

GÜIDÉ

**10 PRINCIPES
DE GOUVERNANCE
RESPONSABLE
DES ORGANISMES
SANS BUT LUCRATIF**
MAI 2026

TABLE DES MATIÈRES

CONTRIBUTEURS	3
INTRODUCTION	5
DEFINITIONS.....	6
PRINCIPES	7
PRINCIPE N° 1 : DEFINIR LES VALEURS ET UNE MISSION CLAIRE	7
PRINCIPE N° 2 : SE DOTER D'ADMINISTRATEURS ET DE DIRIGEANT(S) COMPÉTENT(S).....	8
PRINCIPE N° 3 : ETABLIR UN CADRE ADEQUAT DE GOUVERNANCE.....	10
PRINCIPE N° 4 : S'ASSURER DE L'HONORABILITÉ DES ADMINISTRATEURS ET DES DIRIGEANTS.....	12
PRINCIPE N° 5 : DEVELOPPER UN PROCESSUS DE DECISION ADEQUAT ET TRANSPARENT	13
PRINCIPE N° 6 : RESPECTER LA LÉGISLATION, LES STATUTS ET LES PROCÉDURES.....	14
PRINCIPE N° 7 : RESPECTER UN PRINCIPE DE PROPORTIONNALITE	15
PRINCIPE N° 8 : METTRE EN PLACE UN CONTRÔLE STRATÉGIQUE	16
PRINCIPE N° 9 : METTRE EN PLACE UN CONTRÔLE DE GESTION RÉGULIER.....	17
PRINCIPE N° 10 : ASSURER LA TRANSPARENCE.....	18

CONTRIBUTEURS

ILA NON-PROFIT ORGANISATIONS (NPO) WORKING COMMITTEE

Anne GOERES - Co-Chair
Manon LOISON - Co-Chair
Raphaël DOCQUIER
Andrea ELAIN
Guillaume GRANGE
Pascal HERRMANN
Roland JAEGER
Laurence KLOPP
Guy MODERT
Charles MULLER
Jobst-Joachim NEUSS
Bineta OOSTERHAVEN NDOYE
Stéphane RIES
Jean-Jacques SCHONCKERT
Catherine STRONCK

Nous tenons à remercier tout particulièrement les auteurs Pascal Herrmann, Raphaël Docquier, Manon Loison et Anne Goeres, ainsi que les relecteurs Laurence Klopp et Jobst Neuss.

AVANT-PROPOS

La qualité de la gouvernance constitue un élément essentiel pour assurer le bon fonctionnement, la crédibilité et la pérennité des associations et fondations. Dans un environnement marqué par des exigences croissantes de transparence, de responsabilité et de professionnalisation, les organisations sans but lucratif sont appelées à structurer leurs pratiques de gouvernance tout en préservant la spécificité de leur mission d'intérêt général.

La réforme introduite par la loi modifiée du 7 août 2023 sur les associations et les fondations sans but lucratif au Luxembourg s'inscrit pleinement dans cette évolution. Elle renforce le cadre juridique applicable au secteur et invite les dirigeants d'organisations à porter une attention particulière à l'organisation de leur gouvernance, à la répartition des responsabilités, à l'identification des risques et au bon fonctionnement des organes décisionnels.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'action du Non-Profit Organisations Working Committee du Luxembourg Institute of Governance (ILA). Créé en 2015 et réactivé en 2024 à la suite de cette réforme législative, ce groupe de travail a pour mission de contribuer au renforcement de la gouvernance des associations et fondations. À travers ses travaux, il entend promouvoir des principes de bonne gouvernance, formuler des recommandations pratiques et développer des outils utiles aux Administrateurs et Dirigeants d'organisations sans but lucratif.

Les échanges menés avec les acteurs du secteur, notamment dans le cadre des conférences, rencontres thématiques et formations organisées par l'ILA, ont mis en évidence un besoin réel d'orientations claires et accessibles permettant aux dirigeants d'associations et de fondations de mieux appréhender leurs responsabilités et de structurer leurs pratiques de gouvernance.

Le présent document s'inscrit dans cette démarche. Il propose une mise à jour du guide consacré aux dix principes de bonne gouvernance applicables aux organisations sans but lucratif, dont une première édition avait été publiée en 2018.

Ce guide a vocation à servir de cadre de référence pratique pour les Administrateurs et Dirigeants d'organisations sans but lucratif de droit luxembourgeois. Chaque principe est présenté avec des recommandations concrètes, des illustrations et des outils destinés à faciliter leur mise en œuvre.

En mettant ce guide à disposition du secteur associatif, nous souhaitons contribuer, à notre mesure, au développement d'une gouvernance responsable, transparente et efficace au sein des organisations sans but lucratif au Luxembourg, au service de leur mission d'intérêt général et du tissu social luxembourgeois.



Anne Goeres et Manon Loison, Co-Chairs du Non-Profit Organisations (NPO) Working Committee de l'ILA

INTRODUCTION

La démarche du Non-Profit Organisations (NPO) Committee du Luxembourg Institute of Governance (ILA) s'inscrit dans la mission générale de l'ILA de promouvoir tant le professionnalisme des administrateurs que les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Le présent document, dénommé « 10 Principes de Gouvernance Responsable des Organismes sans but lucratif » (ci-après “Guide”), s'adresse aux administrateurs et aux membres des organes dirigeants et de gestion (ci-après “Dirigeants”) d'associations et de fondations sans but lucratif, d'établissements d'utilité publique de droit luxembourgeois, (ci-après “Organismes sans But Lucratif” ou “Organismes”) et ceci quel que soit leur domaine d'activité.

Le Guide doit être lu dans le contexte de la Loi luxembourgeoise du 7 août 2023 sur les associations sans but lucratif et les fondations, tel que modifiée (ci-après la “Loi”) et toute réglementation complémentaire. Par le présent Guide, l'ILA entend établir des indications pratiques pour la mise en place et la gestion de pratiques communes de bonne gouvernance. L'ILA ne prend aucune responsabilité pour la conformité des actions ou omissions de la part des Organismes ou leurs Dirigeants avec les Lois et réglementations en vigueur, même en agissant dans le cadre des recommandations du Guide.

Par ailleurs, tous les Organismes peuvent être soumis, le cas échéant, à une autorité de tutelle qui peut engendrer des obligations supplémentaires en termes d'autorisation et d'information; telles obligations prévalent en toute circonstance sur le Guide.

Il est recommandé que les Organismes observent des règles de bonne gouvernance qui encadrent les relations entre leurs organes, en particulier le Conseil d'Administration, la direction opérationnelle et toutes les parties prenantes (bénéficiaires, donateurs, fournisseurs, secteur public...) tout en tenant compte du bénévolat et leur contribution à l'intérêt général ou sociétal.

Tout Organisme ainsi que ses Dirigeants doivent connaître les lignes de conduite existantes applicables à leur secteur et veiller à se tenir informés de leur évolution.

Le Guide a pour objectif de présenter un ensemble de principes destinés aux Dirigeants des Organismes afin de promouvoir une bonne gouvernance au sein du secteur associatif. Ces principes sont énoncés de manière générale et ont vocation à s'appliquer largement. Il appartiendra à chaque Organisme de les adapter à sa taille et à ses spécificités respectives, et de les revoir à intervalles réguliers ainsi que chaque fois que des changements du cadre législatif et/ou réglementaire l'indiquent.

L'application de ces principes relève de la responsabilité de chaque Organisme et doit être appréciée au regard de son objet statutaire, de sa taille, de ses ressources, de son environnement et de la nature de ses activités. Ces principes n'ont pas vocation à alourdir inutilement les obligations administratives des Organismes, mais à les aider à structurer une gouvernance adaptée, lisible et efficace, au service de leur mission, de leur responsabilité et de leur impact. Sur base de ces principes, certaines recommandations ont été formulées afin d'apporter des réponses concrètes aux lecteurs.

Les dix principes retenus et développés par l'ILA sont ceux qu'il a jugé prépondérants, sans toutefois vouloir prétendre à l'exhaustivité. Ils traitent des responsabilités, de la composition et du positionnement de l'organe décisionnel (le plus souvent le Conseil d'Administration). Le but principal est de donner les bases d'une réflexion que les administrateurs et Dirigeants des Organismes sont appelés à mener individuellement et collectivement.

DEFINITIONS

DEFINITION	EXPLICATION
CONSEIL D'ADMINISTRATION	L'organe d'administration tel que visé par l'article 5 et 45 de la Loi du 7 août 2023. Cet organe de gestion collégial est composé d'administrateurs agissant sous un mandat de l'assemblée générale, dûment nommés et enregistrés au Registre de Commerce de Luxembourg.
DIRECTION	La ou les personne(s), ou l'organe le cas échéant, chargée(s) de la gestion journalière de l'Organisme, sous mandat du Conseil d'Administration et dans les limites définies par celui-ci.
DIRIGEANT(S)	Toute personne chargée, individuellement ou collectivement, de responsabilités exécutives ou de gestion journalière au sein d'une asbl ou d'une fondation luxembourgeoise, conformément aux articles 7 et 48 de la Loi du 7 août 2023.
GUIDE	Les 10 Principes de Bonne Gouvernance des Organismes sans But Lucratif de ILA, l'Institut luxembourgeois de gouvernance.
ILA	The Luxembourg Institute of Governance
LOI	La Loi du 7 août 2023 sur les associations sans but lucratif et les fondations tel que modifiée
ORGANE DIRIGEANT	Conseil d'Administration et/ou Direction.
ORGANE	L'assemblée générale et le Conseil d'Administration, tel que définis dans l'article 4 de la Loi, ainsi que la Direction tel qu'établi, le cas échéant, par les statuts de l'asbl ou par une décision du Conseil d'Administration.
ORGANISMES	Associations sans but lucratif et fondations tels que définis par la Loi du 7 août 2023.
PERSONNEL	Toute personne liée par un contrat d'emploi à l'Organisme.

PRINCIPES

PRINCIPE N° 1 : DEFINIR LES VALEURS ET UNE MISSION CLAIRE

L'Organisme veille à définir des valeurs partagées et comprises qui permettent la définition d'une mission claire et contribuent ainsi à créer un environnement propice à la réalisation de son objet social.

La création d'un Organisme est motivée par un projet commun et des valeurs partagées des membres. Ils sont traduits par le Conseil d'Administration de l'Organisme dans une mission claire, formalisés par l'objet social de l'Organisme.

Le Conseil d'Administration établit une stratégie et un inventaire des ressources en vue de la réalisation de l'objet social de l'Organisme. Il veillera également à doter l'Organisme d'outils et, ou d'Organes lui permettant la réalisation et l'évaluation de celui-ci.

La définition de la mission approuvée par le Conseil d'Administration, reflète le projet commun et les valeurs partagées par les membres de l'Organisme. Ces valeurs, idéalement en nombre limité, doivent être décrites de façon claire et concise.

Recommandations :

1. Formuler la mission et les valeurs partagées de manière claire et sous forme écrite afin de fixer le cadre et pour y référer aisément.
2. S'assurer que les Dirigeants et le Personnel comprennent la mission, les valeurs partagées et y adhèrent pleinement.
3. Rendre la mission accessible à toutes les parties prenantes par souci de transparence permettant de comprendre l'action de l'Organisme.
4. Monitorer régulièrement l'adéquation entre la mission et la stratégie de l'Organisme en tenant compte de l'évolution de l'environnement.

PRINCIPE N° 2 : SE DOTER D'ADMINISTRATEURS ET DE DIRIGEANT(S) COMPÉTENT(S)

L'Organisme veille à se doter d'un Conseil d'Administration et, le cas échéant, un ou plusieurs Dirigeant(s), qui disposent des compétences requises, en adéquation avec sa taille et ses spécificités.

Le choix des membres du Conseil d'Administration, le cas échéant le(s) Dirigeant(s) repose sur l'examen des compétences, disponibilités et expériences des candidats en veillant également à la diversité des profils, compétences et expériences.

Le but est de s'assurer dans son ensemble que chaque Organe Dirigeant de l'Organisme dispose collectivement des compétences nécessaires appropriées à la nature, à l'échelle et à la complexité des activités de l'Organisme pour s'acquitter de toutes les responsabilités qui lui incombent.

Les Administrateurs ainsi que tous Dirigeants agissent dans l'intérêt exclusif de l'Organisme et de sa mission. Ils exercent leur mandat avec loyauté, diligence et indépendance de jugement, dans le respect des valeurs et de l'objet de l'Organisme.

Recommandations :

1. Tenir compte de la forme juridique, de la taille et des caractéristiques de l'Organisme pour déterminer le nombre, les qualifications des Administrateurs et des Dirigeants.
2. Composer un Conseil d'Administration et une Direction, qui réunit l'ensemble des compétences nécessaires (domaine d'action, juridique, financier, ressources humaines, ...) au bon fonctionnement des Organes Dirigeants et la réalisation de la mission de l'Organisme.
3. Sélectionner des Administrateurs et des Dirigeants disponibles tout en respectant une diversité (âge, sexe, expérience...) propice à l'échange et l'objectivité.
4. Assurer que le(s) Administrateurs et Dirigeant(s) soient conscients :
 - de la portée de l'objet social de l'Organisme ;
 - de la portée de leur engagement au sein de l'Organe Dirigeant, de leur responsabilité personnelle et solidaire de veiller aux intérêts de l'Organisme dans la direction des affaires et cela dans le respect de la réglementation en vigueur ;
 - qu'il/elle dispose de la disponibilité nécessaire pour exercer son mandat de manière efficace et s'engager à y consacrer le temps requis.
 - de la dimension collégiale de l'Organe Dirigeant (et l'implication de celle-ci) dans le cadre de la prise de décision et de partage des responsabilités.
5. Envisager de limiter le nombre de renouvellements possibles de mandats et/ou de fixer une limite d'âge des Administrateurs ou Dirigeants. Même en l'absence de telles contraintes, il est de bonne pratique de renouveler régulièrement la composition de l'Organe Dirigeant (apport d'idées novatrices par de nouvelles personnalités et ouverture de nouvelles perspectives d'évolution à l'organisme). Il est aussi de bonne pratique de penser à préparer la succession des membres de l'Organe Dirigeant (évitement des comportements « clientélistes », pérennité de l'Organisme et transmission du savoir).
6. Anticiper le renouvellement des membres du Conseil d'Administration et des fonctions clés et mettre en place un plan d'urgence en cas de départ imprévu.

7. Il est indispensable qu'à titre individuel les Administrateurs et les Dirigeants aient une connaissance approfondie des activités de l'Organisme et des risques associés.
8. Il est recommandé de prévoir un plan de formation à destination des Administrateurs et les Dirigeants visant à acquérir ou consolider des compétences nécessaires.
9. Se doter d'une assurance responsabilité civile D&O (Directors & Officers) adaptée aux besoins de l'organisme.

À titre d'exemple :

- Il est judicieux, notamment au moment d'un éventuel renouvellement de mandat, de prendre en considération le taux de présence du Dirigeant aux réunions de l'Organe Dirigeant, sa participation aux travaux, son engagement et sa disponibilité pour les activités de l'Organisme.
- Evaluer et prévoir la formation continue des Administrateurs et des Dirigeants afin de leur permettre de réagir adéquatement aux évolutions de l'environnement de l'Organisme.
- Introduire un processus d'auto-évaluation de l'Organe Dirigeant afin de détecter les manquements éventuels et les mesures d'ajustement à mettre en place.
- Selon la taille de l'Organisme, formaliser dans un règlement d'ordre intérieur les principes sous-jacents à la sélection des Dirigeants.

PRINCIPE N° 3 : ETABLIR UN CADRE ADEQUAT DE GOUVERNANCE

L'Organisme veille à se doter d'une structure organisationnelle formelle adaptée à ses activités, ainsi qu'à définir et à répartir clairement, les interactions, les rôles, les responsabilités entre les différents organes et les Dirigeants afin de garantir sa bonne gouvernance.

L'objectif poursuivi est multiple :

- Définir une structure organisationnelle formelle avec une définition ainsi qu'une délimitation des pouvoirs et des compétences (en tenant compte des réglementations applicables), entre, d'une part, le(s) Dirigeant(s) et, d'autre part, les Organes Dirigeants de l'Organisme.
Le Conseil d'Administration veille à définir de manière précise les compétences et responsabilités respectives du ou des Dirigeant(s). La Direction propose, dans ce cadre, une organisation de la gestion journalière permettant de distinguer clairement les responsabilités de mise en œuvre et d'exécution, qui relèvent de la Direction ou des personnes mandatées à cet effet, des responsabilités d'orientation, de supervision et de contrôle, qui relèvent du Conseil d'Administration.
- Intégrer dans la définition de cette structure les valeurs et la mission telles que mentionnés dans le Principe 1.
- Distinguer la gouvernance stratégique (compétence du Conseil d'Administration) de la gestion opérationnelle (compétence des Dirigeants). Cette clarification doit permettre de distinguer clairement les responsabilités de mise en œuvre et d'exécution, qui relèvent de la Direction ou des personnes mandatées à cet effet, des responsabilités d'orientation, de supervision et de contrôle, qui relèvent du Conseil d'Administration.
- Préciser la dynamique de fonctionnement de l'Organisme (interactions, processus, contrôles, information, consultation), tenant compte de la séparation des fonctions exécutives et des fonctions de contrôle.

Il est en outre recommandé de communiquer de manière transparente, tant en interne qu'à l'extérieur de l'Organisme, sur la structure organisationnelle et la répartition des rôles au sein de celle-ci.

Pour certains Organismes de taille plus grande et/ou afin d'assister le Conseil d'Administration ainsi que le(s) Dirigeant(s) dans la prise de décisions dans des domaines spécifiques clairement délimités, des comités et sous-comités, présidés par une personne qualifiée, respectivement des mandats à des personnes qualifiées, peuvent être instaurés. Les comités et mandataires doivent avoir une approche professionnelle, communiquer efficacement et faire régulièrement rapport de leurs activités.

Recommandations :

1. Etablir un organigramme de l'Organisme reprenant les organes légaux, le(s) Dirigeant(s).
2. Rédiger les procédures internes clés relatives aux interactions entre les différentes fonctions, les rôles et responsabilités et le maintenir à jour.
3. Fixer clairement les pouvoirs de représentation de l'Organisme afin de se prémunir de tous abus.
4. Faire un calendrier des obligations réglementaires, statutaires et s'assurer que les processus attachés sont clairement identifiés et sous contrôle.

5. En fonction de l'évolution de l'Organisme, s'assurer de la cohérence de la structure par rapport à l'activité réelle.

À titre d'exemple :

- Évaluer l'opportunité de se munir de comités et/ou mandataires dans les domaines spécifiques tels que la gestion de risques, l'audit, l'éthique, les finances, la recherche scientifique, ...
- Décider du rôle de ces comités (rôle consultatif ou exécutif, validation des procédures internes).
- Veiller à ce que ces comités agissent en phase avec la mission et les valeurs de l'organisme (p.ex. lors de la définition par le Comité des finances de la politique d'investissement).
- Formaliser et mettre à jour un organigramme, un descriptif des fonctions principales, une délégation.
- Définir les pouvoirs de signatures et, le cas échéant, un règlement d'ordre intérieur.
- Utiliser tous les moyens de communication à leur disposition (internet, intranet, réseaux sociaux et communication en personne). Une méthode de communication n'étant pas exclusive d'une ou de plusieurs autres.

PRINCIPE N° 4 : S'ASSURER DE L'HONORABILITÉ DES ADMINISTRATEURS ET DES DIRIGEANTS

L'organisme veille à ce que la fonction d'Administrateur ainsi que de Dirigeant soit exercée avec une haute exigence d'honorabilité, probité et de neutralité.

Dans l'exercice de leur mandat, les Administrateurs et le(s) Dirigeant(s) doivent respecter les plus hauts standards d'honorabilité et de probité envers l'Organisme, ses membres et des tiers.

L'honorabilité se caractérise par le refus de toute décision, transactions, opérations qui seraient contraires à l'ordre public, aux bonnes mœurs qui seraient de nature à porter préjudice à l'Organisme.

La probité dans l'exercice du mandat consiste à exercer celui-ci avec prudence, diligence et responsabilité. Cela signifie démontrer son honnêteté et objectivité en évitant toute prise d'intérêt personnel et en gérant les potentiels conflits d'intérêt.

Pour rappel, suite à l'article 45 (2) de la Loi du 7 août 2023, le mandat d'Administrateur est exercé à titre gratuit.

Recommandations :

1. Se doter d'une charte éthique et/ou développer ces principes dans un règlement d'ordre d'intérieur.
2. Inclure un chapitre consacré à la gestion des conflits d'intérêts (afin de gérer les situations de conflits d'intérêts avec l'intention de les éviter dans la mesure du possible) ainsi qu'un rappel de l'attitude de « désintéressement » attendue des salariés et des bénévoles dans l'exercice de leurs fonctions.
Elle peut également mettre en exergue la particularité de son secteur d'activité, son but non lucratif ainsi que son rôle de « conservation à long terme » d'éventuels résultats excédentaires de l'Organisme.
Ceci constitue non seulement une protection pour l'Organisme dans le cadre des opérations visées mais également une sécurité pour les Dirigeants pour identifier les décisions susceptibles d'engager leur responsabilité personnelle.
3. Documenter les décisions et les motivations précédentes certaines décisions de manière à conserver un historique et protéger les Dirigeants en cas de questions futures.

À titre d'exemple :

- Il est suggéré de mettre en place des lignes directrices en matière d'appel d'offres à des fournisseurs qui ont un lien de parenté avec les Administrateurs, Dirigeants, salariés ou bénévoles de l'Organisme. Il est également suggéré de régulièrement rappeler aux administrateurs, aux salariés et aux bénévoles le but non lucratif de l'Organisme.
- Se doter d'un processus pour traiter les conflits d'intérêts : déclaration préalable et systématique, non-participation au débat, et à la prise de décision, documenter le processus de décision et les discussions et acter la ou les décisions.
- Etablir un registre des conflits d'intérêt potentiels et réels et des mesures de mitigation de ces conflits.

PRINCIPE N° 5 : DEVELOPPER UN PROCESSUS DE DECISION ADEQUAT ET TRANSPARENT

L'Organisme veille à se doter de processus de prise de décision intégrant le cadre de gouvernance, définissant clairement les rôles et responsabilités de chacun des intervenants ainsi que les contrôles adéquats et assurant la transparence envers toutes les parties prenantes.

L'Organisme fixe et délimite clairement des degrés d'autorité et des flux d'informations entre les différents Organes Dirigeants.

La rédaction de procédures peut varier selon la taille et les caractéristiques de l'Organisme. Ce processus visera tout particulièrement les relations et interactions entre les Organes Dirigeants ainsi que les étapes à suivre notamment pour les opérations qui revêtent une certaine importance pour l'Organisme. Il est important d'intégrer des règles de contrôle et, en particulier, le principe des quatre yeux pour toute décision importante.

L'Organisme identifie, évalue et gère les principaux risques susceptibles d'affecter sa mission, sa réputation ou sa pérennité.

Considérant le principe de proportionnalité, il est aussi recommandé d'établir une fonction de contrôle interne ainsi qu'externe par un audit régulier pour contrôler la gestion financière et la gestion des risques au sein de l'Organisme.

Dans un but de transparence, il est nécessaire que les décisions prises soient consignées par écrit, le cas échéant avec le(s) document(s) ayant servi de base à la décision. Ces documents sont ainsi disponibles à tout moment pour tout contrôle interne et externe.

Recommandations :

1. Adopter de manière généralisée le principe des "quatre yeux" (c'est-à-dire que l'intervention systématique de deux personnes compétentes est requise et documentée pour toute décision d'une certaine importance).
2. Définir clairement les obligations de rendre compte, les obligations d'information et les flux d'informations entre les différents organes, afin que le Conseil d'Administration puisse exercer son rôle de supervision et de contrôle sans se substituer à la gestion journalière.
3. Fixer la périodicité des réunions des Organes Dirigeants, adaptée en fonction des activités et besoins de l'Organisme.
4. Fixer la périodicité de contrôles sur les activités de l'Organisme. Privilégier la collégialité dans la prise de décision ou, à défaut, un cadre de délégation précis et prévoir des règles claires en cas d'absence de consensus (p.ex. le recours éventuel au Conseil d'Administration ou à l'assemblée générale des membres).
5. Si à titre exceptionnel, une décision importante est prise en dehors du cadre des réunions prévues il est recommandé de ratifier celle-ci lors de la prochaine réunion de l'Organe Dirigeant et de les consigner dans un procès-verbal.
6. Rendre l'intégralité des documents préparatoire, de suivi et le procès-verbal disponibles sous format papier ou digital de manière sécurisée.
7. Identifier surveiller et gérer les principaux risques et élaborer une cartographie simple des zones de vulnérabilité.

PRINCIPE N° 6 : RESPECTER LA LÉGISLATION, LES STATUTS ET LES PROCÉDURES

Les Organes Dirigeants veillent à agir en conformité avec les législations applicables, les statuts, les procédures et tout règlement en respectant les valeurs

Les Organes Dirigeants veillent à identifier les législations applicables à l'Organisme du fait de sa forme juridique et son activité. Il s'assure connaître et comprendre celles-ci. Le cas échéant, il peut avoir recours à des experts.

Les Organes Dirigeantes, dans leur action, suivent les procédures et les règles statutaires pour respecter les valeurs de l'Organisme et assurer un processus de décision sain et adéquat.

Recommandations :

1. Etablir un calendrier des obligations légales, fiscales et réglementaires.
2. Dans la mesure où l'Organisme reçoit des dons dédiés/affectés, les Dirigeants veillent à ce que la volonté du donateur soit respectée et, en conséquence, en assurent la traçabilité financière et opérationnelle.
3. Afin de renforcer la gouvernance de l'Organisme face aux risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, il est recommandé de désigner, au sein du Conseil d'Administration, une personne compétente chargée de veiller régulièrement à l'existence et à la mise en œuvre de contrôles et procédures adaptés.

A titre d'exemple :

L'Organe Dirigeant veille à agir en conformité avec les législations applicables, telles que (liste non exhaustive) :

- la Loi du 7 août 2023 sur les asbl et les fondations ;
- le règlement général sur la protection des données (« RGPD ») ;
- le code du travail ;
- la Loi du 12 Novembre 2004 contre le blanchissement d'argent et lutte contre le terrorisme ;
- les conventions collectives si applicables.

PRINCIPE N°7 : RESPECTER UN PRINCIPE DE PROPORTIONNALITE

Le Conseil d'Administration veille à adapter le cadre de gouvernance à l'activité et la taille de l'organisme et aux contraintes légales et réglementaires.

Les Organismes évoluent durant leur existence ; il est donc important pour ses Dirigeants et pour ses Administrateurs de constamment adapter le cadre de gouvernance, le nombre d'intervenants, les processus aux obligations résultant de l'activité, de la Loi (ex : franchissement de seuil d'audit et/ou recours au financement public.), tout en s'assurant de communiquer de manière adéquate avec les membres.

L'évolution des contraintes légales et réglementaires peuvent être un vecteur de modification du cadre de la gouvernance. En conséquence, les Dirigeants et les Administrateurs doivent veiller à disposer des moyens, des structures et ressources nécessaires pour y faire face.

Recommandations :

1. Surveiller les critères de taille par rapport aux exigences légales et réglementaires.
2. Vérifier le rapport entre la taille des Organes et l'activité de l'Organisme (les volumes peuvent, entre autres, être analysés sur base des flux monétaires concernés, du nombre d'activités...).
3. Analyser les besoins résultant des nouvelles activités ou nouvelles orientations données à celle-ci.
4. Adapter/modifier la composition des Organes Dirigeants au vu des nouvelles compétences requises par les nouvelles activités ou l'accroissement de taille.

PRINCIPE N° 8 : METTRE EN PLACE UN CONTRÔLE STRATÉGIQUE

Afin de s'assurer du respect de la mission de l'Organisme, Le Conseil d'Administration met en place des mécanismes de sélection et de suivi des projets, ainsi que des méthodes d'évaluation et d'impact des activités.

Le contrôle stratégique appartient au Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration veille à ce que les activités de l'Organisme soient en ligne avec la stratégie telle que définie.

Le contrôle stratégique des projets se décline en 3 étapes :

1. Sélection des projets :

Pour chaque activité et/ou projet, s'assurer que des objectifs clairs sont définis. Lorsque c'est possible, ils sont accompagnés d'un calendrier, d'indicateurs et d'un budget.

2. Surveillance des projets :

Le Conseil d'Administration s'assure de la surveillance régulière du projet et apporte si nécessaire les corrections requises.

3. Evaluation des projets :

Les résultats obtenus sont ensuite analysés en tenant compte des ressources utilisées. Ce suivi permet d'améliorer l'efficacité des actions futures de l'Organisme et d'en mesurer l'impact.

Recommandation :

1. Etablir un plan stratégique annuel, voire pluri-annuel.
2. Constituer un groupe de sélection des projets.
3. Organiser des rapports réguliers afin de permettre un suivi.

PRINCIPE N° 9 : METTRE EN PLACE UN CONTRÔLE DE GESTION RÉGULIER

Le contrôle de gestion régulier appartient aux Dirigeants

Les Dirigeants veillent à mettre en place un contrôle des formalités légales et réglementaires obligatoires ainsi qu'un suivi régulier de la situation financière de l'Organisme.

Les dirigeants mettent en place des dispositifs permettant de s'assurer que l'Organisme respecte ses obligations légales et réglementaires et qu'un suivi régulier de sa situation financière est assuré, sous la supervision du Conseil d'Administration.

Ils veillent à ce que ces obligations soient remplies correctement et dans les délais impartis. Des contrôles simples, réguliers et connus permettent de limiter les risques liés aux activités et à la gestion financière de l'Organisme.

Le contrôle de gestion doit être adapté à la taille et aux activités de l'Organisme et être perçu comme un outil utile, contribuant à une gestion saine et responsable.

Recommandations :

1. Vérifier les pouvoirs de signature sur les comptes bancaires, leur enregistrement correct et leur validité. Éviter les signatures individuelles autant que possible.
2. Confirmer les délégations de pouvoirs antérieurement octroyées.
3. Désigner une commission regroupant des Dirigeants en charge du suivi des opérations financières de l'organisme.
4. Définir une procédure qui permet à toute personne intéressée (ex : employé) de saisir le Conseil d'Administration en cas de manquement aux obligations réglementaires.
5. Etablir un contrôle indépendant sur les comptes afin de relever certaines anomalies (commissaire aux comptes indépendant dans le cas où le contrôle n'est pas prévu par la Loi).

PRINCIPE N° 10 : ASSURER LA TRANSPARENCE

Les Organes Dirigeants agissent en toute transparence envers toutes les parties prenantes en partageant des informations claires, en publiant les documents clés et en respectant les obligations légales de publication.

Les Organes Dirigeants veillent à communiquer de manière transparente avec toutes les parties prenantes.

L'Organisme identifie ses principales parties prenantes et veille à entretenir avec elles un dialogue transparent et constructif.

Les Organes Dirigeants partagent des informations claires avec les administrateurs, les membres, les donateurs et toute autre partie prenante.

Les Organes Dirigeants publient les documents clés tels que le rapport d'activité annuel et un résumé financier, et s'assure d'informer les tiers en respectant les publications requises par la Loi.

Recommandations :

1. Il est suggéré que l'Organisme publie son rapport d'activité sur son site internet afin de le rendre facilement accessible à toutes les parties prenantes et au public.

Ce guide peut être utilisé de différentes manières : comme outil d'auto-évaluation pour un conseil d'administration, comme support de réflexion lors de la mise en place ou de l'évolution de la gouvernance d'une organisation, ou encore comme référence commune pour structurer les pratiques et renforcer la transparence et la responsabilité au sein des instances dirigeantes.

Il ne constitue pas un conseil juridique, financier ou professionnel. Son contenu est destiné à un usage d'information générale et ne peut être reproduit, adapté ou distribué à des fins commerciales sans l'autorisation préalable de l'ILA.

Tous les droits de propriété intellectuelle, y compris les droits d'auteur, demeurent la propriété exclusive de l'ILA. Toute reproduction, distribution ou utilisation au-delà de l'usage prévu est strictement interdite sans consentement écrit préalable.

Aucune déclaration, garantie ou assurance (expresse ou implicite) n'est donnée quant à l'exhaustivité ou à la fiabilité des informations présentées. L'ILA n'assume aucune responsabilité pour toute perte ou tout dommage résultant directement ou indirectement de l'utilisation de cette publication.

