



**GUBERNA**  
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS  
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



# Modèle de Charte de l'administrateur d'entreprise publique

Janvier 2017



# 1. Introduction

L'accord de gouvernement fédéral du 10 octobre 2014 prévoit que le « gouvernement rédigera une 'charte de l'administrateur d'entreprise publique'<sup>1</sup> destinée à aider celui-ci à trouver le juste équilibre entre sa mission de gardien des intérêts de l'entreprise publique non cotée en bourse et son rôle de représentant des pouvoirs publics, ainsi que dans le cadre de ses relations avec celles-ci. » En tant que centre de connaissances sur la gouvernance d'entreprise et qu'Institut belge des Administrateurs, GUBERNA a pris l'initiative de réfléchir à ce projet de charte avec des experts issus du secteur public<sup>2</sup>. Ce modèle de charte est basé sur les connaissances et expériences de GUBERNA, sur des exemples pratiques existants ainsi que sur d'intenses réflexions avec des experts en la matière. Avant d'aborder le modèle de charte en tant que tel, nous souhaitons mettre en évidence cinq éléments.

Le premier élément a trait à la **structure de la charte**. Etant donné que les entreprises publiques affichent des caractéristiques bien différentes, un modèle de gouvernance unique ne peut certainement pas s'appliquer à l'ensemble de celles-ci. Il en va de même pour la charte destinée à leurs administrateurs<sup>3</sup>. Plutôt que d'imposer une charte qui s'appliquerait à l'ensemble des administrateurs de toutes les entreprises publiques, GUBERNA propose un modèle de charte à partir duquel chaque entreprise publique pourra définir sa propre charte, adaptée au mieux aux objectifs qu'elle s'est fixé et à son contexte. Il y a cependant des gradations à apporter quant à la liberté avec laquelle ce modèle de charte peut être modulé. C'est pourquoi, GUBERNA propose de travailler sur trois niveaux : les principes, les recommandations et les points d'attention.

- Les **principes** sont les titres généraux qui reprennent des directives générales qu'il s'agit de *respecter sans condition par tous*. Ce sont des éléments qui semblent nécessaires et communément acceptées pour s'appliquer à tous les administrateurs, quelle que soit l'entreprise publique dans laquelle ils siègent.
- Les **recommandations** sont des dispositions que GUBERNA estime être essentielles et que *chaque administrateur d'entreprise publique se devrait de respecter*. Bien que ces recommandations soient très importantes, certaines entreprises publiques détenant des caractéristiques particulières pourraient s'en écarter, moyennant une explication préalable. Pour ces recommandations, GUBERNA est en effet favorable à l'application du principe du « *comply or explain / appliquer ou expliquer* »<sup>4</sup> qui permettrait à l'entreprise publique de ne pas reprendre cette recommandation dans sa charte, pour autant qu'elle explique avec clarté les raisons de ce choix.

---

<sup>1</sup> Le terme « entreprise publique » peut être défini en vertu de la Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics (Art. 2, 2°). Entreprise publique : toute entreprise exerçant une activité visée aux articles 96 à 102 sur laquelle les pouvoirs adjudicateurs peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent. L'influence dominante est présumée lorsque ceux-ci, directement ou indirectement, à l'égard de l'entreprise :

a) détiennent la majorité du capital de l'entreprise, ou;

b) disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise, ou;

c) peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

<sup>2</sup> Voir l'annexe 1 pour une liste des experts ayant contribué à l'élaboration de ce modèle de charte.

<sup>3</sup> Dans ce modèle de charte, le terme « administrateur » désigne tant l'administrateur féminin que masculin.

<sup>4</sup> Depuis la loi du 6 avril 2010, les sociétés cotées belges sont tenues de désigner le Code Belge de Gouvernance d'Entreprise 2009 (Code 2009) comme code de référence, au sens de l'article 96, §2, 1° du Code des Sociétés. Selon l'article 96, §2, 2° du Code des Sociétés, ces mêmes sociétés sont liées au principe du « *comply or explain* » en vertu duquel elles doivent indiquer à quelles dispositions du Code 2009 elles dérogent et les raisons qui les ont poussées à y déroger.

- Enfin, les **points d'attention** reprennent des commentaires additionnels, suggèrent aux administrateurs des *pistes de réflexion* sur certaines thématiques et mettent en évidence des dispositions qui requièrent une vigilance particulière. Ils contiennent également des éléments importants pour le bon fonctionnement de l'administrateur individuel qui sont en réalité du ressort de tiers (ex : le conseil d'administration en tant qu'organe ou les actionnaires).

Une telle approche de modèle de charte dotée de principes inaliénables combinés à des recommandations soumises au principe du « comply or explain » et à des points d'attention garantirait à la fois la robustesse de chacune des chartes destinées aux administrateurs d'entreprises publiques et la flexibilité requise pour faire face à l'hétérogénéité de celles-ci.

Le second élément concerne le **champ d'application** de cette charte. Il appartient aux pouvoirs publics de spécifier avec précision les organisations concernées par cette charte. GUBERNA est cependant partisan d'une application aussi large que possible, tant ce texte comporte des éléments intéressants pour l'ensemble des entreprises publiques dotées d'un conseil d'administration. En tout état de cause, une telle charte ne devrait être limitée aux entreprises publiques régies par la loi du 21 mars 1991, mais bien s'appliquer au plus grand nombre d'entreprises publiques (cotées et non-cotées). GUBERNA est d'avis que ce modèle de charte pourrait inspirer les entreprises publiques au-delà du niveau fédéral, si elles ne sont pas déjà soumises à ce type de charte par ailleurs. La flexibilité accordée par le principe du « comply or explain » permet en effet de tenir compte de contextes différents.

Le troisième point touche au **rôle des pouvoirs publics par rapport aux administrateurs**. Ce modèle de charte a pour but de soutenir l'administrateur individuel et de lui donner des lignes directrices. Cependant, le champ d'action de l'administrateur est largement déterminé par le rôle que les pouvoirs publics jouent en tant qu'actionnaires.<sup>5</sup> Les administrateurs d'entreprises publiques ne peuvent jouer correctement leur rôle que moyennant une stratégie actionnariale explicite et cohérente de la part de l'Etat actionnaire, une identification claire de celui-ci et des relations et communications appropriées avec cet actionnaire.<sup>6</sup> L'actionnaire public doit aussi être garant d'une sélection professionnelle et transparente de ses administrateurs en amont. Une sélection professionnelle devrait non seulement placer au cœur du processus de sélection les connaissances et expériences des candidats administrateurs, mais aussi leurs compétences comportementales. A cet égard, les normes « Fit & Proper » applicables aux administrateurs d'établissements financiers pourraient constituer une base utile. En outre, afin d'encourager la professionnalisation de la fonction d'administrateur et d'éviter l'accumulation de mandats pour des motivations financières, l'actionnaire public devrait veiller à ce que les administrateurs d'entreprises publiques perçoivent des rémunérations adéquates, conformes aux normes du marché. Abstraction faite des questions financières, chaque candidat doit être conscient qu'il doit disposer de suffisamment de temps et d'énergie pour exercer son mandat de manière professionnelle. C'est pourquoi, l'actionnaire public doit éviter de proposer des candidats qui cumulent trop de fonctions ou de mandats. Ce modèle de charte de l'administrateur d'entreprise publique appelle donc à créer parallèlement une « **charte de l'actionnaire public** » ou du moins, à ce que l'actionnaire public s'engage à respecter les lignes directrices 2015 de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques.

---

<sup>5</sup> Pour plus d'informations à ce sujet, voir l'étude de GUBERNA "The State as shareholder : A comparison with international best practices and OECD Guidelines on Corporate Governance for State-owned Enterprises", Mars 2014.

<sup>6</sup> Les relations entre l'administrateur individuel et l'actionnaire public sont détaillées dans le Principe 9 du modèle de charte.

Le quatrième point a trait aux différents **organes de gouvernance**. Bien que ce modèle de charte se concentre sur le rôle de l'administrateur au sein du conseil d'administration des entreprises publiques, toutes les parties doivent être conscientes qu'une gouvernance de qualité ne peut être atteinte qu'à la condition que tous les organes respectent leurs rôles respectifs et fonctionnent de manière effective et efficiente. Le conseil d'administration travaille au sein d'un « triptyque de gouvernance » et doit dès lors travailler en symbiose avec les actionnaires et le management. Une gouvernance de qualité implique une description claire des tâches incombant à ces trois organes de gouvernance. Chacun d'entre eux – en ce compris l'actionnaire public – doit respecter ses tâches afin de s'assurer leur exécution et de garantir une bonne interaction entre les trois pôles. Il est par exemple important que l'assemblée générale ne soit pas perçue comme une pure formalité juridique, mais bien comme un acteur décisionnel de gouvernance. Ceci est d'autant plus vrai quand il est question d'actionnariat mixte.

Enfin, on ne peut négliger l'importance du **respect d'une telle charte**. L'existence d'une charte pour l'administrateur est certainement un « must » en gouvernance publique. Toutefois, au-delà de son existence, il convient de s'assurer qu'elle soit effectivement respectée. Différentes options pourraient être envisagées à cet égard. Ainsi, le respect de la charte pourrait être repris comme un des objectifs du contrat de gestion (si applicable) et son respect pourrait être vérifié par les Commissaires du Gouvernement (si présents). Une autre possibilité pourrait être de demander aux entreprises publiques de faire preuve de transparence quant à l'application de la charte dans leur rapport annuel : Quelles recommandations n'ont pas été jugées adaptées dans le contexte de l'entreprise et pourquoi ? A quels principes une attention particulière a-t-elle été accordée ? De quelle manière (ex : organisation de séances de formation pour les administrateurs, évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, détail du processus de gestion des conflits d'intérêts, ...) ? Est-ce que le respect de la charte a fait l'objet d'une évaluation ? [...] Toutes ces questions sont tant d'aspects qui pourraient être évoqués dans une section spécifique du rapport annuel de l'entreprise. La charte quant à elle devrait être rendue publique, sur le site internet de l'entreprise publique par exemple. Une telle approche permettrait une transparence accrue à l'égard des actionnaires et de toutes les parties prenantes, et donnerait un signal positif quant à la prise en considération de la nécessité de développer une gouvernance de qualité - en ce compris au niveau individuel - tout en permettant à l'entreprise de donner la flexibilité nécessaire à la charte. Enfin, il devrait également être possible d'ancrer la version de la charte adaptée à l'entreprise en la faisant formellement approuver par les actionnaires. Il pourrait également être prévu de mentionner la charte dans les statuts.

## 2. Modèle de “Charte de l’administrateur d’entreprise publique”

### **Principe 1: Respecter les conditions préalables à l’acceptation d’un mandat**

Un mandat d’administrateur ne peut être considéré à la légère : ce n’est pas un titre honorifique mais bien une fonction qui engage la responsabilité, qui requiert du temps et de l’engagement, et qui nécessite tout le professionnalisme requis. Avant d’accepter un mandat d’administrateur, ce dernier doit être conscient des droits, devoirs et responsabilités qui vont de pair avec le mandat.

#### **Recommandations:**

- L’administrateur d’entreprise publique s’informe sérieusement avant d’accepter un mandat.<sup>7</sup>
- Il reconnaît disposer des compétences et expériences utiles au bon exercice de son mandat d’administrateur. Il connaît et respecte le cadre légal, le(s) code(s) de gouvernance pertinent(s), les statuts de l’entreprise et le contrat de gestion s’il existe. Il consulte le rapport annuel de l’entreprise avec la plus grande attention.
- Il prend connaissance de la politique actionnariale spécifique et aspire à ce que le conseil d’administration considère cette politique comme une pierre angulaire de la définition de sa propre stratégie. En cas d’absence de stratégie actionnariale, l’administrateur devrait promouvoir son développement.
- En tant que membre du conseil d’administration, l’administrateur doit veiller à ce que chaque vacance d’un mandat d’administrateur aille de pair avec un profil de fonction approprié, en phase avec les besoins (futurs) du conseil d’administration, tels qu’ils ont été identifiés lors de l’exercice d’évaluation<sup>8</sup>.

#### **Points d’attention:**

- Un mandat d’administrateur requiert du temps et devrait être rempli avec tout le professionnalisme requis. Le candidat administrateur devrait dès lors n’accepter que les mandats pour lesquels il pourra s’investir pleinement.
- Avant d’accepter un éventuel renouvellement de son mandat, l’administrateur devrait se reposer la question de sa plus-value pour l’entreprise, au regard notamment des résultats de l’exercice d’évaluation du conseil d’administration. Il doit en effet considérer que le renouvellement de son mandat n’est pas automatique.

---

<sup>7</sup> Pour plus d’informations sur les démarches à suivre avant d’accepter un mandat, veuillez consulter le Manuel de l’Administrateur de GUBERNA (2015), Phase II « Que faire avant d’accepter un mandat ? » (p.33).

<sup>8</sup> Cf. Principe 10

## **Principe 2: Se concentrer sur les tâches propres à l'administrateur**

Il est attendu d'un administrateur qu'il remplisse un certain nombre d'actions clairement définies. Il convient que l'administrateur veille à faire ce qu'on attend de lui sans pour autant aller au-delà de ses prérogatives. Le président du conseil d'administration doit en outre remplir une série de tâches spécifiques (cf. recommandations 2B).

### **2A – Recommandations pour tous les administrateurs:**

- L'administrateur d'entreprise publique veille au fonctionnement efficace du conseil d'administration et de ses éventuels comités spécialisés. S'il a le sentiment que les obligations légales et réglementaires ne sont pas respectées, il a le devoir de réagir sans tarder, assumant ainsi ses responsabilités civiles et pénales.
- Il vérifie que le conseil d'administration supervise effectivement la gestion journalière et contrôle l'entreprise.
- Il s'assure que le conseil d'administration arrête les objectifs stratégiques (en conformité avec l'éventuel contrat de gestion) via un plan d'entreprise et prévoit les structures et les moyens permettant la réalisation de ceux-ci.
- En cas de participation à un ou des comité(s) spécialisé(s) du conseil d'administration, l'administrateur :
  - s'engage à adopter les mêmes standards d'implication, d'intégrité et de professionnalisme que ceux énoncés dans cette charte pour son appartenance au conseil d'administration ;
  - veille à ce que le comité se réunisse sur base régulière et traite des sujets qui lui sont dévolus ;
  - veille à ce que le comité spécialisé ne prenne pas de décision sans l'approbation du conseil d'administration dans son ensemble ;
  - s'assure d'un reporting adéquat du comité spécialisé au conseil d'administration, tenant compte du fait que ce dernier endosse la responsabilité finale.

### **2B – Recommandations spécifiques pour le président<sup>9</sup>:**

- Outre les tâches qui incombent aux administrateurs (cf. recommandations 2A), le président du conseil d'administration veille à remplir des tâches additionnelles propres à sa fonction:
  - Il est responsable du bon fonctionnement du conseil d'administration. Il prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance au sein du conseil d'administration en contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration.
  - Il veille à ce qu'il y ait une collaboration efficace et constructive entre le conseil d'administration et le management exécutif.
  - Il établit des relations étroites avec le CEO en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier.
  - Il veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates et précises avant les réunions et, au besoin, entre celles-ci.
  - Il veille à ce que tous les administrateurs puissent contribuer aux discussions du conseil d'administration et à ce que le conseil dispose d'un temps de réflexion et de discussion suffisant avant la prise de décisions.

---

<sup>9</sup> Voir le Code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009)

- Il veille à ce que les prises de parole soient équilibrées entre tous les membres du conseil d'administration.
- Il veille à ce que les nouveaux administrateurs reçoivent et suivent effectivement une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du conseil d'administration.
- Il prend l'initiative de fixer des règles cadrant la communication à l'égard du monde extérieur. Ces règles devraient préciser que les administrateurs ne peuvent communiquer à titre individuel.
- Il veille à ce que les rôles de chacun (administrateurs, top management, ...) soient clairement établis.

### **Principe 3: Défendre les intérêts de l'entreprise publique, en ligne avec ses spécificités**

Un des principes de base de la gouvernance d'entreprise est que l'administrateur doit avant tout agir dans l'intérêt de l'entreprise dans laquelle il siège.

#### **Recommandations:**

- Tout en maintenant en toute circonstance (de l'analyse de la décision jusqu'à l'action) son indépendance d'analyse et en rejetant toute forme de pression, l'administrateur d'entreprise publique veille au respect des intérêts de l'entreprise. Il s'engage, s'il estime que la décision projetée de l'organe de gestion est de nature à nuire à l'organisme, à exprimer clairement son opposition en son sein et à épuiser tous les moyens pour le convaincre de la pertinence de sa position.
- L'administrateur doit veiller à ce que les conflits d'intérêts<sup>10</sup> soient gérés de manière professionnelle au sein du conseil d'administration, selon une procédure préalablement établie.

#### **Points d'attention:**

- Le choix des administrateurs publics dans les entreprises publiques relève souvent de la responsabilité directe des pouvoirs publics et, de ce fait, il existe un risque que les administrateurs soient perçus comme agissant pour le compte de l'autorité publique ou d'organes spécifiques plutôt que comme étant au service des intérêts à long terme de l'entreprise. Il est donc essentiel de souligner que tous les administrateurs ont l'obligation juridique d'agir au mieux des intérêts de la société et de traiter de manière équitable tous les actionnaires.
- L'administrateur d'entreprise publique ne doit pas perdre de vue les intérêts sociétaux de l'entreprise (surtout lorsqu'elle délivre quasi-exclusivement des services publics et n'est pas soumise à la concurrence). Il devrait vérifier que les objectifs (y compris sociétaux) de l'entreprise soient clairement définis et ensuite agir dans l'intérêt exclusif de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Les conflits d'intérêts sont visés par les articles 523 et 524 du Code des Sociétés et par les recommandations 3.5 et 3.6 du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009.



- Il devrait veiller à ce que la notion de l' « intérêt de l'entreprise » soit clairement explicitée. Cette notion devrait au moins inclure le fait de ne pas mettre l'équilibre financier et la pérennité de l'entreprise en question ainsi que celui de ne pas nuire à l'image de l'entreprise.

#### **Principe 4: Adopter une posture indépendante**

L'indépendance est primordiale dans l'exercice d'un mandat d'administrateur. Elle doit être avant tout comprise comme étant un état d'esprit. L'administrateur doit adopter une posture indépendante non seulement à l'égard des actionnaires mais aussi des personnes internes à l'entreprise et, plus globalement, de toutes les parties prenantes.

##### **Recommandations:**

- Chaque administrateur d'entreprise publique cherche constamment à prendre position en toute indépendance.
- Il ne se laisse pas influencer dans ses analyses et ses décisions par des intérêts personnels ou par d'éventuelles relations avec les actionnaires ou les parties prenantes.<sup>11</sup>
- Il informe complètement et préalablement l'organe de gestion de tout conflit d'intérêts dans lequel il pourrait, directement ou indirectement, être impliqué et s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les matières concernées.

##### **Points d'attention:**

- Afin de promouvoir l'indépendance au sein du conseil d'administration et de prévenir autant que possible tout conflit d'intérêts, l'administrateur devrait encourager le conseil à attirer au minimum un tiers d'administrateurs indépendants :
  - Ces administrateurs ne sont d'aucune manière liés – directement ou indirectement – à l'actionnaire ou au management de l'entreprise.
  - La définition d' « indépendance » dans le secteur public peut s'inspirer de la définition prévue pour les sociétés privées (Art. 526 ter du Codes des Sociétés).
  - La nomination de tels administrateurs indépendants doit au minimum faire l'objet d'une proposition unanime du conseil d'administration (sur proposition du comité de nomination s'il existe au sein de l'entreprise).

---

<sup>11</sup> Pour plus d'informations concernant les relations entre l'administrateur, les actionnaires et autres parties prenantes, veuillez vous référer au Principe 9.

## **Principe 5: Adopter de hauts standards d'intégrité**

Une gouvernance de qualité est régie tant par des comportements que par des normes. Chaque administrateur doit adopter de hauts standards d'intégrité ; ceci constitue la base de la gouvernance. Le respect des standards d'intégrité doit contribuer à la crédibilité et à la fiabilité de l'entreprise. Ils ont trait au propre comportement de l'administrateur mais aussi au contrôle des actions du management.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique adopte un comportement intègre. A cet égard, il ne se limite pas au respect de la lettre de la loi et attache de l'importance à l'essence de celle-ci. L'intégrité va au-delà des dispositions factuelles et doit être prise en considération par l'administrateur.
- Il présente les qualités personnelles et professionnelles qui répondent à la définition et aux standards les plus exigeants en matière d'honnêteté et de loyauté.
- Il est transparent sur les avantages qu'il reçoit et qui pourraient être perçus comme compromettant son intégrité et ses capacités de jugement.

### Points d'attention:

- Des concepts tels qu'éthique et intégrité sont difficilement appréhendables et quantifiables. Toutefois, l'administrateur devrait considérer que le simple fait de se poser la question de savoir si son comportement pourrait être considéré comme non-éthique doit retenir toute son attention.
- L'administrateur devrait veiller à ce que l'entreprise définisse un cadre (ou un code éthique) visant à se mettre d'accord sur les comportements qui pourraient être considérés comme non-éthiques.

## **Principe 6: Adopter un comportement opportun dans la prise de décisions**

Le comportement de l'administrateur durant les débats et dans la prise de décisions au conseil d'administration impacte substantiellement la qualité de la gouvernance d'entreprise. L'administrateur individuel doit adopter le bon comportement dans la prise de décisions, et ce afin d'assurer un juste équilibre entre l'expression de son avis individuel et la défense des décisions collégiales.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique assiste assidûment aux réunions du conseil d'administration et, s'il en est membre, de ses éventuels comités spécialisés. Il participe activement aux réunions, aux débats et à la prise de décisions. Il est ponctuel et participe à l'entièreté de chacune des réunions.
- L'administrateur œuvre pour que les décisions soient consensuelles. Si, dans des cas exceptionnels, un consensus ne peut être dégagé, l'administrateur fait noter sa position divergente au procès-verbal de la réunion du conseil d'administration. Vis-à-vis de l'extérieur, l'administrateur soutiendra par contre toujours la décision qui a été prise collégialement, quelle que soit son opinion personnelle.

### Point d'attention:

- En tant que collègue, le conseil d'administration prend des décisions collégiales qui lient tous les administrateurs. Chaque administrateur est donc individuellement responsable des décisions prises par le conseil d'administration.

### **Principe 7: S'informer et respecter le caractère confidentiel des informations**

L'information est le carburant qui permet à l'administrateur d'exercer son mandat. Il a droit à l'information et le devoir de la rechercher lorsqu'il estime ne pas en recevoir suffisamment. L'administrateur considère comme a priori confidentielle l'information qu'il reçoit dans le cadre de son mandat.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique veille à être informé correctement, complètement et en temps utile. En concertation avec le président du conseil d'administration, il recherche l'information lui permettant de délibérer et de prendre les décisions en connaissance de cause.
- Il consacre suffisamment de temps à la lecture des informations reçues.
- Il traite en toutes circonstances les informations avec la plus grande discrétion. Il traite comme telle l'information confidentielle ou supposée confidentielle relative à l'entreprise et n'utilise cette information que dans le cadre de l'exercice de son mandat.
- Il s'assure que toute information communiquée vers l'extérieur ait fait l'objet d'une approbation préalable par le président du conseil.
- Il ne fait pas usage incorrect d'informations qu'il détient en raison de sa fonction au sein de l'organisme, qu'il en retire ou non un avantage personnel, ou que l'organisme soit lésé ou non.
- Il respecte le caractère confidentiel des informations, même au-delà de la fin de son mandat d'administrateur.

### Point d'attention:

- Vu le caractère public de l'entreprise dans laquelle l'administrateur siège, il convient de trouver un juste équilibre entre « confidentialité » et « transparence de gestion ». L'administrateur a tout intérêt à ce que l'entreprise ait pris le temps de définir au préalable cet équilibre en fonction de ses caractéristiques propres<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Pour plus d'informations à ce sujet, voir le site de la Commission d'accès aux documents administratifs <http://www.ibz.rn.fgov.be/fr/commissions/publicite-de-ladministration/introduction/>

## **Principe 8: Se maintenir formé**

Un conseil d'administration ne peut fonctionner sans administrateurs compétents et impliqués. La formation des administrateurs est un pilier central de la gouvernance d'entreprise. Chaque administrateur doit veiller à mettre à jour ses compétences et à se tenir informé des éléments pouvant impacter son mandat et l'entreprise dans laquelle il siège.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique veille à disposer des compétences nécessaires et d'une connaissance suffisante du secteur et de l'entreprise.
- Avec l'aide de celle-ci, il maintient et développe son expertise en tenant compte de l'environnement en constante mutation dans lequel l'entreprise publique évolue.

### Points d'attention:

- Il devrait veiller à ce que soient développés des plans de formation pour les administrateurs en fonction et pour ceux nouvellement nommés, basés notamment sur les résultats de l'exercice d'évaluation du conseil d'administration.

## **Principe 9: Entretenir des relations adéquates et constructives avec le management, les actionnaires et les autres parties prenantes**

L'administrateur n'évolue pas dans un vase clos qu'est le conseil d'administration. Il doit entretenir des relations correctement encadrées avec les actionnaires, le top management de l'entreprise et les autres parties prenantes.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique attache de l'importance à ce que le conseil d'administration (et en particulier son président) interagisse avec et respecte le top management, les actionnaires et les autres parties prenantes.
- Il veille à ce qu'il y ait des délégations de pouvoirs adaptées au sein de l'entreprise et il connaît les délégations de pouvoirs du conseil d'administration à l'égard du management.
- En concertation avec le président du conseil d'administration, il collabore avec le top management tout en veillant à ne pas s'immiscer dans la gestion opérationnelle de l'entreprise.
- Le conseil d'administration décide de qui se charge de la communication avec les actionnaires et des relations avec les autres parties prenantes. En conséquence, il est important qu'un reporting régulier sur de tels contacts soit fait au conseil d'administration.
- Il est transparent sur ses contacts substantiels avec les parties prenantes : il en fait part au président du conseil d'administration.
- Le président du conseil d'administration veille à ce qu'il existe une procédure pour encadrer ces contacts ainsi que leur reporting au conseil.

### Points d'attention:

- L'administrateur devrait veiller à ce que le conseil d'administration définisse une politique à l'égard des actionnaires et autres parties prenantes afin que le top management de l'entreprise puisse tenir compte des attentes légitimes de ceux-ci.
- Le terme « parties prenantes » peut recouvrir différentes réalités. Il convient dès lors que l'entreprise publique identifie avec précision ses principales parties prenantes. L'administrateur d'entreprise publique devrait quant à lui veiller à ce que l'entreprise identifie clairement ses parties prenantes et dialogue efficacement avec elles.

### **Principe 10: Promouvoir la culture de l'évaluation**

L'évaluation est la clé pour promouvoir une gouvernance de qualité et la contrôler. Tous les codes nationaux et internationaux de gouvernance prônent l'évaluation régulière du fonctionnement et de la composition du conseil d'administration. L'évaluation permet, si nécessaire, d'ajuster certaines pratiques et doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. L'administrateur a un rôle à y jouer tant dans la promotion que dans la participation.

### Recommandations:

- L'administrateur d'entreprise publique veille à ce que le conseil d'administration de celle-ci procède, sous la supervision du président, à une évaluation structurée et régulière de son fonctionnement et de sa composition.
- Il veille à ce que l'exercice soit objectif, si nécessaire avec l'aide d'une tierce-partie.
- Il participe activement à cet exercice d'évaluation.
- Il encourage à discuter au sein du conseil d'administration les résultats du processus d'évaluation et à développer un plan d'action d'amélioration continue.



### 3. Annexes

#### Liste des experts ayant contribué au développement de ce modèle de charte

GUBERNA tient à remercier les experts ayant participé activement à cette réflexion et dont la contribution fût d'une importance capitale dans l'élaboration de ce modèle de charte :

- Marie-Elisabeth Bellefroid
- Jan Bens
- Agnes Bosmans
- Ben Broeckx
- Toon Colpaert
- Stefaan De Clerck
- Kathleen De Hornois
- Erik De Lembre
- Jeroen Delvoie
- Frank Demeyere
- Marc Descheemaeker
- Catherine Gernay
- Dirk Gyselinck
- Jean-Marc Goeders
- Thierry Meunier
- Luc Van den Brande
- Christine Vanderveeren
- Guido Vandervorst
- Georges Wanet
- Clair Ysebaert

GUBERNA remercie également ses membres suivants pour leurs précieux commentaires: Minne Casteels, Inge De Roovere, Jean-Louis Duplat, Luc Lallemand et Koen Lenssens.

GUBERNA remercie enfin les partenaires de longue date du Centre Public Governance :



Il est toutefois important de souligner que les dispositions de ce modèle de charte ne reflètent que la vision de GUBERNA : leur contenu ne représente pas nécessairement le point de vue personnel de chaque expert ou partenaire de GUBERNA.

#### CONTACT

Prof. dr. Lutgart Van den Berghe

dr. Fanny D'hondt – fanny.dhondt@guberna.be – 09/210.92.53

Renaud Van Goethem – renaud.vangoethem@guberna.be

**GUBERNA**, Institut des Administrateurs, est un **réseau de membres** qui a pour objet la **promotion de la bonne gouvernance dans toutes ses dimensions et pour tous secteurs d'activités**. GUBERNA est convaincu que la sensibilisation et la stimulation en matière de gouvernance publique sont un véritable «must». Depuis sa création en 2006, le Centre Public Governance de GUBERNA ne cesse de développer ses connaissances sur les thématiques liées à la gouvernance publique, et ce, grâce au soutien de ses partenaires **Belfius** et **Deloitte**. Par le biais de la recherche académique et pratique, de groupes d'experts, de tables rondes et d'évènements, le Centre Public Governance souhaite alimenter des débats ayant trait aux enjeux de la gouvernance des organisations publiques. Nous avons étudié et discuté les pratiques de gouvernance dans les organisations publiques flamandes et wallonnes, la gouvernance des intercommunales flamandes et wallonnes, le rôle de l'Etat actionnaire, etc.

Le Centre Public Governance a développé une réelle expertise qui lui permet de réaliser fréquemment des **évaluations** du fonctionnement de conseils d'administration d'organisations publiques, des **formations sur mesure** mais aussi de répondre à des **demandes particulières**.

Avec le soutien et la participation de ses membres et partenaires, GUBERNA entend poursuivre son engagement au profit d'une gouvernance de qualité dans le secteur public.

**CONTACT:** GUBERNA, Institut des administrateurs asbl  
dr. Fanny D'hondt  
Reep 1, 9000 Gent/30-34 rue de la Montagne, 1000 Bruxelles  
fanny.dhondt@guberna.be – 09/210.92.53

**Nos partenaires:**

**Deloitte.**

 **Belfius**