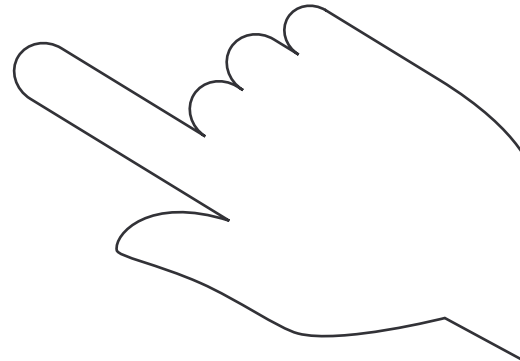


ASBL

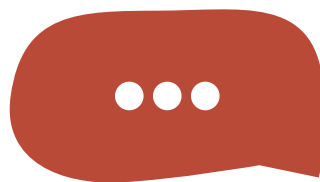


Tout ce que vous n'avez jamais osé demander

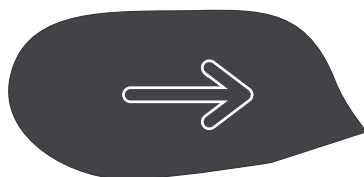
Des fiches « découverte » pour s'y retrouver dans les aspects légaux



Des conseils pour se sentir à l'aise



Des fiches « expert » pour aller plus loin



Avec le soutien de la :



CONFÉDÉRATION DES ORGANISATIONS DE JEUNESSE
INDÉPENDANTES & PLURALISTES ASBL

Sommaire

VUE GÉNÉRALE



- 1 ASBL
- 2 Assemblée générale
- 3 Organe d'administration
- 4 Délégué(s) à la gestion journalière
- 5 Statuts

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



- 6 Quand et pourquoi
- 7 Invitation et ordre du jour
- 8 Participants
- 9 Vérification des présences
- 10 Prendre les décisions

ORGANE D'ADMINISTRATION



- 11 Pourquoi, qui, quand et comment
- 12 Prendre les décisions
- 13 Élection des administrateurs
- 14 Droits et obligations des administrateurs

POUR EN SAVOIR PLUS

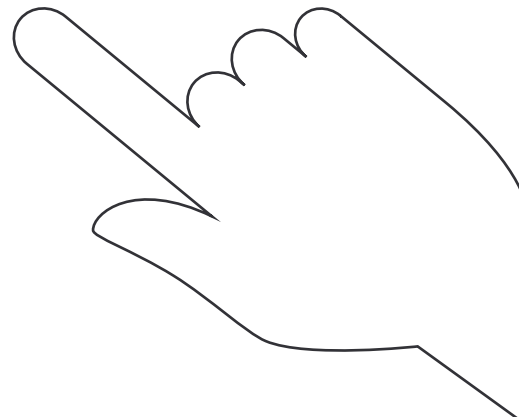


- 15 Déroulé de la réunion de l'AG et de l'OA
- 16 Budget et comptes annuels
- 17 Décharge aux administrateurs
- 18 Rapport d'activités
- 19 Exclusion d'un membre
- 20 Réunion de l'AG en distanciel
- 21 Rôle des travailleurs à l'AG et l'OA
- 22 Qui est qui : Comptable, trésorier, commissaire et vérificateur aux comptes
- 23 Qui est qui : Président, secrétaire et trésorier

OUTILS PRATIQUES



- 24 Se préparer à participer à l'AG
- 25 Calcul des votes à l'AG
- 26 Modèle de convocation AG
- 27 Modèle de convocation OA
- 28 Modèle de procuration AG
- 29 Modèle de procuration OA
- 30 Lexique



Une publication ...

1

... D'INFORMATION SUR LE FONCTIONNEMENT D'UNE ASBL

L'engagement au sein d'une association se fait souvent « sur le terrain » en apportant son aide à la réalisation des activités. Il peut toutefois se faire également « en coulisse » au sein des organes de gestion de l'asbl : l'Assemblée générale (AG) et l'Organe d'administration (OA).

Cette brochure vise spécifiquement le fonctionnement d'une AG et d'un OA et est destinée à toute personne amenée à y participer.

2

... AFIN D'OFFRIR DES POINTS DE REPÈRES SUR LE CADRE LÉGAL DU FONCTIONNEMENT DES ASBL

Cet outil vise à exposer le cadre légal imposé pour l'organisation des instances d'une association : participants, fréquence, organisation, sujets traités, prise de décision, etc.


Il doit permettre à chacun de s'y retrouver et de prendre part sereinement et activement à la réunion.

3

... SOUS FORME DE FICHES THÉMATIQUES

La matière est abordée sous forme de fiches thématiques et synthétiques. Elles se parcourent au gré des interrogations. Il n'est pas nécessaire de les lire d'affilée ou dans un ordre précis ni même de lire une fiche de bout en bout. On vient y chercher l'information dont on a besoin !

Pour faciliter les liens entre les thématiques et favoriser la bonne compréhension de chaque fiche :

- Des renvois [ Fiche n°xx] sont faits vers les fiches qui peuvent compléter les informations exposées
- Des astérisques [*] renvoient vers un lexique donnant la définition des termes juridiques utilisés

Les fiches sont évolutives. Elles pourront se multiplier en fonction de vos questions et remarques. N'hésitez pas à nous faire part de vos suggestions.

Bonne lecture !

L'équipe de la COJ asbl



ASBL ?



1 ASBL, c'est le diminutif d'Association Sans But Lucratif. Concrètement, c'est un groupement de personnes qui s'associent pour la réalisation d'un objectif commun. L'asbl a pour spécificité que cet objectif vise l'intérêt collectif et ne peut amener à l'enrichissement personnel.

DES PERSONNES QUI AGISSENT ENSEMBLE

« *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » dit-on en Afrique. Ce proverbe résume bien l'intérêt de s'associer. C'est « mettre ensemble » nos forces, nos connaissances, notre énergie, nos compétences,... pour faire avancer un projet ou pour défendre des intérêts communs.



Au quotidien, les asbl sont portées par des milliers de citoyens et de travailleurs.

L'investissement est d'abord volontaire. Il se fait dans la réalisation des activités et/ou dans le pilotage global de l'association. En fonction de l'ampleur des activités, les volontaires* sont plus ou moins nombreux.

Pour certaines asbl, les activités sont encadrées par une équipe de travailleurs.



Faire partie d'une association est un moyen d'apporter et de participer au changement. Les asbl mènent des activités qui impactent la collectivité et la société. C'est participer au monde et le faire évoluer. On devient acteur de solidarité, de développement et de progrès.

DANS L'INTÉRÊT COLLECTIF

Le cœur de la mobilisation des asbl se trouve dans l'intérêt collectif.



Les valeurs fondamentales des associations sont d'abord la solidarité, le vivre ensemble, la participation citoyenne, l'humanisme,...

Les asbl visent essentiellement à la construction d'un monde où l'humain est placé au centre du moteur d'action. Elles développent souvent des actions qui ne seraient réalisées autrement.

Les asbl jouent un rôle important dans notre société. On dit souvent qu'elles constituent le 3^e pilier de notre démocratie, à côté de l'État et du secteur marchand.



En Belgique, il existe près de 110.000 asbl. La vie associative est d'une extrême diversité. Les asbl :

- Agissent dans des domaines très variés comme le sport, la culture, la jeunesse, la santé, les loisirs, l'éducation, l'humanitaire, l'environnement, la protection des animaux,...
- Ont des tailles variables allant de la plus petite (dans son école ou son quartier) aux plus grandes (comme les hôpitaux ou des organisations internationales)
- Organisent des activités à visée très spécifiques (organiser la fête du village) ou globales (sauver la planète)

SANS BUT D'ENRICHISSEMENT PERSONNEL



L'association ne peut rapporter aucun avantage (financier ou matériel) à ses « associés ». Elle se distingue donc des sociétés commerciales où les revenus peuvent être distribués aux investisseurs.

À savoir : L'apport de gains financiers n'est pas totalement interdit. L'asbl peut réaliser une action commerciale uniquement si les revenus générés sont entièrement alloués à l'objectif de l'association.





L'asbl est une structure juridique légale. Son organisation et son fonctionnement sont encadrés par la loi.

UNE STRUCTURE LÉGALE ?

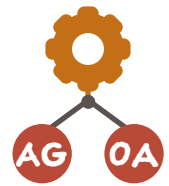
On dit de l'asbl qu'elle est une « *personne morale* ». Cela signifie qu'elle a une existence légale comme tout autre individu. À ce titre, elle a des droits (agir et entreprendre) et aussi des obligations (juridiques, comptables, de gouvernance,...).

CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS (CSA*)

Pour ce qui les concerne spécifiquement, les asbl sont tenues de respecter une série de règles contenues dans le Code des Sociétés et des Associations, le CSA*. Il définit le cadre de fonctionnement général de toute association.

ORGANES DE GESTION

Le CSA* impose notamment que chaque asbl soit constituée au minimum de deux organes de gestion :



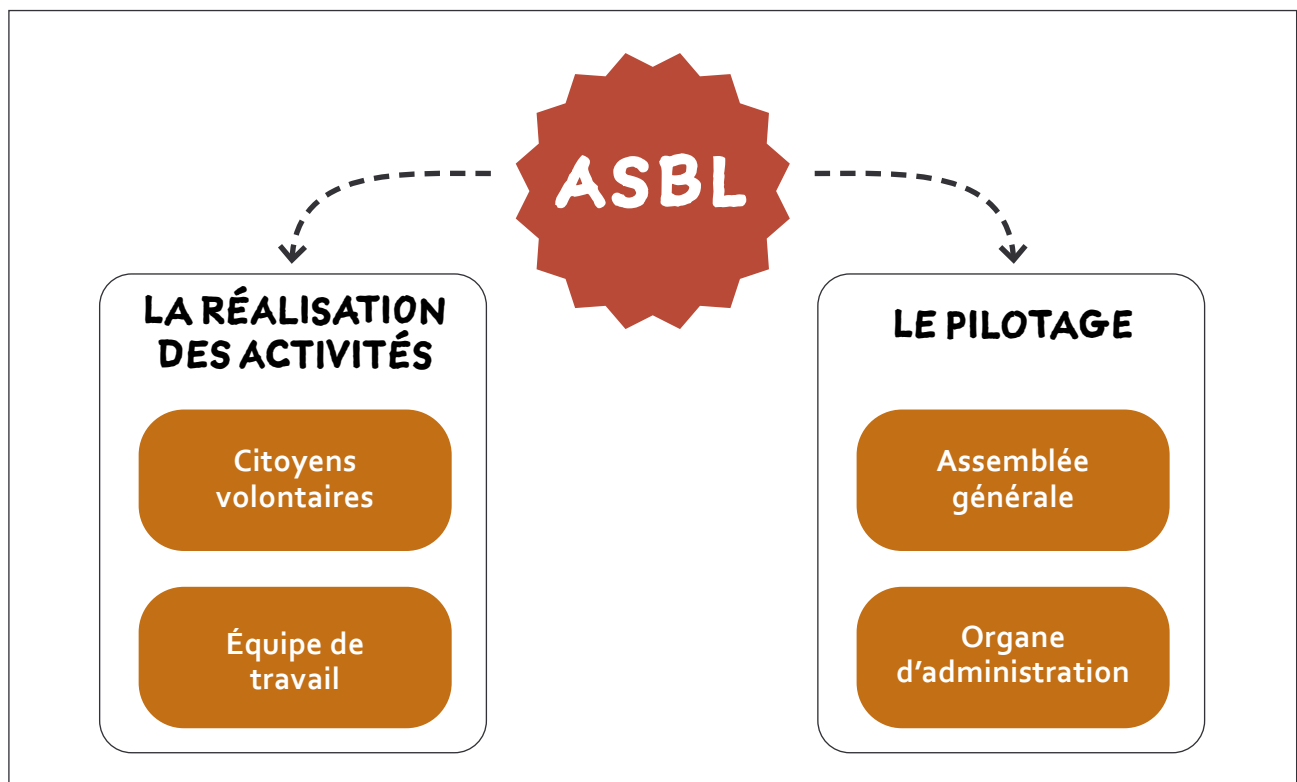
- L'Assemblée générale (AG)
- L'Organe d'administration (OA)

Chacun a son rôle à jouer et fonctionne selon une répartition des tâches précises.

En bref, l'AG est à l'initiative de la création de l'asbl et détermine ses « lignes de conduite » générales (missions, objectifs à atteindre, valeurs, l'organisation globale,...). C'est l'OA qui en organise la mise en œuvre. Il prend les décisions nécessaires au fonctionnement quotidien de l'association et assure sa représentation.

[📖 Fiches n° 02 et n°03]

💡 Ces organes regroupent des « *volontaires de gestion* ». Ces personnes sont désignées selon les dispositions prévues au sein de chaque association.



Assemblée générale ?



L'Assemblée générale (AG) est le 1^{er} organe de gestion obligatoire à instituer au sein de toute asbl. Elle est à l'initiative de sa création et en détermine les lignes de conduite générales.

UN COLLECTIF



Dans les faits, l'AG réunit un collectif de personnes volontaires qui « font association » dans le but de faire vivre et réaliser un projet collectif. Formellement, on les appelle les « membres effectifs ».

[➔ Fiche n°08].

Parmi eux, on appelle « membres fondateurs » ceux qui sont à l'origine de la création de l'asbl. Au fil du temps, ils sont rejoints et/ou remplacés par de nouvelles personnes. Ces nouveaux membres viennent renforcer et/ou succéder aux fondateurs.

En conséquence, l'AG est un organe qui évolue et qui n'est pas figé. L'intégrer, c'est donc s'engager à perpétuer un projet et à le développer.



Chaque asbl doit préciser les modalités d'admission de ses nouveaux membres, (critères d'admission, procédure,...) ainsi que celles de sortie.

BERCEAU DE TOUT PROJET ASSOCIATIF

Lorsqu'on veut créer une asbl, la constitution de l'AG est un préalable à toute chose.

Globalement, l'AG est le lieu où se « construit » le projet associatif :

- Elle décide de créer formellement l'association et lui donne une existence légale.
- Elle définit le but de l'association (finalités et raisons d'être) et détermine les actions concrètes à mettre en œuvre pour y parvenir (animations, évènements,...).



On dit de l'AG qu'elle est « souveraine » : elle détient les pouvoirs les plus étendus pour gérer l'asbl. C'est elle qui a pouvoir de « vie ou de mort » sur l'association. À l'origine de sa création, c'est également à l'AG que revient toute décision de modification ou transformation de l'asbl. Elle seule peut également décider de sa dissolution.

GARDIENNE DES STATUTS

Formellement, l'ensemble des dispositions à organiser au sein de chaque asbl doivent être fixées par l'AG (but, activités, modalités d'admission des membres et de désignation des administrateurs*,...). Elles doivent être formalisées au sein d'un document officiel que sont les « statuts ». Une fois établis, ils deviennent le document de référence de l'asbl et doivent être respectés par les membres et les administrateurs*.



[➔ Fiche n°05].



Seule l'AG a le pouvoir d'établir et de modifier les statuts*. Les modifications ne peuvent se faire que moyennant le respect de certaines conditions.



UN ORGANE SEULEMENT DÉCISIONNAIRE



L'AG est un organe uniquement décisionnaire. Elle prend les décisions sur les orientations générales de l'association (cadre budgétaire, objectifs à atteindre,...).

Pour assurer concrètement la mise en œuvre de ses décisions, l'AG désigne des personnes qui vont organiser la gestion quotidienne de l'association et la représenter. Ce sont les « administrateurs ». Ils sont réunis au sein de « l'Organe d'administration » (OA).

[➔ Fiche n°03].

L'AG et l'OA agissent donc de concert. Au jour le jour, l'OA est à la manœuvre pour organiser la mise en œuvre des activités, mais il agit selon les directives de l'AG qui supervise et contrôle son action.



Chaque asbl doit déterminer les modalités de composition de l'OA, ainsi que celles de nomination et de révocation de ses administrateurs (dépôt des candidatures, délais, conditions, etc.). Leur élection doit toujours être réalisée par l'AG.



Pour assurer ses missions, l'OA peut lui-même se reposer sur une équipe de volontaires et/ou de travailleurs.

PILOTAGE FINANCIER

Parmi ses prérogatives, l'AG est seule compétente pour décider de l'affectation des ressources financières de l'association. Chaque année, elle adopte le budget* de l'asbl qui reprend l'ensemble des recettes et des dépenses prévues sur une année. Il traduit l'impact financier des activités.



[➔ Fiche n°16].



Sur le volet financier, pratiquement, c'est l'OA qui est chargé de préparer le budget annuel qu'il soumet à l'AG pour approbation. Une fois adopté, c'est également l'OA qui est chargé de son exécution (procéder aux achats, engager du personnel, conclure un bail locatif, etc.). À la fin de chaque année, les administrateurs doivent rendre compte de leur gestion auprès de l'AG qui vérifie que l'OA a bien appliqué ses décisions. Pour ce faire, il doit soumettre les comptes annuels* à son approbation.

SYNTHÈSE DES RÔLES ESSENTIELS DE L'AG

1

Créer l'association (et ensuite, la transformer/modifier, voire la dissoudre)

2

Établir et modifier les statuts (but, activités, critères d'admission des membres)

3

Constituer l'Organe d'administration et contrôler son action

4

Adopter le budget annuel et contrôler les comptes



Organe d'administration ?



Pour agir concrètement, chaque asbl doit organiser et opérationnaliser ses actions.

Pour ce faire, la loi exige qu'elle constitue un « *Organe d'administration** » (OA).

ORGANE EXÉCUTIF

L'OA assure la mise en œuvre des missions de l'asbl décidées par l'Assemblée générale (AG). Pour ce faire, il détient une compétence générale de gestion et de représentation de l'asbl.

Formellement, l'OA possède tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés, par la loi ou les statuts*, à l'AG. Il a « *le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet* de l'association* ».

UN RÔLE OPÉRATIONNEL



Le rôle de l'OA est opérationnel. Pratiquement, il établit un plan d'actions concret (les activités quotidiennes : animations, formations,

sensibilisation, publications, mobilisations, spectacles,...) et mobilise les ressources nécessaires pour le réaliser (recherche de subsides, location de locaux, regroupement de volontaires, engagement de personnel, achat de matériel, ouvrir un compte bancaire,...).

Dans tous les cas, il agit :

- Dans le cadre du *but** et de l'*objet** de l'asbl définis dans les statuts*
- Selon le cadre budgétaire établi annuellement par l'AG [➔ Fiches n° 02 et n°16]

Dans le cadre de ses missions, l'OA est le garant du respect des obligations relatives au statut légal d'asbl : tenue du registre des membres, comptabilité, dépôt des publications légales, déclaration fiscale,...

COMPOSITION



L'OA est composé d'un groupe de personnes qui s'engagent à assurer le pilotage quotidien de l'association. On les nomme « *administrateurs* ».

Ces personnes sont exclusivement désignées par l'AG. [➔ Fiche n°13]



Sauf si les statuts* l'excluent, il est possible pour l'OA de « *coopter* » un nouvel administrateur pour remplacer une personne ayant quitté un mandat en cours. Dans ce cas, la première AG qui suit cette désignation doit se prononcer sur le mandat de l'administrateur coopté. Elle peut soit le confirmer soit y mettre un terme pour l'avenir uniquement.

UNE AMPLÉUR À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Les tâches à endosser par l'OA peuvent être très différentes d'une association à l'autre. Les associations sont de tailles variées, certaines ont des volumes d'activités importants tandis que d'autres agissent de manière plus limitée. Cela engendre la gestion de moyens financiers plus ou moins importants (de quelques centaines d'euros à des millions) ou la prise de décisions d'envergure très différentes (de la réservation d'une salle et l'achat de quelques fournitures à l'engagement de dizaines de travailleurs). Par conséquent, l'investissement et les compétences des administrateurs seront tout aussi variés.



OA OU CA ?

Le terme « *Organe d'administration* » est celui actuellement utilisé par la loi (CSA*). La réglementation qui organise et cadre le fonctionnement des asbl a été modifiée tout récemment. Précédemment, la loi parlait de « *Conseil d'administration* » (CA). Dans le langage courant, on peut utiliser indifféremment ces deux termes.



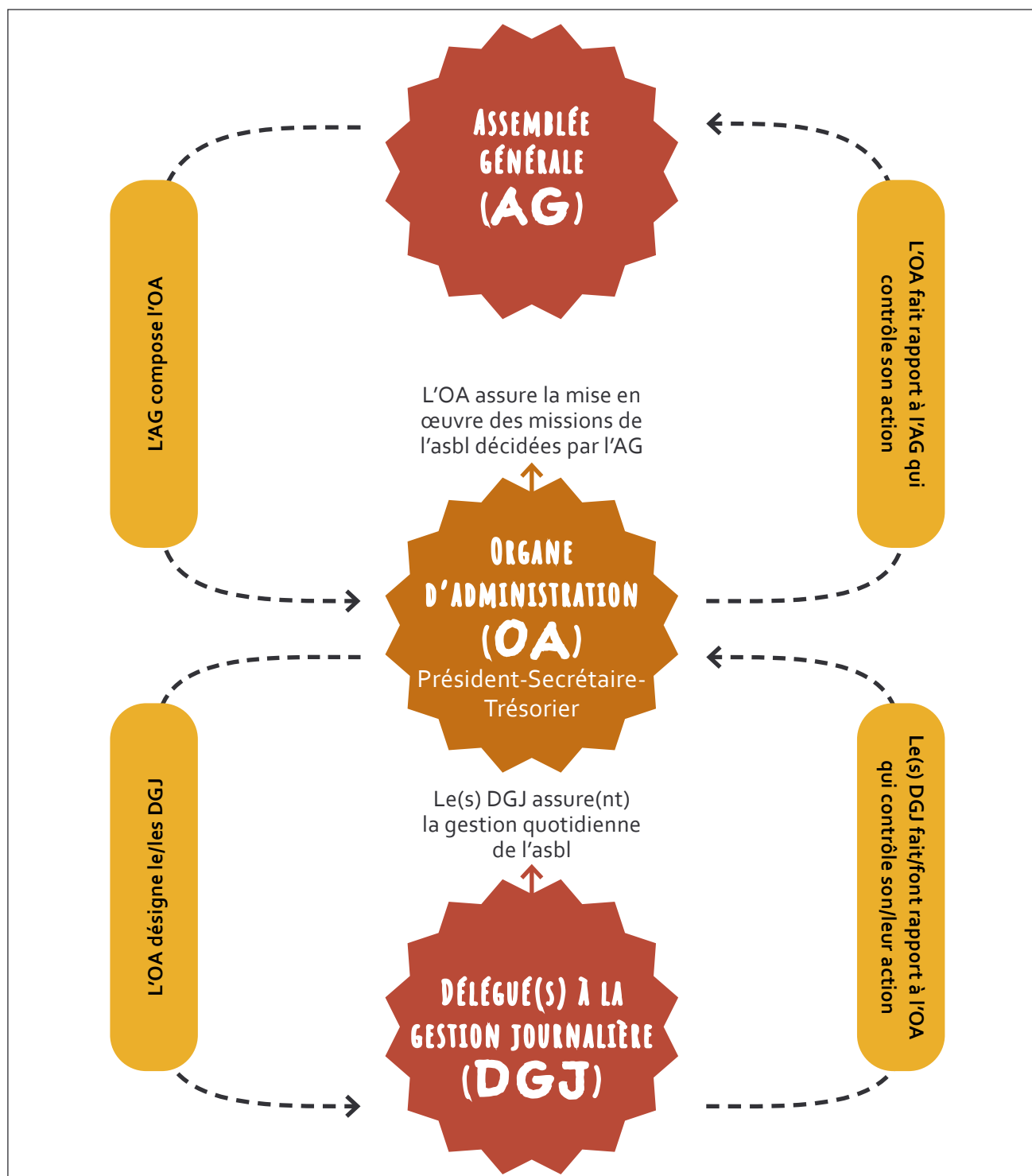
UNE ACTION COLLÉGIALE

L'Organe d'administration agit collégalement. Ses compétences s'exercent avec l'ensemble des administrateurs et non individuellement. Les actes et décisions de l'OA doivent donc faire l'objet de décisions collectives.

Toutefois, pour faciliter et mener à bien ses missions, l'OA peut :

- Attribuer des rôles spécifiques à certains de ses membres. On désigne ainsi souvent un président, un secrétaire, un trésorier ou d'autres fonctions [➔ Fiche n°23]
- Déléguer certaines tâches à une ou plusieurs personnes pour assurer la gestion journalière de l'association [➔ Fiche n°04]

Ils agissent dans le cadre du mandat qui leur est confié et sous contrôle de l'OA.



Délégué(s) à la gestion journalière ?



Pour faciliter la réalisation de ses missions, l'OA peut déléguer une partie de ses tâches à un ou plusieurs « *délégué(s) à la gestion journalière* » (DGJ). Cette possibilité est encadrée par la loi (CSA*).

QUOI ?

L'organe d'administration* (OA) est en charge de la gestion de l'association. Dans les faits, pour des raisons pratiques, il n'est pas possible de demander à l'OA de se réunir à chaque fois qu'il faut acheter du matériel ou effectuer le paiement d'une facture !

À cet effet, l'OA peut désigner une ou plusieurs personnes habilitées à prendre les décisions qui permettent la gestion quotidienne de l'association. C'est ce qu'on appelle la « *délégation journalière* ».

Plus précisément, elle recouvre les actes et décisions :

- « *qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association* »
- « *qui, soit en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent, soit en raison de leur caractère urgent, ne justifient pas l'intervention de l'OA* »

QUI ?

Le Délégué à la gestion journalière peut être choisi parmi les administrateurs* ou être une personne extérieure à l'OA (membre effectif*, travailleur ou autre). Dans les asbl qui occupent du personnel, c'est souvent la personne en charge de la coordination ou la direction de l'asbl qui est désignée à ce rôle.



Il est conseillé d'inscrire la possibilité de déléguer la gestion journalière dans les statuts* de l'asbl. Ils préciseront également le mode de nomination, de cessation et la manière d'exercer les pouvoirs.

COMMENT ?

La désignation se fait sur décision de l'OA. Pour être considéré comme un organe de l'asbl, la nomination et la cessation de fonction du (ou des) délégué(s) à la gestion journalière doivent faire l'objet d'une publicité. Elles doivent être publiées aux annexes du Moniteur belge*, à la Banque Carrefour des Entreprises* (BCE). Pour ce faire, l'asbl doit compléter et déposer un formulaire (dans le mois) au Greffe du tribunal de l'entreprise*.

RESPONSABILITÉ ?

La/les personne(s) désignée(s) dispose(nt) d'un pouvoir propre de décision et de représentation. Le(s) délégué(s) à la gestion journalière est/sont toutefois responsable(s) devant l'OA qui, par ailleurs, ne peut pas se désintéresser de la gestion quotidienne de l'asbl. Le(s) délégué(s) doit/doivent régulièrement rendre des comptes devant l'OA.

EXEMPLES D'ACTES DE GESTION JOURNALIÈRE :

- Effectuer les achats courants
- Conclure les contrats d'assurance (obligatoires ou non)
- Disposer de la signature sur les comptes de l'asbl et effectuer toute opération financière (moyennant un éventuel plafond)
- Se charger des dossiers de subventions et autres
- Représenter l'asbl dans ses rapports avec l'administration, les fournisseurs, ...
- Gérer le personnel, contrôler le respect des horaires, contrôler la bonne exécution des tâches, ...
- Établir et signer tous les documents requis par la législation sociale (et se charger des relations avec le secrétariat social)
- Exécuter toute décision de l'organe d'administration
- ...



Les statuts d'une asbl

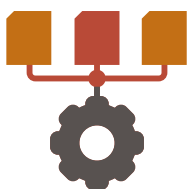


Chaque asbl a l'obligation d'avoir ce que l'on appelle des « *statuts** ». Concrètement, il s'agit d'un document officiel qui définit comment

l'association s'organise pour assurer son fonctionnement général. Il détermine, par exemple, comment on peut devenir membre, le montant éventuel de la cotisation, comment sont élus les administrateurs*,...

C'est le document de référence au sein de l'association. Il fait figure de loi au sein de chaque asbl. Tout le monde est obligé de se référer aux règles qui y sont inscrites.

UN DOCUMENT DE RÉFÉRENCE



Par définition, une asbl est d'abord une association de personnes qui se regroupent pour mener un projet commun. Dès lors, elles vont réaliser des activités, gérer de l'argent, rassembler des volontaires, engager du personnel, etc. Tout cela entraîne

des responsabilités et nécessite d'être organisé.

À cet effet, les statuts* constituent une forme de « *contrat collectif* » par lequel les membres se mettent d'accord sur la manière dont ils vont collaborer tous ensemble et sur leurs règles de fonctionnement.

Les statuts* sont donc indispensables en termes organisationnels et aussi de démocratie interne.

UNE OBLIGATION LÉGALE

L'établissement des statuts* est obligatoire. Sans cela, l'association n'a pas d'existence légale. L'association ne pourra pas avoir de compte bancaire, contracter des assurances, commander du matériel,...

Toutes ces démarches devront être réalisées sur la responsabilité personnelle de l'un ou l'autre membre de l'association qui sont dès lors réunis en simple association de fait*.



LA RÉDACTION D'UN DOCUMENT OFFICIEL

Les premiers statuts* sont rédigés et publiés par les « *membres fondateurs* » qui sont à l'origine de la création de l'asbl.

Pour être valables, les statuts* doivent être publiés dans les annexes du Moniteur belge*.

Cette publication permet à toute personne extérieure de s'informer sur l'organisation de l'asbl. C'est, par exemple,

utile à la banque pour vérifier les compétences données aux délégués pour la gestion des comptes bancaires.



Les publications au Moniteur belge* sont disponibles en ligne dans la partie « *annexe personnes morales* » du site www.moniteur.be.

Chacun a donc, en principe, assez facilement accès aux documents. Pour les membres, les statuts* sont évidemment également disponibles auprès de chaque association elle-même.



CONTENU



Les statuts* doivent contenir une série de « *mentions obligatoires* ». Doivent notamment y figurer les éléments identitaires de l'association (son nom, son implantation

géographique, son but, sa durée de vie) ou ses modalités d'organisation interne (les conditions pour être membre*, les règles de désignation des administrateurs*, les modalités d'organisation de la gestion journalière, le montant maximum de la cotisation*,...).

Il n'y a pas de modèle standard de statuts*. C'est à chaque association de définir les modalités qui lui conviennent et qui sont les plus adaptées. Il y a donc autant de statuts* que d'asbl ! La règle établie pour une asbl ne sera pas systématiquement la même dans une autre. Il faut donc constamment se référer au texte de l'association pour s'assurer des dispositions à appliquer.

MODIFICATIONS STATUTAIRES

Au fil du temps, les statuts* peuvent être modifiés pour adapter le texte à l'évolution de la structure.



À savoir : la modification des statuts* ne peut être réalisée que par l'AG. Durant cette réunion, 2/3 des membres doivent être présents (ou représentés) et les modifications doivent obtenir 2/3 de votes favorables.

EXEMPLE :

Une asbl qui regroupe 99 membres devra en réunir au moins 66 lors d'une AG. Si lors du vote personne ne s'abstient, 44 d'entre eux devront voter favorablement pour que les modifications soient acceptées.

CAS PARTICULIERS

Si les modifications concernent une modification de l'objet social ou la dissolution de l'asbl, le nombre de votes doit atteindre les 4/5 des voix exprimées.

[➔ Fiches n°10 et n°25]

LE LIEN ENTRE LES STATUTS* ET LA LOI (CSA*)

Les statuts* doivent être rédigés en lien avec la loi (CSA*). Celle-ci comprend des normes impératives* qui sont identiques pour toutes les asbl. Il s'agit d'un socle minimum. En aucun cas les statuts* ne peuvent y déroger. Ils peuvent éventuellement prévoir une règle plus sévère (dans ce cas, il faudra toujours la respecter). Cela devient la règle, mais ils ne peuvent pas être moins contraignants.

Le CSA* comprend aussi une série de normes facultatives* ou supplétives*. Les premières ne doivent pas obligatoirement figurer aux statuts. C'est au choix de l'association. Les secondes ne seront appliquées que si les statuts* ne précisent rien ou n'indiquent pas autre chose. Elles viennent combler un éventuel vide dans le texte.

EXEMPLE D'UNE NORME IMPÉRATIVE* :

La loi (CSA*) impose que la convocation* à l'Assemblée générale (AG) soit transmise aux membres 15 jours avant la réunion.

À cet égard, les statuts* :

- Ne peuvent pas prévoir une période plus courte (il faut que le délai minimum soit respecté pour permettre aux membres de s'organiser et prendre connaissance des documents)
 - ➔ les statuts* ne pourront pas, par exemple, prévoir une période de 7 ou 10 jours.
- Mais les statuts peuvent prévoir une période plus longue (c'est possible car cela offre plus de souplesse aux membres pour s'organiser et se préparer à la réunion)
 - ➔ les statuts* pourront, par exemple, prévoir une période d'un mois.

EXEMPLE D'UNE NORME SUPPLÉTIVE* :

La loi (CSA*) indique qu'une AG ordinaire pour avoir lieu réunit un quorum de présence* de moitié. Les statuts* pourraient très bien prévoir un quorum différent (plus élevé ou moins contraignant). Ils pourraient tout à fait supprimer cette exigence. Mais si rien n'est indiqué, ce sera ce quorum de moitié qui sera appliqué.



La réunion de l'AG : Quand et pourquoi



L'organisation de l'Assemblée générale (AG) est strictement réglementée.

Elle est tenue de se réunir pour traiter de tout élément prévu par la loi.

MINIMUM 1 FOIS PAR AN ...

Les comptes et budget* devant être établis annuellement, l'AG doit se réunir au minimum une fois par an. C'est un moment incontournable, on l'appelle « l'AG ordinaire ».

Pour les Organisations de Jeunesse et les Centres de Jeunes, la réunion doit obligatoirement se tenir entre le 1^{er} janvier et le 30 juin au plus tard (sauf si des délais plus courts sont prévus dans les statuts*).



POURQUOI ?

L'AG se réunit au minimum pour tout élément qui nécessite obligatoirement sa décision. Ceux-ci sont contenus dans la loi (CSA*).

Les éléments les plus courants et connus sont :

- L'approbation des comptes et du budget* (et le vote des décharges*)
[➔ Fiches n°16 et n°17]
- L'élection et la révocation des administrateurs* et des commissaires aux comptes* [➔ Fiche n°13]
- La modification des statuts* [➔ Fiche n°05]



Mais, plus rarement, cela concerne aussi :

- L'exclusion d'un membre [➔ Fiche n°19]
- L'introduction d'une action contre les administrateurs et les commissaires
- La dissolution ou la fusion de l'asbl
- La transformation de l'asbl en aisbl* ou en société coopérative agréée comme entreprise sociale

Elle doit aussi se réunir pour tout autre cas éventuel qui serait prévu dans les statuts.

... ET PLUS SI NÉCESSAIRE

Il peut s'avérer utile d'organiser une AG spécifique à un autre moment dans l'année. L'AG pourrait par exemple se réunir pour traiter uniquement de la modification des statuts ou pour modifier le budget initialement prévu en vue de l'organisation d'un événement spécial.

OBLIGATIONS FORMELLES MAIS PAS QUE ...

Au regard des obligations légales, l'AG est souvent perçue comme une obligation administrative.

Pourtant, fondamentalement, il faut rappeler qu'elle est d'abord le lieu de rassemblement de tous les membres porteurs du projet de l'association. Elle peut donc aussi constituer un temps pour développer l'esprit de communauté ou se remettre en perspective pour développer de nouveaux projets.

L'AG est le lieu où les opinions des membres peuvent s'exprimer et où ils peuvent débattre ensemble sur le projet associatif qu'ils souhaitent mener à bien. Ces discussions guident le travail qui sera ensuite effectué par les personnes chargées de la mise en œuvre des activités de l'association.

L'AG est aussi tout simplement un moment convivial (et souvent festif) où tout le monde se retrouve de manière plus informelle.



L'invitation à la réunion de l'AG et l'ordre du jour



Les membres de l'Assemblée générale (AG) se réunissent uniquement sur « *convocation* ». Sa forme et son contenu doivent suivre certaines modalités.

POUR QUI ?

Seuls les membres effectifs* de l'association sont invités à la réunion de l'AG.



Les statuts peuvent prévoir la possibilité que des membres adhérents* puissent également participer à la réunion. Dans ce cas, ces derniers doivent aussi être convoqués, mais ce sera à titre d'« *invité* ». Ils ne sont pas habilités à voter, mais pourront éventuellement être consultés [➔ Fiche n°08].



Si un membre effectif n'est pas disponible à la date de l'AG, pas de panique ! Si les statuts ne s'y opposent pas, il peut être possible de s'y faire représenter en donnant procuration à un autre membre effectif. [Modèle fiche n°28] Il est judicieux dans ce cas de choisir quelqu'un qui a la même vision sur les enjeux pour lesquels un vote est prévu ou qui respectera ses attentes en termes de vote. D'où l'intérêt d'avoir étudié avec attention l'ordre du jour pour anticiper ces enjeux.

Il est aussi possible de se faire représenter par une personne qui ne fait pas partie de l'association, mais uniquement si c'est prévu dans les statuts.

L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour est composé au cas par cas. Considérant qu'il s'agit d'une obligation, doit y figurer chaque année l'approbation des comptes annuels* et du budget* (ainsi que la décharge*) [➔ Fiches n°16 et n°17]. Le cas échéant, ceux-ci sont accompagnés de la présentation d'un rapport d'activités [➔ Fiche n°18].

En outre, les évolutions courantes font qu'il est également habituel de prévoir de procéder à la révocation et/ou la désignation des administrateurs [➔ Fiche n°13].

PAR QUI ?

C'est l'Organe d'administration* (OA) qui est chargé de convoquer l'AG.

Les statuts* précisent parfois la personne en charge d'envoyer la convocation aux membres (le président, le secrétaire...).

En outre, la loi impose à l'OA d'organiser une Assemblée générale dès qu'un cinquième des membres en fait la demande.

Si l'OA est garant de l'organisation de la réunion, l'AG reste, dans tous les cas, souveraine pour décider quand elle souhaite se réunir.

Si l'OA est négligent, les membres peuvent demander au Tribunal de l'Entreprise* de convoquer l'AG.

CONTENU ?

La convocation doit mentionner :

- La date
- Le lieu et l'heure de la réunion
- L'ordre du jour détaillé (accompagné de toutes les annexes utiles : les comptes et le budget*, le rapport d'activités...)
- Si l'AG a aussi lieu en distanciel : les procédures pour accéder à la réunion [➔ Fiche n°20]



À savoir : Dans le cas où l'AG doit délibérer sur des changements à apporter aux statuts de l'association, les propositions de modification doivent obligatoirement être communiquées avec la convocation. Sans cela, les modifications ne pourront pas être adoptées [Modèle fiche n°26].



En principe, aucun autre point que ceux inscrits à l'ordre du jour ne pourra faire l'objet de décisions. L'objectif est de se préparer au mieux aux décisions qui doivent être prises.



QUAND ?



L'AG doit - au minimum - être convoquée 15 jours calendrier avant sa tenue. Un délai plus long peut être établi au sein de l'asbl. Dans ce cas, il est prévu dans les statuts*.

À savoir : Dans le cas où l'AG doit se tenir car un cinquième des membres le demande, l'OA doit y donner suite dans les 21 jours suivant et doit

assurer sa tenue, au plus tard, le 40^e jour suivant la demande.

PAR QUEL MOYEN ?

Chaque association détermine, dans ses statuts*, les modalités de convocation de l'AG. Une seule obligation : elle doit être transmise par écrit.

De nos jours, la convocation prend souvent la forme d'un courrier électronique, mais certaines asbl préfèrent encore l'envoyer par la poste. Il est aussi possible, en complément, de la publier sur internet ou encore sur les réseaux sociaux.



Le délai de convocation est précieux pour permettre aux

membres de se préparer à la réunion, afin de prendre part aux débats et aux décisions en toute connaissance de cause.

Chaque membre dispose, ainsi du temps nécessaire pour poser des questions au préalable ou se concerter avec les autres membres de l'association.

En effet, lorsque des décisions importantes doivent être prises, il est utile de pouvoir en discuter avant pour se forger une opinion éclairée. Bref, ces 15 jours permettent à chacun de participer en étant informé et concerné par les éléments qui seront débattus !



Les participants à la réunion de l'AG : Qui est qui ?

1

LES MEMBRES EFFECTIFS

L'Assemblée générale (AG) est, par définition, composée des membres effectifs* de l'asbl. Les conditions (à quel titre, nombre, critères de représentativité,...) pour être membre d'une asbl sont précisées dans les statuts*. Il existe autant de possibilités qu'il y a d'associations, seuls les membres effectifs peuvent prendre part aux décisions et voter.

COMMENT DEVENIR MEMBRE ?

Ce sont les statuts qui déterminent la procédure pour devenir membre. Les associations peuvent décider d'accueillir les nouveaux membres à l'AG. D'autres préfèrent que ce soit l'Organe d'administration (OA) qui puisse accepter rapidement les nouveaux membres. Cette information est souvent présente sur le site internet ou tout autre support d'information de l'association.



LE NOMBRE DE PERSONNES ?



Le nombre de membres peut varier fortement d'une asbl à une autre : l'AG peut ainsi être constituée de 2 personnes ou... de 1.000. Le mode d'organisation et le déroulement de l'AG en seront évidemment impactés, tout comme sa gouvernance.

MEMBRE POUR COMBIEN DE TEMPS ?

On peut être membre pour 1 an, pour plusieurs années ou à vie selon ce que les statuts prévoient et selon l'envie du membre.

En effet, les membres sont toujours libres de démissionner.



CONDITIONS À RESPECTER ?

Chaque asbl détermine les conditions à remplir pour devenir membre. Certaines associations préfèrent des critères larges, d'autres préfèrent des critères plus précis.

Exemple de critère large :

- Toutes personnes intéressées par le but mené par l'association

Exemple de critères plus précis :

- Être joueur d'un club de foot, être musicien, être étudiant,...

Certaines associations prévoient également des quotas par catégories :

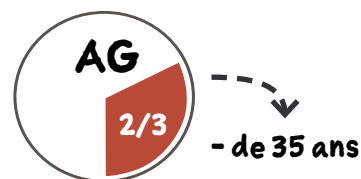
- Les artistes doivent représenter 1/3 des membres

Chaque association choisit ce qui est préférable pour son fonctionnement.

Il faut garder à l'esprit que plus les quotas sont exigeants plus l'association risque de rencontrer des difficultés pour les respecter.

À savoir :

Pour les Organisations de Jeunesse (OJ) agréées par la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'AG doit obligatoirement être composée d'un quota minimum de 2/3 de jeunes de moins de 35 ans.



Certaines asbl prévoient que les membres puissent être des associations elles-mêmes. Dans ce cas, ces associations membres doivent désigner une personne physique pour les représenter, on l'appelle « représentant permanent »*.



MEMBRE EFFECTIF OU MEMBRE ADHÉRENT ?

Lorsque l'on parle de « *membres* » de l'AG, on veut désigner les membres effectifs, c'est-à-dire « *les décideurs* », ceux qui ont le pouvoir de voter. Il ne faut pas les confondre avec les membres adhérents*, qui sont, en général, les participants aux activités de l'association ou les sympathisants. Ces derniers n'ont pas le droit de voter, mais peuvent néanmoins être invités à l'AG et, éventuellement, donner un avis.



2

LES NON-MEMBRES (LES TIERS)

L'AG peut autoriser la présence de personnes qui ne sont pas membres de l'asbl si elle y trouve un intérêt.
On les appelle les « *tiers* ».

L'AG PEUT-ELLE REFUSER LA PRÉSENCE DE TIERS ?



L'AG est une réunion privée. C'est elle (ou les statuts) qui décide quels sont les tiers qui peuvent être invités.

La présence de tiers peut dès lors être limitée ou interdite.

EXEMPLES :

- 1 Un expert en écologie et développement durable est reçu par une AG qui souhaiterait développer une démarche durable et responsable au sein de son association. L'expert pourrait faire une présentation de mise en œuvre réaliste pour donner des pistes à l'association.
- 2 Le comptable et/ou le délégué à la gestion journalière* de l'association est invité à l'AG pour présenter les comptes.
- 3 Le chargé de projets de l'équipe de l'association vient présenter le projet qui sera lancé à la rentrée.

DANS QUEL CAS ?

Le rôle de certains tiers se limitera à fournir de l'info, à présenter un point particulier (les comptes, une modification de statuts*, une nouvelle activité, la réalisation d'un projet,...), être simple observateur (un travailleur, un futur membre,...) quand d'autres pourront participer activement aux débats (membres adhérents).

Les situations varient fortement d'une asbl à l'autre, en fonction des habitudes ou des besoins en compétences de la structure.

Mais, dans tous les cas, ces tierces personnes ne disposent pas du droit de vote.

[➔ Lire aussi fiche n°21 sur la participation des travailleurs à l'AG ou à l'OA]



La vérification des présences à la réunion de l'AG



Lors de l'Assemblée générale (AG), les membres prennent les décisions sur

la gestion globale de l'asbl. Pour s'assurer que ces décisions soient les plus représentatives du positionnement de l'ensemble des membres, il peut être prévu au sein de l'association qu'il faille qu'un nombre minimum de membres soient présents à la réunion. Il s'agit bien, par là, de garantir le débat et un fonctionnement démocratique.

VÉRIFICATION DES PRÉSENCES



On vérifie les présences pour valider que le nombre minimum requis de membres effectifs* participant à la réunion est atteint pour prendre des décisions. C'est

ce qu'on appelle le « *quorum de présence* ».



Attention : La vérification du quorum de présence se fait uniquement pour les personnes qui sont membres effectifs* de l'association. Les membres adhérents* et les invités ne sont pas concernés.

[➔ Fiche n°08]

LISTE DES PRÉSENCES

Afin de faciliter la vérification du nombre de membres présents, on utilise une liste de présences. Celle-ci reprend la liste complète des membres. A minima, on coche si les membres sont présents ou non. Bien souvent, on demande à chacun de signer vis-à-vis de son nom.

On indique aussi si le membre a donné procuration et à qui. La tenue de la liste de présences et sa signature laissent par ailleurs une trace écrite qui permettra, si nécessaire, d'attester que le quorum de présence* est effectivement respecté.

Nom	Présent	Signature	Procuration
Dupont A.	Oui		Oui de Pierret
Pierret L.	Non		Oui à Dupont
Roman V.	Oui		/
Barrier Q.	Non		/
Delvaux T.	Oui		/

EN GÉNÉRAL



Si les statuts* ne précisent rien, l'AG est valablement composée si la moitié des membres sont présents ou représentés* (par procuration).

Les associations peuvent prévoir des règles moins exigeantes ou indiquer dans leurs statuts* qu'aucun quorum de présence n'est requis.

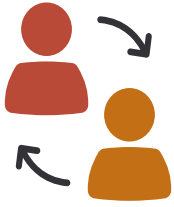
CAS PARTICULIERS

La loi (CSA*) oblige la présence de 2/3 des membres pour certaines décisions particulières. C'est notamment le cas lors de la modification des statuts* [➔ Fiche n°05], de l'exclusion d'un membre [➔ Fiche n°19] ou de la dissolution de l'asbl. Ces quorums doivent être respectés a minima. On ne peut pas y déroger. De plus, les statuts* peuvent prévoir un quorum plus strict et il faudra alors le respecter.





EN CAS D'ABSENCE, LA « PROCURATION »



Dans le cas où un membre est dans l'impossibilité de participer à la réunion, il peut se faire représenter par un autre membre de l'AG. Pour ce faire, il doit lui donner l'autorisation de s'exprimer et voter en son nom. Dans ce cas, on utilise une « *procuration* ». C'est un document où la personne absente donne l'autorisation à une autre de la représenter. Souvent,

le modèle de procuration est transmis avec la convocation à la réunion.

À savoir : dans ce cas, bien que la personne empêchée de participer ne soit pas présente physiquement à la réunion, sa présence « par procuration » est comptabilisée pour calculer le nombre de membres présents. Le quorum de présence se calcule donc sur base du nombre de membres présents et représentés*. [Modèle fiche n°28].



« Donner procuration » n'est pas un acte anodin. Il s'agit de donner sa voix et influencer sur les décisions de l'AG. Pour cette raison, il est nécessaire d'examiner l'ordre du jour au préalable et de s'accorder sur les points de vue à relayer et le positionnement à prendre lors d'un vote.

ET SI LE NOMBRE DE MEMBRES PRÉSENTS N'EST PAS SUFFISANT ?

Si le nombre de présences requis n'est pas atteint, les points qui impliquent des décisions doivent être reportés à une réunion ultérieure. Il faut convoquer une nouvelle AG. En tout cas, toutes les décisions qui seraient prises au cours de cette réunion pourraient être annulées.



Lorsque le quorum n'est pas atteint, une nouvelle AG peut être convoquée au minimum 15 jours après la première. Cette fois, elle pourra prendre des décisions quel que soit le nombre de membres présents ou représentés*.



Prendre les décisions lors d'une réunion d'AG



Lors de l'Assemblée générale (AG), toutes les décisions sont prises moyennant un vote. Les votes sont organisés selon un cadre et des procédures établies.

QUI PEUT VOTER ?

Seuls les membres effectifs* de l'asbl ont le droit de vote à l'AG.

Les autres personnes qui assistent éventuellement à la réunion ne peuvent pas voter (ex : comptable, commissaire aux comptes, membres adhérents*,...). Leur participation se limitera aux raisons de leur présence (exposer les comptes, donner un avis, fournir des informations,...). Ils peuvent cependant éclairer le vote.

PRINCIPE DE BASE, 1 INDIVIDU = 1 VOIX

La règle de base veut que tous les membres effectifs* disposent d'un droit de vote égal lors de l'AG.

Les statuts* peuvent cependant décider de donner plus d'importance à certains membres ou prévoir une pondération des votes. C'est ce que l'on appelle le « vote plural ». Dans cette hypothèse, un membre = plusieurs voix.



PAR EXEMPLE :

- Certaines associations prévoient qu'en cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante. Si cette manière de faire est autorisée, soulignons qu'elle s'éloigne du principe de bonne gouvernance qui veut que chacun puisse s'exprimer de manière égale.
- Le vote plural est par exemple, couramment utilisé quand les membres effectifs* sont des personnes morales* de tailles différentes. Le nombre de voix est souvent pondéré afin de refléter la représentativité de chacun.



Il peut arriver que certains membres soient en possession de plusieurs voix. C'est le cas lorsqu'on reçoit procuration*. Dans ce cas, le votant va voter en son propre nom (ou pour la personne ou le groupe qu'il représente) mais aussi pour une autre personne qui lui a confié son vote en son absence. En principe, la personne qui lui a confié sa voix lui aura communiqué son intention de vote.

COMMENT SE PASSE LE VOTE ?

Il existe une multitude de façons de voter. En fonction des situations, les votes peuvent être effectués à main levée ou par vote secret (via un bulletin distribué lors de l'AG).

La manière dont on va voter peut dépendre de l'objet du vote. On ne votera généralement pas pour des personnes à main levée par exemple. Cela permet de garantir à chacun de voter librement pour la personne de son choix et sans retenue.



Au-delà des modes traditionnels de vote, rien n'empêche les organisateurs de l'AG d'être créatifs ! On peut imaginer un vote par plaquettes, gommettes, un tube transparent avec des balles de couleur, un déplacement physique dans l'espace comme pour un débat mouvant,...

EST-IL POSSIBLE DE S'ABSTENIR ?



L'abstention* est bien évidemment toujours une possibilité. Dans ce cas, les absentions (comme les votes blancs ou nuls) ne sont en principe pas comptabilisées pour le comptage des votes.





QUELLES SONT LES RÈGLES À RESPECTER POUR PROCÉDER AU VOTE ?

D'abord, s'il y a un quorum de présence, le vote ne peut avoir lieu que si celui-ci est atteint [➔ Fiche n°09]. Ensuite, une décision est adoptée si elle recueille un nombre minimum de votes. C'est ce qu'on appelle le « *quorum de vote* »*.

QUEL EST LE NOMBRE MINIMUM DE VOTES À RESPECTER ?

En principe, une décision est adoptée lorsque la majorité des membres sont d'accord. C'est-à-dire qu'il faut rassembler au moins 50% des votes + 1. C'est ce qu'on appelle la « *majorité absolue* »*. Ce choix dans la manière de voter évite le problème d'une égalité des voix.

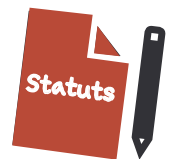
Mais il peut arriver, dans certains cas, qu'un autre quota de votes soit exigé. Ce sont des cas qui nécessitent une plus grande mesure, plus de précautions dans les décisions car les enjeux sont très importants. C'est ce qu'on appelle une « *majorité spéciale* »*.

La loi (CSA*) prévoit notamment les cas de figure suivants : l'exclusion d'un membre (min. 2/3 des votes) [➔ Fiche n°19], la modification des statuts* (min. 2/3 des votes) [➔ Fiche n°05], la modification de l'objet* social ou du but* social (min. 4/5 des votes) et la dissolution de l'asbl (min. 4/5 des votes).

[➔ Lire aussi Fiche n°25 sur le comptage des votes à l'AG]

ATTENTION AUX STATUTS* !

Pour les décisions qui peuvent être prises à la majorité absolue*, il est toujours possible que les statuts* prévoient des variantes. Ils peuvent prévoir que certaines décisions soient prises selon une *majorité relative** (= celle qui remporte le plus de voix), une *majorité spéciale** (2/3, 4/5, etc.) ou même imposer l'unanimité*.



Dans ce cas, il est aussi possible d'assimiler les abstentions, les votes blancs ou nuls à des votes défavorables.

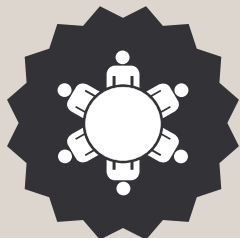
Par exemple, certaines associations préfèrent que les nouveaux membres ne soient intégrés à l'asbl que sur décision de l'AG si un quorum de présence de 2/3 des membres est atteint et si le vote est approuvé à la majorité des 2/3.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES QUORUMS DE PRÉSENCE ET DE VOTES :

Objet	Quorum de présence*	Quorum de vote
Règle générale	1/2	1/2 +1
Modification statutaire	2/3	2/3
Modification de l'objet ou du but social	2/3	4/5
Exclusion d'un membre	2/3	2/3
Dissolution volontaire	2/3	4/5




La réunion de l'OA : pourquoi, qui, quand et comment



Pour prendre ses décisions et lui permettre d'agir, l'Organe d'administration (OA) est tenu de réunir ses administrateurs*. Les modalités sont définies au sein de chaque asbl. Elles doivent être établies selon quelques principes généraux.

POURQUOI ?

L'OA doit se réunir pour tout acte ou décision qui relève de ses compétences [➔ Fiche n°03]. S'agissant de la gestion quotidienne et du bon fonctionnement de l'asbl, les administrateurs* doivent se réunir dès que nécessaire et de façon régulière.

 L'OA est obligé de se réunir. Rassembler les points de vue de chaque administrateur* individuellement (par mail ou par téléphone) n'est pas suffisant. Il est obligatoire d'organiser un échange simultané entre tous les administrateurs*.

AVEC QUI ?

Par définition, seuls les administrateurs* sont invités à la réunion de l'OA.

S'il n'est pas administrateur, le délégué à la gestion journalière* peut être invité régulièrement pour qu'il fasse rapport de son travail [➔ Fiche n°04]. Dans beaucoup d'asbl, il lui est d'ailleurs accordé un statut d'« invité permanent ».

L'OA peut également décider d'inviter des membres* de l'association ou des experts extérieurs pour apporter, ponctuellement, leur éclairage ou leurs compétences (techniques, pédagogiques, politiques ou autres).

L'ensemble des personnes invitées ne prend pas part aux décisions. Tout au plus, il aura un avis consultatif.

DANS QUEL DÉLAI ?


Il n'y a pas de délai imposé par la loi (CSA*) pour convoquer les réunions d'OA, mais cela peut être prévu dans les statuts* de l'association.

Dans tous les cas, il est recommandé de prévoir un délai suffisant pour que les administrateurs* puissent se préparer à la réunion. Un délai de 7 à 15 jours est habituel.

QUAND ?

La définition de la fréquence des réunions de l'OA appartient à chaque asbl. Leur régularité varie en fonction de la taille et de la complexité de la gestion de l'association : pour certaines, une fois par trimestre suffira, pour d'autres, une fois par mois sera le minimum.

Les comptes et budget et la convocation* à l'AG devant être établis annuellement par l'OA, celui-ci doit dans tous les cas se réunir au minimum une fois par an [➔ Fiches n°16, n°02 et n°06].

 Si un délégué à la gestion journalière* a été désigné, les réunions peuvent être plus espacées car il s'occupera des décisions qui relèvent du quotidien de l'asbl.

COMMENT ?

L'OA se réunit sur convocation*. Une personne désignée à cet effet est souvent précisée dans les statuts* ou un règlement d'ordre intérieur*. C'est souvent au président de l'asbl que revient l'initiative de convoquer. À défaut de précisions, tout administrateur* peut convoquer l'OA.

La forme doit également être précisée au sein de chaque asbl. La convocation* écrite est recommandée (mail, courrier postal,...). Par souci d'efficacité et de bonne gouvernance, la convocation* précise :

- La date, le lieu et l'heure de la réunion
- L'ordre du jour (accompagné de toutes les annexes nécessaires à l'information des participants)

Il est habituellement admis que les délibérations ne peuvent porter que sur les points inscrits à l'ordre du jour.

[➔ Modèle Fiche n°27].



Prendre les décisions lors d'une réunion de l'OA



Lors de ses réunions, l'Organe d'administration (OA) prend toutes les décisions nécessaires au fonctionnement de l'asbl. Les modalités d'adoption

des décisions sont établies librement au sein de chaque association. Il faut donc se référer aux statuts* de l'asbl*. Si rien n'est précisé, la loi prévoit une série de normes supplétives* qui s'appliquent par défaut.

RÈGLES À ÉTABLIR ?

A minima, les règles relatives aux prises de décision concernent les quorums* de présence et de vote. Il s'agit de vérifier si le nombre d'administrateurs présents requis ainsi que le nombre de voix nécessaires à l'adoption d'une décision sont atteints.

QUORUM DE PRÉSENCE

Si les statuts* ne précisent rien, l'OA ne peut prendre valablement des décisions que si 50% des administrateurs* sont présents ou représentés*.

Les associations peuvent prévoir des dispositions plus strictes, plus souples ou même aucun quota de présences. Des quotas spécifiques peuvent être, par exemple, souhaités pour certains cas particuliers (acceptation d'un nouveau membre, achats au-delà d'un certain plafond, le licenciement d'un travailleur,...). Les variantes sont multiples.

Par souci de bonne gouvernance, un quorum de présence inférieur à 50% est toutefois fortement déconseillé. La participation à l'OA est un engagement de chaque administrateur* pour lequel il engage sa responsabilité. Il importe que chacun soit totalement investi afin d'éviter que le pilotage de l'association ne repose que sur un nombre restreint d'administrateurs.



Une association ne peut pas fonctionner correctement avec des administrateurs* « fantômes » qu'on ne voit jamais.

Cela peut rendre impossible les réunions de l'OA. À cet effet, certaines asbl prévoient la possibilité d'exclure ou de ne pas renouveler le mandat des administrateurs* régulièrement absents.

LES ADMINISTRATEURS* REPRÉSENTÉS

En cas d'absence, un administrateur* ne peut se faire représenter par procuration* que si les statuts* l'autorisent. Dans ce cas, il doit être comptabilisé comme s'il était présent.

Attention : la procuration* ne peut être donnée uniquement qu'à un autre administrateur*.

[👉 [Modèle Fiche n°29](#)].



Pour s'aménager la preuve du respect des quorums, il est utile d'établir une « feuille de présence ». Ce document reprend la liste des membres de l'OA. Il suffira alors de la faire passer parmi les administrateurs*, qui devront la signer et mentionner s'ils sont porteurs d'une procuration*. La liste sera idéalement jointe au PV de la réunion.

SI LE NOMBRE DE PRÉSENCES N'EST PAS ATTEINT ?

Si le nombre requis d'administrateurs* n'est pas atteint, l'OA ne pourra pas décider. Les délibérations doivent être ajournées.

Attention : le quorum doit être respecté avant de commencer la réunion et pour toute sa durée. Si des administrateurs* quittent la réunion avant la fin et que les personnes présentes ne sont plus suffisantes pour prendre les décisions, celles-ci devront être reportées à la prochaine séance.





QUORUM DE VOTE

Si les statuts* ne précisent rien, une décision n'est adoptée par l'OA que si elle a obtenu la majorité absolue* des votes exprimés, c'est-à-dire 50% des votes +1. Les abstentions et les votes nuls ou blancs ne sont pas pris en compte pour le calcul des majorités.

Les associations peuvent instaurer dans leurs statuts d'autres majorités* comme par exemple une majorité relative* (=celle qui remporte le plus de voix), une majorité spéciale* (2/3, 4/5, etc.) ou même imposer l'unanimité*. Elles peuvent choisir d'assimiler les abstentions*, les votes blancs ou nuls à des votes défavorables. À nouveau, les variantes sont multiples.

De plus en plus d'associations prévoient qu'avant de passer au vote, les administrateurs favorisent le consensus*. Dans ce cas, le passage au vote formel ne se fera qu'en cas de désaccord.

PRINCIPE DE BASE, 1 ADMINISTRATEUR = 1 VOIX



La règle de base veut que tous les administrateurs* disposent d'un droit de vote égal lors de l'OA.

Les statuts* peuvent cependant décider de donner plus d'importance à certains membres ou prévoir une pondération des votes. C'est ce que l'on appelle le « *vote plural* ». Dans cette hypothèse, un membre = plusieurs voix. Ce mécanisme est surtout justifié dans certains cas où certains administrateurs* représentent des collectifs plus ou moins nombreux. Dans ce cas, cela permet d'équilibrer la représentativité de chacun. Le vote plural ne peut cependant pas entraver le principe de collégialité qui gouverne l'OA. Cela signifie qu'un administrateur* ne peut avoir un droit de veto ou un pouvoir de vote tel que celui des autres administrateurs* devient insignifiant.

PROCÈS-VERBAL



Les décisions de l'OA doivent être consignées dans un procès-verbal (PV) conservé au siège social de l'association. Ils doivent être signés par le président de l'association.

Le PV détaille :

- La date et le lieu de la réunion
- Les nom et prénom des personnes présentes, représentées, excusées ou absentes
- Tous les points à l'ordre du jour avec, à chaque fois, la décision qui a été prise (ou le fait qu'aucune décision n'a été prise, que le point est reporté, que l'on a besoin de plus d'informations pour se positionner,...)
- Le suivi des décisions (c'est-à-dire les actions à mener, par qui et pour quand)

Le PV fait l'objet de l'approbation des administrateurs* lors de la prochaine réunion de l'OA.



Si un administrateur* s'oppose à une décision prise par l'OA, le PV fera mention de son objection (on parle alors de « *désolidarisation* »).



Élection des administrateurs



Ce sont les statuts* qui doivent déterminer au sein de chaque asbl qui peut être administrateur* et les modalités de désignation. Le fonctionnement est propre à chacune. Toutefois quelques points de repères peuvent être donnés.

COMMENT SE PASSE LE VOTE ?

S'agissant de personnes, l'élection des administrateurs* se fait à « *bulletin secret* ». Cela veut dire que chacun va exprimer son vote en toute discrétion. Le modèle de vote le plus courant consiste à compléter un bulletin de vote que l'on dépose dans une urne. Les bulletins sont ensuite dépouillés et comptabilisés pour obtenir le résultat.

FAUT-IL UN NOMBRE DE VOTES MINIMUM ?

La règle générale est que pour être élu, il faut au minimum recueillir une « *majorité absolue* » des votes (la moitié des votants + 1).

Une autre règle peut être définie au niveau de l'association. Dans ce cas, cela doit être prévu dans les statuts*.



C'est aussi uniquement l'Assemblée générale (AG) qui peut suspendre ou exclure les administrateurs*. Pour ce faire, le point devra être inscrit à l'ordre du jour de la réunion de l'AG et les personnes concernées doivent avoir la possibilité d'être entendues. Si certains administrateurs* ont émis le désir de démissionner, cela sera également acté lors de l'AG.

QUI PEUT ÊTRE DÉSIGNÉ ADMINISTRATEUR* ?

Le plus souvent, les administrateurs sont élus parmi les membres de l'AG. Les membres désignent parmi eux un petit groupe pour gérer l'association.



Les statuts* peuvent toutefois prévoir que d'autres personnes que les membres effectifs* puissent être élus.

CONDITIONS À RESPECTER ?

Chaque asbl détermine les conditions à remplir pour devenir administrateur*. Chacune peut ainsi déterminer des critères auxquels les candidats doivent nécessairement satisfaire pour pouvoir postuler et être choisis pour le poste d'administrateur*. Par exemple : exercer une certaine profession, démontrer d'une expertise,...

À savoir :

Pour les Organisations de Jeunesse (OJ) et les Centres de Jeunes (CJ) agréés par la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'OA doit obligatoirement être composé d'un quota minimum de jeunes :



- OJ = au moins 2/3 de jeunes de moins de 35 ans
- CJ = au moins 1/3 de jeunes de moins de 26 ans



Pour être élu en tant qu'administrateur*, il faut être majeur (en raison de la responsabilité des actes à poser). Si l'OA souhaite faire une place à des plus jeunes, il est toujours possible de leur permettre de participer aux réunions en tant qu'invités.





COMMENT CHOISIT-ON LES ADMINISTRATEURS* ?

La loi n'exige pas de procédure stricte à cet égard. Chaque asbl doit organiser la manière de procéder. Dans tous les cas, il faut que les personnes désignées acceptent cette mission. En effet, cela demande d'endosser des responsabilités et d'y consacrer du temps.



Couramment, un appel à candidatures est lancé avant la tenue de l'AG. Les personnes intéressées se manifestent et présentent leur candidature. Elles se présentent en séance afin de permettre aux membres de l'AG de faire un choix éclairé.

QUELLE EST LA DURÉE DU MANDAT ?

La durée du mandat d'administrateur* doit être déterminée au sein de chaque asbl. Elle est très variable selon les situations. Elle peut être d'1 an, 3 à 6 ans ou d'une durée indéterminée. Le mandat peut être renouvelable ou non. C'est à chacun de s'organiser en fonction de ses réalités de terrain. Des durées longues peuvent permettre la stabilité dans la gestion, toutefois elles pourraient effrayer les candidats. À chaque situation son équilibre.

PUBLICITÉ DES NOMINATIONS

La nomination et la cessation de fonction des administrateurs doivent faire l'objet d'une publicité. Elles doivent faire l'objet d'une publication aux annexes du Moniteur belge* et la Banque Carrefour des Entreprises* (BCE). Pour ce faire, l'asbl doit compléter et déposer un formulaire (dans le mois) au greffe du tribunal de l'entreprise*.

Comme cela engendre des frais, certaines associations préfèrent éviter les mandats trop courts.

LE NOMBRE D'ADMINISTRATEURS ?*

La loi (CSA*) impose un nombre minimum de 3 administrateurs*. Les statuts* peuvent fixer un nombre minimal plus élevé.



Par exception, si l'association ne comporte que 2 membres, l'OA peut se limiter à 2 personnes. La bonne gouvernance s'exercera néanmoins plus aisément si l'AG* n'est pas composée des mêmes personnes : on recommande toujours d'avoir au moins une personne en plus dans l'AG.

Il n'y a pas de nombre maximum imposé mais il est conseillé d'en prévoir un dans les statuts* de l'asbl.

Par souci d'efficacité, il est préférable d'avoir un nombre réduit d'administrateurs* qui investissent pleinement leur fonction. Les OA composés de nombreux administrateurs sont plus difficile à réunir et augmentent la longueur des débats. Ils risquent également de diluer l'engagement de chacun.



Être administrateur : des obligations et des droits

Devenir administrateur*, c'est participer directement à la vie administrative, financière et politique d'une association. C'est prendre des décisions et poser des choix. Cela engendre des obligations et des droits.

1 DES OBLIGATIONS...

1 L'OBLIGATION D'INVESTIR SON RÔLE

Un administrateur a l'obligation d'exercer au mieux les missions pour lesquelles il a été nommé.

→ Obligations de moyen ou de résultat ?

En règle générale, l'administrateur a l'obligation de faire « *du mieux qu'il peut* ». On appelle cela une *obligation de moyen*. C'est-à-dire qu'il doit tout mettre en œuvre pour réaliser ses missions comme le ferait n'importe quelle personne « *prudente et diligente* ».

À titre d'exemple, une asbl qui organise un festival, comme n'importe quel organisateur raisonnable, ne pourra voir sa responsabilité engagée si, en raison du mauvais temps, le festival est en légère perte. Par contre, une asbl qui organise un festival sans faire de promotion, en signant des artistes au cachet élevé, en surévaluant manifestement le nombre de spectateurs et en s'écartant du budget voté à l'AG pourra voir la responsabilité des administrateurs engagée.

Seules certaines obligations sont dites *de résultat*. Ce sont les tâches qui doivent être absolument faites par les administrateurs. Elles sont généralement simples à réaliser ou découlent d'une obligation légale. Souscrire une assurance incendie ou pour les accidents de travail du personnel fait par exemple partie des obligations de résultat. S'il ne les réalise pas, l'administrateur ne pourra pas utiliser l'excuse d'avoir fait « *du mieux qu'il a pu* ».

→ S'intéresser et s'informer

S'il n'est pas toujours possible pour un administrateur d'être présent à toutes les réunions, il est important qu'il s'informe des décisions prises. En effet, comme les administrateurs de l'OA forment un collège [👉 Fiche n°03], tous assument les décisions prises collectivement (indépendamment de leur vote).

En cas de problème, un administrateur ne pourra dès lors pas se désolidariser en invoquant qu'il ne venait plus aux réunions depuis des mois, qu'il avait proposé sa candidature par sympathie ou pour atteindre un quota. Il ne pourra pas davantage utiliser l'excuse de ne pas s'être opposé à une décision parce qu'il n'avait pas les compétences nécessaires (Par exemple, pour comprendre un budget).

2 DEVOIR DE DISCRÉTION

Le devoir de discrétion oblige les administrateurs à limiter les informations internes qu'ils divulguent afin que les intérêts de l'association ne soient pas atteints.

3 L'OBLIGATION DE DÉCLARER UN CONFLIT D'INTÉRÊT

Lorsqu'un administrateur se trouve dans une situation de conflit d'intérêt de nature patrimoniale (qui a une valeur économique) il doit en informer l'OA. Sur ce point, il ne pourra ni participer aux débats ni au vote. Cela sera également mentionné dans le PV de l'OA.

Une situation de conflit d'intérêt se produit quand l'intérêt personnel d'un administrateur est différent de celui de l'association. Ce sera le cas, par exemple, lorsqu'un administrateur veut louer à l'asbl un bien dont il est le propriétaire.



2 ... ET DES DROITS

1 LE DROIT DE DEMANDER ET D'OBTENIR DES INFORMATIONS

Pour pouvoir exercer correctement sa mission, l'administrateur a le droit d'obtenir toutes les informations nécessaires ou pouvant éclairer les prises de décisions. L'idéal est évidemment que celles-ci soient transmises d'initiative avec l'ordre du jour avant les réunions de l'OA. Si ce n'est pas le cas, l'administrateur peut en faire la demande (généralement au président ou à la personne chargée de la délégation journalière).

Il y a quelques limites à ce droit d'information :

- Les informations doivent être liées à une décision ou une *compétence* de l'OA.
- Certaines *informations protégées* par le secret professionnel pourront ne pas être transmises. Ce sera également le cas pour les données privées protégées par le RGPD qui ne sont pas directement nécessaires à l'exécution du mandat d'administrateur.
- Ces informations ne peuvent être demandées pour un *intérêt privé* (conflit d'intérêt, concurrence...) ou dans le *but de nuire* à l'ASBL. L'intérêt social de l'association passera avant l'intérêt individuel d'un administrateur.

2 LE DROIT DE MARQUER SON DÉSACCORD

Lorsqu'un administrateur estime qu'une décision prise par l'OA est contraire à l'intérêt de l'association, il peut exiger que son désaccord et ses motifs soient inscrits dans le PV de l'OA. On dit dans ce cas qu'il se « *désolidarise* ». Cela peut être utile lorsqu'un administrateur estime que l'OA commet une faute en prenant une décision. La loi (le CSA*) indique que l'administrateur qui ne prend pas part à la décision et qui dénonce l'illégalité pourra être déchargé de sa responsabilité.

3 LE DROIT DE DÉMISSIONNER

Chaque administrateur peut donner sa démission à tout moment. Elle se formalise généralement dans une communication écrite envoyée à l'OA. Les raisons d'une démission peuvent être multiples (manque de temps, motifs privés,...). Elle est parfois utilisée par un administrateur pour marquer un profond désaccord avec les décisions prises par le reste de l'OA. Cela permet à l'administrateur démissionnaire de ne plus engager sa responsabilité pour les décisions ultérieures prises par l'OA.



UNE ASSURANCE ?

Même s'il ne s'agit pas d'un droit en tant que tel, certaines associations prennent une assurance « *R.C. Administrateur* ». Celle-ci couvre certains dommages financiers lorsque la responsabilité des administrateurs est engagée. Elle prend souvent en charge les frais de défense. Comme pour tous les contrats, il est important de lire les clauses pour connaître l'étendue de la couverture proposée par l'assurance.



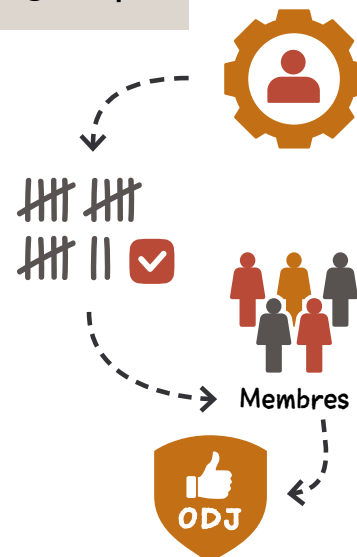
Déroulé de la réunion de l'AG ou de l'OA

Généralement les réunions de l'AG ou de l'OA se tiennent en 3 temps :

1

ACCUEIL, VÉRIFICATION DES PRÉSENCES ET VALIDATION DE L'ORDRE DU JOUR

- Le président - ou tout autre personne désignée - accueille les membres/administrateurs et vérifie les présences. Il s'agit ici de voir si le nombre de personnes nécessaires à la prise des décisions est bien atteint. Le cas échéant, il comptabilise également les procurations* remises par les personnes qui ne peuvent pas participer [➔ Fiches n°09 et n°12].
- Avant de commencer la réunion, les membres/administrateurs valident l'ordre du jour. Il peut être demandé aux membres/administrateurs s'ils ont des points de communication divers à ajouter à l'ordre du jour.



2

EXAMEN DES POINTS INSCRITS À L'ODJ

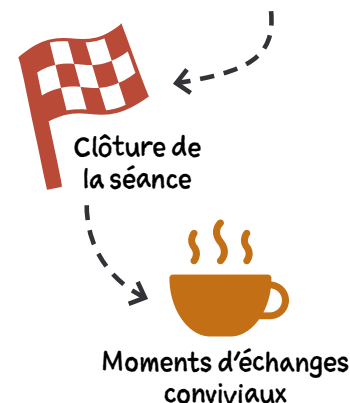
- Les points à l'ordre du jour sont ensuite passés en revue un par un. Les membres/administrateurs ont le loisir de prendre la parole pour exprimer leur point de vue, poser des questions, demander des éclaircissements.
- On procède au vote pour les points qui le nécessitent [➔ Fiches n°10 et n°12].
AG : approuver le budget*, les comptes, nommer de nouveaux administrateurs, modifier les statuts*,...
CA : engager un nouveau travailleur, décider de nouvelles activités, adopter le budget d'un projet,...
- Un secrétaire de séance consigne par écrit les débats et les décisions prises par l'AG/l'OA. Ils seront rapportés dans un procès-verbal* conservé au siège de l'association.



3

CLÔTURE

- Quand tous les sujets prévus à l'ordre du jour ont été traités, le président (ou la personne désignée) clôt la séance et remercie l'ensemble des participants.
- C'est souvent l'occasion de passer un moment plus convivial afin de permettre à toutes et tous d'échanger de manière plus informelle.



Budget et comptes annuels



Pour réaliser ses missions, une association a besoin de ressources : humaines (volontaires et/ou travailleurs) et matérielles (infrastructures, matériel

d'animation,...). Pour ce faire, elle mobilise des moyens financiers (cotisations, revenus d'activités, subventions*,...).

Au sein de chaque organisation, ceux-ci doivent être gérés en toute transparence et selon une conduite concertée.

En écho, le budget* et les comptes annuels sont des outils de bonne gouvernance et de pilotage financier. Ils sont utilisés pour permettre de décider des ressources à mobiliser et de l'affectation des moyens. Ils permettent également de réaliser le contrôle des décisions.

UNE OBLIGATION LÉGALE

Au sein d'une asbl, l'élaboration d'un budget* et la tenue des comptes sont des obligations imposées par la loi (CSA*). Impossible d'y échapper.

Si la forme du budget* est libre, les comptes et bilan doivent être établis selon des normes imposées.

LE BUDGET*



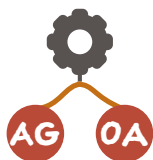
Le budget* détermine les recettes* et les dépenses* prévues sur une année.

Il fait la balance des rentrées et des sorties

pour contrôler qu'elles soient au minimum à l'équilibre.

ENTRE AG ET OA, RÉPARTITION DES RÔLES

L'élaboration du budget* et la tenue des comptes annuels sont assurées par l'Organe d'administration (OA) qui assure la gestion courante de l'asbl tandis que leur approbation et leur contrôle sont effectués par l'Assemblée générale (AG).



Quand les comptes sont exacts et que l'AG estime que les administrateurs ont correctement effectué leur travail, elle vote leur décharge [👉 Fiche n°17].

Les documents, ainsi que leur approbation doivent être effectués annuellement. C'est ainsi qu'une réunion de l'OA et de l'AG doit invariablement se tenir au minimum une fois par an. Tout administrateur et membre d'une asbl doit donc passer obligatoirement par l'examen du budget* et des comptes annuels.

LES COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels sont composés :

- Du compte de résultat qui établit les dépenses et recettes qui ont effectivement été réalisées au cours d'une année. Il contrôle l'exécution du budget*.
- Du bilan qui fait état de la santé financière de l'association à la fin de chaque année. Il contrôle la viabilité financière de l'association.



Loin d'être fun et souvent vu comme rébarbatif (chiffres, tableaux,...) et inaccessible (codes, jargon, concepts,...), l'examen du budget* et des comptes annuels est pourtant un élément essentiel de la vie d'une asbl. Par-là, on s'assure de pouvoir se donner les moyens de la réalisation des projets. Une saine gestion financière est primordiale pour que l'asbl puisse exercer ses missions sereinement et sur le long terme. Y consacrer le temps et l'attention nécessaires permet de définir les meilleurs choix pour rencontrer les objectifs poursuivis. C'est également un acte facilitant le contrôle interne et la bonne gouvernance.



La décharge aux administrateurs



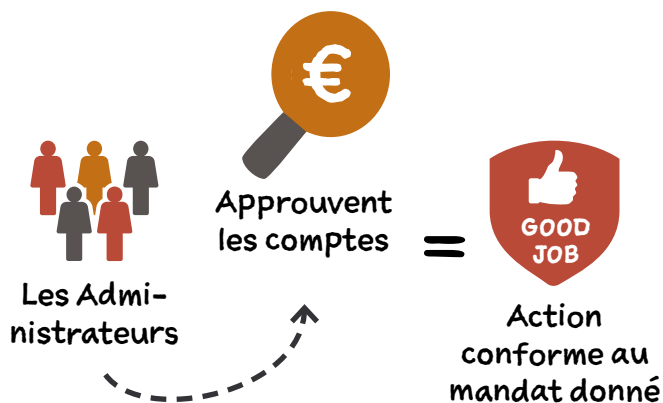
Lors de l'Assemblée générale (AG), la décharge aux administrateurs* est souvent votée rapidement et sans débat particulier. Quand tout se passe bien dans l'association, elle est vue comme une formalité. Mais que recouvre exactement cette notion ?

DÉCHARGE ?

Lorsque l'AG approuve les comptes annuels* [[Fiche n°16](#)], elle dit en réalité que ces comptes correspondent à la réalité.

Lorsqu'elle vote ensuite la décharge aux administrateurs pour l'année qui vient de s'écouler, elle dit que non seulement, les comptes correspondent à la réalité, mais qu'en plus, les administrateurs ont agi conformément au mandat donné par l'AG. En vulgarisant, cela signifie que les administrateurs ont effectué correctement leur travail.

La décharge libère les administrateurs de leur responsabilité à l'égard de l'association. L'association ne peut dès lors normalement plus se retourner contre les administrateurs pour une faute de gestion ou d'administration.



QUAND ET PAR QUI EST-ELLE VOTÉE ?

La décharge* aux administrateurs intervient lors de chaque Assemblée générale ordinaire après que l'Organe d'administration (OA) a exposé la situation financière et l'exécution du budget* de l'association. C'est donc un vote qui doit être chaque année inscrit à l'ordre du jour et qui est de la compétence exclusive de l'AG. Il doit être distinct du vote des comptes.



LES LIMITES DE LA VALIDITÉ DU VOTE



Comme le précise le CSA^{1*}, cette décharge n'est valable que si les comptes annuels ne contiennent ni omission, ni fausse indication qui auraient pour effet de dissimuler la situation réelle de l'association². Dans le cas, par exemple, où un administrateur détournerait de l'argent sans que cela ne soit évidemment mentionné dans les comptes, l'AG pourra toujours tenter une action en justice même si elle a voté une décharge.

S'il s'avère que l'AG était informée des actes contraires aux statuts* ou commis en violation du CSA par les administrateurs et qu'elle vote malgré tout la décharge aux administrateurs, cette dernière sera valable. Dans ce cas, il faut que cette information des irrégularités ait été mentionnée dans la convocation*.

1. Art. 9:20, CSA.

2. Cass., 12 février 1981, Pas., 1981, I, p.639.



UNE DÉCHARGE POUR CHACUN DES ADMINISTRATEURS OU POUR L'ENSEMBLE DE L'OA

Il n'y a pas de précision dans le CSA*. Souvent et quand tout va bien, le vote est général et vaut pour tous les administrateurs. Mais il n'y a aucune interdiction pour que ce vote soit individualisé et que seule une partie des administrateurs bénéficient de la décharge.

LA DÉCHARGE* PEUT ÉGALEMENT ÊTRE TOTALE OU PARTIELLE

Même s'il est conseillé de voter totalement contre la décharge* aux administrateurs lorsque des irrégularités apparaissent, il est possible pour l'AG de refuser la décharge* partiellement pour certains actes précis. Elle se réserve alors une possibilité de recours, mais limitée aux actes visés par la décision.

POSSIBILITÉ DU REPORT DE LA DÉCHARGE*



Si l'AG estime qu'elle n'a pas tous les éléments nécessaires pour se prononcer sur la décharge* (comptes incomplets, documents manquants,...), elle peut décider de refuser la décharge* et de reporter la décision à une AG ultérieure.

ACTER LES DÉCISIONS DANS LE PROCÈS-VERBAL DE L'AG

Il est conseillé aux associations d'indiquer dans le procès-verbal (PV)* les débats qui ont eu lieu autour de la décharge*. Même si la décharge* est au final positive, si un membre n'y est personnellement pas



favorable, il peut demander que son refus soit formellement inscrit dans le PV.



Le rapport d'activités



Sauf exception, le rapport d'activités n'est pas une obligation imposée. Il est toutefois assez généralisé. Son utilité est reconnue à plusieurs égards. Traditionnellement, il fait l'état des lieux de l'année écoulée.

QUOI ?

Le rapport d'activités, c'est une photo, un instantané de l'activité de l'association sur une année.

Il rassemble ce qui a été réalisé au cours d'une période et présente le parcours réalisé.



DANS QUEL BUT ?

L'utilité du rapport d'activités est multiple. Il peut être :

- **Un support de gestion :**
Il apporte un éclaircissement sur les comptes en leur donnant corps sous la forme d'actions concrètes.
- **Un justificatif :**
Pour les associations bénéficiant de subventions récurrentes, il constitue une obligation imposée par les pouvoirs publics qui requièrent de faire rapport des activités réalisées afin que les administrations puissent contrôler l'utilisation des moyens alloués. Il est, par exemple, obligatoire pour les Organisations de Jeunesse et les Centres de Jeunes agréés par la FWB.
- **Un outil pédagogique :**
C'est un excellent moyen d'introspection, d'évaluation et de projection.
- **Un outil de bonne gouvernance :**
Il donne de la transparence aux projets réalisés.
- **Un support de communication externe :**
Il peut être une vitrine de l'association. Être un outil de communication pour le public extérieur ou à l'intention des bénéficiaires.
- **La mémoire de l'association :**
Au fil du temps, il constitue une trace de l'histoire de l'association.

POUR QUI ?

Le rapport d'activités est d'abord adressé aux membres de l'AG. Il est généralement présenté lors de la réunion annuelle.



Cependant, en fonction de l'utilité qu'on lui donne, le rapport d'activités peut également être adressé à d'autres destinataires :

- Les pouvoirs subsidants
- Des sponsors, donateurs, mécènes
- Des partenaires
- Les bénéficiaires
- Le tout public
- ...

CONTENU ?



Sa forme et sa taille sont libres, mais il s'imprègne bien souvent des couleurs, des thématiques et des préoccupations de l'asbl.

Au-delà du résumé des activités passées, on peut y retrouver : l'organigramme de l'association, des photos des activités, des données chiffrées, des témoignages, les perspectives pour l'année à venir.



Il faut distinguer le rapport d'activités du « rapport de gestion ». Celui-ci concerne uniquement les structures classées au minimum dans la catégorie de grande asbl*. Celles-ci doivent rendre un rapport de gestion qui vise à produire une analyse des comptes annuels.



L'exclusion d'un membre

Même si ce n'est pas le moment le plus agréable dans la vie d'une association, il est parfois nécessaire d'avoir recours à l'exclusion d'un membre.

QUI EST COMPÉTENT ?



C'est l'Assemblée générale (AG) qui a cette compétence¹ exclusive. Il s'agit d'une disposition impérative*, les statuts* ne peuvent pas y déroger. Cela veut notamment dire qu'elle ne peut pas déléguer cette mission à une autre instance comme l'Organe d'administration (OA) par exemple. Les statuts* ne peuvent pas protéger une catégorie particulière de membres en indiquant qu'ils ne peuvent être exclus.

AVANT L'AG

Avant que la question de l'exclusion arrive devant l'AG, il n'est pas rare que le membre concerné soit d'abord entendu par les administrateurs* de l'association. Comme c'est l'OA* qui convoque l'AG et inscrit les points à l'ordre du jour, cette audition préalable permettra de juger de l'opportunité de soumettre ou non cette question à l'AG. Ce « *filtre* » en amont a ses limites. En effet, les membres ont le droit, en respectant certaines conditions, de mettre un point à l'ordre du jour. Et ce point peut évidemment concerner l'exclusion d'un membre. Qu'il émane des membres ou de l'OA, il est indispensable que ce point soit clairement mentionné dans l'ordre du jour joint à la convocation^{2*}. Il faut en effet veiller, durant toute la procédure, au respect des droits de la défense. Le point à l'ordre du jour communiqué dans les temps est indispensable pour que le membre sujet à une possible exclusion puisse présenter ses arguments. Cela implique également que le membre concerné ait connaissance des faits qui lui sont reprochés. Cette communication se fera au plus tard lors de la convocation à l'AG.

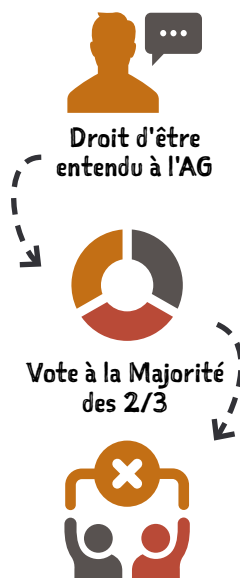


LORS DE L'AG

Si l'audition préalable par l'OA est facultative, la possibilité d'être entendu devant l'AG est un droit³ du membre visé par une éventuelle exclusion. Même si ce n'est pas expressément mentionné dans le CSA*, nous pensons qu'il peut aussi être représenté par son avocat. Outre le respect des droits de la défense, l'objectif est également que l'AG soit parfaitement informée avant de prendre sa décision.

Le vote de l'exclusion d'un membre ne peut se faire que si 2/3 des membres sont présents ou représentés*.

La décision n'est adoptée que si la majorité de voix des 2/3 est atteinte⁴. [➔ Fiches n°10 et n°25]



CONTROVERSE : CE MEMBRE PEUT-IL PARTICIPER AU VOTE ?

Il n'y a pas de précision dans le CSA*. Les règles relatives au conflit d'intérêt prévues dans la loi ne valent que pour l'OA. S'il peut sembler étrange qu'un membre vote sur une motion relative à sa propre exclusion, rien dans la loi ne permet de l'en empêcher. Les statuts* peuvent, cependant, prévoir des règles de bonne gouvernance qui organiseraient les questions de vote des membres en cas de conflit d'intérêt⁵.



ET SI CE MEMBRE EST AUSSI ADMINISTRATEUR ?

Si les statuts* prévoient que pour être administrateur, il faut être membre de l'asbl, la perte de la qualité de membre entraîne par conséquent, la perte de la qualité d'administrateur⁶. Si les administrateurs peuvent être choisis en dehors de membres, il faudra également voter sa révocation de l'OA.

1. Art. 9:12, CSA.
2. Art. 9:23, CSA.
3. Art. 9:23, CSA.
4. Art. 9:23, CSA.
5. M. DAVAGLE, *Mémento des ASBL*, Kluwer, Liège, 2022, p.265.
6. C. MEROLLA, *ASBL Aspects civils et fiscaux*, COJ, Bruxelles, 2005, p.53.





LE MEMBRE EXCLU PEUT-IL EXIGER LE REMBOURSEMENT DE SA COTISATION ?



La règle veut qu'un membre exclu ne puisse pas réclamer le remboursement des cotisations* qu'il a versées. Cela vaut également pour les avoirs de l'association. Les statuts* pourraient cependant prévoir que les membres exclus ont un droit de reprise de leur apport⁷. Sauf cas exceptionnels, il est déconseillé d'intégrer pareille mention dans les statuts* d'une asbl.

LE MEMBRE PEUT-IL FAIRE APPEL DE LA DÉCISION ?

Oui. En cas d'exclusion, un membre peut faire appel de la décision auprès des tribunaux compétents. Le tribunal vérifiera si la procédure a été respectée (convocation, droit de la défense, majorité spéciale,...). En ce qui concerne les motifs, le tribunal saisi se contentera de vérifier que la décision de l'AG respecte le principe de proportionnalité.



LE REGISTRE DES MEMBRES



La mention de l'exclusion d'un membre devra être inscrite dans le registre des membres.

ACTER LA DÉCISION DANS LE PV

Le résultat du vote doit être mentionné dans le procès-verbal* de l'AG. La décision ne doit pas être motivée.



7. Art. 9:23, CSA.



Faire la réunion d'AG en distanciel



Il est possible, en respectant plusieurs conditions, de tenir en partie son Assemblée générale (AG) en distanciel. Pour l'organiser, il faut passer par plusieurs étapes.

LE CHOIX DE LA PRÉSENCE OU DE LA DISTANCE ?

Chaque association doit d'abord faire ce choix en fonction de sa réalité de terrain. Ces deux possibilités ont leurs avantages et leurs inconvénients. Faire son AG à distance permet de rassembler facilement des membres éloignés géographiquement. Elle élimine le temps perdu dans les trajets et elle permet aux personnes à mobilité réduite de pouvoir assister plus facilement aux débats. Les confinements successifs ont montré les limites des écrans : moins de liens humains, fracture numérique, difficulté de concentration, problème de connexion ou de micro... Veut-on que l'AG soit aussi un moment de fête ou de rencontres ? Ou faut-il organiser rapidement une AG extraordinaire sur un point court, mais important ? En fonction des circonstances, le choix variera.

QUI DÉCIDE ?

C'est l'Organe d'administration (OA) qui prend cette décision. Il peut aussi décider de ne pas organiser du tout d'AG à distance. Mais il peut aussi permettre aux membres de participer à distance à l'AG grâce à un moyen électronique mis à disposition par l'asbl¹. Il s'agit d'un choix laissé aux membres : l'OA doit toujours laisser la possibilité aux membres qui le souhaitent d'assister à l'AG en présentiel.



LES CONDITIONS :

1 QUELQUES PERSONNES PRÉSENTES AU MÊME ENDROIT

Pour qu'une partie de l'AG puisse avoir lieu en distanciel, il est nécessaire, en plus de la décision de l'OA, que se réunissent dans un endroit physique « *les membres du bureau* ». Le CSA* précise en effet que ces derniers : « ne peuvent pas participer à l'Assemblée générale par voie électronique »². Le CSA* ne précise pas exactement qui sont ces « *membres du bureau* ». Il ne s'agit pas de l'OA. Il ne faut pas non plus confondre cette notion avec celle du bureau qui est parfois créée au sein de l'OA pour traiter de questions particulières. Dans l'attente d'une clarification, il est conseillé qu'un ou deux membres qui ne sont pas administrateurs* soient physiquement présents pour veiller au bon déroulement de l'AG. Il semble également indispensable que le président de l'association et un autre administrateur* soit également présent³. Il n'est pas inutile non plus qu'une personne chargée de l'aspect technique se joigne au groupe pour résoudre les problèmes informatiques qui surviendraient pendant l'AG. L'AG a donc, au moins pour quelques personnes, toujours lieu en présentiel.



2 LA CONVOCATION

Il faut donc que la convocation* à l'AG mentionne le lieu physique où seront réunis les membres qui le souhaitent et le bureau (cf. ci-avant). Le CSA* précise que tous les membres qui assistent en ligne à l'AG sont « *réputés présents à l'endroit où se tient l'Assemblée générale* »⁴. Il faudra également que la convocation décrive précisément les procédures relatives à la participation à distance.

1. Art. 9:16/1, §1er, CSA.

2. Art. 9:16/1, §1er, CSA.

3. M. DAVAGLE, *Est-il possible de tenir une assemblée générale en distanciel ?*, Bulletin juridique et social, Avril 2022, p.14.

4. Art. 9:16/1, §1er, CSA.



3 L'IDENTIFICATION ET L'INFORMATION

L'asbl doit toujours être en mesure de contrôler la qualité et l'identité des membres qui suivent l'AG à distance. Les membres qui ne sont pas présents physiquement doivent toujours avoir accès aux débats (directement et simultanément). Ils doivent être en mesure de poser leurs questions et de participer aux discussions. Ils doivent évidemment pouvoir voter.



4 LE PROCÈS-VERBAL

Si, pendant l'AG à distance, il y a eu des problèmes techniques, ils doivent être mentionnés dans le procès-verbal*. Celui-ci sera signé par les « *membres du bureau* » (cf. ci-avant).

PARTICULARITÉ : LE VOTE À DISTANCE AVANT L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



Pour pouvoir permettre aux membres qui le souhaitent de voter à distance sous forme électronique avant l'AG, il faut que les statuts* le prévoient et que ces mêmes statuts précisent les modalités du vote. Comme pour la participation à distance, l'association

doit être en mesure de contrôler la qualité et l'identité du membre qui vote. La manière dont ce contrôle est fait doit être reprise dans les statuts.

POINT D'ATTENTION : LE VOTE SECRET

Certaines associations prévoient que certains votes soient réalisés à bulletin secret. Les associations qui organisent des AG à distance devront veiller à respecter cet impératif tout en étant en mesure de connaître la qualité et l'identité des membres qui votent. Il faut dès lors que l'asbl soit munie d'un outil numérique qui permet de connaître l'identité des votants sans connaître le contenu de leur vote.



Quel rôle pour les travailleurs au sein de l'AG et de l'OA ?

Pour les associations qui ont des travailleurs, la question de leur rôle au sein des organes de gestion de l'asbl est importante. La participation ou non de l'équipe à la réunion de l'Assemblée générale (AG) ou de l'Organe d'administration (OA) est propre à chaque asbl.

1 PARTICIPATION À L'AG

PARTICIPATION ... OU PAS ?

Dans de nombreuses associations, il est courant que les travailleurs assistent à l'Assemblée générale (AG). Leur participation peut se faire moyennant diverses modalités. Intégrer les travailleurs à l'AG n'est toutefois pas une obligation. Il est tout à fait loisible pour les associations de ne prévoir aucune possibilité de participation des travailleurs à l'AG.

PARTICIPATION AU SIMPLE TITRE D'INVITÉ ET OBSERVATEUR

Les travailleurs peuvent assister à l'AG au simple titre de personnes « invitées ». Cela signifie qu'ils peuvent assister aux débats sans y prendre part. L'AG est le lieu où est planifiée l'année à venir. Intégrer les travailleurs qui devront concrètement mettre en œuvre les orientations votées par les membres est porteur de sens. Cela doit permettre à l'équipe de mieux comprendre les attentes et les décisions de l'AG.



L'AG étant aussi pour beaucoup un moment festif, la simple présence des travailleurs est aussi l'occasion de créer du lien entre toutes les personnes qui participent à la vie de l'association (membres, volontaires, travailleurs,...).

PARTICIPATION AU TITRE D'INVITÉ AVEC VOIX CONSULTATIVE

Le rôle de l'équipe peut aussi être actif. Certaines asbl font le choix d'octroyer une voix consultative* aux travailleurs (à toute ou partie de l'équipe, sur tous ou partie des points à l'ordre du jour). Ils peuvent alors exprimer leur opinion au regard de leur expertise de terrain. Cela permet à l'AG de d'alimenter ses débats en ayant des retours précis des réalités quotidiennes. Dans ce cas, elle se dote d'un éclairage, d'une expertise supplémentaire pour prendre ses décisions.

PARTICIPATION EN QUALITÉ DE MEMBRE EFFECTIF

Dans certaines associations, les travailleurs peuvent être membres effectifs* de l'asbl. Dans ce cas, ils participent pleinement aux débats et aux prises de décisions de l'AG. Cela démontre d'une participation intégrée de l'ensemble des parties prenantes de l'association. Cela peut toutefois présenter des inconvénients dans des situations délicates où l'intérêt de l'association est différent de l'intérêt des travailleurs. Pour répondre à ce risque d'intérêt contraire, les associations limitent souvent le nombre de travailleurs pouvant être membre. Les statuts* prévoient alors que les travailleurs ne peuvent pas représenter plus d'un certain pourcentage de la totalité des membres effectifs*.



UN SOUTIEN À L'OA

Qu'ils participent ou non à l'AG, les travailleurs (et plus particulièrement la personne chargée de la direction ou la coordination de l'association) sont souvent impliqués pour soutenir l'Organe d'administration (OA) dans l'organisation de l'AG en :

- Réalisant les documents comptables, le rapport d'activités,...
- S'occupant de la logistique (réservation du lieu, catering, préparation des documents administratifs,...)
- Soutenant le président de séance dans l'animation de la réunion (tenue de la liste des présence, comptage des votes, prise de notes, présentations de certains points,...)
- ...



2 PARTICIPATION À L'OA

LE TRAVAILLEUR PEUT-IL ÊTRE UN ADMINISTRATEUR ?



La loi (CSA*) ne l'interdit pas formellement. Il y a cependant des balises à respecter.

Comme l'OA est considéré comme l'employeur du travailleur, il faut

que les deux rôles se distinguent clairement. Le travailleur-comptable d'une association ne pourra dès lors pas être l'administrateur-trésorier.

Le travailleur-administrateur doit toujours exécuter ses tâches salariées sous l'autorité de l'asbl.

Il faudra également respecter les règles relatives au conflit d'intérêt. Comme c'est l'OA qui décide par exemple des augmentations salariales ou des licenciements le travailleur concerné par la mesure ne pourra prendre part ni au débat ni à la décision.

Il est à noter que certains subsides à l'emploi (comme Actiris) interdisent que les travailleurs subsidiés soient également administrateurs.

AU-DELÀ DE LA POSSIBILITÉ, L'OPPORTUNITÉ ?



L'association qui permet aux travailleurs d'être administrateurs devra réfléchir à l'opportunité de recourir à une telle possibilité au regard des règles de bonne gouvernance. En effet, comment un travailleur-administrateur se positionnera-t-il sur les questions qui concernent ses collègues directs ? Comment opérera-t-il des choix entre différents projets à réaliser ? Il est plus que probable que ce cumul de fonctions mette le travailleur dans une position inconfortable.

D'autres solutions existent pour intégrer les travailleurs aux travaux de l'OA comme la possibilité de les inviter ponctuellement aux réunions pour qu'ils présentent certains points précis.

LE CAS PARTICULIER : L'AUTOGESTION

Certaines associations, pour des raisons historiques ou politiques, font le choix de « l'autogestion ». Elle peut être définie comme une série de pratiques dynamiques qui redistribuent le pouvoir afin d'avoir un système de prise de décisions le plus horizontal et décentralisé possible.

Dans ces structures qui se fondent sur l'intelligence collective, les travailleurs jouent un rôle plus important voire central dans la gestion générale et quotidienne de l'association.



LE RÔLE DU DIRECTEUR OU DU COORDINATEUR : AU-DELÀ DE LA DÉLÉGATION JOURNALIÈRE ?



Souvent et pour soulager l'OA, la délégation journalière est exercée par le directeur ou le coordinateur de l'association. Dans ce cas, ce travailleur au rôle particulier prend seul une série de décisions relatives à la vie quotidienne de l'association. Il est à la fois à la tête des travailleurs et responsable d'une série de tâches déléguées par l'OA. Au-delà de la délégation journalière, c'est lui qui fait le lien entre l'OA et les autres travailleurs. Il est souvent, en raison de son expertise et sa fonction particulière, « invité permanent » à l'OA. Il veille à ce que les différents organes (AG/OA), les volontaires et les travailleurs collaborent au mieux.



Comptable, trésorier, commissaire et vérificateur aux comptes. Qui est qui et qui fait quoi ?



Chaque année, toute asbl est tenue d'élaborer un budget* et de tenir une comptabilité [📄 Fiche n°16]. Ces tâches sont pilotées par l'Organe d'administration*

(OA) sous le contrôle de l'Assemblée générale* (AG). Le fait d'appartenir au secteur associatif induit parfois la fausse croyance que la tenue de ces documents est plus simple ou moins importante que dans une société commerciale. Pourtant, aux yeux de la loi, une asbl est une entreprise (presque) comme une autre. Pour s'acquitter de leur responsabilité, les instances font bien souvent appel à des fonctions internes et/ou experts externes pour les accompagner (comptable, vérificateur, commissaire,...).

LE TRÉSORIER

Bien que ce ne soit pas obligatoire, l'usage veut que la majorité des asbl désignent un trésorier au sein des membres de l'OA. En effet, chaque asbl peut choisir de dispatcher certaines tâches parmi les administrateurs* afin de permettre un fonctionnement plus efficace.

Le périmètre de la fonction du trésorier est défini au sein de chaque organisation. Cela figure dans les statuts* ou, simplement, dans les notes de fonctionnement interne (règlement d'ordre intérieur* ou autre). Le plus souvent sa tâche vise à garantir une

bonne gestion financière et la bonne utilisation des fonds financiers de l'association.

Il supervise la bonne tenue des comptes annuels en articulation avec les autres intervenants.



LE COMPTABLE

Le comptable est un appui opérationnel à l'OA pour tenir les comptes annuels de l'association. Il fait partie de l'équipe ou est un prestataire externe. C'est lui qui réalise l'enregistrement des recettes et des dépenses* selon le format imposé par la loi.

Il est un appui au quotidien pour l'OA mais peut également être une ressource à l'AG pour répondre aux questions précises des membres.



Le comptable travaille en relais avec les personnes habilitées au sein de l'asbl pour opérer la gestion journalière. Selon les cas, cela peut être la direction de l'association et/ou un administrateur* désigné à la fonction de trésorier.



Le recours à un comptable pour effectuer l'encodage des pièces comptables (factures, relevés bancaires,...) n'est pas obligatoire ni automatique. C'est une expertise qui peut être acquise par d'autres personnes (gestionnaire administratif ou secrétariat). Dans ce cas, on aura recours au comptable uniquement pour effectuer la clôture des comptes et contrôler la bonne application des normes comptables.





LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

En fonction de la catégorie* à laquelle elles appartiennent, certaines asbl sont tenues par la loi (CSA*) de désigner un ou plusieurs « *commissaire(s) aux comptes* ». Ce dernier a pour mission de contrôler la gestion financière de l'association. C'est un métier protégé. Il doit obligatoirement être membre de l'Institut des réviseurs d'entreprise (<https://www.ibr-ire.be/fr>). Le commissaire, dont la nomination et la fixation de la rémunération sont effectuées par l'AG, est nommé pour une durée de 3 ans.



GRANDE ASBL ?

Selon la loi, entre dans la catégorie « *grande asbl* », les associations qui emploient plus de 100 travailleurs ou dépassent deux des trois critères suivants :

- 50 travailleurs
- 1.000.000 € de chiffre d'affaires
- 4.500.000 € de total bilantaire

Seules les associations reprises dans la catégorie* des grandes asbl sont concernées par l'obligation de nommer un commissaire. Dans le secteur Jeunesse, cela relève de l'exception. Même si elles ne sont pas concernées, les asbl ont toutefois la liberté d'y faire appel. Soit cela figure dans les statuts, soit c'est une décision interne.

Même si leur mission globale peut sembler similaire, un commissaire et un vérificateur ne répondent pas aux mêmes exigences et procédures. Au contraire du commissaire aux comptes, qui doit obligatoirement être membre de l'Institut des réviseurs d'entreprise et être nommé par l'AG, la mission de vérificateur aux comptes peut être exercée par toute personne désignée par l'OA ou l'AG.

LE VÉRIFICATEUR AUX COMPTES



La fonction de « *vérificateur aux comptes* » n'a aucun fondement légal. C'est un usage qui s'est répandu afin de permettre à l'AG de s'appuyer sur une expertise afin d'assumer sa responsabilité dans le contrôle des comptes annuels. Cette mission est donc d'ordre interne. Si elle a le même objectif, elle ne doit pas être confondue avec la fonction de commissaire.

Il est recommandé de faire appel à un professionnel du chiffre (expert-comptable, réviseur ou toute autre personne disposant des compétences utiles). Évidemment, on ne confiera pas cette mission à un des administrateurs*, afin d'éviter tout conflit d'intérêt.

€	Comptable	Trésorier	Commissaire aux comptes	Vérificateur aux comptes
Quoi ?	Soutien opérationnel à l'OA	Soutien à l'OA	Soutien à l'AG	Soutien à l'AG
Qui ?	Prestataire externe (Bureau comptable) ou interne à l'asbl (salarié)	Interne à l'asbl (membre de l'OA)	Externe à l'asbl (obligatoirement membre de l'institut des réviseurs d'entreprise)	Interne (membre AG) ou externe à l'asbl (partenaire/volontaire externe)
Mission ?	Tient les comptes de l'asbl	Garantit la bonne gestion financière de l'asbl et supervise la tenue des comptes annuels	Contrôle la gestion financière de l'asbl (selon un cahier de charge préétabli par la loi)	Contrôle la gestion financière de l'asbl (selon un cahier de charge libre défini au sein de chaque asbl)
CSA ?	Non obligatoire	Non obligatoire	Obligatoire pour certaines asbl	Non obligatoire

Qui est qui ? Président, secrétaire et trésorier



Au sein d'une asbl, c'est l'Organe d'administration (OA) qui assure la gestion courante de l'asbl. Le fait

que les administrateurs* agissent collégalement n'empêche pas que des rôles particuliers puissent être donnés à certains d'entre eux. Beaucoup d'associations font le choix de désigner un président, un trésorier et un secrétaire.

UNE POSSIBILITÉ OU UNE OBLIGATION ?

La désignation des fonctions de trésorier ou secrétaire au sein des membres de l'OA n'est pas une obligation. Elle n'est pas imposée par la loi (CSA*). Il n'y a que la désignation d'un président qui est obligatoire. Pour les autres postes, c'est juste une possibilité dont peuvent se saisir les administrateurs* pour faciliter le fonctionnement de l'association. D'autres rôles peuvent être imaginés en fonction des besoins (un vice-président, un responsable infrastructure, un vice-président politique,...).



UNE ORGANISATION PROPRE À CHACUN



S'il n'y a pas de règle, pour les asbl qui choisissent de procéder à la désignation de fonctions internes, on peut dégager quelques généralités dans l'attribution des tâches.

L'attribution de fonctions est une répartition de rôle à l'intérieur de l'association. Elle peut être formalisée dans les statuts*, dans un règlement d'ordre intérieur*, dans une note de fonctionnement interne ou encore dans une décision des instances. Les modalités sont propres à chaque asbl. Le périmètre de chaque fonction est défini au sein de chaque organisation.

Le président

En général, le président assure la représentation institutionnelle de l'association. Il joue un rôle d'organisation et de coordination générale des instances. C'est à lui qu'on attribue la responsabilité de convoquer et animer les réunions de l'OA et de l'Assemblée générale (AG). La loi (CSA*) précise qu'il signe les procès-verbaux de l'OA.

Le trésorier

Le plus souvent sa tâche vise à garantir une bonne gestion financière et la bonne utilisation des fonds financiers de l'association. Il supervise la bonne tenue des comptes annuels.

Le secrétaire

En général, le secrétaire est responsable de la tenue des actes légaux et administratifs relatifs au statut d'asbl. Ainsi, il peut s'agir de la rédaction de l'ordre du jour et des convocations des réunions d'instance, de l'établissement de la liste de présences, de la rédaction des PV, de la conservation et le classement des documents des instances, de la tenue du registre des membres,...

Dans certaines asbl, lorsqu'il y a désignation de fonctions internes, les personnes qui les occupent constituent parfois ce que l'on appelle le Bureau (ou « le Comité »). Quand il existe, celui-ci est habilité à prendre certaines décisions. Il a souvent pour mission de préparer l'ordre du jour de l'OA et de traiter de certains éléments de la gestion courante ou de la prise en main de questions urgentes.



Puisqu'il s'agit d'une répartition de tâches interne, l'OA reste aux commandes. Si un trésorier prépare et fait le suivi des documents comptables et budgétaires, c'est bien l'OA qui vérifie la bonne exécution de cette fonction. C'est l'OA qui doit veiller à ce que les mesures de bonne gestion financière soient adoptées.



Se préparer à une réunion d'AG



Participer à l'Assemblée générale (AG), c'est une responsabilité, un engagement. C'est un acte concret que l'on pose pour une association qui porte un projet commun, projet qui nous tient à cœur. Il est nécessaire de s'y préparer au mieux.

ÊTRE AU FAIT

Lors de l'envoi de la convocation*, une série de documents et annexes est envoyé. Il est indispensable de les lire avant la réunion.



Prendre le temps de lire ces documents permet de s'appropriier les contenus à l'avance, d'échanger ou de consulter d'autres personnes avant la réunion. Cela permet parfois d'éclaircir l'un ou l'autre point ou de faciliter la compréhension. Il est important de pouvoir mesurer les conséquences des décisions qui seront prises lors de l'AG et se préparer permet d'aborder cette réunion plus sereinement.

LA VISIO

Une réunion en distanciel se prépare aussi. Un test micro, caméra, connexion est parfois bien utile et une connexion un peu en avance permet de ne pas louper le début des échanges à cause d'un souci technique.



Si la réunion se passe en visio, il peut être pertinent de ne pas se retrouver seul derrière son écran, mais de se rassembler à plusieurs pour pouvoir échanger durant les pauses ou demander des éclaircissements si nécessaire. Le lieu choisi pour la visio est important également. Prévoir un endroit calme où on ne sera pas dérangé, où on est bien installé. Un endroit où on a tout ce qu'il faut à portée de main.

SI C'EST LA PREMIÈRE FOIS : SE FAIRE ÉPAULER, PARRAINER



Quoi qu'il en soit, on n'est jamais seul à une AG. Il ne faut pas hésiter à demander conseil aux autres, poser des questions, demander comment ça se passe habituellement dans son asbl.

Au mieux on se préparera à cette rencontre, au plus on pourra la vivre sereinement et en profiter pour voir, découvrir, apprendre et s'engager pour son association.

DÉCIDER

Voter, c'est une responsabilité. Il est important de pouvoir voter en connaissance de cause, d'avoir une vision claire du positionnement qu'on souhaite adopter. Cela permettra de ne pas être fragile face aux éventuelles pressions. En effet, en fonction des enjeux, il peut arriver que certains groupes de pression se forment. Il est bon de l'anticiper.

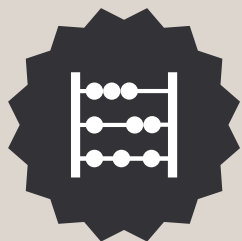
VOTER



Lorsqu'on vote à l'AG, ce n'est pas toujours en son nom propre. En effet, dans certains cas, la position qu'on adoptera représentera un groupe, une association membre, une locale, ... Dans ce cas, dans l'idée d'être bien préparé, il est important d'avoir consulté ceux que l'on va représenter et de s'assurer de la position à défendre. Quand les débats nous éloignent de « *ce qui était prévu* », certains temps de pause peuvent être prévus ou demandés. Cela permet de retourner vers ses instances pour s'assurer d'aller dans la bonne direction. En effet, être bien préparé, ce n'est pas forcément tout prévoir ou tout savoir. C'est au moins anticiper ce qui peut l'être.



Votes à l'AG : calcul des quorums de présence et de votes



Pour que les décisions soient valables lors de l'Assemblée générale (AG), la loi (CSA*) requiert que des quorums de présence* et de votes* soient

respectés. Pour les comptabiliser, il faut suivre quelques principes.

QUORUM ?

Le quorum est un nombre qu'il faut atteindre pour qu'une décision puisse être prise ou votée.

Le quorum de présence* est le nombre de personnes qui doivent être présentes à l'AG pour que le point puisse être analysé tandis que le quorum de vote* est le nombre de votes positifs qui doit être atteint pour qu'une décision soit adoptée

1

RAPPEL DES QUORUMS

Objet ¹	Quorum de présence	Quorum de vote
Règle générale	1/2	1/2 + 1
Modification statutaire	2/3	2/3
Modification de l'objet ou du but social	2/3	4/5
Exclusion d'un membre	2/3	2/3
Dissolution volontaire	2/3	4/5

Si les statuts* ne précisent rien, l'AG est valablement composée si la moitié des membres sont présents ou représentés* (par procuration). Les associations peuvent prévoir des règles plus ou moins exigeantes ou indiquer dans leurs statuts* qu'aucun quorum de présence* n'est requis.

[➔ Fiche n°09].

En principe, une décision est adoptée lorsque la majorité des membres sont d'accord. C'est-à-dire qu'il faut rassembler au moins 50% des votes + 1. C'est ce qu'on appelle la « majorité absolue »*.

Il est toujours possible que les statuts* prévoient des variantes. Ils peuvent prévoir que certaines décisions soient prises selon une majorité relative*, une majorité spéciale (2/3, 4/5, etc.) ou même imposer l'unanimité.

[➔ Fiche n°10].

Le CSA* estime que certaines décisions prises par l'AG sont à ce point importantes qu'elles nécessitent qu'un quorum de présence* particulier soit respecté et que l'approbation passe par une « majorité spéciale* ». Ce terme est utilisé pour définir toutes les majorités supérieures à la majorité absolue*. Les statuts* peuvent toujours être plus exigeants.

1. D'autres dispositions sont prévues en cas de dissolution et liquidation en un seul acte, de fusion-scission ou de transformations de l'asbl en d'autres statuts juridiques. Etant exceptionnelles, elles ne sont pas abordées dans cette fiche.



CALCUL DU QUORUM DE PRÉSENCE

Comment le quorum de présence est-il calculé ?

Pour calculer le quorum de présence*, il faudra connaître :

1 Le nombre exact de membres effectifs* dans l'asbl

2 Le nombre exact de membres effectifs* présents à l'AG

3 Le nombre exact de procurations* valablement données à l'AG

4 La fraction particulière de présence requise pour la prise de décision

Prenons exemple :

L'association « *Comme un poisson dans l'eau* » est chargée de la protection des milieux aquatiques en Région wallonne.

Lors de son AG, elle procède :

- À l'adoption des comptes annuels
- Et souhaite également étendre son activité à la protection des espaces forestiers

Dans son registre des membres, il est mentionné que cette asbl est composée de 42 membres **1**. Lors de l'AG, 14 membres sont physiquement présents **2**. Parmi les membres absents, 12 ont donné une procuration* valable **3**.

Pour que les comptes annuels soient valablement adoptés :

- S'il est nécessaire que 1/2 des 42 membres soient présents ou représentés***4**. Cela représente 21 membres effectifs.
- Pour atteindre ce quota, tant les membres physiquement présents [14] que les procurations valablement données [12] seront comptabilisées.
- L'association « *Comme un poisson dans l'eau* » pourra adopter ses comptes annuels puisque 26 membres sont présents et représentés et que seulement 21 sont requis.

Pour que la décision d'extension des activités soit valablement prise :

- Il est nécessaire que 2/3 des 42 membres soient présents ou représentés***4**. Cela représente 28 membres effectifs*.
- Pour atteindre ce quota, tant les membres physiquement présents [14] que les procurations* valablement données [12] seront comptabilisées.
- L'association « *Comme un poisson dans l'eau* » ne pourra pas modifier son but social puisque seuls 26 membres sont présents et représentés* en lieu des 28 requis.





LE QUORUM DE PRÉSENCE DOIT-IL ÊTRE RESPECTÉ TOUT LE LONG DE L'AG ?

C'est au moment du point traité que le quorum doit être respecté. Nous conseillons qu'en cas d'arrivée tardive ou de départ prématuré d'un membre lors de l'AG, ce fait soit mentionné dans la liste de présence signée ou dans le PV de l'AG. Il appartient à l'AG de démontrer que le quota de présence était bien respecté en cas de contestation ultérieure.



Dans l'hypothèse d'une AG valablement organisée en distanciel, les membres derrière leur ordinateur seront considérés comme physiquement présents.

QUE SE PASSE-T-IL SI LE QUORUM DE PRÉSENCE N'EST PAS ATTEINT ?

Si le quorum de présence n'est pas atteint, le point ne peut pas être soumis aux votes. La loi prévoit généralement que, dans cette hypothèse, une autre AG peut être réorganisée en laissant passer un délai de 15 jours. Lors de cette seconde AG le quota de présence ne devra plus être respecté. Cette mesure permet d'éviter que certains membres n'aient recours à « la politique de la chaise vide » afin d'éviter qu'un point litigieux soit débattu.



Des associations (surtout celles qui ont beaucoup de membres) sont parfois certaines à l'avance de l'impossibilité d'atteindre le quorum de présence requis lors de l'AG. Dans un même envoi, elle convoque alors une première AG et 15 jours plus tard une seconde en indiquant qu'il est probable que la première AG soit très brève (un simple constat de l'absence de respect du quota). Cela a le mérite de l'efficacité, (le déplacement de membres pour une AG qui n'aura pas lieu à défaut de respect du quota est évité) mais cela vide aussi le texte légal de sa substance (la première AG devient pratiquement fictive ou de pure forme).





CALCUL DU QUORUM DE VOTE

Comment est calculé le quorum de vote ?

Une fois le quorum de présence atteint, la motion peut être soumise aux votes.
Pour calculer le quorum de vote, il faudra connaître :

1 Le nombre exact de votants
= membres effectifs présents à l'AG + procurations valablement données à l'AG

2 Le nombre exact de votes pour ou contre une proposition

3 Le nombre exact d'abstentions, de votes nuls ou blancs

4 La fraction particulière de votes requis pour la prise de décision

Comptabilisation des abstentions des votes nuls ou blancs

Le CSA prévoit généralement que ne sont pas prises en compte les abstentions « *au numérateur ni au dénominateur* »¹. Celles-ci doivent donc être déduites du nombre de votants et de la comptabilisation des votes. Les personnes qui s'abstiennent s'en remettent donc aux votes exprimés par les autres membres.



Attention : Les statuts peuvent prévoir que les abstentions sont assimilées à des votes négatifs. Dans ce cas, il faudra les comptabiliser pour vérifier que le quorum de vote est atteint. Dans ce cas, les quorums sont rendus plus difficiles à atteindre.

Reprenons l'exemple ci-avant concernant l'extension de l'activité de l'association à la protection des espaces forestiers.

L'asbl « *Comme un poisson dans l'eau* » aurait cette fois un quorum de présence de 35 membres effectifs présents.

Sur 35 votants **1**, 26 votent en faveur du texte **2**, 3 votent négativement **2** et 6 s'abstiennent **3**.

Pour pouvoir modifier leur but social, il est nécessaire que la décision rassemble $\frac{4}{5}$ ème des votes (= 80% de votes positifs) **4**.

→ Si on se réfère au CSA et que les absentions ne sont pas prises en compte dans la fraction, le résultat du vote est le suivant :

$$26/(35-6) = 26/29 = 89,6\%$$

Le quorum de vote est atteint et le but social peut être modifié.

→ Si les abstentions sont assimilées dans les statuts à des votes négatifs, le résultat est le suivant :

$$26/35 = 74,2\%$$

La résolution n'est pas adoptée !

S'il s'agissait de l'adoption des comptes annuels.

Sur 35 votants **1**, 15 votent en faveur de l'approbation des comptes **2**, 6 votent négativement **2** et 14 s'abstiennent **3**.

Pour pouvoir adopter les comptes, il est nécessaire que la décision rassemble la majorité absolue des votes (= 50% de votes positifs +1) **4**.

→ Si on se réfère au CSA et que les absentions ne sont pas prises en compte dans la fraction, le résultat du vote est le suivant :

$$15/(35-14) = 15/21 = 71,42\%$$

Le quorum de vote est atteint et les comptes sont approuvés.

→ Si les abstentions sont assimilées dans les statuts à des votes négatifs, le résultat est le suivant :

$$15/35 = 42,85\%$$

Le quorum de vote n'est pas atteint et les comptes ne sont pas adoptés.



Modèle de convocation à l'Assemblée générale

[xxx] ASBL CONVOCATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Le *[jj mm aaaa]*

Cher(e)s Ami(e)s,
Chers membres,

Par la présente, j'ai le plaisir de vous inviter à l'AG de *[xxx]* asbl.

L'assemblée aura lieu le *[jj mm aaaa]* à *[xx]* heures. Le rendez-vous est fixé à l'adresse suivante : *[xxx]*.

Ordre du jour :

- 1) *[Accueil et vérification de la composition de l'AG]*
- 2) *[Approbation du procès-verbal de la dernière réunion]*
- 3) *[Présentation et approbation des comptes annuels]*
- 4) *[Décharge aux administrateurs]*
- 5) *[Présentation et approbation du budget]*
- 6)

Si vous ne pouvez participer et que vous souhaitez vous faire représenter, vous trouverez un formulaire de procuration en annexe. Il est à renvoyer à l'adresse mail suivante : *[xxx]*.

Au plaisir de vous y retrouver,

Pour l'Organe d'administration,

[Nom Prénom], [Fonction : président, secrétaire, administrateur,...]
[Signature]

Annexes :

- *[Procès-verbal]*
- *[Comptes annuels]*
- *[Budget]*
-

ASBL *[xxx]* - Siège Social : *[xxx]* - Numéro d'entreprise : *[xxx]* - RPM : *[xxx]* Banque : *[xxx]*



Modèle de convocation à l'Organe d'administration

[xxx] ASBL CONVOCATION À L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Le [jj mm aaaa]

Cher(e)s Ami(e)s,
Chers administrateurs,

Par la présente, j'ai le plaisir de vous inviter à l'OA de [xxx] asbl.

La réunion aura lieu le [jj mm aaaa] à [xx] heures. Le rendez-vous est fixé à l'adresse suivante : [xxx].

Ordre du jour :

- 1) [Accueil et vérification de la composition de l'OA]
- 2) [Approbation du procès-verbal de la dernière réunion]
- 3) [Suivi du projet xxx]
- 4) [Achats de matériel]
- 5) [Engagement de personnel]
- 6)

Si vous ne pouvez participer et que vous souhaitez vous faire représenter, vous trouverez un formulaire de procuration en annexe. Il est à renvoyer à l'adresse mail suivante : [xxx].

Au plaisir de vous y retrouver,

[Nom Prénom], [Fonction : président, secrétaire, administrateur,...]
[Signature]

Annexes :

- [Procès-verbal]
- [Budget prévisionnel du projet]
- [Devis de fournisseurs]
- [CV des candidats]
-

ASBL [xxx] - Siège Social : [xxx] - Numéro d'entreprise : [xxx] - RPM : [xxx] Banque : [xxx]



Modèle de procuration à l'Assemblée générale

PROCURATION

Le *[jj mm aaaa]*

Je, soussigné(e) : *[Nom Prénom]*

Donne par la présente procuration à : *[Nom Prénom]*

Pour me représenter lors de l'Assemblée générale de l'asbl : *[Nom asbl]*

Du : *[jj mm aaaa]*

[Signature]



Modèle de procuration à l'Organe d'administration

PROCURATION

Le *[jj mm aaaa]*

Je, soussigné(e) : *[Nom Prénom]*

Donne par la présente procuration à : *[Nom Prénom]*

Pour me représenter lors de l'Organe d'administration de l'asbl : *[Nom asbl]*

Du : *[jj mm aaaa]*

[Signature]



Lexique



Abstention	Terme utilisé pour désigner le choix d'une personne de ne pas voter (de ne pas émettre de vote favorable ou défavorable lors d'un scrutin).
Administrateur	Personne qui fait partie de l'Organe d'administration*. [→ Fiches n°03 et n°13]
AISBL	Acronyme du terme association internationale sans but lucratif. Il s'agit d'un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuit un but désintéressé d'utilité internationale.
ASBL	Acronyme du terme association sans but lucratif. Celle-ci étant une personne morale* créée pour poursuivre un but social désintéressé. [→ Fiche n°01]
Assemblée générale (AG)	Organe d'une ASBL composé de tous les membres effectifs* qui s'occupe principalement de voter le budget, les comptes ainsi que de procéder à l'élection des administrateurs. [→ Fiches n°01 et n°02]
Association de fait	Groupe de personnes qui n'est pas constitué légalement en personne morale* et qui poursuit un but désintéressé.



Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)	La Banque-Carrefour des Entreprises ou BCE est le registre de toutes les sociétés et asbl légalement constituées en Belgique. Il est constitué sous forme d'un banque de données électroniques stockant toutes les données d'identification les concernant.
Budget	Document comptable qui projette les dépenses et les revenus d'une association sur un an.
But (de l'asbl)	Le ou les buts de l'asbl ont trait à sa raison d'être, sa finalité à atteindre.



Catégorie d'asbl	Dans le CSA*, les ASBL sont séparées en différentes catégories en fonction de leur taille. Il existe des micro-asbl, des petites asbl et des grandes asbl. Ces catégories impliquent des obligations distinctes.
Code des sociétés et des associations (CSA)	Texte légal qui reprend toutes les règles encadrant l'existence et le fonctionnement des asbl.
Commissaire aux comptes	Auditeur légal et externe à l'association qui est chargé de vérifier la sincérité et la conformité des données financières de l'association avec les normes en vigueur. [→ Fiche n°22]
Comptes annuels	Document comptable qui présente les comptes de l'année écoulée. Ils sont réalisés à la fin de chaque exercice comptable et souvent composés d'un bilan et d'un compte de résultat. Ils peuvent prendre différentes formes en fonction de la catégorie dans laquelle est l'association.
Convocation	Document qui invite des personnes à se rendre à une réunion (AG ou OA). [→ Fiches n°07 et n°11]
Consensus	Procédure qui consiste à dégager un accord de l'ensemble des membres d'une assemblée sur une décision sans procéder à un vote.
Cotisation	Somme d'argent payée annuellement par les membres effectifs* pour faire partie de l'asbl.





Délégué à la gestion journalière

Personne chargée de la gestion journalière de l'asbl. Celle-ci comprend :

- les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association
- les actes et les décisions qui, soit en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent, soit en raison de leur caractère urgent, ne justifient pas l'intervention de l'Organe d'administration.

[➔ Fiche n°04]

Dépenses

Ensemble des sorties d'argent de l'association.



Majorité

Se dit de la proportion de votes nécessaire pour qu'une décision soit adoptée lors d'un scrutin.

Majorité absolue

Type de majorité* exigeant d'atteindre la moitié des votes +1.

Majorité spéciale

Se dit de toutes les majorités* supérieures à la majorité absolue*.

Mandat d'administrateur

Mission que les membres de l'Assemblée générale* d'une association confient à certaines personnes afin d'exercer en leur nom la gestion de l'asbl.

Membre adhérent

Personne faisant partie de l'Assemblée générale d'une association sans avoir le droit de vote.

[➔ Fiche n°08]

Membre effectif

Personne faisant partie de l'Assemblée générale d'une association et ayant un droit de vote.

[➔ Fiche n°08]

Membre fondateur

Personne à l'origine de la création d'une asbl.

Moniteur belge

Le Moniteur belge est le journal officiel de l'État belge publiant toutes les lois et autres actes légaux (dont les statuts des sociétés et des associations).



Norme facultative

Règle dont l'application est laissée au choix de l'association.

Norme impérative

Règle dont l'application est imposée par la loi. On est obligé de la respecter. Elle ne peut être évitée. Au sein d'une asbl, elle doit s'appliquer a minima même si on a prévu autre chose dans les statuts.

Norme supplétive

Règle qui s'applique lorsque les statuts* n'ont rien prévu.



Objet (de l'asbl)

La notion d'objet social est complémentaire à celle de but*. Elle désigne l'activité ou les activités principales mises en place par les fondateurs pour atteindre le ou les buts désintéressés de l'asbl.

Organe d'administration (OA)

Organe d'une asbl composé de tous les administrateurs qui s'occupe de la gestion et de la représentation de l'association.

[➔ Fiches n°01, n°02 et n°03]





Personne morale	Entité qui a une personnalité juridique distincte des membres qui la composent. Elles peuvent être privées (entreprises, les associations,...) ou publiques (L'état fédéral, la région wallonne,...).
Personne physique	Un être humain.
Président	Administrateur d'une asbl qui est généralement chargé de la représentation de l'association. [→ Fiche n°23]
Procès-verbal (PV)	Compte-rendu écrit et officiel de ce qui a été dit ou fait dans une réunion, une assemblée,...
Procuration	Il s'agit d'un document qui permet à une personne absente de se faire représenter par une autre lors d'une réunion.



Quorum de vote	Il s'agit de la majorité à obtenir pour qu'une décision soit adoptée.
Quorum de présence	Il s'agit du nombre de personnes qui doivent être présentes pour qu'un vote puisse avoir lieu.



Recettes	Somme d'argent reçue par l'association.
Règlement d'ordre intérieur (ROI)	Le règlement d'ordre intérieur (ROI) est un document officiel qui définit les règles internes à l'asbl. Il ne peut pas outrepasser les règles prévues par le CSA ou contredire les dispositions statutaires. Les membres et les administrateurs doivent respecter le ROI.
Représentant permanent	Il s'agit de la personne physique* qui représente une personne morale lorsque celle-ci assume un mandat de membre d'un Organe d'administration ou de délégué à la gestion journalière. Cette personne physique est chargée de l'exécution de ce mandat au nom et pour le compte de cette personne morale.
Représenté (membre)	On dit qu'un membre/administrateur est "représenté" lorsque que celui-ci a confié à un autre membre/administrateur (par procuration) le pouvoir de voter en son nom lorsqu'il ne peut pas être présent en personne à la réunion de l'Assemblée générale/l'Organe d'administration.



Secrétaire	Administrateur d'une asbl qui est chargé de différentes tâches spécifiques telles que la rédaction de PV, la réalisation des formalités de publication des statuts, ... [→ Fiche n°23]
Statuts	Texte fondateur d'une asbl qui détermine principalement sa dénomination, son objet et ses buts ainsi que ses règles de fonctionnement interne. [→ Fiche n°05]
Subvention	Somme d'argent ponctuelle ou structurelle donnée par les pouvoirs publics.



**Trésorier**

Administrateur d'une asbl qui est notamment en charge du suivi du budget et des comptes.

[\[→ Fiche n°22 et 23\]](#)

Tribunal de l'entreprise

Tribunal qui a pour compétence les litiges entre entreprises (les associations étant incluses dans cette notion d'entreprise).

**Unanimité**

Résultat d'un vote où tous les participants expriment le même suffrage. Une décision est prise à l'unanimité lorsque la totalité des suffrages y est favorable. Il n'y a aucun vote contre et aucune abstention*.

**Volontaire**

Toute personne qui exerce une activité de volontariat c'est-à-dire toute activité exercée sans rétribution ni obligation au profit d'autrui.

Voix consultative

Faculté pour un membre invité à siéger à une assemblée d'avoir le droit de donner son avis, mais pas de voter.

