

# MANUEL

## POUR LES ADMINISTRATEURS DE COOPÉRATIVES



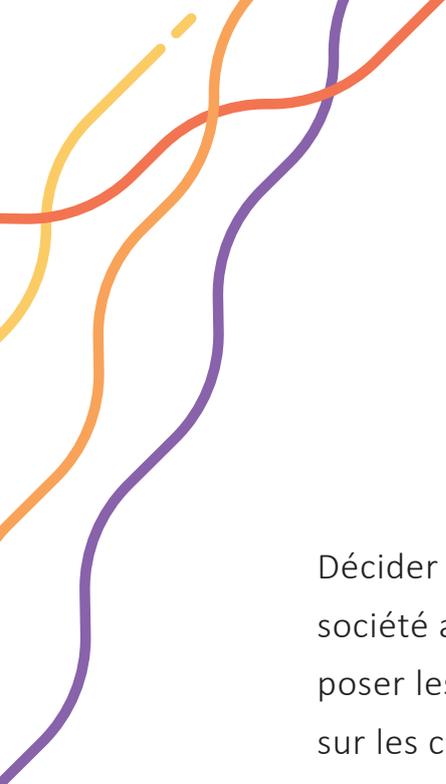
Febecoop défend, promeut et accompagne les projets coopératifs

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. FORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>5</b>
1.1. Conditions pour être administrateur	5
1.2. Nombre d'administrateurs	8
1.3. Durée du mandat et renouvellement	9
1.4. Roulement	9
1.5. Mixité	10
<b>2. NOMINATION, COOPTATION ET RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS</b>	<b>12</b>
2.1. Nomination	12
2.2. Formalités	12
2.3. Cooptation	12
2.4. Rémunération et statut social	13
2.5. Conseils	14
<b>3. DROITS ET OBLIGATIONS</b>	<b>15</b>
3.1. Droit et devoir de participer à l'AG	15
3.2. Droit à l'information et droit individuel d'investigation	15
3.3. Droit d'exprimer son désaccord	16
3.4. Devoir de prudence et de diligence	16
3.5. Obligations légales et statutaires	17
3.6. Devoir d'assister aux réunions du CA	17
3.7. Devoir de s'informer	17
3.8. Devoir de surveillance	17
3.9. Devoir de discrétion et de solidarité	18
<b>4. POUVOIRS</b>	<b>19</b>
4.1. Pouvoir de gestion	19
4.2. Pouvoir de représentation générale de la société	20
4.3. Inopposabilité des limitations au pouvoir de représentation du conseil d'administration et d'une répartition des tâches	21
4.4. Mandats spéciaux et comités	22



<b>5.</b>	<b>QUALITÉS ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES</b>	<b>23</b>
5.1.	Compétences	23
5.2.	Qualités	24
<b>6.</b>	<b>EXERCICE DU MANDAT</b>	<b>26</b>
6.1.	Mode de gouvernance : collégial ou non collégial	26
6.2.	Réunions	27
6.3.	Tâches	30
6.4.	Répartition des fonctions	34
6.5.	Temps de travail	34
6.6.	Président	34
6.7.	Évaluation du CA	35
<b>7.</b>	<b>FORMATION/DÉVELOPPEMENT</b>	<b>36</b>
<b>8.</b>	<b>CONFLIT D'INTÉRÊTS</b>	<b>37</b>
8.1.	Nature du conflit	37
8.2.	Procédure	37
<b>9.</b>	<b>RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS</b>	<b>39</b>
9.1.	Violation du CSA ou des statuts : Responsabilité toujours solidaire envers la personne morale et les tiers	39
9.2.	Fautes de gestion : Responsabilité personnelle ou solidaire (si CA collégial) envers la personne morale	40
9.3.	Fautes à l'égard des tiers (extracontractuelles)	41
9.4.	Appréciation a priori et marginale des fautes	42
9.5.	Responsabilités particulières	42
9.6.	Mécanisme de protection	45
9.7.	Limitation des montants d'indemnisation	46
9.8.	Assurance	47
9.9.	Conseils	47
<b>10.</b>	<b>FIN DU MANDAT</b>	<b>48</b>
10.1.	Causes d'extinction	48
10.2.	Obligations de publicité	49
<b>11.</b>	<b>DES CONSEILS POUR LES COOPÉRATIVES ET LES FUTURS ADMINISTRATEURS</b>	<b>50</b>
<b>12.</b>	<b>LES PARTICULARITÉS EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE</b>	<b>51</b>



Décider quelles sont les personnes qui vont diriger la société au quotidien est un choix important. Il faut se poser les bonnes questions sur les profils recherchés et sur les compétences dont la coopérative pourrait avoir besoin. Le mandat d'administrateur semble encore être trop peu "professionnalisé".

Pour la réalisation de ce guide pour les administrateurs, nous avons interrogé plusieurs administrateurs de différentes coopératives afin d'avoir un retour de leur expérience et de partager les éventuels conseils de ces personnes expérimentées. Vous retrouverez principalement leur partage d'expérience dans des encadrés ou des bulles.

Pour information, dans ce manuel, nous parlons de conseil d'administration. Sachez que depuis le nouveau Code des sociétés et des associations, le terme est "organe d'administration", mais nous utiliserons ici celui de conseil d'administration (CA).

# 1

## FORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lorsque vous créez une société coopérative, l'étape de la rédaction des statuts est inévitable. Celle-ci permet de décrire le fonctionnement de la société et d'établir les règles importantes concernant les relations entre les associés et à l'égard des tiers. Parmi les éléments qui figurent dans les statuts, on retrouve le conseil d'administration et son fonctionnement. Une grande partie des règles à ce sujet est organisée dans la loi. Certaines sont impératives : vous ne pouvez pas y déroger ; d'autres sont supplétives, vous êtes libres d'y déroger et de prévoir d'autres règles dans vos statuts.

### 1.1. CONDITIONS POUR ÊTRE ADMINISTRATEUR

#### → Personne physique ou morale

**Toute personne physique ou morale** peut assumer le mandat d'administrateur.

Pour les personnes morales, une personne physique doit obligatoirement être nommée comme **représentant permanent** pour l'exécution de ce mandat au nom et pour le compte de la personne morale. Ce représentant permanent est soumis aux mêmes conditions que la personne morale et il existe une **responsabilité solidaire** entre lui et la personne morale, "comme s'il avait exercé ce mandat en son nom et pour son compte".

**Interdiction de la double qualité** : une personne physique ne peut être elle-même un administrateur en son nom propre et assumer un mandat de représentant permanent d'une personne morale nommée administrateur. En outre, une personne physique ne peut être nommée représentant permanent que d'une seule personne morale administrateur pour la même société. Il s'agit d'une nouvelle règle imposée dans le Code des sociétés et des associations pour éviter que le pouvoir ne soit proportionnellement plus important dans les mains de cette personne physique (concentration de pouvoir) et pour éviter ainsi certains points de conflit.

#### → Conditions / Qualifications / Incompatibilités

En principe, aucune condition ou qualification n'est requise, si ce n'est qu'il faut **être majeur** pour devenir administrateur d'une société ; les mineurs n'ayant pas la capacité au sens du Code civil ne peuvent assumer un tel mandat. Ils peuvent, par contre, se faire représenter par une personne majeure.



Vous êtes toutefois libres de prévoir dans **vos statuts** certaines exigences ou limites pour accéder à cette fonction. Vous pouvez fixer des conditions objectives concernant leur profil, leurs compétences, leur diplôme, leur âge, etc.

**Les travailleurs de la société** peuvent être administrateurs, le Code des sociétés et associations ne l'interdit pas, mais il est important qu'il y ait une nette distinction entre les deux fonctions afin d'assurer la bonne gouvernance. Voir plus bas, 2.3.

À noter qu'il existe certaines fonctions qui sont légalement incompatibles avec l'exercice d'un mandat d'administrateur : c'est notamment le cas des notaires, huissiers de justice, réviseur d'entreprise, les membres de l'ordre judiciaire.

## → Administrateurs internes ou externes

En vertu du deuxième principe coopératif (le pouvoir démocratique exercé par les membres), les coopérateurs ont le droit de se porter candidats pour ce poste.

Les administrateurs ne doivent pas nécessairement être des coopérateurs, choisis en interne, ils peuvent être **externes** à la coopérative, s'il y a une volonté de faire rentrer des compétences extérieures à l'entreprise.

Vous êtes libres de prévoir ou non dans vos statuts la possibilité d'ouvrir le conseil d'administration à des personnes n'ayant pas la qualité de coopérateur. On parle alors d'« administrateur indépendant ». Ces administrateurs indépendants exercent le mandat d'administrateur au même titre qu'un administrateur interne. Cela signifie qu'ils encourent les mêmes risques, notamment en termes de responsabilité.

Il est clair que l'administrateur choisi en interne a une **connaissance approfondie** de l'entreprise qu'un administrateur externe n'a pas nécessairement. Mais faire appel à des administrateurs extérieurs a aussi ses avantages, ceux-ci pouvant apporter certaines **compétences, expériences, un réseau** dont la coopérative aurait besoin et qu'elle ne trouverait pas en interne. Il peut également amener une tout autre vision de la stratégie. C'est une pratique de bonne gouvernance.



**Mais comment trouver un administrateur externe ?** Vous pouvez faire des appels à candidatures publics et des entretiens. Mais dans la pratique, le choix des administrateurs externes se fait plutôt par une sélection dans son réseau et sur base de recommandations. Le choix final dépendra des besoins de la société. L'administrateur choisi doit évidemment réunir les compétences demandées, mais après, le choix se fait souvent au feeling pendant la rencontre.

Pour aller plus loin et pour s'assurer de l'intérêt de la compatibilité des administrateurs externes, une coopérative (Rayon 9) a décidé de solliciter deux tiers (sélectionnés dans le réseau des coopérateurs et administrateurs) à titre d'invités au conseil d'administration pour se faire une idée sur la manière de travailler chez eux et pour voir s'ils y trouvent leur place et leur compte. Ensuite, ils pourront se présenter comme candidat administrateur tiers.

## NOUS AVONS DEMANDÉ L'AVIS À DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES :

« C'est une très grande valeur ajoutée à notre CA, car ils amènent une expertise complémentaire à celles des administrateurs internes (expertise qui n'est pas forcément pertinente pour la gestion quotidienne, par ailleurs), ils ont naturellement une prise de recul pour gérer davantage la stratégie LT que la gestion quotidienne. »

« Il faut être coopérateur pour être administrateur mais nous faisons parfois appel à des personnes extérieures pour une expertise (comptable, juriste...) »

« Bien pour un regard extérieur et pour aller chercher des compétences. »

« Une personne «externe» ... Finalement, ce n'est pas réellement différent d'un administrateur «interne». Pour ma part, ce n'est pas primordial. »



Mais la grande majorité des personnes interrogées sont d'avis que des administrateurs indépendants externes apportent une plus-value lorsqu'il manque notamment certains profils clés au sein du CA. Ils permettent également d'avoir une vision extérieure et un certain recul sur la coopérative et ses enjeux.

### → Clause de représentation

Dans une société coopérative, on peut créer **plusieurs catégories de parts** en fonction du profil des coopérateurs ou de la valeur des parts (leur prix de souscription). Cette pluralité peut être représentée au sein du conseil d'administration. Les statuts pourraient donc prévoir que chaque catégorie a le droit de désigner x administrateurs.

Nous avons interrogé plusieurs coopératives qui ont plusieurs catégories de coopérateurs et la majorité d'entre elles ont prévu que chaque catégorie de coopérateurs a un nombre de représentants.

C'est notamment le cas lorsqu'il y a une différence entre les coopérateurs garants (généralement les fondateurs qui sont garants des valeurs initiales) et les autres coopérateurs. On voit que cette différence est faite au CA pour représenter les garants et les autres.

On remarque parfois que les fondateurs ont un certain « privilège » en étant d'office représentés au CA. Selon certains, ils doivent pouvoir rester plus longtemps. Une coopérative a prévu, par exemple, que le CA doit comporter au moins 2 des 3 fondateurs.



## 1.2. NOMBRE D'ADMINISTRATEURS

Le conseil d'administration d'une société coopérative est constitué de minimum **un** administrateur. Le Code des sociétés et des associations ne prévoit pas de maximum.

En tant que mandataires de l'assemblée générale de la coopérative (la société coopérative), les administrateurs sont soumis au contrôle de l'assemblée générale. On conseille généralement d'avoir un nombre d'administrateurs inférieur au nombre de coopérateurs à l'AG pour assurer le contrôle effectif.

Pour assurer la bonne gestion de l'entreprise, on déconseille d'avoir un administrateur unique. L'idéal est d'avoir **au moins trois administrateurs**.

**Les statuts** doivent préciser le nombre minimum d'administrateurs et nous recommandons également de fixer un maximum pour éviter d'avoir un conseil d'administration à rallonge, rendant son fonctionnement et sa prise de décision plus lents et plus complexes.

### PARTAGE D'EXPÉRIENCE D'ADMINISTRATEURS :

Les coopératives que nous avons interrogées sont de tailles assez différentes, elles varient entre 8 et 2100 coopérateurs. On remarque que le nombre d'administrateurs qui composent un conseil d'administration **dépasse rarement 9 administrateurs**, même dans les plus grandes coopératives. Selon certains, **la prise de décision en CA devient vite compliquée lorsque vous êtes nombreux**.

La plus grande coopérative que nous avons interrogée (2100 coopérateurs) compte aujourd'hui 12 administrateurs, mais certains administrateurs semblent penser qu'ils sont trop nombreux et que l'idéal serait d'avoir maximum 9 administrateurs.

Quant au minimum, même si la loi autorise d'avoir un administrateur unique en société coopérative, on observe que dans la pratique, ils sont bien minimum 3 administrateurs, même dans les plus petites structures.

Il n'y a finalement pas de nombre magique, il ne faut ni trop peu ni trop d'administrateurs, cela varie d'une société à une autre. On constate que ce n'est peut-être pas le nombre d'administrateurs qui compte, mais **les compétences que le conseil d'administration est en mesure de couvrir**. Le CA doit pouvoir répondre aux besoins de la coopérative, en termes de compétences.



## 1.3. DURÉE DU MANDAT ET RENOUVELLEMENT

### → Déterminée ou indéterminée

La durée du mandat d'administrateur peut être déterminée ou indéterminée. Nous conseillons de prévoir dans les statuts une durée pour le mandat d'administrateur pour la bonne gouvernance de la société coopérative. On constate que la durée du mandat prévue est souvent de 3 ans. Il faut éviter un mandat trop long.

Pour les mandats à durée déterminée, la possibilité de renouveler ou non leur mandat peut également être envisagée dans les statuts.

En cas de démission ou d'exclusion, l'administrateur sortant **reste provisoirement en fonction** jusqu'à la désignation d'un remplaçant afin de **respecter le nombre minimum** d'administrateurs.

## 1.4. ROULEMENT

En fonction des besoins et de l'évolution de la coopérative, il peut être utile de renouveler les membres du CA. Les choses peuvent se faire naturellement, mais vous pouvez toujours prévoir dans vos statuts des dispositions qui amènent un certain roulement au sein du CA. De quels types de dispositions s'agit-il ?

Il est possible de prévoir **une limitation dans le nombre de mandats**. Cela varie d'une coopérative à une autre, mais on remarque finalement que **peu d'entre elles ont limité le nombre de mandats** dans leurs statuts. Mais pourquoi ?

Tout d'abord, car elles constatent que ce n'est **pas toujours évident de trouver des administrateurs motivés**, sachant que le mandat est rarement rémunéré et qu'il faut être prêt à y consacrer du temps et de l'énergie.

Mais ne pas limiter le nombre de mandats ne signifie pas que le CA ne se renouvelle pas. Généralement, les coopératives comptent sur le fait que **le mandat d'administrateur ne dure pas indéfiniment**, si elles prévoient une durée dans leurs statuts. Cela signifie qu'à la fin de chaque mandat, les administrateurs sont libres de se représenter ou non et les coopérateurs peuvent décider de nommer de nouveaux administrateurs. Certains estiment finalement qu'il est de la responsabilité de l'AG et des administrateurs eux-mêmes de rester attentifs au besoin de renouvellement.

Le mandat d'administrateur fait toujours l'objet d'une **nomination par les coopérateurs**. Ce vote régulier est important pour **prendre du recul sur les mandats prestés et le travail fourni** par les administrateurs. Il faut s'assurer que le CA puisse fonctionner et être efficace. Si le CA ne prend pas ses responsabilités, il faut pouvoir le changer. Le CA doit également pouvoir **évoluer en fonction des besoins de la coopérative et des projets stratégiques**.

Cela permet donc **un certain renouvellement et une certaine flexibilité**, sans être obligé de forcer une personne clé à partir, ni de garder un administrateur qui ne souhaiterait plus continuer ou qui ne correspondrait plus aux attentes du CA et de la coopérative.

Mais attention, en cas de renouvellement, en pratique, on **déconseille de renouveler l'ensemble du conseil d'administration en même temps**. Il est donc de bonne gouvernance que la date de début des mandats ne soit pas la même pour tous les administrateurs.

## 1.5. MIXITÉ

La diversité d'un conseil d'administration peut être une plus-value en matière de compétences. Certains critères de mixité peuvent être souhaités, notamment en termes de mixité hommes - femmes et en termes de mixité anciens/nouveaux.

### → Mixité homme-femme



La **parité homme femme** est clairement recherchée dans les conseils d'administration, mais en pratique, elle n'est **pas évidente à atteindre**. Encore aujourd'hui, il y a peu de femmes qui se présentent comme candidates, et

les hommes se retrouvent donc souvent en surreprésentation. Exiger la parité est en tout état de cause très contraignant, et une solution peut être de fixer un pourcentage minimum de représentation du genre minoritaire (par exemple 40 %).

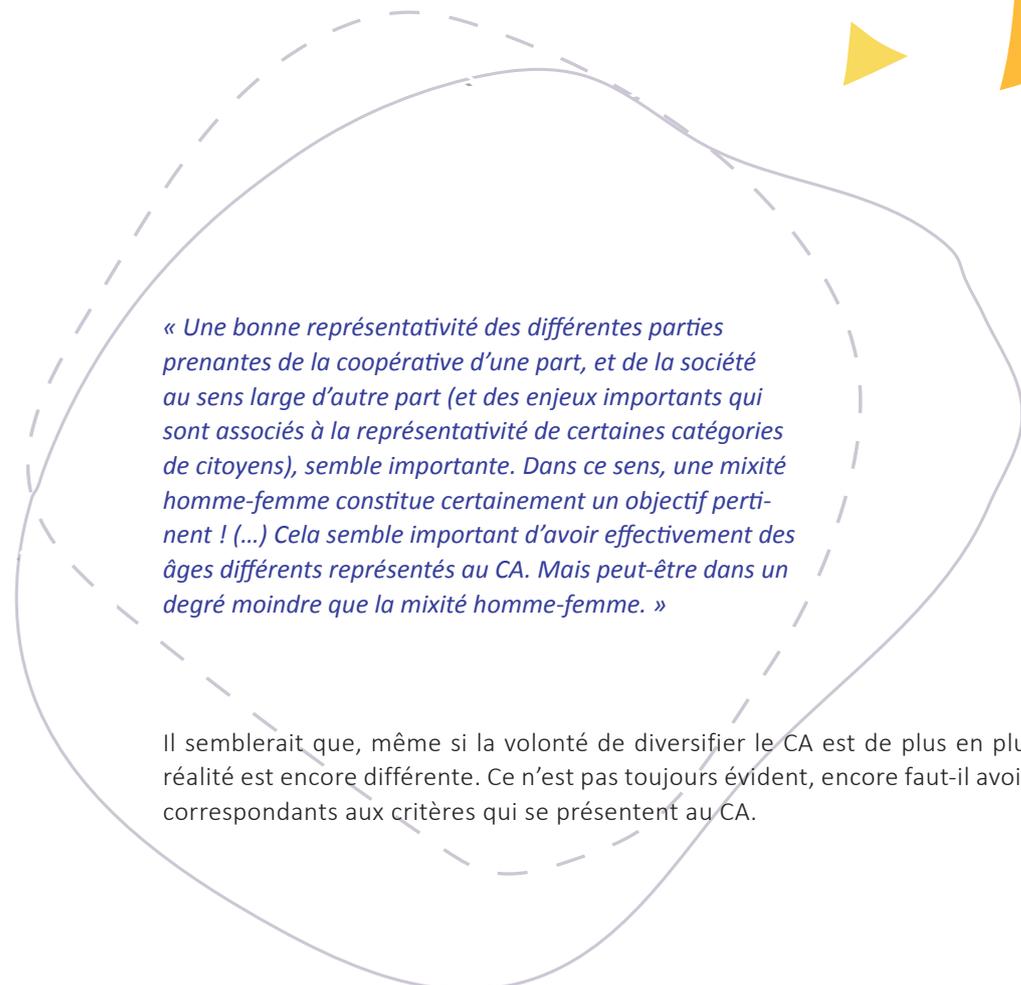
Par contre, dans toutes les coopératives que nous avons interrogées, tous les administrateurs sont **conscients de l'importance de cet équilibre et ils y travaillent** pour essayer de l'atteindre ou s'en rapprocher le plus possible.

Il ne faut peut-être **pas s'imposer des quotas** à atteindre, car ce n'est pas évident de trouver un nombre suffisant de candidates adéquates et certains secteurs semblent être plus masculins, mais par contre, essayer d'avoir en tête cet objectif d'équilibre au moment des votes.

### → Mixité en termes d'âge/génération

Une grande majorité des personnes interrogées estiment qu'il faut une **certaine diversité au niveau de l'âge** au sein du CA et la plupart des coopératives semblent y faire attention, sans pour autant s'imposer des quotas. Certains trouvent d'ailleurs leur CA "trop âgé".

D'autres pensent que ce n'est pas la diversité d'âge qui importe, mais plutôt **la diversité de compétences et différents niveaux d'expériences** au sein du CA.



*« Une bonne représentativité des différentes parties prenantes de la coopérative d'une part, et de la société au sens large d'autre part (et des enjeux importants qui sont associés à la représentativité de certaines catégories de citoyens), semble importante. Dans ce sens, une mixité homme-femme constitue certainement un objectif pertinent ! (...) Cela semble important d'avoir effectivement des âges différents représentés au CA. Mais peut-être dans un degré moindre que la mixité homme-femme. »*

Il semblerait que, même si la volonté de diversifier le CA est de plus en plus présente, la réalité est encore différente. Ce n'est pas toujours évident, encore faut-il avoir les candidats correspondants aux critères qui se présentent au CA.



# NOMINATION, COOPTATION ET RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

## 2.1. NOMINATION

Dans le respect du deuxième principe coopératif, celui du pouvoir démocratique des membres, **l'assemblée générale est compétente** pour nommer les administrateurs. C'est bien de l'AG qu'ils reçoivent le mandat de réaliser les buts de la coopérative. C'est le seul organe compétent (la cooptation est une exception à la règle, voir 2.3).

Les administrateurs peuvent cependant être nommés **par les statuts**. Ils sont alors appelés « administrateurs statutaires ». Leur nomination est inscrite dans les statuts et leur révocation nécessite donc une modification des statuts.

Les statuts de la coopérative doivent obligatoirement préciser le mode de nomination et de cessation de la fonction d'administrateur.

## 2.2. FORMALITÉS

La nomination de tout administrateur doit faire l'objet d'un dépôt au greffe du tribunal de l'entreprise dans les 30 jours, à compter de la date de l'acte de nomination définitif, ainsi que d'une publication au Moniteur belge. Une fois publiée, la nomination est opposable aux tiers.

## 2.3. COOPTATION

En principe, l'AG est seule compétente pour nommer les membres du CA. Il existe toutefois une situation autorisant le CA à remplacer un administrateur : si le CA fonctionne en collège et que la place d'un administrateur devient vacante (pour cause de décès, de démission,...) avant la fin de son mandat, les autres administrateurs peuvent coopter un nouvel administrateur. La cooptation est donc possible, à moins que les statuts prévoient le contraire.

Dans ce cas, le mandat du remplaçant coopté doit être confirmé par la première AG qui suit ou l'AG devra désigner un autre administrateur. S'il est confirmé, l'administrateur remplaçant termine le mandat de celui qu'il a remplacé, à moins que l'AG n'en décide autrement.

## 2.4. RÉMUNÉRATION ET STATUT SOCIAL

La loi prévoit que le mandat d'administrateur est **présupposé rémunéré**. Toutefois, **les statuts ou l'assemblée générale** peuvent décider que les mandats sont gratuits. Pour éviter que l'AG ne doive décider à chaque nomination, il est recommandé de le spécifier dans les statuts lorsque la gratuité est souhaitée.

Si une rémunération est attribuée aux administrateurs, une décision de l'AG est exigée pour la fixation des montants ou modalités de calcul. L'AG a en effet le pouvoir de déterminer les conditions, notamment financières, auxquelles le mandat d'un membre du conseil d'administration est octroyé et exercé.

Attention : **Les administrateurs de coopératives agréées CNC ne peuvent en principe être rémunérés**. Il s'agit d'une condition pour obtenir un agrément comme société coopérative. Les statuts peuvent, toutefois, y déroger en prévoyant une éventuelle rémunération, à condition qu'elle ne constitue pas une participation aux bénéfices et qu'elle soit fixée par l'AG.

La **gratuité du mandat** est également exigée pour les administrateurs de sociétés **coopératives avec agrément entreprise sociale**. Une indemnité ou des jetons de présence limités sont toutefois autorisés, si l'AG le permet.

### PARTAGE D'EXPÉRIENCE :

Parmi toutes les coopératives que nous avons interrogées, aucune ne rémunère leurs administrateurs.

Certains ont un avis tranché : c'est fondamental que le mandat d'administrateur soit gratuit. C'est lié au modèle coopératif, mais aussi aux finalités de la coopérative. C'est encore plus poussé en cas d'agrément. Selon les principes de l'économie sociale, les bénéfices doivent être réinvestis dans l'objet social, dans l'outil et non aux administrateurs qui sont au service de la coopérative.

Certains administrateurs pensent toutefois qu'une rémunération pourrait être envisagée, au vu des heures de travail consacrées, tout en restant modeste. Les solutions proposées varient d'une personne à l'autre. Certains parlent d'un forfait fixe par conseil d'administration par réunion (c'est ce qu'on appelle un « jeton de présence », d'autres en fonction du rôle, de l'implication demandée ou pour des missions spécifiques au service du CA. D'autres suggèrent plutôt une rémunération uniquement pour les administrateurs externes qui sont « recrutés » pour des compétences spécifiques.

*« Si la motivation dépend de la rémunération, ce n'est pas le type de profil que l'on recherche ».*

## → Statut social

Lorsque les mandats sont rémunérés, ceux-ci sont soumis au **régime de travailleur indépendant**.

Cela n'empêche pas les administrateurs d'exercer une **autre activité** au sein de la coopérative, sous le statut de travailleur **salarié, à condition que celle-ci soit complètement distincte de la fonction d'administrateur**.

## 2.5. CONSEILS



- > Il importe de s'assurer du respect des dispositions légales et/ou statutaires. Par exemple, s'il existe des conditions pour proposer sa candidature ou en cas de clause de représentation statutaire
- > Attention aux incompatibilités professionnelles
- > Attention aux irrégularités dans la nomination : publicité (si les nominations ne sont pas publiées, elles ne sont pas opposables aux tiers, c.à.d. à toute personne extérieure à la société)



# 3

## DROITS ET OBLIGATIONS

Les administrateurs disposent de certains droits et obligations qu'ils ne doivent pas perdre de vue.

### 3.1. DROIT ET DEVOIR DE PARTICIPER À L'AG

Les administrateurs ont le droit d'assister à l'assemblée générale, même s'ils ne sont pas actionnaires. Il s'agit même d'un devoir, car ils doivent notamment rendre des comptes de gestion et être en mesure de répondre aux questions de l'assemblée. Les administrateurs externes n'ont donc pas le droit de vote à l'assemblée générale.

### 3.2. DROIT À L'INFORMATION ET DROIT INDIVIDUEL D'INVESTIGATION

Les administrateurs ont en principe le droit de tout savoir sur les affaires de la société, même si, en pratique, il est impossible de tout savoir<sup>1</sup>. Si on veut qu'ils assurent efficacement leur mandat et qu'ils prennent des décisions judicieuses pour la société, les administrateurs doivent pouvoir obtenir une information complète, et ce en temps utile.

Même lorsque le conseil d'administration fonctionne collégialement, il importe que chaque administrateur individuellement puisse participer aux délibérations en connaissance de cause. Il doit donc être correctement informé.

Un administrateur a le droit de solliciter des informations au conseil d'administration concernant une décision du CA.

La loi ne consacre pas de droit *individuel* d'investigation aux administrateurs, mais une grande partie de la doctrine et de la jurisprudence semble reconnaître l'existence d'un tel droit, se basant principalement sur l'importance pour chaque administrateur de délibérer en connaissance de cause et sur la possibilité de voir leur responsabilité personnelle mise en cause en cas de décision préjudiciable pour la société.

---

<sup>1</sup> H. CULOT, « Administrateur et secret : le droit de savoir et le devoir de discrétion », in Vincent CASSIERS et Steve GILSON (coord.), *L'entreprise et le secret*, Bruxelles, Larcier, 2014, p. 174.

Un administrateur individuel pourrait, par exemple, accéder aux documents comptables, aux procès-verbaux, aux rapports, consulter les documents sociaux de l'entreprise afin de trouver les informations nécessaires.



Mais ce pouvoir individuel n'est pas sans limites :

- **L'intérêt social** doit être respecté et la requête d'un administrateur doit être utile et ne peut être exercée que dans le cadre de l'accomplissement de sa mission.
- La demande d'information doit être **légitime** (elle ne doit pas être susceptible de causer un préjudice à l'entreprise) et **proportionnelle** (c.à.d. qu'elle ne doit pas entraîner des coûts excessifs ou mettre à mal le bon fonctionnement de l'entreprise)
- Sa demande ne doit être de nature à compromettre le **secret professionnel**.
- Aucune information ne peut être communiquée à des tiers. Pour consolider le respect de cette confidentialité, particulièrement dans les structures comptant un grand nombre d'administrateurs, il peut être conseillé de faire signer une clause de confidentialité par chaque administrateur.
- Aucune information impliquant un **potentiel conflit d'intérêts** avec l'administrateur ne peut être exigée par cet administrateur.

### 3.3. DROIT D'EXPRIMER SON DÉSACCORD

Un administrateur a le droit de ne pas être d'accord avec le CA et de l'exprimer. Il peut même imposer que ce désaccord soit indiqué dans le procès-verbal.

Les administrateurs peuvent donc marquer leur désaccord, par exemple, en cas de non-respect de la loi ou des statuts, ou s'ils estiment que la décision n'est pas dans l'intérêt de la société.

Nous verrons d'ailleurs que certaines responsabilités pèsent sur les administrateurs et qu'il existe une responsabilité solidaire entre les administrateurs qui forment un collège. Mais si un administrateur exprime un désaccord avec une décision susceptible de mettre en cause la responsabilité du CA et qu'il l'a acté dans le procès-verbal, il peut se désolidariser de cette décision.



#### CONSEIL :

toute remarque importante d'un administrateur lors d'une réunion doit figurer dans le procès-verbal.

### 3.4. DEVOIR DE PRUDENCE ET DE DILIGENCE

Globalement, on attend des administrateurs qu'ils exercent leur mandat du mieux possible et qu'ils respectent le devoir général de prudence. Il s'agit ici d'une obligation de moyen et non de résultat. Les administrateurs doivent pouvoir démontrer qu'ils ont respecté leurs différents devoirs et qu'ils ont été proactifs, attentifs et raisonnables comme l'aurait fait un administrateur normalement prudent et diligent placé dans les mêmes circonstances.

C'est d'ailleurs sur cette base que le juge déterminera s'il y a eu une faute de la part des administrateurs lorsque leur responsabilité est mise en cause. Est-ce qu'un administrateur normalement prudent et diligent placé dans les mêmes circonstances aurait raisonnablement pris cette décision/ posé cet acte/se serait abstenu ? On estime qu'une certaine marge d'appréciation est laissée aux administrateurs (voir point 10.3).

## 3.5. OBLIGATIONS LÉGALES ET STATUTAIRES

Les administrateurs ne peuvent ignorer les règles en vigueur relatives à leur mandat et à la société. Ils doivent s'assurer que les dispositions **légales et réglementaires** et les règles de fonctionnement de la société (**statuts, règlement d'ordre intérieur...**) soient respectées.

Ils ne perdront pas de vue les différentes obligations qui incombent à la société, notamment sur le plan social et fiscal.

## 3.6. DEVOIR D'ASSISTER AUX RÉUNIONS DU CA

L'administrateur doit être actif et s'investir, et sa proactivité commence évidemment par sa présence aux réunions du CA. On n'accepte pas un mandat d'administrateur pour le simple statut, il faut se rendre disponible. L'absence à une réunion du CA peut constituer une faute.

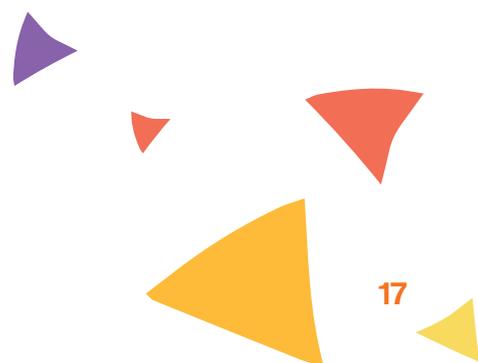
Si un administrateur n'est pas engagé et n'assiste à aucun conseil, il est d'ailleurs possible de prévoir une sanction, comme son exclusion. Après x absences injustifiées, le remplacement pourrait être envisagé.

## 3.7. DEVOIR DE S'INFORMER

En plus d'être présent aux réunions, l'administrateur doit pouvoir y participer et doit donc arriver préparé et informé. Les administrateurs ont un droit à l'information, mais tout administrateur normalement prudent et diligent doit s'informer régulièrement sur la vie de la coopérative et ses évolutions. L'information est primordiale pour pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause. Son droit individuel d'investigation est d'ailleurs là pour cela, afin que chaque administrateur puisse accéder à toutes les informations et se faire son propre avis.

## 3.8. DEVOIR DE SURVEILLANCE

Comme nous le verrons dans le point 4, le conseil d'administration peut déléguer une partie de ses missions afin de faciliter son action. C'est le cas notamment pour la gestion journalière et la représentation de la société. Certains mandats spéciaux peuvent également être confiés.



Quoiqu'il en soit, les personnes qui ont reçu certains pouvoirs agissent sous la surveillance du CA. « *L'organe d'administration qui a désigné l'organe de gestion journalière est chargé de la surveillance de celui-ci* » (art 9 :10 CSA).

Pourquoi ce devoir de surveillance est-il si important ? Même s'ils ont confié le mandat à certaines personnes de poser certains actes ou décisions pour le compte de la société, les administrateurs restent responsables de la gestion de la société, et ne peuvent donc se désintéresser de la manière dont de tels délégués vont assumer leur mandat. Le conseil d'administration reste responsable des actions entreprises par les personnes agissant en délégation du CA. On attend d'ailleurs des administrateurs un contrôle suffisant sur ces délégations, faute de quoi ils pourraient voir leur responsabilité personnelle mise en cause pour faute de gestion.

Cela signifie également que le CA se doit d'être suffisamment clair dans les pouvoirs qu'ils délèguent et dans ses instructions pour éviter tout problème d'interprétation et de non-respect des limites des pouvoirs.

La mise en place d'un système de contrôle efficace est donc plus que nécessaire.

### 3.9. DEVOIR DE DISCRÉTION ET DE SOLIDARITÉ

Le mandat d'administrateur n'est pas une fonction soumise au secret professionnel. On attend toutefois d'un administrateur qu'il fasse preuve de discrétion par rapport aux informations qu'il reçoit et aux décisions valablement prises. Même si la loi ne l'impose pas explicitement, on considère qu'il s'agit d'un corollaire au droit à l'information. « *Pour que la société puisse garder la maîtrise des informations qu'elle possède, il faut que les membres des organes soient tenus au silence sur les informations qu'ils apprennent en cette qualité* »<sup>2</sup>.

Par exemple, l'administrateur s'abstient de faire des déclarations inopportunes. Si un administrateur ne respecte pas ce devoir de discrétion, sa responsabilité personnelle pourrait être mise en cause.

Il y a évidemment certaines informations relatives aux affaires de la société qui doivent être communiquées. Il peut s'agir d'obligations légales d'informations, par exemple les comptes de la société.

Nous avons vu que l'administrateur peut exprimer son désaccord. Par contre, une fois les décisions valablement prises, l'administrateur est tenu de faire preuve de solidarité et ne peut pas tenter de décrédibiliser les décisions. Il ne peut par exemple que difficilement se désolidariser d'une décision qui n'est pas dommageable, avec laquelle il n'est pas d'accord pour une simple différence d'opinions.

Tout administrateur se doit de défendre la position du conseil d'administration sur la stratégie et les politiques de la coopérative.

---

<sup>2</sup> H. CULOT, « Administrateur et secret : le droit de savoir et le devoir de discrétion », in Vincent CASSIERS et Steve GILSON (coord.), *L'entreprise et le secret*, Bruxelles, Larcier, 2014, p. 176.

# 4. POUVOIRS

Pour poursuivre l'intérêt de la société, le conseil d'administration possède un grand nombre de compétences.

« *Chaque administrateur a le pouvoir d'accomplir tous les **actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale*** » (6 :61 §1 CSA). Le conseil d'administration dispose des compétences résiduelles et c'est lui qui est compétent pour la gestion et la représentation de la société.

En bref, il accomplit tout ce que l'assemblée générale ne fait pas. C'est la raison pour laquelle il faut être au clair avec les compétences de l'AG :

- soit vous contentez des compétences légales
- soit vous prévoyez des compétences supplémentaires, mais attention aux restrictions apportées aux compétences du CA\*).

On évite d'inscrire dans les statuts une longue liste énumérant les compétences du conseil d'administration.

Outre les pouvoirs résiduels, la loi confie expressément au conseil d'administration plusieurs missions :

- Il a le pouvoir de convoquer l'assemblée générale
- Il tient le registre des associés
- Il est responsable de la préparation des comptes et des budgets

## 4.1. POUVOIR DE GESTION

### → Gestion journalière – Délégation de la gestion journalière

Une grande partie des pouvoirs du CA concerne la gestion quotidienne de la société. Mais s'il fallait convoquer le conseil d'administration chaque fois qu'une décision devait être prise, notamment dans l'urgence, la gestion de la société serait bien compliquée. C'est pourquoi une délégation de la gestion journalière est autorisée, soit à un administrateur qui deviendrait *administrateur délégué*, soit à une personne qui n'est pas administrateur (le directeur, par exemple) et qui serait *déléguée à la gestion journalière*.

La gestion journalière peut aussi être confiée à plusieurs personnes selon les besoins. Dans ce cas, il faudra déterminer et préciser dans les statuts si chaque délégué peut agir seul, conjointement ou collégalement.

« *La gestion journalière comprend aussi bien les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société que les actes et les décisions qui, soit en raison de leur intérêt mineur qu'ils représentent soit en raison de leur caractère urgent, ne justifient pas l'intervention de l'organe d'administration* » (art. 6 : 67, al.2 CSA).

Alors que la personne chargée de la gestion journalière intervient dans les actes quotidiens, les actes d'intérêt mineur ou les actes urgents, le conseil d'administration s'occupe des questions plus importantes qui concernent la personne morale. S'il faut acheter des matières premières, conclure un contrat d'assurance, gérer le personnel et contrôler l'exécution de ses tâches, ... cela relève bien de la gestion journalière. Par contre, pour recruter ou licencier du personnel, pour faire un emprunt, pour convoquer l'AG, c'est l'organe le conseil d'administration qui est compétent.

## 4.2. POUVOIR DE REPRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Les administrateurs agissent au nom de la société et dans les limites de leur pouvoir de représentation. Il convient de bien distinguer le pouvoir de gestion du pouvoir de représentation. Le pouvoir de gestion, c'est le pouvoir de décider un certain nombre de choses concernant la gestion de la société. Le pouvoir de représentation, c'est le pouvoir d'agir vis-à-vis de l'extérieur de la société au nom de celle-ci pour, par exemple, signer un contrat, effectuer une démarche administrative, intenter un procès, etc.

« *Chaque administrateur ou, en cas d'organe d'administration collégial, l'organe d'administration représente la société à l'égard des tiers, en ce compris la représentation en justice* ». (6 :61 §2 CSA)  
Le conseil d'administration a donc le pouvoir de représenter la société notamment lorsqu'il y a une poursuite en justice ou lors d'un achat d'un bien immobilier devant le notaire.

### → Délégation de la représentation générale de la société

Pour faciliter les choses et éviter d'avoir besoin de la signature de tous les administrateurs pour poser un acte, les statuts peuvent prévoir des représentants généraux : un ou plusieurs administrateurs, agissant seuls ou conjointement.

Une telle délégation de la représentation générale de la société est opposable aux tiers, à condition de prévoir une clause dans les statuts qui la permet et de respecter les exigences de publicité.

Cela signifie que dès que ces représentants signent un acte, cet acte est considéré comme avoir été posé par la société.

Pour éviter de devoir modifier les statuts chaque fois qu'un mandat prend fin, il est **déconseillé de nommer** dans une clause statutaire les administrateurs "représentants généraux". Il suffit généralement de déterminer le nombre d'administrateurs devant apposer leur signature afin d'engager la coopérative, en précisant s'ils exercent leurs pouvoirs individuellement ou conjointement. Par exemple :

« *La société est valablement représentée à l'égard des tiers, en ce compris aux actes authentiques et devant toute instance ou juridiction judiciaire ou administrative, par :*

- *par deux administrateurs agissant conjointement,*
- *un administrateur délégué ou encore un délégué à la gestion journalière, dans la limite de leurs pouvoirs respectifs* ».

Revenons sur la distinction entre pouvoir de décision et pouvoir de représentation. Si un administrateur est investi du pouvoir de représentation et qu'il signe un acte – un contrat d'achat d'une voiture par exemple –, alors que le conseil d'administration dans son ensemble ne l'a pas décidé et l'estime inopportun, la société sera néanmoins liée, car le vendeur a traité avec quelqu'un qui a le pouvoir de représenter la société (sauf si l'on peut prouver qu'il est de mauvaise foi et qu'il



savait, par exemple, que le conseil d'administration avait refusé expressément cette acquisition). Évidemment, la société pourra se retourner contre l'administrateur en question. À l'inverse, si le conseil d'administration prend une décision – faire appel d'un jugement par exemple –, et qu'un administrateur qui ne jouit pas d'une délégation de pouvoir signe l'acte d'appel, cet acte pourra être déclaré nul par défaut de pouvoir (voyez toutefois plus bas - 6.1. - le cas particulier d'un conseil d'administration fonctionnant statutairement de manière dite non collégiale).

### 4.3. INOPPOSABILITÉ DES LIMITATIONS AU POUVOIR DE REPRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET D'UNE RÉPARTITION DES TÂCHES

Rien ne vous empêche d'apporter des restrictions aux compétences du CA, et de répartir des rôles ou des tâches entre les administrateurs, mais sachez que si ces règles sont applicables en interne, elles ne seront pas opposables aux tiers (en externe), même si ces informations sont publiées. Il s'agit d'une sécurité pour les tiers. On a estimé que les tiers n'étaient pas supposés connaître toutes les règles de fonctionnement interne de la société.

Par exemple, l'approbation du règlement d'ordre intérieur ou l'engagement ou le licenciement du personnel sont, par défaut, des compétences du CA. Vous pourriez décider de les assigner à l'assemblée générale. Ces limitations aux compétences du CA sont tout à fait valables en interne, mais elles ne seront pas opposables aux tiers.

Par contre, si les aménagements statutaires ne sont pas respectés, des mesures en interne sont tout à fait possibles. Par exemple, vous pouvez prévoir des restrictions au pouvoir de représentation du CA, tel que « *ils ne peuvent exercer d'actes juridiques liés à la représentation de la société lors de l'achat ou la vente de biens immobiliers ni à la prise d'une hypothèque, sans l'autorisation de l'assemblée générale* ». Si les administrateurs ont agi sans l'autorisation de l'AG, par exemple, en achetant un immeuble au nom de la société et que cet achat est préjudiciable à la société, la responsabilité interne de(s) l'administrateur(s) concerné(s) peut être engagée. Mais, ces restrictions ne sont pas opposables au tiers, en l'espèce au vendeur et l'acte reste valable à son égard.

Cela vaut également si vous prévoyez des limites quantitatives : « *La société sera valablement engagée par deux administrateurs agissant conjointement, pour tous les actes d'un montant inférieur à ... €* ». Si deux administrateurs ont posé conjointement un acte d'une valeur supérieure à ce montant, on considère que la société sera valablement engagée. Seule la société pourra ensuite se retourner contre ces administrateurs qui ont agi en méconnaissant les règles internes.

Il en va de même pour la répartition des tâches entre les administrateurs. Par exemple, si vous attribuez le rôle de trésorier à l'un d'eux, si ce dernier commet une erreur dans le paiement des impôts, le trésorier ne sera pas le seul responsable à l'égard de l'administration fiscale. Celle-ci pourrait se retourner contre l'ensemble du CA. Par contre, une action en interne peut être entreprise par le CA à l'encontre du trésorier.

**Attention** : Comme nous l'avons dit, l'organe de délégation de la gestion journalière et les représentants généraux sont une émanation du conseil d'administration. Cette délégation reste donc sous la responsabilité du CA. Il doit donc la contrôler et assurer la bonne exécution des tâches. Le manque de contrôle de la part du CA peut constituer une faute de gestion susceptible d'engager la responsabilité personnelle des administrateurs.

## 4.4. MANDATS SPÉCIAUX ET COMITÉS

Le conseil d'administration a également la possibilité d'accorder des mandats spéciaux, à des tiers ou non, pour l'accomplissement de missions bien précises. Il peut, par exemple, charger une personne de l'achat d'un bien, ou pour siéger au nom de la société dans une autre entreprise. Il peut également être question d'un secrétariat social ou encore d'un comptable ayant reçu mandat du CA.

Certaines personnes mandatées peuvent éventuellement être rassemblées au sein d'un « comité » pour poser certains actes ou d'adopter certaines décisions pour le compte de la société. La constitution de comités se fait souvent lorsque la coopérative s'agrandit et compte un nombre important de coopérateurs. Ils permettent de faciliter les choses. Il peut s'agir d'un comité de direction, d'un comité d'éthique, d'un comité d'audit, comité stratégique, etc.

Il s'agit bien de mandats particuliers, c'est-à-dire portant sur un acte précis ou un certain type d'acte. On ne peut déléguer à un tel comité tout un domaine de compétence relevant normalement du pouvoir de l'organe d'administration. De tels mandats ne peuvent être conçus que de manière limitée.

Mais, encore une fois, ces comités restent une émanation du conseil d'administration. Le conseil d'administration reste responsable de cette délégation.



# 5

## QUALITÉS ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

### 5.1. COMPÉTENCES

Mais comment choisir ses administrateurs ? Quelles qualités et compétences doivent-ils avoir ? Nous avons demandé l'avis à plusieurs coopératives et différentes qualités/compétences ont été citées.

#### → Partage des valeurs de l'entreprise

La première chose à laquelle un administrateur doit satisfaire, c'est son adhésion forte aux valeurs de la coopérative. Il est primordial que les administrateurs adhèrent aux valeurs et à la culture de la société coopérative pour laquelle ils vont travailler. Il peut d'ailleurs s'agir d'une condition préalable à l'entrée en fonction.

#### → La motivation

En second temps, il ressort des témoignages qu'avant d'avoir des compétences spécifiques, la motivation et l'envie de faire partie de l'aventure sont essentiels. L'engagement est également un élément déterminant. On attend des administrateurs qu'ils soient impliqués et dévoués.

#### → La vision et la compréhension du modèle coopératif

La vision et la compréhension du modèle coopératif semblent importantes lorsqu'on veut devenir administrateur d'une coopérative. Certains parlent de « *fibre coopérative et/ou sociale* ».

#### → Compétence de base de gestion

Certains domaines d'expertise peuvent être utiles au sein du CA, notamment pour compléter ceux des gestionnaires de la coopérative. Par exemple, un juriste, un comptable, un entrepreneur, un travailleur social/un syndicaliste.

#### → Complémentarité

On voit finalement que tout le monde n'est pas familier avec les aspects financiers, comme la lecture des comptes, les tableaux de trésorerie, le budget. Souvent, il y a quelques personnes plus expérimentées, qui ont des compétences plus avancées que d'autres (un comptable par exemple). Ces personnes sont généralement en charge des aspects plus techniques et prennent le temps de les expliquer aux autres, voire de les former un peu.

*« Je suis en charge des finances, et passe beaucoup de temps à expliquer aux collègues administrateurs, mais aussi dans le comité de direction / comité de pilotage et aussi à l'AG. Nous faisons des vidéos explicatives des comptes. »*

Les administrateurs doivent finalement avoir des compétences variées (RH, gestion, communication, finance, dynamique de groupe). La complémentarité est donc nécessaire au sein du CA. Ce qui importe surtout, c'est que chacun soit au moins capable de comprendre de quoi on parle lors des conseils et qu'il puisse voter en connaissance de cause.

Compréhension des enjeux (business et sociétaux) avec aussi une expérience utile.

On observe que les administrateurs passent du temps pour que tout soit bien clair pour tout le monde.

*« Tout le monde se débrouille mais avec un niveau de maîtrise qui n'est pas le même. Faut voir où on met la barre. En général, au niveau du CA, on va pas très loin dans la technique financière, on laisse ça à la comptable et à la trésorière. »*

## 5.2. QUALITÉS

### → Qualités humaines / Sens du collectif

L'administrateur qui accepte ce mandat doit être en mesure d'interagir avec les autres membres du CA, mais également avec les autres parties prenantes.





L'administrateur doit être sensible aux questions relationnelles et communicationnelles. Même si quelqu'un paraît très compétent techniquement, s'il ne correspond pas humainement à ce que l'organisation souhaite en termes de relation humaine et de relation de travail, cela risque de ne pas fonctionner. Il doit faire preuve de respect et de bienveillance. Un certain goût pour le travail d'équipe et la flexibilité sont donc souvent privilégiés.



L'administrateur est à l'écoute et ne doit pas avoir trop d'égo. Il faut être tourné vers les autres, vers l'extérieur, sans être constamment dans une démarche de « *j'ai raison et je vais vous convaincre* ».

### → Intérêt de la société

Les administrateurs doivent toujours privilégier les intérêts de la société, en laissant de côté leurs propres intérêts ou ceux des tiers. On attend d'eux qu'ils se comportent de manière raisonnable et qu'ils prennent des décisions dans l'intérêt de la société. Quand on est administrateur, on est au service de la coopérative.

### → Indépendance

On attend d'un administrateur qu'il agisse en toute indépendance. Il est libre et il évite de se faire influencer par des pressions extérieures ou par ses propres intérêts.

### → Ouverture d'esprit

L'ouverture d'esprit est une des qualités qui ressort assez souvent des témoignages. "Il faut également savoir se remettre en question"

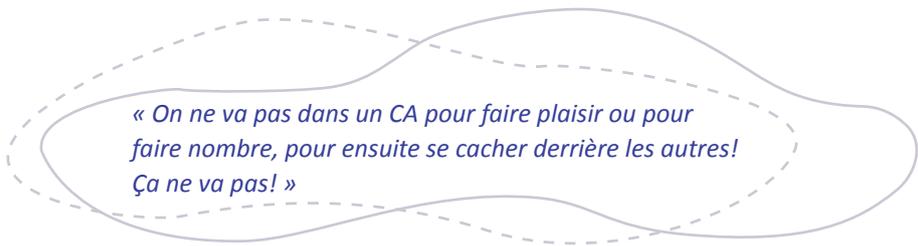
### → Proactivité - Régularité - Fiabilité

Parmi les qualités requises, l'aptitude à proposer et à être proactif est nécessaire dans un conseil d'administration. L'administrateur doit s'intéresser aux activités de la coopérative.

Nous verrons que les administrateurs peuvent avoir une responsabilité solidaire et qu'un administrateur est engagé par les décisions prises par le CA, même s'il était absent au moment où la décision a été prise. C'est la raison pour laquelle un administrateur doit faire preuve de proactivité.

En plus d'être présent aux conseils, l'administrateur doit être bien à sa place, être conscient de ses responsabilités et être prêt à les prendre.

Il arrive dans certains conseils qu'un administrateur dise "Je ne sais pas, je vous fais confiance". Ce n'est pas ce qu'on attend de lui. Il doit savoir se positionner et s'il n'a pas les informations suffisantes pour le faire, il doit exiger de les obtenir. Un administrateur doit oser s'affirmer.



*« On ne va pas dans un CA pour faire plaisir ou pour faire nombre, pour ensuite se cacher derrière les autres! Ça ne va pas! »*



# EXERCICE DU MANDAT

## 6.1. MODE DE GOUVERNANCE : COLLÉGIAL OU NON COLLÉGIAL

Dans l'hypothèse où il y a plusieurs administrateurs, il faut décider si le conseil d'administration fonctionnera en collège ou non : chaque décision devra être prise par l'ensemble du conseil, en collège ou, au contraire, chaque membre sera autonome et aura un pouvoir de décision individuel ?

L'étendue des pouvoirs des administrateurs et les modalités d'exercice de ces derniers soit séparément, soit conjointement, soit en collège doivent impérativement être indiquées dans les statuts de la société.

### COLLÉGIALITÉ

Le principe du collège signifie qu'une décision doit être traitée, délibérée et prise en conseil d'administration (en collège). **Un administrateur individuellement n'a aucun pouvoir.** Il ne peut, à lui seul, prendre une décision, à moins que des compétences particulières lui aient été attribuées par l'ensemble du conseil d'administration dans les statuts. Ils ont un pouvoir de gestion collégiale. C'est comme si le CA était un seul homme. Ils prennent les **décisions ensemble** et doivent donc voter.

La collégialité implique également que des discussions et des débats doivent pouvoir avoir lieu "en direct" et que chaque administrateur soit en mesure d'exprimer son point de vue. Il découle de cette collégialité un **devoir de solidarité** envers les décisions du CA prises collégialement. L'administrateur peut ne pas être d'accord avec certaines décisions, avoir une opinion divergente, mais ce n'est que dans des **cas exceptionnels, notamment lorsqu'il y a un risque de dommage, qu'il peut se désolidariser** de la décision. Il faut penser à la réalisation du but social.

Cela signifie qu'en principe la signature de tous les administrateurs est requise pour engager valablement la coopérative. Pour faciliter les choses, nous avons vu que les statuts peuvent **conférer le pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres** du conseil, agissant en tant que représentants généraux, individuellement ou conjointement.

On ne peut déroger à cette collégialité que pour la représentation de la société (sphère externe), mais pas pour les prises de décisions (sphère interne).

### NON-COLLÉGIALITÉ

Alors qu'en cas d'absence de collégialité, tous les administrateurs ont tous les pouvoirs du CA de **manière individuelle** et ne doivent pas passer par un vote pour prendre une décision. Ils peuvent donc prendre des décisions seuls. Mais c'est très rare en pratique!

## 6.2. RÉUNIONS

### → Fréquence

Le conseil d'administration est un organe délibérant, ses décisions ne sont prises qu'après délibérations. Il doit donc se réunir pour délibérer.

Généralement, on prévoit que le conseil d'administration se réunit sur convocation du président « **aussi souvent que l'intérêt social l'exige** » ou lorsque x membres au moins le requièrent. La fréquence et les raisons des réunions d'un CA diffèrent d'une coopérative à une autre, en fonction de son intérêt social, de la période et du stade dans lesquels la société se trouve (lancement, croissance, stabilisation, crise,...). Aucune exigence n'est imposée par la loi, mais les réunions sont indispensables pour l'intérêt de la société. Il faut au moins un conseil d'administration par an pour organiser l'assemblée générale ordinaire.

#### Partage d'expérience :

On observe que le nombre de CA va dépendre **des besoins** de chaque coopérative. La plupart des conseils d'administration qui ont témoigné se réunissent environ **tous les deux mois (6 fois par an)**. Cela semble une fréquence idéale **en temps normal**. Certains CA se réunissent moins régulièrement, mais ils font tous **minimum 4 conseils par an**.

Par contre, en période de crise ou lorsque la croissance de la coopérative le justifie, le nombre de CA/an peut aller jusqu'à 10.

Évidemment, en cas d'urgence ou pour des questions précises, le CA peut se réunir rapidement, en essayant de convoquer les administrateurs le plus tôt possible avant la réunion pour réunir le maximum de personnes.

### → Convocation et procuration

Avant chaque réunion, les administrateurs reçoivent une convocation reprenant généralement l'ordre du jour et les rapports nécessaires à la réunion. Celle-ci peut être envoyée par voie postale ou par voie électronique.

Aucun délai de convocation n'est imposé par la loi, mais on recommande généralement d'envoyer la convocation **minimum 5 jours avant la tenue du conseil**, sauf dans les cas d'extrême urgence qui peuvent être justifiés dans le procès-verbal.

Comme dit précédemment, les administrateurs doivent être actifs et participer aux réunions du CA, au risque d'être sanctionnés après plusieurs absences injustifiées. Une absence peut toutefois arriver, il est alors possible de prévoir qu'un administrateur puisse se faire représenter par un autre administrateur en lui donnant une procuration. Généralement, aucun administrateur ne peut représenter plus d'un de ses collègues.

## → Ordre du jour

Il faut savoir que le CA n'est pas une réunion de travail : il est important de bien préparer la réunion à l'avance et que chacun dispose des données utiles pour participer utilement à la réunion du conseil. Sauf impossibilité ou urgence, on transmettra les documents nécessaires avant la réunion afin de permettre aux administrateurs d'en prendre connaissance et de les analyser avant la discussion et la prise de décision éventuelle. Le président dresse l'ordre du jour qui sera envoyé dans la convocation.

En principe, chaque point de l'ordre du jour est traité et les administrateurs prennent le temps de discuter et de « voter » ceux qui appellent une décision. Les débats ont toute leur importance dans cet organe délibératif.

En général, les points non-inscrits à l'ordre du jour ne sont pas délibérés, sauf avec l'accord unanime des membres du CA ou pour une situation urgente.

On attend des administrateurs une réelle participation active lors des réunions et des débats. Cela signifie que les administrateurs doivent arriver préparés aux réunions.

Les sujets des réunions varient en fonction de l'évolution de l'entreprise. Ils font généralement un état des lieux de la situation opérationnelle et discutent des projets en cours.

### Voici des exemples de sujets abordés lors de CA :

- La stratégie (court, moyen, long terme)
- Aspects financiers : bilan, comptes, budget
- Préparation de l'AG
- La gouvernance et les statuts de la société
- L'objet social
- Les ressources humaines
- Investissements
- Fournisseurs
- Partenariats



## → Quorum, majorité et modalités de vote

Par défaut, la loi prévoit que les décisions du conseil d'administration ne peuvent être valablement prises que si la moitié des membres est présente et ne sont adoptées que si elles emportent plus de 50% des voix (majorité absolue).

Les statuts peuvent toutefois y déroger et fixer d'autres règles de quorum et de majorité, en prévoyant éventuellement une règle générale et des exceptions. Par exemple :

*« Le conseil d'administration ne délibère valablement que lorsque la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. À défaut, une nouvelle convocation sera envoyée, indiquant que le quorum n'a pas été atteint. Lors de cette seconde séance, les décisions seront valablement prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité simple des administrateurs présents ou représentés. En cas de parité, la proposition est rejetée. Toutefois, les décisions suivantes sont prises à la majorité des trois quarts : ... »*

Et si un membre est **personnellement concerné** par une décision, **il se retire du vote**. Voir plus loin, il y a toute une partie sur la situation de conflit d'intérêts.

### Partage d'expérience :

Mais en fin de compte, on voit que dans beaucoup de conseils d'administration, la prise de décision se fait par **consentement**. Il semblerait qu'il y ait peu de sujets à tension et que les administrateurs sont rarement en désaccord. Ils prennent le temps de discuter, de **dépasser les blocages**, s'il y en a, pour arriver à rendre la proposition acceptable aux yeux de tous.

S'il est impossible de lever les objections, certains recourent tout de même au vote selon les règles prévues dans leurs statuts. D'autres pensent qu'il ne faut pas pousser la discussion et que si les administrateurs ne tombent pas d'accord, c'est que le fruit n'est pas encore mûr et qu'il faut reporter ce point.



### CONSEIL :

les outils de **l'intelligence collective** peuvent être utiles pour favoriser la prise de décision par consentement, afin de faire évoluer la proposition. L'idéal est d'avoir dans le CA un facilitateur pour animer le processus et favoriser la discussion ; souvent c'est le président qui joue ce rôle.

Il y a donc peu de votes formels en conseil d'administration. Et si les coopératives passent par un vote, leur CA procède souvent à main levée.

Enfin, il existe également la possibilité pour le CA de prendre des résolutions écrites. La loi autorise cette prise de décisions par écrit, à condition qu'elles soient prises à l'unanimité et sauf dans les cas où les statuts excluent cette possibilité. Si vous pensez que votre CA ne devrait pas prendre ses décisions ou certaines d'entre elles par écrit, sans se réunir, il faut le mentionner dans vos statuts.

## → Formalités

La rédaction et la signature des **procès-verbaux** des réunions des CA doivent être assurées. Un administrateur ou quelqu'un d'externe au CA (le secrétaire de séance) est chargé de cette tâche. Il est en effet de bonne gouvernance de disposer de procès-verbaux qui résument succinctement les propositions et les interventions de chacun, mais surtout qui actent de manière précise les décisions prises. Ces procès-verbaux sont approuvés lors de la réunion suivante et signés par le secrétaire et par le président et/ou par d'autres administrateurs. Ils mentionnent la liste des présences et représentations. Ils sont conservés dans un registre.

Toutes ces formalités ne sont pas obligatoires légalement, mais elles sont fortement recommandées afin de documenter ce qui se dit, surtout ce qui se décide, et de disposer, tant entre administrateurs que par rapport à la société (et son assemblée générale) que vis-à-vis de tiers, de la preuve des positions et des décisions.

Précisons encore que, lorsqu'une ou plusieurs décisions doivent faire l'objet d'une publication (par exemple une décision de nomination d'un administrateur délégué), il est recommandé de rédiger le procès-verbal et de le faire approuver sur-le-champ, de manière à pouvoir procéder à la publication en disposant de la preuve certaine de la décision prise.

## 6.3. TÂCHES

Avant d'accepter la fonction d'administrateur, il faut veiller à s'informer sur les tâches et les implications d'un tel mandat et s'assurer d'avoir suffisamment de temps à accorder pour remplir sa mission.

Le mandat d'administrateur concerne toute une série de domaines : que ce soit la stratégie de l'entreprise, la gestion financière (arrêt des comptes et du bilan), ou encore la gestion des ressources humaines.

### → Stratégie

Les administrateurs suivent l'activité de la coopérative et sont chargés de la gestion stratégique. Ils définissent la stratégie et travaillent sur des objectifs à court, moyen et long terme. Il assure et vérifie le déploiement de la stratégie visant à réaliser la mission de la coopérative.

### → Risques et aspects financiers

C'est le conseil d'administration qui établit les comptes annuels et le rapport de gestion qui seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire. Ces comptes doivent être communiqués aux membres au plus tard **15 jours** avant la réunion de l'assemblée générale ordinaire, et soumis au vote de celle-ci pour approbation. Ces comptes annuels comprennent le bilan, le compte des résultats ainsi que l'annexe.

**Ces comptes devront également être déposés** à la Centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique (BNB) dans les **sept mois** après la date de clôture de votre exercice comptable.

L'élaboration du budget prévisionnel fait également partie des tâches du CA qui fera également l'objet d'un vote par l'AG. Il ne s'agit toutefois pas d'obligations légales.

Il y a des temps de réflexion sur la **rentabilité, la solvabilité et la continuité** de la coopérative. Le CA doit **identifier et gérer les risques** et réagir en cas de dysfonctionnement.

Il peut aussi être question de **grandes décisions d'investissement**, de décisions d'achat ou de vente de biens ou de contrat de location portant sur des biens mobiliers ou immobiliers, sur des travaux d'aménagement ou de construction, etc..

**La conscience du risque** doit être présente quand il y a des décisions à prendre. Il faut rester prudent, mais cela ne veut pas dire ne pas prendre de risque. L'important est de toujours mesurer la prise de risques. Certains adoptent en interne une posture de gestion prudente et sécuritaire, pour éviter des situations critiques d'un point de vue des finances ou de la gouvernance de l'entreprise.

La clé est encore d'avoir une **communication transparente et régulière avec les coopérateurs et l'équipe interne**.

### Partage d'expérience :

Le CA d'une coopérative qui était encore au commencement réalisait que le capital fondait et que les parts perdaient déjà de leur valeur. Les administrateurs ne se sentaient pas à l'aise par rapport à toutes les personnes qui avaient fait confiance au projet. Ils ont donc rapidement convoqué une assemblée générale extraordinaire en posant clairement la question : est-ce qu'on arrête ou est-ce qu'on continue l'activité, on va de l'avant et on s'endette ?

Ne jamais oublier qu'on **n'est pas tout seul**. L'AG, ce n'est pas juste quelque chose de formel une fois par an, il faut être transparent, communiquer et prendre des décisions qui reflètent la volonté des coopérateurs. Dès qu'il y a un doute ou un risque important, il ne faut pas hésiter à convoquer l'AG. Le CA doit être conscient des **limites de son pouvoir**.

Avant toute prise de décision, n'oubliez pas également de vous renseigner adéquatement. S'il faut faire appel à des conseils extérieurs, avocats, comptables, fiscalistes, le CA ne doit pas hésiter. Par exemple : en cas de vente d'un bien immobilier, il peut recourir à un expert pour procéder à l'évaluation.

### → Ressources humaines

La question des ressources humaines peut également être abordée en conseil d'administration pour parler des besoins en RH, du recrutement, des profils recherchés, de la motivation des équipes, de leurs compétences, besoin en formation, etc.

### → Gouvernance

Ils sont également amenés à prendre des décisions sur le fonctionnement et la gouvernance de la coopérative.

### → Justice

Le CA est également compétent en termes de contentieux judiciaire. En cas de litige, la question de la représentation en justice doit être réglée par les statuts ou par une décision ad hoc.

## → Interaction avec les coopérateurs et les autres parties prenantes

Chaque année, le conseil d'administration doit convoquer l'Assemblée générale ordinaire, laquelle doit avoir lieu dans les **6 mois** de la clôture de l'exercice. Le conseil d'administration doit adresser la convocation aux associés ainsi qu'aux membres du CA, avec l'ordre du jour, au moins **15 jours** avant la date de l'AG (ce délai peut être allongé par les statuts ou le règlement d'ordre intérieur). Le CA doit donc être attentif aux délais.

Cette AG est l'occasion pour le CA d'interagir avec les coopérateurs, de leur donner une vue d'ensemble de la vie de la société et principalement de présenter les comptes annuels de l'exercice comptable passé et le budget prévisionnel.

Outre, la présentation des comptes annuels et du budget prévisionnel, on attend du conseil d'administration qu'il établisse et présente un rapport de gestion à l'AG. La loi précise les informations qui doivent figurer dans ce rapport :

- un exposé fidèle sur l'évolution et les résultats des affaires et la situation de la société, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée;
- des données sur les événements importants survenus après la clôture de l'exercice;
- des indications sur les circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société, pour autant que ces indications ne soient pas de nature à porter gravement préjudice à la société;
- des indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement;
- des indications relatives à l'existence de succursales de la société;
- au cas où le bilan fait apparaître une perte reportée ou le compte de résultat fait apparaître pendant deux exercices successifs une perte de l'exercice, une justification de l'application des règles comptables de continuité;



- le cas échéant, informations diverses prévues par le code des sociétés et des associations :
  - > apport sur l'émission d'actions nouvelles au cours de l'exercice précédent,
  - > rapport sur les apports en nature effectués (y compris en cas d'AGE),
  - > rapport sur les demandes de démission intervenues,
  - > rapport sur le nombre d'actions en circulation par classe,
  - > rapport sur les conflits d'intérêts survenus au CA,
  - > rapport sur les distributions (dividendes ou ristournes) ou remboursements d'actions proposés,
  - > rapport sur le financement par la coopérative de l'acquisition de parts par un tiers,
  - > rapport en cas de sonnette d'alarme.

**Précision en cas d'agrément :** Si vous êtes administrateurs d'une société coopérative agréée CNC, sachez que le CA doit également établir un « rapport spécial CNC » pour l'AG ordinaire, qui devra être transmis au SPF Économie, à sa demande, dans le cadre du contrôle des conditions d'agrément. Il en va de même pour les sociétés coopératives agréées entreprises sociales, le CA est responsable de réaliser un rapport spécial qui doit contenir certaines mentions (les demandes de sortie, la manière dont le CA contrôle l'application des conditions d'agrément, les activités réalisées pour atteindre l'objet social et les moyens mis en œuvre par la coopérative).

### Partage d'expérience :

Outre les assemblées générales, les interactions avec les coopérateurs sont occasionnelles. Certains envoient des newsletters à leurs coopérateurs et au grand public, ainsi que des bulletins d'informations réservés aux coopérateurs.

Certaines activités et événements sont également organisés pour les coopérateurs, tels que des soirées, des réunions, des forums, des dégustations (dans l'alimentation).

L'interaction avec les coopérateurs se fait également à travers des groupes de travail dans lesquels les coopérateurs sont présents et qui se réunissent pour réfléchir ensemble sur certaines thématiques et enjeux.

### → Contrôle et soutien

Le conseil d'administration **challenge et contrôle** les actions menées par le gestionnaire, mais propose également **son soutien**.

Le gestionnaire opérationnel doit sentir que son pouvoir a des limites et de la même façon, il doit sentir qu'une partie du pouvoir est entre les mains du CA. Ils doivent pouvoir compter sur ce CA. Le CA peut profiter du fait d'avoir parfois plus de **recul** par rapport à certaines situations du quotidien.

*« S'il traverse une situation difficile, qu'il ne sait pas comment réagir et qu'il a besoin d'en parler, le gestionnaire doit pouvoir m'appeler. Je n'ai pas nécessairement de solution miracle, la réponse n'est pas de lui dire que faire et comment le faire, mais la capacité d'écoute très importante et la possibilité de réfléchir avec lui. »*

## 6.4. RÉPARTITION DES FONCTIONS

### Partage d'expérience :

Après avoir interrogé plusieurs coopératives, on voit que dans la majorité des cas, la répartition des tâches entre les administrateurs n'est pas officielle, mais **plutôt implicite**. Elle se fait de façon ponctuelle et les tâches sont partagées **selon les compétences, les affinités et les intérêts de chacun**.

Dans quelques sociétés, les rôles de chacun sont clairement définis : le rôle de président, trésorier, secrétaire, responsable RH, ... Certains ont même établi un registre des compétences du CA pour répartir les rôles de façon structurée.

## 6.5. TEMPS DE TRAVAIL

Le temps de travail pour les membres d'un conseil d'administration d'une société coopérative varie d'une coopérative à une autre, de la période, de la répartition des tâches entre eux et de l'implication de chacun.

### Partage d'expérience :

Nous avons demandé à plusieurs administrateurs combien de temps ça leur prenait d'assurer le mandat d'administrateurs. La réponse qui est revenue le plus souvent, c'est **l'équivalent d'une demi-journée par mois**. Pour d'autres, c'est parfois 8h par mois.

Pour les réunions du conseil, on dit généralement qu'il vaut mieux en faire **plus, mais plus courtes**. L'idéal est de faire des conseils de 2 ou 3h.

## 6.6. PRÉSIDENT

On dit parfois du président du CA qu'il est le chef d'orchestre. Lors des réunions, c'est lui qui dirige et anime la réunion et qui met les priorités sur les points à aborder. L'important est que chacun puisse écouter et s'exprimer. Il doit amener la prise de décision tout en favorisant le débat, il joue donc un rôle clé de modérateur et de moteur au sein du conseil d'administration.

C'est lui qui préside les réunions du CA et qui représente le CA auprès des coopérateurs. Il tient un calendrier de travail/de décisions clés, échéance à respecter. Il gère l'agenda et la préparation des documents. C'est lui qui prépare l'OJ et les réunions du CA et qui signe les procès-verbaux. Il s'occupe également des aspects administratifs et tient une veille critique sur le plan financier.

En dehors des réunions, il reste disponible quotidiennement pour les responsables de la gestion journalière. Certains DGJ expriment être en dialogue constant avec le président du CA, spécialement sur les questions opérationnelles et stratégiques.



Dans certaines coopératives, le président du CA joue un rôle important de soutien pour les gestionnaires. En effet, les gestionnaires ont parfois besoin d'éclairages pour prendre des décisions rapides. Le président est disponible pour répondre à des questions urgentes, financières ou autres.

## 6.7. ÉVALUATION DU CA

L'évaluation du conseil d'administration n'est pas obligatoire, mais peut constituer une bonne pratique. Elle permet de s'assurer que le CA réponde bien aux attentes des coopérateurs et d'examiner son organisation et son fonctionnement. Elle permet également de vérifier si le conseil d'administration est équilibré et s'il dispose de toutes les compétences utiles.

Cette évaluation assez libre, elle peut, par exemple, intervenir tous les ans, tous les deux ans. Vous avez également le choix dans la manière de procéder à cette évaluation.

### **Partage d'expérience :**

L'évaluation du CA ne semble pas être quelque chose qui se fait fréquemment dans les sociétés coopératives. Pourtant, on a posé la question à plusieurs administrateurs et beaucoup d'entre eux semblent d'avis qu'une évaluation annuelle du CA pourrait être une bonne chose.

Certains l'ont mise en place. Ils procèdent de la manière suivante : chaque année il y a une évaluation sur les administrateurs externes par l'équipe de gestion et une évaluation sur l'équipe de gestion et sur les administrateurs internes par les administrateurs externes.

# 7

## FORMATION/ DÉVELOPPEMENT

Pour certains administrateurs nouvellement élus, une formation pourrait être utile afin de les préparer à leur fonction d'administrateur.

Nous avons posé la question à certaines coopératives sur l'existence ou non d'une formation. Après avoir interrogé plusieurs administrateurs, on remarque qu'aucune formation n'est prévue pour les administrateurs qui entrent en fonction. La majorité **apprend sur le tas et profite de l'expertise d'autres** administrateurs qui ont déjà de l'expérience. Ils évoluent avec le développement et les besoins de la société.

Pourtant, certains administrateurs interrogés sont d'avis qu'une **formation pourrait être utile**, notamment pour les personnes qui montrent une réelle motivation à devenir administrateur, mais qui n'ont pas d'expérience. Certains recommandent la **formation GUBERNA**, qui est assez onéreuse, mais qui en vaut la peine. D'autres pensent plutôt à des **toolkits ou des guides didactiques**, voire des sessions de formation **par thème** pour familiariser les personnes à ce mandat.

Une formation **en cours de route** peut également être intéressante en fonction du développement et des besoins de la coopérative.

Selon d'autres, une formation pour travailler sur la **gouvernance et l'opérationnel** pourrait également être bénéfique, par exemple une formation en intelligence collective.

Et, de temps en temps, un petit rappel des rôles et des responsabilités du CA vis-à-vis de l'AG et des comités de direction ne ferait pas de mal.





# CONFLIT D'INTÉRÊTS

## 8.1. NATURE DU CONFLIT

Face à certaines décisions du CA, il est possible qu'un administrateur ait un intérêt divergent de celui de la société. Il est important de **repérer les conflits d'intérêts et de réagir rapidement**. Mais dans quelle situation un conflit d'intérêts pourrait-il survenir ? Cela arrive lorsqu'un administrateur contracte avec la coopérative. La société pourrait faire appel à une société de management, conclure un contrat de prêt, vendre ou acheter un bien, louer un bien immobilier, ce sont des situations dans lesquelles un administrateur pourrait être impliqué en tant qu'"autre" partie. C'est également le cas lorsqu'il est question d'attribuer une rémunération à cet administrateur pour son rôle de directeur général, par exemple.

Lorsqu'on parle de conflit d'intérêts, il peut s'agir d'un **intérêt direct ou indirect**. Cela signifie qu'un conflit peut également surgir en cas de contrat avec une personne présentant un lien avec un des administrateurs, par exemple, avec un membre de sa famille ou avec une société dont l'administrateur est un associé majoritaire. Et l'intérêt doit être de nature patrimoniale.

**Précision :** Lorsqu'une personne morale est administrateur, une personne physique est désignée représentant permanent et ces règles de conflit d'intérêts s'appliquent tout autant à ce représentant lorsqu'il est en conflit d'intérêts, alors même que le conflit d'intérêts ne touche pas la personne morale représentée.

## 8.2. PROCÉDURE

En société coopérative, il existe une procédure spécifique lorsque le conseil d'administration doit décider ou poser un acte et un administrateur est confronté à un conflit d'intérêts de nature patrimoniale avec la société par rapport à cette décision ou cet acte. Par exemple, lorsqu'il faut fixer la rémunération d'un travailleur qui fait également partie du conseil d'administration.

Depuis le nouveau Code des sociétés et des associations, les règles sont plus larges quant aux cas qui peuvent être concernés et plus strictes que dans l'ancien régime.

Si un administrateur a un intérêt patrimonial direct ou indirect opposé à ceux de la société, il doit **le déclarer** au conseil d'administration. Ce sont les administrateurs qui ne sont pas en conflit qui prennent la décision, l'administrateur concerné **ne prend pas part aux délibérations et s'abstient de voter**. Si la totalité des administrateurs se trouve en conflit d'intérêts ou si c'est un administrateur unique, c'est à l'assemblée générale qu'il revient de se prononcer sur la décision. La décision ne pourra être exécutée qu'avec l'approbation de l'AG.

(+) Si vous avez prévu un quorum de présence au CA dans vos statuts, des difficultés peuvent se poser lorsque ce quorum ne peut être rencontré, car les administrateurs en conflit ne peuvent y

participer. Il est donc préférable d'anticiper et de prévoir une solution dans vos statuts, par exemple, en confiant la décision du CA à l'AG.

Dans tous les cas, la déclaration et la nature du conflit d'intérêts doivent figurer dans le procès-verbal de la réunion, ainsi que les conséquences patrimoniales pour la coopérative. Ensuite, les administrateurs ou l'AG qui ont pris la décision doivent acter cette décision et la justifier dans un procès-verbal, qui sera repris dans le rapport de gestion déposé avec les comptes annuels.

En cas de **non-respect de ces règles** en matière de conflit d'intérêts pour cette décision, toute personne démontrant un intérêt à agir (administrateur, actionnaire, créancier...) peut demander la **nullité de cette décision**, ainsi que sa suspension. Sous l'ancien régime, seul le CA pouvait introduire une action en nullité, la règle a donc élargi cette possibilité à tout tiers intéressé.

Quoi qu'il en soit, que cette procédure soit respectée ou non, les administrateurs peuvent être tenus **personnellement responsables, avec ou sans solidarité**, des dommages causés à la société ou à un tiers, s'il est démontré qu'un ou des administrateur(s) a/ont obtenu **un avantage financier abusif au détriment de la coopérative**, suite à la décision prise ou l'opération réalisée.

### Exemples :

- Rachat par un administrateur d'une voiture prise leasing par la société à une valeur inférieure à sa valeur marchande (prix avantageux → Avantage financier abusif au détriment de la société)
- Lorsqu'il faut faire appel à un fournisseur ou un sous-traitant et un contrat est conclu avec l'entreprise d'un administrateur qui fournit les services dont l'entreprise a besoin
- Conclusion d'un contrat de bail entre la société et un administrateur
- Conclusion d'un contrat de prêt entre la société et un administrateur
- Mise à disposition de machines ou d'immeubles
- Acquisition par la société d'un bien appartenant à un administrateur ou à une société dans laquelle un administrateur exerce une fonction



On a remarqué que beaucoup d'administrateurs n'ont pas connaissance de l'existence de cette procédure en conflit d'intérêts. C'est donc essentiel d'informer et rappeler aux administrateurs cette situation et sur ce qu'ils doivent faire en cas de conflit d'intérêts. Si l'administrateur a le moindre doute, il importe qu'il fasse preuve d'une totale transparence avec le conseil d'administration.



# RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

Entre la loi, les statuts et l'obligation de se comporter en administrateur normalement prudent et diligent, la responsabilité qu'un administrateur endosse n'est pas mince. Sa responsabilité peut être engagée soit par des tiers, soit par la société, en fonction de la nature de la faute. Elle est en principe personnelle, mais la responsabilité peut aussi être solidaire lorsque le conseil d'administration forme un collège ou en cas de violation du CSA ou des statuts. C'est très rare que le conseil d'administration ne fonctionne pas selon le principe du collège.

**Précision :** Le régime de responsabilité prévu dans le CSA s'applique tant aux administrateurs de droit, c'est-à-dire nommés par l'AG, qu'aux administrateurs de fait. Sont également visés les délégués à la gestion journalière.

L'administrateur de fait est la personne qui n'a pas été nommée administrateur, mais qui se comporte comme si elle avait ce mandat. Ce n'est pas nécessairement dans une intention frauduleuse que la personne se comporte comme tel, un travailleur de la coopérative pourrait par exemple décider de prendre en charge certaines missions du CA s'il s'aperçoit que le CA n'est plus investi dans sa fonction. Les administrateurs de fait sont d'ailleurs également couverts par les assurances responsabilités administrateurs.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales. Attention, s'il est question d'une personne morale, un représentant permanent, personne physique, doit être désigné. Il est chargé d'exécuter le mandat au nom et pour le compte de la personne morale. Dans pareil cas, il y a une responsabilité solidaire entre la personne morale et le représentant.

Depuis le nouveau Code des sociétés et des associations, il existe un régime commun de responsabilité des administrateurs applicable à toutes les personnes morales, notamment aux sociétés coopératives.

## 9.1. VIOLATION DU CSA OU DES STATUTS : RESPONSABILITÉ TOUJOURS SOLIDAIRE EN- VERS LA PERSONNE MORALE ET LES TIERS

Que le CA forme un collège ou non, les administrateurs sont **solidairement** responsables, soit envers les tiers, soit envers la société, de tout dommage découlant d'une violation du CSA ou des statuts.

Cette solidarité signifie que même un administrateur qui n'a pas pris part à la décision ou qui s'est abstenu peut voir sa responsabilité mise en cause. Il en va de même pour un administrateur qui n'a pas assisté au conseil d'administration au moment de l'infraction.



## Quelques exemples/motifs pouvant mettre en cause la responsabilité des administrateurs pour violation du CSA ou des statuts :

- Oeuvrer dans un objet social différent de celui présenté dans les statuts ;
- Défaillance au niveau des organes et leur fonctionnement : le fait d'avoir oublié la convocation aux assemblées générales ou l'avoir convoqué en retard ou absence de réunion de l'organe d'administration ;
- Refuser la convocation de l'assemblée générale alors qu'il y a une demande d'un cinquième des actionnaires/membres ;
- Avoir omis la publication des comptes annuels ou des actes de nomination/démission des administrateurs ou publication en retard ;
- Octroyer certains avantages sans que les statuts ne les autorisent ;
- Utiliser des fonds pour des choses qui n'ont aucun lien avec l'objet social de la société coopérative ;
- Le fait pour un administrateur en conflit d'intérêt de participer aux discussions et délibérations à ce sujet (non-respect des dispositions relatives au conflit d'intérêt) ;
- Recevoir une rémunération en tant qu'administrateur sans que les statuts ni l'assemblée générale ne l'aient autorisé ;
- Non mise en conformité des statuts de la société, notamment depuis la réforme du code des sociétés (et un dommage à un tiers a été constaté) ;
- Transgresser les règles de comptabilité ;
- Oubli de tirer la sonnette d'alarme (voir partie sur la procédure de sonnette d'alarme)

Pour que la responsabilité des administrateurs ait des conséquences au niveau d'éventuelles indemnités à payer, il faut évidemment que quelqu'un (un tiers, la société elle-même) réclame cette indemnité. Et ce quelqu'un aura à prouver qu'il y a une faute, qu'il y a un dommage, et qu'il y a un lien de causalité entre les deux. Soulignons que, si un manquement au CSA ou aux statuts est reconnu, il y a automatiquement faute dans le chef des administrateurs (ce qui ne veut pas encore dire qu'il y a un dommage et un lien de causalité entre la faute et le dommage, ces éléments restant à prouver).

## 9.2. FAUTES DE GESTION : RESPONSABILITÉ PERSONNELLE OU SOLIDAIRE (SI CA COL- LÉGIAL) ENVERS LA PERSONNE MORALE

Les administrateurs doivent agir dans les limites de leur mandat et doivent exécuter correctement leur mandat pour assurer le bon fonctionnement de la personne morale. Dans l'exécution de leur fonction, les administrateurs se rendent parfois coupables d'une faute de gestion pouvant entraîner leur responsabilité contractuelle. Cette responsabilité peut être solidaire ou non.

Dans une **société coopérative**, il n'y a pas de collège obligatoire pour le conseil d'administration. S'il ne forme pas de collège, il n'y a pas de solidarité. Si, toutefois, le conseil d'administration est collégial, les administrateurs sont *solidairement* responsables des décisions, actes ou manquements de ce collège, notamment en cas de **faute de gestion**. Dans ce cas précis, l'action en responsabilité ne peut être intentée que par la société, et non par des tiers. Comme toujours en matière de responsabilité, il faudra prouver la faute de gestion, un dommage et un lien de causalité entre les deux.



### Quelques exemples de fautes manifestes de gestion :

- Faire travailler en noir
- Négliger les règles relatives aux marchés publics
- Ne pas payer la TVA ou l'ONSS ou oublier de faire sa déclaration TVA
- Exagérer dans les dépenses (ex : dans les frais publicitaires)
- Erreur dans la lecture des comptes
- Être fréquemment absent au conseil d'administration
- Perte d'un subside dûe à la négligence des administrateurs ou l'absence de démarches utiles
- Défaut de souscription ou de paiement d'une assurance (ex : assurance-incendie) ou de renouvellement d'un bail commercial
- Imprudence dans les fonds investi
- Faire des placements à haut risque
- Orienter la clientèle vers une société soeur
- Accorder un crédit à une personne manifestement insolvable ou sans garantie suffisante
- Conclure un contrat préjudiciable pour la société ou excessivement onéreux
- Se rendre coupable d'un licenciement abusif
- Déléguer une partie de ses pouvoirs à une personne manifestement incompétente
- Manque de contrôle d'un délégué à la gestion journalière ou d'un comptable

## 9.3. FAUTES À L'ÉGARD DES TIERS (EXTRA CONTRACTUELLES)

Il peut arriver qu'un administrateur commette une faute à l'égard d'un tiers. Comme tout le monde, l'administrateur est tenu de se comporter comme une personne normalement prudente et diligente, placée dans les mêmes circonstances. En cas de violation à ce devoir général de prudence et de diligence, il doit répondre du dommage qu'il cause par sa faute. **« Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer. »**

On dit que les tiers peuvent engager la responsabilité d'un/des administrateurs s'ils subissent un dommage à la suite d'une faute/d'une négligence de celui-ci/ceux-ci. On parle ici de responsabilité « extracontractuelle » lorsqu'une faute a causé un dommage à un tiers. Comme nous l'avons dit, la violation du CSA ou des statuts notamment peut constituer une faute extracontractuelle envers un tiers. Il peut s'agir, par exemple, d'un créancier lésé par une décision prise par le conseil d'administration.

À nouveau, le tiers qui subit un préjudice doit prouver la faute, son dommage et le lien causal entre les deux. **Seuls les administrateurs responsables des fautes doivent répondre envers la victime des dommages causés.**



### Exemple de faute extracontractuelle :

- Renverser son café sur l'ordinateur d'un collègue (en dehors du mandat)
  - Violation du CSA ou des statuts comme le manquement dans l'accomplissement des formalités légales qui s'imposent à la personne morale
  - Prendre un engagement en dehors de ses fonctions
  - Investir les fonds de la personne morale dans un but étranger à ses activités
  - Poursuite d'une activité manifestement déficitaire et sans espoir de redressement
  - Préjudice subi suite au manque de surveillance du délégué à la gestion journalière
- Un tiers s'en trouve impacté et peut tenter une action sur base extracontractuelle.

## 9.4. APPRÉCIATION A PRIORI ET MARGINALE DES FAUTES

Évidemment, il faut garder en tête que la vie des affaires n'est pas sans risque et que l'erreur est humaine. Les administrateurs peuvent, eux aussi, commettre des erreurs. Il appartient au tribunal de tenir compte du contexte et de se placer au moment de la décision ou de l'acte (a priori) pour évaluer la faute, et non au moment où le dommage a été causé.

L'appréciation de la faute des administrateurs est, dit-on en droit, « marginale », et leur responsabilité ne sera retenue qu'en cas de faute manifeste. Elle ne concerne, en effet, que les *“des décisions, actes ou comportements qui excèdent manifestement la marge dans laquelle des administrateurs normalement prudents et diligents placés dans les mêmes circonstances peuvent raisonnablement avoir une opinion divergente”*.

On remarque toutefois une certaine tendance de la part des tribunaux à se montrer **plus exigeants** à l'égard des administrateurs **rémunérés** (qui reçoivent un jeton de présence ou une autre rémunération). Lorsque le mandat est à **titre gratuit**, la responsabilité est **atténuée**, même si ça ne signifie pas pour autant qu'ils peuvent faire les choses à moitié, se montrer négligents et échapper à leur responsabilité.

## 9.5. RESPONSABILITÉS PARTICULIÈRES

### → Double test de distribution et procédure de sonnette d'alarme

Il importe également que tous les administrateurs aient les compétences nécessaires en comptabilité et analyse financière pour assurer cette fonction et assurer la stratégie de l'entreprise afin d'éviter les défauts de paiement et les risques de faillite.

*Double test de distribution :*

En société coopérative, avant de prendre la décision **de distribuer des dividendes ou des ristournes, ou encore de rembourser des parts**, le conseil d'administration est soumis à une obligation de double test :

- > **Le test du bilan** : il doit s'assurer que l'actif net est positif et le restera après une telle opération.
- > **Le test de liquidité** : il faut vérifier que la société dispose bien des liquidités suffisantes et qu'elle sera toujours en mesure de faire face à ses échéances de paiement durant les 12 mois à venir

Le résultat de ces deux tests doit être positif pour réaliser une quelconque distribution ou un remboursement. Si l'opération a lieu malgré le résultat négatif d'un ou des tests, la responsabilité solidaire des administrateurs peut être mise en cause si un dommage a été occasionné. Cette étape oblige donc les administrateurs à surveiller l'actif net et le plan de trésorerie de la société.

*Procédure de sonnette d'alarme :*

Les administrateurs doivent réagir à temps si les choses vont mal ou risquent d'aller mal. C'est pourquoi il existe cette **procédure** particulière, dite **de sonnette d'alarme** leur permettant d'agir quand c'est nécessaire. Elle consiste en une obligation pour le conseil d'administration de convoquer l'AG lorsque le test de l'actif net est négatif ou est susceptible de le devenir et/ou lorsque la trésorerie sur un an est menacée (le test de liquidité est négatif).

En convoquant l'AG, l'OA doit soit suggérer la dissolution de la société, soit rédiger un rapport spécial en proposant des mesures concrètes en vue d'assurer la continuité de la société. L'assemblée générale devra se réunir dans les 2 mois suivants la constatation d'une telle situation et se prononcer.

Si le conseil d'administration omet de déclencher cette procédure alors qu'il aurait dû intervenir, les administrateurs sont présumés responsables en cas de dommages causés (présomption du lien causal - le dommage causé est présumé résulter de l'absence de convocation de l'AG). Les dommages afférents à ce manquement peuvent être la déclaration de faillite et les dommages aux créanciers dont les paiements n'ont pas pu être honorés.

**Notons que l'obligation qui incombe au conseil d'administration ne doit être satisfaite qu'une fois tous les 12 mois. On conseille toutefois de ne pas attendre s'il existe de nouvelles raisons de déclencher la procédure de sonnette d'alarme qui diffèrent de celles de la convocation précédente.**

### → Obligation générale de vigilance

Les administrateurs sont également soumis à une **obligation générale de vigilance** qui s'applique lorsque la personne morale est en difficulté. « *Lorsque des faits graves et concordants sont susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise, l'organe d'administration est tenu de délibérer sur les mesures qui devraient être prises pour assurer la continuité de l'activité économique pendant une période minimale de douze mois* » (art. 2 :52 CSA).

### → Responsabilités spéciales en cas de faillite et d'insuffisance d'actif :

*Action en comblement de passif :*

Lorsque la société coopérative est déclarée en faillite et que l'actif est insuffisant pour payer toutes les dettes, tout administrateur, gérant ou délégué à la gestion journalière ou toute personne détenant ou ayant détenu le pouvoir de gérer effectivement la société est susceptible de voir sa responsabilité mise en cause, **avec ou sans solidarité**. Si une faute grave et caractérisée ayant contribué à la faillite est établie dans leur chef et que le curateur ou un créancier impayé se retourne contre eux, ils seront tenus de rembourser la différence qui manque pour payer les dettes. C'est ce qu'on appelle une **action en comblement de passif**.

#### Exemple de faute grave et caractérisée ayant contribué à la faillite :

- Une fraude fiscale grave
- Absence de comptabilité
- Le non-respect de la procédure de sonnette d'alarme (en société coopérative)
- La poursuite non raisonnable d'une activité déficitaire



**Exception pour les petites entreprises :** Une telle responsabilité ne peut être engagée en cas de faillite de sociétés qui, au cours des trois exercices qui précèdent la faillite, ont réalisé un **chiffre d'affaires moyen inférieur à 620.000 € HTVA** et dont **le total du bilan du dernier exercice n'a pas dépassé 370.000 €**. Cela ne signifie pas pour autant que les administrateurs n'encourent aucun risque, leur responsabilité pourrait être engagée sur un autre fondement.

## → Poursuite non raisonnable d'une activité déficitaire :

**En cas de faillite et d'actif insuffisant**, les administrateurs (et toute autre personne ayant eu le pouvoir effectif de diriger la société) d'une **société** peuvent être tenus, avec ou sans solidarité, de tout ou partie des dettes sociales :

- > Lorsqu'ils ont laissé creuser le déficit de l'activité (poursuite déraisonnable d'une activité déficitaire) - ne sont pas comportés comme un administrateur normalement prudent et diligent) ;
- > Alors qu'ils savaient ou devaient savoir, antérieurement à la faillite, qu'il n'y avait "*manifestement pas de perspective raisonnable pour préserver l'entreprise ou ses activités et d'éviter une faillite*" (Art. XX.227 CDE);
- > Et ils détenaient à ce moment le pouvoir effectif de diriger la société.

Ici, il n'est pas question de faute grave et caractérisée, mais plutôt d'une négligence, les personnes concernées ne se sont pas comportées comme un administrateur normalement prudent et diligent placé dans les mêmes circonstances.

## → Dettes ONSS impayées :

Les administrateurs peuvent être redevables de tout ou partie des cotisations sociales, y compris des intérêts de retard, dus au moment où la personne morale est déclarée en faillite. Mais ce n'est que s'il est établi que :

- > Au cours de la période de **cinq ans** qui précède le prononcé de la faillite, ils ont été **impliqués dans au moins deux faillites ou liquidations** d'entreprises à l'occasion desquelles des **dettes de sécurité sociale n'ont pas été honorées et**
- > qu'ils avaient une **fonction dirigeante effective** au moment de la déclaration de la faillite, de la dissolution ou du début de la liquidation.

## → Non-paiement du précompte professionnel ou de la TVA

Les administrateurs, gérants, délégués à la gestion journalière, membres du comité de direction ou du conseil de surveillance, actuels ou anciens, et toutes les autres personnes qui ont effectivement détenu le pouvoir de diriger l'entreprise peuvent être tenus personnellement et solidairement responsables dans certains cas en matière de TVA et de précompte professionnel.

Ce n'est pas pour rien qu'on attend des administrateurs qu'ils aient une certaine aisance avec ces matières et qu'ils ne perdent pas de vue leurs obligations et les obligations qui pèsent sur la société.

- **Précompte professionnel** : En cas de non-paiement du précompte professionnel, les administrateurs ou «*toute personne qui, en fait ou en droit, détient ou a détenu le pouvoir de gérer la société ou la personne morale, à l'exclusion des mandataires de justice*» (Art.442quater CIR) ont une responsabilité solidaire à l'égard de l'administration fiscale, à condition qu'une faute dans leur chef ayant contribué au défaut de paiement soit établie.

- **TVA** : Il en va de même en cas de défaut de paiement de la TVA et/ou des intérêts ou frais accessoires qui incombent à la société.

## 9.6. MÉCANISME DE PROTECTION

### → En cas de responsabilité solidaire : La désolidarisation

Comme nous l'avons vu, il existe une solidarité entre les administrateurs lorsqu'ils forment un collège ou lorsqu'il y a une violation du CSA ou des statuts. Lorsqu'une décision a été prise ensemble et qu'elle constitue un acte fautif causant un dommage, chacun des administrateurs peut être tenu à la réparation intégrale du dommage à l'égard de la victime, même les administrateurs absents ou s'abstenant de voter. La victime peut s'adresser à chaque administrateur individuellement, ce système augmente ainsi ses chances d'être indemnisée.

Ce mécanisme de solidarité n'existe pas pour rien. Il a pour but de renforcer la nature collégiale du CA d'administration (CA), d'inciter les administrateurs à s'intéresser aux affaires de la société, à être proactifs et de limiter ainsi l'absentéisme.

Cette responsabilité solidaire n'est donc pas sans conséquence. C'est pourquoi l'administrateur qui n'a pas pris part à une décision du CA, et qui estime qu'elle est susceptible d'être mise en cause, peut se prévaloir d'**un mécanisme de protection pour se décharger de sa responsabilité**. Pour **se désolidariser**, l'administrateur doit **dénoncer** l'acte fautif et la dénonciation doit se faire soit à tous les membres du CA, soit au CA collégial et au conseil de surveillance en **l'inscrivant au procès-verbal**, en déclarant qu'il n'y a pas pris part. Cette manière de faire risque sans doute d'instaurer un climat peu favorable et compromettre la confiance entre les administrateurs.

En revanche, un administrateur passif ne pourrait pas recourir à ce mécanisme de protection pour se libérer ou atténuer sa responsabilité. Il doit s'agir d'une véritable opposition formelle et pas d'une simple abstention ou d'une absence.

#### Partage d'expérience :

La majorité des administrateurs interrogés ignoraient cette possibilité de désolidarisation. Comme une grande partie d'entre eux prennent les décisions par consentement, ils ne sont pas sûrs de la pertinence de ce mécanisme.

### → La décharge : mécanisme à l'égard de la société et non des tiers

Chaque année, après l'approbation des comptes annuels, **l'assemblée générale** doit décider si elle accorde ou non la décharge aux administrateurs, si elle estime que leur mandat a été correctement exécuté ou non. Si **cette décharge est accordée, la société ne pourra plus intenter une action sociale à leur égard dans le futur**.

La décharge ne porte que sur les informations qui sont communiquées à l'AG, principalement sur les comptes annuels et le rapport de gestion. On attend donc du conseil d'administration qu'il présente des comptes suffisants complets, clairs et exacts. Reflètent-ils bien la situation financière de la société ? Au plus ils sont correctement établis, au plus ils permettent une décharge éclairée.

Un administrateur ne pourrait se prévaloir de cette décharge s'il a omis ou fourni des informations erronées, notamment relatives aux comptes ou concernant des actes posés en infraction du CSA

ou des statuts. Si l'AG ignorait ces omissions ou ces inexactitudes au moment de voter la décharge, la décharge n'est plus valable. On dit qu'elle doit être accordée en parfaite connaissance de cause.

**Attention**, avec cette décharge, les administrateurs sont libérés de toute responsabilité contractuelle ultérieure à l'égard de la société, mais **pas à l'égard des tiers**, qui ne sont aucunement liés par cette décharge.

## → La démission

Lorsqu'un administrateur démissionne, l'action en responsabilité à l'encontre de cet administrateur s'éteint à partir de la notification de sa démission à la coopérative, et ce, pour toutes les décisions prises après sa démission et qui n'ont aucun lien avec la gestion de cet administrateur. En revanche, sa démission n'est opposable aux tiers qu'à partir de sa publication au Moniteur belge.

La démission ne signifie pas qu'on efface tout le passé. La responsabilité d'un administrateur ayant démissionné pourrait être mise en cause pour des faits qui ont eu lieu pendant son mandat, à moins que l'action en responsabilité ne soit prescrite.

## → La prescription

Il faut savoir que la prescription est une cause d'extinction de l'action en responsabilité. L'action en responsabilité à l'encontre des administrateurs pour des faits de leur fonction se prescrit par 5 ans à partir des faits ou, en cas de dol, à partir de la découverte de ces faits. Passé ce délai, ni la société, ni des tiers ne pourront donc se retourner contre les administrateurs concernés.

Quoiqu'il en soit, la conservation des archives et de la documentation (procès-verbaux, comptabilité, factures...) est cruciale. Il faut pouvoir s'assurer d'avoir les informations et les preuves utiles en cas d'action en responsabilité ultérieure afin de justifier une décision/un acte critiqué(e).

## 9.7. LIMITATION DES MONTANTS D'INDEMNISATION

Pour les sociétés, le montant des indemnités dont les administrateurs peuvent être redevables en raison de la responsabilité civile des administrateurs est toutefois **limité**. La limite dépendra du chiffre d'affaires (CA) moyen hors TVA et du total du bilan moyen de la société (sur trois ans). Les montants des dommages et intérêts ne peuvent dépasser ces montants :

<b>125.000 €</b>	Si CA de moins de 350.000 <b>et</b> bilan de moins de 175.000
<b>250.000 €</b>	Si CA de moins de 700.000 <b>et</b> bilan de moins de 350.000
<b>1 million €</b>	Si CA de moins de 9 millions <b>et/ou</b> bilan de moins de 4,5 millions
<b>3 millions €</b>	Si CA au-delà de 9 millions <b>et</b> bilan de au-delà de 4,5 millions
<b>12 millions €</b>	Si CA égal ou supérieur à 50 millions <b>et/ou</b> bilan égal ou supérieur à 43 millions OU si entité d'intérêt public

**Attention : ces limites ne jouent qu'en cas de faute légère occasionnelle. En cas de :**

- faute légère habituelle,
- faute lourde (ou faute volontaire),
- faute pénale,
- défaut de paiement de certaines dettes fiscales ou sociales en cas de faillite

**ces plafonds ne jouent pas.**

En fin de compte, on remarque qu'une lourde responsabilité repose sur les épaules des administrateurs, ils doivent être en mesure de penser et de contrôler une multitude de choses pour assurer le bon fonctionnement de la société. Ils doivent se responsabiliser et faire preuve de prudence, sans pour autant freiner le développement de la société.

## 9.8. ASSURANCE

Il ne faudrait pas que ces risques de responsabilité dissuadent les personnes d'accepter une telle fonction. C'est la raison pour laquelle il est conseillé aux sociétés coopératives de contracter une assurance. L'assurance responsabilité RC des administrateurs n'est pas obligatoire, mais il est fortement recommandé d'en souscrire une pour couvrir les administrateurs **de droit et de fait**, les délégués à la gestion journalière et les représentants légaux pour leur responsabilité civile. Leur patrimoine personnel sera ainsi protégé en cas de réclamation de dommages et intérêts.

Si la demande est fondée, la compagnie d'assurance prendra en charge les conséquences financières (indemnisation à payer, frais de défense...) qui découlent d'une faute de gestion, d'une négligence, de la violation des statuts ou du CSA. En revanche, elle n'intervient pas en cas de faute intentionnelle/dol ou de responsabilité pénale. D'autres exclusions peuvent être prévues dans le contrat d'assurance, soyez donc attentifs au contrat d'assurance et aux types de fautes qui sont couvertes par la police d'assurance.

Dans la majorité des cas, c'est la coopérative qui paie l'assurance responsabilité pour les administrateurs et gérants de la société. Si ce n'est pas le cas, nous conseillons aux administrateurs de souscrire cette assurance. Nous pensons qu'il n'est pas raisonnable d'accepter un mandat d'administrateur de société sans être couvert par une assurance. Et, surtout si le mandat est gratuit, il est normal que la société prenne cette assurance en charge.



## 9.9. CONSEILS

Nous avons demandé à plusieurs administrateurs actuels de coopératives s'ils savaient quelles responsabilités pesaient sur eux en tant qu'administrateurs et s'ils les craignaient. Quasiment tous disent les connaître de manière générale et disent ne pas avoir de crainte particulière.

*« La plus courante est de maintenir la société en vie "normale" alors que tout indique que les conditions de la faillite sont rencontrées ».*

Ce qu'ils font pour éviter des problèmes de responsabilité :

Ils soulèvent l'importance de la transparence et de la communication. Lorsque vous prenez des décisions, restez vigilants et attentifs aux règles légales et statutaires.

*« Nous essayons de nous comporter en "bon père de famille" et de respecter les prescrits légaux ».*

De plus, faire de temps en temps un petit rappel sur les responsabilités ne ferait pas de mal. Certains réalisent qu'il y a peut-être une part d'imprudence, car pas il n'y a pas de rappel explicite sur ce qu'ils encourent.



# 10. FIN DU MANDAT

## 10.1. CAUSES D'EXTINCTION

### → Échéance du terme

Si le mandat des administrateurs est à durée déterminée, celui-ci prend fin à l'échéance du terme de leur mandat. Tout dépendra de la durée que vous avez prévue dans vos statuts.

Les administrateurs peuvent toutefois être rééligibles, à moins que les statuts prévoient le contraire. Vous êtes libres de prévoir dans vos statuts combien de fois un administrateur est rééligible.

### → Démission

Un administrateur peut démissionner à tout moment par simple notification au conseil d'administration. La coopérative peut toutefois lui demander d'assurer le mandat jusqu'à ce qu'elle trouve un nouvel administrateur pour le remplacer.

Qu'il ait démissionné ou non, la décharge pour son mandat devra être votée lors de l'assemblée générale ordinaire qui suit sa démission.

### → Révocation

Le mandat d'administrateur qui n'est **pas nommé dans les statuts** peut être révoqué à tout moment par l'assemblée générale, avec **effet immédiat et sans motif**, à moins que les statuts ne l'interdisent ou que l'AG en décide autrement au moment de sa nomination. Cette possibilité de révocation « instantanée » des administrateurs non statutaires par l'AG peut être donc être limitée ou supprimée dans les statuts ou dans la décision de nomination.

En outre, sauf disposition statutaire contraire, l'AG peut dans tous les cas fixer la date à laquelle le mandat prendra fin. Des indemnités ou un préavis peuvent être octroyés sur décision de l'assemblée générale au moment de la révocation.

Par contre, la révocation d'un administrateur **statutaire** nécessite, elle, une **modification des statuts**. Le passage devant notaire est donc nécessaire pour cette modification.

En toute hypothèse, l'assemblée générale peut mettre fin au mandat d'un administrateur **(statutaire ou non), pour de justes motifs** et sans préavis ni indemnité de départ. Il peut être question d'une mauvaise gestion ou d'une décision prise à contraire au CSA ou aux statuts.

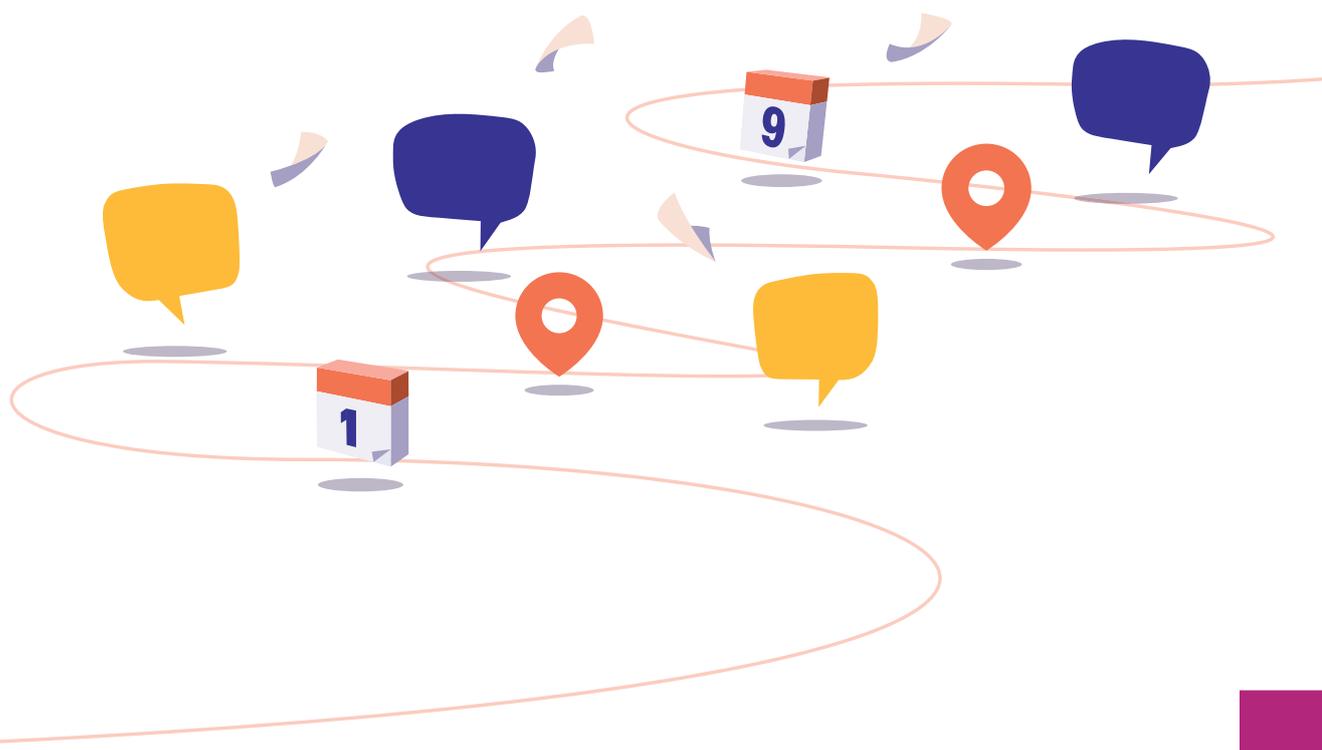
## → Décès

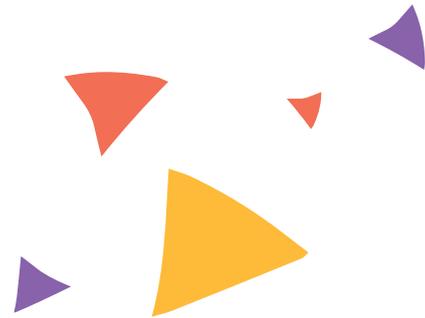
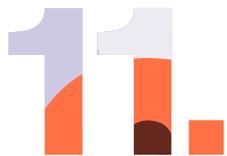
S'agissant d'un contrat entre la coopérative et l'administrateur, conclu en raison des qualités personnelles de l'administrateur (contrat « intuitu personae »), le mandat prend fin **automatiquement en cas de décès** de l'administrateur.

## 10.2. OBLIGATIONS DE PUBLICITÉ

La cessation des fonctions de tout administrateur doit faire l'objet d'un **dépôt au greffe du tribunal de l'entreprise dans les 30 jours**, à compter de la date de l'acte définitif, ainsi que d'une **publication au Moniteur belge**. Une fois publiée, la cessation des fonctions est opposable aux tiers.

En cas de démission, l'administrateur démissionnaire peut **lui-même procéder au dépôt et à la publication** aux annexes du Moniteur belge afin de rendre la cessation de ses fonctions opposable aux tiers. On recommande que l'administrateur s'en charge, ou, en tout cas, qu'il vérifie que l'obligation de dépôt et publication ait bien été remplie.





# DES CONSEILS POUR LES COOPÉRATIVES ET LES FUTURS ADMINISTRATEURS



Un conseil qui ressort pour les coopératives qui doivent choisir leurs administrateurs : celui d'« équilibre ». Dans le conseil d'administration, il est en effet question d'équilibre. L'équilibre entre l'expérience et la nouveauté, les nouveaux apports. Cela semble bien fonctionner d'avoir des nouveaux et des anciens afin d'apporter de nouvelles compétences et d'avoir un partage de connaissances et d'expériences. L'équilibre des genres est également important, même s'il semble plus difficile à respecter dans la pratique, les sociétés essaient de l'avoir.

Le CA doit également atteindre un certain équilibre en termes de compétences et d'expérience. On dit qu'il faut assurer la complémentarité entre les administrateurs.

La coopérative doit également se poser la question de la réelle motivation des candidats et de la plus-value de chacun.

Pour les administrateurs, au-delà des compétences techniques, la question du temps, de la motivation et de la compréhension des enjeux est très importante. Si vous décidez d'accepter un mandat d'administrateur, il faut le faire sérieusement et être conscients de ce que ça implique. On ne vient pas juste pour faire acte de présence, il faut amener des compétences, être actif, réactif et novateur. On s'engage avec les bons et les mauvais côtés de cette fonction.

*« De la passion, du talent et du temps; Ne pas sous-estimer l'ampleur de la tâche et donc son implication »*

*« Le CA, selon lui, doit se rendre présent et doit être bien identifié par l'ensemble des coopérateurs et le CA doit être très disponible pour la direction, les cadres qui gèrent l'entreprise. »*

Lorsqu'on devient administrateur d'une coopérative, il faut penser à l'intérêt de la société et la réalisation de son objet social et rester vigilant aux valeurs de la coopérative, tout en restant ouvert d'esprit.

*« Être en accord avec eux même et faire ce qu'ils pensent être bien pour l'atteinte des objectifs de la coopérative ».*

# 12.

## LES PARTICULARITÉS EN SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

Dans une coopérative, les attentes et les aspirations des membres sont différentes de celles qui prévalent dans une société d'une autre forme, et l'état d'esprit également. En exerçant le mandat d'administrateur dans une coopérative, on est moins dans une vision de pur profit et de rentabilité financière.

L'approche n'est pas la même que celle d'une autre société commerciale. C'est une société comme les autres, dans le marchand, mais le but n'est pas de gagner de l'argent, ce n'est pas significatif pour les personnes qui s'engagent dans un projet coopératif. La coopérative c'est un peu la rencontre de l'esprit associatif et de l'esprit entrepreneurial, c'est une combinaison, un équilibre.

### → Principes coopératifs

On se rappellera les valeurs, l'éthique, et les principes coopératifs. On aura à l'esprit notamment les valeurs « de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité ». On agira en fonction d'une éthique « fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ». On n'oubliera pas que :



« les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination » (1<sup>er</sup> principe) ;



« les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant les membres » (2<sup>ème</sup> principe) ;



« les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres » (3<sup>ème</sup> principe) ;



les différents engagements que la coopérative prend doivent « préserver le pouvoir démocratique des membres et maintenir l'indépendance de la coopérative » (4<sup>ème</sup> principe) ;



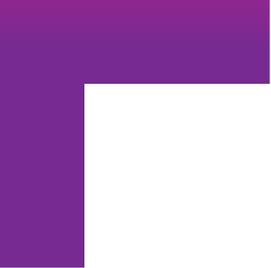
« les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative » (5<sup>ème</sup> principe) ;



« les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales » (6<sup>ème</sup> principe) ;



« les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté » (7<sup>ème</sup> principe).



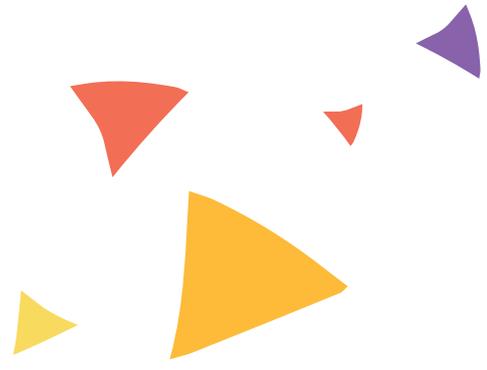
*« Dans une société coopérative, les actionnaires/coopérateurs sont plus nombreux, et pas spécialement bien au courant du fonctionnement des coopératives. Il est doublement important pour nous, administrateurs de coopératives de bien parler de la gouvernance AG CA CP, et de la rappeler, et de mettre de la transparence, et aussi de bien communiquer sur les risques. »*

Il est fortement recommandé de connaître les règles et les usages spécifiques au modèle coopératif. C'est important de se serrer les coudes et de savoir coopérer pour atteindre un objectif commun. En tant qu'administrateur, il faut faire vivre cet esprit coopératif avec les coopérateurs, l'équipe de direction, les comités et toutes les autres parties prenantes. Il y a toute une équipe derrière et il faut essayer d'instaurer la culture de la coopérative à travers toute la structure.

*« La dimension coopérative implique certainement un besoin d'ouverture, de transparence et de pédagogie important. »*

## → Agrément coopératif CNC et Coopératives agréées comme entreprise sociale

Enfin, sachez également qu'une société coopérative qui souhaite obtenir et/ou conserver son agrément (agrément CNC et/ou agrément Entreprise sociale) doit remplir certaines conditions et respecter de multiples formalités. Les administrateurs de sociétés coopératives agréées CNC et des sociétés coopératives agréées entreprises sociales doivent s'assurer du respect des règles. Le conseil d'administration doit contrôler l'application des conditions d'agrément et il doit comprendre le fonctionnement et l'implication de la coopérative agréée. Vous pouvez retrouver plus d'information concernant ces agréments sur notre site internet (<https://febecoop.be/fr/tableau-comparatif-des-conditions-des-agrements-des-cooperatives/>).





# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chacun des administrateurs qui ont témoigné pour la réalisation de ce manuel qui, nous l'espérons, apportera certains éclairages et conseils aux sociétés coopératives et à leurs (futurs) administrateurs. Ces témoignages ont permis de donner certaines illustrations, mais surtout de mieux comprendre la réalité des administrateurs, au-delà de la pure théorie et des réglementations.

## Nous remercions les administrateurs (anciens ou actuels) de :

- > Rayon9
- > Urbike
- > CinéCité
- > Macavrac
- > Le Gerموir des Fontaines
- > La Coopérative Ardente
- > Retrial
- > Comptoir Mosan
- > AgroGembloux Invest
- > Cobeia coop
- > Le temps des cerises
- > Ethiquable
- > Vin de Liège



**Ed.responsable:** Jacques Debry - 4 Quai au Bois de construction à 1000 Bruxelles

**Rédaction:** Mathilde De Moffarts / **Graphisme:** Studio idbi

**Illustrations:** Atelier Design / @febecoop septembre 2021



## VOUS SOUHAITEZ EN SAVOIR PLUS ?

Contactez-nous, nous répondons  
à toutes vos questions.

### **FEBECOOP WALLONIE BRUXELLES**

13 Clos Chanmurly à 4000 Liège  
4 Quai au Bois de construction 1000 Bruxelles

**TÉL:** 04/229.22.81

**MAIL:** [fwb@febecoop.be](mailto:fwb@febecoop.be)

### **VISITEZ NOTRE SITE WEB:**

[www.wallonie-bruxelles.febecoop.be](http://www.wallonie-bruxelles.febecoop.be)

