

Baromètre sur la gouvernance des A(I)SBL



spreds



EY Law

S*o*CIALware

Afin de réaliser un état des lieux de la capacité des A(I)SBL en Belgique à respecter les différentes formalités administratives et à s'appuyer sur une bonne gouvernance, le premier baromètre de la gouvernance des A(I)SBL a été développé suite à une collaboration entre le LouRIM (UCLouvain), Spreds, EY Law, BECI et SOCIALware. Nous espérons ainsi contribuer notamment au métier des administrateurs d'A(I)SBL.

D'après les données de Belfirst, il existe actuellement 147 172 ASBL en Belgique, dont 34 350 à Bruxelles, 40 828 en Wallonie et 62 492 en Flandre. Le Conseil d'administration d'une ASBL belge est composé en moyenne de 6 administrateurs. Etant donné que de nombreux administrateurs occupent une telle fonction dans plusieurs organisations, on peut raisonnablement estimer que plus de 500 000 personnes siègent dans les organes de gestion des ASBL.

Evoquer la bonne gouvernance renvoie immédiatement à des éléments tels que l'organe d'administration (la dénomination désormais officielle du conseil d'administration) composé de façon paritaire, la nécessité d'avoir des administrateurs indépendants, la constitution des comités d'audit, de rémunération, etc. Ce sont évidemment des facteurs très importants, mais nous pensons qu'avant de mettre en place une politique de bonne gouvernance, beaucoup d'associations doivent s'assurer de la conformité de leurs statuts avec le Code des sociétés et des associations, de la bonne tenue de leurs organes d'administration et assemblées générales et de la publication correcte, et dans les temps, de leurs comptes annuels, pour ne citer qu'une partie des formalités qu'elles doivent respecter.

L'objectif de ce baromètre est donc de donner une première image de la perception et la mise en place d'une bonne gouvernance au sein des A(I)SBL, essentiellement au niveau des éléments de base c'est à dire de la conformité aux prescriptions légales. Dans cette première version du baromètre, l'objectif n'est pas de présenter une vue approfondie de la gouvernance. Nous partons du principe que si les ASBL ont une gouvernance qui leur permet d'être en ordre au niveau juridique, elles pourront alors développer une gouvernance plus complète tenant compte des relations entre les parties prenantes et de la reddition des comptes (*accountability*), tout en mettant en place des structures adéquates afin d'assurer le contrôle et la prise de risques.

Après une brève explication de la méthodologie suivie et une description de l'échantillon des répondants (taille, classification des A(I)SBL,...), la présentation des résultats se compose de quatre parties. La première partie se centre sur la gouvernance des organisations en général. La deuxième partie se focalise sur l'assemblée générale. La troisième partie est consacrée à l'organe d'administration. La quatrième partie porte sur la façon dont les A(I)SBL gèrent les formalités administratives et de publications.

Ce baromètre devrait contribuer à la fois à une meilleure connaissance de la situation des A(I)SBL en Belgique, à stimuler les A(I)SBL à adopter une meilleure gouvernance et au développement de solutions concrètes pour aider les A(I)SBL dans l'implémentation d'outils et/ou de pratiques pour améliorer leur gouvernance.

Collaborateurs

Karine Cerrada C. est professeure à la Louvain School of Management de l'UCLouvain et membre associée du **LouRIM** (l'institut de recherche en sciences de gestion de l'UCLouvain). Titulaire d'un diplôme en ingénieur de gestion de l'UCLouvain, elle y a ensuite obtenu un doctorat en sciences de gestion portant sur une analyse internationale des conseils d'administration. Ses thèmes de recherche privilégiés portent sur la corporate governance. Elle est administratrice dans plusieurs ASBL et a organisé plusieurs formations pour administrateurs de PME et de filiales.

Spreds est une plateforme SaaS pour la gestion digitale des *stakeholders*. La plateforme s'adresse aux entreprises et A(l)SBL et leur offre des outils digitaux leur permettant de gérer leurs investisseurs ou membres, en conformité avec les règles en vigueur.

EY Law est un cabinet multidisciplinaires qui dispose d'une équipe spécialisée en droit non-marchand belge et européen. Grâce à son expertise juridique mais également sa connaissance approfondie du secteur non-marchand, EY Law vous accompagne et vous conseille quant à toutes vos questions juridiques (p. ex.: la modification de vos statuts, des questions relatives à la TVA, rédaction de contrat de partenariat ou de prestation de services, etc.).

Beci (Brussels Enterprises Commerce & Industry) est issue du partenariat entre la Chambre de Commerce et l'Union des Entreprises de Bruxelles : deux ASBL privées, gérées par et pour leurs membres, fondées sur un modèle interprofessionnel, neutre et bilingue. Beci représente les deux tiers de l'emploi à Bruxelles et plus de 35.000 entreprises.

L'ASBL **SOCIALware** créée en 2007, a pour but d'équiper les associations et les fondations de la technologie dont elles ont besoin pour réaliser leur mission. SOCIALware c'est déjà plus de 32.000 associations dans le Benelux, plus de 750.000 produits distribués et plus de 260 millions € économisés par nos bénéficiaires.

Table des matières

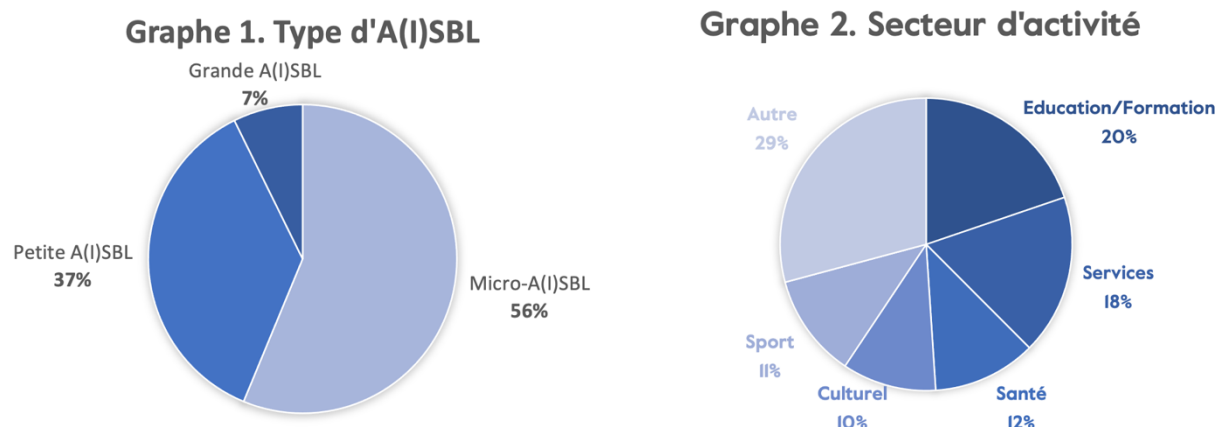
I.	Méthodologie.....	5
2.	Résultats de l'enquête.....	6
2.1.	<i>Partie 1 : La perception de la gouvernance.....</i>	<i>6</i>
2.2.	<i>Partie 2 : L'assemblée générale.....</i>	<i>8</i>
2.3.	<i>Partie 3 : L'organe d'administration.....</i>	<i>9</i>
2.4.	<i>Partie 4 : Formalités administratives et de publication.....</i>	<i>13</i>
2.	Synthèse et conclusion.....	15

I. Méthodologie

Pour cette première version du baromètre, la méthodologie d'analyse des données retenue est quantitative. Les données de l'étude ont été collectées via un questionnaire en ligne relayé par les collaborateurs de ce baromètre ainsi que d'autres partenaires à leurs membres en avril 2021.

Les résultats sont présentés de manière agrégée, ce qui permet au lecteur d'avoir une vision claire des points étudiés. Celui-ci ne doit cependant pas considérer ces résultats comme statistiquement significatifs. D'une part, la taille de l'échantillon (96 répondants) est relativement réduite. D'autre part, il peut exister un biais dans les résultats, comme par exemple le fait que des personnes sensibilisées à l'importance d'une bonne gouvernance aient eu une propension plus importante à répondre à ce genre d'enquête.

L'échantillon s'élève à 96 A(I)SBL. Les A(I)SBL sont réparties selon leur secteur et leur taille (art. 1:28, CSA):



- les **micro- A(I)SBL** sont celles qui ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes: 10 travailleurs occupés, 700 000 € de CA annuel (HTVA), 350 000 € de total de bilan;
- les **petites A(I)SBL** sont celles qui ne dépassent pas plus d'une des limites suivantes : 50 travailleurs, 9 000 000 € de CA (HTVA), 4 500 000 € de total de bilan;
- Les grandes **A(I)SBL** sont toutes les autres.

Les répondants (ayant répondu au questionnaire en français, en néerlandais ou en anglais) sont à :

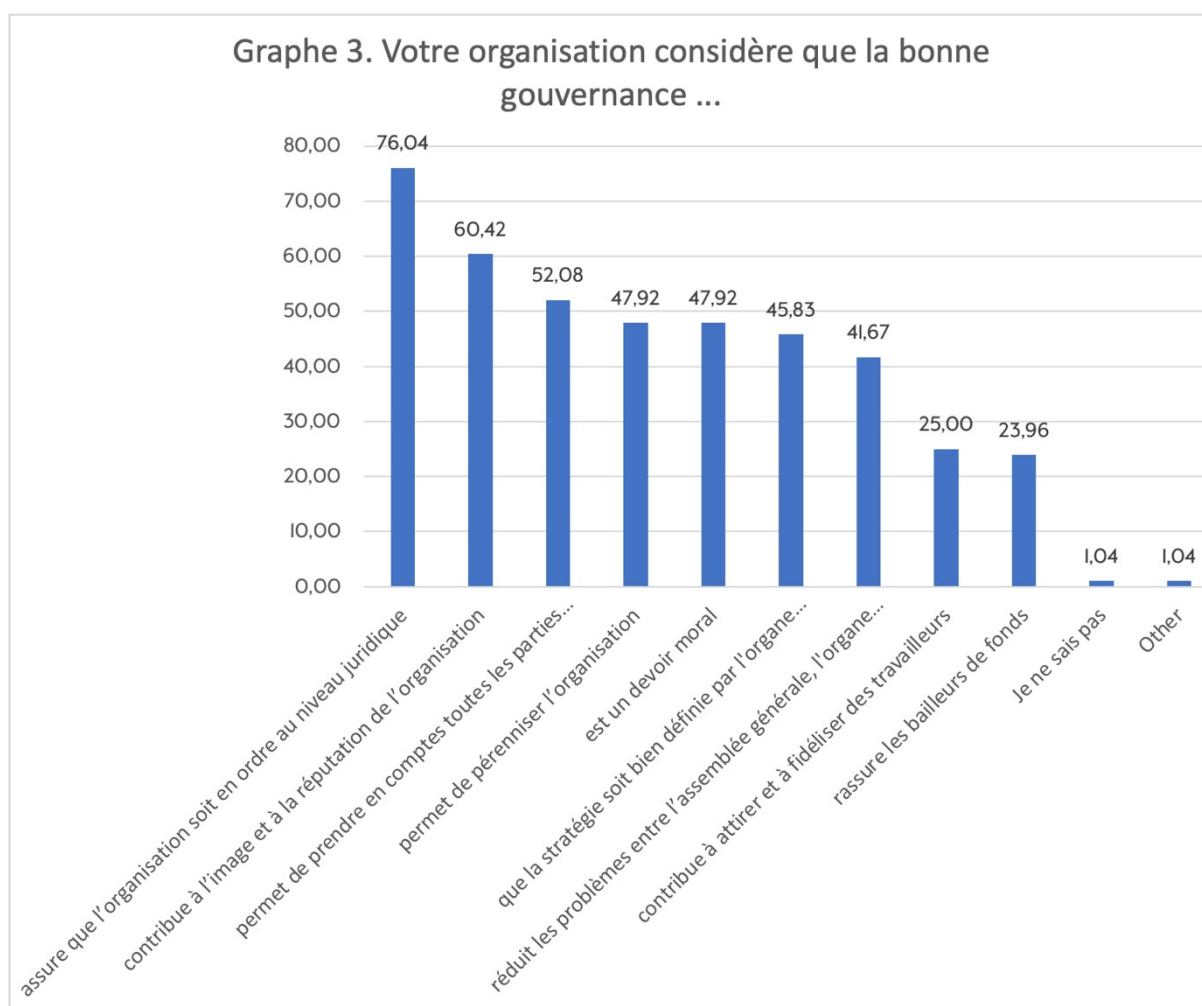
- 34,4 % membre exécutif de l'organe d'administration,
- 26 % dirigeant non-membre de l'organe d'administration,
- 18,8 % secrétaire général,
- 9 % employé non-membre de l'organe d'administration,
- 7,3 % membre non-exécutif de l'organe d'administration,
- 4,2 % autres.

2. Résultats de l'enquête

2.1. Partie I : La perception de la gouvernance

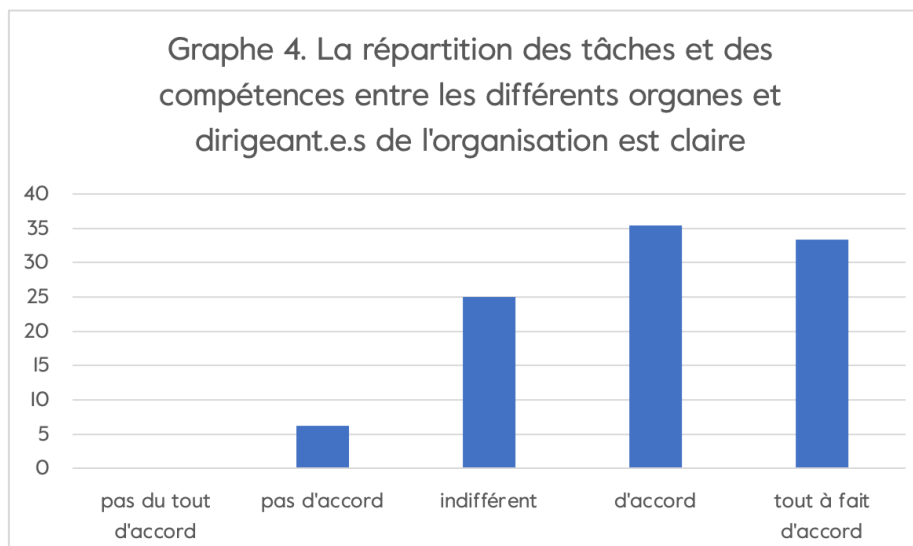
Les résultats sur la perception d'une bonne gouvernance sont, dans l'ordre (graphe 3):

- La bonne gouvernance est pour une très large majorité des répondants une obligation juridique (76 %)
- Elle contribue à l'image et à la réputation de l'A(I)SBI (60 %) et permet également de prendre en compte les différentes parties prenantes (52 %)
- Ensuite, viennent 4 autres raisons d'être (entre 41 et 48 %) : c'est un devoir moral, elle permet de pérenniser l'organisation, elle permet que la stratégie soit bien définie par l'organe d'administration et qu'il veille à sa bonne implémentation et finalement elle réduit les problèmes entre l'assemblée générale, l'organe d'administration et la direction.
- Mais la gouvernance n'apparaît pas, pour beaucoup de répondants, comme contribuant à attirer et à fidéliser les travailleurs ni à rassurer les bailleurs de fond. Ces deux derniers éléments semblent a priori étonnants voire contradictoires alors qu'une majorité de répondants considère qu'une bonne gouvernance permet la prise en compte des parties prenantes.



Les A(I)SBL représentées dans l'échantillon ont **en majorité** (69 % au moins) **un système de reporting et de contrôle systématique entre les différents organes et dirigeants** et, parmi celles-ci, (88 %) ce système est suivi régulièrement. **Un quart** des répondants déclare **ne pas avoir de système de reporting**.

Une bonne gouvernance implique que la répartition des tâches et des compétences entre les différents organes et dirigeant.e.s de l'organisation soit claire. C'est le cas selon la majorité de nos répondants, il reste cependant environ un tiers d'entre eux pour qui ce n'est pas le cas (graphe 4).



Concernant la gouvernance collaborative, 40 % des répondants disent la connaître, parmi ceux-ci trois quarts déclarent l'appliquer.

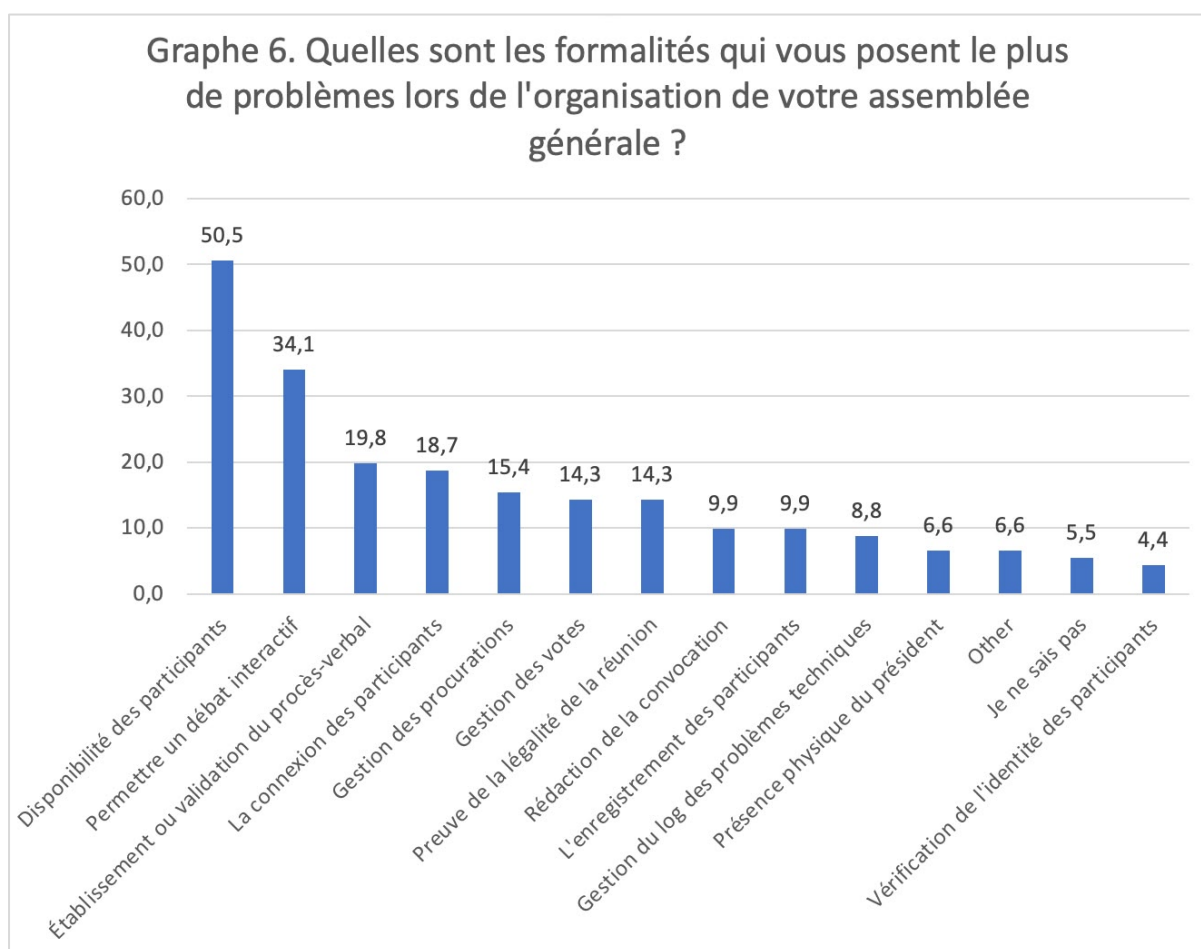


La quasi-totalité des répondants disposent d'un registre des membres (95 %) et 96 % d'entre eux le mettent à jour. La tenue du registre des membres sous format papier est encore d'actualité pour 22 % des répondants.

2.2. Partie 2 : L'assemblée générale

Les formalités qui posent le plus de problèmes lors de **l'organisation de l'assemblée générale** (graphe 6) sont essentiellement la disponibilité des participants, et la possibilité d'organiser un débat interactif. Vient en troisième place l'établissement et la validation du procès-verbal, suivi par les problèmes de connexion et de la preuve de la légalité de la réunion. La gestion des votes et des procurations pose aussi des problèmes mais dans une moindre mesure. Les autres problèmes sont peu mentionnés par les répondants. **Les problèmes majeurs qui apparaissent sont donc, d'une part, les problèmes d'agenda, et, d'autre part la difficulté à créer un environnement propice au débat** où les membres peuvent s'exprimer, soumettre leurs questions, leurs suggestions et autres interpellations. Il est possible également que les membres soit ne se sentent pas concernés soit ne se sentent pas capables de poser des questions pertinentes (on sait que si le nombre de personnes est important il y a un effet de masse qui diminue fortement l'interactivité) .

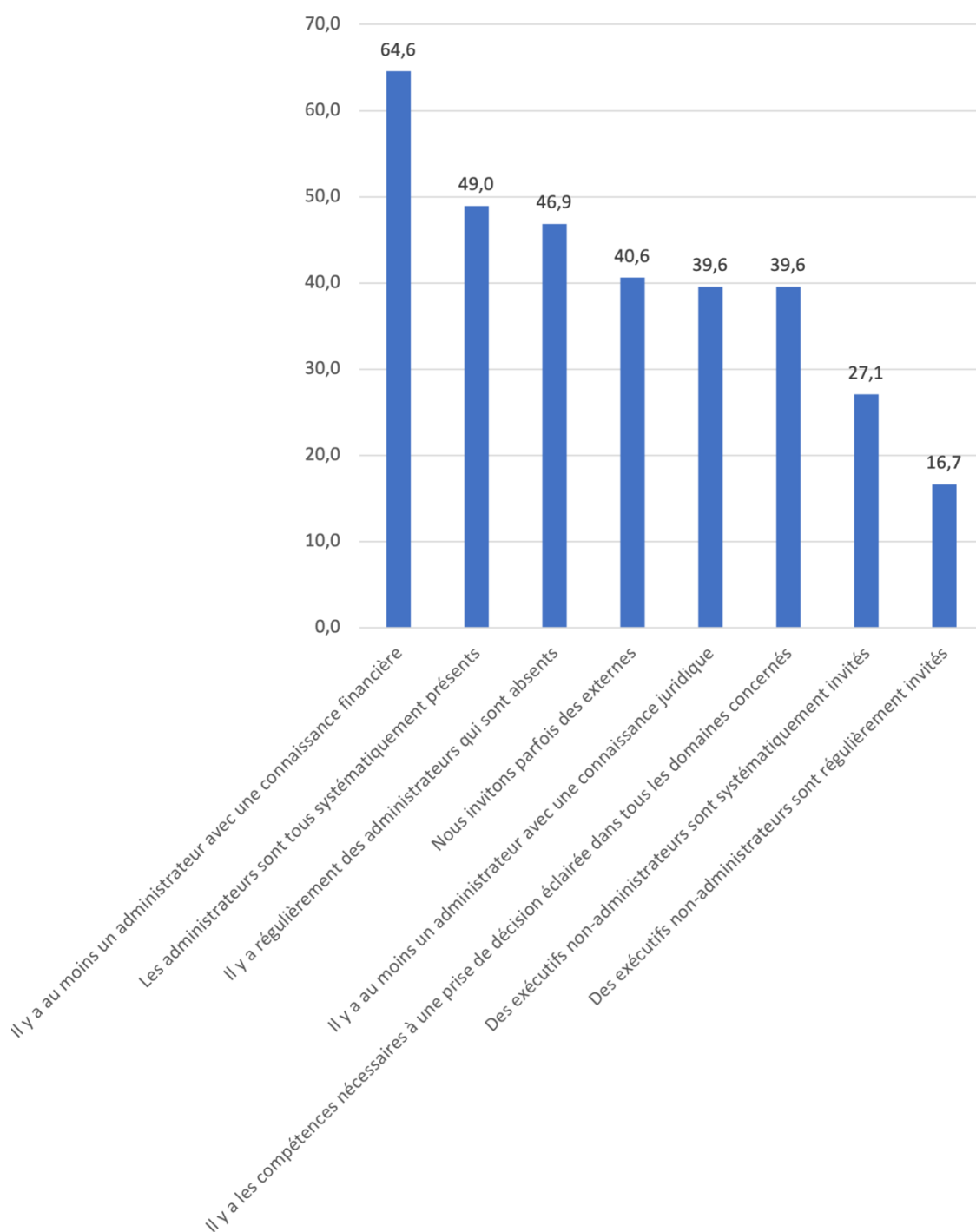
Environ $\frac{3}{4}$ des organisations ont déjà tenu une assemblée générale virtuelle.



2.3. Partie 3 : L'organe d'administration

Concernant la composition et les compétences de l'organe d'administration (Graphe 7) on peut relever le fait que plus de **60 % des ASBL ont un administrateur compétent en matières financières** et **40 % en matières juridiques**. Seulement 40 % des répondants considèrent qu'ils disposent dans leur organe des compétences nécessaires aux prises de décisions et environ 40 % invitent parfois des externes. A priori ces chiffres ne sont pas étonnants dans le cas d'A(l)BL, mais on peut toutefois estimer qu'il faudrait qu'il y ait toujours au moins un financier parmi les administrateurs, c'est tout de même l'organe responsable des gros investissements ou désinvestissement, sans compter que pour assurer la pérennité de l'entité il faut comprendre ses états financiers. Le risque est de se reposer sur le comptable de l'entité qui n'est pas un financier.

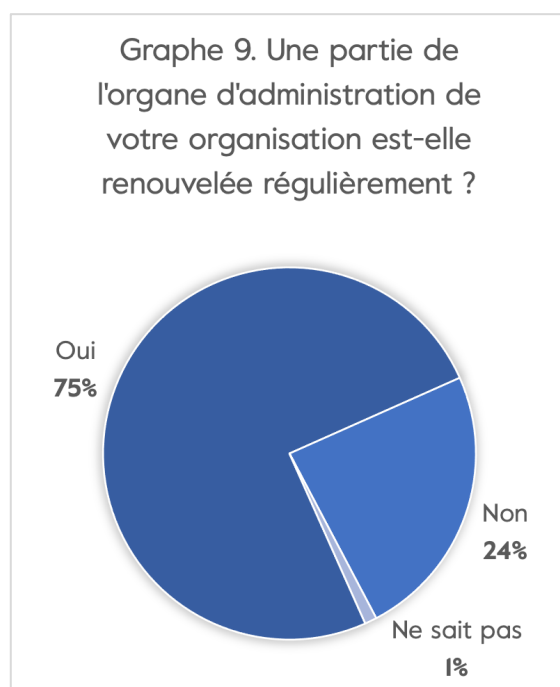
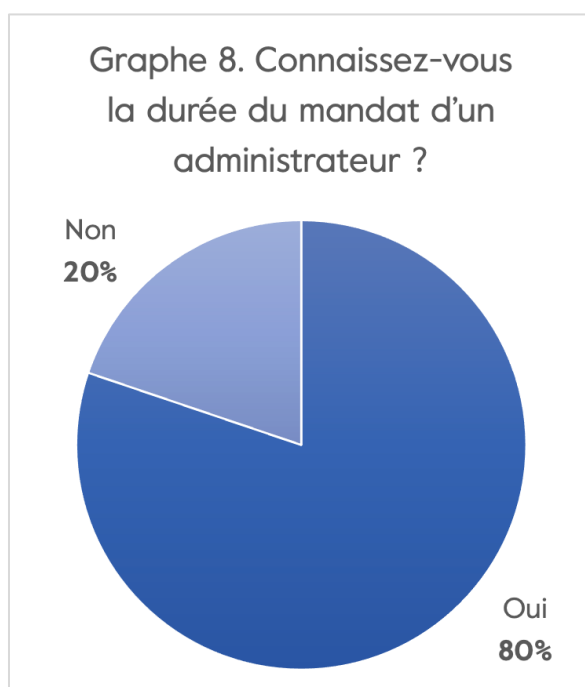
Graph 7. Dans les réunions de l'organe d'administration ...



Par rapport au taux de présence des réunions, environ **la moitié n'ont pas de problèmes de présence des administrateurs**, l'autre moitié a régulièrement des administrateurs qui sont absents. Cela n'est clairement pas un signe de bonne gouvernance au niveau des répondants.

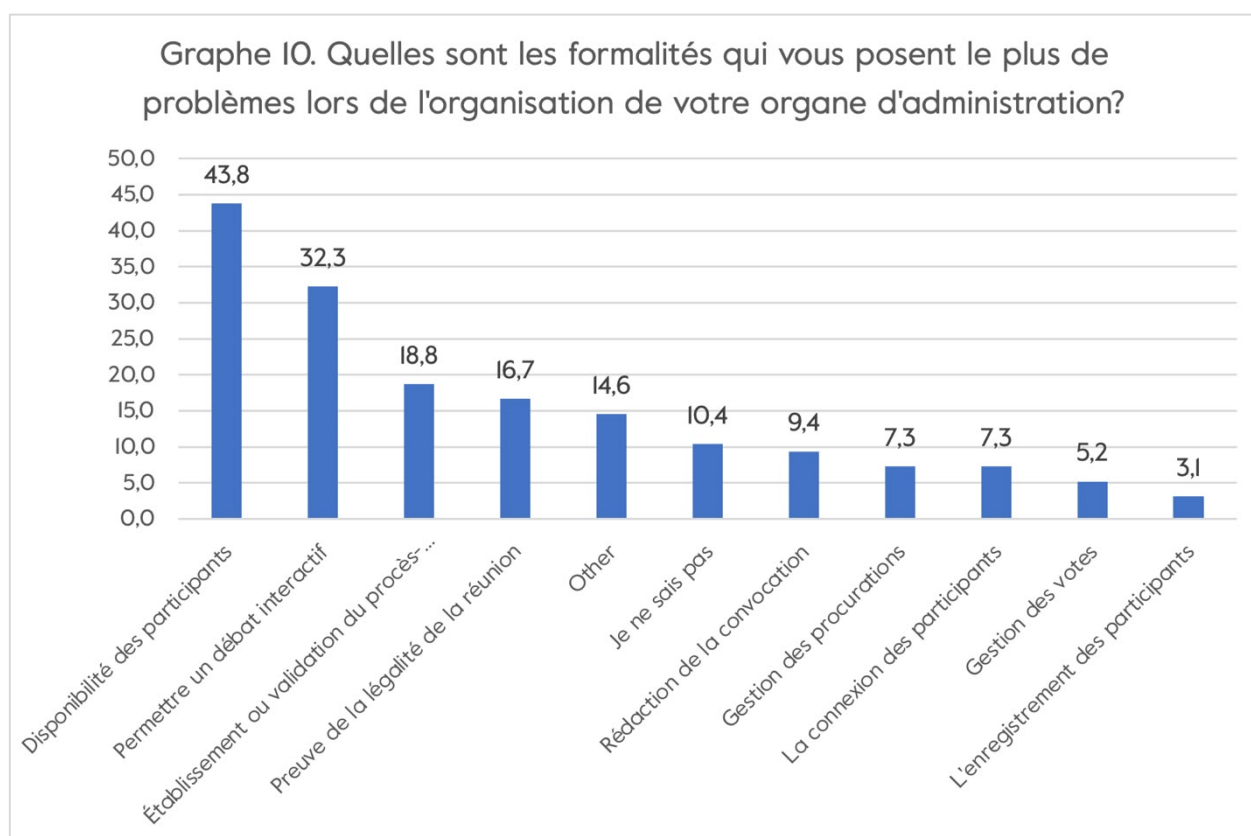
Le pourcentage d'organes invitant systématiquement des exécutifs non administrateurs semble assez faible (27 %), idem pour ceux qui les invitent régulièrement (17 %). A moins que le dirigeant ne soit aussi administrateur cela ne favorise pas la bonne gouvernance. Cela rend l'ensemble des administrateurs dépendants de l'information qui leur est transmise sans possibilité de la discuter avec le dirigeant.

Les répondants dans la majorité connaissent la durée du mandat d'un administrateur (graphe 8) et renouvellent régulièrement une partie de l'organe d'administration (graphe 9). Ce sont des chiffres plutôt encourageants et favorables.

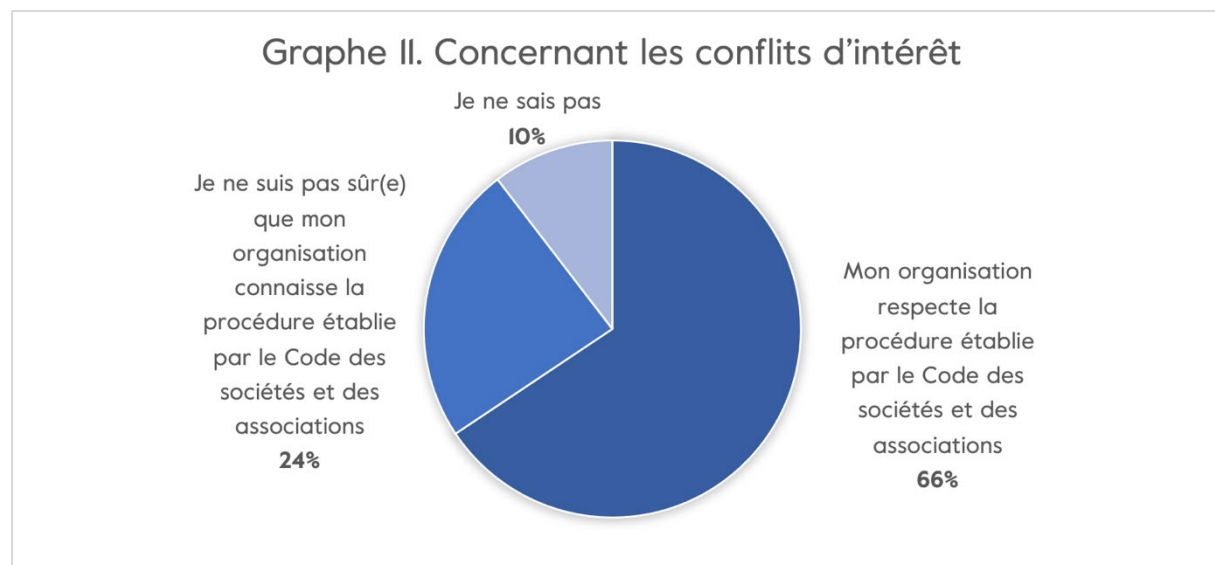


Les problèmes les plus fréquents rencontrés lors de l'organisation des réunions de l'organe d'administration sont (graphe 10), comme pour l'AG, la **disponibilité des participants et la difficulté à créer les conditions d'un débat interactif**. Viennent ensuite l'établissement ou la validation du PV et la preuve de la légalité de la réunion. Les autres problèmes semblent peu présents chez nos répondants. Ici les commentaires émis précédemment par rapport à l'assemblée générale sont encore plus pertinents. En effet une réunion de l'organe d'administration est sensée rassembler moins de personnes que celle de l'assemblée générale.

Il n'y a pas l'excuse de l'effet de masse ou d'une « proximité moindre », les administrateurs se rencontrent plus souvent. Ce sont donc des résultats plutôt négatifs. **S'il n'y a pas de débat, l'organe risque de n'être qu'une chambre d'entérinement**, bien loin du rôle qu'il est supposé avoir pour assurer une bonne gouvernance de l'entité.

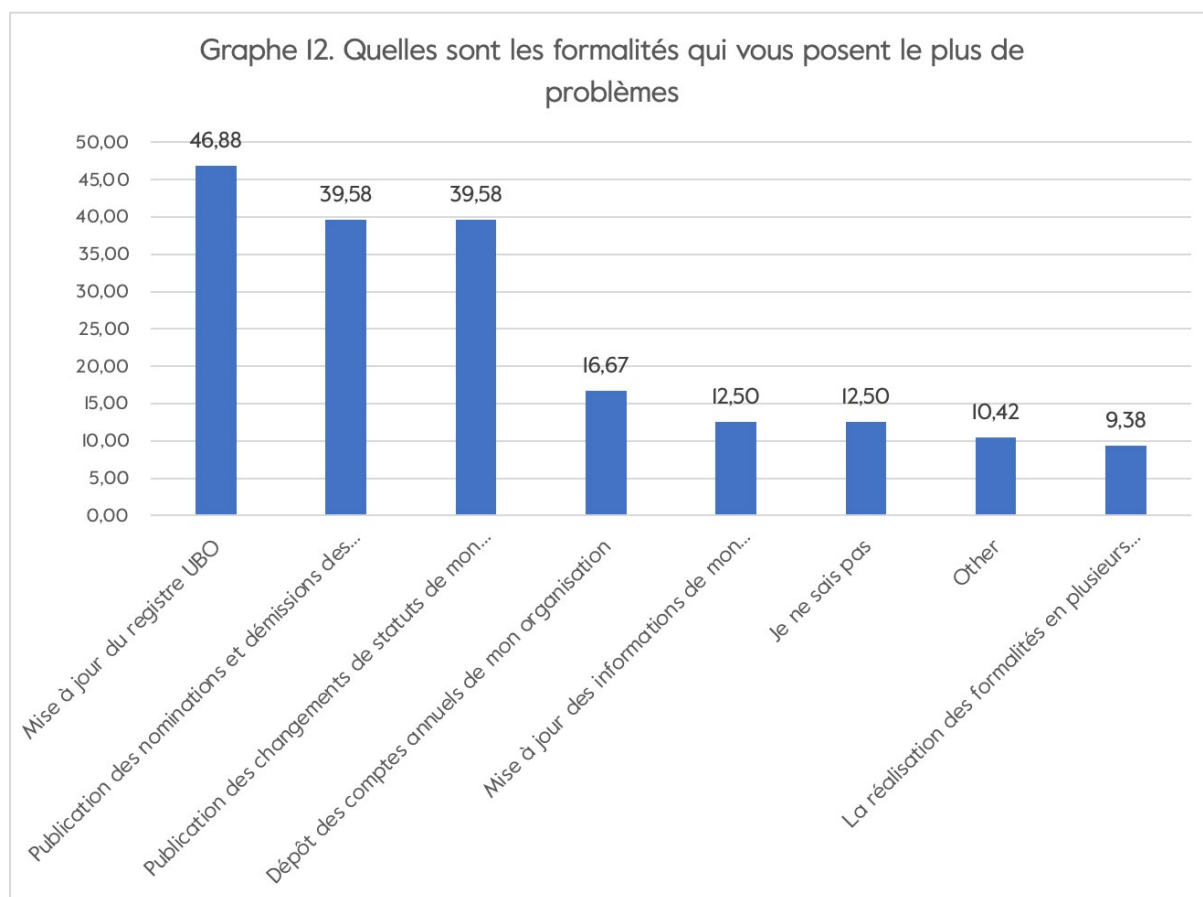


Concernant **les conflits d'intérêt** (par exemple : un administrateur vend sa voiture à l'A(I)SBL ou participe à une décision concernant sa rémunération), **2/3 des A(I)SBL respectent la procédure** établie par le Code des sociétés et des associations. S'il n'y a pas d'administrateurs avec des connaissances juridiques dans l'autre tiers (celles qui ne sont pas sûres que leur organisation connaisse la procédure établie par le Code des sociétés et des associations, soit 24%, et les 10% qui ne savent pas répondre à la question), il y a des risques que la procédure ne soit effectivement pas respectée, et cette procédure juridique est importante pour éviter des abus et donc pour assurer une bonne gouvernance.

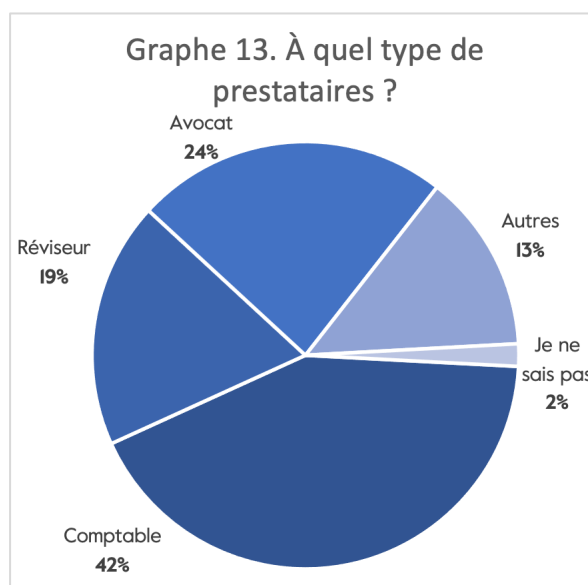


2.4. Partie 4 : Formalités administratives et de publication

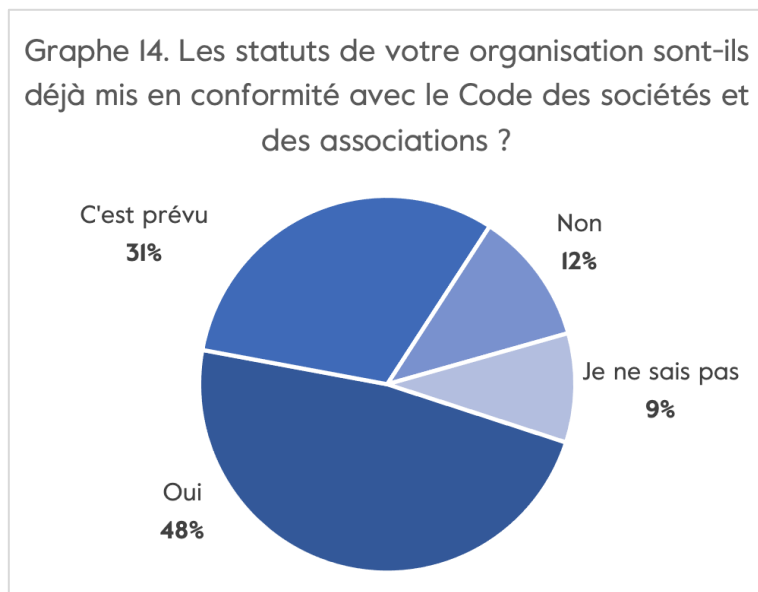
Parmi les différentes **difficultés administratives** rencontrées par les A(l)SBL (graphe I2) on trouve en première place la **mise à jour du registre UBO** (47 % des répondants), suivi par la **nomination/démission des administrateurs** (40 %) et les **changements dans les statuts** (40%). Les autres difficultés sont rencontrées par moins d'organisations, moins de 16% ont des problèmes pour le dépôt des comptes annuels, la mise à jour des informations de l'A(l)SBL ou encore pour la réalisation des formalités en plusieurs langues.



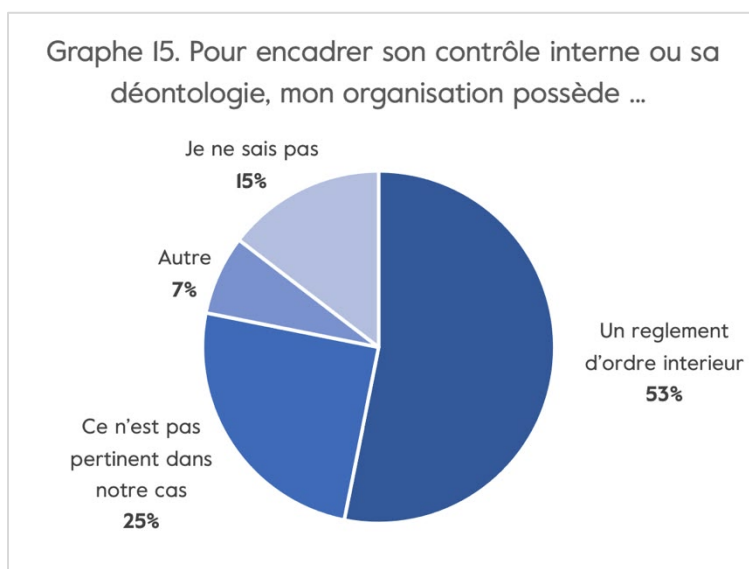
Environ la moitié (48 %) des organisations font appel aux services d'un tiers afin de l'aider à la réalisation des formalités administratives et de publications, et, dans ce cas, c'est souvent le comptable (graphe I3). C'est un fait connu, le comptable est souvent la personne de référence pour le dirigeant dans ces matières.



Malgré le délai octroyé pour la mise en conformité avec le Code des sociétés et des associations (31 décembre 2023) 48 % sont déjà en ordre. Et 31% ont déjà prévu de le faire. C'est plutôt positif et montre une anticipation par l'organe d'administration.



Pour encadrer leur contrôle interne ou leur déontologie la majorité des organisations possède un règlement d'ordre intérieur.



2. Synthèse et conclusion

Le baromètre n'a pas la prétention de couvrir tous les thèmes liés à la gouvernance des ASBL, mais il a le mérite de faire ressortir certains éléments, notamment juridiques. Évidemment les données obtenues ne peuvent pas être considérées comme statistiquement significatives et un biais dans l'échantillon n'est pas à exclure, par exemple si seules les personnes qui s'intéressent à la bonne gouvernance auraient répondu à l'enquête

Cette vision de la gouvernance dans laquelle l'aspect juridique est considéré comme la base sur laquelle viennent s'appuyer tous les mécanismes de gouvernance est partagée par la majorité des A(l)SBL ayant répondu à l'enquête.

Et les résultats du baromètre indiquent qu'elles semblent plutôt bien s'en sortir au niveau juridique même si certaines difficultés apparaissent notamment au niveau des formalités administratives. En particulier, épinglons trois démarches qui représentent une difficulté pour une majorité des répondants : la mise à jour du registre UBO, la nomination/révocation des administrateurs et les publications en cas de changements des statuts. Environ la moitié des organisations font appel à un conseiller externe pour les aider dans ces formalités (parmi celles-ci 42% font appel à un comptable, 24% à un juriste, 19% à un réviseur,...).

Quant aux conflits d'intérêt, deux tiers des organisations respectent la procédure établie par le Code des Sociétés et des Associations (CSA). Cela signifie que pour un tiers des organisations il y a un risque de conflit d'intérêt et donc d'abus, ce qui est clairement une mauvaise gouvernance.

Concernant la mise à jour des statuts avec le CSA, la majorité l'a déjà réalisée et 31 % ont prévu de le faire. Ceci démontre non seulement que la majorité des A(l)SBL respecte les règles juridiques qui les concernent mais aussi que les organes d'administration des A(l)SBL font preuve d'un dynamisme et d'anticipation en appliquant déjà les règles (qui doivent être appliquées au plus tard pour le 31 décembre 2023).

Ce baromètre a également permis de faire ressortir d'autres dimensions non juridiques, perçues comme des difficultés. C'est le cas de la présence des membres aux assemblées générales ou des administrateurs aux réunions de l'organe d'administration pour organiser ces réunions ou encore la difficulté d'avoir des débats interactifs. Or le risque est d'avoir des organes qui sont des chambres d'entérinement, ce qui est contraire à une bonne gouvernance. Les administrateurs sont censés discuter de la meilleure stratégie à adopter, des décisions d'investissements importants, d'exercer un contrôle du dirigeant, etc. Ils sont collégialement responsables de la gestion de l'entité, c'est l'organe de gestion.

La composition de l'organe d'administration peut également être améliorée pour que l'ensemble des compétences nécessaires à une prise de décision éclairée soient présentes.

Ce n'est effectivement pas toujours facile pour une A(I)SBL de recruter un groupe d'administrateurs qui représente une palette large de compétences. Surtout dans le cas des micro et des petites A(I)SBL. Ces dernières n'ont souvent pas le budget pour rémunérer les administrateurs et cela peut constituer un frein supplémentaire pour certaines A(I)SBL. Inviter un.e expert.e à une réunion est une solution utilisée par certaines. Il convient toutefois de faire attention au fait qu'ils/elles ne porteront pas la responsabilité des décisions prises par l'organe d'administration.

La majorité des répondants ont un système de reporting entre organes et dirigeants, ce qui vu le type d'A(I)SBL représentées (majoritairement des micro et petites) nous semble un très bon point. La répartition des tâches et compétences entre eux semble claire pour la majorité également.

Un quart des A(I)SBL de l'échantillon tient encore le registre des membres sous le format papier. Nous espérons que cela ne reflète pas un organe d'administration qui ne se tient pas « à jour ».

Une majorité (70 %) des organisations ont déjà tenu une assemblée générale virtuelle, c'est probablement dû au COVID.

In fine le baromètre donne plutôt une vue globale positive sur la gouvernance des A(I)SBL ayant répondu à l'enquête, des points restent toutefois à améliorer.