



**LA BONNE
GOUVERNANCE
DANS LES ASBL**

Michel DAVAGLE,
Président du CA
des ASBL SEMAFOR
et SEMAFORMA

Un thème à la mode?

- Le souci de bonne gouvernance s'est étendu à des ONG, à des entreprises d'économie sociale et aux associations.
- La Fondation Roi Baudouin, dans sa brochure intitulée « *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social* », formule huit recommandations.
- Les Dossiers d'ASBL Actualités (Edipro, Liège) a consacré son dossier n° 12 (2011) à ce thème.

Une tendance de fond

- **Les actions des ASBL reposent sur des valeurs qu'il convient d'affirmer (aujourd'hui plus qu'hier) pour la distinguer des actions du secteur marchand. Son fonctionnement doit aussi être cohérent avec ses valeurs.**
- **Le secteur associatif ne peut plus se contenter d'excuser, au nom de la bonne cause, un certain amateurisme dans son fonctionnement. Elle doit pouvoir justifier son action.**

Qu'est-ce la bonne gouvernance?

- **Il n'existe pas de définition consacrée qui recueille l'unanimité des auteurs.**

Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

- Une bonne gouvernance d'entreprise doit permettre un équilibre adéquat entre d'une part le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance et, d'autre part, le contrôle de son fonctionnement et la conformité aux règles que l'entreprise s'est fixées.
- Une bonne gouvernance s'avère être un moyen pour permettre à la société de mieux atteindre ses objectifs

Mais au profit de qui?

- Selon le Code belge de bonne gouvernance d'entreprise 2009, les objectifs de la société doivent être conformes aux intérêts de la société, des actionnaires et des autres parties prenantes (stakeholders).
- Le Code souligne l'importance de tenir compte des intérêts des autres parties prenantes (autres que les actionnaires) au bon fonctionnement de l'entreprise.

Selon Julie RIJPENS du Centre d'Economie sociale, HEC-ULg

- *« la gouvernance peut être définie comme faisant référence à un ensemble de principes, de pratiques, de mécanismes et d'organes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition du pouvoir entre les acteurs au sein d'une organisation, mais aussi les relations entre l'organisation, d'une part, et ses parties prenantes et son environnement, d'autre part ».*

Le but social d'une ASBL

- L'intérêt social se concrétise, dans une ASBL, dans la formulation de son but social.
- En ASBL, la notion de « but social » est une notion fondamentale.
- L'activité n'est qu'un moyen de concourir à la finalité sociale déterminée par les statuts.

La naissance d'un intérêt collectif

- Dans une ASBL, l'intérêt social résulte de la conjonction des intérêts de différentes parties prenantes (stakeholders) exprimés par les fondateurs, portés par les membres (AG), et mis en œuvre par les administrateurs (CA).
- L'intérêt égoïste » des membres est transcendé en un intérêt collectif, plus altruiste.

L'intérêt des « stakeholders »

- L'ASBL étant créée pour un poursuivre un but non lucratif, la notion d'intérêt social ne se limite donc pas à l'intérêt commun des membres puisqu'il y a d'autres parties prenantes (= stakeholders) intéressées par l'action de l'association (les bénéficiaires, les pouvoirs subsidants, les travailleurs, les volontaires, etc.)

L'ASBL porteuse d'un intérêt social

- Si l'ASBL naît d'un contrat conclu entre les fondateurs, la personnalité juridique une fois acquise lui confère le « statut » de personne morale. De ce fait, elle un intérêt propre (thèse institutionnelle) qui est distinct de celui ses membres mais aussi des autres parties prenantes au processus puisqu'elle transforme les intérêts particuliers en un intérêt collectif.

Trois axes de bonne gouvernance

- L'éthique : l'action de l'ASBL repose sur des valeurs.
- La transparence : l'ASBL doit favoriser une gestion plus participative.
- L'efficience : l'ASBL fonctionne avec des moyens publics ou des dons. Il convient alors de les affecter au mieux au but social.

Une opportunité et une nécessité

- Comme le souligne la Fondation Roi Baudouin, *les « organisations à profit social tirent (...) leur légitimité de leurs objectifs sociaux et de leur plus-value pour la société. C'est précisément pour consolider cette légitimité que la transparence et le redevabilité revêtent une telle importance (...) ».*



DES POINTS A REFECHIR POUR INSTAURER UNE MEILLEURE GOUVERNANCE DES ASBL

- LA MISSION, LES VALEURS, LA STRATEGIE
- LE FONCTIONNEMENT DE L'AG
- LE FONCTIONNEMENT DU CA
- LA REPARTITION DES RÔLES
- LES DELEGATIONS
- . LA DESCRIPTION DE FONCTIONS

- **L'ANALYSE ET LA GESTION DES RISQUES**
- **LA FIABILITE DES COMPTES ET LA MAÎTRISE DES RISQUES FINANCIERS**
- **L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION**
- **LE CONTRÔLE**