

**Procès-verbal du conseil d'administration de l'ACC**  
**Jeudi 6 février 2020**

\*\*\*\*

**ACC – Rue des Palais, 44 – 1030 Schaerbeek**  
**1<sup>er</sup> étage – salle 111**

**Présent.e.s** : Nadine Beerlandt (départ 16h30), Régis Cambron, Virginie Cordier (arrivée 15h00), Axelle Risselin (départ 16h20) et Michel Yerna.

**Excusé avec procuration** : Jean-Michel Borgniet (à Régis Cambron) et Murielle Frenay (à Michel Yerna)

**Excusé.e.s** : Jean-Pierre Houet, Jack Houssa et Alain Thomas.

**Absent** : Pierre Gilles.

**Invitées** : Tatiana Haerlingen, Mariam Mazari et Patricia Santoro.

*Après avoir distribué les procurations et vérifié que le CA était en nombre pour siéger, le président ouvre la séance à 14h15.*

*Il est proposé d'introduire la séance par une information relative au fonctionnement du Conseil d'administration. En effet, suite à la précédente réunion, certains membres du CA ont notamment sollicité davantage d'informations en amont sur les points soulevés, une répartition plus équitable et plus fluide du temps de parole. Dès lors, l'équipe de l'ACC a proposé une série de mesures dont la mise en place d'un ordre du jour plus détaillé avec une priorité sur les points de décision pour pouvoir écourter la réunion si elle est trop longue sans éluder ces points. Il est proposé de tester une animation tournante de la réunion avec un membre du CA ou de l'équipe qui gère la distribution de la parole et un autre membre qui veille au respect du temps imparti pour chaque point selon la conduite. Le timing n'étant qu'une indication qui peut être adaptée en séance si la richesse des débats le justifie. Par ailleurs, les points de décisions feront l'objet d'une note explicative si nécessaire.*

## **1. Approbation du projet de procès-verbal du CA du 26 novembre 2019 (annexe 1) – Point de décision**

Avant de soumettre le PV du 26 novembre 2019 à l'approbation du CA, il est précisé que le code des sociétés et des associations (CSA) prévoit que les PV de CA doivent être signés par le président ainsi que par les membres du CA qui le souhaiteraient. Dès lors, il est proposé aux membres du CA de signer le PV du 19 septembre 2019. À l'avenir, le PV approuvé de la précédente réunion sera laissé à la disposition des membres du CA pour signature.

La question se pose pour le délai de 30 jours imposé par le CSA pour effectuer une publication au Moniteur belge le cas échéant. Il est précisé qu'une décision approuvée en CA est réputée exécutoire et permet dès lors de procéder aux démarches administratives y afférentes comme pour le PV de l'AG.

**Le PV du 26 novembre 2019 est approuvé par le CA.**

## **2. Évaluation de l'action de l'ACC – Point de décision**

L'ACC arrive à la 4<sup>e</sup> année de son contrat-programme 2017-2021 et doit déjà réfléchir aux grandes orientations et à l'écriture de sa prochaine demande de contrat-programme 2022-2026. Pour ce faire, il est proposé d'abord d'effectuer un travail d'évaluation de son action. Une note de contextualisation a été adressée aux membres du CA rappelant les objectifs identifiés dans le CP et l'évaluation faite par le CAC sur l'opérationnel. En outre, cette note pose plusieurs questions au CA.

Cette évaluation est envisagée à différents niveaux, auprès des membres, des instances et de l'équipe. Le processus d'évaluation a débuté au sein du GT ACC/ASTRAC qui s'est réuni le 19 décembre 2019 pour réfléchir à l'évaluation auprès du secteur sur l'action fédérative.

### Évaluation instances

Outre, l'évaluation sur l'opérationnel, il est proposé d'évaluer le fonctionnement du CA de l'ACC ainsi que sa relation avec le CAC et avec l'équipe. Il est rappelé que la demande de CP prévoit une évaluation des instances tous les deux ans.

#### CA / CAC

Il y a eu une première évaluation du CAC en juin 2019 après une année d'existence de ce nouvel organe qui a pour objectif de favoriser l'ascendance sur les orientations stratégiques et opérationnelles de l'ACC et désengorger le CA de certains points énergivores.

L'un des membres du CA estime qu'il y a eu une évolution positive des instances, notamment en matière de fonctionnement, de méthode sociocratique et d'intelligence collective. Il regrette néanmoins parfois le manque d'investissement de certains membres du CA.

À la demande de certains membres, des aménagements de l'ordre du jour du CA et de son fonctionnement ont été proposés par l'équipe, notamment la réalisation de notes de contextualisation des points de décision le nécessitant. Bien que ce type de note puisse être bénéfique, l'un des membres relativise leur intérêt dans la mesure où elles ne sont pas systématiquement lues et peuvent être énergivores pour l'équipe. D'autant plus que cette dernière reste à disposition pour apporter des précisions sur les points à l'ordre du jour.

L'articulation entre le CAC et le CA n'est pas encore suffisamment claire pour les administrateurs. Il est un "équivalent" du CO permettant de dessiner les grandes orientations de l'ACC. À l'issue de sa 1<sup>ère</sup> auto-évaluation, une nouvelle formule de fonctionnement est proposée actuellement. L'articulation entre le CAC et le CA est essentiellement réalisée par l'équipe qui en fonction de ses besoins pour l'opérationnel estime les points du CAC à mettre en débat au CA. Par ailleurs, le lien entre les deux organes peut également être fait par les représentants du CA au sein du CAC et la présidence du CAC au sein du CA qui y détient un siège permanent d'invité.

Il est proposé d'ajouter à cette mise en lien, l'envoi de l'ordre du jour du CAC aux membres du CA.

#### Relation CA / Équipe

La relation entre l'équipe et le CA est satisfaisante avec une identification aisée et une complémentarité des compétences de chacun. Il est rappelé que les mails sont envoyés aux membres du CA en copie cachée.

Le CA est interpellé sur l'autonomie de la direction dans la prise de décision. Outre, les limites fixées par le ROI et les règles d'évaluation comptable, le CA doit être considéré comme une ressource qui peut être sollicité dans une matière si besoin pour accompagner la direction dans sa prise de décision en matière de gestion de l'asbl. L'accompagnement du CA dans la prise de fonction de la direction est bienveillant et vise à trouver un équilibre entre les besoins de la direction et une pleine autonomie. Il est laissé une certaine liberté à la direction des points à soumettre au CA en débat pour solliciter des avis ou à titre d'information ou de décision.

### Évaluation de l'opérationnel

Dans le CP, une série d'enjeux a été identifiée avec des missions à développer, à initier ou à maintenir. Les membres du CA sont invités à estimer si les objectifs sont atteints et dans le cas contraire d'analyser les freins qui seraient constatés.

Les membres du CA souhaiteraient que les outils des sous-rubriques à développer ou à initier soient détaillés pour pouvoir répondre.

Au-delà des obligations qui lient l'ACC à son CP et au décret, l'action de l'ACC est également tributaire de l'actualité et des besoins et/ou enjeux du secteur.

L'ACC n'est pas soumise à la même contrainte administrative de remise d'un rapport d'évaluation de mi-parcours tel qu'imposé par le décret aux CC. Néanmoins, l'évaluation est un arrêt sur image qui permet à l'ACC d'évaluer son action et de vérifier si les objectifs ont été atteints et de se questionner dans le cas contraire.

L'un des premiers freins à la réalisation du CP de l'ACC est d'ordre financier dans la mesure où la subvention allouée est en deçà des prescrits du décret pour accomplir sa mission d'organisation représentative. À ce titre, les actions liées aux enquêtes et aux études du secteur n'ont pas été identifiées comme étant prioritaires. Par ailleurs, il convient de ne pas se substituer à l'Administration ou aux instituts de recherche tels que l'OPC.

La note adressée au CA fait une synthèse de l'évaluation réalisée par le CAC sur l'opérationnel. Les membres sont globalement en accord sur ce qui y est relevé.

Les membres du CA relève que l'équipe est la mieux placée pour faire une analyse de terrain de l'action de l'ACC, avec l'appui du CAC et de solliciter le CA pour compléter si nécessaire. Il est demandé au CA d'identifier les balises et les grandes orientations pour permettre à l'équipe de travailler.

**Le CA mandate l'équipe pour effectuer le travail d'évaluation de l'action de l'ACC avec sollicitation du CA si nécessaire. Ce dernier validera l'évaluation et les grandes orientations qui seront proposées pour la future demande de CP 2022-2026.**

### **3. Mandats ACC – Point de décision**

Les membres du CA ont reçu le tableau des mandats pour l'année 2020.

Le CA approuve la répartition des mandats dans les différents espaces dans lesquels l'ACC est représentée. Cependant, Patricia Santoro participe au GT ACC-ASTRAC en sa qualité de directrice de l'ACC et non en qualité de mandataire désigné par le CA.

En application du code des sociétés et des associations, le CA est invité à désigner les représentants permanents des espaces dans lesquels l'ACC est administratrice en qualité de personne morale. Un seul représentant permanent de l'ACC peut être désigné par organe d'administration. Concernant le CA de la CESSoC, il est rappelé qu'avant l'adoption du CSA, Tatiana Haerlingen, Jack Houssa, Mariam Mazari, Patricia Santoro étaient les représentants de l'ACC au sein de cet organe. Ces derniers conserveront leur mandat au sein de l'AG de la CESSoC. En outre, il y aura une modification des statuts de la CESSoC afin de leur permettre éventuellement d'assister au CA. Par ailleurs, la répartition des voix en fonction du nombre d'ETP reste identique.

**Le CA valide la répartition des mandats tel que proposé dans le tableau des mandats (annexe 4) en apportant la modification relative aux mandataires au sein du GT ACC-ASTRAC et désigne :**

- Tatiana Haerlingen en qualité de représentante permanente au sein du CA de la Confédération des Employeurs du Secteur Sportif et Socioculturel
- Céline D'Ambrosio en qualité de représentante au sein du CA de la Plateforme francophone du Volontariat et au sein du CA de l'European Network of Cultural Centres.

### **4. Procédure pour engagement – Point de décision**

Le ROI du CA de l'ACC autorise la direction dans le cadre de la délégation de la gestion journalière qui lui est attribuée de conclure des CDD d'au moins un an. Cependant, dans le cadre des contrats de remplacement, ce sont des CDI qui doivent être conclus dans la mesure où la date de retour du travailleur remplacé est incertaine d'une part et d'autre part, parce que pour pouvoir bénéficier des subventions Maribel, les contrats doivent nécessairement être des CDI.

Il est demandé au CA la prérogative pour la direction de signer les contrats de remplacements au même titre qu'un CDI. Il est rappelé que le contrat de remplacement ne peut pas dépasser deux années. Au-delà de ce délai, le contrat se transformerait en CDI classique avec toutes les conséquences juridiques que cela comporte. Il convient qu'en pareille situation, la direction doit être attentive à délivrer le préavis avant l'expiration de ce délai de deux ans.

**Le CA approuve la signature des CDI dans le cadre de contrats de remplacement avec l'accord de la présidence.**

## **5. Comptes 2019 et budget 2020 – *Point de décision***

### ***Comptes 2019***

Les comptes 2019 et budget 2020 ont été envoyés au CA par mail. Il est rappelé que BCF Lepage est toujours le bureau comptable de l'ACC avec Déborah Lepage en qualité de gestionnaire.

Les comptes 2019 sont clôturés avec un résultat d'exploitation avant amortissement et reprise de près de -30.000 €. Les reprises de provision permettent de clôturer l'exercice avec un boni d'environ 7.000 €. Il est précisé que pour 2019, la comptabilité de Culture Plus avait été confiée à Incidence dans une logique d'alterner cette prise en charge.

Le CA propose que les collaborations soient visibles sur le plan comptable en faisant apparaître les mouvements financiers entre les structures, en l'occurrence dans le cadre des partenariats avec l'ASTRAC et Incidence. En effet, matérialiser ces collaborations sur le plan comptable permet de rester conforme à la réalité et de valoriser ces efforts de mutualisation et de justifier des dynamiques de collaboration notamment lors des négociations avec le Cabinet. À défaut de pouvoir faire apparaître ces flux, une note explicative pourra accompagner les comptes et le budget.

### ***Budget 2020***

Le budget 2020 a été réalisé sur base de celui de 2019. Le sponsoring d'Ethias étant biennal, nous indiquons les 13.000€ perçus une année sur deux.

Il est précisé qu'il y a des collaborations prévues, notamment avec l'ASTRAC mais qui ne devraient pas engendrer de coût. Il est proposé éventuellement de valoriser ces partenariats sur le plan comptable.

Le programme de formation Culture Plus mis en place en partenariat avec Incidence pourrait faire l'objet d'une comptabilité analytique. À tout le moins, il est proposé de faire apparaître une estimation du bénéfice que représentera les rentrées pour Culture Plus en 2020 en fonction du bénéfice des années précédentes. Il pourrait être évalué à 3.000 €. Il est précisé qu'en 2020 il n'y a plus de subside extraordinaire et que les charges ont augmenté notamment pour les intervenants extérieurs. En outre, une réflexion est en cours sur la tarification et le nombre de modules "à la carte" afin de favoriser les modules "à la demande".

Les dépenses liées à l'organisation des CAC peuvent augmenter pour répondre à l'ambition de cet organe notamment en termes d'intervenants. Il est proposé de favoriser les ressources internes. Par ailleurs, cette année permettra également d'évaluer le rapport coût/bénéfice de ce poste.

Le budget présente un important déficit. Il serait judicieux de mentionner que les provisions sont épuisées et que les capacités financières sont très limitées. Ce déficit budgétaire structurel avait déjà été mentionné par le passé et doit faire l'objet d'une négociation accrue avec le Cabinet dans la renégociation du CP.

Il est à noter que le budget est prudent dans la mesure où la mise en place de File Maker Pro et la formation sur l'outil feront l'objet d'une demande de subvention Fonds 4S. Celle-ci n'est pas incorporée dans le budget 2020 dans la mesure où elle reste incertaine. En outre, le poste "Rémunérations" ne tient pas compte du remplacement des CT avec une ancienneté moins élevée.

Le site internet est amorti sur 3 ans tandis qu'en RW et au niveau européen, la norme serait de 4 ans. Il est suggéré un amortissement sur 5 ans.

Il est proposé de faire un nouvel appel d'offre pour le bureau comptable. L'un des membres du CA propose de réfléchir à la mise en place d'une assurance groupe qui pourrait être élargie à tout le secteur.

**Le CA mandate l'équipe pour apporter les modifications proposées en débat par le CA dans les comptes 2019 et budget 2020 avant de les soumettre au CA préparatoire de l'AG.**

## **6. Nouvelles règles du CSA applicables au sein du CA – Point d'information**

En complément des informations liées à la responsabilité des membres du CA suite à l'entrée en vigueur du CSA, délivrées lors de la précédente réunion, la chargée du pôle juridique et patronale apporte les informations complémentaires suivantes :

- ➔ Le CSA a introduit une nouvelle procédure en matière de conflit d'intérêts. En effet, lorsqu'un membre du CA a un intérêt direct ou indirect d'ordre patrimonial en conflit avec celui de l'asbl, le membre concerné doit en informer le CA et il doit en être fait mention dans le PV. En outre, le membre du CA concerné ne pourra ni participer au débat, ni au vote du point pour lequel il a un conflit d'intérêts au risque d'être frappé de nullité. Si la majorité des membres du CA présentent un conflit d'intérêts, l'AG doit être saisie du point sur lequel le conflit d'intérêts porte.
- ➔ Les membres du CA ont la possibilité d'élire domicile au sein du siège statutaire de l'asbl dans le cadre uniquement de l'exercice de leur mandat au sein de ce CA. Il peut aussi élire domicile au lieu où il exerce son activité professionnelle. Cette élection de domicile est opposable aux tiers dès le moment où elle est publiée aux *Annexes du Moniteur belge*. Il est demandé de vérifier si cette règle s'applique également pour les membres du CA frontalier. En outre, il est demandé de vérifier si le membre du CA est couvert par l'assurance administrateur s'il est résident français.
- ➔ Il est rappelé que chaque membre du CA pourra signer les procès-verbaux avec le président s'il le souhaite.
- ➔ Les membres du CA sont invités à participer à un GT Mise en conformité des statuts et des ROI de l'ACC au CSA. Le GT sera invité à prendre position sur les règles non impératives du CSA après avoir identifié les clauses à modifier. Il est proposé de solliciter les membres du CA par mail.

## **7. Site internet ACC – Point d'information**

Il est envisagé de mutualiser avec 4 autres fédérations la création du site internet de l'ACC par COBEA. Un brainstorming a permis d'identifier les besoins de l'interface de base qui sera dupliquée. Le devis n'est pas totalement finalisé mais une première estimation évalue le coût global de la création du site internet à 25.000€ HTVA, à répartir entre les 4 fédérations pour les éléments de base en dehors d'éventuelles demandes spécifiques. Si les 4 fédérations restent dans le projet, le coût s'élèverait à 7.500 € TVAC. Plus il y aura de fédérations qui y participeront, moins le coût sera élevé et vice-versa.

Il est rappelé que COBEA est une coopérative qui a été recommandée par l'un de nos membres et qui travaille avec une volonté de mutualisation en créant avec les fédérations une base de site qui pourrait ensuite être revendue.

L'intérêt de ce projet est de valoriser ce travail de mise en commun pour notamment rechercher des subsides ou pouvoir obtenir un retour sur bénéfice si le projet est dupliqué.

Certains membres considèrent que le devis est onéreux avec un projet qui ne semble pas optimal. Il y a peu de marge de manœuvre et d'autres dépenses non prévues pourraient se rajouter. Néanmoins, le coût pourrait se justifier si tout ce travail de mutualisation pouvait être bénéfique pour les membres.

## **8. Stratégie de communication de l'ACC – Point d'information**

Il est proposé d'organiser un accompagnement en équipe afin de définir la stratégie de communication de l'ACC asbl

l'ACC (charte graphique, logo, ...). Le devis soumis par l'intervenant s'élève à 2.700€ HTVA et a été comparé avec ceux d'autres prestataires.

Il a été décidé de réaliser cet accompagnement en équipe afin que la stratégie de communication soit portée par l'équipe. Bien que l'un des membres ait des fonctions attirées liées à la mise en œuvre de la stratégie de communication, il s'agit d'un travail de réflexion approfondi et concerté.

L'un des membres du CA souligne que la charte graphique a changé il y a moins de 10 ans. Il est relevé que s'il y a une volonté de rapprochement structurel avec l'ASTRAC, il y aurait à nouveau une réflexion sur la charte graphique. Quel que soit le rapprochement, il est rappelé que les deux asbl conserveront leur identité. En outre, la charte graphique est vieillissante et la précédente réflexion à ce sujet ne portait que sur certains éléments.

Les membres du CA se réjouissent par avance d'en découvrir le résultat.

## **9. Divers**

### **a. Réunion du CA**

L'un des membres demande que les réunions ne se tiennent pas les jeudis en raison de son indisponibilité ce jour. Il est rappelé que l'on alterne entre les mardis et les jeudis les réunions des CA car certains membres ne peuvent pas venir le mardi. L'un des membres du CA s'étonne que deux membres du CA aient quitté la réunion plus tôt. Il est rappelé que chacun des membres a ses obligations.

### **b. Journée professionnelle**

L'un des membres du CA regrette qu'il n'y ait pas eu lors de la journée professionnelle un moment pour les personnes qui ont quitté le secteur. Il se questionne sur la place laissée à l'aspect humain. En outre, il s'interroge sur la proportion du burn-out dans le secteur.

### **c. Courrier de la FWB**

L'équipe va saisir le CAC concernant le courrier de la FWB.

*Après avoir remercié les participants, le président clôture le CA à 17h35.  
Prise de notes : Mariam Mazari.*