, en évaluant et en gérant les effets environnementaux qui résultent des activités de l'organisation, et déploie les efforts nécessaires pour les minimiser. Une attention particulière est accordée à la consommation des ressources naturelles et à la bonne gestion environnementale des déchets.

## 2. Les organes de gouvernance

Le Conseil d'administration est l'organe collégial de gouvernance et d'administration de la Fondation. Il la représente, en assure la gestion et exerce l'ensemble des pouvoirs et des fonctions nécessaires à l'accomplissement de ses finalités.

Afin de faciliter la réalisation des objectifs de la fondation, le Conseil d'administration a créé la Commission déléguée, composée exclusivement d'administrateurs qui exercent les fonctions propres du Conseil, à l'exception de celles qui ne peuvent être déléguées (énumérées à l'**article 20 des statuts du Conseil d'administration**). Le fonctionnement et les modalités de prise de décision de la Commission déléguée sont régis par les mêmes règles que celles du Conseil d'administration, dans la mesure où ces dernières lui sont applicables.

### 2.1. Responsabilités du conseil d'administration

Les principales responsabilités du Conseil d'administration sont les suivantes :

- 1) Déterminer la mission et les objectifs de l'organisation.** Le Conseil est chargé de formuler la mission et de la réviser périodiquement. Chacun des membres du Conseil d'administration doit la comprendre dans son intégralité et la soutenir.
- 2) Choisir le/la Directeur/trice général(e).** Il incombe au Conseil d'administration de définir le rôle, les fonctions et les responsabilités du/de la Directeur/trice général(e). Le propre Conseil ou la Commission désignée à cette fin doit mener un processus de sélection minutieux et soumettre des propositions appropriées pour la sélection du candidat le plus qualifié pour occuper le poste.
- 3) Soutenir le/la Directeur/trice général(e) et vérifier son travail.** Le Conseil d'administration garantit un soutien au/à la Directeur/trice général(e) dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il évalue par ailleurs ses performances sur une base bisannuelle.
- 4) Assurer une planification efficace des activités.** En tant qu'administrateurs de l'entité, les membres du Conseil d'administration garantissent la planification des activités de la fondation et contribuent à la réalisation de ses objectifs.
- 5) Assurer la disponibilité des ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission.** Les administrateurs travaillent à réunir les fonds et les ressources pour l'organisation, en collaboration avec le Directeur général et les responsables de la collecte de fonds de l'institution.
- 6) Gérer efficacement les ressources disponibles.** Afin de s'acquitter de ses obligations envers les donateurs et de maintenir son droit à l'exonération fiscale, le Conseil d'administration participe à l'élaboration du budget annuel, l'approuve et veille à ce que des mécanismes de contrôle financier efficaces soient mis en place.
- 7) Définir et assurer le suivi des programmes et des services de l'organisation.** Il revient au Conseil d'administration de déterminer quels sont les programmes les plus appropriés à la mission de l'organisation et d'en assurer le suivi.



- 8) **Mettre en valeur l'image publique de l'organisation.** Le Conseil d'administration constitue le principal moyen de communication entre la fondation et ses bénéficiaires, le public et les médias. Les administrateurs sont chargés de déployer une stratégie de relations publiques claire, dont les principaux éléments sont la diffusion et l'explication de la mission et des résultats obtenus, ainsi que le soutien de personnes, de médias ou d'institutions importantes ou significatives dans la société.
- 9) **Politique du personnel.** L'institution dispose d'une solide politique du personnel et délègue au Directeur général la gestion du personnel. Pour faciliter la résolution de conflits potentiels, le Directeur général peut soumettre tout désaccord avec le président devant le Conseil d'administration. Les autres membres du personnel peuvent soumettre leur désaccord devant le président par l'intermédiaire du comité de représentation des travailleurs.
- 10) **Évaluer ses propres performances.** Le Conseil d'administration évalue ses propres performances. Il identifie ses réussites et parvient à un consensus sur les domaines à améliorer.

## 2.2. Devoirs du conseil d'administration

Les principaux devoirs du Conseil d'administration sont les suivants :

- 1) Assister aux réunions du Conseil d'administration et participer aux comités et aux autres événements organisés dans le cadre de l'activité de l'organisation.
- 2) Se tenir informé de la mission de l'organisation, de ses politiques et de ses programmes.
- 3) Examiner l'ordre du jour et les documents de travail disponibles avant d'assister aux réunions du Conseil d'administration ou des comités.
- 4) Prendre l'initiative de l'action et exécuter les tâches spéciales.
- 5) Informer les autres du travail de l'organisation.
- 6) Se tenir informé des questions liées au champ d'action de la fondation.
- 7) Se conformer aux codes et aux politiques de l'entité.
- 8) Contribuer à ce que les obligations économiques et financières de l'entité soient respectées, en analysant et en révisant les états financiers.

## 2.3. Conflits d'intérêts

Éviter les situations de conflit d'intérêts est un principe de base qu'Educo a inclus dans l'**article 28 de ses statuts** et dans d'autres règlements internes. Des procédures et des mécanismes ont été établis pour que ce principe soit observé. Le Conseil d'administration a l'obligation de signaler clairement et intégralement tout conflit d'intérêts potentiel, de s'abstenir de participer à un vote qui pourrait impliquer un conflit de cette nature et, le cas échéant, de démissionner lorsque son action peut compromettre la réputation de l'institution.

## 2.4. Composition du conseil d'administration

Il appartient au Conseil d'administration, selon les modalités prévues dans ses statuts, de désigner les membres de l'organe de gouvernance. Le processus de sélection des candidats au poste d'administrateur et la proposition de leur nomination au Conseil d'administration sont confiés à la Commission des Nominations de l'entité, ou à toute commission spécifique constituée à cette fin.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que le processus de sélection des candidats soit objectif et rigoureux, et qu'il favorise la diversité des connaissances, des expériences et des genres.

Il évitera de procéder à des nominations d'administrateurs à vie et favorisera le renouvellement des postes, en promouvant au sein du Conseil des processus de recherche de nouveaux candidats.

De même, il tiendra compte des recommandations suivantes pour la sélection et le renouvellement des administrateurs :

- 1) S'assurer que les propositions des candidats sont appropriées et répondent aux besoins de l'organisation préalablement identifiés.
- 2) Tenir compte de l'engagement des candidats ou des membres sélectionnés envers l'entité et vérifier leur curriculum et/ou leurs antécédents.
- 3) Favoriser la diversité des connaissances et des expériences, ainsi que la diversité de genre.
- 4) Éviter de reconduire les mêmes administrateurs dans leur fonction.
- 5) Garantir la parité et encourager la présence de femmes au sein du Conseil d'administration.

## 2.5. Structure du conseil d'administration

Le Conseil d'administration nomme un Président, un Vice-président et un Secrétaire qui peut ne pas figurer parmi les membres du conseil. Les membres du Conseil qui n'exercent aucune de ces fonctions ont le statut d'administrateurs.

### a) Présidence

Le/la Président(e) est à la tête du Conseil d'administration. Il/elle s'assure que tous les administrateurs et, le cas échéant, les différents organes de direction et les organes mixtes reçoivent en temps utile les informations adéquates, définit l'agenda et les questions à traiter, conduit les débats, veille à ce que suffisamment de temps soit consacré à la discussion et coordonne l'évaluation du Conseil d'administration.

### b) Vice-présidence

Le/la Vice-président(e) supplée le/la Président(e) en cas de vacance, de maladie ou d'absence.

## **c) Secrétariat**

Le/la Secrétaire organise le déroulement des séances du Conseil d'administration. En particulier, il/elle fournit aux administrateurs les conseils et les informations nécessaires, conserve la documentation, consigne les délibérations et le contenu des réunions dans le livre des procès-verbaux et atteste des résolutions prises. Le/la secrétaire doit assurer la légalité formelle et matérielle des actions du Conseil d'administration, afin de garantir que ses procédures et ses règles de gouvernance sont respectées et régulièrement révisées.

## **2.6. Fonctionnement du conseil d'administration**

### **a) Périodicité et participation aux réunions**

Le Conseil d'administration se réunit en session ordinaire au moins deux fois par an, et obligatoirement au cours du premier semestre de l'année civile afin d'approuver les comptes annuels de l'exercice écoulé.

Il se réunit en session extraordinaire à l'initiative et sur convocation de la Présidence aussi souvent que l'intérêt et le bon fonctionnement de la Fondation l'exige. Il peut également se réunir à la demande du quart au moins de ses membres.

La présidence doit s'assurer que les membres du Conseil d'administration disposent du temps nécessaire pour assister aux réunions et que les présences et les absences sont enregistrées dans le Rapport Annuel de Gouvernement d'Entreprise.

Bien que le mode présentiel soit le critère général de la tenue des réunions, les membres du Conseil d'administration peuvent y assister et y participer par voie télématique, chaque fois que cette modalité sera justifiée. La tenue de ces réunions sera consignée dans les procès-verbaux.

### **b) Préparation des sessions**

Afin que la fonction de gouvernance soit exercée efficacement, la convocation aux réunions, leur ordre du jour et la documentation connexe seront communiquées aux membres du Conseil d'administration avec clarté et suffisamment à l'avance, de manière à ce que des informations complémentaires puissent être sollicitées si cela est jugé opportun et que l'inscription d'un nouveau point à l'ordre du jour puisse être suggéré.

Dans la mesure du possible, le Secrétaire du Conseil d'administration, en collaboration avec la Direction générale, planifie au début de l'année l'agenda des questions à traiter et les dates des réunions, et les soumet à l'approbation de Conseil d'administration.

### **c) Déroulement des sessions**

L'efficacité des réunions du Conseil d'administration dépend de la richesse des points de vue et de la vitalité du processus de délibération. En ce sens, la présidence s'assurera que tous les administrateurs participent activement aux discussions et aux débats. Elle permettra par ailleurs que la diversité et la richesse des différents points de vue soient représentées au cours de la session.

## **d) Procès-verbaux du Conseil d'administration**

En tant qu'organe collégial, le Conseil d'administration a l'obligation légale de consigner diligemment ses délibérations et ses décisions dans un procès-verbal. Le procès-verbal doit retranscrire de manière intelligible les points sur lesquels le Conseil a pris une décision ou qui ont fait l'objet d'un accord. Les résolutions adoptées seront clairement indiquées dans les procès-verbaux.

Le procès-verbal doit inclure au minimum les éléments suivants :

- 1) La date, l'heure et le lieu de la réunion.
- 2) Les noms des personnes présentes et des personnes absentes, et l'obtention ou non du quorum dans chaque cas.
- 3) Les délégations de vote.
- 4) Les points de l'ordre du jour qui ont été débattus.
- 5) Le vote et les résolutions adoptées avec la mention du quorum.

Le numéro, la date et les résolutions adoptées lors des réunions figureront dans le Rapport Annuel de Gouvernement d'Entreprise.

## **2.7. Évaluation du conseil d'administration**

Le Conseil d'administration doit évaluer sa contribution à la fondation, en tant qu'organe et pour chacun de ses membres, au moins une fois par an. Cette évaluation poursuit les finalités suivantes :

- 1) Réfléchir sur les responsabilités collectives et individuelles.
- 2) Identifier les domaines à améliorer.
- 3) Se concentrer sur les objectifs prioritaires.
- 4) Clarifier les compétences avec les directeurs de l'organisation.
- 5) Examiner le fonctionnement et la nature des différentes commissions.
- 6) Améliorer le travail d'équipe et la connaissance mutuelle des administrateurs.
- 7) Montrer que l'organisation porte une attention particulière à la redevabilité et à l'amélioration continue.

## **2.8. Élection de la direction générale**

L'élection de la Direction générale est une fonction exclusive et non déléguable du Conseil d'administration ou, le cas échéant, de la Commission déléguée du Conseil d'administration. Le processus de sélection se doit d'être aussi rigoureux et objectif que possible. Avant de procéder à l'élection, le Conseil d'administration s'assurera que :

- 1) Un diagnostic des besoins de l'organisation a été réalisé.

- 2) Le profil, les compétences, les conditions de travail et la rémunération du candidat ont été clairement définis.
- 3) La procédure de recherche des candidats, les critères de sélection et le comité ou l'organe responsable ont été établis.

## 2.9. Évaluation de la direction générale

Le Conseil d'administration évalue tous les deux ans les performances de la Direction générale par rapport aux objectifs préalablement fixés. Une évaluation sera également réalisée avant toute modification des conditions de rémunération, à moins qu'elle ne consiste en des ajustements de routine dus à l'inflation ou à une augmentation du coût de la vie. Les finalités de l'évaluation de la Direction générale sont les suivants :

- 1) Éviter que la continuité de la Direction soit soumise à des décisions subjectives et arbitraires.
- 2) Identifier les domaines à améliorer pour que la Direction puisse exercer plus efficacement de ses fonctions.
- 3) Améliorer la communication entre le Directeur et le Conseil d'administration en ce qui concerne les objectifs de l'organisation.
- 4) Établir un moyen objectif de reconnaître et de rémunérer les réussites.

## 2.10. Plan de succession du/de la directeur/trice général(e)

Educo doit disposer d'un plan de succession de la Direction générale qui, s'il est activé, favorise une transition efficace et exemplaire pour l'ensemble de l'organisation.

Les bonnes pratiques adoptées par Educo pour aider le Conseil d'administration à gérer les risques liés au départ imprévu du Directeur général sont énumérées ci-dessous :

- 1) **Un plan stratégique de l'organisation et des objectifs annuels clairs ont été définis.** Le profil du futur candidat est plus facile à identifier lorsqu'il existe un plan stratégique et des objectifs annuels clairement définis.
- 2) **Le précédent Directeur général a fait l'objet d'évaluations bisannuelles.** L'organisation peut ainsi connaître les aptitudes et les compétences dont le nouveau directeur doit faire preuve pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- 3) **Le Conseil d'administration a identifié les directeurs de l'organisation dont les aptitudes et les capacités** les habilite à occuper ce poste ou à assurer l'intérim jusqu'à ce que le Conseil d'administration nomme un nouveau directeur.
- 4) **Le Conseil d'administration se soumet à une auto-évaluation bisannuelle.** Le Conseil d'administration examine tous les deux ans la manière dont il s'acquitte de ses responsabilités fondamentales : planification stratégique, supervision et soutien au directeur, contrôle économique et financier, etc.

- 5) **Une culture de leadership partagé existe au sein de l'organisation.** Educo promeut le travail en équipe, la prise de décision collégiale, la délégation de responsabilités et la formation des directeurs à l'intérieur de l'institution. Ces pratiques contribuent au partage du leadership au sein de l'ensemble de l'organisation et évitent les risques d'une gestion axée sur la personne et le contrôle.
- 6) **La responsabilité des relations avec les principales parties prenantes n'incombe pas exclusivement au Directeur général.** La gestion des relations avec les principaux donateurs et les autres parties prenantes importantes pour l'organisation est partagée entre le Directeur et un autre membre du Conseil d'administration ou de l'équipe de direction.
- 7) **Le Conseil d'administration reçoit des informations périodiques sur les principaux indicateurs de l'organisation.** Educo dispose d'un système formalisé au moyen duquel le Conseil d'administration est informé en permanence.
- 8) **Les responsabilités fondamentales des principaux directeurs de l'organisation sont définies et consignées par écrit.** Si l'ensemble du personnel de direction connaît ses fonctions et ses responsabilités, le départ du directeur ne paralyse pas les opérations ordinaires et ne crée pas de confusion dans les responsabilités de chacun.

## 2.11. Collecte de fonds responsable

- 1) **Dons.** Educo n'accepte pas de dons ou d'aides qui contreviennent à la législation en vigueur, aux codes et aux normes internes de collecte approuvés par l'organisation, qui nuisent à l'accomplissement de sa mission ou qui sont susceptibles de porter atteinte à sa réputation.
- 2) **Affectation des fonds.** Educo fournit à ses donateurs des informations précises et fiables sur l'utilisation des fonds, en distinguant clairement les montants directement destinés au financement des programmes et les montants utilisés pour financer les frais administratifs et les activités de collecte de fonds.
- 3) **Confidentialité des donateurs.** Educo respecte le droit à la confidentialité de ses donateurs. Sauf autorisation expresse, l'Organisation ne divulgue pas d'information les concernant et agit toujours en conformité avec ses obligations légales.
- 4) **Volonté des donateurs.** Educo respecte la volonté de ses donateurs et s'interdit de modifier ou d'utiliser les fonds à d'autres fins que celles qu'ils ont expressément indiquées sans disposer de leur autorisation. Le matériel utilisé ou les actions entreprises pour solliciter des fonds doivent indiquer clairement si ces derniers seront destinés à financer un programme particulier, plusieurs programmes, ou si l'organisation se réserve le droit de décider de leur affectation.
- 5) **Attestation de don.** Educo fournit à ses donateurs un certificat qui atteste le don réalisé et leur permet de remplir leurs obligations fiscales.
- 6) **Réponse aux demandes d'information des donateurs.** Educo s'efforce de fournir une réponse rapide, claire et fiable aux demandes d'information de ses donateurs. Le Conseil d'administration sera informé de toute réclamation ou plainte d'un donateur concernant un usage abusif de fonds ou toute autre action susceptible de porter atteinte à l'intégrité de l'organisation. Educo maintient une communication transparente et loyale avec les donateurs, et répond rapidement à leurs demandes.

## 2.12. Contrôle et supervision financière

Cette section énonce les pratiques qui favorisent la clarté et la transparence de l'information économique et financière, ainsi qu'un contrôle plus rigoureux de l'activité économique de la fondation qui contribue à assurer sa durabilité future. En ce sens, le Conseil d'administration veillera à ce qu'Educo se conforme aux exigences suivantes :

- 1) Tenir un **registre adéquat de son activité économique** qui correspond aux standards d'information généralement admis (Bilan et Compte de pertes et profits), et informer périodiquement le Conseil d'administration de la situation financière.
- 2) Faire procéder chaque année à un **audit** de ses comptes mené par un expert externe et indépendant, et tenir un registre avec l'identification des donateurs.
- 3) **Allouer au moins 70% de ses revenus nets annuels au financement de ses programmes et de ses activités.** Le Conseil d'administration veille par ailleurs à ce que la constitution de réserves destinées à parer aux dépenses imprévues soit dûment justifiée et n'excède pas les limites raisonnables.
- 4) Ne pas accorder de prêts (ou se livrer à des opérations similaires, telles que se porter garant, transférer le titre de propriété d'une résidence ou d'un bureau, régler une dette, etc.) aux administrateurs ou aux directeurs. Les opérations réalisées entre la fondation et ses administrateurs seront considérées comme des **transactions entre parties liées**.
- 5) Disposer de **critères généraux de rémunération du personnel de direction** (Direction générale et, le cas échéant, Direction générale adjointe) approuvés par le Conseil d'administration qui garantissent que les dépenses salariales des cadres supérieurs de la fondation sont conformes aux salaires du marché.
- 6) Disposer de critères clairs et écrits sur le **remboursement et la justification des dépenses encourues par les administrateurs** dans l'exercice de leurs fonctions en tant que membres de l'organe de gouvernance. À cet égard, les voyages réalisés au nom de l'organisation répondront à des critères d'austérité. En aucun cas, la fondation ne remboursera les dépenses occasionnées par les membres de la famille qui accompagnent les administrateurs dans une mission liée à l'organisation, à moins que leur présence ne soit nécessaire pour mener à bien la tâche assignée.
- 7) Élaborer des politiques et des pratiques visant à garantir que son **patrimoine** ne perd pas de valeur et que ses **fonds sont investis** de manière responsable, conformément aux exigences légales.

### 3. Les organes de direction et les organes mixtes

L'exercice des fonctions du Conseil d'administration impose que certaines charges soient déléguées aux organes de direction et aux organes mixtes, dont la création, la composition et le fonctionnement relèvent de la compétence du Conseil d'administration ou de la Direction générale, le cas échéant.

Les **organes de direction** sont les organes dont la fonction première consiste en la direction organisationnelle, fonctionnelle, exécutive et stratégique des politiques, des lignes directrices, des plans et des programmes approuvés par les organes de gouvernance de la Fondation. De même, les organes de direction sont responsables de transmettre et d'exécuter les objectifs organisationnels et stratégiques dans l'exercice de l'activité de la Fondation et pour la réalisation de ses finalités et de sa mission. La création des organes de direction, ainsi que la détermination de leurs fonctions, de leur composition et de leur fonctionnement relèvent de la compétence du Conseil d'administration, de la Commission déléguée du Conseil d'administration ou de la Direction générale.

Les organes de direction de la Fondation sont la Direction générale, la Direction générale adjointe, le Comité de Direction au Siège, le Comité de Direction global, les Directions Pays et les Directions de Domaine.

Les **organes mixtes** sont des organes dont les activités ne sont pas circonscrites au cadre exclusif d'une fonction unique, qu'il s'agisse d'une fonction de direction, exécutive, de supervision ou de contrôle, consultative ou de conseil, entre autres, mais qui s'exercent de manière complémentaire entre plusieurs fonctions. La création des organes mixtes, ainsi que la détermination de leurs fonctions, de leur composition et de leur fonctionnement relèvent de la compétence exclusive du Conseil d'administration ou de la Commission déléguée du Conseil d'administration.

Les organes mixtes de la Fondation sont la Commission des Nominations, le Comité d'Audit interne, le Comité de Compliance et le Comité d'investissement.

Les fonctions, la composition et le fonctionnement des organes mixtes sont détaillés dans le **Règlement Organique d'Educo**. Dans tous les cas, le Conseil d'administration ou la Direction générale s'assurera que les personnes désignées pour faire partie de ces organes disposent des compétences, des aptitudes et de la disponibilité nécessaires pour remplir efficacement les fonctions qui leur sont assignées.



## 4. Annexe 1

### MODÈLE DE LETTRE D'ENGAGEMENT DU CODE DE BONNE GOUVERNANCE ET BONNES PRATIQUES DE GESTION

*[Doit être complétée et signée par les membres des organes de direction et des organes mixtes, à l'exception du Conseil d'administration et de la Direction générale]*

Par la présente, je déclare avoir lu et compris le Code de Bonne Gouvernance et Bonnes Pratiques de Gestion, et reconnais que les normes d'action, les principes éthiques et les règles qu'il contient doivent orienter mes actions en tant que membre de [nom de l'organe], dans l'exercice de mes fonctions et de mes responsabilités.

Je m'engage par ailleurs à respecter et à me conformer au Code de Bonne Gouvernance et Bonnes Pratiques de Gestion, afin de contribuer aux finalités de la fondation, d'améliorer le service que l'entité fournit à ses bénéficiaires et à la société dans son ensemble et de renforcer la confiance de la société envers Educo.

[ville] le [jj/mm/aaaa]

[Nom et prénom]

[Signature]