

LE CONSEIL DE DIRECTION

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME), y compris les très petites entreprises (TPE), ont souvent la forme juridique d'une société à responsabilité limitée (SARL) ou d'une société de ce type. La structure de gouvernance de ces sociétés, telle que prévue par la loi, est simplifiée par rapport à celles des sociétés anonymes. Contrairement à ces dernières, elles n'ont pas d'organes collégiaux d'administration (tels que le conseil d'administration ou de surveillance) ou de direction (tels que le directoire). Tandis que l'assemblée d'associés détient le pouvoir changer ou de dissoudre la société et de nommer son gérant, le gérant a tous les pouvoirs pour agir au nom de la société et pour la représenter à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Bien que les statuts puissent limiter le pouvoir décisionnel du gérant, ces limitations sont, dans leur ensemble, inopposables aux tiers.

En matière de gouvernance d'entreprise, l'absence d'organe collégial n'est pas nécessairement un bien car il prive la société d'avantages utiles : présence de membres dont les origines et le genre sont différents, dont les compétences se complètent, dont les avis enrichissent le débat, nécessité de partager l'information, délibérations contradictoires, formalisme des procès-verbaux permettant à chacun de s'assurer du compte rendu de sa contribution à la discussion, etc.

Etant donné les avantages de cette pluralité et de cette diversité, il peut s'avérer utile d'intégrer un mécanisme collégial dans la gouvernance de la PME/TPE : un Conseil de direction.

Le Conseil de direction est un lieu où l'échange d'informations et le débat peuvent aider le chef d'entreprise à définir les orientations et la culture de l'entreprise ou à améliorer son appréhension des opportunités et des risques, ou, le cas échéant, à prendre des décisions de stratégie à moyen ou long terme ou de gestion quotidienne. Le Conseil de direction est donc établi et composé en fonction des missions qui lui sont confiées.

Un Conseil de direction a l'avantage d'apporter de la rigueur et de la discipline et un surplus de connaissances et de compétences dans le processus décisionnel de l'entreprise, à condition que sa composition soit bien structurée et son fonctionnement suivi dans la substance et la durée (séances de travail régulières, organisées et documentées). Dans la mesure où le Conseil de direction fonctionne comme un conseil d'administration, il peut être également un laboratoire d'essai pour l'entreprise dont les perspectives de croissance justifieront, à terme, la transformation en société anonyme (avec conseil d'administration ou conseil de surveillance).

Pour la création d'un Conseil de direction, il convient de choisir, eu égard à la structure de gouvernance de la PME/TPE, la fonction que ce comité devra remplir :

- le Conseil de direction peut être créé pour servir d'organe consultatif : c'est un comité où le ou les gérants s'entourent des membres du personnel (ou seulement de la direction) et/ou de conseillers externes, dont ils sollicitent et écoutent les avis avant de prendre des décisions : Modèle (1).
- le Conseil de direction peut être créé pour servir d'organe décisionnel ; dans ce cas, ce comité est
 - soit, si la société a plusieurs co-gérants, un comité dont les co-gérants sont les seuls membres et où ils prennent collégialement toutes ou certaines des décisions relativement à l'entreprise : Modèle (2),
 - soit un comité où le gérant ou les co-gérants s'entourent de membres du personnel (ou seulement de la direction) et/ou de conseillers externes, pour prendre avec eux des décisions relativement à l'entreprise : Modèle (3).

- Ainsi, il appartient aux PME/TPE de choisir et adapter le modèle de document qui convient le mieux à ces activités et son contexte.

MODELE (1) DE CHARTE DE CONSEIL DE DIRECTION

Organe consultatif (avec gérant(s) et autres membres)

PREAMBULE

La raison d'être de l'entreprise est la création de la valeur pour le bien de la société dans le respect de l'environnement dans lequel cette entreprise conduit ses activités. Ses missions et valeurs sont les suivantes [...].

OBJET

Le Conseil de direction, instauré en application de l'article [...] des Statuts de la société, est un organe consultatif à fonctionnement collégial.

L'assemblée générale des associés a approuvé cette charte le [date].

L'assemblée générale des associés revoit périodiquement cette charte et approuve, le cas échéant, les modifications jugées souhaitables.

COMPOSITION

Le Conseil de direction est composé du ou des gérants de la société pour la durée de leur mandat et de [...] membres nommés par le ou les gérants, qui peuvent être des membres du personnel de la société et/ou des conseillers externes.

En cas de décès, démission ou révocation d'un ou plusieurs des gérants, l'assemblée générale des associés procède à leur remplacement.

La durée du mandat des membres non-gérants du Conseil de direction est fixée dans leur lettre de nomination signée par le ou les gérants.

RÔLE

Le rôle du Conseil de direction est de faire des recommandations aux gérants sur l'un ou plusieurs des sujets suivants :

- [Elaboration, adoption et/ou exécution de la stratégie de la société ;]
- [Elaboration, adoption et/ou exécution des politiques générales couvrant la gestion financière, la gestion des risques, l'établissement du plan d'entreprise et le budget ;]
- [Décisions relatives à l'acquisition et/ou la cession des droits réels sur des immeubles ou des valeurs mobilières de la société et/ou à leur mise en gage ;]
- [Décisions relatives à l'organisation générale de la société, et/ou de la répartition des responsabilités entre la fonction opérationnelle, la fonction financière et les fonctions de support telles que les ressources humaines, la fonction juridique, le contrôle de gestion, l'audit interne, la communication interne et externe ;]
- [Adoption des projets d'investissement et/ou de désinvestissement portant sur un montant excédant [...] et/ou négociation et conclusion des contrats y afférents ;]
- [Approbation des états financiers de la société, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société, et/ou évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;]
- [Gestion journalière de l'entreprise ;]
- [Recrutement et rémunérations du personnel de la société ;]
- [Sélection et contrats des conseillers externes de la société ;]
- [Préparation de l'ordre du jour de l'assemblée générale des associés et/ou tenue de cette assemblée ;]

- [Mesures en faveur d'une culture d'entreprise se caractérisant par une éthique rigoureuse, une parfaite intégrité individuelle et un grand sens des responsabilités ;]
- [Communication sur les valeurs de la société et les moyens d'inspirer la conduite du personnel de la société ;]
- [Actions de soutien et conseils aux autres membres du personnel dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;]
- [Maintien d'une communication et d'un dialogue permanents, dans un climat ouvert et positif, avec les associés ;]
- [Autres sujets].

FONCTIONNEMENT

Présidence : Conformément à l'article [...] des Statuts de la société [ou : à la décision du [date] de l'assemblée générale des associés], le Conseil de direction est présidé par

- le gérant
- l'un des gérants, à savoir [nom] pour une durée de [...] ans]
- [à tour de rôle par chaque gérant pour une durée de [...] ans,]

Il a la responsabilité de présider, diriger et organiser le bon fonctionnement du Conseil de direction.

Planning, ordre du jour et participation aux réunions du Conseil de direction : Le Conseil de direction se réunit, sur convocation de son Président, ou, à défaut, à la date fixée lors de la séance précédente. Il peut, pour autant que besoin, être convoqué à tout autre moment par le Président. Le Conseil de direction délibère sur base de dossiers contenant toutes les informations nécessaires aux prises de décision, dont chaque membre a reçu un exemplaire au préalable. Le Conseil de direction peut inviter à ses réunions toute personne dont il estimerait la présence utile.

Quorum et délibération : Le Conseil de direction n'est valablement réuni que si [2/3] de ses membres sont présents. Il fonctionne de manière collégiale et ses décisions se prennent par consensus de ses membres qui en partagent collégalement la responsabilité. Le cas échéant, le Président du Conseil de direction peut, à son initiative ou à la demande d'un autre membre, soumettre au vote la question débattue. La décision est alors prise à la majorité des voix de tous les membres présents. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Procès-verbal de la réunion : Un secrétaire est chargé du secrétariat du Conseil de direction et de l'établissement des procès-verbaux de ses réunions. Ceux-ci reprennent les différents points de vue exprimés en cours de séance ainsi que la position finale adoptée par le Conseil de direction. Les dossiers relatifs à l'ordre du jour sont centralisés chez et distribués par le secrétaire. Les procès-verbaux signés par le Président du Conseil de direction sont tenus à la disposition des membres du Conseil de direction.

Devoirs des membres du Comité de Direction et conflits d'intérêts : Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec professionnalisme, diligence, loyauté, intégrité et respect dans l'intérêt de la société. Ils évitent à ce titre tous conflits d'intérêts réels ou potentiels avec la société et s'astreignent à une obligation de confidentialité.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION

Le ou les gérants membres du Conseil de direction ne reçoivent que la rémunération à laquelle ils ont droit en tant que gérant. Toutefois, l'assemblée générale des associés peut décider de leur attribuer, ou d'attribuer à l'un d'eux, des primes en fonction des résultats de la société ou pour tout autre motif.

La rémunération des membres non-gérants du Conseil de direction est fixée dans leur lettre de nomination.

REPRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ La société est valablement représentée dans tous les actes par un seul de ses Gérants. Les limitations des pouvoirs des gérants n'est pas opposable aux tiers.

MODELE (2) DE CHARTE DE CONSEIL DE DIRECTION **Organe décisionnel (avec co-gérants seulement)**

PREAMBULE

La raison d'être de l'entreprise est la création de la valeur pour le bien de la société dans le respect de l'environnement dans lequel cette entreprise conduit ses activités. Ses missions et valeurs sont les suivantes : [...].

OBJET

Le Conseil de direction, instauré en application de l'article [...] des Statuts de la société, est un organe décisionnel à responsabilité et fonctionnement collégiaux.

L'assemblée générale des associés a approuvé cette charte le [date].

L'assemblée générale des associés revoit périodiquement cette charte et approuve, le cas échéant, les modifications jugées souhaitables.

COMPOSITION

Le Conseil de direction est composé des co-gérants de la société pour la durée de leur mandat. En cas de décès, démission ou révocation d'un ou plusieurs des co-gérants, l'assemblée générale des associés procède à leur remplacement.

RÔLE

Le rôle du Conseil de direction est de prendre des décisions sur le ou les sujets suivants :

- [Elaboration, adoption et/ou exécution de la stratégie de la société ;]
- [Elaboration, adoption et/ou exécution des politiques générales couvrant la gestion financière, la gestion des risques, l'établissement du plan d'entreprise et le budget ;]
- [Décisions relatives à l'acquisition et/ou la cession des droits réels sur des immeubles ou des valeurs mobilières de la société et/ou à leur mise en gage ;]
- [Décisions relatives à l'organisation générale de la société, et/ou de la répartition des responsabilités entre la fonction opérationnelle, la fonction financière et les fonctions de support telles que les ressources humaines, la fonction juridique, le contrôle de gestion, l'audit interne, la communication interne et externe ;]
- [Adoption des projets d'investissement et/ou de désinvestissement portant sur un montant excédant [...] et/ou négociation et conclusion des contrats y afférents ;]
- [Approbaton des états financiers de la société, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société, et/ou évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;]
- [Gestion journalière de l'entreprise en prenant toutes les décisions nécessaires [sauf celles qui sont assignées exclusivement à l'un des gérants en vertu de l'article [...] des Statuts de la société, à savoir :
 - Co-gérant 1 : domaines, montants
- Co-gérant 2 : domaines, montants] ;[Recrutement et rémunérations du personnel de la société ;]
- [Sélection et contrats des conseillers externes de la société ;]
- [Préparation de l'ordre du jour de l'assemblée générale des associés, et/ou tenue de cette assemblée, et/ou rapports à cette assemblée, et/ou examen de toutes questions relatives à cette assemblée ;]
- [Mesures en faveur d'une culture d'entreprise se caractérisant par une éthique rigoureuse, une parfaite intégrité individuelle et un grand sens des responsabilités ;]

- [Communication sur les valeurs de la société et les moyens d'inspirer la conduite du personnel de la société ;]
- [Actions de soutien et conseils aux autres membres du personnel dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;]
- [Maintien d'une communication et d'un dialogue permanents, dans un climat ouvert et positif, avec les associés ;]
- [Autres sujets].

FONCTIONNEMENT

Présidence : Conformément à l'article [...] des Statuts de la société [ou : à la décision du [date] de l'assemblée générale des associés], le Conseil de direction est présidé par

- [Co-gérant 1/Co-gérant 2 pour une durée de [...] ans]
- [à tour de rôle par chaque co-gérant pour une durée de [...] ans,]

Il a la responsabilité de présider, diriger et organiser le bon fonctionnement du Conseil de direction.

Planning, ordre du jour et participation aux réunions du Conseil de direction : Le Conseil de direction se réunit, sur convocation de son Président, en principe chaque semaine, à jour fixe ou, à défaut, à la date fixée lors de la séance précédente. Il peut, pour autant que besoin, être convoqué à tout autre moment par le Président. Le Conseil de direction délibère sur base de dossiers contenant toutes les informations nécessaires aux prises de décision, dont chaque membre a reçu un exemplaire au préalable. Le Conseil de direction peut inviter à ses réunions toute personne dont il estimerait la présence utile.

Quorum et délibération : Le Conseil de direction n'est valablement réuni que si [2/3] de ses membres sont présents [*Dans le cas où le Conseil de Direction est composé seulement de deux gérants* : Le Conseil de direction n'est valablement réuni que si ses deux membres sont présents. Il est réputé dissous, si ce quorum n'est pas réuni [deux] de suite.] Il fonctionne de manière collégiale et ses décisions se prennent par consensus de ses membres qui en partagent collégialement la responsabilité. Le cas échéant, le Président du Conseil de direction peut, à son initiative ou à la demande d'un autre membre, soumettre au vote la question débattue. La décision est alors prise à la majorité des voix de tous les membres présents. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Procès-verbal de la réunion : Un secrétaire est chargé du secrétariat du Conseil de direction et de l'établissement des procès-verbaux de ses réunions. Ceux-ci reprennent les différents points de vue exprimés en cours de séance ainsi que la position finale adoptée par le Conseil de direction. Les dossiers relatifs à l'ordre du jour sont centralisés chez et distribués par le secrétaire. Les procès-verbaux signés par le Président du Conseil de direction sont tenus à la disposition des membres du Conseil de direction.

Devoirs des membres du Comité de Direction et conflits d'intérêts : Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec professionnalisme, diligence, loyauté, intégrité et respect dans l'intérêt de la société. Ils évitent à ce titre tous conflits d'intérêts réels ou potentiels avec la société et s'astreignent à une obligation de confidentialité.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION

Les membres du Conseil de direction ne reçoivent que la rémunération à laquelle ils ont droit en tant que co-gérant. Toutefois, l'assemblée générale des associés peut décider de leur attribuer, ou d'attribuer à l'un d'eux, des primes en fonction des résultats de la société ou pour tout autre motif.

REPRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

La société est valablement représentée dans tous les actes par un seul de ses co-gérants. La limitation des pouvoirs des co-gérants n'est pas opposable aux tiers.

MODELE (3) DE CHARTE DE CONSEIL DE DIRECTION **Organe décisionnel (avec gérant(s) et autres membres)**

PREAMBULE

La raison d'être de l'entreprise est la création de la valeur pour le bien de la société dans le respect de l'environnement dans lequel cette entreprise conduit ses activités. Ses missions et valeurs sont les suivantes
.....

OBJET

Le Conseil de direction, instauré en application de l'article [..] des Statuts de la société, est un organe décisionnel à fonctionnement collégial.

L'assemblée générale des associés a approuvé cette charte le [date].

L'assemblée générale des associés revoit périodiquement cette charte et approuve, le cas échéant, les modifications jugées souhaitables.

COMPOSITION

Le Conseil de direction est composé du ou des gérants de la société et des membres du personnel nommés par les gérants en raison de leurs responsabilités au sein de l'entreprise, leur expérience, leurs compétences et qualités personnelles. Selon le besoin, des Conseillers externes peuvent aussi être nommés au sein du Conseil de direction.

Afin de favoriser les échanges et la prise de décision, le Conseil de direction compte 4 à 8 membres.

Font partie du Conseil de Direction, les membres du personnel qui exercent les fonctions suivantes et assimilées selon l'organisation de l'entreprise ¹:

- Le Responsable financier et comptable ;
- Le Responsable commercial, marketing et communication ;
- Le Responsable industriel ou Responsable de production ;
- Le Responsable juridique ;
- Le Responsable Administratif et des ressources humaines ;

DUREE DE MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION.

Le ou les Gérants sont membres du Conseil de Direction pendant toute la durée de leur mandat.

En cas de décès, démission ou révocation d'un ou plusieurs des gérants, l'assemblée générale des associés procède à leur remplacement.

La durée du mandat des membres non-gérants du Conseil de direction est fixée dans leur lettre de nomination signée par le ou les gérants.

RÔLE

Le rôle du Conseil de direction est de faire des recommandations aux gérants et de prendre les décisions sur l'un ou plusieurs des sujets suivants :

- [Elaboration, adoption et/ou exécution de la stratégie de la société ;]
- [Elaboration, adoption et/ou exécution des politiques générales couvrant la gestion financière, la gestion des risques, l'établissement du plan d'entreprise et le budget ;]

¹ Cette liste est non exhaustive. Elle énumère simplement les fonctions clés de l'entreprise, qui doivent être représentées dans le Conseil de Direction. Dans les PME et TPEs, il est fréquent que plusieurs fonctions soient remplies par une même personne ou que l'intitulé du poste soit différent. Cela devra être pris en considération dans la composition de cet organe de décision.

- [Décisions relatives à l'acquisition et/ou la cession des droits réels sur des immeubles ou des valeurs mobilières de la société et/ou à leur mise en gage ;]
- [Décisions relatives à l'organisation générale de la société, et/ou de la répartition des responsabilités entre la fonction opérationnelle, la fonction financière et les fonctions de support telles que les ressources humaines, la fonction juridique, le contrôle de gestion, l'audit interne, la communication interne et externe ;]
- [Adoption des projets d'investissement et/ou de désinvestissement portant sur un montant excédant [...] et/ou négociation et conclusion des contrats y afférents ;]
- [Approbation des états financiers de la société, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société, et/ou évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;]
- [Gestion journalière de l'entreprise ;]
- [Recrutement et rémunérations du personnel de la société ;]
- [Sélection et contrats des conseillers externes de la société ;]
- Sélection et évaluation des fournisseurs et prestataires
- [Préparation de l'ordre du jour de l'assemblée générale des associés et/ou tenue de cette assemblée ;]
- [Mesures en faveur d'une culture d'entreprise se caractérisant par une éthique rigoureuse, une parfaite intégrité individuelle et un grand sens des responsabilités ;]
- [Communication sur les valeurs de la société et les moyens d'inspirer la conduite du personnel de la société ;]
- [Actions de soutien et conseils aux autres membres du personnel dans l'exécution de leurs responsabilités opérationnelles individuelles ;]
- [Maintien d'une communication et d'un dialogue permanents, dans un climat ouvert et positif, avec les associés ;]
- [Autres sujets].

FONCTIONNEMENT

Présidence : Conformément à l'article [...] des Statuts de la société [ou : à la décision du [date] de l'assemblée générale des associés], le Conseil de direction est présidé par

- le gérant
- l'un des gérants, à savoir [nom] pour une durée de [...] ans]
- [à tour de rôle par chaque gérant pour une durée de [...] ans,]

Le Président a la responsabilité de diriger et de veiller au bon fonctionnement du Conseil de direction.

Planning, ordre du jour et convocation des réunions : Le Conseil de direction se réunit, sur convocation de son Président, et au moins une fois par mois selon un calendrier préétabli. Il peut, en tant que de besoin, être convoqué à tout autre moment par le Président.

Transmission des documents et **participation aux réunions du Conseil de direction** : Le Conseil de direction délibère sur la base de dossiers contenant toutes les informations nécessaires aux prises de décisions, dont chaque membre a reçu un exemplaire au préalable 72h avant la réunion. A titre exceptionnel et autant que de besoin, le Conseil de direction peut inviter à ses réunions toute personne dont il estimerait la présence utile.

Secrétaire du Conseil de Direction : Le Conseil de direction désigne parmi ses membres un secrétaire chargé de :

- centraliser les documents et informations pertinentes,
- s'assurer de les communiquer en temps et en heure aux membres du Conseil de direction
- préparer l'ordre du jour ainsi que les comptes-rendus de réunions ; et
- assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions prises.

Quorum et délibération : Le Conseil de direction n'est valablement réuni que si [2/3] de ses membres sont présents. Il fonctionne de manière collégiale et ses décisions se prennent par consensus de ses membres qui en partagent collégalement la responsabilité. Le cas échéant, le Président du Conseil de direction peut, à son initiative ou à la demande d'un autre membre, soumettre au vote la question débattue. La décision est alors prise à la majorité des voix de tous les membres présents. En cas de partage des voix, la voix du Président est prépondérante.

Procès-verbal de la réunion : Un secrétaire est chargé du secrétariat du Conseil de direction et de l'établissement des procès-verbaux de ses réunions. Ceux-ci reprennent les différents points de vue exprimés en cours de séance, ainsi que la position finale adoptée par le Conseil de direction. Les dossiers relatifs à l'ordre du jour sont centralisés chez et distribués par le secrétaire. Les procès-verbaux signés par le Président du Conseil de direction sont tenus à la disposition des membres du Conseil de direction.

Devoirs des membres du Comité de Direction et conflits d'intérêts : Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec professionnalisme, diligence, loyauté, intégrité et respect dans l'intérêt de la société. Ils évitent à ce titre tous conflits d'intérêts réels ou potentiels avec la société et s'astreignent à une obligation de confidentialité.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION

Le ou les gérants membres du Conseil de direction ne reçoivent que la rémunération à laquelle ils ont droit en tant que gérant. Toutefois, l'assemblée générale des associés peut décider de leur attribuer, ou d'attribuer à l'un d'eux, des primes en fonction des résultats de la société ou pour tout autre motif.

La rémunération des membres non-gérants du Conseil de direction est fixée dans leur lettre de nomination.

REPRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

La société est valablement représentée dans tous les actes par un seul de ses Gérants. Les limitations des pouvoirs des gérants n'est pas opposable aux tiers.