Volontaire de gestion... Et pourquoi pas ?

Julie Rijpens

RÉDACTION, CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE : Julie Rijpens (Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg)

ENCADREMENT SCIENTIFIQUE : Sybille Mertens, Michel Marée et Benjamin Huybrechts (Centre d'Economie Sociale, HEC-ULg)

COMITÉ DE VALIDATION : L'auteur tient à remercier les experts et acteurs de terrain du comité de validation pour leur relecture attentive et la pertinence de leurs commentaires et suggestions.

Experts :
Michel Davagle, conseiller juridique spécialiste du non marchand
Michel de Wasseige, consultant spécialisé en économie sociale
Anne-Marie Dieu, directrice de recherches à l'Observatoire de l'enfance, de la jeunesse et de l'aide à la jeunesse de la Communauté Française
Brigitte Duvieusart, conseillère en philanthropie à la Fondation Roi Baudouin
Pierre Malaise, directeur de la CESSOC

Administrateurs et/ou membres d'associations culturelles :
Edith Grandjean, Centre Culturel du Brabant Wallon (www.ccbw.be)
Lucien Massaert, La Part de l'Oeil (www.lapartdeloeil.be)
Benjamin Stiénon, Atelier 210 (www.atelier210.be)
William Vanderborght, Studio Start (www.studiostart.be) et IMAL (www.imal.org)
François Van Rooten, Asmae (www.asmae.org)

L'auteur remercie également Lionel Fisse, Charlotte Moreau et les autres membres du Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg) pour leur contribution.

IMPRESSION : Snel Graphics sa

Cette brochure a bénéficié du financement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Direction générale de la Culture.

EDITEUR RESPONSABLE : Christine Guillaume, Direction générale de la Culture, Fédération Wallonie-Bruxelles, 44 Boulevard Léopold II, 1080 Bruxelles.

Toute reproduction d'un extrait quelconque du texte de cette publication, par quelque procédé que ce soit, est autorisée moyennant mention de l'auteur et des références de la publication. La reproduction intégrale de chacune des parties de cette brochure est interdite.

Volontaire de gestion... Et pourquoi pas?

Outils pour les volontaires de gestion dans
l'action associative et culturelle

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos ____ 3

Introduction ____ 5

Le secteur culturel ____ 7

Le volontariat de gestion ____ 9

Le projet associatif ____ 14

L'assemblée générale ____ 19
- Rôles de l'assemblée générale
- Profils des membres
- Fonctionnement de l'assemblée générale

Le conseil d'administration ____ 30
- Rôles du conseil d'administration
- Profils des administrateurs
- Fonctionnement du conseil d'administration
- Vision dynamique du conseil d'administration

Conclusion ____ 42

Glossaire ____ 44

Pour aller plus loin ____ 45

La Fédération Wallonie-Bruxelles ne connaît pas le nombre exact de ses bénévoles, mais elle compte en centaines de milliers de personnes les volontaires engagés au service d'enjeux collectifs ou dans des projets citoyens. Selon les domaines d'action, le volontariat a pris de multiples formes et s'est propagé dans de nombreux secteurs d'activités. Le secteur du non-marchand y tient une place importante : couvrant une grande diversité d'associations et d'organismes culturels, il est particulièrement concerné par l'engagement des volontaires.

2011 a été l'année européenne du volontariat. Elle a permis de soulever un coin du voile sur des bénévoles de tous âges, de toutes origines sociales et culturelles, s'activant en toute discrétion, dans le cadre de solidarités qui inlassablement viennent renouer les liens là où les difficultés éprouvent les plus fragiles d'entre nous. Ces hommes et ces femmes qui travaillent bénévolement, donnent de leur temps et de leur talent pour venir en aide à d'autres, pour renforcer des droits, pour se porter au secours de causes difficiles,… pour contribuer via leur engagement à une société plus juste et plus équitable. Le volontariat est donc une richesse dont notre société a besoin pour continuer à faire progresser des valeurs d'entraide et de solidarité.

L'année du volontariat a aussi montré combien l'associatif, au cœur de notre fonctionnement démocratique, joue un rôle essentiel dans la conscientisation et la mobilisation des volontaires. C'est pourquoi la Direction générale de la Culture a voulu mettre à disposition de ce monde associatif, un outil pédagogique permettant de soutenir sa réflexion et son organisation autour des volontaires gestionnaires actifs de son travail.

En effet, les organisations culturelles sont, via leurs instances de décision ou de gestion, toutes concernées par le volontariat : membres des assemblées générales, des comités de gestion, des groupes de travail ou de réflexion thématique, des conseils d'administration,… Elles accueillent nombre d'intervenants bénévoles, plus ou moins impliqués, qui, d'une manière ou d'une autre, ont une influence sur le bon fonctionnement et l'orientation des projets. Il est donc important d'en préciser le cadre, la pertinence, les modalités d'action ou d'adaptation aux réalités des projets, etc.

Le guide du volontariat de gestion est conçu comme un outil de travail. Il s'adresse donc aux responsables de projets et aux volontaires en quête d'information et de réflexion quant à leur engagement dans la gestion et l'organisation de projets associatifs.

Ce guide n'a pas pour ambition d'aborder toutes les questions que pose ce type de volontariat. Il vise néanmoins à apporter quelques repères en matière de législations, à aborder les aspects de gestion des ressources humaines volontaires et à faire le point sur les compétences utiles et nécessaires à ceux qui s'engagent ou souhaitent s'engager dans l'administration et la gestion de projets. Enfin, il pose la question des formations que les professionnels de l'action ne peuvent éviter s'ils veulent rencontrer ces engagements volontaires et les besoins spécifiques qu'ils expriment.

Voici donc un instrument de travail, qui partant d'un objectif de renforcement des compétences des volontaires gestionnaires de projets, contribuera, j'en suis sûre, à améliorer la dynamique et la qualité des actions culturelles et associatives.

Christine GUILLAUME

Directrice générale de la Culture
Fédération Wallonie-Bruxelles

« Je souhaite m'impliquer comme volontaire de gestion dans un atelier créatif, de quelles compétences dois-je disposer pour concrétiser mon engagement ? » Benoît, 38 ans

« Je suis membre d'un théâtre, comment distinguer le rôle de notre assemblée générale de celui du conseil d'administration? » Léa, 42 ans

« Je rencontre des difficultés dans ma fonction d'administrateur d'un centre culturel, où trouver de l'aide ? » Jérôme, 33 ans

« Je suis administratrice d'une organisation de jeunesse, quelles responsabilités ce mandat me fait-il encourir ? » Juliette, 23 ans

Confusion des rôles entre instances décisionnelles, manque d'information, difficulté de mobiliser des personnes impliquées, manque de compétences et/ou de formation, problèmes pour mener à bien son rôle de membre et/ou d'administrateur, manque de soutien et de reconnaissance du volontariat de gestion, etc. Voilà autant de difficultés auxquelles sont confrontés chaque jour les volontaires de gestion actifs dans l'action associative et culturelle.

Les volontaires de gestion sont ceux qui s'impliquent et prennent des responsabilités dans les instances décisionnelles des associations (assemblée générale et conseil d'administration) ; leur rôle est donc essentiel pour entretenir et surtout maintenir la dynamique associative. Garants de la mission sociale et de la bonne conduite du projet associatif, ils se trouvent pourtant souvent démunis, en manque de repères et d'outils, pour mener à bien leur fonction. D'autant qu'ils n'échappent pas à la mutation du secteur associatif qui se traduit par une nécessité de professionnalisation, à tous les niveaux de l'organisation, tout en veillant au maintien d'un projet associatif porteur d'une mission sociale et de valeurs fortes.

Ce guide entend apporter des réponses concrètes aux questions que se posent les volontaires engagés dans les organes de décision et de gestion des associations. Il s'articule autour de quatre thématiques : le volontariat de gestion, le projet associatif, l'assemblée générale et le conseil d'administration. Chaque thématique peut être abordée de manière indépendante et propose plusieurs sections, avec des niveaux d'information

différents, dans lesquelles le lecteur peut naviguer pour trouver immédiatement une réponse à ses questions :

De quoi s'agit-il ? définit en quelques mots ce dont la thématique traite.

C'est la loi ! reprend les informations provenant des textes légaux qu'un volontaire de gestion doit connaître pour mener à bien sa mission.

Et en pratique ? expose les 'bonnes pratiques', donne des conseils et des recommandations sur ce que la pratique préconise.

Pas à pas propose des démarches à suivre, pas à pas, dans une optique de réflexion et de mise en place ou d'évaluation de pratiques.

Boîte à outils liste des documents utiles et propose des outils, check-list, espaces de notes, … à la fin de chaque thématique pour que le lecteur s'approprie concrètement la réflexion. Cette brochure constitue déjà l'un de ces outils puisqu'elle peut être personnalisée et complétée en fonction de la situation de sa propre association. Nous conseillons d'ailleurs de réellement constituer cette boîte à outils, et de la mettre à la disposition des volontaires de gestion afin que ceux-ci puissent s'y référer à tout moment.

Par ailleurs, une **fiche d'identification** (p. 6) est proposée au début de la brochure pour que le lecteur puisse amorcer sa réflexion. Un **glossaire** (p. 44) propose une définition des principaux concepts utilisés dans la brochure et la section **Pour aller plus loin** (p. 45) liste une série de publications diverses pour que le lecteur intéressé puisse approfondir les questions liées au volontariat de gestion.

Afin de bien comprendre les tenants et aboutissants du volontariat de gestion dans les associations, il est important de tenir compte de l'influence de différents éléments : la loi, les reconnaissances via les agréments notamment, la pratique, les statuts de l'association, les spécificités organisationnelles, etc. Ce guide s'efforce de porter l'attention des volontaires de gestion vers ces différentes sources d'influence ou d'information.

Enfin, si l'accent est mis dans cette brochure sur le volontariat de gestion dans les ASBL actives dans la production culturelle et/ou qui misent sur la culture comme moyen d'émancipation, des volontaires de gestion actifs dans des associations poursuivant une autre finalité se reconnaîtront à bien des égards dans ces réflexions.

Le secteur culturel rassemble les opérateurs actifs dans la production culturelle et artistique ou qui misent sur la culture comme levier d'éducation et d'émancipation ; ces opérateurs culturels, par les missions qu'ils poursuivent au jour le jour, jouent un rôle important dans notre société pour favoriser la cohésion sociale et la remise en question. Mais comment caractériser ou cerner le secteur culturel ?

Un qualificatif qui caractérise bien ce secteur est certainement la diversité. Il suffit de s'intéresser aux types d'acteurs en place pour se rendre compte qu'il n'y a pas deux opérateurs culturels identiques, ceux-ci se différenciant par les formes juridiques choisies, par les finalités, par la taille, par la relation aux pouvoirs publics, etc.

Si l'on s'intéresse en particulier aux associations sans but lucratif actives dans le secteur culturel, cette même diversité est de mise. On se rend vite compte de la variété des finalités poursuivies : théâtres, centres audiovisuels, ateliers et espaces de création, organisations de jeunesse, centres culturels, associations de promotion et de diffusion de la culture, musées, associations d'éducation permanente, galeries d'art, etc. Une diversité des finalités qui va de pair avec une diversité des modes d'organisation et de fonctionnement des ASBL. La taille des ASBL, d'abord, varie fortement, impliquant des degrés d'organisation, de formalisation et de professionnalisation très inégaux. Les problématiques vécues dans les ASBL ne seront pas les mêmes selon que l'on se trouve dans une petite ASBL qui fonctionne sur base du volontariat et réalise un nombre restreint d'activités, dans une ASBL moyenne avec quelques employés qui réalisent des activités sur une base régulière, ou dans une grande ASBL qui a un volume d'activités plus important et se structure autour d'une équipe plus nombreuse avec un directeur, des travailleurs salariés et éventuellement des volontaires. Les modes de financement et l'implication des pouvoirs publics dans les associations culturelles sont également très variés, certaines ASBL dépendant fortement des pouvoirs publics tandis que d'autres cherchent à garder une part d'autonomie, notamment financière. La culture organisationnelle peut également varier, certaines ASBL développant davantage une dimension militante tandis que d'autres mettront en avant leur côté professionnel. Les relations entre les différents acteurs dans l'ASBL, en ce compris les volontaires actifs dans les instances décisionnelles, mais également les relations avec les acteurs évoluant dans l'environnement plus ou moins proche des ASBL, reflèteront cette diversité des finalités et des modes d'organisation.

Face à cette diversité, cette brochure ne peut prétendre dépeindre toutes les réalités associatives; elle prend plutôt le parti de guider le lecteur et de l'amener à s'approprier la réflexion pour pouvoir la ramener à l'échelle de ce qu'il expérimente dans sa propre association.

FICHE D'IDENTIFICATION

Si vous ne pouvez compléter cette fiche d'emblée, nous vous recommandons de le faire au fur et à mesure de la lecture et de votre réflexion.

Mon prénom : .....

Ma fonction dans l'ASBL : .....

Date de mon entrée en fonction : .....

Durée de mon mandat : .....

Date de renouvellement de mon mandat : .....

Nom de mon ASBL : .....

Date de constitution de mon ASBL : .....

Adresse de mon ASBL : .....

Numéro d'entreprise de mon ASBL : .....

Date de la dernière modification des statuts : .....

Mission de mon ASBL (buts fixés dans les statuts) : .....

.....

.....

Agrément(s) de mon ASBL : .....

.....

.....

Loi(s) et décret(s) auxquels mon ASBL est soumise : .....

.....

.....

On regroupe généralement sous l'appellation de volontaires de gestion, les personnes impliquées dans les instances décisionnelles des ASBL (AG et CA). Mais ces volontaires de gestion sont-ils aussi des volontaires au sens strict de la loi relative aux droits des volontaires (2005) et disposent-ils à ce titre des mêmes droits et devoirs ?

De quoi s'agit-il ?

Le volontariat est un concept large qui recouvre plusieurs formes d'engagement et se caractérise par une diversité d'activités, exercées dans le cadre d'organisations très différentes et selon des modalités tout aussi variées. Parmi les différentes formes d'engagement, la Plate-forme pour le Volontariat (www.levolontariat.be) définit les volontaires de gestion comme des citoyens membres des instances de décision des associations, en particulier l'assemblée générale et le conseil d'administration. En endossant ces fonctions, les volontaires de gestion jouent un rôle essentiel dans la dynamique associative, dans la réalisation de la mission et dans le développement des activités et des projets de l'association.

Mais les membres de l'assemblée générale et du conseil d'administration sont-ils des volontaires au sens de la loi ? Les administrateurs sont en effet considérés comme tels mais les membres de l'AG, par cette seule qualité, ne peuvent pas être considérés comme des volontaires au sens de la loi dans la mesure où un membre qui fait acte de présence à l'AG ne réalise pas en tant que tel une activité. Cependant, la plupart des membres étant bien souvent engagés dans la réalisation d'activités diverses pour soutenir le projet associatif, ils sont par extension considérés comme des volontaires, par ailleurs impliqués dans le pilotage de l'association par leur position dans l'assemblée générale.

C'EST LA LOI !

La loi relative aux droits des volontaires, adoptée en 2005 et mise en application en 2007, offre un cadre qui veut clarifier les pratiques de volontariat[1]. Elle définit le **volontaire** comme une personne qui exerce, au sein d'une organisation sans but lucratif et en dehors du contexte normal de travail[2], une activité au profit d'autres personnes ou de la collectivité sans obligation, ni rémunération des prestations effectuées. Par organisation sans but lucratif, la loi entend les associations de fait et les ASBL, mais aussi des structures publiques telles que les CPAS, les hôpitaux ou les autorités locales.

Si l'on considère le cas des ASBL, les membres de l'assemblée générale et les administrateurs sont-ils considérés comme des volontaires au sens de cette loi ? Les dispositions prévues par la loi à l'égard des volontaires s'appliquent-elles aussi à l'égard des membres et des administrateurs ? Le cadre de responsabilité prévu par la loi prévaut-il également pour les membres et les administrateurs ? Pour évaluer la portée de la loi à l'égard des personnes engagées dans les ASBL, le tableau ci-dessous distingue trois cas de figure selon les différentes casquettes (membre, administrateur ou 'simple' volontaire) qu'une personne impliquée dans une ASBL peut revêtir. Ces casquettes pouvant être cumulées, il s'agit bien de se poser la question de savoir avec quelle casquette agit la personne dans une situation donnée pour évaluer ce qui est d'application.

'Simples' volontaires	Administrateurs	Membres de l'AG
Qui est considéré comme un volontaire au sens de la loi ?		
Toutes les personnes qui réalisent une activité à titre gratuit au profit de l'ASBL (organisation d'évènements, animation, tâche administrative, etc.) sont des volontaires au sens de la loi.	Les administrateurs, pour autant qu'ils exercent leur mandat à titre gratuit, sont des volontaires au sens de la loi puisqu'ils sont chargés de réaliser les activités qui incombent à leur mandat de gestion et de représentation.	Les membres de l'AG ne sont pas, par leur seule qualité de membre, des volontaires au sens de la loi. En effet, le seul fait d'assister à l'AG ne peut être considéré comme une activité de volontariat.
La loi relative aux droits des volontaires s'applique-t-elle ?		
Oui	En partie	Non

[1] La loi a opté pour l'utilisation de la notion de volontariat, sans faire la distinction avec celle de bénévolat ; les deux termes sont donc utilisés indifféremment. Pour une interprétation détaillée de la loi, voir la brochure « La loi sur le volontariat. Questions pratiques » publiée par la Fondation Roi Baudouin.

[2] Un travailleur d'une organisation sans but lucratif peut également réaliser des activités de volontariat au sein de cette même organisation pour autant que ces activités soient de nature différente de celles qu'il réalise dans le cadre de son contrat de travail.

Quelles sont les obligations prévues par la loi dans le chef de l'ASBL ?

'Simples' volontaires	L'ASBL est tenue de contracter une assurance pour couvrir sa responsabilité civile extracontractuelle envers les tiers dans le cadre d'activités de volontariat. Elle doit également informer les volontaires 'ordinaires' des éléments suivants : - *Quel est le statut juridique et quel est l'objet social de l'organisation ?* - *L'organisation prévoit-elle un système de défraiement[3] des volontaires ? Si oui, lequel ?* - *Que couvre l'assurance en responsabilité civile ? D'autres polices d'assurance ont-elles été contractées pour couvrir les activités volontaires (ex. dommages corporels, protection juridique, assurance administrateurs, etc.) ?* - *Les volontaires sont-ils tenus au secret professionnel ?*
Administrateurs	La loi n'impose ni un devoir d'information spécifique pour les administrateurs, ni de contracter une assurance particulière pour les couvrir dans leur mandat.
Membres de l'AG	La loi sur le volontariat ne régit pas la relation entre l'ASBL et ses membres ; c'est à la loi sur les ASBL qu'il convient de se référer.

Quel cadre de responsabilité la loi prévoit-elle ?

'Simples' volontaires	La loi prévoit un système de protection pour les volontaires 'ordinaires' : ce sont les associations qui sont civilement responsables des dommages causés dans l'exercice d'activités de volontariat, pour autant qu'il n'y ait ni faute grave, ni agissement malhonnête, ni fautes légères répétées dans le chef du volontaire.[4]
Administrateurs	Les administrateurs ne jouissent pas de la même protection quand ils exercent des missions relatives à leur mandat d'administrateur. L'administrateur encourt toujours, sur son patrimoine personnel, une responsabilité contractuelle envers l'ASBL (à moins que l'ASBL n'ait souscrit à une assurance en responsabilité civile 'Administrateurs'). Envers les tiers, c'est bien la responsabilité de l'ASBL qui est engagée (sauf dans le cas de faute grave de gestion de la part des administrateurs) ; l'administrateur n'encourt dès lors pas, à quelques exceptions près, de responsabilité extracontractuelle envers les tiers.[5]
Membres de l'AG	La loi sur le volontariat ne s'applique pas aux membres.

[3] La loi proscrit toute rémunération des volontaires mais autorise un défraiement sur base des frais réels ou de manière forfaitaire ; la décision d'octroyer un défraiement ou non revient à l'association. Dans le cadre d'un remboursement forfaitaire, la loi prévoit un plafond maximum par personne par an (voir la publication de la Fondation Roi Baudouin).

[4] Cette 'quasi-immunité' est valable pour les volontaires agissant dans le cadre d'une personne morale sans but lucratif (ASBL, CPAS, hôpitaux et autorités locales), d'une association de fait occupant au moins un travailleur ou d'une association de fait considérée comme une section d'une organisation coupole. Pour les autres cas de figure, voir la législation ou la publication de la Fondation Roi Baudouin.

[5] La question de la responsabilité des administrateurs est assez complexe ; pour creuser la question, nous vous recommandons la lecture de l'ouvrage consacré à la responsabilité des dirigeants d'ASBL coordonné par M. Coipel et M. A. Delvaux (2008).

ET EN PRATIQUE ?

Le volontaire et l'organisation dans laquelle il s'implique, acceptent une série de droits et de devoirs réciproques liés à leur engagement : le volontaire s'engage à réaliser les tâches ou activités qui incombent à sa 'fonction de volontaire', tandis que l'organisation de son côté s'engage à informer et à soutenir ses volontaires. La loi relative aux droits des volontaires formalise une série d'obligations mais la pratique a cependant montré que des balises complémentaires peuvent s'avérer utiles pour clarifier les engagements de chacun.

Assurances[6]

La loi prévoit que l'association contracte une assurance 'volontaires' pour couvrir au minimum sa responsabilité civile extracontractuelle envers les tiers, c'est-à-dire pour couvrir les dommages causés, aux tiers ou à l'organisation elle-même, par les volontaires dans le cadre de leurs activités de volontariat. Il convient alors de vérifier que l'ASBL dispose d'une telle assurance ou que la police d'assurance est toujours d'actualité au regard de la loi. La pratique recommande par ailleurs vivement de contracter également une assurance 'administrateurs' en responsabilité civile pour couvrir ceux-ci en cas de dommages causés dans le cadre de leur mandat.

Devoir d'information

La loi prévoit que l'association informe explicitement ses volontaires sur les éléments mentionnés plus haut. La pratique recommande de formaliser ce devoir d'information dans un document écrit (note d'information, note d'engagement, etc.) et de rendre ce document accessible aux volontaires par plusieurs canaux (lors du premier contact, site Internet, lettre d'information aux volontaires, dans les bureaux de l'association, etc.). Il est aussi recommandé de compléter ce document par une description des tâches et activités des volontaires, en particulier d'adjoindre à ce document une section spécialement consacrée au volontariat de gestion.

Encadrement des volontaires

Les engagements réciproques du volontaire et de l'association impliquent, dans le chef de l'association, de faire de son mieux pour encadrer, informer, voire former, ses volontaires. La pratique recommande aux associations de mener au moins une réflexion active sur la place que tient chacun des volontaires en regard de ses aptitudes et de ses intérêts pour favoriser la meilleure adéquation, et au besoin mettre en place un encadrement et une formation adaptés. Concernant les volontaires de gestion, cette réflexion doit avoir lieu non seulement en fonction des intérêts et des aptitudes de chacun mais également au regard des responsabilités qu'ils seront amenés à endosser. Cet encadrement actif des volontaires permet de les amener à exercer au mieux leur mission et de renforcer leur envie de s'engager durablement dans l'association en toute connaissance de cause.

[6] Il est important de noter que la Région wallonne et la Région bruxelloise proposent actuellement à certaines conditions une assurance gratuite pour couvrir les activités de volontariat dans les associations. Pour plus d'informations, consulter le site de la Plate-forme pour le Volontariat.

DOCUMENTS UTILES

- ☐ Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires
- ☐ Note d'information des volontaires

CHECK-LIST « VOLONTARIAT »

- ☐ Assurance 'Volontaires' à jour
- ☐ Assurance 'Administrateurs'
- ☐ Devoir d'information
- ☐ Note d'information écrite
  – description des tâches de volontariat
  – section 'volontariat de gestion'
- ☐ Note d'information accessible
  via quels canaux ? .....

NOTES « VOLONTARIAT »

Quelles dispositions spécifiques mon ASBL prévoit-elle concernant le volontariat? Que dois-je savoir du volontariat dans mon association?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les volontaires de gestion, par leur implication dans les instances décisionnelles, incarnent la dynamique associative. Or, au cœur de cette dynamique, le projet associatif apparaît comme la raison d'être de ces organisations, le principe fondateur et fédérateur, pour autant qu'il soit clair et largement partagé au sein de l'association.

De quoi s'agit-il ?

Le projet associatif est au cœur de l'action associative et culturelle ; il naît bien souvent de la volonté citoyenne de porter collectivement un projet porteur de sens. Dans le secteur culturel, le projet associatif se définit par une finalité non lucrative d'intérêt général ; cette finalité concerne tant la création et la production culturelle que les actions visant l'émancipation culturelle et la participation du plus grand nombre à un projet de société.

Le projet associatif est porteur d'une vision de la société, d'une mission sociale et de valeurs fondatrices. La mission sociale revêt bien souvent plusieurs dimensions : une dimension sociale ou sociétale (la mission culturelle), une dimension politique (l'émancipation culturelle et la démocratie participative) et une dimension économique (la viabilité du projet associatif). Les valeurs quant à elles se traduisent tant dans la mission sociale que dans les pratiques et processus alternatifs mis en œuvre dans les associations.

C'EST LA LOI !

Les associations sans but lucratif doivent se soumettre aux prescriptions de la loi du 27 juin 1921 sur les ASBL (modifiée par la loi du 2 mai 2002) si elles décident d'acquérir la personnalité juridique ; ce texte consacre a priori trois grands principes sur lesquels se base l'action associative : la dynamique collective, la non lucrativité du projet associatif et l'égalité des membres dans la prise de décision à l'AG pour autant que l'association n'y déroge pas par disposition statutaire.

En effet, d'une part, le nombre minimum de membres ne peut être inférieur à trois, ce qui exclut en principe toute initiative purement individuelle dans le secteur associatif. D'autre part, la loi définit l'ASBL comme une personne morale, c'est-à-dire une organisation jouissant de la personnalité juridique, qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel ; la loi consacre donc le caractère désintéressé du projet associatif et la finalité non lucrative[7]. Enfin, l'apport en capital, étant inexistant dans les ASBL, il a fallu baser le pouvoir de décision dans l'assemblée générale sur un élément autre que la contribution en capital ; en stipulant que tous les membres de l'association ont un droit de vote égal, le législateur fonde ainsi, de manière originale, le pouvoir de décision dans les ASBL sur une dynamique collective qui s'appuie sur le principe démocratique « une personne, une voix » dans l'assemblée générale. Les associations peuvent cependant déroger à ce dernier principe par disposition statutaire et accorder plus de pouvoir à certains membres.

ET EN PRATIQUE ?

La loi consacre le caractère non lucratif du projet associatif mais elle laisse le soin à l'association de définir précisément les finalités qu'elle veut poursuivre. Le projet associatif correspond à la mise en action de valeurs au service d'une mission sociale ; ces valeurs intègrent la dynamique collective et la démocratie au sein de l'assemblée générale, mais vont souvent au-delà de ces prescriptions légales.

Les ASBL partagent a priori, et dans une certaine mesure, un socle de valeurs communes héritées de l'ancrage historique du secteur associatif dans les mouvements sociaux ; ces valeurs concernent entre autres : la recherche de démocratie et d'égalité, l'autonomie de gestion, la solidarité, la participation citoyenne, l'enracinement local, le partage de valeurs humanistes, etc. Ethique et valeurs ont un poids particulier puisqu'elles se manifestent dans des modes d'organisation et de gouvernance alternatifs qui s'adaptent non seulement à la poursuite d'une mission non lucrative, mais aussi aux exigences de l'action collective.

[7] Notons qu'une ASBL est autorisée à exercer une activité commerciale accessoire pour autant que celle-ci contribue à la réalisation des buts supérieurs que s'est assignée l'ASBL.

L'importance accordée à ces valeurs dans les ASBL a des implications sur le volontariat de gestion puisqu'elle se traduit idéalement au niveau des instances décisionnelles par deux particularités : la démocratie interne et l'ouverture vers l'extérieur. Les ASBL mettent en effet en place des modes de décision égalitaires qui reposent sur le principe démocratique 'une personne, une voix', reconnaissant par là que le point de vue de chaque protagoniste revêt la même importance ; on observe cependant que certaines ASBL dérogent à ce principe égalitaire et que le fonctionnement démocratique peut se dégrader sous l'influence de divers facteurs, internes et externes (voir **Fonctionnement de l'assemblée générale**, p. 24).

Idéalement, les ASBL cherchent également à impliquer un grand nombre de parties prenantes à la prise de décision dans une dynamique collective et participative. En effet, la mission sociale des ASBL, par sa nature complexe, amène à réunir différents types d'acteurs autour du projet organisationnel : membres, utilisateurs, bénéficiaires ; salariés ou volontaires ; partenaires ou financeurs publics ou privés, organisations faîtières, et communauté au sein de laquelle opère l'organisation. Bien souvent, les associations choisissent de donner la possibilité à ces acteurs (ou certains de ces acteurs) de participer effectivement à la gestion de l'entreprise, soit par leur implication dans les instances décisionnelles (AG et CA), soit par la mise en place d'organes consultatifs (comités, groupes de travail, espaces de réflexion collective, etc.). Certaines ASBL ne reposent cependant pas sur cette ouverture aux parties prenantes et la dynamique collective et participative y est inexistante ; c'est le cas notamment des ASBL ne comptant que trois membres par exemple.

Le projet associatif, en articulant vision, mission et valeurs, constitue le premier cadre de référence dans les processus de prise de décision pour définir la stratégie de l'ASBL et déterminer les actions à mener. Par les dynamiques prévalant à leur création, les finalités sociétales qu'elles poursuivent et les processus participatifs qui les caractérisent souvent, les ASBL sont aujourd'hui reconnues comme des vecteurs de démocratie participative : elles placent la démocratie au cœur de leur mode d'organisation et de gouvernance et proposent des espaces où peut s'éprouver la participation active des citoyens au projet de société. Le monde associatif constitue une composante importante de la dynamique démocratique en tant qu'acteur de la société et interlocuteur des pouvoirs publics.

Pour terminer, notons que d'autres préoccupations que celles de poursuivre un but désintéressé et de véhiculer un projet porteur de sens et de valeurs, peuvent guider le choix de la forme associative pour organiser ses activités. L'ASBL dispose d'une personnalité juridique indépendante, ce qui permet aux membres fondateurs de mettre sur pied des activités sans prendre de risques personnellement. L'adoption d'un statut associatif ouvre aussi la porte à une série de dispositifs de reconnaissance et d'aides publiques. Enfin, l'ASBL offre une forme juridique relativement souple et avantageuse puisqu'elle ne requiert pas de capital de départ, que les obligations comptables sont peu contraignantes (sauf pour les grandes ASBL) et que le régime fiscal est relativement avantageux.

PAS À PAS ○○○

Les volontaires de gestion occupent une place essentielle dans les instances décisionnelles de l'ASBL ; à ce titre, ils sont censés porter la vision stratégique et développer les activités en cohérence avec le projet associatif. Mais comment mener cette réflexion stratégique collectivement si les protagonistes ne partagent pas une même vision du projet associatif et de ce qui fait l'identité de l'organisation ? La démarche de réflexion proposée ici travaille sur la lisibilité collective du projet associatif pour qu'il soit partagé et compris de tous : membres, administrateurs, salariés et volontaires.

1 en amont de la réflexion

Qui ? Il s'agit de déterminer les protagonistes qui prendront part à ce travail de réflexion. Si les membres de l'AG et du CA sont en quelque sorte les 'incontournables', qu'en est-il de la direction, de l'équipe des travailleurs et des autres catégories de volontaires ?

Comment ? Il est important de déterminer en amont la méthode qui sera mise en œuvre pour mener ce travail de réflexion afin de privilégier la participation des différents acteurs réunis autour de la table : réflexion collective en plénière et/ou en ateliers ? Animée par des membres de l'association ou par un médiateur externe ? Quelle place pour chacun dans ce processus de réflexion ? Quel calendrier ? etc.

Objectifs ? Avant de commencer ce travail de réflexion, il est important d'en définir clairement les objectifs, voire de les prioriser. Il est utile également de définir l'ambition de la réflexion et d'avoir une idée de ce vers quoi cette réflexion doit mener afin de pouvoir (re)cadrer la réflexion le jour J tout en se laissant une certaine marge de manœuvre.

Point de départ ? Les ASBL déjà existantes ne partant pas de rien, il est important de s'interroger sur ce qui a déjà été fait en la matière et au besoin, de collecter et compiler les résultats de ces réflexions précédentes pour repartir de là.

2 travail de réflexion

Le travail de réflexion peut s'articuler autour des questions suivantes :

La **vision** définit un idéal à atteindre ou à vivre que l'association se donne ou auquel elle veut contribuer : Quelle est la vision de l'association ? A quelle vision de la société travaille notre association ?

Les **valeurs** définissent le « socle éthique » sur lequel l'association veut construire son action : Quelles valeurs et quels principes fondamentaux guident notre action ?

La **mission sociale** décrit, dans les grandes lignes, les finalités de l'association ou les buts poursuivis pour contribuer à atteindre sa vision : Pourquoi notre association existe-t-elle ? Quelle mission sociale se donne notre association ? Quelles sont nos finalités ?

Quelles **activités** mettons-nous en œuvre concrètement pour réaliser notre mission sociale ? Quelle est notre sphère d'action ?

Dans une perspective d'ouverture vers les **parties prenantes**, quels acteurs doivent trouver une place dans notre association, que ce soit au niveau des instances décisionnelles ou d'autres organes consultatifs ? (voir **Pas à Pas** dans la thématique **Assemblée générale**, p. 24)

3 en aval de la réflexion

Et maintenant ? Afin que ce travail de réflexion porte ses fruits, la question de savoir ce que l'on en fait est essentielle : une pratique largement répandue est de consigner les résultats de ce type de réflexion dans une charte de l'association (vision, mission, valeurs ; objectifs et moyens), qui peut ensuite servir plus largement comme un outil fédérateur à diffuser auprès des membres, des volontaires et de l'équipe permanente. Par ailleurs, les ASBL qui doivent produire un plan pluriannuel (par exemple dans le cadre d'un agrément) peuvent profiter de ces échéances pour travailler sur le projet associatif dans une dynamique collective.

A quand le prochain travail de réflexion ? S'il n'est pas pertinent de réitérer ce travail de réflexion chaque année – nous ne parlons pas ici de la traduction de la stratégie en objectifs annuels –, au risque de ne pouvoir développer une vision à moyen et long terme, il est cependant utile de pouvoir mener cette réflexion de manière régulière dans un double objectif : celui de baliser et d'actualiser le projet associatif régulièrement et celui d'impliquer les nouveaux membres (et autres) dans cette réflexion.

BOÎTE *À OUTILS*

DOCUMENTS UTILES

- Loi du 27 juin 1921 (modifiée par la loi du 2 mai 2002) sur les ASBL, les AISBL et les fondations ☐
- Conditions d'agrément (si ASBL agréée) ☐
- Statuts coordonnés de l'ASBL ☐
- Charte de l'association ☐

EST-CE QUE JE CONNAIS MON ASBL ?

Pourriez-vous répondre à ces quelques questions ?

- Vision de mon ASBL ?
- Mission sociale de mon ASBL ?
- Valeurs et principes éthiques fondamentaux ?
- Activités de mon ASBL ?
- Nombre de membres minimum (voir statuts) ?
- Nombre de membres effectifs ?
- Le droit de vote est-il égalitaire ? Si non, quelle est la règle ?
- A quels décrets est soumise mon ASBL ?
- De quels agréments dispose mon ASBL ?

Les volontaires de gestion impliqués dans l'assemblée générale y tiennent le rôle essentiel de membre, et à ce titre, détiennent collectivement les pouvoirs les plus étendus dans l'association. Rien de plus normal, dès lors, de se pencher sur le rôle, la composition et le fonctionnement de l'assemblée générale.

De quoi s'agit-il ?

L'assemblée générale (AG) désigne à la fois un organe de décision composé des membres de l'association et, par extension, les réunions (pluri)annuelles de l'assemblée. L'assemblée générale est l'organe souverain de l'association et détient le pouvoir le plus étendu ; elle est garante de l'accomplissement de la mission sociale, et à ce titre, prend les décisions importantes tout en veillant à l'intérêt de l'association. L'assemblée générale est composée des membres de l'association et se réunit au moins une fois par an.

RÔLES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

C'EST LA LOI !

La loi sur les ASBL attribue explicitement à l'assemblée générale les fonctions suivantes :

- la modification des statuts,
- la nomination et révocation des administrateurs,
- le cas échéant, la nomination et révocation de(s) commissaire(s) et la fixation de leur rémunération,
- l'octroi de la décharge aux administrateurs et au(x) commissaire(s),
- l'approbation des comptes et du budget,
- la dissolution de l'association,
- l'exclusion d'un membre,
- la transformation de l'ASBL en société à finalité sociale, et
- l'affectation de l'universalité de ses biens à une personne morale sans but lucratif.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 29).

ET EN PRATIQUE ?

En pratique, l'assemblée générale tient le rôle de garante de la finalité sociale ; elle veille donc à la mise en œuvre concrète, par le conseil d'administration, de la mission sociale, de la vision et des valeurs de l'ASBL. Son rôle dépasse donc la seule approbation des comptes annuels et du budget, il s'agit bien de se pencher sur les activités de l'association et de contrôler la bonne gestion de l'association par le conseil d'administration. C'est dans cette optique que l'assemblée générale octroie ou non la décharge aux administrateurs afin de signifier s'ils ont convenablement ou non accompli la mission de gestion qui leur est confiée ; cette décharge n'est bien entendu valable qu'à condition que les comptes annuels reflètent la situation réelle de l'ASBL et ne contiennent ni omission, ni fausse indication.

Il est d'ailleurs essentiel de renforcer ou de rendre cette mission de gardien des finalités de l'ASBL à l'assemblée générale. Se pose alors la question des outils et des balises à mettre en place pour que les membres soient à même d'assumer les rôles qui incombent à l'AG (voir **Profil des membres** p. 21 et **Fonctionnement de l'assemblée générale** p. 24).

PROFILS DES MEMBRES

C'EST LA LOI !

L'assemblée générale se compose des membres effectifs de l'association, personnes physiques ou personnes morales, au nombre de trois minimum ; le nombre minimum de membres de l'association doit d'ailleurs être explicitement mentionné dans les statuts. A de rares exceptions près[8], les membres n'encourent, en cette qualité, aucune responsabilité, ce qui signifie qu'ils ne contractent aucune obligation personnelle relative aux engagements de l'association.

La loi distingue les membres effectifs des membres adhérents ; les membres effectifs sont ceux qui jouissent des droits les plus larges, dont le droit de vote (voir encadré), tandis que les membres adhérents sont des tiers ayant un lien privilégié avec l'ASBL et dont les droits et obligations sont définis par les statuts. A priori, l'AG se compose des membres effectifs mais les statuts peuvent prévoir que les membres adhérents soient invités, sans qu'ils ne disposent pour autant du droit de vote.

Droits légalement accordés aux membres effectifs :

- prendre connaissance des résolutions de l'assemblée générale ;
- demander au CA de convoquer l'AG si au moins un cinquième des membres le demande ;
- participer à l'AG et y user de son droit de parole et d'interpellation ;
- émettre une proposition qui sera portée à l'ordre du jour pour autant qu'un vingtième des membres au moins la demande ;
- voter à l'assemblée générale ;
- s'informer ;
- se retirer de l'association en toute liberté ;
- solliciter la dissolution de l'association dans les cas prévus par la loi ;
- saisir le tribunal pour contester la décision d'affectation du surplus de liquidation.

[8] La responsabilité d'un membre peut être engagée s'il contracte en son nom personnel, s'il pose des actes frauduleux ou dans les deux cas suivants : 1) lorsque les engagements pris au nom d'une ASBL en formation n'ont pas été repris dans les délais légaux ; 2) lorsque les actes et documents émanant de l'ASBL ne reproduisent pas les mentions légales obligatoires (« ASBL » ou « association sans but lucratif »).

Un registre des membres, tenu par le conseil d'administration, consigne les coordonnées des membres effectifs, ainsi que toutes les décisions d'admission, de démission ou d'exclusion des membres. Les statuts doivent déterminer les conditions et formalités d'admission et de sortie des membres. La loi précise cependant trois dispositions : tout membre est libre de démissionner de l'AG, tout membre qui ne paie pas les cotisations dues peut être réputé démissionnaire et la décision d'exclusion d'un membre appartient exclusivement à l'AG.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 29).

ET EN PRATIQUE ?

La loi prévoit un nombre minimum de trois membres dans l'AG, ce qui implique un conseil d'administration composé de deux personnes ; la pratique déconseille cependant ce cas de figure et prône plutôt une dynamique collective. La mission sociale des ASBL peut en effet amener à réunir différents types d'acteurs autour du projet associatif : utilisateurs, bénéficiaires, volontaires, salariés, partenaires publics et privés, sympathisants, financeurs, etc. Cette diversité de parties prenantes, souvent, se traduit dans les instances décisionnelles, en particulier dans l'assemblée générale. En effet, de nombreuses ASBL font le choix délibéré de donner la possibilité à ces divers acteurs de participer effectivement à la gestion de l'association en leur donnant un droit de vote à l'assemblée générale.

Le caractère diversifié de l'assemblée générale représente à la fois un atout et un défi pour les organisations. Cela permet de rassembler autour de la table les points de vue et intérêts des diverses catégories de parties prenantes, tout en rendant, dans certains cas, les processus de décision plus complexes et plus coûteux, du fait d'attentes différentes ou d'interprétations divergentes - voire conflictuelles - de la mission dans le chef des différentes parties prenantes. Il s'agit alors de trouver les moyens de réconcilier les attentes et points de vue (voir **Pas à pas** dans la thématique **Projet associatif**, p. 17) pour les mettre au service du projet.

Donner le droit de vote à une partie prenante n'est pas anodin ; dans la réflexion à mener sur la composition de l'assemblée générale, plusieurs balises doivent être prises en compte. D'une part, il est important de toujours garder un équilibre entre les différentes parties prenantes, pour qu'une 'catégorie' de partie prenante ne puisse prendre le pouvoir à l'AG – ce qui peut d'ailleurs être réglé par disposition statutaire. D'autre part, l'assemblée générale a pour mission de contrôler le conseil d'administration ; pour qu'elle puisse effectivement exercer ce pouvoir de contrôle, il est recommandé que l'AG et le CA soient sensiblement différents en terme de composition (même si la loi prévoit seulement au minimum une personne supplémentaire dans l'AG), sans quoi le conseil d'administration étant majoritaire

à l'assemblée générale, il se rendrait des comptes à lui-même et s'auto-contrôlerait. Par ailleurs, une assemblée générale composée en majorité d'amis, de parents ou de proches des administrateurs ne garantit pas non plus qu'elle puisse exercer valablement son pouvoir de contrôle sur le CA. C'est également dans cette optique qu'il est recommandé d'octroyer statutairement à l'AG, et non au CA, la compétence de nommer les membres pour éviter que le CA ne compose l'AG en fonction de ses intérêts. Enfin, hormis dans le cas particulier de l'autogestion, il est recommandé que les travailleurs salariés de l'ASBL ne soient pas majoritaires dans l'assemblée générale, ceci afin d'éviter que l'AG ne devienne un lieu de concertation sociale ou que les intérêts des travailleurs priment sur ceux du projet lui-même ou entrent en conflit avec eux ; notons à cet égard que c'est le conseil d'administration qui endosse le rôle d'employeur, et non l'assemblée générale.

Enfin, la diversité au sein de l'assemblée générale pose aussi la question de la motivation, et surtout des compétences requises pour que les membres puissent assumer les rôles qui sont attribués à l'AG. Les compétences attendues des membres se situent à trois niveaux : les attitudes et les comportements (savoir-être), les savoir-faire et les savoirs. Si l'on attend de tous les membres, individuellement, qu'ils adoptent certains comportements (savoir-être), les compétences en termes de savoirs et de savoir-faire sont considérées à un niveau collectif : c'est en effet l'assemblée générale qui doit collectivement détenir ces compétences, sans pour autant que chaque membre, individuellement, les détienne toutes.

En termes de savoir-être, on attend des membres de l'AG qu'ils montrent un intérêt pour le projet associatif et qu'ils adhèrent aux valeurs et à la mission sociale de l'ASBL ; les membres doivent également être désintéressés, montrer un esprit critique, être proactifs et motivés. En termes de savoirs, l'assemblée générale doit connaître le fonctionnement et les rôles d'une AG ; elle doit avoir une connaissance fine du secteur culturel et des thématiques traitées par l'ASBL. En termes de savoir-faire, l'assemblée générale doit détenir une certaine expertise technique liée au projet associatif ; les membres doivent par ailleurs, un minimum, savoir lire des comptes annuels et un budget, et faire parler les chiffres dans une démarche critique de remise en question. Mais c'est aussi le rôle du conseil d'administration (et/ou du trésorier et/ou de la direction) de présenter les comptes et le budget de manière à la fois précise et accessible.

PAS À PAS ○○○

Au regard des atouts, mais aussi des défis posés par la diversité de l'AG, se pose la question des catégories de parties prenantes à intégrer et des modalités de participation de ces acteurs gravitant autour du projet associatif. Donner le droit de vote revient à donner le droit de se prononcer sur les destinées de l'ASBL, ce qui n'est pas anodin. Nous proposons ici une démarche de réflexion afin d'élaborer une stratégie d'implication des parties prenantes dans la poursuite de la finalité sociale.

1 qui sont les parties prenantes ?

Une partie prenante est toute personne ou tout groupe de personnes ayant un intérêt légitime dans l'association.

- Quels acteurs, en interne, ont un intérêt légitime ?
- Quels acteurs gravitent autour du projet associatif ? *Ex : les financeurs, les donateurs, les bénéficiaires, les sympathisants, les partenaires, etc.*

2 quelles modalités de participation ?

Différentes modalités de participation peuvent coexister : participation à l'AG et droit de vote, comités consultatifs, groupes de travail, espaces de réflexion consultatifs, etc. Pour chaque catégorie de partie prenante, il importe de se poser la question du degré d'implication et des modalités de participation à privilégier.

3 balises à mettre en place

- Garantir la diversité en évitant qu'une catégorie de parties prenantes ne prenne le pouvoir au détriment des intérêts de l'association, en particulier dans l'assemblée générale.
- Veiller à la composition de l'AG en regard de celle du CA (voir plus haut).
- Mettre en place une dynamique participative est un bon pas vers une gouvernance élargie et une ouverture vers l'extérieur. Encore faut-il s'assurer que les protagonistes soient suffisamment informés/outillés pour effectivement participer et tenir le rôle qui leur est attribué.

FONCTIONNEMENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

C'EST LA LOI !

L'assemblée générale est convoquée dans les cas prévus par la loi ou lorsqu'un cinquième des membres au moins l'exige ; l'assemblée générale se réunit donc au moins une fois par an dans le courant du premier semestre pour l'approbation des comptes et du budget. C'est le conseil d'administration qui convoque l'assemblée générale au moins huit jours avant celle-ci ; il revient à l'association de déterminer dans ses statuts les modalités de convocation de l'AG, ainsi que la façon dont les résolutions de l'AG sont portées à la connaissance des membres et des tiers.

La convocation à l'assemblée générale doit contenir l'ordre du jour de la réunion. Toute proposition signée par au moins un vingtième des membres doit être portée à l'ordre du jour. Des résolutions ne peuvent être prises en dehors de l'ordre du

jour que si les statuts le permettent expressément. En principe, seuls les membres effectifs sont convoqués. Mais les statuts peuvent prévoir la présence des membres adhérents à l'AG ; ceux-ci doivent alors être convoqués également mais ne disposent pas pour autant du droit de vote. En cas d'absence, les membres pourront se faire représenter à l'assemblée générale par un autre membre ou, si les statuts l'autorisent, par un tiers.

Tous les membres effectifs de l'association ont un droit de vote égal dans l'assemblée générale – sauf si l'ASBL y déroge par disposition statutaire – et les résolutions, consignées dans un registre et mises à la disposition des membres, sont prises à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés, sauf dans les cas où il en est décidé autrement par la loi ou les statuts. En particulier, trois cas nécessitent des quorums de présence spécifiques et/ou des majorités spéciales :

- la décision de l'exclusion d'un membre doit être adoptée à la majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés.
- la modification des statuts requiert qu'au moins deux tiers des membres de l'assemblée soient présents ou représentés et ne peut être délibérée qu'à condition que les modifications aient été explicitement indiquées dans la convocation. Les résolutions portant sur une modification des statuts (hormis le but social de l'ASBL) doivent être adoptées à la majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés ; la modification du but social de l'ASBL requiert une majorité des quatre cinquièmes des voix des membres présents ou représentés.
- la dissolution de l'ASBL ne peut être prononcée que pour autant qu'au moins deux tiers des membres de l'assemblée soient présents ou représentés et que la résolution soit adoptée à la majorité des quatre cinquièmes des voix des membres présents ou représentés.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 29).

ET EN PRATIQUE ?

Un bon fonctionnement de l'assemblée générale contribue, au moins en partie, à ce que celle-ci puisse assumer ses fonctions dans les meilleures conditions possible. La loi impose certaines prescriptions mais il est recommandé de mettre en place des balises complémentaires pour s'assurer que l'assemblée générale soit réellement en mesure d'assumer ses fonctions.

Premièrement, la loi suppose que l'assemblée générale se réunit au moins une fois par an au cours du premier semestre pour l'approbation des comptes et du budget ; c'est ce que l'on appelle l'assemblée générale ordinaire. Cela soulève cependant la question du budget de l'année en cours qui est alors approuvé quelques mois après que l'année a débuté ; cette pratique revient en fait à donner un blanc-seing

au conseil d'administration pour les premiers mois de l'année. Idéalement, le budget devrait être adopté avant le début de l'exercice qu'il concerne, ce qui supposerait la tenue d'une deuxième assemblée générale au cours du dernier trimestre de l'année.

Deuxièmement, le contrôle et le fonctionnement démocratiques des ASBL assurent en principe une prise en compte égalitaire des points de vue de chacun. Cependant, il importe de s'interroger sur l'effectivité des pratiques démocratiques étant donné le phénomène souvent observé de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique. Différentes raisons permettent d'expliquer pourquoi les organisations peuvent éprouver des difficultés, dans la pratique, à maintenir l'idéal démocratique : accroissement de la taille de l'organisation, formalisation progressive, influence de la concurrence, renforcement du contrôle des pouvoirs publics, etc. De plus, au-delà de l'aspect formel du fonctionnement démocratique, tous les membres ne font pas un usage « égal » de leur droit de participation à l'assemblée générale : certains individus peuvent exercer une influence importante au sein de l'organisation, que ce soit en raison de leur charisme, de leur rôle dans l'histoire de l'organisation, de leurs capacités ou même de leur contribution financière. A l'inverse, d'autres membres peuvent faire preuve de peu d'intérêt et ne s'impliquer que très peu, dans les faits, dans la gouvernance de l'organisation. Il est donc important de régulièrement se poser la question de l'effectivité du fonctionnement démocratique. Et ce fonctionnement démocratique passant par le vote qui concrétise le réel pouvoir de décision de chaque membre, il faut également soulever la question des modalités de vote : le vote à main levée offre-t-il, en toute circonstance, la possibilité aux membres d'exprimer leur opinion en toute sérénité ? Un vote secret ne devrait-il pas, dans certains cas, être envisagé ?

Troisièmement, la loi prévoit que l'AG soit convoquée au plus tard huit jours avant ; idéalement, si l'on souhaite qu'il y ait des membres présents à l'AG et que ceux-ci puissent au besoin porter des points à l'ordre du jour, mieux vaut convoquer l'assemblée générale plus tôt – ou au moins en faire connaître la date aux membres. La convocation peut se faire de différentes manières : par lettre recommandée, par courrier traditionnel ou même par courrier électronique. A la convocation doivent idéalement être joints : l'ordre du jour, les comptes annuels, le budget, le rapport d'activités et tout autre document utile au regard des points à l'ordre du jour.

Le déroulement d'une assemblée générale comporte certaines étapes incontournables (voir encadré ci-dessous). En début d'AG, certaines opérations doivent être réalisées afin de vérifier que l'assemblée est valablement constituée pour siéger, en particulier que les quorums de présence sont atteints pour prendre les résolutions à l'ordre du jour. Une grande partie de l'assemblée générale est ensuite consacrée à la délibération de tous les points figurant à l'ordre du jour ; les membres effectifs doivent en effet pouvoir débattre de chaque résolution avant de se prononcer. Lors de l'AG ordinaire, une grande partie de la séance est consacrée aux rapports du conseil d'administration (rapport

d'activités et présentation des comptes annuels), par lesquels il rend compte aux membres des actions mises en place au cours de l'année et de la conformité de ces actions à la mission sociale et aux valeurs de l'ASBL. Le CA répond ensuite aux questions des membres qui se prononcent sur l'approbation des comptes et, par vote séparé, sur l'octroi ou non de la décharge aux administrateurs. Si cela n'a pas été délibéré lors d'une AG précédente, le conseil d'administration présente également les perspectives de l'année suivante et soumet le budget au vote de l'assemblée. Toutes les résolutions prises en assemblée générale sont consignées dans un registre (à ne pas confondre avec le registre des membres).

Déroulement 'habituel' d'une AG ordinaire :

- Préambule :
  Contrôle de l'accès et liste des présences (voir **Boîte à outils** p. 29)
  A défaut de précision statutaire, désignation d'un président de séance et d'un secrétaire
  Lecture et approbation de l'ordre du jour
- Rapports du CA :
  Présentation du rapport d'activités
  Présentation et approbation des comptes annuels
  Décharge aux administrateurs
- Nominations, démissions et révocations éventuelles (membres, administrateurs et commissaires)
- Programme de l'année suivante
  Perspectives
  Présentation et approbation du budget

+ autres points à l'ordre du jour

Enfin, il est important de se poser la question de savoir si les membres de l'assemblée générale sont à même de mener à bien leur rôle. Pour cela, il s'agit d'une part de les outiller, d'autre part de les motiver et de susciter leur intérêt. Un premier élément rejoint le travail de réflexion proposé dans la thématique précédente afin de baliser le projet associatif (voir **Pas à pas** dans la thématique **Projet associatif**, p. 17) ; les membres doivent en effet s'entendre sur le projet associatif et sur la sphère d'action de l'ASBL pour pouvoir se prononcer sur la réalisation effective de la mission sociale. Dans la continuité de ce travail de réflexion, l'assemblée générale peut être mobilisée périodiquement pour réfléchir à la stratégie à moyen et long terme de l'ASBL et permettre l'actualisation de la charte associative ; pour les ASBL fonctionnant sur base de plans quadriennaux ou quinquennaux par exemple, l'évaluation de ces plans peut être l'opportunité de réunir l'AG autour de cette réflexion stratégique sur le projet associatif. Certaines associations choisissent quant à elles d'aménager l'ordre du jour de l'assemblée générale pour dégager un temps de réflexion collectif.

Un autre élément essentiel concerne l'information qui est transmise à l'assemblée générale : cette information doit être suffisante, pertinente, claire, lisible et transparente. Il n'est pas utile de noyer les membres par une information pléthorique mais cette information doit être suffisamment complète pour que l'AG puisse se prononcer sur la bonne conduite du projet associatif. Il est aussi important de combiner non seulement des éléments financiers (comptes annuels et budget que le CA veillera à commenter utilement) mais aussi des éléments qui ne transparaissent pas directement dans les comptes de l'ASBL (qualité du travail, climat de travail avec les salariés et les volontaires, etc.). Il est peut-être intéressant alors de mener une réflexion sur la manière de rendre des comptes en toute transparence et sur l'information qui doit être transmise à l'assemblée générale, en sus des comptes, pour que celle-ci puisse effectivement se prononcer sur la réalisation des buts de l'ASBL dans le respect de son éthique et de ses valeurs. Enfin, un dernier élément renvoie à la nécessité de mobiliser les membres de l'assemblée générale, de susciter leur intérêt, de les faire participer à la dynamique, de les amener à se poser des questions et à poser des questions au conseil d'administration ; un premier pas dans cette direction consiste très certainement à informer/former les membres de l'AG sur les rôles qui sont les leurs et le fonctionnement d'une ASBL en général. Comment un membre de l'AG peut-il se mobiliser s'il n'a pas une idée claire des tenants et aboutissants de sa fonction ?

Outiller et motiver l'assemblée générale :

- Mobiliser l'AG autour d'une réflexion sur le projet associatif :
  - Vision claire et partagée du projet associatif
  - Réflexion stratégique périodique
- Informer l'assemblée générale :
  - Comptes et budgets commentés
  - Rapport d'activités
  - Autres informations utiles ?
- Former/informer l'AG sur son rôle et le fonctionnement général d'une ASBL

BOÎTE *À OUTILS*

DOCUMENTS UTILES

- Registre des membres ☐
- Liste de présence à l'AG (voir exemple) ☐
- Registre des procès-verbaux de l'AG ☐

LISTE DES PRÉSENCES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nombre de membres dans l'AG : ....

Nom et prénom	Domicile	Présent/Procuration/Absent	Signature
A compléter à l'avance sur base du registre des membres		*Indiquer si le membre est présent. S'il a reçu procuration, indiquer de la part de qui. S'il se fait représenter, indiquer à qui il donne procuration.*	

Nombre de membres présents : ....
Nombre de membres représentés : ....

Quorums de présence : ....

NOTES « DOCUMENTS INTERNES ET AG »

Au-delà des prescriptions légales, quelles dispositions spécifiques prévoient les documents internes (statuts, règlement d'ordre intérieur) de mon ASBL concernant l'AG ?

Rôles et compétences de l'AG : .....
.....
.....
Composition de l'AG et profils des membres : .....
.....
.....
Fonctionnement de l'AG (quorums, majorités spéciales, madalités de procuration, etc.) : .....
.....
.....

NOTES « AGRÉMENTS ET AG »

Si mon ASBL est agréée dans le cadre d'un dispositif, quelles dispositions spécifiques les conditions d'agrément prévoient-elles concernant l'AG ?

Rôles et compétences de l'AG : .....
.....
.....
Composition de l'AG et profils des membres : .....
.....
.....
Fonctionnement de l'AG (quorums, majorités spéciales, madalités de procuration, etc.) : .....
.....
.....

Les administrateurs, dans la majorité des ASBL, assument leur mandat de manière bénévole ; à ce titre, le conseil d'administration est le deuxième organe de gestion dans lequel s'impliquent les volontaires de gestion. Or, ces volontaires de gestion se trouvent bien souvent démunis, ne sachant pas quels sont les rôles du CA, quelles compétences les administrateurs doivent avoir ou comment organiser la relation avec la direction ou la coordination.

De quoi s'agit-il ?

Considéré comme l'architecte ou le maître d'ouvrage du projet associatif, le conseil d'administration est un organe de décision et de gestion clé dans le fonctionnement des ASBL. Dans les grandes lignes, il est chargé de gérer et de représenter l'association, mais c'est surtout lui qui veille à mettre en action la vision, la mission sociale et les valeurs de l'ASBL. Le conseil d'administration est nommé par l'assemblée générale et lui rend des comptes sur la bonne conduite de l'association.

RÔLES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'EST LA LOI !

Légalement, le conseil d'administration dispose d'une compétence générale de gestion et de représentation dans tous les actes judiciaires et extrajudiciaires ; il dispose également d'une compétence résiduelle, puisqu'il est en charge de tout ce qui ne relève pas expressément de la compétence de l'assemblée générale. Les statuts peuvent cependant apporter des restrictions à cette disposition sans que celles-ci ne soient opposables aux tiers même si elles ont été publiées.

De manière plus spécifique, le CA est également chargé d'une série de tâches :

- tenir et mettre à jour le registre des membres ;
- préparer et convoquer l'assemblée générale ;
- soumettre à l'assemblée générale pour approbation, au plus tard six mois après la clôture de l'exercice social, les comptes annuels de l'exercice écoulé et le budget de l'exercice suivant ;
- en cas de transformation de l'ASBL en société à finalité sociale, établir un rapport justificatif.

Il est important de souligner que le conseil d'administration peut déléguer la gestion journalière ainsi que la représentation de l'association concernant cette gestion journalière, à une ou plusieurs personnes, administrateurs ou non, membres ou non, agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège. La délégation de pouvoir doit être publiée au Moniteur. Les décisions prises par délégation restent cependant de la responsabilité collective des administrateurs.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 41).

ET EN PRATIQUE ?

La loi définit dans les grands traits les compétences du CA (gestion et représentation) mais pratiquement, cela reste flou ; il appartient donc à l'association de déterminer les fonctions qu'elle attribue à son conseil d'administration. La responsabilité majeure du conseil d'administration est de veiller à ce que l'organisation poursuive sa mission dans les meilleures conditions possibles. La littérature reste souvent prescriptive, chargeant le CA de l'évaluation de la mission, du contrôle de la direction, de la planification stratégique du contrôle budgétaire et de la représentation. Mais dans les faits, les CA associatifs sont loin de tous assumer ces fonctions ; et de récents travaux appellent d'ailleurs à prendre en considération les besoins changeants de l'ASBL pour y adapter les rôles du conseil d'administration.

Pour identifier les rôles qu'un conseil d'administration associatif peut être amené à assumer, J.L. Miller-Millesen en propose une typologie en trois catégories :

- un rôle de monitoring : le CA veille à la réalisation des finalités de l'association ; à ce titre, il se doit d'évaluer et de contrôler périodiquement la réalisation de la mission, les performances sociales et économiques de l'association, la conformité avec le plan d'action et le budget, et les décisions de la direction ;
- un rôle de développement et d'ouverture vers l'extérieur : le CA développe une vision stratégique, supervise les risques majeurs, aide à l'obtention des ressources diverses, veille à l'image et à la réputation de l'association, et agit comme ambassadeur et porte-parole de celle-ci ;
- un rôle de mise en conformité : le CA veille au respect des dispositions légales et éthiques et à la légitimité de l'association auprès de ses parties prenantes.

On observe une grande variabilité d'une association à l'autre dans la manière dont le CA assume ces rôles, et ces rôles vont d'ailleurs changer en fonction d'éléments liés à l'évolution de l'association. Dans le secteur culturel, on observe souvent des changements majeurs une fois que l'ASBL entre dans le cadre d'un dispositif de reconnaissance et/ou cherche à obtenir des subsides ; les tâches et obligations administratives liées au respect des cadres légaux et réglementaires et aux demandes de subsides se démultiplient, au risque de laisser peu de place, en CA, pour la réflexion et la prise de recul. Il résulte de ces évolutions, notamment quand l'association se formalise et se professionnalise, que le CA n'est pas un organe immuable dans le temps et semblable d'une association à l'autre.

PROFILS DES ADMINISTRATEURS

C'EST LA LOI !

Le conseil d'administration se compose d'administrateurs nommés par l'assemblée générale, personnes physiques ou morales, membres ou non de l'association. Le conseil d'administration doit compter au minimum trois personnes, pour autant que ce nombre reste inférieur au nombre de membres effectifs de l'association (si l'association compte trois membres, le conseil d'administration est composé de deux administrateurs).

Les statuts de l'ASBL doivent mentionner les modes de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des administrateurs, l'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège, ainsi que la durée de leur mandat. Les actes de nomination, de révocation et de démission des administrateurs doivent être publiés.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 41).

ET EN PRATIQUE ?

Le CA joue un rôle central dans les associations ; la question du profil des administrateurs, de leurs expériences et de leurs compétences se pose dès lors avec une acuité toute particulière au sein des ASBL.

Généralement, les administrateurs des associations sont soit directement élus au sein de l'assemblée générale parmi les membres (administrateurs internes), soit recrutés à l'extérieur de l'organisation (administrateurs externes). Les administrateurs internes sont indispensables puisqu'ils connaissent et expérimentent le projet associatif ; les administrateurs externes peuvent quant à eux se révéler utiles par le regard neuf et la prise de recul qu'ils apportent sur le projet associatif. Diverses raisons motivent le choix des administrateurs, en interne ou en externe : un administrateur peut être choisi parce qu'il connaît bien l'association et est sensible à sa mission et à ses valeurs; ou parce qu'il peut assurer la représentation, au sein du CA, d'une catégorie de parties prenantes ; ou encore en raison de l'apport spécifique qu'il peut assurer à l'organisation, que ce soit en termes d'informations, de relations, de réflexions, de connaissances ou de compétences dans le CA.

Différents profils d'administrateurs se côtoient alors, en fonction de ce qu'ils apportent dans la dynamique de CA ; reste à trouver le bon équilibre entre tous ces profils, sachant que les administrateurs cumulent généralement plusieurs profils :

- Le gardien des valeurs est un pilier de l'association qui sans cesse remet la mission sociale au cœur des débats.
- Le leader, par le charisme et l'énergie dont il fait preuve, porte le projet et dynamise le CA.
- Le militant exprime concrètement un engagement idéologique ; il défend une vision alternative de la société et la met en pratique dans l'association.
- L'entreprenant ou le créatif adhère au projet mais veut innover ; il cherche sans cesse des idées pour faire évoluer l'association.
- Le technicien ou l'expert met ses compétences professionnelles au service de l'association.
- L'homme de réseau apporte ses relations ; il permet d'ouvrir des portes pour l'association.
- L'apporteur de ressources permet de débloquer des fonds pour le projet associatif ou apporte lui-même des ressources.
- Le représentant justifie sa présence au CA parce qu'il représente les intérêts d'un groupe de personnes.
- La bonne volonté donne de son temps et le consacre à des tâches parfois peu exaltantes mais essentielles au fonctionnement de l'association.

Quel que soit le profil des administrateurs, on attend d'eux qu'ils démontrent certaines attitudes et aptitudes pour mener à bien leur fonction ; ces compétences – au sens large – se situent à trois niveaux : le niveau des comportements (savoir-être), le niveau des savoirs et le niveau des savoir-faire. Ici aussi, si l'on attend de tous les administrateurs, individuellement, qu'ils montrent certaines qualités, il convient

de voir si le conseil d'administration, collectivement, réunit les compétences en termes de savoirs et de savoir-faire, sans pour autant que chaque administrateur, individuellement, les détienne toutes.

En termes de savoir-être, un administrateur doit adhérer au projet associatif et aux valeurs de l'association ; il doit porter un intérêt au projet et défendre l'intérêt associatif et non un intérêt individuel ; il doit se montrer intègre et indépendant, engagé et motivé, critique, proactif et responsable. Chaque administrateur se doit également de s'investir dans la dynamique collective, sans restreindre son champ d'implication, d'intervention ou d'avis aux seules discussions et décisions relevant de son domaine de prédilection. Par exemple, un administrateur qui rejoint le CA du fait de son profil 'financier' se doit également de participer aux réflexions qui concernent d'autres aspects que les seuls aspects financiers.

En termes de savoirs, le conseil d'administration, collectivement, doit détenir des connaissances sur diverses thématiques pour mener à bien son rôle : le CA doit avoir une bonne connaissance de la réalité du secteur et des dispositifs de reconnaissance et moyens de subsides pour être à même de débattre des thématiques traitées par l'ASBL ; le CA doit également connaître le secteur associatif et le fonctionnement des ASBL ; le rôle d'employeur du CA l'oblige à avoir une connaissance, au moins sommaire, de la législation sociale, des mécanismes d'aides publiques à l'emploi et des principes élémentaires de gestion des ressources humaines.

Enfin, en termes de savoir-faire, le conseil d'administration, collectivement, doit également faire preuve de compétences dans des domaines variés : le CA doit pouvoir susciter le débat et apporter des réflexions par rapport à la mission sociale, il doit réunir des savoir-faire techniques (comptabilité, fiscalité, gestion des ressources humaines, aspects juridiques), il doit détenir des compétences stratégiques utiles en termes de planification et de vision à moyen ou long terme, il doit également être capable de mobiliser ou d'aider à la mobilisation de ressources, il doit pouvoir faire profiter l'association de relations ou de contacts utiles à la poursuite de la mission, il doit enfin démontrer des capacités de détection, d'analyse et de diffusion d'informations pertinentes pour l'organisation. Certains administrateurs doivent aussi développer des capacités d'arbitrage et de résolution de 'conflits' ; ils peuvent en effet être amenés à arbitrer des différends entre protagonistes dans l'association. Certains membres du CA doivent enfin démontrer des capacités de leadership et d'animation d'équipe pour mobiliser le conseil d'administration autour de ses rôles.

La liste des compétences peut sembler interminable ; il est important de rappeler que dans certains cas, le CA peut compter sur une équipe de travailleurs qui peuvent être mobilisés pour apporter certaines de ces compétences et soutenir le conseil d'administration. Il est en tout cas essentiel que le conseil d'administration montre une composition diversifiée qui reflète la mission de l'ASBL, mais surtout équilibrée pour ne tomber ni dans un excès de technocratie ou de professionnalisation, ni dans un manque de compétences, tout en s'assurant de réunir assez de profils attachés à la mission et 'connectés' à la base. Nous verrons par ailleurs que les

compétences attendues des administrateurs évoluent également au cours de la vie de l'organisation, selon le rôle que le CA est appelé à jouer et l'évolution de l'association vers davantage de formalisation et de professionnalisation. Le CA n'est pas une structure figée, pas plus que ne l'est le profil général de ses membres ; la composition va plutôt refléter l'évolution des rôles du CA et les besoins changeants de l'ASBL.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

C'EST LA LOI !

La loi ne prévoit pas grand chose en terme de fonctionnement du conseil d'administration. Elle prévoit que le fonctionnement du CA est collégial quant au pouvoir de gestion interne, ce qui signifie que les décisions doivent être prise de manière collégiale. La loi stipule également que certaines mentions doivent apparaître dans les statuts, à savoir :

- les modalités de nomination et de cessation de fonction des administrateurs ;
- l'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège ; et
- la durée de leur mandat.

Par ailleurs, le conseil d'administration devant établir les comptes annuels afin de les soumettre à l'assemblée générale, cela suppose qu'il se réunit au moins une fois par an pour arrêter les comptes annuels et préparer l'assemblée générale.

Attention : d'autres obligations dont il faut tenir compte peuvent découler des statuts ou d'autres cadres règlementaires (conditions d'agréments, législation spécifique, etc.) – voir **Boîte à outils** (p. 41).

ET EN PRATIQUE ?

Hormis quelques lignes directrices, la loi laisse le conseil d'administration s'organiser assez librement ; des balises complémentaires peuvent cependant être posées afin d'assurer un fonctionnement à la fois efficace et démocratique du CA.

Premièrement, le nombre d'administrateurs n'est pas imposé : un CA trop restreint ne permet peut-être pas de réunir une multitude de compétences et des points de vue représentatifs de la diversité des parties prenantes, voire peut empêcher que n'émerge une dynamique de débat, tandis qu'un CA trop nombreux ne favorisera pas le débat et l'efficacité de la prise de décision. La taille du CA doit également s'adapter à la taille de l'association. La littérature recommande

généralement des CA comptant entre cinq et douze administrateurs ; l'objectif est de trouver le nombre qui favorise une bonne dynamique, dans laquelle chaque administrateur trouve sa place et à laquelle chacun apporte quelque chose.

Le conseil d'administration désigne généralement en son sein un président, un trésorier et un secrétaire ; cette répartition des tâches n'est pas une obligation légale et n'est pas opposable aux tiers. La durée des mandats doit être fixée statutairement ; la pratique recommande de fixer des mandats limités (généralement trois ou quatre ans) et de permettre leur renouvellement, éventuellement limité, plutôt que de fixer des mandats illimités. Le conseil d'administration est par ailleurs un organe collégial, chaque administrateur y possède une voix égale.

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par an pour préparer l'assemblée générale et établir les comptes annuels. Il est évident qu'une réunion annuelle n'est pas suffisante pour mener à bien son rôle de gestionnaire de l'ASBL et s'assurer de la bonne conduite des activités. A nouveau, le nombre de réunions va dépendre de l'étendue des activités de l'association et de la charge de travail pour le conseil d'administration ; la pratique recommande d'organiser au moins une réunion par trimestre. Le CA est convoqué selon les modalités fixées dans les statuts. Il est utile de joindre à la convocation l'ordre du jour de la réunion, rédigé par le président et par le délégué à la gestion journalière, ainsi que les informations et documents utiles à la prise de décision. Il est d'usage de dresser un procès-verbal de chaque réunion ; l'idéal est d'approuver le procès-verbal à la réunion suivante et de faire ainsi le suivi des décisions.

Enfin, comme pour l'assemblée générale, il est important d'outiller les administrateurs pour qu'ils puissent mener à bien leur mission de gestion. Il est important de les informer sur les rôles d'un conseil d'administration, les responsabilités des administrateurs et le fonctionnement d'une ASBL. Il est utile également de mettre en place des outils pour permettre au CA de prendre des décisions de manière informée : outils prévisionnels, tableaux de bord, plan financier, contrôle budgétaire régulier, état de la trésorerie, plan d'action annuel, reporting régulier sur les activités de l'équipe vers le CA, tableau de suivi des décisions du CA, tableau de suivi des obligations légales et institutionnelles de l'ASBL, etc. Enfin, pour qu'un conseil d'administration puisse remplir les fonctions qui lui sont dévolues, il est important qu'il dispose d'une description formelle de ses rôles et compétences, ainsi que de balises claires en termes de fonctionnement (modalités de prise de décision, répartition des tâches, etc.).

VISION DYNAMIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Divers facteurs, tant internes qu'externes, peuvent exercer une influence sur les rôles, la composition et le fonctionnement des conseils d'administration associatifs : la taille de l'association, les compétences disponibles, le cycle de vie de l'ASBL, les cadres légaux et réglementaires, les attentes de la société, etc. Ces facteurs évoluant au fil du temps, il est nécessaire d'adopter une approche dynamique du conseil d'administration pour s'adapter aux besoins changeants de l'ASBL. Pour amener une réflexion sur l'évolution des rôles et de la composition du CA, J. Rijpens et S. Mertens[9] ont développé un modèle du conseil d'administration qui identifie, en fonction de l'importance relative des fonctions de monitoring par rapport aux autres rôles du CA, cinq grandes phases dans la vie d'un CA. Ce modèle descriptif ne prétend pas décrire la réalité de toutes les associations, mais il met en évidence des configurations particulières que peuvent traverser les associations, tout en soulignant les risques associés à chaque phase du cycle. Nous vous renvoyons à l'article cité ci-dessus pour une version complète de ce modèle et vous présentons ci-dessous les cinq configurations de manière indépendante.

La configuration du **management amateur** présente un CA complètement investi dans l'opérationnel et le développement de l'organisation à court terme. Le rôle de monitoring est assez faible, la planification est rare et la vision stratégique quasi inexistante. Les administrateurs sont généralement des personnes motivées par le projet associatif, qui lui consacrent du temps et de l'énergie, sans nécessairement réunir les compétences de gestion ou de pilotage de projet. Les défis sont alors de maintenir l'intérêt des administrateurs, de développer une vision stratégique et de s'assurer que les besoins à long terme de l'association sont suffisamment pris en compte. Cette configuration s'observe souvent lors de la création de l'ASBL.

La phase de **supermanagement** présente un CA qui se consacre à des fonctions de gouvernance tout en assumant collectivement une fonction de direction de l'association. Le rôle de développement est ici important pour donner les moyens à la structure de grandir tandis que le rôle de monitoring prend de plus en plus d'importance au fur et à mesure que l'association se professionnalise même si ce rôle reste souvent mal défini. La composition du CA se modifie généralement : le CA peut choisir de recruter de nouveaux administrateurs sur base de leurs capacités techniques et managériales (juristes, informaticiens, comptables, gestionnaires, etc.) pour s'adjoindre des compétences qui lui feraient défaut. Cette configuration s'observe dans plusieurs situations :

- dans les petites associations qui emploient quelques salariés sans qu'un directeur ou une directrice ne soit engagé, les tâches de direction revenant alors collectivement au CA ;
- lorsque la direction est dépassée par le surplus de travail ou par le contenu de son travail qui se complexifie ;
- en période de crise quand la situation nécessite une implication renforcée du CA dans les affaires courantes.

[9] Mertens, S., Rijpens, J. (2008), « La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA », *ASBL Actualités*, n°108, p. 1-3.

La configuration du **modèle actionnarial** correspond à une dynamique traditionnellement décrite dans la littérature sur la gouvernance : le CA se réunit régulièrement et prend les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, sur base de l'information communiquée par la direction. Celle-ci, pour sa part, se charge de la gestion quotidienne de l'organisation, sous le contrôle du CA. Dans cette configuration, le CA exerce un contrôle important sur les performances de l'organisation, et en particulier sur la direction, et porte moins d'attention sur les autres rôles qui lui incombent. Les défis, dans ce cas, sont de préserver la capacité d'innovation de l'organisation, de ne pas freiner la motivation du dirigeant et de veiller que le contrôle des performances puisse prendre en compte d'autres aspects que les seuls éléments facilement objectivables, au risque de passer à côté de certaines dimensions de la mission sociale. Cette configuration s'observe généralement dans les ASBL en phase de maturité.

La phase de **coopération** correspond à cette même dynamique de partage des rôles entre le conseil d'administration et la direction mais la relation CA-direction repose ici sur la confiance mutuelle. Les apports respectifs du CA et de la direction sont ici complémentaires : le CA connaît bien l'environnement de l'organisation et les attentes de ses parties prenantes, et il permet de lever des fonds, tandis que la direction apporte ses compétences professionnelles et ses connaissances spécifiques par rapport à l'activité. L'équipe permanente et le CA coopèrent pour répondre aux besoins de l'organisation, et les rôles de chacun sont clairement et formellement établis. La phase de coopération se révèle idéale pour une association en phase de maturité, dans la mesure où le conseil d'administration et la direction collaborent pour identifier les besoins de l'association et mettre en place un agenda commun. Mais se maintenir dans cette phase requiert, de la part du CA, une capacité à trouver le juste équilibre entre la confiance envers l'expertise et les compétences de la direction et de l'équipe permanente, d'une part, et le contrôle des performances, d'autre part. En effet, même si la relation entre CA et direction est empreinte de confiance, le rôle de monitoring du CA ne doit pas disparaître pour autant : le CA doit continuer à veiller à ce que l'organisation s'engage dans des activités cohérentes avec sa politique, et il doit également rester attentif à l'éventualité d'un abus de pouvoir de la direction.

La phase de **ratification** présente un conseil d'administration caractérisé par une certaine passivité, volontaire ou non. Celui-ci n'exerce pratiquement plus aucun rôle, en dehors de ses obligations purement formelles. Cette phase apparaît naturellement lorsque la direction jouit d'une grande confiance et que, pour minimiser les efforts demandés aux membres du CA, il prépare toutes les réunions (agenda, propositions, rapports, etc.). Le conseil d'administration se contente alors d'entériner les décisions proposées par la direction. Un tel mode de fonctionnement amène souvent les administrateurs à s'interroger sur leur utilité et met en péril leur motivation. L'organisation est alors marquée par une gouvernance réduite, qui peut être à l'origine de dérives gestionnaires. C'est d'ailleurs souvent une situation de crise qui vient mettre fin à cette phase de ratification, en contraignant le CA à réagir.

PAS À PAS ○○○

Ces différentes configurations de conseil d'administration peuvent servir de base à un outil d'évaluation. Il ne s'agit pas ici, pour les associations, d'adopter d'emblée un mode de fonctionnement correspondant à la phase de coopération ; il convient plutôt d'identifier d'abord la situation dans laquelle se trouve l'ASBL et d'en déduire la configuration adéquate de son conseil d'administration.

Cette démarche d'évaluation peut d'abord être réalisée en CA ; il est ensuite intéressant de confronter les points de vue avec ceux de la direction pour mettre en évidence d'éventuels décalages. La démarche comporte plusieurs étapes qui listent une série de questions qui peuvent guider la réflexion :

1 les rôles du conseil d'administration

Aujourd'hui, quelle(s) fonction(s) assume mon CA, de manière prioritaire et de manière secondaire ? A quelle(s) grande(s) catégorie(s) de rôle renvoient ces fonctions ?

- Sur quoi portent essentiellement les débats au CA ? (gestion ? information ? stratégie ?)
- Sur quoi portent essentiellement les décisions du CA?
- Quels rôles le CA assume-t-il ?
- Quels rôles sont imparfaitement remplis? Pourquoi? Quels sont les risques?
- Cela a-t-il évolué ces dernières années ou derniers mois ?

2 la composition du conseil d'administration

Pourquoi suis-je administrateur dans ce CA ?

- Quelles sont mes motivations ?
- Qu'est-ce que j'apporte au CA ?
- Qu'est-ce que je pourrais apporter d'autre au CA ?
- Quel(s) profil(s) me décrit le mieux ?

Pourquoi les autres membres du CA sont-ils administrateurs ?

- Quelles sont leurs motivations ?
- Qu'est-ce qu'ils apportent au CA ?
- Qu'est-ce qu'ils pourraient apporter d'autre au CA ?
- Quel(s) profil(s) les décrit le mieux ?

La composition du CA est-elle équilibrée et diversifiée ?

- Quels sont les apports des administrateurs?
- Quelles compétences – au sens large – sont réunies dans le CA ?
- Quels profils sont en surnombre ? quels profils manquent ?
- Cela a-t-il évolué ces dernières années ou derniers mois?

3 le fonctionnement du conseil d'administration

Quelles sont les modalités de fonctionnement du CA ?
- Le nombre de réunions est-il suffisant ?
- Le taux d'absentéisme est-il satisfaisant ?
- Le nombre d'administrateurs est-il adéquat?
- Le débat peut-il avoir lieu ?
- Y a-t-il un suivi adéquat des décisions prises par le CA ?
- ...

Le fonctionnement actuel du CA lui permet-il d'assumer son rôle dans les meilleures conditions possible ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- Qu'est-ce qui dysfonctionne ?

Dans les éléments qui dysfonctionnent, quels sont ceux auxquels on peut remédier ? Comment ?

4 la vision dynamique du conseil d'administration

Aujourd'hui, quelle configuration caractérise le mieux la réalité de mon CA?
- Cette configuration est-elle en phase avec les besoins de l'ASBL et la position dans laquelle elle se trouve (en période de croissance, stabilité, crise, etc.) ?
- Quels sont les risques liés à cette configuration?

En fonction des besoins de l'association, de quelle configuration mon CA devrait-il se rapprocher ?
- Quels rôles devrait-il assumer ?
- Dispose-t-il des profils et des compétences nécessaires pour assumer ces rôles?
- Quels sont les risques liés à cette nouvelle configuration ?

5 et ensuite ?

Pour que ce travail d'évaluation soit utile, il est important d'en sortir un « plan d'actions » à court, moyen et long terme :
- Lister les éléments de dysfonctionnement ou les aspects à renforcer.
- Pour chaque point de la liste, se poser la question de savoir comment l'on peut y remédier (mettre en place des outils, mener une réflexion, chercher des compétences ailleurs, etc.)
- A quelle échéance travaille-t-on sur ces éléments de dysfonctionnement? (court, moyen ou long terme)
- Quel suivi de ce plan d'actions met-on en place?

A quand la prochaine évaluation? Idéalement, il est utile de sortir le nez du guidon et de se pencher sur son CA de manière annuelle dans un objectif d'amélioration continue des pratiques.

NOTES « DOCUMENTS INTERNES ET CA »

Au-delà des prescriptions légales, quelles dispositions spécifiques prévoient les documents internes (statuts, règlement d'ordre intérieur) de mon ASBL concernant le CA ?

Rôles et compétences du CA : .....
.....
.....
.....

Composition du CA et profils des administrateurs : .....
.....
.....
.....

Fonctionnement du CA : .....
.....
.....
.....

NOTES « AGRÉMENTS ET CA »

Si mon ASBL est agréée dans le cadre d'un dispositif, quelles dispositions spécifiques les conditions d'agrément prévoient-elles concernant le CA ?

Rôles et compétences du CA : .....
.....
.....

Composition du CA et profils des administrateurs : .....
.....
.....

Fonctionnement du CA : .....
.....
.....

CONCLUSION

Les volontaires de gestion, par leur implication dans les instances décisionnelles des associations, y jouent un rôle essentiel pour maintenir la dynamique associative. Ils se retrouvent pourtant souvent démunis ou en manque de repères pour mener à bien leur rôle de garants de la mission sociale et de la bonne conduite du projet associatif. La nécessité de clarifier les fonctions de membre d'une assemblée générale ou d'un conseil d'administration, de leur apporter des connaissances de base et des outils spécifiques à chacun a guidé la réalisation de cette brochure. En guise de conclusion, il nous importe cependant de remettre en évidence trois idées transversales.

Premièrement, pour que les instances décisionnelles d'une ASBL fonctionnent bien, il est impératif de **rendre à chacun son rôle**. Différents acteurs, organes et niveaux de pouvoir se côtoient dans une ASBL, certains ayant été prévu par le législateur, d'autres émanant de la volonté de l'ASBL. Ces différents organes de gouvernance ont une utilité propre et se doivent d'être complémentaires, et non redondants. Restituer à l'assemblée générale son rôle de gardienne des finalités de l'ASBL ou le renforcer est essentiel pour préserver la mission sociale ; s'assurer que le CA joue effectivement son rôle de maître d'œuvre du projet associatif, en tandem avec la direction et l'équipe de travailleurs le cas échéant, est important pour la bonne conduite de l'ASBL. Rendre à chacun son rôle, c'est également clarifier les rôles de chaque niveau de pouvoir, ce qui est primordial pour permettre aux acteurs impliqués à ces différents niveaux de pouvoir de cerner leur fonction ; c'est une première étape vers une prise de conscience de sa fonction et de sa responsabilité au sein de l'ASBL. Une idée est de travailler à la rédaction d'un règlement d'ordre intérieur qui clarifie les rôles et les modalités de fonctionnement de chaque niveau de pouvoir, ainsi que leurs interactions. En particulier, la relation et les interactions entre le CA, la direction et les salariés doivent être clarifiées pour permettre au tandem de fonctionner efficacement et définir les marges de manoeuvre laissées à chacun dans la réalisation de ses fonctions.

Deuxièmement, il est essentiel de **permettre à chacun d'assumer son rôle**. Que les volontaires de gestion soient impliqués dans l'assemblée générale ou dans le conseil d'administration, ils doivent être à même de remplir leur fonction. Pour cela, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour développer les compétences

des volontaires de gestion et/ou leur permettre de remplir leur rôle dans de bonnes conditions. D'une part, les volontaires de gestion doivent être informés/formés au rôle et au fonctionnement de l'assemblée générale ou du conseil d'administration ; il est important qu'ils aient une connaissance au moins basique des obligations légales liées à ces deux instances de pouvoir, et plus largement liées au fonctionnement général d'une ASBL. Le développement des compétences peut dans un deuxième temps concerner des aspects de savoir-faire ou de savoir-être : lecture des comptes annuels, tenue d'une réunion, reporting financier, etc. D'autre part, il est important d'outiller les volontaires de gestion et de leur donner accès à l'information dont ils ont besoin pour mener à bien leur fonction. Il n'est pas utile de noyer les membres de l'AG ou les administrateurs sous des montagnes d'informations, de rapports, d'outils en tout genre, de tableaux de bord, etc. Mieux vaut privilégier une information claire, lisible, pertinente et transparente, et des outils vraiment utiles. Une attention particulière sera portée sur l'information des nouveaux membres et nouveaux administrateurs : une idée est de mettre en place un « kit » des nouveaux membres et nouveaux administrateurs qui reprendrait les documents incontournables et un descriptif des fonctions de membre et d'administrateur.

Troisièmement, les ASBL doivent pouvoir se remettre en question, et remettre en question leur pratiques ; concernant les instances décisionnelles (AG et CA) en particulier, les ASBL doivent pouvoir **s'octroyer régulièrement des temps d'évaluation et de réflexion collective**. En effet, les ASBL ne fonctionnent pas en vase clos, elles sont perméables à une série d'influences (cadres légaux, normes du secteur, etc.) qui, en sus de facteurs internes, façonnent en quelque sorte leur fonctionnement, en ce compris le fonctionnement de leurs instances décisionnelles (AG et CA). Ces facteurs internes et externes pouvant se modifier, le rôle, la composition et le fonctionnement des organes de gouvernance ne peuvent être considérés comme des données statiques et figées ; ils évoluent dans le temps, au gré des différentes étapes de la vie de l'association et des influences extérieures.

Il est donc essentiel pour les ASBL de procéder, régulièrement, à une évaluation de leurs organes de gouvernance (AG et CA) afin de voir si leurs rôles, leur composition et leur fonctionnement sont toujours en ligne avec les besoins de l'association. Pour ce faire, l'ASBL doit mettre en évidence le cadre général dans lequel elle évolue ; ce cadre concerne les obligations légales, les attentes extérieures (normes du secteur, 'bonnes pratiques', etc.) et les spécificités organisationnelles (dispositions statutaires spécifiques, conditions d'agréments, pratiques organisationnelles, etc.). Ce cadre général défini, les ASBL seront à même de déterminer leur marge de manœuvre et d'adapter les rôles, la composition et le fonctionnement de leur AG et de leur CA en fonction des besoins et de la phase de vie de l'association. Réaliser cet exercice de manière régulière permet également d'identifier les risques auxquels les entreprises sociales peuvent être confrontées à différents moments de leur vie, et d'éviter ainsi certaines dérives. S'octroyer ces moments collectifs de remise en question constitue également une manière de nourrir la dynamique associative et d'associer activement les volontaires de gestion à la réflexion sur le fonctionnement général de l'ASBL, et en particulier celui de l'AG et du CA.

GLOSSAIRE

Administrateur : membre du CA.

Assemblée générale (AG) : instance souveraine de l'association qui réunit les membres dont la présence est prévue par la loi ou les statuts. Gardienne des finalités, elle exerce un pouvoir de contrôle sur la gestion et le fonctionnement de l'association.

Association sans but lucratif (ASBL) : groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé. L'ASBL dispose d'une personnalité juridique propre, indépendante de celle de ses membres, et ne requiert pas un apport en capital lors de la constitution.

Conseil d'administration (CA) : instance dirigeante élue par l'AG et composée des administrateurs. Le CA gère l'association et veille à la réalisation de la mission. Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs.

Gestion journalière : pouvoir d'accomplir des actes d'administration ne dépassant pas les besoins de la vie quotidienne de l'association ou ceux qui, en raison tant de leur peu d'importance que de la nécessité d'une prompte solution, ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration (*Cass.*, 17 septembre 1968, *Pas.*, 1969, p. 61).

Membre : toute personne, physique ou morale, remplissant les conditions prévues dans les statuts pour être membre. On distingue les membres effectifs, qui jouissent des droits les plus étendus (dont le droit de vote) et font partie de l'AG, et les membres adhérents, qui ont un lien privilégié avec l'association et dont les droits et obligations sont fixés par les statuts.

Partie Prenante : toute personne ayant un intérêt légitime dans l'association. On distingue des parties prenantes internes (salariés, volontaires, membres, administrateurs) et externes (financeurs, donateurs, pouvoirs publics, autres associations, usagers/bénéficiaires, collectivité, etc.).

Président du CA : si les statuts de l'association le prévoient, membre du conseil d'administration désigné pour diriger le conseil d'administration et organiser les activités et travaux de celui-ci.

Savoir : concerne la connaissance objective qu'un volontaire impliqué dans les organes de gestion doit avoir quant à sa fonction de membre de l'AG ou d'administrateur.

Savoir-faire : inclut ce qu'un volontaire de gestion doit être capable de faire et les compétences utiles et nécessaires pour mener à bien sa fonction de membre de l'AG ou d'administrateur.

Savoir-être : concerne la capacité de se comporter de manière adéquate en tant que volontaire impliqué dans les organes de gestion.

Secrétaire du CA : si les statuts de l'association le prévoient, membre du conseil d'administration en charge du fonctionnement administratif du CA.

Trésorier du CA : si les statuts de l'association le prévoient, membre du conseil d'administration en charge de la gestion financière et du suivi des comptes de l'association.

Volontaire : personne qui exerce, au sein d'une organisation sans but lucratif et en dehors du contexte normal de travail, une activité au profit d'autres personnes ou de la collectivité sans obligation, ni rémunération des prestations effectuées (loi relative aux droits des volontaires).

Volontaire de gestion : toute personne membre des instances de décision des associations, en particulier de l'assemblée générale et/ou du conseil d'administration (Plate-forme francophone du volontariat).

Cette section liste une série de références d'ouvrages, de brochures et d'articles pour approfondir la réflexion sur le volontariat de gestion dans l'action associative.

VOLONTARIAT :

Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires.

Marée, M., Dujardin A., et al. (2007), *La mesure du volontariat en Belgique. Analyse critique des sources statistiques sur l'importance du volontariat dans le secteur associatif belge,* Centre d'Economie sociale & HIVA, Liège/Leuven.

Hambach, E. (2008), *La Loi sur le volontariat. Questions pratiques*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

Plate-forme francophone du volontariat : www.levolontariat.be
Association pour le volontariat : www.volontariat.be

SECTEUR ASSOCIATIF, SECTEUR CULTUREL ET ENTREPRISES SOCIALES :

Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations, modifiée par la loi du 2 mai 2002.

Marée, M., Rijpens, J., et al. (2008), *Les associations en Belgique. Une analyse quantitative et qualitative du secteur*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

Service Public Fédéral Justice (2009), *L'ASBL,* SPF Justice, Bruxelles (disponible en ligne : http://justice.belgium.be).

Mertens, S. (2010), *La gestion des entreprises sociales*, Edi.pro, Liège.

GOUVERNANCE, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Coipel, M., Delvaux, M.A. (2008), « La responsabilité du dirigeant d'ASBL », *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, Edi.pro, Liège, n°5.

Coipel, M., Davagle, M. (2009), « Le fonctionnement des AG et des CA des ASBL », *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, Edi.pro, Liège, n°7.

Denef, M. (2010), *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

Rijpens, J. (2010), « La gouvernance dans les entreprises sociales », in Mertens, S., *La gestion des entreprises sociales*, Edi.pro, Liège, p. 219-285.

Rijpens, J., Mertens, S. (2010), « De l'exercice de la démocratie dans les entreprises sociales », *Journal de Terre*, n°130-131, p. 4-7.

Davagle, M. (2011), « La bonne gouvernance dans les ASBL », *Les Dossiers d'ASBL Actualités*, Edi.pro, Liège, n°12.

Rijpens, J., Adam, S. (2011), « La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? », *Les Dossiers d'ASBL Actualités,* Edi.pro, Liège, n°12, p. 18-36.

Les volontaires de gestion sont ceux qui s'impliquent et prennent des responsabilités dans les instances décisionnelles des associations ; leur rôle est donc essentiel pour entretenir et surtout maintenir la dynamique associative. Les difficultés auxquelles ils sont confrontés sont pourtant nombreuses : confusion des rôles entre assemblée générale, conseil d'administration et coordination/direction, manque d'information et d'outils, difficulté de mobiliser des personnes impliquées, manque de compétences et/ou de formation pour mener à bien leur rôle de membre et/ou d'administrateur, etc.

Cette brochure entend apporter des réponses concrètes aux questions que se posent les volontaires de gestion engagés dans les organes de décision et de gestion des associations. Elle constitue un premier outil important pour apporter certains repères et aider les volontaires de gestion à aborder leur rôle de membre ou d'administrateur dans l'action associative et culturelle.

L'auteur :

Julie Rijpens est ingénieur de gestion (UCL) et titulaire d'un master complémentaire en Développement, Environnement et Sociétés (UCL-ULg). Chargée de recherches au Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg), ses principaux domaines de recherche concernent la gouvernance dans les entreprises sociales.

CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE
UNIVERSITE DE LIEGE

HEC ULg
Ecole de Gestion de l'Université de Liège

AVEC LE SOUTIEN DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES