

INHOUDSTAFEL – TABLE DES MATIERES

Woord vooraf / Avant-propos V

door / par P.P. Berger en / et M. De Wolf

Inhoudstafel – Table des matières IX

Chapitre 1^{er} Consultation publique : la bonne gouvernance dans le monde associatif 1

Hoofdstuk 1 Publieke raadpleging: deugdelijk bestuur in het verenigingsleven 1

IX

par / door K. Van Echelpoel

Executive Summary (FR) 3

Executive Summary (NL) 4

1.1. Introduction 5

1.2. Excellence for non profit 7

1.3. Une consultation publique 8

1.4. Les résultats 9

1.5. Les 25 recommandations 11

1.5.1. Généralités 11

1.5.2. Mission 11

1.5.3. Composition du conseil d'administration 11

1.5.4. Fonctionnement du conseil d'administration 11

1.5.5. Mandats 12

1.5.6. Responsabilités 12

1.5.7. Organisation interne 12

1.5.8. Conflits d'intérêts 13

1.5.9. Publicité 13

1.5.10. Stakeholders 13

1.6. Conclusions 14

INHOUDSTAFEL – TABLE DES MATIERES

Hoofdstuk 2 Boekhoudkundige en administratieve aspecten van bepaalde cycli in de publieke en non-profitsector: inschatting van de risico's	15
A. Beheersmaatregelen bij subsidies in de Vlaamse administratie	15
Chapitre 2 Les aspects comptables et administratifs de cycles particuliers dans les secteurs public et non marchand : l'évaluation des risques	15
<i>door / par M. Vandersmissen</i>	
Executive Summary (NL)	17
Executive Summary (FR)	19
Chapitre 3 Les aspects comptables et administratifs de cycles particuliers dans les secteurs public et non marchand : l'évaluation des risques	21
B. Les cycles du fonctionnement interne, du personnel, des recettes, des actifs financiers et des immobilisations	21
Hoofdstuk 3 Boekhoudkundige en administratieve aspecten van bepaalde cycli in de publieke en non-profitsector: inschatting van de risico's	21
<i>par / door F. Maillard</i>	
Executive Summary (FR)	23
Executive Summary (NL)	24
3.1. Introduction	25
3.2. Le cycle du fonctionnement général	27
3.3. Le cycle comptable	30
3.4. L'information financière	32
3.5. Le personnel	34
3.6. Les recettes	36
3.6.1. Généralités	36
3.6.2. Les recettes sur activités	36
3.6.3. Les subventions	36

3.6.4. Les dons et legs en nature	37
3.6.5. Les dons et legs en numéraire (en espèces ou par banque)	37
3.7. Les actifs financiers – les placements	38
3.8. Les immobilisations	39
3.9. Conclusion	41
Chapitre 4 La problématique des volontaires : l’expérience de la Croix-Rouge	43
Hoofdstuk 4 De problematiek van de vrijwilligers: de ervaring van het Rode Kruis	43
<i>par / door J.-P. Boulanger</i>	
Executive Summary (FR)	45
Executive Summary (NL)	46
Chapitre 5 Un modèle de « Charte de bonne gouvernance »	47
Hoofdstuk 5 Een model van “Charter deugdelijk bestuur”	47
<i>par / door P. Comhaire</i>	
Executive Summary (FR)	49
Executive Summary (NL)	50
5.1. D’Hammourabi au tiers-secteur	51
5.1.1. Tout commence à Sumer	51
5.1.2. La société malade de la gestion	51
5.1.3. Le tiers-secteur et cie	52
5.2. Modélisation de la bonne gouvernance	54
5.2.1. Un référentiel en chantier	54
5.2.2. Définir la gouvernance	55
5.2.3. Le système de gouvernance	55
A. L’efficacité objectivée	56
B. L’éthique active	56

C. La transparence participative	57
D. La dynamique ternaire	57
5.3. Principes et bonnes pratiques	58
5.3.1. Généralités	58
5.3.2. L'efficacité objectivée	58
A. Fournir des services efficaces et de bonne qualité	58
B. Passer d'une pratique administrative à une culture de gestion	58
C. Disposer d'un système efficace d'informations de gestion	58
D. Développer un contrôle interne efficace	59
E. Acquérir l'expertise	59
5.3.3. L'éthique active	59
A. Equilibrer les pouvoirs	59
B. Responsabiliser les gestionnaires	59
C. Gérer les ressources humaines d'une manière transparente	60
D. Surveiller les conflits d'intérêts et les incompatibilités	60
E. Prévenir les fraudes	60
5.3.4. La transparence participative	60
A. Implanter une culture de reddition de comptes	61
B. Exposer clairement les choix politiques, les contraintes et les objectifs budgétaires	61
C. Développer en permanence des efforts de pédagogie	61
D. Prévoir un bon usage de l'audit	61
5.4. Conclusion	62
5.5. Quelques références bibliographiques	63
Hoofdstuk 6 Het financieel beheersinstrument van de Rijksdienst: een hefboom voor meer <i>governance</i> in het kinderbijlagstelsel	65
Chapitre 6 L'outil de gestion financière de la fonction publique : un levier pour plus de gouvernance dans le système des allocations familiales	65
<i>door / par J. Verstraeten en/et J. Christiaens</i>	
Executive Summary (NL)	67
Executive Summary (FR)	69
6.1. Inleiding	71

6.2. De Rijksdienst als regulator van het stelsel	72
6.3. Het financieel beheersinstrument ter versterking van de rol als regulator	74
6.3.1. Nood aan versterkt toezicht	74
6.3.2. Optimalisering van de financiële rapportering	74
A. Doelstellingen van de nieuwe financiële rapportering	74
B. Een nieuw boekhoudplan conform met de vzw-wetgeving	75
C. Regels voor een rechtmatige en efficiënte aanwending van de beheerskosten	75
D. Doelstellingen van het financieel beheersinstrument	76
E. Uitwerking van een financieel beheersinstrument	77
6.4. De opbouw van het financieel beheersinstrument	79
6.4.1. Algemeen	79
6.4.2. Controles	79
A. Protocollair nazicht	79
B. Coherentiecontroles	79
6.4.3. Ratio's	81
A. Maandelijkse documenten: ratio's en indicatoren	81
B. Trimestriële rapportering: ratio's en indicatoren	82
C. Jaarlijkse rapportering: ratio's en indicatoren	84
6.4.4. Rapportering	86
6.5. De relatie van het financieel beheersinstrument met extern toezicht en interne audit	88
6.6. De sterkten van het financieel beheersinstrument	89
6.6.1. Situering	89
6.6.2. Het financieel beheersinstrument	89
6.7. Conclusie	91

XIII

Hoofdstuk 7 De toegevoegde waarde van de interne audit, het auditcomité en de externe audit 93

A. De buitenste cirkel van de controleperimeter in de ziekenfondssector: de externe audit door het toezichtorgaan, met name de Controledienst voor de ziekenfondsen	93
---	----

Chapitre 7 La valeur ajoutée de l'audit interne, du comité d'audit et de l'audit externe

93

door / par Ch. Langendries

Executive Summary (NL)

95

Executive Summary (FR)

96

7.1. Inleiding

97

7.2. De uitbouw van een prudentieel toezicht

98

7.2.1. Doelstellingen

98

7.2.2. De boekhoudkundige bepalingen

98

7.2.3. De reservefondsen

99

7.2.4. De beleggingsmogelijkheden

100

7.2.5. De samenwerkingsakkoorden met derden

100

7.2.6. De interne controle en de interne audit

100

7.2.7. De revisorale controle

102

7.3. De externe audit door de Controledienst

103

7.3.1. Algemeen

103

7.3.2. De gerichte controles

103

A. *A priori* en *a posteriori*

103

B. Specifieke controlemaatregelen

104

C. Opvolging van de gemaakte vaststellingen

104

7.3.3. De evaluatie van de beheersprestaties van de verzekeringsinstellingen

105

7.4. Eindbeschouwing

107

Hoofdstuk 8 De toegevoegde waarde van de interne audit, het auditcomité en de externe audit

109

B. Het intern toezicht door de onderneming zelf

109

Chapitre 8 La valeur ajoutée de l'audit interne, du comité d'audit et de l'audit externe

109

door / par M. Walgraeve

V

INHOUDSTAFEL - TABLE DE MATIÈRES

Executive Summary (NL)	111
Executive Summary (FR)	112
8.1. Inleiding	113
8.2. De verantwoordelijkheden van de effectieve directie	114
8.2.1. De interne vormgeving	114
8.2.2 Bepaling van doelstellingen	115
8.2.3. Identificatie van de gebeurtenissen	115
8.2.4. De risico-inschatting of de beoordeling van de geïdentificeerde risico's	115
8.2.5. De risicobeheersingsmaatregelen	115
8.2.6. Controleactiviteiten	115
8.2.7. Informatie en communicatie	115
8.2.8. Bewaking	115
8.3. De interne auditafdeling	117
8.3.1. Algemeen	117
8.3.2. De onafhankelijkheid van de interne audit	117
8.3.3. De onpartijdigheid	118
8.3.4. De focus en de scope van de interne audit	118
8.3.5. De werking van interne audit	119
A. De rol en de opdracht	119
B. Het auditplan	120
C. De auditdocumentatie/werkpapieren	122
D. De rapportering	123
E. De opvolging	123
8.3.6. De doeltreffendheid van de werking van interne audit	123
8.3.7. Kwaliteitscontrole	125
8.3.8. Relatie met de effectieve directie	125
8.3.9. Relatie met de externe audit	126

8.3.10. Relatie met controleorganen of toezichthouders	127
8.4. Het auditcomité	128
8.4.1. Algemeen	128
8.4.2. Samenstelling van het auditcomité	128
8.4.3. Positionering van het auditcomité	128
8.4.4. De bekwaamheid van de leden van het auditcomité	129
8.4.5. De verantwoordelijkheid en de rol van het auditcomité	129
8.4.6. De taken van het auditcomité	129
8.5. Conclusie	131
Chapitre 9 La valeur ajoutée de l’audit interne, du comité d’audit et de l’audit externe	133
C. Les organes de contrôle vus sous l’angle des flux d’information	133
Hoofdstuk 9 De toegevoegde waarde van de interne audit, het auditcomité en de externe audit	133
<i>par / door B. Theunissen</i>	
Executive Summary (FR)	135
Executive Summary (NL)	136
9.1. Introduction	138
9.2. La personne morale, ce corps étonnant	139
9.2.1. Généralités	139
9.2.2. La circulation de l’information : le coeur	139
9.2.3. La coordination et le contrôle de l’information : le cerveau	139
9.3. Le système d’information de l’entité	140
9.3.1. Généralités	140
9.3.2. Le cycle économique de l’entité	140
9.3.3. Les flux d’information	140

A. Les flux opérationnels de base	140
B. Le processus d'enregistrement et de mesure	141
C. La surveillance par le flux de prévision et le contrôle	141
9.4. Le contrôle interne	142
9.4.1. Généralités	142
9.4.2. Les obstacles propres au milieu associatif	142
A. Les obstacles psychologiques	142
B. Les obstacles matériels	142
9.4.3. Les difficultés de mise en place du contrôle interne	143
9.4.4. La prévention des risques par des instruments juridiques adaptés	143
9.4.5. La prévention des risques liés aux règles pénales	144
9.4.6. La valeur ajoutée du contrôle interne	144
9.5. L'audit interne	145
9.5.1. La mise en place d'un audit interne	145
9.5.2. La nécessité de l'audit interne	145
9.5.3. La valeur ajoutée de l'audit interne	146
9.6. L'audit externe	147
9.6.1. L'audit interne n'exclut pas l'audit externe	147
9.6.2. La transparence : une revendication justifiée	147
9.6.3. La valeur ajoutée de l'audit externe	147
9.7. Le comité d'audit	148
9.7.1. La composition du comité d'audit	148
9.7.2. La position du comité d'audit	148
9.7.3. La fonction de surveillance du comité d'audit	148
9.7.4. La valeur ajoutée du comité d'audit	149
9.8. Les réglementations comptables particulières perturbent le système d'information	150

9.8.1. Généralités	150
9.8.2. Les législations dites « équivalentes » à la loi sur les ASBL : dérogation légale	150
9.8.3. Les difficultés techniques	150
9.8.4. La recommandation de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises	151
9.8.5. Position de la Fondation ICCI (Centre d'Information du Révisorat d'Entreprises)	151
9.8.6. Incidence des réglementations particulières sur le système d'information de l'entité	152
9.9. Conclusion	153
9.10. Bibliographie	154
Hoofdstuk 10 Bestuurdersaansprakelijkheid binnen de vzw's	155
Chapitre 10 La responsabilité des administrateurs au sein des ASBL	155
<i>door / par S. Tuytten</i>	
Executive Summary (NL)	157
Executive Summary (FR)	158
10.1. Inleiding	159
10.2. Procura-principe	160
10.2. Uitzonderingen op het procura-principe	162
10.3.1. Algemeen	162
10.3.2. Expliciete aansprakelijkheid	162
10.3.3. Impliciete aansprakelijkheid	163
10.3.4. Regels van gemeen recht	164
10.4. Contractuele aansprakelijkheid	166
10.5. Buitencontractuele aansprakelijkheid	171
10.6. Strafrechtelijke aansprakelijkheid	177

10.7. Andere hoedanigheid	179
10.8. Aansprakelijkheid raad van bestuur voor andere organen	180
10.9. Aansprakelijkheid na einde mandaat	181
10.10. Conclusie	182

Chapitre 11 La bonne gouvernance dans les pouvoirs organisateurs d'enseignement libre 183

Hoofdstuk 11 Het deugdelijk bestuur bij de inrichtende macht van het vrije onderwijs 183

par / door E. Havrenne

Executive Summary (FR) 185

Executive Summary (NL) 187

11.1. Les obligations comptables des pouvoirs organisateurs 189

11.2. La mise en place d'un système comptable sûr 190

11.2.1. Généralités 190

11.2.2. Le contrôle interne 190

11.2.3. L'établissement du bilan d'ouverture et des règles d'évaluation 190

11.2.4. La tenue de la comptabilité journalière 191

11.2.5. L'établissement des comptes annuels 192

11.3. Conclusion et perspectives 193

Hoofdstuk 12 De ISA's en de rol van de bedrijfsrevisor in de publieke en non-profitsector 195

Chapitre 12 Les normes ISA et le rôle du réviseur d'entreprises dans les secteurs public et non marchand 195

door / par H.J. Van Impe

Executive Summary (NL) 197

Executive Summary (FR) 199

XIX

INHOUSTAFEL – TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 13 Les typologies du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme : l'expérience de la CTIF	201
Hoofdstuk 13 Typologie van het witwassen van geld en van de financiering van terrorisme: de ervaring van de CFI	201
<i>par / door N. Laukens</i>	
Executive Summary (FR)	203
Executive Summary (NL)	204
Chapitre 14 Les activités commerciales au sein des ASBL : les défis d'une saine gestion	205
Hoofdstuk 14 Commerciële activiteiten binnen vzw's: de uitdagingen van een gezond beheer	205
<i>par / door F. Ciarrochi</i>	
Executive Summary (FR)	207
Executive Summary (NL)	208
14.1. Introduction	209
14.2. La gouvernance	210
14.2.1. Généralités	210
14.2.2. Composition du conseil d'administration	210
14.2.3. Le rôle du conseil d'administration dans la planification à court et à long terme des activités commerciales de l'ASBL	210
14.2.4. Les outils requis par le conseil d'administration afin d'effectuer un suivi	211
14.3. Analyse et évaluation des risques spécifiques	212
14.3.1. Généralités	212
14.3.2. Risques liés aux activités commerciales	212
14.3.3. Analyse et évaluation des risques spécifiques	212
14.4. Suivi financier et logistique	213
14.4.1. Généralités	213



Executive Summary (NL)	225
Executive Summary (FR)	226
16.1. Inleiding	227
16.2. Belang van interne controle	228
16.2.1. Inleiding	228
16.2.2. Publieke en non-profitsector	228
16.3. Interne controles in toepassingen	229
16.3.1. Inleiding	229
16.3.2. Geprogrammeerde toepassingscontroles	229
A. Verschillende types toepassingscontroles	229
B. Een mix van detecterende en preventieve controles	230
C. Belangrijke toepassingscontroles	230
16.3.3. Een vals gevoel van veiligheid	232
A. De menselijke factor	232
B. Design en effectiviteit van de geprogrammeerde controles	233
C. Betrouwbaarheid van de geprogrammeerde toepassingscontroles	234
16.4. Algemene IT-controles	235
16.4.1. Belang van algemene IT-controles	235
16.4.2. Verschillende algemene IT-controles	235
16.4.3. Logische toegangsbeveiliging	235
16.4.4. <i>Change management</i>	236
16.5. Slotbeschouwingen	238

