




Cahier des charges pour la mise en place et le renouvellement des Conseils d'administration

Contenu

1. Rôles du Conseil d'administration.....	1
2. Responsabilité civile des administrateurs	2
2.1. Décharge aux administrateurs	2
2.2. Types de responsabilités et conséquences en cas de faute.....	2
3. Compétences	3
3.1. Considérations générales.....	3
3.2. Connaissances ( savoir), aptitudes ( savoir-faire) et attitudes ( savoir-être) nécessaires.....	4
4. Composition du Conseil d'administration	6
5. Fonctionnement du Conseil d'administration	6

1. Rôles du Conseil d'administration

Rôles dans la gestion participative :

- 1) Opérationnalisation : mettre en œuvre les politiques transversales et décisions stratégiques prises par l'Assemblée générale et accompagner l'administrateur-délégué et/ou la direction dans la réalisation de ses missions.
- 2) Proposition : proposer à l'Assemblée générale les modifications des statuts, le rapport d'activités, le budget, les comptes annuels et le plan stratégique.
- 3) Décision : assurer la gestion et la responsabilité de l'entité, élaborer les objectifs annuels en concertation avec les secteurs.

2. Responsabilité civile des administrateurs

2.1. Décharge aux administrateurs

Le vote de la décharge signifie que l'Assemblée générale marque son accord avec la gestion financière et politique de l'association. Une fois cette décharge donnée, l'association ne peut plus invoquer la responsabilité contractuelle des administrateurs. L'ASBL est définitivement responsable de tous les actes posés par les administrateurs et visés par la décharge.

La décharge, qui est un acte juridique unilatéral émanant de l'ASBL, n'a évidemment aucune valeur si elle a été donnée suite à une erreur, à un dol ou à une fraude. De même, cette décharge n'a aucune incidence sur les actions en responsabilité intentées par des tiers.

2.2. Types de responsabilités et conséquences en cas de faute

Nous nous basons sur le document « Responsabilités des dirigeants de sociétés et d'asbl » réalisé par le cabinet d'avocats « Cairn Legal », disponible au service de la Direction générale. Les textes légaux de références sont le Code de la TVA, le Code des sociétés, la Loi du 20 juillet 2006 relative à la responsabilité des dirigeants d'entreprises en matière de dettes de précompte professionnel et de TVA, ainsi que la Loi du 27 juin 1921 modifiée par la Loi du 2 mai 2002, la Loi du 16 janvier 2003 et la Loi du 22 décembre 2003 relative aux asbl et fondations.

Ce document précise également les conséquences possibles en cas de manquement. Le patrimoine privé des administrateurs étant directement mis en péril en cas de faute de gestion, il est indispensable que ceux-ci s'entourent d'un maximum de sécurité afin d'assurer la pérennité de leurs biens personnels.

Voici une liste non-exhaustive des responsabilités:

- Responsabilité pour le non-paiement de la TVA ou du précompte professionnel (Code TVA : art. 442 quater CIR et 93 undecies C) et le non-paiement des cotisations de sécurité sociale (Loi du 20 juillet 2006 relative à la responsabilité des dirigeants d'entreprises en matière de dettes de précompte professionnel et de TVA, Moniteur belge du 28 juillet 2006, 2^{ème} édition).
- Responsabilité en cas de faillite de l'entreprise et d'insuffisance de l'actif (Code des sociétés : art. 530, al. 1).
- Responsabilité pour faute de gestion simple (Code des sociétés : art. 527).

Exemples :

- Poursuite abusive d'une activité déficitaire.
- Conclure un contrat dans des conditions manifestement défavorables à l'entreprise.
- Absences répétées aux réunions du conseil sans motif valable.
- Responsabilité pour violation du Code des sociétés ou des statuts (Code des sociétés : art. 528).

Exemples :

- Négligences systématiques: non-dépôt des comptes annuels.
- Absence de convocation de l'assemblée générale en cas d'actif net négatif.
- Fonctionnement irrégulier des organes: prendre des décisions sans respecter les règles de quorum de présence ou de majorité.
- Responsabilité civile générale (art. 1382 du Code civil - faute extracontractuelle).

Exemples :

- Désintérêt total du sort de l'entreprise.
- Aveu tardif de faillite.

3. Compétences

3.1. Considérations générales

Proposition : Le CA regroupe toutes les compétences nécessaires grâce à la complémentarité et la diversité des administrateurs, ainsi que par le recours à des personnes expertes. *Ces compétences sont introduites avec la formule « le Conseil d'administration doit : »*

Étant donné le niveau de responsabilité, la portée et l'impact des décisions et des actions du Conseil d'administration, des compétences personnelles sont nécessaires pour devenir administrateur. Elles sont introduites avec la formule « chaque administrateur doit : »

Certaines de ces compétences personnelles ne peuvent être acquises avec de la formation ou de l'expérience, elles doivent donc être acquises dès le début du mandat. Elles sont signalées par un astérisque ().*

3.2. Connaissances (savoir), aptitudes (savoir-faire) et attitudes (savoir-être) nécessaires

Mission : Assumer pleinement son rôle d'administrateur dans un fonctionnement participatif.

Proposition : Chaque administrateur doit :

Connaissances	Attitudes
Connaître la charte du groupe Terre*	Adhérer à la charte et s'inspirer de ses valeurs*
Connaître la responsabilité civile liée au mandat d'administrateur*	
Connaître les principes de bonne gouvernance*	Être éthique et impartial (ne pas confondre son rôle d'administrateur avec sa fonction)*
Connaître le fonctionnement de la gestion participative*	Être loyal envers l'Assemblée générale (y maintenir les décisions stratégiques et l'identification des politiques de groupe)*

Mission : Respecter les obligations légales (droits et devoirs) ;
 Développer l'entreprise dans le respect des finalités (cf. charte) et des stratégies définies par l'Assemblée générale ;
 Assurer une gestion saine, efficace, de qualité et adaptée aux spécificités locales et régionales de l'entreprise grâce à un suivi rigoureux, global et complet.

Proposition : Le Conseil d'administration doit :

Connaissances
Connaître les obligations légales
Connaître les aspects financiers (trésorerie, rentabilité, investissements et budget)
Connaître la politique du personnel et toutes les politiques transversales à venir

Chaque administrateur doit :

Connaissances	Aptitudes
Connaître l'organisation de l'entreprise (qui fait quoi) et ses enjeux	Être capable d'avoir une vision globale de l'entreprise (prise de recul)
	Être capable de développer une stratégie à court, moyen et long termes (projection dans l'avenir)*
Savoir lire et comprendre une comptabilité (budget, compte d'exploitation et bilan)	

Tâche : Veiller constamment et exclusivement aux intérêts et **engagements** de l'entreprise.

Proposition : Chaque administrateur doit :

Connaissances	Attitudes
Connaître les intérêts et les engagements de l'entreprise	Suivre la règle d'or ¹ , être loyal envers l'entreprise, respecter le devoir de réserve et véhiculer une image positive de l'entreprise*

Tâche : Obtenir et rassembler toutes les informations utiles.

Proposition : Le Conseil d'administration doit :

Attitudes

Développer un réseau de personnes de contact intéressantes

Se documenter et chercher la variété de points de vue

Chaque administrateur doit :

Attitudes

Être vigilant et à l'écoute (notamment des travailleurs)*

Tâche : *Identifier et vérifier les informations pertinentes.*

Proposition : Chaque administrateur doit :

Aptitudes

Être capable d'analyser et de synthétiser*

Être capable de discernement*

Attitudes

Être critique (objectivité)*

Être une personne de bon sens*

Tâche : *Trouver rapidement des solutions adaptées.*

Proposition : Le Conseil d'administration doit :

AttitudesÊtre **proactif (capacité d'anticipation)**, réactif et polyvalent

Être créatif et ouvert au changement

Tâche : *Se positionner, débattre et adhérer aux décisions.*

Proposition : Chaque administrateur doit :

Attitudes

Être ouvert aux différents points de vue, au dialogue et à la réflexion collective*

Être loyal envers les décisions du Conseil d'administration (*ou conséquent en cas de désaccord*)*Tâche : *Assurer la mise en œuvre des décisions prises (par délégation ou en direct).*

Proposition : Le Conseil d'administration doit :

ConnaissancesConnaître les techniques de *leadership* et de management**Aptitudes**Savoir déléguer, *mandater et intervenir***Attitudes**

Prendre des initiatives

Tâche : S'auto-évaluer.

Proposition : Chaque administrateur doit :

Attitudes

Être humble, honnête et lucide*

Tâche : *Communiquer les décisions, les enjeux et les informations importantes.*

Proposition : Le Conseil d'administration doit :

Connaissances

Connaître les techniques d'animation

Aptitudes*Savoir communiquer (notamment en rendant l'information compréhensible)***Attitudes**

Être transparent

¹ « L'administrateur agit selon et défend les intérêts de l'entreprise, pas ses intérêts propres, ni ceux du groupe dont il est issu ou qu'il représente. »

4. Composition du Conseil d'administration

Objectif: Rassembler une diversité *optimale* (les administrateurs sont complémentaires en termes de compétences et de sensibilités), *tout en empêchant la discrimination.*

Proposition : Moyennant le rassemblement des compétences et sensibilités nécessaires, la rencontre des critères suivants sera recherchée :

- la mixité des catégories de travailleurs ;
- la mixité anciens/nouveaux ;
- la présence d'administrateurs externes, tout en restant minoritaire ;
- la mixité hommes/femmes.

L'Assemblée générale évaluera ces critères après chaque renouvellement de Conseil.

Objectif : Respecter *la règle d'or de l'administrateur.*

Proposition : La représentativité d'un site, d'une entreprise ou d'un secteur n'est pas un critère.

Objectif : *Avoir un fonctionnement efficace.*

Proposition : La taille de l'équipe se situe entre le minimum légal et un maximum de 12 personnes (sans dépasser le maximum légal).

5. Fonctionnement du Conseil d'administration

Objectif: *Accorder au CA un mandat suffisant pour réaliser un plan stratégique lié à la charte du groupe Terre, tout en lui conférant régulièrement une légitimité.*

Proposition : La durée du mandat d'administrateur varie de 3 à 6 ans.

Objectif: *Avoir un fonctionnement efficace, sérieux et souple.*

Proposition : Les lieux, dates et heures des réunions sont définis par le Conseil d'administration avec une récurrence minimum d'une fois par trimestre. *Un quorum de 50% est nécessaire pour se réunir et les procurations ne sont pas acceptées. La prise de décisions se fait par consensus. À défaut, la majorité absolue est nécessaire. En cas d'égalité de votes, la voix du président du Conseil d'administration est prépondérante.*

Objectif : *Veiller à ce que les directeurs d'entité restent sous le contrôle direct de l'Assemblée générale et éviter qu'ils ne tombent sous la responsabilité de travailleurs dont ils sont le référent.*

Proposition : *Le directeur d'entité se présente pour le poste d'administrateur-délégué. Ces deux fonctions doivent être exercées par la même personne.*

À vérifier auprès d'un juriste : L'administrateur-délégué peut être directement révoqué par l'Assemblée générale en cours de mandat. Si c'est le cas, le Conseil d'administration désigne un nouvel administrateur-délégué et lui confère la fin de l'exercice du mandat d'administrateur-délégué en cours².

Objectif : *Permettre à des administrateurs motivés et compétents de rester dans le CA et se laisser toutes les chances d'avoir suffisamment de candidats.*

² À formaliser pour toutes les entités : Le pouvoir de signature est réservé à l'Administrateur délégué de manière à rendre la fonction de directeur de société "vide" si l'Administrateur délégué est révoqué par l'Assemblée générale.

Proposition : Le nombre de mandats consécutifs est illimité. Le renouvellement progressif des administrateurs est souhaité.

Objectif : *Conserver les caractéristiques d'une PME.*

Proposition : *Pas plus de 2 administrateurs communs à Terre asbl et une autre entité du groupe.*

Objectif : *Avoir des administrateurs disponibles.*

Proposition : *Le cumul des mandats d'administrateur dépend de leur disponibilité. Il est souhaité de ne pas cumuler plus de 2 mandats.*

Objectif : Garder des mandats non-rémunérés mais non-coûteux pour les administrateurs.

Proposition : Le mandat n'est pas rémunéré *par des jetons de présence*. Si le Conseil d'administration a lieu en journée, les heures de réunion sont considérées comme des heures de travail pour les travailleurs du groupe Terre et un défraiement validé par l'AG peut être prévu pour les administrateurs extérieurs.

Objectif : *Avoir une procédure de recrutement ouvert, responsabilisant et objectif.*

Proposition : L'appel à candidatures pour le mandat d'administrateur est transmis au minimum à tous les membres de l'Assemblée générale. Il mentionne clairement les missions, les responsabilités, les disponibilités exigées et les compétences nécessaires. Les candidatures doivent être motivées. Le choix des administrateurs se fait par l'Assemblée générale après le rappel des critères consignés dans ce cahier des charges. Le vote se fait par bulletin secret.

Objectif : *Avoir une procédure de sélection efficace.*

Proposition :

Choix d'une équipe

L'assemblée générale élit un président de Groupe Terre asbl pour un mandat de 3 ans. Les candidatures lui sont adressées. Il vérifie la recevabilité de celles-ci en termes de procédure. Il rassemble les candidats pour constituer une proposition d'équipe pour chaque CA. L'écartement éventuel d'un candidat se fait sur base d'un consensus. L'AG vote sur une équipe avec toutes les fonctions définies.

- + Équilibres dans la composition et les compétences peuvent être vérifiés a priori.
- + Vote de confiance de l'AG au CA.
- Pour écarter un candidat, l'Assemblée générale doit écarter l'équipe proposée.
- Peut donner l'impression que l'on se choisit « entre amis » (club fermé).
- Effet inhibant : on ne se propose pas si on n'est pas « appelé ».
- L'équipe peut être recalée mais alors tout est à recommencer.