

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET MANAGEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE



analyse

Septembre 2008

Michel de Wasseige
Consultant en économie sociale
Ancien coordinateur de ConcertES

Certains Conseils d'administration (CA) évoquent une direction « incontrôlable » - on ne sait pas ce qu'il fait - ou au contraire « dépendant, peu créatif ou dynamique ». Certaines directions regrettent le peu de présence et de soutien du CA, d'autres au contraire se plaignent d'un CA interventionniste.

Chaque entreprise, chaque association a une histoire, une culture, des comportements particuliers dont il faut tenir compte. Ne faut-il pas créer un lieu et un temps (régulier) pour parler de ces questions ? Ne faut-il pas coucher sur papier les conclusions de ces débats afin de clarifier le rôle de chacun ?

Ce n'est pas parce que les administrateurs sont bénévoles qu'ils ne doivent pas être professionnels. Or on voit sur le terrain «un peu de tout », une très grande multiplicité de fonctionnement.

La manière de régler les relations CA – direction a une influence directe et modélisante sur la manière dont fonctionne l'ensemble de l'entreprise ou de l'institution. Un regard sur ce « duo » permet souvent de comprendre la dynamique générale.

La gouvernance d'entreprise

La relation entre le conseil d'administration (CA) d'une entreprise d'économie sociale (ES)¹ et sa direction est au cœur de la gouvernance d'entreprise. Celle-ci peut être définie comme étant l'ensemble des règles et procédures régissant les « relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Le gouvernement d'entreprise détermine la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »²

Cette définition de l'OCDE, intéressante à plus d'un titre, est applicable au secteur de l'économie sociale en remplaçant le terme « actionnaires » par « membres » ou « coopérateurs ».

Y a-t-il des différences en matière de gouvernance entre les entreprises d'économie sociale et celles d'économie classique ? Oui car il y a une différence fondamentale sur tout ce qui touche à la finalité de l'entreprise, et non car les principes de bonnes gouvernance d'entreprise s'adressent de la même manière aux deux secteurs. En économie classique, le but sera le profit des actionnaires - tout en

1 Asbl, coopérative, société à finalité sociale. Nous n'entrerons pas ici dans le débat du champ ou de la définition de l'économie sociale / secteur associatif / secteur non-profit / non-marchand et renvoyons à la définition du CWES actualisée dans un projet de décret wallon : http://www.concertes.be/cartographie_version_21_sep.pdf

2 Principes de gouvernance d'entreprise, OCDE 2004 www.oecd.org

respectant éventuellement les parties prenantes, dont les travailleurs, les clients, l'environnement, etc. dans le cadre de la responsabilité sociétale. En économie sociale, le profit ou bénéfice ne sera qu'un des moyens d'atteindre une (des) finalité(s) autre(s) : l'insertion (sociale ou professionnelle), la formation, la protection de l'environnement, la création d'énergies alternatives, le développement d'activités culturelles ou sportives, la santé, l'éducation, le développement local, etc.

La gouvernance et le pouvoir en entreprise d'économie sociale s'articulent principalement sur quatre niveaux. Le premier est l'assemblée générale, organe souverain de l'entreprise qui nomme et révoque les administrateurs, approuve les comptes et le budget³, réforme les statuts et plus globalement est la gardienne de la finalité de l'entreprise⁴. Le second est le conseil d'administration qui reçoit de l'assemblée générale délégation de la gestion de l'association. Le troisième est la direction qui reçoit délégation de la gestion journalière et le quatrième est l'équipe de travail qui est animée par la direction.

Dans cette note, nous nous focalisons sur les relations entre le conseil d'administration et la direction. Sachant que le monde associatif et d'économie sociale se caractérise par une grande diversité des finalités et des missions poursuivies, des modes de financement et des types d'organisation, il existe de nombreuses formes de structuration des pouvoirs, entre autre, en fonction de la taille, de la mission et du statut de l'entreprise. Parfois l'assemblée générale et le conseil d'administration se confondent (même si la nouvelle loi sur les asbl oblige au moins un membre non administrateur). Dans certains cas, l'association n'a pas de personnel et le CA assure toutes les tâches. Dans d'autres, le président ou un administrateur délégué peuvent assurer les tâches de gestion journalières, les travailleurs n'ayant aucun pouvoir et un rôle de pure exécution. Il est possible qu'il n'y ait pas de CA et que l'entreprise soit administrée par un gérant (sprl à finalité sociale ou coopérative). Un administrateur délégué et un directeur coexistent au sein de certaines entreprises en se partageant les pouvoirs de gestion journalière. Leurs rôles et responsabilités gagnent alors à être bien précisés. Le directeur peut parfois être en même temps administrateur. Des membres de l'équipe de travail sont également membres de l'AG et du CA dans certaines structures. Il existe encore le cas particulier des sociétés ou associations publiques ou semi publiques. Et d'autres cas de figure sont possibles.

A chaque configuration correspond une mode de fonctionnement et une dynamique entre le CA et la direction. Nous ne pouvons dans le cadre de cette analyse entrer dans tous les détails et les considérations reprises ci-dessous doivent être adaptées suivant les cas.

Le rôle d'un CA en relation avec la direction

Le rôle du CA est d'abord de veiller au maintien de la vision, à l'accomplissement de la finalité, à l'application du plan stratégique de l'entreprise, ce qui implique à la fois réflexion, impulsion et contrôle. Le CA remplit collégialement six fonctions. Il est le gardien de la finalité, des objectifs, de la raison d'être de l'entreprise. Il est donc chargé d'appliquer les décisions de l'AG en matière de politique générale. Il assure la gestion de la société, dont la gestion journalière qui est le plus souvent déléguée à la direction. Il contrôle la direction. Il soutient la direction et son équipe de travail. Il doit monter en puissance sur la gestion journalière et le management en cas de problèmes graves. Enfin le CA est le lieu stratégique de décision et de réflexion sur le développement de l'entreprise et la réalisation de ses missions.

Les six fonctions sont toutes importantes et un CA ne peut se permettre d'en oublier une, par exemple de déléguer toute la gestion, de ne pas contrôler (« on fait confiance »), de harceler ou faire la guerre à sa direction et à son équipe, de démissionner en cas de problèmes graves (« ce n'est pas de notre faute »), d'oublier ou de ne pas travailler sur la finalité de l'entreprise.

3 Prise au sens large cette approbation des comptes et budgets implique à notre avis débat et approbation formelle du rapport d'activités et des perspectives pour l'avenir, même si les statuts ne le précisent pas.

4 Notons qu'en économie sociale le principe de fonctionnement des AG est le plus souvent démocratique : un homme, un coopérateur = une voix.

Le conseil d'administration est composé d'administrateurs, soit personnes physiques, soit personnes morales représentées par une personne physique fixe. Les administrateurs partagent de manière égale la responsabilité de la gestion, qui est collégiale.

Lorsque la société ou l'association a une activité importante, le travail du conseil d'administration doit être structuré. On répartit par exemple les tâches entre les administrateurs, l'un se chargeant plus spécifiquement de la relation avec l'extérieur (souvent le président ou un vice-président) ou le management (l'administrateur délégué). L'établissement des comptes est prise en responsabilité par un trésorier et la tenue des registres et l'établissement des procès verbaux par un secrétaire ; prise en responsabilité ne signifie pas exécution de la tâche, mais mise en place de procédures et contrôle de sa bonne exécution.

L'ensemble du conseil d'administration reste responsable collégalement. C'est pourquoi chaque administrateur peut avoir accès, s'il l'estime nécessaire, à toute information concernant la société. Il ne peut d'ailleurs jamais invoquer son ignorance s'il est clair qu'un administrateur prudent et diligent aurait dû se renseigner.

Dès que l'entreprise atteint une certaine dimension une gestion professionnelle implique souvent d'avancer dans la structuration, en délégrant tout ou partie de la gestion journalière à un directeur et/ou un administrateur délégué.

Dans la mesure où c'est le conseil d'administration, et donc l'ensemble des administrateurs qui restent responsables de la gestion, que ce soit vis-à-vis de l'AG ou bien souvent, en cas de problèmes, vis-à-vis de tiers, il importe d'explicitier le mieux possible les points suivants, et de préférence par écrit :

- ce qu'est la gestion journalière dans la société,
- de quelle délégation de pouvoir disposent les directeurs ou administrateurs délégués, cette délégation doit être écrite,
- quelles sont les tâches et responsabilités exactes de la direction, ce qui est attendu d'elle,
- quel est le mode d'information habituel des administrateurs, qui leur permet d'assumer le contrôle de la gestion.

Certaines tâches de contrôle sont déléguées à des tiers, comme le comptable ou le réviseur d'entreprise, si les enjeux financiers sont importants ou si des règles l'imposent (pouvoir subsidiant, statuts, opérations spécifiques, etc.).

Attention hiérarchie et contrôle n'excluent pas un management participatif mais se réfèrent à une culture du débat. La culture du débat (dialogue) est un fondement pratique de la gestion des institutions. Le débat sera la mise en jeu organisée (préparée, conduite et suivie d'effets) de la confrontation des opinions, expériences, compétences, connaissances, ressentis... différenciés en rapport avec les questions que pose l'organisation. On ne débat pas de tout, tout le temps, tous ensembles. Il faut donner au débat un cadre organisationnel sécurisant, clair et pertinent. Le consensus recherché n'est pas instauré a priori mais résulte d'échanges travaillés et situés dans les valeurs, projets et réalités.

Si formellement les administrateurs sont nommés, contrôlés et révoqués par l'assemblée générale, on trouve dans les faits de nombreuses pratiques, toutes chargées d'avantages et/ou de risque de dérives. Dans certains cas, les administrateurs semblent nommer « à vie ». La reconduction de leur mandat ne fait pas l'objet d'un vote formel en AG et il faudra attendre une crise sérieuse pour que des renouvellements soient opérés. Dans d'autres structures, le CA se renouvelle par cooptation, versus copinage. Parfois, le management (re)compose lui-même son CA en fonction des besoins pressentis. On rencontre alors la richesse de personnes qui s'entendent sur la mission de l'entreprise mais aussi l'ambiguïté d'un directeur contrôlé par des gens qu'il a choisis lui-même.

Les conditions pour un bon fonctionnement d'un CA en relation avec sa direction seront une formalisation des tâches et responsabilités respectives, une durée limitée des mandats (éventuellement renouvelables) avec des élections formelles, un relevé des profils de compétences attendus au CA, des évaluations régulières du fonctionnement du CA et de la direction, des circuits de communications solides entre les instances.

Dans quelle mesure les administrateurs qui exercent des mandats gratuits formalisent-ils ce qu'ils attendent en retour de leur mandat ? Dans quelle mesure l'AG formalise-t-elle ce qu'elle attend des administrateurs ?

Du contenu des CA

Dans ses réunions, le CA reprécise, adapte, résout les questions posées par l'application du plan stratégique sans empiéter ou se laisser envahir par le champ directionnel. Il faudra par exemple prioriser certains objectifs, amplifier ou réduire certains moyens, préciser certains dispositifs structurels...

Quelle que soit la qualification des administrateurs, ces différents points préparés et introduits doivent être traités dans un débat, chacun ayant une capacité de réflexion et d'expression. La présidence doit donc avoir la compétence technique requise pour conduire ces échanges. Un administrateur ne peut pas s'abstenir au nom de sa seule spécialisation dans un domaine particulier ou, à l'inverse, d'une absence de qualification. On ne peut se contenter non plus du « on vous fait confiance » adressé à la direction...

Certes des nouvelles de l'association sont données sobrement par la direction mais elles ne doivent pas constituer le point essentiel de l'ordre du jour.

C'est au président à déterminer l'ordre du jour en partenariat avec la direction. C'est à lui de gérer (ou de déléguer) différentes tâches, telles que l'animation des débats en veillant à faire circuler la parole, la régulation des temps de parole et de réunion, le respect de l'ordre du jour, la prise démocratique des décisions et leur bonne formulation : qui ? quoi ? comment, dans quels délais ?... Si les décisions seront souvent prises au consensus il est parfois utile de les formaliser par un vote et en tout cas de vérifier l'adhésion de chacun.⁵

Les PV doivent être clairs, particulièrement sur les décisions. Il est intéressant de les envoyer dans un délai bref aux administrateurs, sans attendre la réunion suivante.

La réunion doit être préparée par le président (ou l'administrateur délégué) et la direction. Des notes doivent être envoyées, claires synthétiques et proposant des pistes de décision. Mais il faut garder un équilibre entre préparation des décisions et débat afin d'éviter un CA qui ne soit qu'une chambre d'entérinement.

Enfin il faut éloigner un fonctionnement dans lequel dès qu'un administrateur donne une idée ou émet une question, il se retrouve avec la mission de réaliser ce qu'il propose. Cela tue la créativité et la liberté et il y a confusion des rôles. Parallèlement il faut fuir de la part des administrateurs un comportement « il n'y a qu'à... »

Responsabilités légales du CA et de la direction

Les responsabilités formelles des administrateurs sont différentes de celles de la direction.

La direction de par son statut de salarié n'est responsable que de la faute intentionnelle, la faute lourde ou la faute légère présentant un caractère habituel (loi du 3 juillet 1978 sur le contrat de travail).

Les administrateurs par contre, lorsqu'ils commettent une faute dans l'accomplissement de leur mission et que celle-ci cause un dommage à la société ou à des tiers, pourront être personnellement tenus d'en réparer les conséquences dommageables.

⁵ Tous les administrateurs sont tenus par les décisions prise collégalement. En cas de désaccord grave, il leur est toujours possible de démissionner.

La matière est complexe et nous renvoyons à l'étude en référence du bureau Cairn Legal⁶, mais sa complexité invite à assurer la responsabilité des administrateurs. Leur mandat est le plus souvent gratuit. La société peut au moins les couvrir.

Sur le respect des dispositions légales qui sont de la responsabilité directe de tous les administrateurs (tenue des assemblés, dépôts des comptes, publications légales, paiements de l'ONSS, du précompte, de la Tva, etc.) il peut être bon de demander à la direction de tenir à jour un échéancier de toutes ces obligations et d'en rendre compte régulièrement au CA.

Enfin, sans entrer dans les détails, soulignons qu'outre la pertinence de souscrire à une assurance pour couvrir en partie la responsabilité des administrateurs, l'étude susmentionnée formule une recommandation majeure dans sa conclusion. La meilleure prévention, c'est d'assumer sérieusement chaque mandat avec le minimum d'attention et de présence qu'il requiert et en tout cas d'éviter à tout prix les mandats de complaisance.

Liens entre le CA et l'AG

Il faudrait consacrer toute une note aux rapports entre CA et assemblée générale (AG). Disons simplement qu'une bonne information de l'AG est essentielle sur cinq niveaux. Le premier concerne les activités et leur évaluation en regard des finalités de l'entreprise et de sa responsabilité sociétale. Un rapport d'activités clair et complet est ici le meilleur outil. Le deuxième niveau d'information porte sur l'équipe de travail, son évolution, ses forces, ses compétences son dynamisme. Le troisième niveau est celui de la situation financière de l'entreprise, ses comptes de résultat et son bilan, présentés de manière claire, synthétique et accessible à des non professionnels des finances. Un quatrième niveau est celui des perspectives de l'entreprise qui se traduisent dans un budget. Enfin, l'AG doit être informée des choix stratégiques concernant l'évolution de la mission et de la finalité de l'entreprise à faire sanctionner.

L'AG est plus qu'une assemblée de béni-oui-oui chargée de renouveler un CA et d'approuver tout ce qui lui est soumis par son CA et/ou sa direction. Même si dynamiser une AG en évitant les débats stériles et démotivés n'est pas simple. Il peut par exemple être utile d'informer l'AG sur les grands débats qui ont animés le CA, et leurs conclusions, sans nécessairement lui demander de reprendre sans préparation les mêmes enjeux.

Tout en sachant que trop d'information tue l'information, il est indispensable de prendre le temps de fournir des documents clairs à l'AG avec une réelle volonté d'être compris, de prendre le temps d'expliquer ; cela implique aussi que les membres aient fait l'effort de lire et osent poser des questions quand ils n'ont pas compris... Chacun a une responsabilité, les membres aussi...

Rapports CA et direction

Le CA a la responsabilité de la gestion qu'il délègue, pour la partie journalière, à la direction qui a alors la responsabilité d'exécuter cette gestion. Le CA détermine, délègue, encadre, sécurise, soutien et contrôle.

La direction agit et opérationnalise sur trois niveaux : le métier de l'entreprise, les procédures d'exécution de ce métier et les sens de l'entreprise en fonction de sa mission et ses finalités.

Elle s'occupe prioritairement d'organiser pratiquement l'association en rapport avec la vision stratégique. Ce travail de mise au point structurelle permet aux autres travailleurs de trouver la clarté et la sécurité suffisante pour investir leurs propres champs d'action, la direction déléguant à chacun

⁶ Responsabilité des dirigeants de sociétés et d'ASBL – mars 07. Document de travail rédigé à l'occasion d'une séance d'information organisée par SAW-B CAIRN LEGAL, Chaussée de la Hulpe, 177/12 à 1170 – Bruxelles. Tél : (+ 32) 02 787 70 70 - Fax : (+ 32) 02 787 70 71 - Email : info@cairnlegal.be - Site : www.cairnlegal.be

les pouvoirs d'exercice de ses tâches. Les notions de compétence, d'évaluation, de formation continue sont au cœur de ces dispositifs.

La direction a aussi d'autres tâches : faire vivre et vibrer la dynamique interne, assurer une gestion administrative et financière fiable, anticiper l'avenir, représenter l'association. Et pardessus tout cela, la direction doit veiller à ne pas se disperser au détriment des tâches prioritaires.

La direction doit non seulement rendre compte au CA, mais aussi et surtout lui proposer des décisions à prendre en en présentant les différents aspects et alternatives, préparer ses choix stratégiques et faire approuver sa politique de management de l'équipe. Sans informations valides et claires et sans propositions de choix un CA est aveugle et ne peut pas prendre de décision ni définir une politique.

Cette dynamique nécessaire de collaboration peut être à l'origine de nombreux problèmes si les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas bien définis et respectés, si des incompréhensions ou conflits éclatent entre les deux niveaux.

Des descriptions écrites de fonctions et des évaluations régulières peuvent pallier ces dangers.

Le lien hiérarchique et la relation de subordination doivent rester clairs et bien définis, ce qui n'est pas incompatible avec les valeurs de gestion démocratique et participative prônées dans le secteur de l'économie sociale. Ici à nouveau des descriptions claires des postes et des responsabilités réciproques permettent d'éviter des dérives qui cachent parfois des processus de décisions autoritaires ne laissant que peu de place à la concertation et à la coopération.

Les huit clés de la réussite du duo CA-direction d'une entreprise d'ES

Information – Communication – Vision partagée et à long terme – Compétences – Dynamisme – Contrôle – Créativité – Confiance. Telles sont les huit clés de la bonne relation entre le CA et la direction d'une entreprise à finalité sociale.

Dans une certaine mesure, la créativité et le contrôle peuvent être antagonistes, comme la confiance est apparemment opposée aux procédures formelles et au contrôle. La compétence est souvent plus développée au niveau du management qu'au niveau des administrateurs pris individuellement, tandis que le recul de l'organe collectif de décision qu'est le conseil d'administration est généralement nécessaire au maintien des objectifs de long terme.

La communication est l'élément essentiel du fonctionnement optimal des organes de gestion. Mais les processus de communications évoluent, et dépendent des personnes alors que celles-ci changent (élections, démissions, etc.).

Si un minimum de communication n'est pas garanti par des procédures écrites, les changements de personnes peuvent induire des ruptures de communication, les échelons les plus sensibles étant ceux du Président du CA, qui risque de ne pas disséminer l'information et celui de l'administrateur délégué et/ou du directeur, qui peuvent ressentir une difficulté à rendre des comptes à des personnes individuellement moins compétentes. La manière la plus simple de régler un problème de communication de ce type, lorsqu'il se présente, est de se référer aux écrits à condition qu'ils existent.

Toute l'information ou trop d'informations peuvent tuer l'information, et cependant toute l'information doit être accessible aux administrateurs et autres organes de contrôle (reviseur). En revanche, l'information remise au CA doit être synthétisée et analysée.

C'est de la responsabilité du président (assisté par l'administrateur-délégué) que de veiller à la prise en compte de ces éléments et, le cas échéant, de prendre des mesures : demander une démission, préciser des limites et des attentes.

Comment trouver des administrateurs ?

Dans le secteur de l'économie sociale les administrateurs seront le plus souvent bénévoles. Si en principe ce qui motive un administrateur sera son intérêt pour le projet (la finalité, la mission) de l'entreprise, cela pourrait être aussi un intérêt amical, un outil de visibilité et notoriété, un intérêt professionnel, un intérêt en tant que partenaire, ou utilisateur, ou travailleur. Cette multiplicité de sources d'intérêt pour un mandat d'administrateur doit rendre les instances particulièrement vigilantes sur les possibles conflits d'intérêts qui doivent être réglés par une procédure ad hoc et de préférence écrite.

Les administrateurs doivent être choisis en fonction de leurs compétences, qualités et motivations. Une évaluation des compétences préalables et une vision claire de ce qui est attendu d'eux est utile.

Deux écueils sont à éviter. Premièrement, la multiplicité des casquettes d'administrateurs dans différentes entreprises de l'associatif peut à la fois être une richesse et une source de conflits. Un autre point délicat est la succession ininterrompue de mandats. Etre administrateur à vie est rarement un indice de bonne et démocratique gouvernance. Mais pourquoi se séparer d'un administrateur qui fonctionne bien alors que c'est si difficile à trouver ? Une règle : renouveler formellement les mandats de manière périodique en clarifiant leurs échéances et non tacitement ou implicitement.

Une idée à casser ou à creuser : pourquoi ne pas prévoir dans certaines associations deux types d'administrateurs : les administrateurs centrés et motivés par la mission de l'association et des administrateurs centrés sur la gestion de l'entreprise (sans être indifférents aux finalités) ? Dans l'économie classique, les sociétés cotées en bourse ont pour obligation d'avoir des administrateurs indépendants qui doivent veiller non pas aux intérêts des actionnaires mais bien à ceux de l'entreprise elle-même. Ne pourrait-on pas par analogie avoir des administrateurs centrés sur la finalité et d'autres sur l'entreprise et ses différentes parties prenantes ? Cette différenciation permettrait aussi d'intégrer dans un CA des experts qui pourraient être rémunérés alors que les autres administrateurs ne le seraient pas.

On verrait ainsi émerger des « administrateurs professionnels rémunérés ». Il faudrait veiller à ce qu'ils rendent des comptes tant aux autres administrateurs qu'à l'AG et que leurs mandats soient particulièrement précis tant sur la durée qu'en terme de contenu. A débattre !

Des outils pratiques de bonne gouvernance

Il existe des outils très concrets et pratiques pour développer des relations saines et efficaces entre CA et direction. Quelques exemples : des descriptions de postes, complètes, claires et précises, particulièrement de la direction, mais aussi de tous les travailleurs ; des descriptions des fonctions au sein du CA et des compétences qui sont attendues des administrateurs ; des évaluations régulières tant du fonctionnement du CA que de la direction, que de tous les travailleurs et de la manière dont les finalités sont rencontrées ; une formalisation écrite des procédures régissant le fonctionnement de l'entreprise ; des délégations précises et écrites ; des procès-verbaux de réunion de CA décrivant bien les décisions : quelle décision ? appliquée par qui ? avec quels moyens ? dans quels délais ? ; un outil de suivi des décisions prises par le CA ; des règles couchées par écrit (dans un règlement d'ordre intérieur ?) de fonctionnement du CA : collégialité, rôle et responsabilités du président, rôle et responsabilités de l'administrateur délégué, rôle et responsabilités des administrateurs, procédure de règlement des conflits d'intérêts ; la tenue d'un échéancier des obligations légales.

La liste de ces outils ressemble à une litanie de poncifs exhaustifs. Pourquoi ces recommandations qui semblent tomber sous le sens ne sont-elles souvent pas mises en œuvre ou, en tous cas pas complètement ? Manque de temps, question de priorité, peur du contrôle et de l'évaluation ?

Quelques réflexions en guise de conclusion

Attention aux confusions qui peuvent être introduites par les titres et noms de fonction. Au-delà des titres, clarifier les rôles et responsabilités.

Le président ou l'administrateur délégué doit jouer un rôle de facilitateur et d'interface entre CA et la direction entre deux réunions ou pour préparer celles-ci. Nécessité de bonne entente et complicité entre direction et l'interlocuteur « quotidien » du CA.

Il n'est pas facile d'avoir une bonne dynamique entre les articulations AG - CA - (bureau) - management. Une description sur papier des rôles et pouvoirs de chacun aide mais ces documents sont à remettre régulièrement sur le métier.

Un CA fort et une direction forte qui s'entendent, c'est le duo gagnant pour l'entreprise. Pour autant que ses missions soient bien définies et contrôlées par l'Assemblée Générale. Dans les structures qui ont déjà une histoire bien fournie, il est parfois utile de répreciser les priorités et les axes stratégiques forts. Il en va de la responsabilité de tous les membres.

Pour compléter la réflexion

- La Fondation des Administrateurs avait publié une charte des administrateurs qui ne manquait pas d'intérêt, même si elle devait être adaptée à l'entreprise d'économie sociale. Cette asbl s'est fondue dans GUBERNA.BE <http://www.guberna.be> qui devrait réactiver cette charte.

La Charte de l'Administrateur

L'Administrateur de société, dans l'exercice de ses fonctions, s'engage à

1. Agir en toute circonstance de manière indépendante.
 2. Veiller activement aux intérêts de la société.
 3. Veiller au fonctionnement efficace du Conseil d'Administration.
 4. Protéger les intérêts de tous les actionnaires.
 5. Tenir compte des attentes légitimes de tous les partenaires de la société (collectivité, clients, cadres, salariés, fournisseurs et créanciers).
 6. Veiller au respect par la société de ses obligations et engagements, des lois, règlements et codes de bonne pratique.
 7. Eviter tout conflit entre ses intérêts personnels directs ou indirects et ceux de la société.
 8. Eviter un usage incorrect des informations et les délits d'initié.
 9. Développer de manière permanente ses compétences professionnelles.
- La Fondation « Excellence for non-profit » vient de publier les résultats d'une consultation publique sur « la bonne gouvernance dans le monde associatif » accompagnés de 25 recommandations. Même si on peut s'interroger sur les objectifs de cette fondation pilotée par la FEB et si certaines recommandations enfoncent des portes ouvertes, leur lecture de manque pas d'alimenter la réflexion.
http://smooz.4your.net/afa/files/Bonnegouvernance_conclusions.pdf
 - Un article intéressant dans la revue Hospitals.be sur « Le corporate governance dans le secteur non marchand, un nouveau code de bonnes conduites ou un effet de mode ? »
<http://www.hospitals.be/francais/revue/hb246/limpens.html>