

# ASSOCIATIONS ET ASSOCIATIONS INTERNATIONALES SANS BUT LUCRATIF

LES MAUVAISES PRATIQUES DE GESTION -  
QUELQUES ÉCUEILS À ÉVITER



Le secteur non-marchand a vu son environnement juridique bouleversé ces dernières années .....	3
La composition de l'organe d'administration .....	7
Le fonctionnement de l'organe d'administration .....	8
Droits et devoirs de l'administrateur .....	9
Tenue des assemblées générales .....	10
Finances et comptabilité .....	11
Formalités fiscales et administratives .....	12
Contrôle interne .....	13
Ressources humaines .....	15

## RÉFORME DU DROIT DES ENTREPRISES (2018)

- Nouvelle notion uniforme d'entreprise – [Les ASBL, AISBL et fondations sont des entreprises](#)
- [Tribunal de l'Entreprise](#) – À présent compétent pour les ASBL, AISBL et fondations (précédemment : tribunal de 1ère instance)
- Les ASBL, AISBL et fondations sont soumises aux [obligations du Code de Droit Économique \(« CDE »\) relatives à la comptabilité](#)
- Les ASBL, AISBL et fondations sont soumises au régime de la preuve applicable aux entreprises ([force probante de la comptabilité, ...](#))
- Etc.

## RÉFORME DU DROIT DE L'INSOLVABILITÉ (2018)

- Une ASBL, une AISBL ou une fondation sont des entreprises [susceptibles de tomber en faillite](#) ou de faire l'objet d'une procédure en réorganisation judiciaire (« PRJ »)
- Impact sur la [responsabilité des dirigeants](#) :
  - En raison d'une faute grave et caractérisée ayant contribué à la faillite
  - En cas d'aveu tardif de la faillite
  - En cas de poursuite déraisonnable des activités

## INTRODUCTION DU NOUVEAU CODE DES SOCIÉTÉS ET ASSOCIATIONS (2019)

- Aucune interdiction – les ASBL, AISBL et fondations **peuvent exercer tout type d'activités**, mêmes lucratives
- **Interdiction d'octroyer, directement ou indirectement, tout type d'avantage patrimonial** à ses fondateurs, membres, administrateurs
- Nouvelle procédure en cas de **conflit d'intérêts** – Obligation de dénonciation et d'abstention, intervention du commissaire
- **Responsabilité plus large des administrateurs**, mais avec plafonnement en fonction de la taille de l'ASBL / l'AISBL / la fondation
- Obligation pour l'organe d'administration de délibérer lorsque **la continuité des activités est compromise**
- **Possibilité de fusionner / scinder / transformer** des ASBL/AISBL/fondations
- Nouvelles procédures en matière de **liquidation**

- Modification des critères de taille :
  - Grandes ASBL/AISBL/Fondations :
    - Schéma complet des comptes annuels
    - [Rapport de gestion](#)
    - [Nomination d'un commissaire](#)
  - Petites ASBL/AISBL/Fondations :
    - Schéma abrégé des comptes annuels
- Micro ASBL/AISBL/Fondations :
  - Schéma « micro » des comptes annuels
- En matière d'obligations comptables, [la comptabilité en partie double est à présent la norme](#)<sup>1</sup>.

**Avant (loi de 1921)**

	Très grandes	Grandes	Petites
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 100		
	Ou dépassent plus d'un critère :	Atteignent plus d'un critère :	N'atteignent pas plus d'un critère
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 50	> 5	5
Total du bilan	> 3.650.000 €	> 1.249.500 €	1.249.500 €
Total des recettes autres qu'exceptionnelles	> 7.300.000 €	> 312.500 €	312.500 €

**Après (CSA)**

	Grandes	Petites	Micro
	Dépassent plus d'un critère :	N'atteignent pas plus d'un critère :	N'atteignent pas plus d'un critère
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 50	50	10
Total du bilan	> 4.500.000 €	4.500.000 €	700.000 €
Total des recettes autres qu'exceptionnelles	> 9.000.000 €	9.000.000 €	350.000 €

<sup>1</sup> L'usage d'une comptabilité simplifiée (recettes/dépenses) étant une option réservée à une 4<sup>ème</sup> catégorie d'entités, les « nano » A(I)SBL et Fondations

L'environnement légal des ASBL et AISBL s'est aligné sur celui des autres personnes morales et la responsabilité des administrateurs a été accrue<sup>2</sup>, même si cette dernière est collégiale<sup>3</sup> et limitée quant aux dommages causés<sup>4</sup>. Il faut également relever que cette responsabilité s'étend dorénavant aux administrateurs de fait, définis comme « toutes les autres personnes qui détiennent ou ont détenu le pouvoir de gérer effectivement la personne morale »<sup>5</sup>.

Face à cet environnement légal renforcé et précisé, il est pertinent pour les A(I)SBL et leurs organes d'administration de reconsidérer certaines pratiques, parfois anciennes, qui pourraient être qualifiées de « mauvaise gestion » ou être de nature à engager la responsabilité personnelle des administrateurs s'il n'y était pas remédié.

Les exemples qui suivent, qui ne se veulent en aucune manière exhaustifs mais plutôt illustratifs, proviennent de la pratique professionnelle des réviseurs d'entreprises et de situations réelles rencontrées dans l'exercice de leurs mandats de commissaire auprès d'A(I)SBL. Il leur a paru opportun, dans le cadre de leur mission d'intérêt public, de rassembler et partager ces quelques exemples de mauvaises pratiques et d'écueils à éviter.

<sup>2</sup> Art. 2:51 et 2:56 al.1 CSA

<sup>3</sup> Art. 2:56 al.2 CSA

<sup>4</sup> Art. 2:57 CSA

<sup>5</sup> Art. 2:56 al.1 CSA

Afin de répondre aux attentes légitimes des bénéficiaires des actions de l'A(I)SBL, des pouvoirs subsidiaires, des travailleurs ainsi que des autres opérateurs externes (partenaires, citoyens), l'A(I)SBL doit non seulement démontrer la légitimité des actions qu'elle initie mais elle doit aussi mettre en place des dispositifs permettant à l'association de poursuivre au mieux ses missions et d'éviter les dérives possibles<sup>6</sup>.

L'organe d'administration (« OA ») est la pierre angulaire de la bonne gouvernance des A(I)SBL, c'est l'organe qui s'assure que les actions entreprises contribuent à atteindre les buts poursuivis par l'association, qui définit sa stratégie et ses règles de fonctionnement.

Il est donc essentiel que sa composition reflète cet impératif de bonne gouvernance. En particulier, les points suivants méritent une attention particulière :

- Veiller à une bonne **complémentarité des compétences** au sein de l'organe, en fonction des missions de l'association. En particulier, il est souvent utile d'avoir des administrateurs externes à l'A(I)SBL en sorte de pouvoir disposer d'un regard neutre et indépendant ;
- Veiller à ce que le pouvoir de décision ne soit pas concentré dans les mains d'un seul ou d'un nombre limité d'administrateurs, en sorte que le **caractère collégial des décisions de l'OA** soit protégé. A cet effet, les mandats « illimités » ou renouvelés automatiquement sont à proscrire et il est de bonne pratique d'accueillir de nouveaux administrateurs à intervalles réguliers ;
- Veiller à ce que tous les mandats d'administrateurs n'aient **pas les mêmes échéances**, en sorte que tout l'organe d'administration ne doive pas être renouvelé en même temps ;
- Eviter les **mandats d'administrateurs trop longs**. Des mandats d'une durée de 3 à 5 ans sont la norme.

<sup>6</sup> *Mémento des ASBL*, Michel Davagle, 2020, Kluwers Editions, page 157

Un fonctionnement harmonieux et efficace de l'organe d'administration est essentiel pour la bonne gouvernance de l'association. Les quelques points d'attention suivants pourront faciliter ce fonctionnement :

- **L'organe d'administration n'est pas l'assemblée générale** et il devra veiller à ne pas empiéter sur les prérogatives de cette dernière (et vice-versa : l'assemblée générale ne gère pas l'association, elle est un garant de la pertinence de la gestion menée par l'OA) ;
- Si ces règles ne sont pas définies dans les statuts, l'OA veillera à se doter de **règles de prises de décision claires** (quorum de présence, règles de majorité, etc.) ;
- Dans les plus petites associations, l'OA pourra utilement **répartir un certain nombre de responsabilités entre ses membres**, afin d'épauler la direction générale (p.ex. un administrateur supervisant plus particulièrement les finances, un autre aidant la direction en matière de ressources humaines, etc.) ;
- **L'OA doit se réunir à intervalles réguliers** et à chaque fois que l'intérêt de l'association le justifie. Trois réunions par an est un strict minimum ;
- Chaque réunion doit être précédée de l'envoi d'un **ordre du jour**, accompagné des documents relatifs aux points inscrits à cet ordre du jour. Cet envoi doit être fait avec un délai préalable permettant aux administrateurs d'en prendre connaissance en détail ;
- Il est essentiel que chaque réunion de l'OA fasse l'objet d'un **procès-verbal écrit et suffisamment détaillé** (et comportant une liste des présences) pour qu'un lecteur extérieur puisse comprendre l'objet des débats<sup>7</sup>. Ce procès-verbal doit être soumis à l'approbation des administrateurs dans un délai court après la réunion (et non pas, par exemple, à l'occasion de la réunion suivante de l'OA si ce dernier se réunit peu souvent) ;
- Un administrateur **ne peut pas se faire représenter par un autre administrateur**, sauf si cela est expressément prévu par les statuts<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Une bonne pratique consiste à numéroter séquentiellement les P.V. afin d'en faciliter l'archivage et l'accès.

<sup>8</sup> Art. 9:9 CSA

L'acceptation d'un mandat d'administrateur implique d'exercer certains droits et de remplir certains devoirs dont il est important que les membres d'un OA réalisent l'importance afin d'éviter de se trouver pris en défaut.

Au rang des **droits** importants, on trouvera par exemple :

- Le **droit d'obtenir (voire d'exiger) les informations nécessaires** à l'exécution de son mandat. Une décision prise à la légère pourrait en effet engager sa responsabilité ;
- **Le droit de manifester son désaccord**. Ce droit lui est reconnu par l'art. 2:56 al.4 du CSA. En pareille circonstance, l'administrateur veillera tout particulièrement à ce que ce désaccord soit repris au procès-verbal de la réunion.

Au rang des **devoirs** importants, on peut par exemple citer :

- Un **devoir de discrétion** en ce qui concerne toutes les informations dont l'administrateur a connaissance de par l'exercice de son mandat et dont la divulgation pourrait porter préjudice à l'association ;
- Une obligation d'information des autres membres de l'OA des **situations de conflit d'intérêts<sup>9</sup>** dans lesquelles un administrateur pourrait se trouver et une obligation de non-participation à la prise de décision concernée<sup>10</sup> ;
- Le devoir de mettre en place un **suivi budgétaire** de l'association afin d'examiner à intervalles réguliers l'exécution du budget approuvé par l'assemblée générale ;
- L'obligation d'**arrêter les comptes annuels de l'association dans des délais** permettant leur approbation par l'assemblée générale dans les 6 mois de la clôture de l'exercice<sup>11</sup> et de soumettre un budget pour l'exercice qui suit à la même approbation.

<sup>9</sup> De nature patrimoniale

<sup>10</sup> Art. 9:8 CSA

<sup>11</sup> ART. 3:47 CSA

Il n'entre pas dans les intentions de cette brochure limitée d'examiner dans le détail toutes les dispositions encadrant le fonctionnement des assemblées générales des A(I)SBL mais quelques exemples de mauvaises pratiques peuvent être utilement rappelés :

- Absence d'[ordre du jour](#) précis et détaillé<sup>12</sup> ;
- Absence de [procès-verbal](#) rendant fidèlement compte des délibérations de l'assemblée (ou procès-verbaux vagues ou trop courts) ;
- Absence de [liste de présences](#) signée en annexe du procès-verbal ;
- Absence de [signature des procès-verbaux](#) (selon les modalités prévues par les statuts) ;
- [Absence de conservation](#) (ou conservation partielle ou limitée ou non accessible) des procès-verbaux des assemblées générales ;
- [Tenue de l'assemblée générale annuelle le même jour](#) que l'organe d'administration arrêtant les comptes annuels et le budget, ne laissant pas ainsi le temps nécessaire à la prise de connaissance de ces documents par les membres.

<sup>12</sup> Art. 9:14 CSA

Même si elles sont de petite taille, les A(I)SBL sont soumises à des obligations comptables qui ont été considérablement renforcées<sup>13</sup> :

- Comme rappelé ci-dessus, la [comptabilité en partie double est](#) à présent la norme, à l'exception des « nano » A(I)SBL ;
- En particulier, les A(I)SBL doivent appliquer le [plan comptable défini par l'AR du 21 octobre 2018](#)<sup>14</sup> et devront veiller à mettre leur comptabilité en conformité avec cet AR ;
- La loi requiert qu'un budget annuel soit préparé et soumis à l'approbation de l'assemblée générale<sup>15</sup> mais est muette quant aux délais dans lesquels ceci doit être fait. Il est hautement recommandable que le [budget d'un exercice soit approuvé avant la fin de l'exercice précédent](#). Le budget évalue les recettes et autorise les dépenses. L'approuver alors que l'exercice est déjà bien entamé revient à donner un blanc-seing à l'OA pour sa gestion des finances durant la période intermédiaire<sup>16</sup> ;
- L'OA ayant la responsabilité d'exécuter le budget approuvé par l'assemblée générale, on comprendrait mal qu'il ne s'assure pas en cours d'exercice que les recettes et dépenses réelles sont en ligne avec les prévisions. Il est hautement recommandable qu'un tel [suivi budgétaire](#) ait lieu à plusieurs reprises durant l'exercice, idéalement tous les trimestres, voire tous les mois pour les plus grosses A(I)SBL ;
- On constate malheureusement trop fréquemment que les A(I)SBL (et leur organe d'administration !) négligent de s'assurer qu'elles disposent de [couvertures d'assurances adéquates](#) (assurances couvrant les locaux, les activités régulières (RC Exploitation), les activités temporaires (bal, marché de Noël, etc), les administrateurs, les volontaires, etc). Il se recommande de faire procéder régulièrement à un audit de la couverture d'assurances de l'association.

<sup>13</sup> Voir à ce propos l'Arrêté Royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et associations, notamment en ses livres 3 et 5.

<sup>14</sup> Voir AR du 21/10/2018 portant exécution du Code de Droit Économique, art. 12 et 13.

<sup>15</sup> Art. 9:12 CSA

<sup>16</sup> Voir en ce sens *Mémento des ASBL, op.cit.*, pages 584 et 585

Les A(I)SBL, même les plus petites, sont soumises à de nombreuses obligations et formalités administratives. Il est vivement conseillé que l'organe d'administration s'assure du respect de ces obligations à intervalles réguliers (au moins une fois par an). Citons à titre d'exemple :

- Mise à jour annuelle du registre UBO (« Ultimate Beneficial Owner ») ;
- Identification correcte d'éventuels prestataires étrangers (pièce d'identité, compte bancaire, etc) ;
- Dépôt <sup>17</sup> des comptes annuels dans les délais légaux <sup>18</sup> ;
- Préparation et dépôt dans les délais de la déclaration à l'IPM (Impôt des Personnes Morales), voire dans certaines hypothèses, à l'ISoc (Impôt des Sociétés) ;
- Préparation et dépôt dans les délais <sup>19</sup> de la déclaration à la taxe compensatoire des droits de succession (aussi appelée « taxe sur les ASBL ») ;
- Préparation et dépôt dans les délais des déclarations TVA ;
- Préparation et délivrance dans les délais<sup>20</sup> aux donateurs<sup>21</sup> des attestations relatives aux dons et libéralités reçus durant l'exercice ;
- Etc.

<sup>17</sup> Auprès du Greffe du Tribunal de l'Entreprise ou à la Centrale des Bilans.

<sup>18</sup> Un mois après l'assemblée générale les approuvant, elle-même devant se tenir dans les 6 mois de la clôture de l'exercice.

<sup>19</sup> Avant le 31 mars de l'année qui suit.

<sup>20</sup> Au plus tard le 1er mars de l'année qui suit.

<sup>21</sup> Et au SPF Finances pour la liste des donateurs et des montants reçus.

Il faut également garder à l'esprit que nombre d'associations bénéficient de subsides et que l'octroi de ces subsides est très souvent assorti d'une clause de contrôle de l'utilisation de ceux-ci par le pouvoir subsidiant. Ces contrôles ayant souvent lieu de nombreux mois (voire des années) après l'engagement des dépenses subsidiées, il se recommande que les associations disposent d'un [système d'archivage performant et complet](#) (rapports d'activités, rapports de missions, documents comptables, procès-verbaux, etc) couvrant une période longue<sup>22</sup>.

Il faut de plus garder à l'esprit que, du fait même de l'existence de ces subsides, l'association peut se retrouver soumise à la [réglementation sur les marchés publics](#)<sup>23</sup> avec toutes les contraintes qui en résultent (organisation de marchés publics, etc).

Enfin, certaines associations peuvent se retrouver confrontées à des [problématiques fiscales complexes](#), par exemple en matière de TVA (assujettie, assujettie partielle, non assujettie), d'impôts des personnes physiques (honoraires payés à des non-résidents, retenues de précompte professionnel pour des artistes ou sportifs étrangers, etc) ou d'impôts des sociétés (quelles activités sont soumises à l'ISoc ? à l'IPM ?). Le recours à un spécialiste de ces matières permet d'éviter bien des mauvaises surprises.

<sup>22</sup> Par exemple, 7 ans pour les documents comptables, sauf exceptions.

<sup>23</sup> Ce sera le cas pour toutes les associations dont les activités sont majoritairement financées par l'Etat.

La mise en place de procédures de contrôle interne performantes est souvent un sujet difficile dans les associations.

D'une part, il faut trouver un équilibre entre les contraintes résultant des contrôles à mettre en place et la nécessaire souplesse de fonctionnement d'un secteur composé pour l'essentiel de petites structures ne disposant pas des moyens financiers nécessaires à la mise en place de ces contrôles.

D'autre part, le secteur associatif fonctionne beaucoup grâce au bénévolat et aux diverses bonnes volontés, et la mise en place de contrôles est souvent perçue comme un manque de confiance.

Il n'y a pas de recettes miracles en la matière mais l'expérience des réviseurs montre que ce secteur n'est pas exempt, loin s'en faut, de cas de fraudes ou de détournement d'actifs.

Le vieil adage qui recommande que « [La confiance n'exclût pas le contrôle](#) » trouve ici à s'appliquer pleinement et des procédures de contrôle, certes adaptées à la taille et à la nature des opérations de celle-ci, doivent être mises en place dans toute association.

Citons quelques exemples de mauvaises pratiques qu'il convient d'éviter ou auxquelles il faut remédier :

- Non prise en compte du [risque de fraude](#) par l'organe d'administration. Celui-ci doit s'assurer que les procédures en place permettent de minimiser ce risque ;
- [Absence d'un suivi budgétaire](#) suffisamment régulier et précis pour identifier rapidement les mouvements anormaux de recettes et de dépenses ;
- Absence de [contrôle sur le patrimoine](#) de l'association (p.ex. inventaire régulier du matériel, des équipements, des stocks) ;
- [Pouvoirs de signature bancaire trop larges](#). il convient de prévoir une hiérarchisation des pouvoirs de signature (signature seul, à deux, avec un administrateur, avec deux, etc) ;
- Carte de crédit accessible à plusieurs personnes avec partage du code. [Une carte de crédit ne se partage pas](#). Si nécessaire, c'est une carte par personne et/ou une procédure de remboursement rapide des frais exposés pour compte de l'association ;

- Absence de séparation des tâches entre l'approbation d'une dépense et son paiement. Il convient que la personne approuvant la dépense soit différente de celle exécutant le paiement ;
- Sécurité informatique insuffisante (non mise à jour régulière des « firewalls » et programmes antivirus) ;
- Maintien d'une caisse comportant des sommes trop importantes ;
- Absence d'un livre de caisse (manuel ou électronique) enregistrant tous les mouvements de cash ;
- Paiements de factures en cash (à proscrire) ;
- Absence d'une procédure d'approbation hiérarchisée pour les notes de frais (p.ex. signature du supérieur hiérarchique, plus celle d'un administrateur au-delà d'un certain montant) ;
- Etc.

La gestion des ressources humaines peut également s'avérer une problématique complexe dans le secteur non-marchand avec fréquemment différents statuts (ouvriers, employés, indépendants, bénévoles, ...) et nationalités (p.ex. experts travaillant pour des ONG actives dans la coopération au développement) qui sont amenés à se côtoyer et à collaborer. Quelques règles simples peuvent aider à gérer cette complexité :

- Le temps passé à définir un [organigramme](#) de l'organisation est souvent du temps bien investi : un tel outil aide à une définition claire des rôles et fonctions et à une allocation précise des responsabilités, des éléments souvent nécessaires dans un secteur où les organisations informelles sont nombreuses ;
- La cohabitation entre bénévoles et personnes rémunérées au sein d'une association n'est pas toujours aisée. Des règles claires entourant le travail des bénévoles facilitent cette cohabitation (quels rôles ont les bénévoles, que peut-on attendre d'eux, quelles sont les limites de leurs attributions, etc.). La préparation d'une « [Charte du bénévolat](#) » peut être utile ;
- Les [modes de rémunération alternatifs ou « informels » \(dons, cadeaux, ...\)](#) doivent être strictement encadrés et limités, et soumis à l'impôt des personnes physiques. Le secteur non-marchand ne fait pas exception aux règles applicables dans n'importe quelle entreprise ;
- Les modes de recrutement doivent reposer, comme dans n'importe quelle entreprise, sur une [évaluation des compétences](#). Le recrutement de personnes proches de membres de l'OA ou du personnel ne pourra se faire que sur base d'une telle évaluation objective ;
- Il se recommande également que l'association veille à remplir les [besoins de formation](#) des membres de son personnel et de ses bénévoles.



Cette brochure a été réalisée par la Commission "secteur non-marchand", composée des membres suivants :  
Fernand Maillard, Jean Fossion, Jean-François Nobels, Didier Bernard, Olivier de Bonhome, Koen Keuppens, Joseph Marko et Peter Lenoir.

Vous avez des questions ou des remarques ?

Vous pouvez consulter le site de l'IRE ([www.ibr-ire.be](http://www.ibr-ire.be)) ou nous contacter par mail adressé à [tech@ibr-ire.be](mailto:tech@ibr-ire.be)

