

## PRESS RELEASE

### GUBERNA suggère des alternatives pour la gouvernance des intercommunales

**Bruxelles, mardi 27 juin 2017** - Ces derniers temps, beaucoup d'encre a coulé sur le rôle et la gestion des intercommunales. De nombreuses idées ont fleuri afin d'améliorer leur gouvernance, non seulement dans la presse, mais aussi au niveau des pouvoirs publics. Tant la Flandre que la Wallonie ont proposé une série de nouvelles mesures et se sont lancées dans un travail d'inventorisation et d'analyse de toutes les structures intercommunales actives sur leur territoire.

Une des questions fondamentales qui reste en suspens est celle de la composition des conseils d'administration. Aux yeux de GUBERNA, il est illusoire de penser qu'un conseil d'administration puisse remplir ses missions (notamment stratégiques) avec 30 personnes autour de la table. **Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre la représentativité et l'implication nécessaires des communes et l'efficacité du conseil d'administration.** Lorsqu'il s'agit d'une association de communes à petite échelle, la représentativité de celles-ci au conseil d'administration peut être aisément assurée. Par contre, lorsqu'une intercommunale est trop grande pour assurer la représentativité de toutes les communes au conseil d'administration, un problème se pose. GUBERNA propose dès lors de réfléchir à l'installation d'un **organe actionnarial**. Il s'agit d'un organe au sein duquel toutes les communes associées seraient représentées, et pourraient jouer activement leur rôle d'actionnaire. Cet organe actionnarial posséderait les compétences classiques d'une assemblée générale et il jouerait en outre un rôle plus actif dans la clarification de la stratégie actionnariale, il élaborerait des lignes directrices sur la finalité de l'intercommunale et contrôlerait de manière proactive la réalisation de sa mission et de ses objectifs. Cet organe actionnarial constituerait dès lors un pôle du « triptyque de gouvernance », à côté de la direction et du conseil d'administration. Ce dernier pourrait ainsi être rétréci et s'acquitter de l'ensemble de ses tâches de manière efficiente.

**Le contexte actuel offre une occasion unique de réformer le fonctionnement des intercommunales.** Le but ultime de tout changement sur ce plan doit non seulement être de renforcer une gestion professionnelle mais aussi de développer des organisations performantes, en phase avec les besoins et les attentes de la société, dans un contexte sans cesse plus exigeant et complexe. **GUBERNA est convaincu qu'une gouvernance de qualité constitue un réel levier pour atteindre ces objectifs.** L'idée d'un organe actionnarial repensé n'est qu'un exemple de proposition de réforme parmi d'autres. C'est pourquoi, GUBERNA a rédigé une note de réflexion sur différents aspects de gouvernance qui devraient être pris en considération dans le débat.

**Vous trouverez cette note de réflexion en annexe.** De manière très succincte, GUBERNA plaide tout d'abord pour une **classification** des intercommunales et participations liées, afin d'avoir une vue claire sur le paysage intercommunal au sens large. Sur cette base, différents types d'intercommunales pourraient être identifiés. Il est en effet important que chaque type d'intercommunales puisse

s'appuyer sur un cadre de gouvernance adapté à ses besoins. Ce cadre devrait à la fois comprendre une structure de gouvernance claire, et des principes de gestion basés sur les fondements universels de bonne gouvernance, tout en étant adaptés au contexte de l'intercommunale. GUBERNA est partisan du développement d'un **code de gouvernance** de référence pour les intercommunales, adapté aux différents types d'intercommunales, où le principe du « **appliquer ou expliquer** » (ou « comply or explain ») serait de mise. Une telle approche favoriserait la clarté – tant pour le grand public que pour les intercommunales – tout en offrant une flexibilité nécessaire et suffisante. Chaque intercommunale pourrait s'écarter du code de référence en raison de spécificités propres, mais devrait en expliquer la raison et la publier dans son rapport annuel. De cette manière, tout le monde pourrait avoir connaissance d'éventuels écarts au code de gouvernance et les raisons sous-jacentes à ceux-ci.

**Vous trouverez plus d'informations dans la note en annexe. Pour toute question additionnelle, n'hésitez pas à nous contacter :**

- **Renaud Van Goethem (Senior Research Associate)** - [renaud.vangoethem@guberna.be](mailto:renaud.vangoethem@guberna.be)
- **Prof. dr. Lutgart Van den Berghe (Executive Director)** - [lutgart.vandenberghe@guberna.be](mailto:lutgart.vandenberghe@guberna.be)
- **Lieve Hertegonne (Communication Manager)** - [lieve.hertegonne@guberna.be](mailto:lieve.hertegonne@guberna.be)

### **Qui est GUBERNA ?**

GUBERNA est l'**Institut belge des Administrateurs** (asbl) qui promeut une gouvernance de qualité dans tous types d'entreprises. GUBERNA a été fondé en 1995 et est devenu au cours du temps le centre de référence en Belgique pour toutes les questions liées à la gouvernance d'entreprise. GUBERNA représente un réseau de plus de 2000 membres (administrateurs, CEO's et top-managers).

GUBERNA est une organisation indépendante et une plateforme d'échange de connaissances et d'expériences en matière de gouvernance. Elle mène des recherches appliquées sur le sujet, offre des formations à l'attention des (candidats) administrateurs et guide les conseils d'administration dans leur réflexion sur leur gouvernance.

Visitez [www.guberna.be](http://www.guberna.be) pour plus d'informations.