



## FICHE PRATIQUE

ÉDITIONS **CLAF**  
SERVICES 888

Avec l'expertise de

**FELTEN & ASSOCIES**  
Avocats à la Cour



Légalement et statutairement, les membres d'une association débattent et décident ensemble par l'intermédiaire de deux organes que sont l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. Le respect des différentes compétences de chacun, loin d'être procédurier, permet de favoriser la communication interne, tout en renforçant l'interaction et la solidarité entre les membres, l'identification au projet associatif ainsi que l'efficacité au niveau de la gestion de l'association.

# L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale est composée de l'ensemble des membres de l'association. Elle est classiquement l'organe souverain reconnu comme le lieu des décisions collectives.

L'enjeu autour de la tenue d'une assemblée générale se situe au niveau des délibérations afin que l'ensemble des membres puisse décider et s'approprier collectivement le projet associatif autour duquel ils se sont engagés. Pour que ce moment démocratique soit réussi, il convient de bien préparer l'AG et de l'animer de façon à ce que chacun puisse prendre la mesure des enjeux et intervenir au mieux dans les débats.

## COMPÉTENCES

Selon la loi sur les associations et les fondations sans but lucratif, la tenue d'une assemblée générale est obligatoire pour les objets suivants :

- La modification des statuts ;
- La nomination et la révocation des administrateurs ;
- L'approbation des budgets et des comptes ;
- La dissolution de la société ;
- L'exclusion d'un membre.

En tant qu'organe souverain, l'AG se prononce de manière générale sur toutes les questions qui n'ont pas été attribuées par les statuts au Conseil d'administration.

## LA CONVOCATION

L'Assemblée générale doit être convoquée par les administrateurs dans les cas prévus par les statuts, ainsi que lorsqu'un cinquième des membres en fait la demande (les administrateurs ont alors l'obligation de convoquer l'AG). En pratique, on distingue deux sortes d'AG :

- L'Assemblée générale ordinaire qui est convoquée une fois par an pour se prononcer sur les bilans moral et financier de l'année écoulée et sur les orientations futures.
- L'Assemblée générale extraordinaire qui est convoquée pour répondre à toute situation importante, urgente ou exceptionnelle, modifier les statuts, voire se prononcer sur la dissolution de l'association.

Tous les membres de l'association doivent être convoqués. La présence de tiers ne peut se faire que de façon encadrée,

comme à travers une invitation. Pour qu'un maximum de personnes soient présentes, il est nécessaire de prévoir un délai de convocation suffisant. Il est généralement indiqué dans les statuts de l'asbl, ou à défaut, dans le règlement intérieur. La loi, par ailleurs, oblige à préciser dans les statuts le mode de convocation, qui peut se faire par courrier postal, électronique, par voie d'affichage ou de presse.

À côté des membres « associés », l'asbl peut considérer certains tiers comme des membres adhérents, donateurs ou d'honneur ; elle doit dans ce cas préciser dans les statuts quels sont leurs droits et obligations.

La convocation doit indiquer le nom de l'association, le type d'AG, la date, l'heure et le lieu de la réunion. Elle comporte également un ordre du jour. Il est à établir avec soin car des décisions ne pourront être prises en dehors des points qui y seront inscrits, à moins que les statuts ne le permettent expressément. Selon la loi, toute proposition, signée d'un nombre de membres égal au vingtième de la dernière liste annuelle, doit être également portée à l'ordre du jour. Il est par ailleurs possible de prévoir une ligne « questions diverses », mais ce point ne peut concerner que des informations ou sujets de faible importance. Il est finalement conseillé de joindre à la convocation le maximum de documents qui permettront à l'AG de débattre et prendre les décisions en connaissance de cause (rapport moral, comptes annuels, études, etc.)

## FACILITER LA PRISE DE PAROLE

Il est important au cours d'une assemblée générale que les participants, au-delà des différents points qui seront évoqués, puissent prendre la parole et débattre. Rien de plus rébarbatif et peu démocratique que d'entendre un long discours auquel personne ne puisse réellement participer. Il convient donc de s'assurer des conditions qui pourront faire émerger le débat.

La fonction de la tribune est d'organiser les débats en prenant en compte les différentes positions des participants. Elle est généralement composée de 3 personnes qui vont assumer un rôle particulier.

Le président de séance présente les différents points à l'ordre du jour en ayant soin d'être le plus concis et précis possible pour passer ensuite la parole aux participants. Sa tâche la plus difficile est sans doute de récapituler les différents points de vue et de formuler des propositions de vote claires. Il peut pour cela se faire assister d'une deuxième personne, qui aura profité d'un rôle parfois en retrait, pour réfléchir aux propositions collectives qui seront formulées et éventuellement soumises au vote. Il est en effet parfois difficile pour le président de séance de savoir seul distribuer et être attentif à la parole des participants et dans le même temps avoir suffisamment de recul pour à la fois dénouer des tensions, récapituler les points de vue et formuler des propositions.

Le ou les secrétaire(s) de séance prend/prennent note des questions, débats, propositions et délibérations.

## LE CONTENU

L'Assemblée générale ordinaire est de manière classique l'occasion d'approuver le bilan de l'année écoulée et de se prononcer sur les orientations de l'année suivante.

Plusieurs points doivent être abordés :

### • **Approbation du rapport moral ou d'activités**

La confusion est généralement de mise entre un rapport moral et d'activités. Nous vous conseillons afin de favoriser de meilleurs connaissances et partage de votre projet, mais aussi de meilleure analyse et débat autour des objectifs de votre association, de retenir la première forme.

Le rapport moral se veut une photographie de la situation de l'association. Il comporte généralement un rappel des valeurs et du projet associatif, une analyse des actions, ainsi que des dynamiques internes et des rapports externes. Le plus important est de donner un éclairage à la fois qualitatif et quantitatif sur les actions pour déterminer si elles permettent d'atteindre les objectifs fixés, mais aussi d'apporter une analyse sur la mobilisation des membres et les relations externes. Loin d'être un exercice de rhétorique, le rapport moral permet de resituer la raison d'être de l'association et d'analyser si le cadre d'action retenu répond aux objectifs que l'association s'est fixés. Le rapport moral permettra finalement de décider des évolutions souhaitables et éventuellement de nouvelles orientations et actions.

### • **Approbation des comptes de l'exercice écoulé et affectation du résultat**

L'Assemblée générale est également l'occasion d'approuver les comptes de l'exercice écoulé. Le trésorier peut pour cela faire un simple exposé du total des dépenses et des recettes. Il est toutefois conseillé, afin de donner une meilleure compréhension et lisibilité de la situation financière de l'association, de présenter le rapport financier sous forme de compte de résultat et de bilan.

➡ [Voir la fiche pratique Comptabilité associative](#)

Après l'exposé et les débats, le ou les réviseur(s) de caisse donnent, si les statuts le prévoient, lecture de leur rapport. Leur mission est de contrôler la régularité de la gestion et de proposer la décharge des administrateurs à l'Assemblée générale.

### • **Vote sur le budget prévisionnel**

Le budget est l'expression comptable des orientations financières de l'année suivante. En mettant en opposition les coûts et les différents apports, il sert à faire des prévisions sur la faisabilité du projet.

### • **Fixation du montant de la cotisation**

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale le montant de l'adhésion pour l'exercice à venir. Après débat et éventuelle modification, la cotisation est soumise au vote de l'Assemblée.

### • **Renouvellement du Conseil d'administration**

Il est bon avant l'AG, si le mandat du Conseil d'administration arrive à terme, de savoir si ses membres souhaitent ou non se représenter de façon à anticiper leur renouvellement. Rien de plus chaotique que la pêche aux candidats en dernière minute ou au moment même de l'AG. Il est donc recommandé de solliciter à l'avance les membres de l'association pour qu'ils puissent réfléchir à leur motivation.

### • **Questions diverses**

## VOTES ET ÉLECTIONS

Les modalités d'approbation des votes doivent être clairement énoncées. Ils ont généralement lieu à main levée. Il est toutefois conseillé d'organiser un vote à bulletin secret pour les décisions qui peuvent être conflictuelles mais aussi pour l'élection des membres du Conseil d'administration.

La procuration permet aux membres de l'association ne pouvant être présents à l'Assemblée de se faire représenter par un autre membre. La loi ne fixe pas un nombre de procurations maximum par personne ; il est toutefois conseillé, par disposition statutaire ou réglementaire, de limiter leur nombre. Une personne en possession de plusieurs procurations pourrait en effet faire pencher à elle seule le résultat d'un vote.

Il est par ailleurs important pour certaines décisions de respecter le quorum. Celui-ci est soit défini par la loi, les statuts ou le règlement interne. Le quorum est le nombre minimum de membres présents ou représentés pour que l'Assemblée puisse délibérer valablement. La loi du 21 avril 1928 prévoit des dispositions très spécifiques concernant la modification des statuts et la dissolution de l'asbl mais ne prévoit aucune obligation en dehors de ces deux aspects. L'AG peut donc se prononcer valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés sauf si les statuts ou le règlement intérieur prévoient un quorum expressément. Une feuille de présence permet éventuellement de vérifier que le quorum est atteint. Elle mentionne le nom, le prénom et la qualité (membres actifs, membres adhérents, représentants institutionnels, etc.) des personnes présentes ou représentées à l'AG.

Lorsqu'il s'agit d'une décision de modification des statuts ou de dissolution de l'association, le quorum est de deux tiers des membres. Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée générale peut être convoquée une seconde fois, et si à cette occasion elle ne rassemble toujours pas au moins les deux tiers des membres, elle pourra tout de même délibérer mais la décision qui s'en suivra devra être homologuée par le président du Tribunal d'Arrondissement du siège de l'association.

Si la modification des statuts porte sur un des objets en vue desquels l'association s'est constituée, les exigences de quorum, et de majorité que l'on verra plus tard, sont renforcées. En effet, la deuxième Assemblée ne pourra valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Si ce quorum est atteint, la décision devra tout de même être homologuée par le président du Tribunal d'Arrondissement du siège de l'association si moins des deux tiers des membres sont présents ou représentés.

Tous les membres ont en principe un droit de vote égal dans l'Assemblée. Les décisions peuvent être prises selon plusieurs types de majorité. La majorité simple ou relative désigne une décision qui est approuvée par plus de voix « pour » que de voix « contre ». La majorité absolue désigne une décision approuvée par plus de la moitié des voix. La majorité qualifiée représente un pourcentage de voix préalablement fixé. L'unanimité exige l'accord de tous les participants.

La loi modifiée du 21 avril 1928 prévoit les types de majorité suivants :

- Majorité des trois quarts des voix présentes ou représentées si la décision porte sur un des objets en vue desquels l'association s'est constituée ;
- Majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés pour toute autre modification des statuts ;
- Majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés pour décider de l'exclusion d'un membre (décision qui ne peut être prononcée que dans les cas prévus par les statuts) ;
- Majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés pour prononcer la dissolution de l'association ;
- Majorité simple des membres présents ou représentés pour toute autre décision sauf si les statuts en ont décidé autrement.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF

	QUORUM 1 <sup>ÈRE</sup> ASSEMBLÉE	QUORUM 2 <sup>È</sup> ASSEMBLÉE	MAJORITÉ
<b>OBJET SOCIAL</b>	2/3 des membres (présents ou représentés)	1/2 (homologation de la décision si moins de 2/3 des membres sont présents ou représentés)	3/4 des voix des membres présents ou représentés
<b>STATUTS (AUTRE QUE OBJET)</b>	2/3 des membres (présents ou représentés)	Pas de quorum (homologation de la décision si moins de 2/3 des membres sont présents ou représentés)	2/3 des voix des membres présents ou représentés
<b>EXCLUSION D'UN MEMBRE</b>	Pas de quorum	Pas applicable	2/3 des voix des membres présents ou représentés
<b>DISSOLUTION</b>	2/3 des membres (présents ou représentés)	Pas de quorum (homologation de la décision si moins de 2/3 des membres sont présents ou représentés)	2/3 des voix des membres présents ou représentés
<b>AUTRES DÉCISIONS (EN L'ABSENCE DE DISPOSITION DANS LES STATUTS)</b>	Pas de quorum	Pas applicable	Majorité simple des membres présents ou représentés

## COMPTE-RENDU OU PROCÈS-VERBAL

Les statuts doivent préciser la manière dont les résolutions de l'AG sont portées à la connaissance des membres et des tiers. Un compte-rendu ou procès-verbal de l'AG est donc recommandé. Il permet aux personnes absentes, mais aussi à l'administration ou aux partenaires de l'association, de prendre connaissance des décisions qui ont été prises. L'association pourra toujours y recourir en cas de contestation. Dans tous les cas, il constituera une partie de la mémoire de l'association.

Il convient de mentionner sur ce document le jour, l'heure de l'AG ainsi que la date et l'auteur de la convocation. La mention du nom et de la fonction du président et secrétaire est également nécessaire.

## APRÈS L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Pour rester en conformité avec la loi, il est indispensable de déposer, la nouvelle composition du Conseil d'administration auprès du Registre de Commerce et des Sociétés ([www.rcsl.lu](http://www.rcsl.lu)).

Toute modification des statuts ou dissolution de l'association doit être également déposée sous forme d'extraits au RCS qui seront publiés au Recueil Electronique des Sociétés et Associations.

Il est également conseillé, même si cette disposition n'est pas obligatoire, de déposer les comptes de l'exercice écoulé. Cette condition pourra notamment vous être posée en cas de demande de subsides.

Il est finalement important de ne pas oublier de déposer annuellement, indépendamment de la date de l'Assemblée générale, la modification de la liste des membres de l'asbl. Faute par les statuts de déterminer le délai dans lequel la liste des membres devra être déposée, ce délai est d'un mois à partir de la date de la clôture de l'exercice.

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est composé d'administrateurs auxquels sont confiée la responsabilité collective de mettre en œuvre les décisions de l'Assemblée générale en gérant d'une part l'association (rôle interne) et en la représentant d'autre part vis-à-vis des tiers (rôle externe).

## PRÉCISIONS SUR SON RÔLE INTERNE

- Gère les affaires de l'association – gestion des membres et éventuellement du personnel ; mise en œuvre des actions de l'association ; recherche de subsides ou de fonds, etc. ;
- Convoque l'Assemblée générale dans le respect des dispositions légales et statutaires ;
- Porte à l'ordre du jour de l'Assemblée générale toute proposition signée d'un vingtième des membres associés – selon la dernière liste annuelle des membres déposées au Registre de Commerce et des Sociétés ;
- Reçoit la démission et tient à jour le registre des membres associés ;
- Soumet annuellement à l'Assemblée générale les comptes de l'exercice écoulé et le budget prévisionnel ;
- Dépose au Registre de Commerce et des Sociétés les documents requis par la loi.

## NOMINATION

Les membres du Conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale. La durée de leur mandat est en pratique fixée dans les statuts de l'asbl et est de 2 ou 3 ans.

Le nombre d'administrateurs n'est pas réglementé par la loi. L'usage qui prévaut le situe toutefois entre 3 et 15 selon la taille de l'association.

Lorsque le nombre d'administrateurs spécifié dans les statuts n'est plus respecté, le Conseil reste compétent pour expédier les affaires courantes. Il convient dès lors de convoquer une assemblée générale en vue de nommer de nouveaux administrateurs.

Toute modification doit être inscrite au Registre de Commerce et des Sociétés sous forme d'un formulaire de réquisition.

## DÉMISSION ET RÉVOCATION

La loi du 21 avril 1928 ne fait aucune mention du mode de démission d'un administrateur. L'usage veut néanmoins que tout administrateur démissionnaire avise le Conseil d'administration par courrier postal si possible recommandé.

La révocation d'un administrateur est quant à elle soumise au vote de l'Assemblée générale.

## CONVOCATION

Tous les administrateurs doivent être convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration. Le mode et le délai de convocation peuvent être fixés par les statuts ou à défaut le règlement interne. Chaque convocation doit indiquer le lieu, la date, l'heure de réunion ainsi que l'ordre du jour.

## FONCTIONNEMENT

Les membres du Conseil d'administration exercent leur fonction de manière collégiale, c'est-à-dire qu'aucune décision ne peut être prise individuellement mais seulement par l'ensemble des administrateurs.

Tout en respectant ce principe de collégialité, le Conseil d'administration peut mandater des pouvoirs internes à certains de ses membres ; généralement le président, le trésorier et le secrétaire, qui peuvent se faire assister par un vice-président, un vice-trésorier ou vice-secrétaire. L'application à la lettre du pouvoir de représentation impliquerait autrement que tout le Conseil d'administration soit présent pour exécuter les décisions.

Il s'agit, à travers ces mandats, de leur confier un pouvoir précis afin de faciliter l'accomplissement des missions du Conseil d'administration. Aucune de ces fonctions ne peut cependant se substituer au principe de prise de décision commune, le mandat restant de l'ordre de l'exécution.

Les administrateurs ainsi désignés peuvent agir seuls ou conjointement selon ce qu'il a été décidé dans les statuts ou à défaut le règlement interne.

### DE MANIÈRE GÉNÉRALE

#### **Le président**

Ne joue aucun rôle légal particulier. Doit cependant incarner la volonté des associés et être en première ligne pour présenter et promouvoir l'association auprès des pouvoirs publics, des partenaires, du public. Doit être également en mesure, par son autorité morale, de faire respecter les règles et jouer le cas échéant un rôle d'arbitrage au sein de l'association.

#### **Le secrétaire**

Le secrétaire convoque les réunions de tous les organes, veille au respect des procédures s'y rapportant, rédige les procès verbaux. Peut signer seul ou conjointement les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale.

#### **Le trésorier**

Doit tenir les comptes de l'association, présenter le compte de résultat et bilan financier lors de l'Assemblée générale. Peut engager seul ou conjointement les dépenses de l'association.

## DÉLIBÉRATIONS

Les statuts de l'association, ou à défaut le règlement interne, peuvent préciser le nombre minimum d'administrateurs pour que le Conseil d'administration puisse valablement délibérer. Un administrateur peut également se faire représenter par un autre si les statuts en prévoient la possibilité. Les décisions sont généralement prises à la majorité absolue à moins qu'il en soit précisé autrement dans les statuts ou le règlement interne.

Toutes les délibérations du Conseil d'administration doivent être consignées dans un procès-verbal conservé dans un registre au siège de l'association. Chaque procès-verbal doit mentionner : 1) les données formelles : la date, l'heure de début et de fin, le lieu de la réunion, les administrateurs présents, représentés, excusés et absents ; 2) les points à l'ordre du jour ; 3) les délibérations : discussions et résultats du vote.

Les statuts, ou à défaut le règlement interne, peuvent préciser les personnes compétentes pour signer le procès-verbal – généralement le président et le secrétaire. La signature intervient après l'approbation du procès-verbal par le Conseil d'administration.

Le procès-verbal est envoyé à tous les administrateurs. Son approbation fait l'objet du premier point à l'ordre du jour lors de la réunion suivante.



# DÉLÉGATION DE LA GESTION JOURNALIÈRE

Pour faciliter la gestion des affaires courantes ou quotidiennes, ou pour toutes autres tâches dont on juge qu'elles ne nécessitent pas la convocation du Conseil d'administration (CA) ou la signature de deux administrateurs, le CA peut nommer un délégué à la gestion journalière. Celui-ci doit être choisi parmi les administrateurs, ou peut être une personne tierce à condition que cette possibilité soit prévue dans les statuts de l'a.s.b.l. ou que l'Assemblée générale l'y ait autorisé.

Le délégué à la gestion journalière pourra alors engager l'a.s.b.l. par sa seule signature. Ses pouvoirs pourront être définis (nature des tâches déléguées, montant maximum des opérations,...), et seront limités dans tous les cas au mandat du CA puisque celui-ci ne peut déléguer que ses pouvoirs.

Pour procéder à la nomination d'un délégué à la gestion journalière, comme pour toute décision du CA, il faut convoquer le CA, inscrire la désignation à l'ordre du jour de la convocation, puis rédiger un procès-verbal de réunion du CA.

(☛ Voir Modèles : [Convocation réunion du CA avec pouvoir](#) et [Procès-verbal de réunion](#))