



# **Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social**

**Repères et bonnes pratiques**





# **Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social**

**Repères et bonnes pratiques**

## COLOPHON

	<b>Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social</b>
	Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel: Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties
	Une édition de la Fondation Roi Baudouin, rue Brederodestraat 21 à 1000 Bruxelles
AUTEUR	Marleen Deneff Curia
CONTRIBUTION(S) RÉDACTIONNELLE(S)	Astrid Rubens Guberna
TRADUCTION	Michel Teller
COORDINATION POUR LA FONDATION ROI BAUDOIN	Brigitte Duvieusart, conseillère Pascale Crikemans, assistante
CONCEPTION GRAPHIQUE	PUPIL
MISE EN PAGE	Tilt Factory
PRINT ON DEMAND	Manufast-ABP asbl, une entreprise de travail adapté
	Cette publication peut être téléchargée gratuitement sur notre site <a href="http://www.kbs-frb.be">www.kbs-frb.be</a>
	Une version imprimée de cette publication électronique peut être commandée (gratuitement) sur notre site <a href="http://www.kbs-frb.be">www.kbs-frb.be</a> , par e-mail à l'adresse <a href="mailto:publi@kbs-frb.be">publi@kbs-frb.be</a> ou auprès de notre centre de contact, tél. + 32-70-233 728, fax + 32-70-233-727
Dépôt légal:	D/2848/2010/10
ISBN-13:	978-2-87212-616-3
EAN:	9782872126163
N° DE COMMANDE:	1994
	Juin 2010
	Avec le soutien de la Loterie Nationale

## TABLE DES MATIERES

<b>POINT DE DEPART</b> .....	<b>7</b>
<b>PREAMBULE</b> .....	<b>9</b>
1. Le contexte : une initiative en provenance du secteur lui-même .....	9
2. Les objectifs .....	10
3. Un secteur vaste .....	11
4. Diversité de l'OPS .....	12
5. Une tendance générale, en Europe... et chez nous .....	12
<b>8 RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>15</b>
<b>RECOMMANDATION 1</b> .....	<b>17</b>
<b>RECOMMANDATION 2</b> .....	<b>19</b>
<b>RECOMMANDATION 3</b> .....	<b>21</b>
<b>RECOMMANDATION 4</b> .....	<b>23</b>
<b>RECOMMANDATION 5</b> .....	<b>27</b>
<b>RECOMMANDATION 6</b> .....	<b>31</b>
<b>RECOMMANDATION 7</b> .....	<b>35</b>
<b>RECOMMANDATION 8</b> .....	<b>37</b>
<b>LEXIQUE</b> .....	<b>39</b>
<b>MEMBRES DU GROUPE DE PILOTAGE</b> .....	<b>43</b>



## POINT DE DÉPART

*Tous les jours, de nombreux administrateurs, collaborateurs et membres **d'organisations à profit social\*** (OPS)<sup>1</sup> s'attèlent à mettre en œuvre ce qu'on appelle, de plus en plus souvent, la plus-value sociale de ces organisations. Leur travail se déploie sur une multitude de terrains très différents de la vie associative et s'exerce au travers de responsabilités et d'approches très diverses.*

*La gouvernance fait partie des préoccupations de ces organisations, parce qu'une gestion saine implique une réflexion sur la gestion.*

*Les recommandations que nous vous proposons sont une invitation à poursuivre ces réflexions et à avancer dans la mise en œuvre de bonnes pratiques qui tiendront compte des spécificités de votre organisation. Elles sont suivies d'indications plus détaillées, pour ceux et celles qui souhaitent s'appuyer sur des repères dans l'application concrète. Nous pensons aussi que dans une phase ultérieure, elles pourraient être complétées par des instruments concrets, pratiques, pour répondre aux différents besoins.*

*En prenant cette initiative, la Fondation Roi Baudouin souhaite tout particulièrement contribuer à rendre la position d'administrateur d'OPS plus attrayante, en la renforçant et en lui offrant un point d'appui. De cette manière, les OPS pourront, nous l'espérons, recruter plus facilement des administrateurs, volontaires et engagés.*

---

<sup>1</sup> La description des mots avec un \* se trouve dans le lexique.





## PRÉAMBULE

### **1. Le contexte : une initiative en provenance du secteur lui-même**

En mai 2008, plusieurs responsables d'organisations à profit social (OPS), se sont adressés à la Fondation Roi Baudouin avec une demande claire et précise : réunir un groupe de pilotage de personnes clé du secteur pour aboutir à **des recommandations de bonnes pratiques** qui seraient utiles au plus grand nombre, en Belgique.

Suite à cette demande, un comité de pilotage a été mis sur pied, réunissant une vingtaine de personnes : présidents, administrateurs ou dirigeants d'organisations de différents sous-secteurs, appelés à être à la fois les acteurs et les relais de l'initiative. Ces personnes ont accepté de participer à l'exercice à titre personnel.

Souhaitant s'inspirer des initiatives en cours, tirer les leçons des réussites mais aussi des échecs de démarches similaires, et insuffler une dynamique positive à l'ensemble du secteur, les porteurs de ces recommandations leur assignent l'ambition suivante : être des outils – parmi d'autres – qui permettront aux organisations de se poser les bonnes questions en matière de gouvernance... et surtout d'y apporter les réponses adéquates.

## 2. Les objectifs

Doter les conseils d'administration et les directions des OPS d'un **outil de réflexion et de support non contraignant sur les procédures de fonctionnement et les rôles respectifs** ; les décrets sur la qualité et les réglementations permettant d'obtenir des subsides créent déjà suffisamment de normes contraignantes et de travail administratif.

**Favoriser et motiver l'engagement volontaire** dans les OPS, particulièrement dans les conseils d'administration ; cet engagement volontaire est le liant qui fait toute la particularité du travail dans et pour une OPS.

**Contribuer à renforcer l'image positive d'un secteur responsable**; la professionnalisation et l'innovation ne sont pas de vains mots dans le secteur à profit social.

Aider les OPS à maximiser leur **plus-value sociale** et à assurer une **communication claire, transparente et honnête** de leurs activités vers les différentes parties prenantes.

Renforcer les processus qui contribuent à améliorer la **démocratie participative**, interne mais aussi externe.

Démarrer ainsi un exercice appelé à **faire évoluer et à évaluer la gouvernance**, permettant des apprentissages et des échanges de bonnes pratiques.

Pour les OPS, les outils de gouvernance doivent avant tout s'attaquer aux enjeux suivants :

- Sommes-nous en train de réaliser nos objectifs sociaux de manière efficace et effective ?
- Sommes-nous en mesure de faire rapport de manière suffisamment claire et transparente vers les différentes parties prenantes (pouvoirs publics, donateurs, bénéficiaires...) ?

Les OPS sont aujourd'hui **confrontées à des défis** qu'elles n'imaginaient pas il y a peu : le travail en réseau, la commercialisation, la filialisation, le partenariat public-privé, les mouvements de fusion... Les administrateurs d'une OPS doivent pouvoir obtenir de l'aide pour prendre des décisions stratégiques bien fondées et pour pouvoir bien exercer leur rôle face à la direction bien souvent à la source de l'information concernant l'OPS.

Les organisations à profit social tirent en effet 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 la redevabilité\*** revêtent une telle importance, notamment au regard de l'origine « tierce » d'une grande partie de leurs ressources (pouvoirs publics et donateurs).

Parallèlement à l'appui interne à une bonne gestion, il importe d'aborder aussi la responsabilité sociale externe de l'OPS. **La fiabilité et la confiance** sont des valeurs importantes dans notre société de

réseaux contemporaine, pour les entreprises commerciales ou les institutions financières, mais aussi pour les OPS. Mais la confiance ne se décrète pas; il convient de la créer et de l'organiser. Être fiable implique que les utilisateurs, les membres et la société dans son ensemble considèrent comme légitimes les objectifs, les activités et la manière d'agir de l'OPS. La transparence, la redevabilité ainsi que la responsabilité interne et externe sont d'une importance cruciale à cet égard. Elles permettront non seulement d'éviter la méfiance mais surtout, elles mettront au premier plan la plus-value sociétale ainsi que la qualité. Car les OPS doivent gagner chaque jour leur reconnaissance.

### 3. Un secteur vaste

Après de nombreuses réflexions au sein du groupe de pilotage, il a été convenu d'utiliser en français le concept d'**organisations à profit social**, en s'inspirant de la définition que l'on trouve dans la littérature scientifique.

Les secteurs du profit social comprend des prestataires de services et d'autres acteurs de la société civile qui :

1. poursuivent un but altruiste et non-lucratif. Leur but vise une valeur ajoutée pour la société. Formulé de manière négative : ils ne sont pas axés sur la distribution d'un bénéfice aux membres ou aux administrateurs et ;
2. disposent principalement de sources de revenus autres que celles qui proviennent d'activités commerciales (p. ex. aides publiques, dons privés, cotisations, contributions d'usagers...). Concrètement, il recouvre les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif, les fondations.....

Le secteur du 'profit social' comprend donc les organisations qui répondent aux critères suivants :

- 1. Organisation** : les OPS ont un certain degré de pérennité, basé sur une structure organisationnelle bien précise (au moins un conseil d'administration qui se réunit régulièrement).
- 2. Engagement volontaire** : les OPS fonctionnent le plus souvent sur la base d'un engagement volontaire de leurs administrateurs, comme d'ailleurs de leurs membres et/ou bénévoles.
- 3. Caractère privé** : les OPS sont nées d'une initiative privée et sont institutionnellement distinctes des pouvoirs publics (aussi bien en tant que personnes morales que dans leurs organes de fonctionnement, qui ne permettent pas aux représentants des pouvoirs publics d'occuper une position déterminante).
- 4. Autonomie** : les OPS disposent d'un degré important d'autonomie administrative, qui se reflète dans des mécanismes internes de décision et de contrôle.
- 5. Non-distribution de bénéfice** : les OPS ne distribuent aucun bénéfice à leurs membres ou à leurs administrateurs en vue de leur enrichissement personnel, même s'il est permis et légitime de les rémunérer équitablement en raison du travail qu'ils effectuent.

#### 4. Diversité des OPS

Au sein d'un secteur aussi vaste, il importe aussi de moduler l'application des recommandations en fonction de **plusieurs paramètres** :

1. le type de but statutaire
2. la collaboration avec les bénévoles
3. la forme juridique
4. le type d'activités
5. la taille
6. le financement
7. la structure patrimoniale
8. l'histoire de l'OPS

Tous ces critères de différenciation n'ont pas le même niveau de pertinence dans le développement des recommandations. Dans notre approche, nous avons pris comme postulat de départ que tous les administrateurs d'OPS sont soumis à quelques grands défis similaires. Le prototype de l'organisation qui a été utilisé dans ce cadre est l'association sans but lucratif, spécifiquement, l'organisation de membres. Les huit recommandations seront donc perçues comme huit balises fixant la direction à suivre pour tous ceux et celles qui veulent réfléchir à la gouvernance. La spécificité de leur OPS ou de leur profil de gestion ne devrait pas avoir trop d'incidence.

Lors d'étapes ultérieures, ce premier ensemble de recommandations pourra être affiné ou complété, en fonction de ces critères.

#### 5. Une tendance générale, en Europe... et chez nous

Le débat sur la redevabilité et la bonne gouvernance des OPS se pose dans bon nombre de pays, y compris tout près de chez nous. Les initiatives sont variées : le European Center for Not-for-profit Law ('ECNL') a réalisé en 2008, à la demande de la Commission européenne, une étude sur les initiatives autorégulatrices visant à favoriser la transparence et la redevabilité des organisations non-marchandes dans l'UE.

Les grandes ONG internationales reconnaissent aussi l'importance de la redevabilité dans l'**International NGO Accountability Charter of London**<sup>2</sup> (2006). Cette charte contient une première série de recommandations relatives à la **bonne gouvernance**.

Et si nous recherchons en Belgique, que cela soit du côté néerlandophone ou francophone, des initiatives ont été prises par les différents gouvernements dans la matière. Cet intérêt est également reflété dans la déclaration gouvernementale fédérale. On retrouve dans ce texte différents principes essentiels pour la bonne gouvernance politique : transparence et égalité de traitement, respect des principes de la concertation sociale employeurs-représentants des travailleurs et politiques (subsidiarité),

2 [www.ingoaccountabilitycharter.org](http://www.ingoaccountabilitycharter.org)

respect de la liberté d'association et de définition de l'objet social, définition préalable des objectifs d'une politique, contrôle et évaluation des moyens octroyés...

Il nous faut aussi mentionner un récent projet de recherche mené à la demande du **ministre flamand des Affaires sociales, de la Santé publique et de la Famille** : "*Deugdelijk bestuur in de non-profit welzijns- en gezondheidssector*"<sup>3</sup>.

Enfin, le manuel pratique lancé par Hefboom et Procura, sur dix facettes de la bonne gouvernance dans les organisations qui visent une valeur ajoutée pour la société, apporte une contribution importante au débat<sup>4</sup>.

Nos recommandations de gouvernance entendent apporter une réponse positive et complémentaire à ces travaux.

---

3 Série SWVG, par M. Janssens en J. Put, Leuven, Acco, 2009, 201 pag.

4 *Leiden of lijden: tien facetten van goed bestuur in organisatis met een maatschappelijke doelstelling*, Antwerpen, Garant, 2009, 101 pag. (en néerlandais uniquement)



## 8 RECOMMANDATIONS

### **Recommandation 1**

Le but de l'OPS et les activités qui en découlent sont définis clairement dans les statuts. Le but vise une valeur ajoutée pour la société. La stratégie et le fonctionnement de l'organisation sont déterminés non seulement par les statuts mais aussi par la description de la mission et de la vision.

### **Recommandation 2**

L'OPS élabore une stratégie qui définit comment elle implique les parties prenantes dans la poursuite de son but.

L'OPS rend compte aux parties prenantes de la manière dont elle poursuit son but, mène ses activités et atteint ses objectifs, de façon transparente et adéquate.

### **Recommandation 3**

La description des rôles et de l'articulation des différents organes de l'OPS vise à organiser leurs interactions, le contrôle ainsi qu'une répartition équilibrée des pouvoirs.

### **Recommandation 4**

Les compétences et pouvoirs de chaque organe de l'OPS sont définis avec précision et communiqués.

### **Recommandation 5**

La composition du conseil d'administration est équilibrée et diversifiée; elle cadre avec la spécificité de l'organisation. Ses membres sont désignés par l'assemblée générale en raison de leur engagement, leurs compétences et leur profil, suivant une procédure.

### **Recommandation 6**

Le conseil d'administration prépare, prend et assure le suivi de ses décisions en travaillant de manière collégiale.

### **Recommandation 7**

Tout en faisant partie du même organe collégial, chaque administrateur a un rôle spécifique et complémentaire à jouer dans le conseil d'administration.

### **Recommandation 8**

Les administrateurs sont intègres et engagés; ils travaillent à l'objet social de l'OPS.





## RECOMMANDATION

### 1

Le **but**\*<sup>5</sup> de l'OPS et les **activités**\* qui en découlent sont définis clairement dans les **statuts**\*. Le but vise une valeur ajoutée pour la société. La **stratégie**\* et le fonctionnement de l'organisation sont déterminés non seulement par les statuts mais aussi par la description de la **mission**\* et de la **vision**\*.

#### **Motivation**

*Le but de l'organisation, formulé dans les statuts, décrit ce qu'elle entend réaliser. C'est la base même de l'accord associatif des fondateurs. Il est utile de compléter les statuts de documents spécifiques formulant la "mission" et la "vision" au regard des valeurs prônées par l'organisation.*

#### **Quelques repères**

- Le but statutaire de l'OPS ambitionne une plus-value pour la société sans distribution de bénéfice entre les membres, les administrateurs ou d'autres personnes concernées.
- Le but statutaire, la mission, la vision et les activités de l'OPS sont explicites et cohérents. Ils font l'objet d'une communication interne et externe.
- L'OPS mène une politique financière qui permet la réalisation durable de son but et de ses activités.
- Au sein de l'OPS, les acteurs concernés peuvent identifier la (les) personne(s) et/ou l'(les)organe(s) en charge de la définition des objectifs, du contrôle de leur mise en œuvre et de leur évaluation.

#### **Dans la Loi**

Article 1 de la loi sur les asbl

Article 2, 4,<sup>o</sup> de la loi sur les asbl

Article 8, troisième alinéa de la loi sur les asbl

---

<sup>5</sup> La description des mots avec un \* se trouvent dans le lexique.



## RECOMMANDATION

### 2

L'OPS élabore une stratégie qui définit comment elle peut impliquer les **parties prenantes\*** dans la poursuite de son but.

L'OPS **rend compte\*** aux parties prenantes de la manière dont elle poursuit son but, mène ses activités et atteint ses objectifs, de façon transparente et adéquate.

#### Motivation

Les différentes attentes des parties prenantes sont directement liées aux rôles que les OPS jouent dans la société :

- qualité du service et accessibilité pour les bénéficiaires ;
- qualité, utilisation conforme et efficiente des ressources et réalisation des objectifs pour les financeurs ;
- sens, qualité, utilité et équité pour les travailleurs et les volontaires ;
- qualité, sens, possibilité de participation et d'implication pour les membres...

Les parties prenantes attendent de l'OPS qu'elle fasse un usage efficace et conforme à son but des avantages et facilités alloués par la société et les particuliers, qu'il s'agisse de subsides, de dons, de cotisations, du régime fiscal favorable, de la possibilité de recourir à des volontaires, etc. L'OPS rend compte de l'usage qu'elle fait de ces ressources.

#### Quelques repères

- l'OPS attache de l'importance à une communication claire et transparente avec les parties prenantes. On peut distinguer deux grands types de parties prenantes :
  - les personnes qui sont directement intéressées au fonctionnement interne et aux activités de l'OPS (fondateurs, membres, bénéficiaires, personnel, volontaires..) et
  - les personnes "externes" à l'organisation (donateurs, riverains, pouvoirs publics, citoyens..).

L'information peut varier en fonction de ces deux types.

- Le rapport ne saurait être purement quantitatif et financier; l'OPS

établit un rapport annuel portant sur un contenu qualitatif, dont notamment l'évaluation de son action au cours de l'année écoulée et sur le programme de l'année à venir.

- La transparence implique que les modes de rapport soient compréhensibles et accessibles pour les parties prenantes.
- Le cas échéant, l'OPS peut rendre des comptes sur sa politique en matière de responsabilité sociétale (**RSO\***).
- Les instruments servant à rendre des comptes et à justifier l'action de l'OPS sont aussi proches que possible des techniques de rapportage déjà exigées par des réglementations et sont adaptés en fonction de la taille de l'OPS. Elles permettent de suivre l'évolution des actions dans la durée.

#### **Dans la Loi**

Article 17, de la loi sur les asbl

## RECOMMANDATION

### 3

La description des rôles et de l'articulation des différents organes de l'OPS vise à organiser leurs interactions, le contrôle ainsi qu'une répartition équilibrée des pouvoirs.

#### Motivation

*Dans la composition des organes et la répartition des rôles entre ceux-ci, le modèle de fonctionnement de l'OPS prévoit l'équilibre des pouvoirs; des mécanismes de contrôle et de vérification sont précisés afin d'éviter les situations de concentration ou de confusion d'intérêts. Des procédures permettent de prévenir et de régler les conflits d'intérêts ou situations d'incompatibilité.*

#### Quelques repères

- Il est important de bien répartir les rôles et de délimiter les tâches entre l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction, le personnel et les bénévoles; outre ce qui est prévu dans les statuts, il peut-être utile de préciser ces aspects dans un règlement d'ordre intérieur.
- Le cumul entre différentes fonctions sera évité autant que possible :
  - Pour que l'assemblée générale puisse exercer un contrôle effectif sur le conseil d'administration, il importe qu'un nombre suffisant de membres de l'assemblée générale ne soient pas administrateurs.
  - En principe, le président du conseil d'administration ne cumule pas sa fonction avec celle de **responsable de la gestion journalière\*** de l'OPS (**coordinateur\***, **directeur\***, CEO...). Le président a toujours à l'esprit qu'il est le président du conseil et pas le dirigeant de l'organisation, particulièrement en ce qui concerne la gestion du personnel.
  - La majorité des administrateurs ne cumulent pas leur mandat avec une fonction de salarié de l'OPS. Les administrateurs qui exercent ce cumul doivent s'abstenir de participer aux délibérations et aux décisions sur les points de l'ordre du jour qui concernent leur statut de salarié dans l'OPS.

- Les membres, administrateurs ou salariés, qui sont en même temps fournisseurs (potentiels) de l'OPS respectent le principe d'attribution loyale des marchés. Les appels d'offres et les sélections sont effectuées de manière indépendante et les prix fixés en fonction du marché.
- La **séparation entre les fonctions\*** et le **principe des quatre yeux\*** guident, chaque fois que cela est possible, le fonctionnement de l'OPS.

**Dans la Loi**

L'article 13 de la loi

## RECOMMANDATION

### 4

Les **compétences\*** et pouvoirs de chaque organe de l'OPS sont définis avec précision et communiqués.

#### Motivation

*Le conseil d'administration jouit de toutes les compétences décisionnelles et du pouvoir de représentation, à l'exception des compétences dévolues à l'assemblée générale par la loi ou les statuts ("compétence résiduaire"). En fonction de la phase de développement, de la taille, des moyens disponibles, certaines compétences peuvent être déléguées.*

#### Quelques repères

- Les organes exercent chacun un rôle spécifique défini avec précision dans les statuts et le règlement d'ordre intérieur, en vue d'une réalisation optimale des buts de l'OPS.
  - L'assemblée générale vérifie et évalue la manière dont le but statutaire, la mission et la vision sont mis en œuvre par le conseil d'administration. Elle contrôle celui-ci, notamment en approuvant le budget et les comptes annuels, en votant la décharge des administrateurs. Le conseil d'administration définit les lignes stratégiques en vue d'atteindre le but de manière optimale et contrôle l'exécution opérationnelle faite par la direction.
  - La direction se charge concrètement de la réalisation opérationnelle du but statutaire selon les lignes stratégiques tracées par le conseil d'administration et informe régulièrement celui-ci.
  - La répartition des tâches entre le président et le responsable de la gestion journalière doit être sans équivoque.
- Au cas où le conseil d'administration **délègue ses compétences\***, il le formule de manière précise.
  - Une formulation écrite des différentes compétences est conservée dans un règlement de délégation de pouvoir ou un autre document général, comme le règlement d'ordre intérieur, précisant d'éventuelles restrictions quantitatives

ou qualitatives ; le cas échéant, les compétences déléguées sont mises à jour et complétées ;

- Les compétences liées à certaines fonctions (p. ex. président, secrétaire, trésorier..) sont communiquées au moment de l'entrée en fonction ;
  - La distinction entre les compétences consultatives, décisionnelles et/ou représentatives doit être sans équivoque ;
- Les tiers sont dûment informés de la nature des compétences déléguées.
- Le conseil d'administration peut déléguer certains pouvoirs à un ou plusieurs mandataires, administrateurs ou non.
    - Le conseil d'administration ne peut jamais déléguer l'intégralité de ses compétences.
    - Le conseil d'administration s'abstient d'interférer dans la compétence déléguée, sauf en cas exceptionnels.
    - Le conseil d'administration peut déléguer la gestion journalière à un ou plusieurs responsables de la gestion journalière (comité de direction, directeur, coordinateur, **administrateur-délégué\***...).
    - La gestion journalière\* englobe toutes les compétences indispensables pour le fonctionnement quotidien de l'OPS ainsi que toutes celles qui concernent des questions à la fois urgentes et mineures ; le cadre peut en être précisé dans la délibération du conseil;
    - Le responsable de la gestion journalière est informé par le conseil des limites de la délégation qui lui est accordée, des responsabilités qui lui sont confiées et de la déontologie qu'il lui reviendra de respecter, il en est conscient en permanence.
    - Le conseil d'administration partage la responsabilité finale de l'exercice de la compétence qu'il a déléguée.
  - En fonction de la phase de développement, de la taille, des moyens disponibles, le conseil d'administration peut se faire assister par des comités et instances spécifiques :
    - La préparation générale et le suivi de la mise en œuvre des décisions peuvent être confiés à un **bureau\*** dont les attributions sont précisées dans le règlement d'ordre intérieur ou dans la décision du conseil d'administration.
    - La préparation de certaines décisions spécifiques peut être confiée à des comités spéciaux dotés d'une compétence consultative et de proposition.



- Un comité de nomination prépare la désignation de nouveaux administrateurs et émet notamment un avis à propos des candidats administrateurs ; il peut conduire également le processus de recrutement de membres de la direction.
- Un comité de rémunération dresse un état des lieux et formule des propositions sur la politique de défraiement et/ou de **rémunération des administrateurs\***, de la **direction\*** et du personnel, et émet notamment des avis au conseil d'administration sur des aménagements éventuels.
- Un comité d'audit fait le point sur les mécanismes de contrôle et de rapport financier de l'OPS et émet notamment des avis au conseil d'administration sur la fiabilité et la cohérence des informations financières ainsi que des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, de même que sur l'indépendance, l'objectivité et les performances des instances internes et externes d'audit.
- Un comité de projet (ou un comité stratégique) mène une réflexion préalable sur un projet spécifique (ou stratégique) de l'OPS, comme par exemple, une nouvelle construction (ou une fusion) et émet des avis à l'intention du conseil d'administration.

#### **Dans la Loi**

Article 13 de la loi sur les asbl



## RECOMMANDATION

### 5

La composition du conseil d'administration est équilibrée et diversifiée et cadre avec la spécificité de l'organisation. Ses membres sont désignés par l'assemblée générale en raison de leur engagement, leurs compétences et leur profil, suivant une procédure.

#### **Motivation**

*La complémentarité des compétences et le renouvellement régulier des personnes sont des concepts-clés de la gouvernance.*

#### **Quelques repères**

- L'OPS constitue un conseil d'administration suffisamment réduit pour pouvoir fonctionner efficacement et suffisamment large pour permettre une diversité de compétences, et d'expériences.
- Les procédures relatives à la sélection et à la désignation des candidats administrateurs peuvent être décrites dans un règlement d'ordre intérieur. Elles sont communiquées aux candidats potentiels.
- La compétence et le profil personnel sont des critères déterminants pour désigner les administrateurs.
  - Dans le cas où les administrateurs sont mandatés par une autre organisation ou une administration publique, leurs compétences et leur profil seront pris en compte tout autant que leur caractère représentatif.
- Si un poste est à pourvoir, le conseil d'administration établit un profil, compte tenu de :
  - la phase de développement, la taille, l'activité ou la structure de l'organisation ;
  - la complémentarité des compétences (activités, finances, gestion...) et le profil personnel de chacun ;
  - la diversité (genre, âge, expérience...) ;
  - le conseil d'administration évalue de manière collégiale chaque candidature d'administrateur, que celui-ci ait été sollicité par la direction, le conseil d'administration ou une catégorie de membres ou de fondateurs ;

- Si la taille de l'organisation et du conseil d'administration le justifie, l'évaluation est préparée par un comité de nomination.
- La Loi sur les asbl donne à l'assemblée générale de l'organisation la compétence exclusive de désigner et révoquer les administrateurs.
  - L'assemblée générale a une liberté de choix et dispose dans tous les cas du dernier mot pour désigner de nouveaux administrateurs.
  - Une désignation par les administrateurs eux-mêmes (cooptation), ou encore décidée par une ou plusieurs catégories de membres, n'est pas valable. Les statuts peuvent prévoir pour une ou plusieurs catégories de membres, le droit de présenter un ou plusieurs candidats administrateurs à l'assemblée générale.
  - Afin de laisser une réelle liberté de choix à l'assemblée générale, le nombre de candidats proposés est supérieur si possible à celui des postes à pourvoir.
  - S'il n'y a qu'un seul candidat par poste à pourvoir, l'assemblée générale conserve le droit de ne pas désigner le candidat proposé.
  - Lorsqu'une personne morale est nommée administrateur, il est recommandé qu'elle délègue un représentant permanent.
- Pour le renouvellement ou la désignation des administrateurs, l'OPS garde en vue l'équilibre à assurer entre la continuité et l'ouverture.
  - La durée du mandat d'administrateur est définie dans les statuts.
  - Les statuts peuvent limiter le nombre de renouvellements du mandat d'une personne.
  - Il peut être opportun de ne pas remplacer plus de la moitié des administrateurs en même temps.
  - En principe, les limites d'âges absolus pour les administrateurs forme une infraction du principe de non-discrimination\*, sauf pour les associations avec un but spécifique (...p.ex. associations de jeunesse). Des limites proportionnelles pour une partie du conseil d'administration sont possibles.
  - Dans le cas où les administrateurs sont mandatés par une autre organisation ou une administration publique, ou sur base d'une fonction particulière, les statuts prévoient que le mandat prend fin automatiquement au terme de la représentation ou de la fonction.
- Les statuts peuvent prévoir des incompatibilités.

- Il est important d'initier et accompagner les nouveaux administrateurs au fonctionnement concret et à la gouvernance de l'OPS.
  - Les informations de base sur l'OPS comprennent au moins la version coordonnée des statuts, le règlement d'ordre intérieur, les procès-verbaux du conseil d'administration et de l'assemblée générale, les rapports d'activité, comptes annuels et budgets des trois exercices qui précèdent. Elles sont complétées de toute information utile à l'administration de l'OPS en fonction de sa taille et de son objet. Le contenu du dossier d'information des nouveaux administrateurs peut utilement être décrit au règlement d'ordre intérieur.
  - Les informations relatives au champ d'action de l'OPS comprennent un résumé de la réglementation en vigueur en matière d'agrément, de subventionnement, de statut fiscal... de l'OPS.
- l'OPS encourage et facilite le développement des compétences des administrateurs, notamment par la formation.

**Dans la Loi**

Article 4, 2° de la loi sur les asbl



## RECOMMANDATION

### 6

Le conseil d'administration prépare, prend et assure le suivi de ses décisions en travaillant de manière collégiale.

#### **Motivation**

*Les décisions se préparent et sont fondées sur une information suffisante. Une fois la décision prise, elle est assumée collégalement. Une bonne culture de délibération conduit à une prise de décision efficace.*

#### **Quelques repères**

- Le conseil d'administration se réunit à un rythme régulier et implique tous les administrateurs dans le fonctionnement de l'organisation.
  - Il établit un planning annuel des dates de réunion adapté au fonctionnement de l'OPS et au rythme des décisions à prendre.
    - Des réunions trimestrielles constituent un minimum pour permettre le suivi du fonctionnement opérationnel et de la situation financière de l'OPS.
  - Il consacre régulièrement une réunion à une évaluation de l'application concrète de la mission, des valeurs et des objectifs stratégiques de l'OPS à moyen terme.
  - Le conseil d'administration évalue son propre fonctionnement. Il peut s'appuyer sur des compétences extérieures et en rendre compte à l'assemblée générale.
- Le président envoie la convocation (ordre du jour et documents préparatoires) à tous les administrateurs dans un délai permettant à chacun d'en prendre connaissance et de préparer la réunion.
  - Sauf autres modalités prévues dans les statuts ou le règlement d'ordre intérieur, le président fixe l'ordre du jour, le cas échéant, en concertation avec le responsable de la gestion journalière.
  - L'ordre du jour distingue les points qui font l'objet d'information, de discussion, de décision et de suivi.

- L'ordre du jour précise la priorité à accorder à chaque point et, éventuellement, une estimation du temps qui lui sera dévolu.
- Des questions urgentes, nécessitant une décision immédiate, peuvent être portées à l'ordre du jour avec l'aval des administrateurs sans que cela puisse constituer un mode de fonctionnement habituel.
- Les administrateurs préparent les réunions.
  - Le président prépare le contenu de la réunion avec le responsable de la gestion journalière.
  - Les documents préparatoires sont synthétiques et complets; ils sont conçus de façon à éclairer les différents aspects de la décision à prendre. Le responsable de la gestion journalière établit à cet effet une synthèse des problèmes qui se posent, esquisse les conséquences pour l'OPS et motive une proposition de décision.
- La délibération et la prise de décisions au conseil d'administration sont collégiales.
  - Une délibération collégiale repose sur l'expression de tous les points de vue sur une analyse partagée, et sur un temps adéquat d'échange de points de vue.
    - La majorité des administrateurs est présente ou représentée afin de garantir la validité des débats.
    - Chaque administrateur veille à assurer une présence maximale aux réunions, les procurations ne sont possibles que si les statuts le permettent expressément et selon les formes qu'ils prescrivent.
    - Les statuts peuvent stipuler qu'un administrateur qui est régulièrement absent peut être réputé démissionnaire.
  - Une décision bien assumée repose sur la recherche d'un consensus.
    - Le président dirige les débats sans les orienter par son point de vue personnel.
    - Faute de consensus, plusieurs solutions sont possibles. On peut prévoir de reporter le point à la séance suivante ; on peut aussi décider de passer au vote. Dans ce cas, le vote sera en principe valable lorsque la proposition est approuvée par la majorité (des voix) des administrateurs présents et représentés.
    - Le principe de la majorité spéciale n'est appliqué que dans des cas exceptionnels et pour autant que les statuts le prévoient.



- Une décision prise selon le principe de la majorité peut être accompagnée d'une note de minorité.
- Dans certains cas, notamment lorsqu'il s'agit de personnes, ou d'autres cas spécifiés dans les statuts ou le règlement d'ordre intérieur, il est opportun de recourir au vote secret; le règlement d'ordre intérieur prévoira ces cas.
- Une décision ne sera prise sur base d'un échange écrit entre les administrateurs que dans des cas exceptionnels et pour autant que les statuts le permettent.
  - Même en cas de décision prise par écrit, on s'efforce de parvenir à une forme de délibération (par e-mail, téléphone, vidéoconférence...).
- Le compte rendu est rédigé le plus rapidement possible après la réunion.
  - S'il n'y a pas de rapporteur attribué (p. ex. un secrétaire), le président désigne le rapporteur au début de la réunion.
  - Le compte-rendu est à la fois concis et complet.
  - Il mentionne l'identité des personnes présentes et représentées.
  - Pour chaque point à l'ordre du jour, il contient un résumé des débats ainsi qu'une formulation claire de la décision qui a été prise et de son mode de suivi.
  - Le cas échéant, il indique le résultat du vote, ainsi que l'éventuelle note de minorité.
  - Le cas échéant, il reflète les positions divergentes qui ont été exprimées par certains administrateurs et les réserves qu'ils ont expressément émises.
  - Il est recommandé d'envoyer le projet de compte rendu à tous les administrateurs dans un délai raisonnable après la réunion.
  - Les remarques faites à propos du compte rendu font l'objet d'un suivi aussi rapide que possible, au plus tard lors de la réunion suivante.
  - Le compte rendu est approuvé lors de la première réunion qui suit celle pour laquelle il a été rédigé.

### **Dans la Loi**

La loi sur les organisations ne contient aucune disposition relative aux modalités de préparation ou de prise des décisions.



## RECOMMANDATION

### 7

Tout en faisant partie du même organe collégial, chaque administrateur a un rôle spécifique et complémentaire à jouer dans le conseil d'administration.

#### **Motivation**

*Le conseil d'administration est un organe collégial. Ceci implique que chaque administrateur y joue son rôle et y détient à titre personnel une partie de la responsabilité collégiale. Il convient dès lors d'expliquer clairement à chaque administrateur comment fonctionnent l'organisation concernée et ses différents organes.*

#### **Quelques repères**

- Chaque administrateur respecte la confidentialité des informations échangées et des délibérations.
- Chaque administrateur détermine une position personnelle sur la base d'une compréhension critique et indépendante des points à l'ordre du jour, de la documentation et des échanges avec ses pairs.
- Un administrateur qui est en désaccord avec le point de vue majoritaire formule expressément ses réserves et ses motifs, et les fait acter, le cas échéant.
- Chaque administrateur reçoit au début de son mandat une information claire sur sa responsabilité et la couverture éventuelle de celle-ci par une police d'assurance souscrite par l'OPS.
  - Un administrateur volontaire n'est pas un "bénévole" dans le cadre de la loi du 3 juillet 2005 relative au droit des volontaires et ne profite dès lors pas des mesures de protection qui y sont comprises (p.ex. la responsabilité limitée, l'assurance obligatoire des bénévoles...)

#### **Dans la Loi**

Les articles 14bis et 15 de la loi sur les asbl  
Article 1382 du Code civil.



## RECOMMANDATION

### 8

Les administrateurs sont intègres et engagés; ils travaillent à l'objet social de l'OPS.

#### **Motivation**

*L'engagement de départ est nécessaire mais ne suffit pas, les administrateurs sont conscients que leur mandat implique aussi intégrité et participation active.*

#### **Quelques repères**

- L'OPS et chacun des administrateurs veillent à la clarté de leurs attentes et engagements respectifs.
- Les statuts de l'OPS contiennent des dispositions claires pour régler les conflits d'intérêt. Un administrateur confronté à un conflit d'intérêts :
  - le signale aux autres administrateurs avant que le conseil d'administration n'aborde ce point de l'ordre du jour ;
  - quitte la réunion pendant que ce point est débattu ;
  - s'abstient de voter sur la question qui le concerne.
- Le conseil d'administration peut prévoir un code de bonne conduite et veiller au respect de ce code dans toutes les composantes de l'OPS.
  - Le code de bonne conduite contient des indications claires quant à l'octroi d'avantages en nature, à l'acceptation de cadeaux d'affaires, aux modalités de remboursement des frais par l'OPS, aux procédures de dénonciation en cas de fraude...
  - La direction et le personnel respecteront également ce code de bonne conduite.

#### **Dans la Loi**

La loi ne contient aucune disposition en la matière.



## LEXIQUE

**Activité** : l'objet (concret), les actions et moyens que l'organisation déploie en vue de la réalisation des objectifs (abstraits) qu'elle poursuit.

**Administrateur indépendant** : un administrateur qui n'entretient pas de liens commerciaux, familiaux ou autres liens avec l'association, avec des groupes de contrôle de membres ou avec la gestion et dont l'avis indépendant ne pourrait dès lors être influencé dans un conflit d'intérêt.

**Administrateur non-exécutif** : un administrateur qui n'exécute pas de tâches exécutives dans le fonctionnement opérationnel d'une association.

**Administrateur volontaire** : Un administrateur volontaire n'est pas un "bénévole" dans le cadre de la loi du 3 juillet 2005 relative au droit des volontaires et ne profite dès lors pas des mesures de protection qui y sont comprises (p.ex. la responsabilité limitée, l'assurance obligatoire des bénévoles...)

**Administrateur-délégué** : terme usuel qui sert à désigner l'administrateur à qui le conseil d'administration délègue un large faisceau de compétences. Parfois ce mandat correspond à une délégation de gestion journalière.

**Bureau** : terme courant désignant un groupe constitué de certains administrateurs qui préparent les réunions du conseil d'administration et qui veillent au suivi des décisions de ce dernier.

**But** : la finalité de l'association dont la réalisation est poursuivie par le biais d'activités et d'actions concrètes.

**Compétence de représentation** : la compétence d'agir au nom et pour le compte d'une organisation et de représenter celle-ci à l'extérieur dans le cadre de contrats et conventions qui lieront l'organisation. Il est usuel de différencier le pouvoir de représentation devant les tribunaux du pouvoir de représentation hors les tribunaux (dans des conventions ou lors de négociations). En toutes hypothèses, une représentation valide nécessite que le représentant (p.ex. l'administrateur, le président ou le mandataire) agisse tout en mentionnant sa qualité et sans transgresser les limites des compétences qui lui ont été octroyées.

**Compétence** : terme juridique qui renvoie au droit dont dispose une personne (p.ex. le directeur) ou un organe (p.ex. le conseil d'administration) de prendre valablement une décision qui lie la personne morale (p.ex. l'ASBL).

**Coordinateur** : Voir "responsable de la gestion journalière".

**Délégation de pouvoirs** : technique par le biais de laquelle un mandant (p.ex. : le conseil d'administration ou un membre de la direction) délègue sa compétence (de décision et/ou de représentation) à un mandataire (p.ex. un employé). Afin d'éviter une situation imprécise, la compétence déléguée est souvent limitée de manière quantitative (limites chiffrées) et/ou de manière qualitative (limites sur le contenu/la substance du pouvoir). La délégation de pouvoir peut être prévue dans les statuts, le ROI, les procès-verbaux, un contrat de travail, une procuration...

**Gestion journalière** : terme usuel désignant la compétence de l'organe d'administration journalière tel que décrite dans les articles 13 bis et 35 de la loi sur les ASBL, en ce qui concerne la compétence dans le cadre de la gestion d'affaires qui nécessitent un suivi journalier et qui - prenant en considération leur importance réduite et leur absence d'urgence - ne nécessitent pas l'intervention du conseil d'administration (check Cass. 26 février 2009). La gestion journalière sera différente d'une association à l'autre et dépendra de (l'ampleur) son activité.

**Directeur** : voir 'délégué à la gestion journalière'

**Direction (management)** : personnes qui dirigent ou prennent en charge le fonctionnement opérationnel de l'organisation au niveau exécutif. Il est également souvent question de dirigeants, de gestionnaires ou de cadres.

**Mission** : Il existe plusieurs définitions du terme "mission". D'habitude on la décrit comme étant la base existentielle d'une organisation. Celle-ci est concrétisée en répondant aux trois questions suivantes : (1) quel est le résultat final auquel l'organisation aspire; (2) quelles activités/actions l'organisation développera pour y parvenir et (3) sur quelles valeurs, convictions et principes l'organisation s'appuie lors de la poursuite du résultat final et lors de la réalisation de ses activités. Une mission définit ce que l'organisation défend et n'est pas perpétuellement soumise à des modifications. Voir également «vision», "fins" et "stratégie".

**Objectifs** : les objectifs forment le lien entre la stratégie et sa réalisation. Les objectifs sont les résultats concrets que l'on poursuit afin de réaliser la mission, la vision et la stratégie de l'organisation. Voir également "mission", "vision" et "stratégie".

**Organisation à profit social ("OPS")** : dénomination générale qui contient différents types d'organisations qui répondent néanmoins au moins à deux critères de base: (1) l'organisation poursuit un but qui vise une plus-value sociale et (2) exerce principalement des activités non commerciales/non-marchandes.

**Parties prenantes** : terme courant qui sert à désigner les personnes qui directement ou indirectement ont intérêt à ou sont impliqués dans l'objet social et les activités de l'organisation. Également parfois désignés par le terme "stakeholders".

**Principe de non-discrimination**: principe qui s'oppose à discriminer (p.ex. sur base d'âge) et qui, selon le Cour Constitutionnel dans un arrêt de 12 février 2009 (n°17/2009) s'applique également aux relations contractuelles privées.



**Principe des quatre yeux** : Principe selon lequel deux personnes (= quatre yeux) suivent une action ou transaction de manière séparée et indépendante. Ce principe vise, en combinaison avec une séparation fonctionnelle claire, à éviter (la tentation de commettre) des abus.

**Redevabilité** : Rapporter dans quelle mesure les responsabilités attendues de quantité, qualité, temps et coûts ont été respectés.

**Rémunération des administrateurs** : toute forme de rémunération qu'un administrateur peut obtenir pour l'exécution de son mandat d'administrateur (p.ex. une rémunération par réunion ou un montant forfaitaire annuel), à l'exception du remboursement de ses frais réels déboursés dans le cadre de son mandat.

**Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)** : Un processus d'amélioration continue qui conduit les entreprises à intégrer de manière systématique des considérations économiques, environnementales et sociales dans leurs opérations et dont la consultation des parties prenantes (stakeholders) fait partie.

**Responsabilité** : terme juridique qui vise à déterminer à qui incombe la réparation de dommage causé par un comportement fautif. Pour les administrateurs, la responsabilité est en principe individuelle. Ceci implique qu'un administrateur ne peut qu'être tenu responsable de son propre comportement fautif, et non pas des fautes de ses collègues-administrateurs. Prenant néanmoins en compte que le conseil d'administration fonctionne de manière collégiale, il n'est d'habitude pas facile de lier une certaine décision collégiale à des administrateurs individuels. C'est la raison pour laquelle il peut être question de "responsabilité collégiale" à cause de fautes concurrentes ou communes commises par plusieurs administrateurs agissant ensemble.

**Responsable de la gestion journalière** : Terme courant désignant la personne qui est chargée du fonctionnement quotidien de l'association. Ses compétences lui sont attribuées par le biais d'une délégation de pouvoir bien circonscrite ou par le biais d'une nomination en tant qu'organe de la gestion journalière. Cette personne est ou n'est pas administrateur ou membre et peut être désignée individuellement, soit ensemble avec d'autres. La personne qui exerce ces compétences est souvent désignée comme étant le "directeur", le "coordinateur", le "secrétaire-général", "le délégué à la gestion journalière" ou le "responsable journalier", ou même "administrateur délégué".

**Séparation fonctionnelle** : Il est question de séparation fonctionnelle lorsque le travail exécutif est réalisé par d'autres personnes que celles qui exercent le contrôle. Ceci afin d'éviter tout(e) tentation d'abus. Par exemple : une facture entrante devrait idéalement être approuvée, pour ensuite être passée en compte, qualifiée de payable et finalement payée, à chaque intervention par différentes personnes exerçant des fonctions différentes.

**Stakeholders** : voir 'parties prenantes'

**Statuts** : les statuts contiennent les règles de fonctionnement de l'organisation et de ses organes. La loi impose un nombre minimum de dispositions qu'il est opportun de compléter dans les statuts.

**Stratégie :** La stratégie décrit comment les idées et les objectifs contenus dans la vision seront accomplis et esquisse la cohésion d'une série d'actions dans le but du maintien d'une continuité à long terme. Voir également "mission", "vision" et "objectifs".

**Vision :** la vision esquisse l'image d'un futur possible et souhaité pour l'organisation. Cette vision relate l'ambition en relation avec les parties prenantes. Voir également "mission", "stratégie" et "objectifs".

## MEMBRES DU GROUPE DE PILOTAGE

**Bruno Aerts**

Directeur VERSO

**Bernard Boon-Falleur,**

Administrateur SOS Jeunes

**Dirk Dalle**

Directeur/gedelegeerd bestuurder, Hefboom VZW/CVBA

**Ann Demeulemeester**

Algemeen secretaris, ACW

**Marleen Deneff**

Prof. dr., Curia advocaten, Bestuurder VERSO, Docent UA en HUB

**Fred Dhont,**

Directeur, SoCiuS, Steunpunt voor Sociaal-Cultureel volwassenenwerk

**Jean-Louis Duplat**

Président/Voorzitter, Child Focus

**Said El Majdoub**

Oprichter-voorzitter Student Focus

**Michel Genet**

Directeur, Greenpeace

**Alda Greoli**

Secrétaire nationale, Alliance nationale des Mutualités chrétiennes

**Danny Jacobs**

Directeur, Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen

**Paul Jacquet de Haveskercke**

Secrétaire général, Durabilis, partenaire dans le développement durable

**Christ'! Joris**

Gemeenschapsvoorzitter, Rode Kruis Vlaanderen

**Jean-Yves Laffineur**

Directeur, Esperanzah ! festival

**Jean-Marie Limpens**

Conseiller du Prorecteur aux affaires médicales de l'UCL

**Pierre Malaise**

Directeur, Cessoc – Confédération des Employeurs des secteurs sportifs & SocioCulturels

**Geraldine Mattens**

Juridisch en administratief directeur, Vlaamse Sportfederatie

**Ahmed Medhoun**

Directeur, asbl Schola - ULB

**Dominique Plasman**

Secrétaire générale, Femmes Prévoyantes Socialistes

**Jean-Yves Saliez**

Secrétaire général, Inter-Environnement Wallonie

**Luc Tayart de Borms**

Afgevaardigd bestuurder, Koning Boudewijnstichting

**Bogdan Vanden Berghe**

Algemeen secretaris, 11.11.11

**Lutgart Van den Berghe**

Prof. dr., Executive director, GUBERNA-Instituut voor Bestuurders

**Dominique Van de Sype**

Secrétaire général, UFENM, l'Union Francophone des Entreprises Non-Marchandes

**Josse Van Steenberge**

Prof. dr., UA – Associatie Universiteit en Hogescholen

**Michel Vanholder**

Afgevaardigd bestuurder, Emmaüs, actief in alle sectoren van de gezondheids- en welzijnszorg

**Bart Verhaeghe**

Beleidsmedewerker, 'de Verenigde Verenigingen'

**Dirk Vermeulen**

Directeur, Sociare, Socioculturele werkgeversfederatie

**Clair Ysebaert**

Voorzitter, ParticipatieMaatschappij Vlaanderen



Vous trouverez davantage d'informations au sujet de nos projets, de nos manifestations et de nos publications sur [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be).

Une lettre d'information électronique vous tient au courant. Vous pouvez adresser vos questions à [info@kbs-frb.be](mailto:info@kbs-frb.be) ou au 070-233 728

Fondation Roi Baudouin,  
rue Brederode 21, B-1000 Bruxelles  
02-511 18 40  
fax 02-511 52 21

Les dons à partir de 30 euros sont déductibles fiscalement.  
000-0000004-04  
IBAN BE10 0000 0000 0404  
BIC BPOTBEB1

La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste au service de la société. Nous voulons contribuer de manière durable à davantage de justice, de démocratie et de respect de la diversité. Chaque année, la Fondation soutient financièrement quelque 2.000 organisations et individus qui s'engagent pour une société meilleure. Nos domaines d'action pour les années à venir sont : la pauvreté & justice sociale, la démocratie en Belgique, la démocratie dans les Balkans, le patrimoine, la philanthropie, la santé, le leadership, l'engagement local, la migration, le développement, les partenariats ou soutiens exceptionnels. La Fondation a vu le jour en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Nous travaillons en 2009 avec un budget de 35 millions d'euros. À notre capital propre et à l'importante dotation de la Loterie Nationale s'ajoutent des Fonds de particuliers, d'associations et d'entreprises. La Fondation Roi Baudouin reçoit aussi des dons et des legs.

Le Conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin trace les grandes lignes de notre action et assure la transparence de notre gestion. Une cinquantaine de collaborateurs sont chargés de la mise en œuvre. La Fondation opère depuis Bruxelles et est active au niveau belge, européen et international. En Belgique, elle mène aussi bien des projets locaux que régionaux et fédéraux.

Pour réaliser notre objectif, nous combinons diverses méthodes de travail. Nous soutenons des projets de tiers, lançons nos propres actions, stimulons la philanthropie et constituons un forum de débats et réflexions. Les résultats sont diffusés par l'entremise de différents canaux de communication. La Fondation Roi Baudouin collabore avec des pouvoirs publics, des associations, des ONG, des centres de recherche, des entreprises et d'autres fondations. Nous avons un partenariat stratégique avec le European Policy Centre, une cellule de réflexion basée à Bruxelles.



