

# LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À PROFIT SOCIAL

Lignes directrices



Fondation  
Roi Baudouin

Agir ensemble pour une société meilleure

# COLOPHON

## LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À PROFIT SOCIAL Lignes directrices

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands, met als titel :  
*Het besturen van socialprofitorganisaties. Richtlijnen.*  
Une édition de la Fondation Roi Baudouin, Rue Brederode 21, 1000 Bruxelles

### AUTEUR

Marleen Denef – impactadvocaten  
En collaboration avec Unipso et Verso et Jurgen Willems (Vienna University of Economics and Business), avec des réflexions de Guberna et avec le soutien de la Loterie Nationale.

### COORDINATION POUR LA FONDATION ROI BAUDOUIN

Ann De Mol et Isabelle Danna

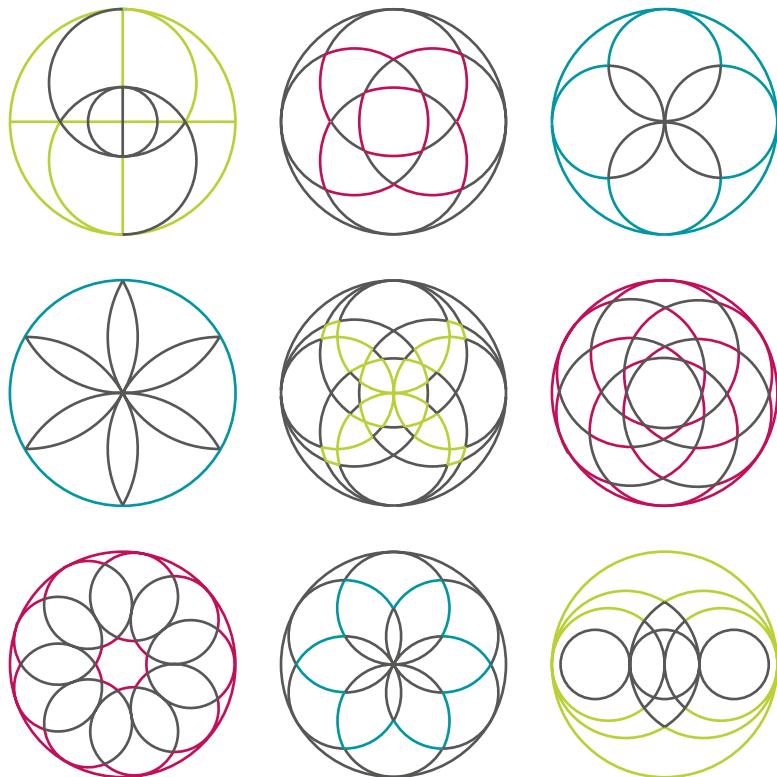
### CONCEPTION GRAPHIQUE & MISE EN PAGE

Trinôme.be

–  
Dépôt légal : D/2848/2025/12  
ISBN-13 : 978-90-5130-694-1  
EAN : 9789051306941  
NUMÉRO DE COMMANDE : 4008  
Octobre 2025

# LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À PROFIT SOCIAL

## Lignes directrices



# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	6
PRÉAMBULE .....	7
1. Le contexte : une initiative à la demande du secteur .....	7
2. Objectifs de ces recommandations .....	8
3. Un secteur diversifié .....	11
4. Diversité des OPS .....	13
5. Un mouvement en Europe... et chez nous .....	14
9 RECOMMANDATIONS .....	16
<u>RECOMMANDATION 1</u> .....	18
<u>RECOMMANDATION 2</u> .....	20
<u>RECOMMANDATION 3</u> .....	24
<u>RECOMMANDATION 4</u> .....	28
<u>RECOMMANDATION 5</u> .....	34
<u>RECOMMANDATION 6</u> .....	40
<u>RECOMMANDATION 7</u> .....	46
<u>RECOMMANDATION 8</u> .....	48
<u>RECOMMANDATION 9</u> .....	50
LEXIQUE .....	52

## AVANT-PROPOS

Jour après jour, les administrateur·trice·s, les collaborateur·rice·s et les membres des organisations à profit social (OPS)<sup>1</sup> se dévouent corps et âme. Ils le font souvent de manière bénévole et leur engagement a une valeur inestimable pour notre société. La diversité des organisations et la spécificité de leur fonctionnement font que leur gestion est à la fois un travail passionnant et un défi à relever.

Une bonne gouvernance est essentielle à cet égard. Une gouvernance responsable exige une approche bien pensée et une réflexion critique sur la manière de la mettre concrètement en œuvre.

En 2010, nous avons lancé une première série de recommandations, destinées à servir de fil conducteur pour renforcer la « bonne gouvernance » au sein des OPS. Ces recommandations pouvaient être appliquées de manière flexible et adaptées au contexte propre à chaque organisation. Elles étaient complétées par des lignes directrices concrètes et des points d'attention pratiques qui correspondaient à la réalité quotidienne des administrateur·trice·s.

La phase suivante a consisté à développer le baromètre de la gouvernance – un outil d'auto-évaluation facile à utiliser, qui permet aux organisations d'analyser et d'améliorer leurs pratiques de gouvernance. Vous le trouverez sur <https://notregouvernance.be/>

Les recommandations ont été actualisées en 2025 et mises en conformité avec le Code des Sociétés et des Associations (CSA). Les références à l'ancienne loi de 1921 sur les asbl ont été adaptées au nouveau contexte juridique.

La législation et les règles de gouvernance ne doivent pas être un frein à des initiatives importantes pour la société. C'est pourquoi la Fondation Roi Baudouin a pris l'initiative de rendre plus attrayant le travail de gouvernance au sein des OPS. Ce travail renforce la nécessaire place des administrateur·trice·s et permet de leur donner des points de repères clairs. Réduire les soucis liés aux formalités administratives permet aussi aux organisations d'attirer plus facilement des administrateur·trice·s volontaires et impliqués.

1 Les termes désignés par une \* sont définis dans le lexique.

# PRÉAMBULE

## 1. Le contexte : une initiative à la demande du secteur

En mai 2008, plusieurs responsables d'organisations à profit social (OPS) se sont adressés à la Fondation Roi Baudouin avec une demande claire : organiser un comité de pilotage avec des figures clés du secteur afin d'élaborer ensemble des **recommandations liées à la gouvernance** qui pourraient être appliquées dans les organisations en Belgique.

À la suite de cette demande, un groupe d'une vingtaine de personnes a été constitué : des président·e·s, administrateur·trice·s ou directeur·rice·s des différents sous-secteurs, qui seraient à la fois les rédacteurs et les porteurs de l'initiative. Ces personnes ont accepté de participer à cette initiative en leur nom propre.

*«Fournir un outil (à côté d'autres)  
aux organisations afin qu'elles  
se posent les bonnes questions en  
matière de gouvernance»*

Leur volonté était de s'inspirer d'initiatives existantes mais aussi de tirer des enseignements des succès et des manquements d'initiatives antérieures similaires. En même temps, ils voulaient aussi transmettre une dynamique positive à l'ensemble du secteur et ils nourrissaient cette ambition : fournir un outil (à côté d'autres) aux organisations afin qu'elles se posent les bonnes questions en matière de gouvernance... et surtout qu'elles trouvent ainsi des réponses appropriées.

Un nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA) a été adopté en 2019. Cela a été l'occasion de mettre à jour les recommandations initiales qui se référaient encore à la loi sur les asbl du 27 juin 1921.

## 2. Objectifs de ces recommandations

Fournir aux organes de gouvernance et à la direction des organisations à profit social **une réflexion et un outil non contraignants sur leur mode de fonctionnement et leurs rôles respectifs.**

**Encourager l'engagement volontaire** au sein des OPS et plus particulièrement dans leurs organes de gouvernance : l'engagement volontaire est le ciment qui fait toute la particularité du travail dans et pour une OPS.

**Contribuer au renforcement d'une image publique positive du secteur** : la professionnalisation et l'innovation ne sont pas de vains mots dans le secteur du profit social.

**Faire de la gouvernance un levier pour le mouvement en faveur du développement durable dans toutes les entreprises.** Le cadre ESG<sup>2</sup> encourage aussi les OPS à s'investir dans la gouvernance afin qu'elles contribuent à ce mouvement en tant que partenaires d'entreprises traditionnelles. Le cadre plus large de la réglementation européenne sur les rapports de durabilité (CSRD<sup>3</sup> et CSDDD<sup>4</sup>) constitue également un levier. Bien que ces règlements ne s'appliquent pas (encore) aux asbl, celles-ci peuvent déjà manifester un intérêt pour la durabilité, comme l'indique l'application volontaire des normes européennes simplifiées sur les rapports de développement durable (« European Sustainability Reporting Standards ») au moyen des normes VSME<sup>5</sup>.

2 Environmental, Social and Governance.

3 Corporate Sustainability Reporting Directive.

4 Corporate Sustainability Due Diligence Directive.

5 Voluntary Small Medium Enterprises.

Aider les OPS à **maximiser leur plus-value sociétale** et à **communiquer de manière claire, transparente et honnête** sur leurs activités vis-à-vis des différentes parties concernées.

Renforcer le processus qui contribue à améliorer une **démocratie participative** interne et externe.

Initier un exercice axé sur **l'évolution et l'évaluation de la gouvernance** afin de tirer des enseignements et de partager de bonnes pratiques.

Pour les OPS, les outils de bonne gouvernance doivent aider à répondre aux questions suivantes :

- Comment atteindre notre objectif sociétal de manière efficace et efficiente ?
- Comment faire rapport de manière suffisamment claire et transparente aux différentes parties prenantes (membres, usagers, pouvoirs publics, donateurs, bénéficiaires...) ?

*«Aider les OPS à maximiser leur plus-value sociétale et à communiquer de manière claire, transparente et honnête sur leurs activités vis-à-vis des différentes parties prenantes.»*



Les OPS sont aujourd’hui confrontées à **de nouvelles attentes et à de nouveaux défis propres à leur fonctionnement** : politique de subvention axée sur les résultats, marchandisation et commercialisation, obligation de coopérer, fusions, partenariats publics-privés, filialisation, réseaux organisationnels, pénurie de moyens, ... En outre, il y a un certain nombre de défis transversaux qui rendent aussi la situation plus tendue pour les OPS : durabilité, cybersécurité, numérisation, technologie, IA intelligence artificielle, respect de la vie privée... L’organe de gouvernance d’une OPS doit être soutenu pour pouvoir faire des choix stratégiques fondés et jouer son rôle vis-à-vis d’une direction « omnisciente ». Il est en effet crucial pour la bonne gouvernance d’être attentif au risque d’asymétrie de l’information.

Les OPS tirent leur **légitimité** de leurs objectifs sociaux et de leur plus-value pour la société. C'est précisément pour préserver et, si possible, encore renforcer leur objectif sociétal, leur plus-value et leur légitimité que la **transparence**, l'obligation de rendre compte et la responsabilité\* des administrateur-trices revêtent une grande importance pour les OPS. Pour un certain nombre d’organisations, cette importance est encore accrue du fait qu’elles bénéficient de fonds de « tiers » (pouvoirs publics, donateurs...).

*«La ‘fiabilité’ et la ‘confiance’ sont des valeurs importantes dans la société contemporaine en réseau»*

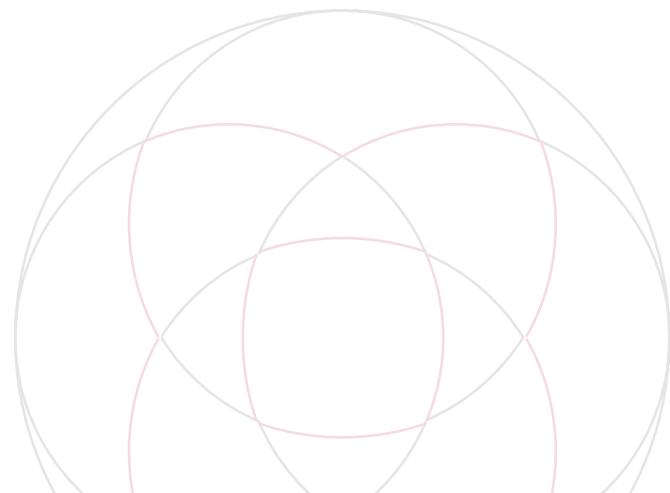
En plus du soutien interne, la bonne gouvernance est donc aussi une réponse à la demande de responsabilité sociétale externe. La « **fiabilité** » et la « **confiance** » sont des valeurs importantes dans la société contemporaine en réseau, non seulement pour des entreprises commerciales et des institutions financières, mais aussi pour les OPS. Cette confiance, on ne peut pas l’obtenir de force ou l’imposer, mais on peut essayer de la gagner et de l’organiser. Être confiant, cela signifie que les usagers, les membres et la société jugent légitimes les objectifs, les activités et les pratiques des OPS. La transparence, la responsabilité interne et externe et l’obligation de rendre compte sont cruciales pour cela. Elles permettent non seulement de couper court à la méfiance, mais aussi de mettre en évidence la plus-value sociétale et la qualité, dont la reconnaissance est quelque chose que les OPS doivent continuellement mériter, jour après jour.

### 3. Un secteur diversifié

Après concertation au sein du comité de pilotage qui a approuvé les textes en 2010, il a été décidé d'utiliser, aux fins du projet de gouvernance sociale, le terme **d'organisations à profit social**, dans un sens basé sur les définitions tirées de la littérature scientifique.

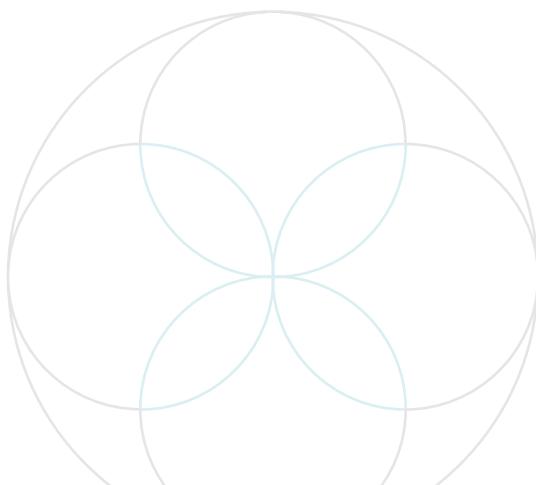
Les différents secteurs à profit social comprennent des prestataires de services et d'autres acteurs de la société civile qui, en tant qu'organisations :

1. poursuivent un objectif sociétal ou lié à un idéal. Leur raison d'être est leur plus-value pour la société. Pour le formuler de manière négative : ils ne cherchent pas à distribuer des bénéfices à des membres et des administrateur·trice·s ;
2. et qui disposent principalement d'autres revenus (comme des subsides, des cotisations, des contributions d'usagers, des dons privés...) que ceux qui sont tirés d'activités commerciales. Leurs activités sont adaptées aux besoins des bénéficiaires et non aux moyens financiers de ceux-ci. Concrètement, il s'agit d'associations sans but lucratif, d'associations internationales sans but lucratif, de fondations...



Le « secteur à profit social » englobe par conséquent les organisations qui répondent aux caractéristiques suivantes :

1. **Organisation** : les OPS ont un certain degré de fonctionnement pérenne basé sur une certaine structure organisationnelle (au moins un organe d'administration qui se réunit régulièrement).
2. **Engagement volontaire** : les OPS fonctionnent sur la base d'une adhésion volontaire de la part des administrateur·trice·s et/ou des membres et/ou des bénévoles.
3. **Caractère privé** : pour la grande majorité, nées d'une initiative privée, les OPS sont institutionnellement distinctes des pouvoirs publics (aussi bien en tant que personnes morales que dans un fonctionnement sans représentation décisionnaire des pouvoirs publics dans leurs organes).
4. **Autonomie** : les OPS disposent d'un large degré d'autonomie administrative, qui se reflète dans leurs mécanismes décisionnels et de contrôle interne.
5. **Interdiction de distribuer des bénéfices** : les OPS ne distribuent pas de bénéfices à leurs membres ou aux administrateur·trice·s à des fins d'enrichissement personnel, même s'il est permis et légitime de verser une rémunération conforme au marché en échange de services.



## 4. Diversité des OPS

Les OPS sont très diversifiées. On peut les regrouper et les distinguer en fonction de **différents critères** tels que :

1. la nature de leur objet sociétal statutaire
2. la collaboration avec les volontaires
3. leur forme juridique
4. leurs activités
5. leur taille
6. leur financement
7. leur structure patrimoniale
8. leur histoire

Tous les critères distinctifs n'ont pas la même pertinence pour élaborer des recommandations relatives à la gouvernance des OPS. Pour cette série de recommandations, nous sommes surtout partis de l'idée que les administrateur·trice·s sont confrontés à des défis similaires dans toutes les organisations. Le prototype d'organisation que nous avions à l'esprit est l'asbl et donc une organisation constituée de membres. Cette série de recommandations communes définit neuf balises qui, en principe, peuvent guider tous les administrateur·trice·s désireux de bien gérer. La spécificité de leur OPS ou leur profil d'administrateur·trice ne devraient pas avoir d'impact à cet égard.

## 5. Un mouvement en Europe... et chez nous

Les thèmes de la gouvernance ainsi que de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte au sein des OPS sont d'actualité dans de nombreux pays, y compris près de chez nous.

De grandes ONG souscrivent à l'importance de ces enjeux dans l'**International NGO Accountability Charter of London**<sup>6</sup> (2014). Cette charte fournit d'ailleurs une première série de recommandations en matière de **gouvernance**.

En Belgique, la gouvernance a été un « sujet chaud » ces dernières années. Il en a résulté plusieurs recommandations ou codes de gouvernance dans divers domaines, comme :

- Compass for Philanthropic Foundations (2024)
- Récolte de Fonds Éthique-Ethische fondsenwerving (2025)

Dès 2010, la Fondation Roi Baudouin a rédigé une série de recommandations, applicables dans tous les secteurs, pour la gouvernance des organisations à profit social.

Avec la mise à jour en 2025 des recommandations de 2010, la Fondation Roi Baudouin veut surtout mettre les recommandations en conformité avec le nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA) et rappeler à tous l'importance et l'utilité de réfléchir et mettre en œuvre ces pratiques.

---

6 [www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org)



*À l'initiative de la Fondation Roi Baudouin et en collaboration avec elle, UNIPSO et VERSO ont aussi mis au point au baromètre de la gouvernance, que les administrateur·trice·s et les directions peuvent utiliser comme outil d'évaluation concret. On peut le trouver sur <https://notregouvernance.be>.*

# 9 RECOMMANDATIONS

## **RECOMMANDATION 1**

Le but social et l'objet social de l'OPS et les activités qui en découlent sont clairement définis dans les statuts. Le but social et l'objet social de l'OPS sont axés sur la plus-value sociétale. Les activités sont décrites dans l'objet social. La stratégie et le fonctionnement de l'organisation sont déterminés non seulement par les statuts, mais aussi par la description de la mission et de la vision.

## **RECOMMANDATION 2**

L'OPS élabore une stratégie qui explique la manière dont elle peut impliquer les parties prenantes dans la poursuite de son but et objet social. L'OPS rend compte et justifie auprès des parties prenantes, de façon aussi transparente et appropriée que possible, de la manière dont elle poursuit et atteint ses objectifs.

## **RECOMMANDATION 3**

Le contenu des rôles et les relations entre les différents organes de l'OPS visent à assurer des interactions mutuelles, une supervision et une répartition équilibrée des pouvoirs.

## **RECOMMANDATION 4**

Les compétences de tous les organes de l'OPS sont clairement formulées et communiquées.

## **RECOMMANDATION 5**

La composition de organe d'administration est équilibrée et diversifiée et correspond à la spécificité de l'organisation. Les administrateur·trice·s sont nommés par l'assemblée générale selon une procédure et sur la base de leur engagement, de leurs compétences et de leur profil.

## **RECOMMANDATION 6**

L'organe d'administration travaille de manière collégiale à la préparation, à la prise et au suivi des décisions.

## **RECOMMANDATION 7**

L'organe d'administration fonctionne de manière collégiale. Chaque administrateur·trice y assure individuellement un rôle spécifique et complémentaire.

## **RECOMMANDATION 8**

Les administrateur·trice·s sont intègres et dévoués et travaillent dans l'intérêt du but social de l'OPS.

## **RECOMMANDATION 9**

Le fonctionnement de l'organe d'administration est évalué à intervalles réguliers.



# RECOMMANDATION

1

**Le but désintéressé\*** de l'OPS et les **activités\*** qui le réalisent sont clairement définis dans les **statuts\***. Le but désintéressé de l'OPS vise une plus-value sociétale. Les activités sont décrites dans l'objet sociétal. La **stratégie\*** et le fonctionnement de l'organisation sont déterminés non seulement par les statuts, mais aussi par la description de la **mission\*** et de la **vision\***.

## Motivation

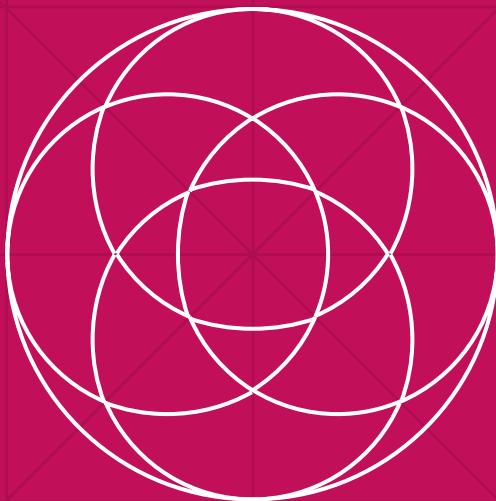
*Le but désintéressé de l'organisation, défini dans les statuts, décrit la finalité pour laquelle les fondateurs ont décidé de collaborer. Il est recommandé de compléter les statuts avec la « mission » et la « vision », conformément aux valeurs de l'organisation.*

## Points d'attention

- Le but désintéressé de l'OPS vise une plus-value sociétale, sans distribution de bénéfice ou attribution d'avantages patrimoniaux aux membres, aux administrateur-trice-s ou à d'autres personnes concernées.
- Le but désintéressé, la mission, la vision et les activités de l'OPS sont explicitement formulés et cohérents entre eux. Ils sont communiqués en interne et en externe.
- L'OPS s'efforce de mener une politique financière permettant la réalisation durable de son but désintéressé et de ses activités.
- Au sein de l'OPS, toutes les parties concernées peuvent indiquer la (les) personne(s) et/ou l'organe (les organes) compétents pour formuler les objectifs, suivre leur mise en œuvre et les évaluer.

## Loi

Article 1:2 CSA / Article 2:9 CSA / Article 2:15 CSA



# RECOMMANDATION

2

L'OPS élabore une stratégie qui explique la manière dont elle peut impliquer les **parties prenantes\*** dans la poursuite de son objectif.

L'OPS rend compte et **justifie\*** auprès des parties prenantes, de façon aussi transparente et appropriée que possible, la manière dont elle poursuit et atteint son but désintéressé et son **objet sociétal\***.

## Motivation

Les attentes des parties prenantes sont étroitement liées au rôle économique et social des OPS :

- pour le public bénéficiaire/les usagers : qualité et accessibilité.
- pour les financiers : qualité, affectation correcte et honnête des ressources et réalisation de l'objectif.
- pour les volontaires et les travailleurs rémunérés : accomplissement, qualité, utilité et équité.
- pour les membres : qualité, sens, participation, implication.

Les parties prenantes attendent de l'OPS qu'elle gère de manière consciente et efficace les investissements sociaux qu'elle reçoit. Il s'agit entre autres des revenus non commerciaux (subventions, dons...), du régime fiscal de faveur, de l'implication des volontaires, etc. L'OPS doit rendre compte de l'utilisation qu'elle fait de ces ressources.

## Points d'attention

- L'OPS est attentive à une communication claire et transparente avec ses parties prenantes. Il y a deux types de parties prenantes :
  - les parties prenantes directement impliquées dans le fonctionnement interne et les activités de l'OPS (fondateurs, membres, bénéficiaires/usagers, personnel, volontaires...) et
  - les parties prenantes externes (donateurs, riverains, pouvoirs publics, citoyens...).

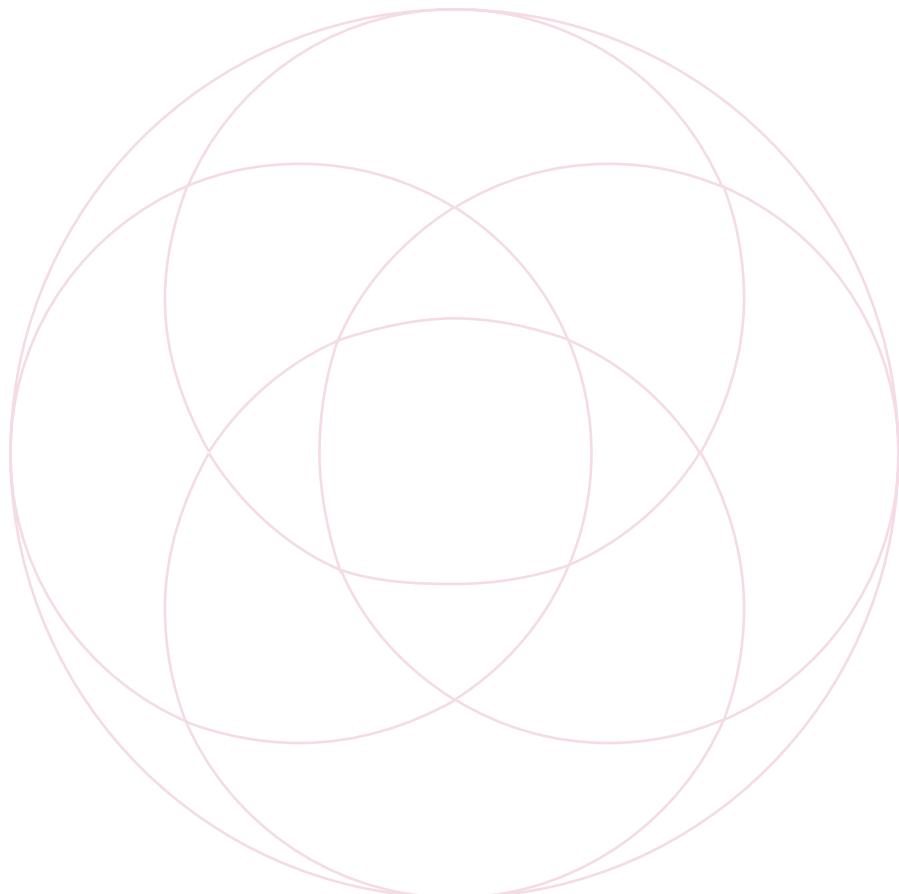
L'information peut varier en fonction du type de parties prenantes concernées.

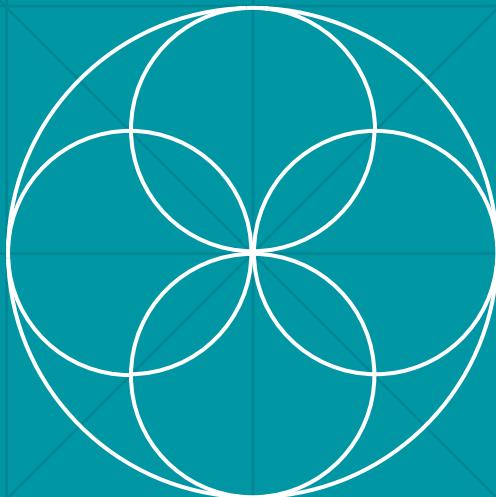
- Outre les rapports quantitatifs et financiers, l'OPS rédigera aussi un rapport qualitatif annuel portant sur le fonctionnement de l'année écoulée et sur la prochaine programmation annuelle.
- La transparence suppose que les rapports soient compréhensibles et accessibles pour les parties prenantes.
- L'OPS peut également rendre compte plus largement de sa politique en matière de développement durable, d'Objectifs de Développement durable, etc.
- Les outils destinés à rendre compte des actions menées et à les justifier sont autant que possible en adéquation avec les techniques de reporting applicables et sont adaptés à la taille de l'OPS<sup>7</sup>. Ils permettent de suivre l'évolution des activités à terme.

### Loi

Article 3:47 CSA / Article 3:48 CSA

<sup>7</sup> Pour une illustration de l'approche et du déroulement d'une politique d'implication des parties prenantes, voir p. ex. <https://www.guberna.be/fr/know/la-participation-des-parties-prenantes-au-processus-decisionnel-mise-en-oeuvre-du-point-de-vue> | GUBERNA





# RECOMMANDATION

3

Le contenu des rôles et les relations entre les différents organes de l'OPS visent à assurer des interactions mutuelles, une supervision et une répartition équilibrée des pouvoirs.

## Motivation

*Dans la composition des organes et dans la répartition de leurs rôles, l'OPS s'efforcera de maintenir un équilibre des pouvoirs et d'élaborer des mécanismes de contrôle et de supervision afin d'éviter une concentration des pouvoirs ou des confusions d'intérêts. Des procédures détaillées sont prévues pour éviter et régler des incompatibilités et des conflits d'intérêts éventuels.*

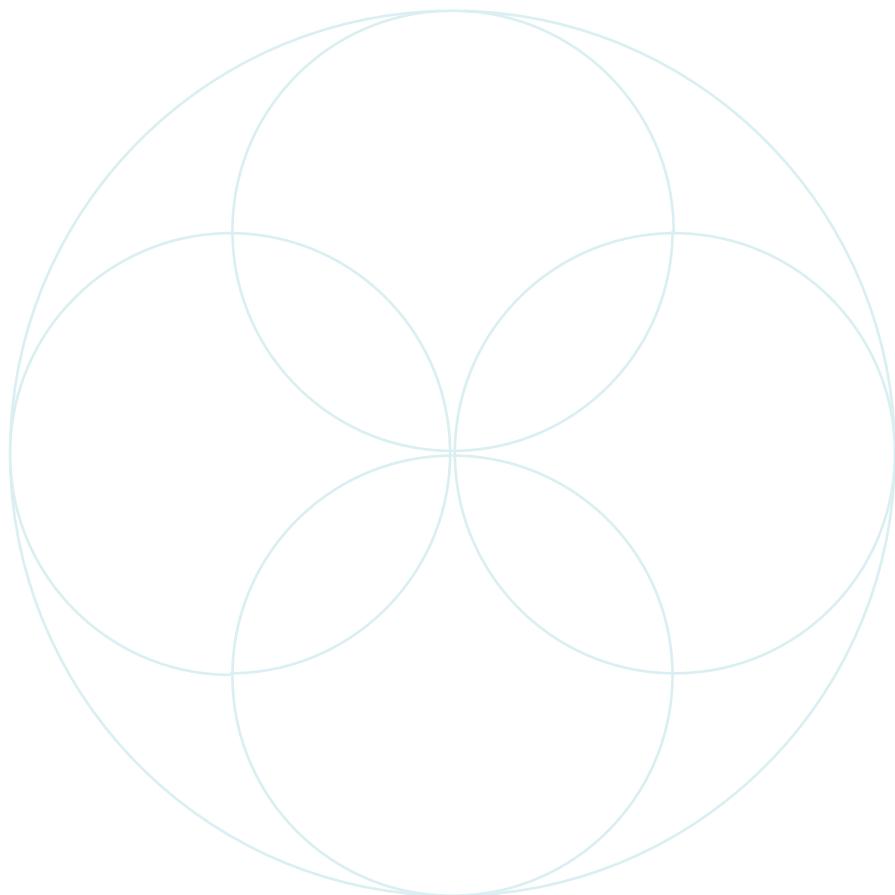
## Points d'attention

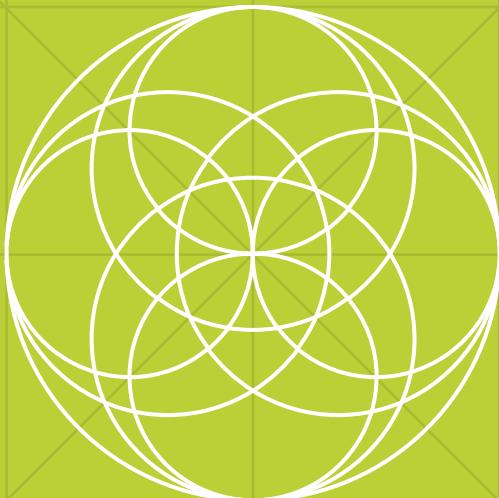
- Une bonne répartition des rôles et délimitation des tâches entre l'assemblée générale, l'organe d'administration, la direction, le personnel et les volontaires clarifie les choses. Il peut être utile de préciser ces aspects dans un règlement d'ordre intérieur qui complète les statuts.
- Il est important d'éviter autant que possible le cumul de différentes fonctions et compétences :
  - Pour permettre un contrôle efficace de l'organe d'administration, il est important qu'un nombre suffisant de membres de l'assemblée générale ne cumulent pas leur qualité de membre avec un mandat de gestion.
  - En principe, le/la président·e de l'organe d'administration ne cumule pas sa fonction avec celle de **responsable de la gestion journalière\*** (**coordinateur·trice\***, **directeur·trice\***, **CEO**,...). Le/la président·e garde toujours à l'esprit qu'il/elle préside l'organe d'administration mais ne dirige pas l'OPS, en particulier en ce qui concerne la politique de ressources humaines. I/elle est conscient·e de sa mission particulière et impulse une dynamique constructive au sein de l'organe d'administration.

- La majorité des administrateur·trice·s ne cumulent pas leur mandat avec une fonction d'employé ou de conseiller indépendant de l'OPS. Les administrateur·trice·s délégués qui exercent un tel cumul doivent s'abstenir de participer à la délibération et à la décision sur les points de l'ordre du jour qui concernent leur statut de membre du personnel ou de conseiller indépendant de l'OPS.
- Les membres, administrateur·trice·s ou employés qui sont également des fournisseurs (potentiels) de l'OPS respectent l'attribution équitable des marchés. Les appels d'offres et les adjudications sont effectués de manière indépendante et la fixation des prix est conforme au marché.
- La **séparation des fonctions\*** et le **principe des quatre yeux\*** sont un souci permanent dans le fonctionnement de l'OPS, dans toutes ses composantes et en fonction de ses possibilités.

## Loi

[Article 9:5 CSA](#) / [Article 9:7 CSA](#) / [Article 9:8 CSA](#)





# RECOMMANDATION

4

Les **compétences**\* de tous les organes de l'OPS sont clairement formulées et communiquées.

## Motivation

*L'organe d'administration détient tous les pouvoirs de décision et de représentation, à l'exception des compétences qui sont explicitement attribuées à l'assemblée générale par la loi ou par les statuts (ce que l'on appelle la « compétence résiduelle »). Un certain nombre de compétences sont déléguées, en fonction de la phase de développement de l'OPS, de sa taille, de ses ressources.*

## Points d'attention

- Les organes ont chacun un rôle clair et spécifique, tel que défini dans les statuts et le règlement d'ordre intérieur, en vue d'une réalisation optimale de l'objectif de l'OPS.
  - L'assemblée générale contrôle et évalue l'objectif désintéressé ainsi que la mission et la vision élaborées par l'organe d'administration. Elle exerce un contrôle sur l'organe d'administration, notamment en approuvant le budget et les comptes annuels et en donnant décharge aux administrateur·trice·s.
  - L'organe d'administration détermine les lignes stratégiques pour une réalisation optimale de l'objet social, en concertation avec la direction, et contrôle leur mise en œuvre par la direction.
  - La direction traduit en mesures concrètes les lignes stratégiques approuvées par l'organe d'administration pour atteindre le but désintéressé et en informe régulièrement l'organe d'administration.
  - Il existe une répartition claire des tâches entre le/la président·e et la personne responsable de la gestion journalière.

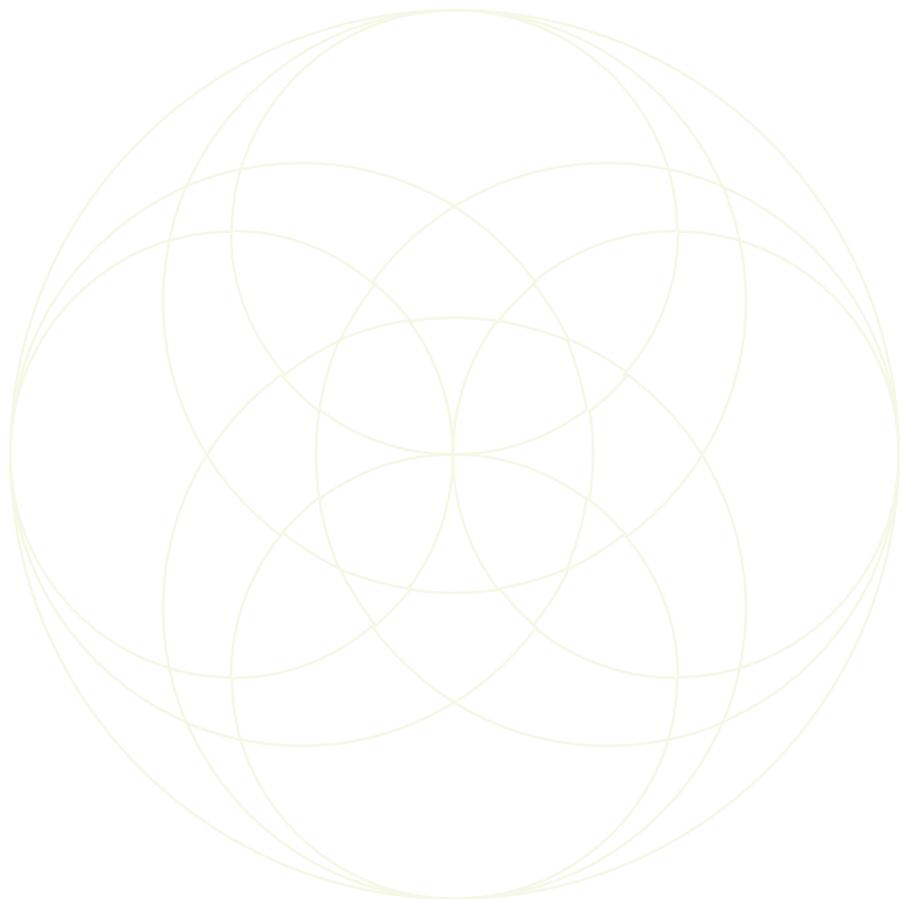
- En cas de **délégation de compétences\*** par l'organe d'administration, celles-ci sont clairement formulées :
  - Les différentes compétences sont consignées par écrit dans un règlement de délégation ou un autre document de synthèse, tel que le règlement d'ordre intérieur, en précisant les éventuelles limitations quantitatives ou qualitatives. Le cas échéant, des ajustements sont apportés et le texte est mis à jour.
    - ~ Les compétences liées à une fonction (p. ex. président·e, secrétaire, trésorier·ère...) sont clairement communiquées au moment de la nomination;
    - ~ Il faut une distinction claire entre les compétences consultatives, décisionnelles et/ou de représentation.
  - Les tiers sont correctement informés de l'ampleur des compétences déléguées.
- L'organe d'administration peut déléguer une partie de sa compétence à un ou plusieurs mandataires, qu'ils soient administrateur·trice·s ou non.
  - L'organe d'administration ne peut jamais déléguer l'intégralité de sa compétence.
  - L'organe d'administration s'abstient d'intervenir dans la compétence déléguée, sauf dans des circonstances exceptionnelles.
  - L'organe d'administration peut déléguer la **gestion journalière\*** à un ou plusieurs responsables de la gestion journalière (comité de direction, directeur·rice, coordinateur·rice, **administrateur·trice délégué·e...**)

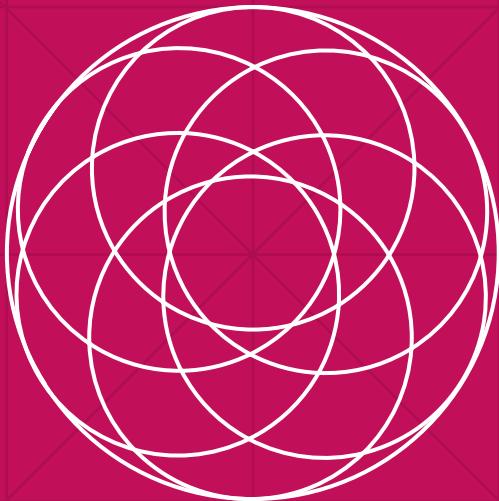
- ~ La gestion journalière comprend à la fois les actes et décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association, et ceux qui, soit en raison de l'importance moindre qu'ils présentent, soit en raison de leur caractère d'urgence, ne requièrent pas l'intervention de l'organe d'administration. Le cadre peut être précisé dans une décision de l'organe d'administration.
- ~ Le/la responsable de la gestion journalière est informé·e par l'organe d'administration de l'étendue de ses pouvoirs, de sa responsabilité et de sa déontologie, et en a conscience à tout moment.
- L'organe d'administration partage la responsabilité ultime de la compétence déléguée.
- Selon la phase de développement de l'OPS, sa taille, ses ressources..., l'organe d'administration peut se faire assister par des comités et instances spécifiques :
  - La préparation générale et le suivi de la mise en œuvre des décisions de gestion peuvent exceptionnellement être confiés à un **bureau\*** doté de compétences précises, spécifiées dans le règlement d'ordre intérieur ou dans la décision de l'organe d'administration. Il convient de veiller à ce qu'un tel bureau ne vide pas de leur contenu les compétences de l'organe d'administration et n'entraîne pas une prise de décision à deux vitesses ou à une asymétrie d'information. Si on opte pour un bureau, il doit exercer un rôle purement préparatoire. En général, la préparation des réunions de l'organe d'administration est assurée par le/la président·e et le/la CEO.
  - La préparation de décisions spécifiques peut être confiée à des comités spéciaux dotés d'un pouvoir consultatif, à des commissions ou à des groupes de travail. Ceux-ci font rapport à l'organe d'administration soit par écrit, soit oralement par le/la président·e du comité.

- ~ Un comité des nominations peut préparer la nomination de nouveaux administrateur·trice·s et donner entre autres un avis sur des candidat·e·s administrateur·trice·s. Il peut également piloter le processus de recrutement de membres de la direction et de cadres supérieur·e·s.
- ~ Un comité de rémunération peut dresser un état des lieux de la politique de remboursement de frais et/ou de rémunération des administrateur·trice·s\*, du management\* et du personnel et remettre entre autres des avis à l'organe d'administration concernant des adaptations.
- ~ Un comité d'audit peut dresser un état des lieux des mécanismes de contrôle des rapports financiers de l'OPS et émettre entre autres des avis sur la fiabilité et la cohérence des informations financières et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi qu'au sujet de l'indépendance, de l'objectivité et des prestations des instances d'audit internes et externes.
- ~ Un comité de projet (ou comité stratégique) peut préparer le contenu d'un projet spécifique (ou stratégique) de l'OPS, comme un nouveau bâtiment ou une fusion, et conseiller l'organe d'administration à ce sujet.

## Loi

Article 9:5 – 9:10 CSA





# RECOMMANDATION

5

La composition de l'organe d'administration est équilibrée et diversifiée et correspond à la spécificité de l'organisation. Les administrateur·trice·s sont nommés par l'assemblée générale selon une procédure et sur la base de leur engagement, de leurs compétences et de leur profil.

## Motivation

*Des compétences complémentaires et des rotations contribuent à doter un organe d'administration d'une intelligence collective.*

## Points d'attention

- L'OPS cherche à ce que l'organe d'administration soit suffisamment restreint pour pouvoir fonctionner efficacement et suffisamment large pour permettre une diversité de connaissances et d'expériences.
- Les procédures de sélection et de nomination des candidats administrateur·trice·s peuvent être décrites dans le règlement d'ordre intérieur. Elles sont communiquées aux candidat·e·s potentiel·le·s.
- La compétence et le profil sont déterminants pour la nomination des administrateur·trice·s. L'OPS peut établir à cette fin une matrice de compétences et identifier ainsi des lacunes éventuelles dans des compétences spécifiques.
  - Lorsque des administrateur·trice·s sont délégués par une autre organisation ou une administration publique ou siègent au nom de celle-ci, leurs compétences et leur profil sont pris en considération tout autant que leur caractère représentatif.

- En attirant de nouveaux·elles administrateur·trice·s, l'organe d'administration de l'OPS peut utiliser un profil type qui tient compte :
  - de la phase de développement, la taille, l'activité ou la structure de l'organisation ;
  - du profil personnel et la complémentarité des compétences, de l'expertise et de l'expérience ;
  - de la diversité (genre, âge, expérience...).
- L'organe d'administration évalue conjointement chaque candidat administrateur, qu'il ait été sollicité par la direction, par l'organe d'administration ou par (une catégorie particulière) des membres ou des fondateur·rice·s ;
  - si la taille de l'organisation et de l'organe d'administration le justifie, les préparatifs peuvent être effectués par un comité des nominations. Si nécessaire, il peut être fait appel à des spécialistes externes.
- L'assemblée générale est légalement la seule compétente pour nommer et révoquer les administrateur·trice·s.
  - L'assemblée générale a toujours la liberté de choix et le dernier mot lors de la nomination de nouveaux administrateur·trice·s.
  - Une nomination faite séparément par un ou plusieurs membres (ou catégories de membres) n'est pas valable. Les statuts peuvent cependant comporter le droit, pour une ou plusieurs catégories de membres, de proposer un ou plusieurs candidats administrateur·trice·s à l'assemblée générale.
  - La cooptation d'administrateur·trice·s par l'organe d'administration est possible depuis l'entrée en vigueur du CSA, dans les limites de l'article 9:6, §2 du CSA.
  - Pour garantir la liberté de choix, il est proposé, dans la mesure du possible, plus de candidat·e·s qu'il n'y a de mandats à pourvoir.

- S'il n'y a qu'un·e seul·e candidat·e pour un mandat ouvert, l'assemblée générale a le droit de ne pas nommer le/la candidat·e proposé·e.
- En cas de nomination d'une personne morale comme administrateur·trice, un·e représentant·e permanent·e doit être désigné·e.
- Au moment de nommer des administrateur·trice·s ou de renouveler des mandats, l'OPS cherche à assurer un équilibre entre continuité et renouvellement.

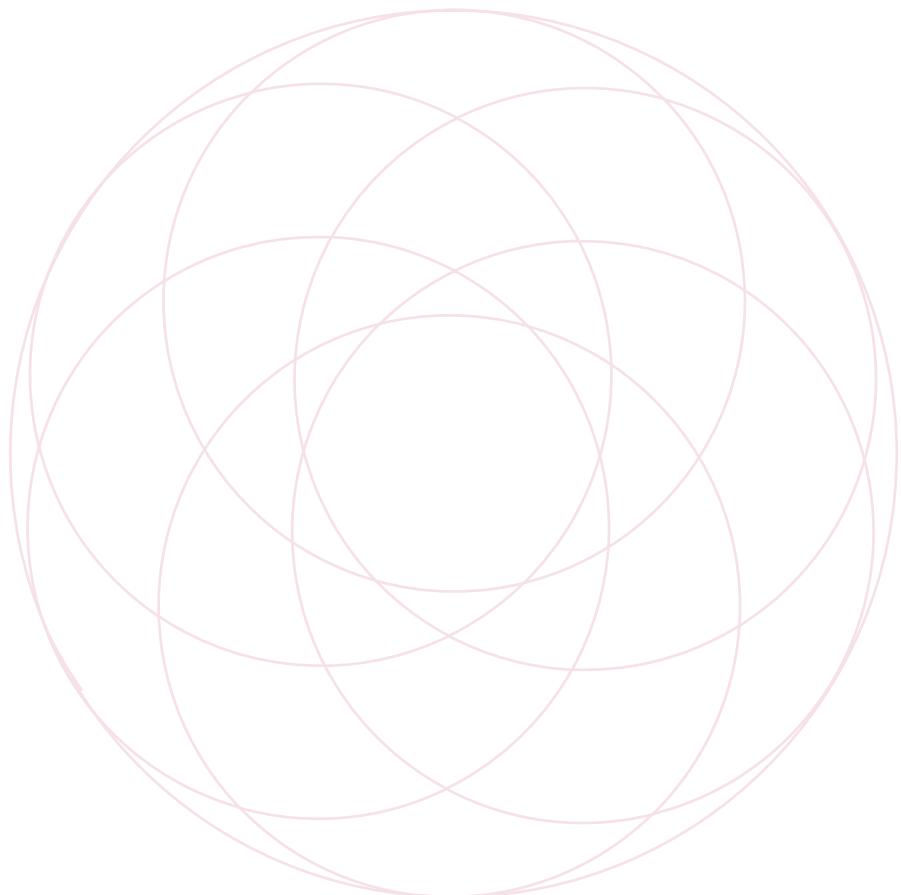
Les statuts déterminent la durée du mandat d'administrateur·trice. Dans une optique de bonne gouvernance, il est recommandé de ne pas fonctionner avec des mandats à durée indéterminée, mais de limiter la durée du mandat. La limite de la durée maximale peut être fixée soit par un nombre absolu d'années pour l'exercice d'un mandat d'administrateur·trice, soit par une limitation du nombre de renouvellements.

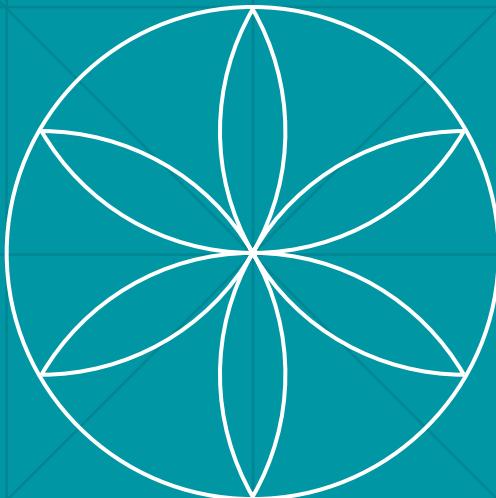
- En vue d'assurer une réflexion suffisamment critique et indépendante au sein de l'organe d'administration, il est recommandé de veiller à ce que la majorité des administrateur·trice·s exercent un mandat pendant moins de douze ans.
  - Une autre recommandation consiste à ne jamais remplacer plus de la moitié des administrateur·trice·s en même temps.
  - Des limites d'âge absolues pour tous les administrateur·trice·s enfreignent en principe le **principe de non-discrimination\***, sauf pour des associations spécifiques ayant un but particulier (par exemple, les associations de jeunesse). Des limites d'âge proportionnelles valables pour une partie des administrateur·trice·s sont toutefois possibles.
  - Dans le cas d'administrateur·trice·s qui sont délégués au nom d'une organisation ou d'une administration publique ou qui sont nommé·e·s en raison d'une fonction particulière, les statuts prévoient que leur mandat prend automatiquement fin à l'expiration de la délégation ou de cette fonction.
- Les statuts peuvent prévoir des incompatibilités.

- Les nouveaux administrateur·trice·s sont introduit·e·s et accompagné·e·s dans leur découverte du fonctionnement et de la gestion de l'OPS.
  - Les informations de base sur l'OPS se composent des statuts coordonnés, du règlement d'ordre intérieur, des comptes annuels, du budget et du rapport annuel des trois dernières années et, le cas échéant, des procès-verbaux de l'organe d'administration et de l'assemblée générale. Elles sont complétées par des informations utiles pour la gestion de l'OPS en fonction de sa taille et de son but social. Le contenu de ce dossier de base pour les nouveaux administrateur·trice·s peut être décrit dans le règlement d'ordre intérieur.
  - Les informations contextuelles sur l'OPS consistent en un résumé des réglementations pertinentes en matière d'agrément et/ou de reconnaissance, de subventions, de statut fiscal... de l'OPS.
- L'OPS veille à favoriser le développement des compétences des administrateur·trice·s, par exemple par des formations et en prévoyant un budget pour cela.

## Loi

Article 2:9, §2, 7° CSA / Article 2:55 CSA / Article 2:59 CSA / Article 9:6 CSA





# RECOMMANDATION

6

L'organe d'administration travaille de manière collégiale à la préparation, à la prise et au suivi des décisions.

## Motivation

*Une décision est bien préparée et est prise après mûre réflexion. Une fois une décision prise, elle est diffusée de manière collégiale. Une bonne culture/animation de réunion facilite un fonctionnement aisé.*

## Points d'attention

- L'organe d'administration se réunit régulièrement et veille à ce que tous les administrateur·trice·s soient impliqué·e·s dans son fonctionnement.
  - On s'efforce d'établir un planning annuel, avec des dates de réunions fixes, selon le fonctionnement de l'OPS et le nombre de décisions à prendre.
    - ~ Une réunion tous les trois mois est un minimum en vue de suivre le fonctionnement opérationnel et la situation financière de l'OPS.
  - L'organe d'administration consacre régulièrement une réunion à l'évaluation des activités, de la vision, de la mission et des objectifs stratégiques de l'OPS à moyen terme.
  - Voir recommandation 9.

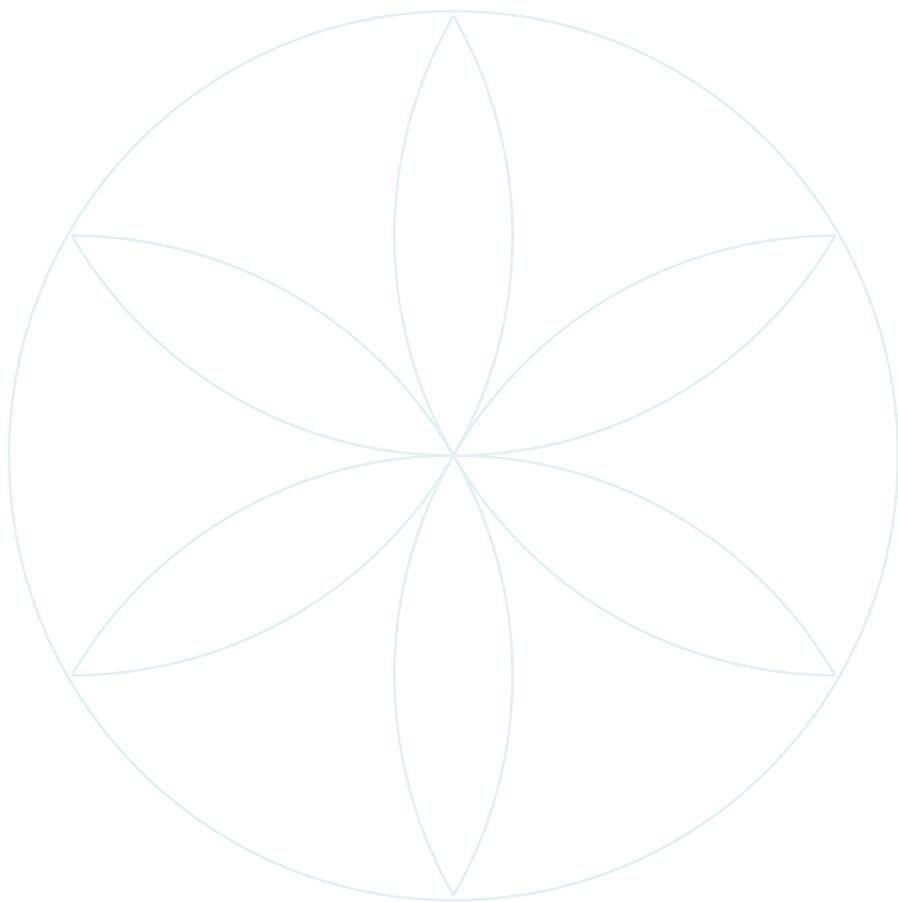
- Le/la président·e envoie en temps utile une convocation (ordre du jour et documents préparatoires) à tous les administrateur·trice·s afin qu'ils puissent préparer la réunion. En l'absence d'une clause statutaire, les administrateur·trice·s conviennent entre eux d'un délai réaliste. Faute de cela, 7 jours ouvrables sont considérés comme un délai de convocation raisonnable.
  - Sous réserve de dispositions contraires contenues dans les statuts ou le règlement d'ordre intérieur, le/la président·e fixe l'ordre du jour, en concertation avec le/la responsable de la gestion journalière.
  - L'ordre du jour peut faire une distinction entre les points qui impliquent une décision, une information, une discussion ou un suivi.
    - ~ L'ordre du jour précise une estimation du temps à consacrer à chaque point, avec un bon équilibre entre la présentation, la discussion et la décision.
    - ~ Le/la président·e veille à la dynamique de la réunion grâce à une préparation détaillée de l'ordre du jour avec le/la responsable de la gestion journalière (directeur·rice, secrétaire-général·e, coordinateur·trice) et en étant attentif·ive à la participation de chaque administrateur·trice.
  - Des exceptions sont acceptables pour des questions inattendues et extrêmement urgentes qui nécessitent absolument une décision à très brève échéance.
- Les administrateur·trice·s préparent la réunion.
  - Le/la président·e prépare au préalable le contenu de la réunion avec le/la responsable de la gestion journalière.
  - Les documents préparatoires sont synthétiques dans leur contenu et dans leur forme. Le/la responsable de la gestion journalière résume le problème et esquisse les conséquences pour l'OPS ainsi que les options de décisions à prendre.

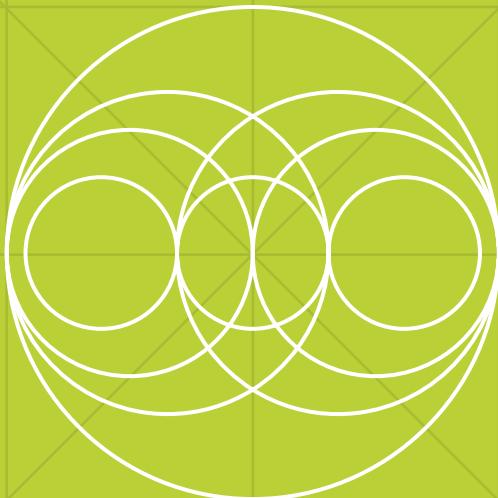
- Les délibérations et les décisions au sein de l'organe d'administration se font de manière collégiale.
  - Une délibération collégiale repose sur l'expression de divers points de vue, sur une analyse partagée et sur un délai approprié pour l'échange de vues.
    - ~ La majorité des administrateur·trice·s est présente ou représentée afin d'assurer la validité de la délibération.
    - ~ Tous les administrateur·trice·s sont présent·e·s en personne dans la mesure du possible. Les procurations ne sont possibles que si les statuts le permettent expressément et selon les modalités prévues dans les statuts.
    - ~ Les statuts peuvent stipuler qu'un administrateur·trice régulièrement absent·e est réputé·e démissionnaire de plein droit.
  - Une décision collégiale repose sur la recherche d'un consensus.
    - ~ Le/la président·e dirige les débats sans imposer son point de vue personnel.
    - ~ En l'absence de consensus, plusieurs solutions sont possibles. On peut reporter la décision à la réunion suivante ou procéder à un vote sur une proposition de décision. Dans ce cas, la majorité absolue (> 50 %) est obtenue lorsque la majorité des administrateur·trice·s présent·e·s et représenté·e·s approuve la proposition. Les abstentions ne sont comptabilisées ni au numérateur ni au dénominateur.
    - ~ En cas d'égalité des voix, la proposition soumise au vote est considérée comme rejetée.
    - ~ Une **majorité qualifiée\*** au sein de l'organe d'administration n'est applicable qu'exceptionnellement si les statuts le prévoient.
    - ~ Dans certains cas, il est possible de procéder à un vote secret, p. ex. pour des décisions à caractère personnel ou dans d'autres cas prévus dans les statuts ou le règlement d'ordre intérieur.

- Les décisions de l'organe d'administration peuvent être prises par décision écrite unanime de tous les administrateur·trice·s, sauf pour celles pour lesquelles les statuts excluent cette possibilité.
- L'organe d'administration peut tenir des réunions à distance par visioconférence, pour autant que l'identité des participants et leur participation ininterrompue aux délibérations et au vote soient garanties.
- Le rapport de la réunion est suivi de près à l'issue de celle-ci.
  - S'il n'y a pas de rapporteur attitré·e (par exemple le/la secrétaire), le/la président·e désigne le rapporteur au début de la réunion.
  - Le rapport est concis mais complet.
  - Il mentionne les noms des personnes présentes et représentées.
  - Chaque point de l'ordre du jour est suivi d'un bref compte rendu des points de vue échangés et d'une formulation claire de la décision prise, avec le suivi prévu.
  - Le cas échéant, le résultat du vote est indiqué, ainsi que la position de la minorité.
  - Le cas échéant, le rapport fait état des opinions dissidentes expressément exprimées et des réserves émises par certains administrateur·trice·s.
  - Le projet de rapport est envoyé à tous les administrateur·trice·s dans un délai raisonnable, en leur demandant de faire part de leurs remarques dans les deux semaines.
  - Le procès-verbal est approuvé lors de la réunion suivante.

## Loi

Article 9:5 CSA / Article 9:9 CSA / Article 2:41 CSA /  
Article 60 & 61 Règlement interne Chambre des Représentants





# RECOMMANDATION

7

L'organe d'administration fonctionne de manière collégiale. Chaque administrateur y assure individuellement un rôle spécifique et complémentaire.

## Motivation

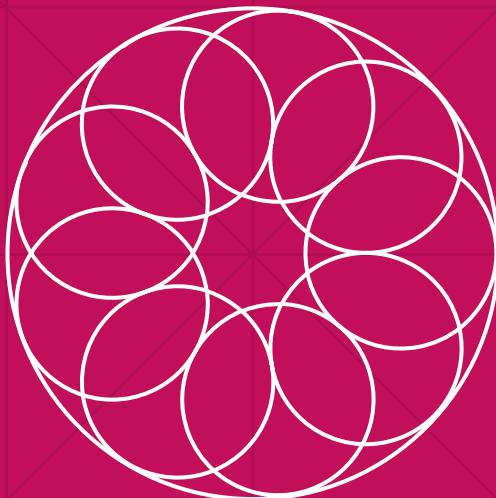
*L'organe d'administration est un organe collégial. Cela signifie que chaque administrateur-trice y joue un rôle et assume à titre personnel une partie de la responsabilité collégiale\*. Par conséquent, il convient de veiller à fournir à chaque administrateur-trice une explication claire du fonctionnement de l'organisation et de ses organes.*

## Points d'attention

- Chaque administrateur-trice respecte la confidentialité des informations échangées et des délibérations.
- Chaque administrateur-trice détermine sa position individuellement, sur la base d'une interprétation critique et indépendante des points à l'ordre du jour, de la documentation et de l'échange de vues. Autrement dit, chaque administrateur-trice réfléchit en toute indépendance d'esprit.
- Tout le monde respecte le principe NIFO, qui signifie « Nose In, Fingers Out ». Un·e administrateur-trice a un droit à l'information, a un devoir de contrôle et est une caisse de résonance qui remet en question le management, tout en veillant à ne pas interférer avec l'exécution des tâches opérationnelles.
- Un·e administrateur-trice qui n'est pas d'accord avec le point de vue majoritaire formule expressément ses réserves ainsi que ses raisons et les fait ajouter au rapport.
- Chaque administrateur-trice a au début de son mandat une image claire de son rôle, de sa mission et de ses responsabilités. Il/elle est également informé·e si sa responsabilité est couverte ou non par une police d'assurance et il/elle en reçoit une copie le cas échéant.

## Loi

Article 2: 49, 2<sup>e</sup> phrase CSA / Article 2: 56 et ss. CSA / Article 6:5 (nouveau) Code civil



# RECOMMANDATION

8

Les administrateur·trice·s sont intègres et dévoués et travaillent dans l'intérêt du but sociétal de l'OPS.

## Motivation

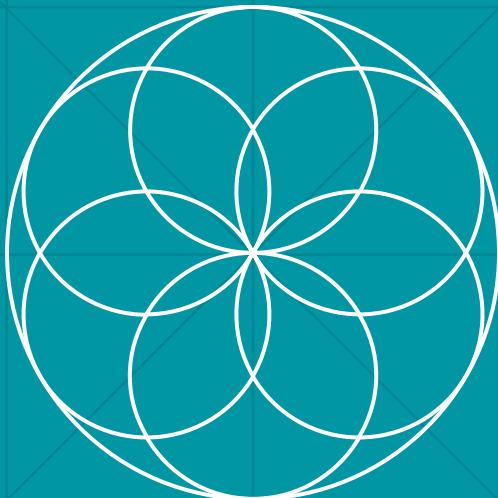
*L'engagement est nécessaire, mais pas suffisant. Les administrateur·trice·s sont conscient·e·s du fait que leur mandat exige aussi une intégrité et une participation active.*

## Points d'attention

- L'OPS et les administrateur·trice·s veillent à clarifier leurs attentes et engagements mutuels.
- Les statuts de l'OPS contiennent une disposition claire relative aux conflits d'intérêts de nature patrimoniale, en conformité avec l'article 9:8 du CSA. Un·e administrateur·trice qui a un conflit d'intérêts :
  - en fait part aux autres administrateur·trice·s avant que l'organe d'administration ne traite le point en question ;
  - quitte la réunion pendant la délibération relative à ce point de l'ordre du jour ;
  - et ne prend pas non plus part au vote sur ce point.
- La disposition relative au conflit d'intérêts peut aussi être étendue aux conflits d'intérêt de nature non patrimoniale. Les OPS peuvent par exemple recourir au concept de confusion d'intérêts ou de partie intéressée.
- L'organe d'administration peut prévoir un code de déontologie et veiller à ce qu'il soit respecté dans toutes les composantes de l'OPS.
  - Le code de déontologie contient des dispositions claires sur l'octroi d'avantages en nature, l'acceptation de cadeaux d'affaires, la nature et l'ampleur des frais remboursables par l'OPS, les procédures de signalement en cas de fraude...
  - La direction et le personnel respecteront également ce code de déontologie.

### Loi

Article 9:8 CSA



# RECOMMANDATION

9

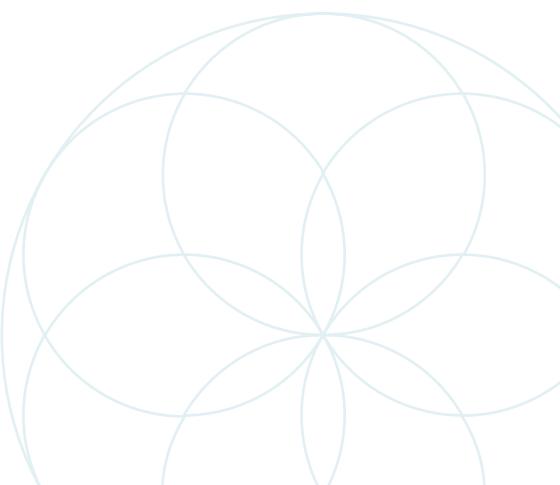
Le fonctionnement de l'organe d'administration est évalué à intervalles réguliers.

## Motivation

*Une évaluation régulière est utile pour suivre le rôle et la mission des administrateur-trice-s ainsi que le fonctionnement et la dynamique de l'organe d'administration et son interaction avec l'assemblée générale et la direction.*

## Points d'attention

- L'évaluation peut se faire de manière assez informelle, sous la forme d'une discussion dirigée par le/la président-e, ou plus formelle en questionnant anonymement les administrateur-trice-s et la direction.
- L'évaluation peut se limiter au fonctionnement de l'organe d'administration et au rôle de chaque administrateur-trice ou englober plus largement toute la gouvernance de l'organisation (p. ex. l'interaction avec l'assemblée générale et la direction). Dans ce dernier cas, le baromètre présenté sur [notregouvernance.be](http://notregouvernance.be) peut être un premier instrument utile pour effectuer avec l'organe d'administration une auto-évaluation de l'ensemble du fonctionnement de l'organe.



## LEXIQUE

**Activité** : Les occupations, actions et moyens (concrets) que déploie l'organisation afin de réaliser le but social qu'elle poursuit. C'est ce que le CSA appelle « l'objet » de l'association.

**Administrateur·trice délégué·e** : Terme courant pour désigner l'administrateur·trice auquel l'organe de gouvernance délègue un large ensemble de compétences, y compris le pouvoir de signature. Ce titre est parfois utilisé aussi pour le/la responsable de la gestion journalière.

**Administrateur·trice indépendant·e** : Un·e administrateur·trice qui n'a pas avec l'association, les groupes de membres qui la contrôlent ou le management, des liens commerciaux, familiaux ou autres qui pourraient influencer l'indépendance de son jugement.

**Administrateur·trice non exécutif·ve** : Un·e administrateur·trice qui ne remplit pas de tâches exécutives dans le fonctionnement opérationnel de l'organisation.

**Bureau** : Terme courant pour désigner un sous-groupe d'administrateur·trice·s qui préparent les réunions de l'organe d'administration et qui veillent au suivi des décisions qu'il prend.

**But désintéressé** : La finalité que poursuit l'association au moyen d'activités concrètes telles que décrites dans l'objet.

**Compétence** : Terme juridique qui désigne la validité et le droit d'une personne (p. ex. le/la directeur·trice) ou d'un organe (p. ex. l'organe d'administration) de prendre une décision qui engage la personne morale (p. ex. l'asbl).

**Coordinateur·trice** : Voir « responsable de la gestion journalière ».

**Délégation de pouvoir :** Technique par laquelle un mandant (p. ex. l'organe d'administration ou la direction) attribue sa compétence (de décider et/ou de représenter) à un mandataire (p. ex. un employé). Afin d'éviter toute ambiguïté, la compétence déléguée est souvent assortie de limites chiffrées/quantitatives ou qualitatives. La délégation de pouvoir peut être prévue par les statuts, le règlement d'ordre intérieur, un procès-verbal, le règlement de travail, une procuration...

**Directeur·trice :** Voir « responsable de la gestion journalière ».

**Gestion journalière :** Terme courant pour désigner la compétence de l'organe chargé de la gestion journalière, telle que décrite à l'article 9:10 du CSA. La gestion journalière comprend à la fois les actes et décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association, et ceux qui, soit en raison de l'importance moindre qu'ils présentent, soit en raison de leur caractère d'urgence, ne requièrent pas l'intervention de l'organe de gouvernance. Le cadre peut être précisé dans une décision de l'organe d'administration qui mentionne les limites quantitatives et qualitatives des compétences de la gestion journalière. La gestion journalière diffère d'une association à l'autre et est en rapport avec les activités de celle-ci.

**Majorité qualifiée :** Majorité plus large que la majorité simple (> 50 %), p. ex. 75 % des voix ou une double majorité au sein de chaque catégorie de membres ou d'administrateur·trice·s.

**Management :** Personnes qui s'occupent du (pilotage du) fonctionnement opérationnel de l'organisation au niveau exécutif. On parle aussi régulièrement des dirigeant·e·s, de la direction ou des cadres.

**Mission :** Il existe plusieurs définitions du concept de « mission ». On peut habituellement définir celle-ci comme l'identité d'une organisation, qui dit ce qu'elle prône et ce qu'elle fait. Une mission définit ce que prône l'organisation et n'est pas soumise à des modifications constantes. Voir aussi « vision », « objectifs » et « stratégie ».

**Objectifs :** Les objectifs constituent le pont entre la stratégie et la mise en œuvre de celle-ci. Il s'agit de résultats tangibles que l'organisation cherche à produire pour réaliser sa mission, sa vision et sa stratégie. Voir aussi « mission », « vision » et « stratégie ».

**Objet :** les activités concrètes permettant d'atteindre le but désintéressé de l'organisation.

**Obligation de se justifier et de rendre compte** : Faire rapport sur la mesure dans laquelle il a été satisfait aux responsabilités assignées en termes de quantité, de qualité, de temps et de coûts.

**Organisation à profit social (OPS)** : Concept général englobant des types très différents d'organisations qui doivent répondre à au moins deux caractéristiques de base : (1) l'organisation poursuit un but désintéressé qui vise, dans une plus ou moins grande mesure, à apporter une plus-value à la société et (2) l'organisation tire la majorité de ses revenus de sources non commerciales (p. ex. subventions, dons...).

**Partie prenante** : Terme courant pour désigner des personnes qui ont directement ou indirectement un intérêt dans les objectifs et les activités de l'organisation ou qui y sont impliquées. On utilise parfois aussi l'anglicisme « stakeholder ».

**Pouvoir de représentation** : Compétence permettant d'agir au nom et pour le compte d'une organisation et de la représenter en externe dans des conventions qui engagent celle-ci. La formulation courante fait une distinction entre une représentation en justice (devant les tribunaux) et une représentation extrajudiciaire (dans des conventions ou des négociations). Dans tous les cas, une représentation valable suppose que le représentant (p. ex. administrateur·rice, président·e ou mandataire) agit en mentionnant sa qualité et dans les limites de la compétence qui lui a été attribuée.

**Principe de non-discrimination** : Principe qui interdit de discriminer une personne (p. ex. sur la base de son âge) et qui, selon un arrêt de la Cour constitutionnelle du 12 février 2009 (n° 17/2009) s'applique aussi dans les relations contractuelles privées.

**Principe des quatre yeux** : Principe selon lequel deux personnes (= quatre yeux) suivent ou exécutent chacune séparément et indépendamment une action ou une transaction, p. ex. avec une clause imposant une double signature. Associé à une séparation claire des fonctions, ce principe vise surtout à prévenir tout abus (ou toute tentation d'abus).

**Rémunération des administrateurs** : Toute forme d'indemnité qu'un·e administrateur·trice perçoit pour l'exercice de son mandat de gestion (p. ex. indemnité par réunion ou montant forfaitaire), à l'exception du remboursement de frais réels consentis dans le cadre de son mandat.

**Responsabilité des administrateurs** : Concept juridique explicité à l'article 2:56 du CSA, dans le prolongement du concept de « responsabilité » qui vise l'indemnisation de dommages dus à un comportement fautif.

**Responsable de la gestion journalière** : Terme courant pour désigner la personne chargée de la marche quotidienne de l'association. Cette personne tire ses compétences d'une délégation de pouvoir assortie de limites bien précisées ou d'une nomination comme organe de gestion journalière. Elle peut ou non être administrateur·trice ou membre et peut être désignée soit individuellement, soit en même temps que d'autres. La personne dotée de ces compétences est aussi appelée « administrateur·trice délégué », « CEO », « directeur·trice », « coordinateur·trice », « secrétaire-général », « délégué·e à la gestion journalière »...

**Secrétaire-général** : Voir « responsable de la gestion journalière ».

**Séparation de fonctions** : Une séparation de fonctions implique entre autres que l'exécution d'une mission est effectuée par d'autres personnes que celles qui contrôlent cette mission, et ce afin de prévenir tout abus (ou tentation d'abus). C'est ainsi qu'idéalement une facture entrante doit être respectivement approuvée, puis comptabilisée, mise en paiement et enfin payée par différentes personnes ayant des fonctions distinctes.

**Stakeholder** : Voir « partie prenante ».

**Statuts** : Les statuts contiennent les règles du jeu pour le fonctionnement de l'organisation et de ses organes. Un certain nombre de dispositions minimales sont imposées par la loi.

**Stratégie** : La stratégie décrit comment les objectifs fixés dans la vision seront atteints et sont liés entre eux et elle suggère aussi une série d'actions afin de préserver la continuité de l'organisation à long terme. Voir aussi « mission », « vision » et « objectifs ».

**Vision** : La vision esquisse l'image de l'avenir possible et souhaité de l'organisation et reflète son ambition vis-à-vis d'acteurs externes/de parties prenantes. Voir aussi « mission », « stratégie » et « objectifs ».



## La Fondation Roi Baudouin

La Fondation Roi Baudouin a pour mission de contribuer à une société meilleure en Belgique, en Europe et ailleurs dans le monde. Elle est un acteur de changement et d'innovation au service de l'intérêt général et de la cohésion sociale. Afin de maximiser son impact, elle renforce les capacités des organisations et des personnes. Elle encourage une philanthropie efficace des particuliers et des entreprises. La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du Roi Baudouin.

**Merci à la Loterie Nationale et à ses joueurs, ainsi qu'à nos nombreux donateurs pour leur engagement.**

<https://kbs-frb.be/fr> <https://because.eu/fr>

**Abonnez-vous à notre e-news**

**Suivez-nous sur :**



Impact Avocats est un cabinet spécialisé dans les questions juridiques relatives à l'organisation des organisations à but social, telles que les ASBL, les fondations et les sociétés coopératives. Outre la création de ces entreprises, leur pratique quotidienne couvre également toutes les formes de coopération, y compris les fusions et les scissions, ainsi que les processus de gouvernance avec les organes administratifs. Le traitement des litiges, si possible par la médiation, fait également partie de leurs services.



L'UNIPSO est la confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Elle représente 28 fédérations d'employeurs du secteur public et privé, actif·ve·s dans les secteurs de l'accueil de la petite enfance, éducation, soins de santé, accompagnement des aîné·e·s, soutien aux personnes en situation de handicap, insertion socio-professionnelle, lutte contre la pauvreté, culture, etc. Pour défendre les valeurs et la pérennité du secteur à profit social, l'UNIPSO œuvre, avec ses fédérations membres, à construire une convergence d'intérêts patronaux intersectoriels.



Verso promeut, en collaboration avec ses fédérations membres, une économie inclusive et durable et un travail décent pour tous. En tant que fédération interprofessionnelle d'employeurs en Flandre et à Bruxelles, Verso rassemble, défend et renforce les entreprises sociales. Il s'agit d'employeurs et d'entrepreneurs issus d'initiatives privées dans les domaines des soins de santé, du bien-être, du secteur socioculturel, du secteur de l'emploi adapté et des mutualités.