

# Board Insights V

Bonne gouvernance dans les sociétés cotées

## Table ronde / Session V

Les comités spécialisés dans le radar.



**GUBERNA**

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS  
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



**FEB**

Fédération des  
Entreprises de  
Belgique

**EY** Building a better  
working world

Association Belge des  
Sociétés Cotées asbl

## **Avant-propos**

Ces dernières années, et certainement dans le climat économique et financier actuel, les sociétés cotées sont confrontées à de nombreux défis. Il n'est pas facile aujourd'hui pour les entreprises de répondre aux nombreuses exigences formelles de la corporate governance, tout en ayant à leur tête un organe résolu qui prend à son compte les importantes décisions stratégiques dans l'intérêt de l'entreprise.

On cherche à développer un meilleur climat d'entreprise, à renouveler la confiance et les sociétés cotées sont un maillon indispensable de ce processus. On attend des sociétés qu'elles contribuent à un climat d'entreprise transparent, fiable, responsable et conforme à la bonne gouvernance.

La bonne gouvernance et le Code de gouvernance d'entreprise 2009 peuvent jouer un rôle dans ce contexte afin de soutenir la réussite des entreprises à long terme. Mais il va de soi que toutes les entreprises n'ont pas les mêmes spécificités ou qu'elles ne sont pas au même stade de leur développement. Les changements du climat économique nécessitent aussi un regard renouvelé sur la bonne gouvernance, car celle-ci est et reste un phénomène dynamique.

L'Europe s'intéresse également à la bonne gouvernance et elle estime qu'une gouvernance d'entreprise efficace devrait favoriser la croissance durable et le sens des responsabilités sociétales dans le marché intérieur, le tout dans le cadre du programme 'Europe 2020'.

GUBERNA et la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) souhaitent assister les sociétés cotées dans cette dynamique et plaident pour une attitude professionnelle et ouverte de leurs dirigeants. Pour mieux comprendre les processus et les pratiques de gouvernance des entreprises, GUBERNA et la FEB ont mené un vaste projet d'étude auprès des sociétés cotées. L'accent y est mis sur la recherche de la meilleure formule pour l'entreprise.

Les résultats de ce projet à grande échelle vous sont présentés à l'occasion de cinq tables rondes. Nos 'Board Insights' développent les différents thèmes abordés dans le cadre de ces sessions et vous présentent les principales informations et l'essentiel des débats.

Sincères salutations,

Lutgart Van den Berghe  
*Executive Director*  
**GUBERNA**

Philippe Lambrecht  
*Administrateur-Secrétaire général*  
**FEB**

## **Les comités spécialisés dans le radar**

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Table ronde Session V</b>	<b>5</b>
<b>Les résultats de l'étude en bref</b>	<b>6</b>
<b>La création de comités spécialisés</b>	<b>6</b>
<b>La composition des comités spécialisés</b>	<b>7</b>
<b>Les compétences et tâches des comités spécialisés</b>	<b>8</b>
<b>Interaction des comités spécialisés avec d'autres acteurs</b>	<b>10</b>
<b>Le fonctionnement des comités spécialisés</b>	<b>11</b>
<b>Débat</b>	<b>13</b>
<b>Conclusion</b>	<b>16</b>
<b>Annexe</b>	<b>17</b>

## Introduction

GUBERNA et la FEB souhaitent mieux comprendre les pratiques de gouvernance des sociétés cotées. Ces réflexions peuvent aider les entreprises dans leur recherche des meilleures solutions en matière de gouvernance.

A cet effet, GUBERNA et la FEB ont uni leurs forces pour réaliser une **vaste étude sur les pratiques de gouvernance des sociétés cotées**. Cette étude a débuté en 2011 et met l'accent sur deux aspects : le respect formel et la pratique.

En complément de l'étude de suivi périodique<sup>1</sup> qui se focalise sur le respect formel du Code 2009, on a réalisé une **analyse beaucoup plus détaillée des pratiques internes de gouvernance des sociétés cotées**. Outre l'évaluation du respect, ce vaste projet analyse également les variables qualitatives non disponibles par le biais des informations publiques. La combinaison de ces deux aspects donne une vue d'ensemble unique et complète des pratiques de gouvernance des sociétés cotées belges.

Les résultats de cette étude à grande échelle ont été révélés au cours de cinq tables rondes organisées dans le courant de 2013. Lors de chacune de ces sessions, une partie de l'étude a été présentée et discutée avec les entreprises et différents experts.

Les conclusions ont été publiées dans **cinq éditions de nos 'Board Insights'** explicitant chacune les principales dimensions d'un thème.

GUBERNA et la FEB espèrent, grâce à ces tables rondes, avancer vers le développement de la meilleure formule pour chaque entreprise.

### Cycle de tables rondes

#### Bonne gouvernance : de la lettre à l'esprit !

**20/02/2013** Qui s'intéresse à votre gouvernance?  
Le regard extérieur est omniprésent.

**22/04/2013** Qui est dans le cockpit de votre entreprise? La quadrature du cercle.

**19/06/2013** Le contrat de mariage à la tête de l'entreprise : administration et management.

**03/10/2013** L'organe d'administration : l'arène où se prennent les décisions.

**11/12/2013** Les comités spécialisés dans le radar.

<sup>1</sup> Voir Board Insights I - Suivi des sociétés cotées, 2013.

## Table ronde Session V



La dernière session de notre cycle de tables rondes met les **comités spécialisés** dans le radar. La complexité croissante de la gestion de l'entreprise, le plaidoyer pour une prise objective de décisions et l'appel à des conseils d'administration plus professionnels augmentent la pression exercée sur les administrateurs. Il n'est donc pas surprenant que les conseils d'administration se font de plus en plus assister par des comités consultatifs dans l'exécution de leurs tâches. Les sociétés cotées sont d'ailleurs très inventives à cet égard, du moins en ce qui concerne les noms donnés à ces comités.

Il fut une époque où la mise en place de comités était facultative pour nos sociétés cotées. Le fait de créer des comités, surtout dans les domaines présentant le plus de risques de conflits d'intérêts - à savoir les finances, les nominations et les rémunérations - était un signe de bonne gestion. Mais les temps changent ... les comités sont plus nombreux que jamais, les entreprises n'ont plus vraiment le choix. Aujourd'hui, la création d'un comité d'audit et de rémunération est une obligation légale, à moins que l'entreprise remplisse les conditions pour bénéficier d'une exception<sup>2</sup>.

Personne ne met en doute la valeur ajoutée du comité d'audit. Ce comité doit principalement fournir des garanties au sujet d'informations financières de qualité et les tâches y afférentes sont clairement énumérées par le législateur. Le 'comment' est plus compliqué et a fait l'objet de diverses publications ces dernières années. Même si la nécessité du comité d'audit est incontestée, le comité de rémunération lui vole à présent la vedette.

La controverse et la polémique relatives aux salaires des top managers font de ce comité un sujet de conversation passionnant pour le grand public. "Verplicht remuneratiecomité is domme wet" (Rendre le comité de rémunération obligatoire n'a pas de sens) - un grand titre à la une du journal De Tijd à l'occasion de la publication d'une thèse de doctorat - illustre parfaitement ce phénomène<sup>3</sup>. Mais le comité de nomination est également sous le feu des projecteurs, et ce surtout dans le secteur financier, où les nouvelles exigences en matière de 'fit & proper'<sup>4</sup> rendent difficile le travail de ce comité.

Que pensent nos sociétés cotées de leurs comités spécialisés? Les conclusions de notre étude qualitative, étayées de quelques faits & chiffres, constituaient cette fois encore les ingrédients de base pour une session passionnante. Deux membres de comités expérimentés ont aussi apporté un regard rafraîchissant sur les résultats de l'étude. Le débat, dirigé par un modératrice tout aussi expérimentée, a connu un véritable succès. Un beau temps fort pour clôturer un cycle intéressant de tables rondes entremêlant étude et pratique sur le terrain.



<sup>2</sup> Voir infra Annexe "Les comités spécialisés dans la loi et le Code 2009", p. 17.

<sup>3</sup> *Verplicht remuneratiecomité is domme wet*, Erika Racquet, De Tijd, 28 mars 2012, p. 27.

<sup>4</sup> Voir Board Insights IV – La composition du conseil d'administration, 2013, p. 16.

## Les résultats de l'étude en bref

### LA CRÉATION DE COMITÉS SPÉCIALISÉS

Renforcer l'effectivité du conseil d'administration ... c'est ce que visent les auteurs des Codes de gouvernance d'entreprise partout dans le monde en formulant leurs recommandations au sujet de la mise en place de comités consultatifs ... une vision de plus en plus partagée par les responsables politiques. En Belgique, cela se traduit par un certain nombre d'articles de loi spécifiques<sup>5</sup>.

La loi et les recommandations en matière de bonne gouvernance sont scrupuleusement observées par les sociétés cotées. L'analyse des rapports annuels révèle en effet que toutes les entreprises disposent de comités spécialisés, et plus spécifiquement d'un **comité d'audit**. 94% d'entre elles ont également créé un **comité de rémunération**. Les autres, principalement issues des indices BEL Mid et BEL Small, invoquent la mesure d'exception légale et c'est le conseil d'administration au complet qui y exerce les tâches du comité de rémunération.

Elles n'ont pas vraiment d'autre choix, ou ... ? Le Code 2009 prévoit une petite marge de manœuvre en stipulant que les **comités de rémunération et de nomination** peuvent être **regroupés** à condition que ce comité commun remplisse les conditions strictes en terme de composition (voir infra Tableau 2). Les entreprises font largement usage de cette flexibilité. Sur les 78 comités de rémunération, 64 (soit 82%) sont combinés à un comité de nomination. Rares sont les entreprises qui optent pour un comité de nomination distinct. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la pratique belge.

TABLEAU 1 : CRÉATION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS (PAR INDICE)

	BEL 20 (N = 18)	BEL Mid (N = 31)	BEL Small (N = 34)	Total (N = 83)
Comité d'audit	18	31	34	83 (100%)
Comité de rémunération ( <i>comité de rémunération et de nomination combiné</i> )	18 (12)	29 (25)	31 (27)	78 (94%) (64)(82%)
Comité de nomination (distinct)	6	4	4	14 (17%)

#### Meilleure pratique :

La création de comités "ad hoc" n'est pas une donnée permanente. Évaluez régulièrement leur pertinence et leur valeur ajoutée.

Les entreprises ne se limitent toutefois pas à ces trois comités 'traditionnels'. Certaines en créent d'autres, à titre permanent mais dont le contenu n'est couvert ni par les recommandations ni par une législation spécifique. On identifie par exemple un comité de gouvernance d'entreprise, un comité financier, un comité d'investissement, un comité scientifique, ... Ou

encore le comité stratégique controversé. L'étude qualitative révèle par ailleurs que certaines entreprises du BEL 20 recourent temporairement à des **comités ad hoc** pour faire face à une situation spécifique (par ex. une situation de crise) ou régler un dossier important (par ex. M&A, offres publiques d'acquisition, etc.). Il est incontestable que les comités consultatifs sont omniprésents et croissent tant en nombre qu'en importance. On peut se demander s'il n'y a pas de risque de "comitologie".

<sup>5</sup> Voir infra Annexe "Les comités spécialisés dans la loi et le Code 2009", p. 17.

## LA COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### *Objectivité – Expertise - Professionnalisme*

Le Code 2009 et la loi contiennent un **certain nombre de règles** quant à la composition des comités spécialisés. On en trouvera, ci-après, un aperçu succinct. Chaque comité doit comprendre au moins trois membres, et ce quel que soit le type de comité. Ensuite, il y a les exigences au sujet de la présence d'administrateurs non exécutifs/indépendants et de leurs compétences. Enfin, le président ne peut être nommé arbitrairement.

Il est important de retenir que ces exigences sont cumulatives, mais diffèrent aussi en fonction du type de comité. Par ailleurs, les règles légales ne correspondent pas toujours aux recommandations du Code 2009. Il s'agit à première vue d'un écheveau inextricable, mais le tableau ci-dessous apporte plus de clarté.

**TABEAU 2 : PRESCRIPTIONS POUR LA COMPOSITION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS (PAR TYPE DE COMITÉ)**

	Comité d'audit	Comité de rémunération	Comité de nomination
Président	Le président est un administrateur non exécutif, mais ≠ du président du CA	Le président = président du CA ou autre administrateur non exécutif	Le président = président du CA ou autre administrateur non exécutif
Pourcentage minimum d'administrateurs non exécutifs	100% (loi + Code 2009)	100% (loi + Code 2009)	> 50% (Code 2009)
Pourcentage minimum d'administrateurs indépendants	Loi : min. 1 Code 2009 : > 50%	> 50% (loi + Code 2009)	> 50% (Code 2009)
Compétence(s) requise(s)	Expertise en matière de comptabilité et/ou d'audit (loi + Code 2009)	Loi : expertise en matière de politique de rémunération	/

Et, comme si ce n'était pas encore suffisant, des mesures plus strictes sont encore attendues dans le cadre des réformes européennes de l'audit<sup>6</sup>. Il convient, dès lors, de suivre ce dossier de près.

Comment cela se passe-t-il en Belgique ? L'analyse des rapports annuels révèle que **tous les comités d'audit satisfont à la composition légale**. Mieux même, 64 sociétés cotées (sur 83) appliquent les exigences de composition plus strictes du Code 2009. Concrètement, cela implique qu'elles disposent d'un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs, d'une majorité d'administrateurs indépendants et d'un président autre que le président du conseil d'administration. Les résultats sont un peu moins bons pour le **comité de rémunération**. **94%** (73/78) de ces comités satisfont aux **exigences cumulatives** quant à leur composition.

<sup>6</sup> Proposition de règlement de la Commission européenne du 30 novembre 2011 concernant la réforme du marché de l'audit (2011/0359 (COD)).

Reste encore le comité de nomination. Lorsqu'il est combiné avec le comité de rémunération, on obtient un bon résultat car il suit alors les prescriptions plus strictes s'appliquant à celui-ci. En revanche, les scores sont moins bons pour les **comités de nomination distincts**. Seuls **4 sur 14** appliquent les normes du Code 2009.

Apparemment, il n'est pas évident pour toutes les sociétés cotées de constituer des comités spécialisés dans les règles de l'art. Où le bât blesse-t-il ? Invariablement, c'est le nombre d'administrateurs indépendants qui pose problème. Et, tout comme pour la composition du conseil d'administration en général, c'est un véritable casse-tête. C'est donc un défi supplémentaire pour le président du conseil d'administration car, en vertu du Code 2009, c'est à lui de veiller à ce que le conseil d'administration nomme les membres des différents comités.

L'indépendance et l'expertise sont les 2 principaux **critères** dans le choix des administrateurs amenés à siéger dans les comités. Cela paraît logique, mais ici aussi ... la marge de manœuvre est restreinte. Heureusement, la plupart des entreprises optent délibérément pour des compétences spécifiques. Il est à noter que pour les entreprises du Bel Mid et du Bel Small, un troisième critère entre en ligne de compte, à savoir le temps/la disponibilité. D'autres **facteurs de motivation** sont liés à des expériences spécifiques (e.a. gestion, fonction opérationnelle actuelle, être actif dans une entreprise) et aux préférences ou sensibilités ou intérêts personnels.

Il ne faut toutefois pas sous-estimer **l'influence du/des actionnaire(s)** de référence. Dans certaines entreprises, la composition des comités spécialisés doit obtenir leur approbation implicite ou ils souhaitent y être explicitement représentés (de préférence dans le comité de nomination et/ou de rémunération).

Lorsqu'il devient membre d'un comité, un administrateur a intérêt à tenir compte de la recommandation 4.9 du Code 2009. Celle-ci souligne en effet la nécessité d'une **formation initiale** des membres des comités en vue de leur professionnalisme dans l'exécution de leur rôle et de leurs missions. Au vu de la complexité croissante des dossiers abordés dans les comités spécialisés, ce n'est certainement pas un luxe superflu.

## LES COMPÉTENCES ET TÂCHES DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Les comités spécialisés doivent essentiellement se charger de travaux **préparatoires** spécialisés et approfondis. Ils ont une **compétence** purement **consultative**. La prise de décisions finale reste une compétence collégiale du conseil d'administration. Le législateur et le Code 2009 ont dressé une liste des missions de base des comités spécialisés<sup>7</sup>. Le conseil d'administration a en outre la possibilité de confier éventuellement d'autres missions aux comités.

Afin de clarifier **les tâches concrètes** des comités spécialisés, la plupart des sociétés cotées les ont **précisées dans une charte ou dans leur règlement d'ordre intérieur**. Cela va pleinement dans le sens des recommandations du Code 2009. L'étude qualitative montre encore que les missions confiées aux comités d'audit et de rémunération sont en général plus vastes que ce qui est strictement prévu sur le plan juridique. Plusieurs entreprises interrogées signalent en outre que les missions des comités 'traditionnels' se sont sensiblement étendues ces dernières années.

<sup>7</sup> Voir infra Annexe "Les comités spécialisés dans la loi et le Code 2009", p. 17.

Les comités sont par définition actifs au sein du conseil d'administration, mais dans quelle mesure sont-ils guidés par celui-ci ? Ici aussi, les pratiques divergent. Les entreprises du **BEL 20** opèrent de manière **relativement autonome**. Le calendrier est fixé au préalable dans les grandes lignes, mais le président du comité en question affine le contenu.

*“Je pense que le président d'un comité a un peu plus d'influence sur l'agenda mais, par ailleurs, il n'a pas beaucoup de libertés car bon nombre de choses sont déjà imposées ....”*

Dans les entreprises **du BEL Mid et du BEL Small** par contre, le conseil d'administration semble jouer un rôle nettement plus actif dans l'élaboration de l'agenda et le management fait également plusieurs suggestions.

L'étude qualitative permet également d'examiner le poids des avis des comités sur les décisions du conseil d'administration. Gardent-ils leur statut d'avis ou ont-ils tendance à déterminer insidieusement la prise de décisions ?

La manière dont les avis des comités spécialisés sont pris en compte lors des réunions du conseil d'administration varie fortement dans la pratique belge. Voici quelques conclusions de l'étude qualitative:

- Ratification de l'avis : jamais de débat, pour la forme;
- L'avis est suivi après avoir posé des questions supplémentaires;
- Les dossiers font à nouveau l'objet de débats approfondis au sein du conseil d'administration plénier;
- L'avis n'est pas suivi et le comité est rappelé à l'ordre.

Ces pratiques s'expliquent par divers facteurs. Néanmoins, l'un d'entre eux est prédominant, à savoir la confiance placée dans les membres du comité et l'autorité morale de son président. La composition du conseil d'administration joue également un rôle. Lorsqu'il est de petite taille, la majorité des administrateurs siègent dans les comités ou tous les membres du conseil d'administration sont présents aux réunions des comités. Dans ces cas, il n'y a plus grand chose à ajouter en réunion du conseil.

#### Meilleure pratique :

Respectez l'avis du comité spécialisé. Ne recommencez pas toute la discussion au conseil d'administration plénier, mais ne lui faites pas non plus une confiance aveugle.

Heureusement, les situations extrêmes sont rares et l'avis des comités spécialisés est quasiment toujours suivi. “Je n'ai encore jamais été en présence d'un avis d'un comité qui n'était pas suivi” ou “je n'ai jamais entendu qu'on le contestait”, a-t-on invariablement entendu lors des interviews. Tout se passe conformément aux règles, mais au royaume des aveugles les borgnes sont rois. Le conseil d'administration doit rester vigilant, comme le fait remarquer, à juste titre, une personne interrogée : “le président du CA doit quand même s'en préoccuper car n'avons-nous pas tendance à penser : “Le comité en a déjà discuté, donc nous (le CA) ne devons plus rien faire.” ?”

## **INTERACTION DES COMITÉS SPÉCIALISÉS AVEC D'AUTRES ACTEURS**

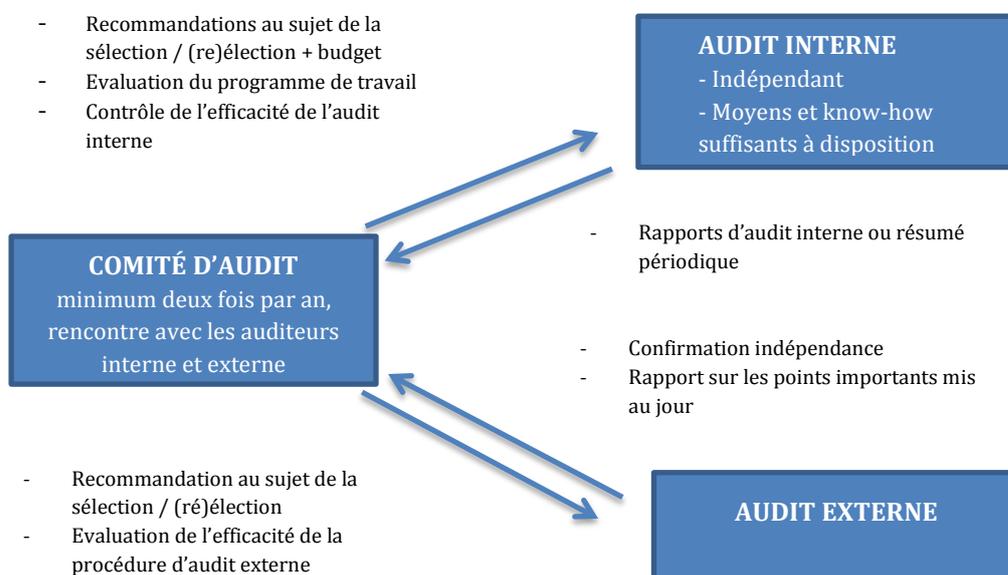
Les comités spécialisés sont organisés comme des sous-groupes au sein du conseil d'administration. Mais ils n'opèrent pas dans une tour d'ivoire, isolés des autres acteurs de l'entreprise ou externes. Pour l'accomplissement de leurs fonctions, ils ont tout intérêt à veiller à une bonne interaction avec diverses figures clés. A cet égard, le Code 2009 recommande que chaque comité puisse inviter des non-membres à assister à ses réunions. Les résultats de l'étude qualitative montrent que, dans la pratique, la grande majorité des sociétés cotées le font effectivement.

On constate avant tout une collaboration active avec le top management. Il arrive en effet très fréquemment que des membres du management soient invités aux réunions des comités spécialisés, et plus particulièrement le CEO et le secrétaire du conseil d'administration. Quant aux autres membres du management invités aux réunions, ils varient en fonction du type de comité. Aux réunions du comité d'audit, la plupart des entreprises invitent par exemple régulièrement le CFO, le Chief Risk Officer et l'auditeur interne. Le directeur des ressources humaines assiste pour sa part généralement aux réunions du comité de nomination et de rémunération. Il va de soi que le rôle du management est crucial pour le fonctionnement des comités spécialisés. Tout comme pour le conseil d'administration plénier, les membres des comités spécialisés sont largement tributaires du management pour obtenir leurs informations. Il faut par ailleurs veiller à un équilibre suffisant pour garantir l'objectivité et l'indépendance de ces informations.

Dans ce cadre, on s'intéresse beaucoup au développement de rapports directs entre les auditeurs interne et externe et le comité d'audit. Bon nombre de réformes récentes visent à garantir l'indépendance des auditeurs interne et externe. Ces deux figures clés jouent un rôle de soutien crucial eu égard aux travaux du comité d'audit. Il est donc normal que le rôle de ce dernier est de formuler des recommandations au sujet de la sélection et de la (ré)élection des auditeurs interne et externe. Leur relation n'est pas fondée sur une confiance aveugle, mais sur une confiance dans l'avis indépendant et objectif des auditeurs (voir graphique 1).

Enfin, les comités spécialisés ont, tout comme le conseil d'administration plénier, la possibilité de demander des conseils professionnels externes aux frais de la société après en avoir informé le président du conseil d'administration. L'étude révèle que les experts externes sont invités sur une base ad hoc, et ce surtout au niveau du comité de rémunération et de nomination. La popularité accrue des études de comparaison relatives aux salaires des dirigeants n'y est pas étrangère.

**GRAPHIQUE 1 : RELATIONS ENTRE LE COMITÉ D'AUDIT ET LES AUDITEURS INTERNE ET EXTERNE**



## LE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### Quel degré d'activité ?

Le Code 2009 contient un certain nombre de recommandations quant à la fréquence des réunions des comités spécialisés. Pour le comité d'audit, il exige notamment un minimum de quatre réunions. Cette fréquence n'a pas été décidée au hasard, elle est liée au rythme des rapports trimestriels. Les rédacteurs du Code 2009 sont un peu plus souples pour ce qui est du comité de nomination et de rémunération. Ils doivent pour leur part tenir au minimum deux réunions par an.

A ce niveau, la pratique belge recèle peu de surprises. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, la fréquence des réunions du comité d'audit est conforme aux recommandations. La valeur médiane de 4 réunions par an est plus élevée que celle du comité de rémunération (3x/an) et de nomination (2x/an). Certaines entreprises n'atteignent toutefois pas la fréquence minimale de réunions. En revanche, certains comités se réunissent à une fréquence relativement élevée. Ce degré d'activité élevé peut s'expliquer par des raisons diverses et fondées, mais spontanément des réserves sont formulées quant au temps investi par les membres concernés.

**TABLEAU 3 : NOMBRE DE RÉUNIONS DES COMITÉS**

	Médiane	Min.	Max.
Nombre de réunions du comité d'audit	4	1	14
Nombre de réunions du comité de rémunération <sup>8</sup>	3	1	8
Nombre de réunions du comité de nomination	2	0	4

<sup>8</sup> Le comité de rémunération englobe également les comités mixtes (comités de rémunération et de nomination).

Dans toutes les sociétés cotées interrogées, les réunions des comités spécialisés ont lieu avant le conseil d'administration. Cela paraît évident puisque ces comités sont censés effectuer des travaux préparatoires pour le conseil d'administration. Les différences se situent plutôt au niveau du moment exact des réunions. Dans la pratique, cela varie de quelques heures avant la réunion du conseil d'administration à la veille ou même 2 à 3 jours plus tôt. Ce n'est en soi pas si important, si ce n'est que ce moment a également un impact sur le rapportage (voir infra p. 12).

On note également des différences au niveau de la durée des réunions. Certains comités expédient l'ordre du jour en une demi-heure, alors que d'autres prennent toute une journée. En fonction de l'ordre du jour, la durée peut donner une indication au sujet de l'efficacité du comité, mais ne dit pas tout. Il est à noter que les réunions du comité d'audit durent généralement plus longtemps que celles des comités de rémunération et de nomination.

### Quel rapportage au conseil d'administration ?

La présence de comités, aussi efficaces soient-ils, comporte également certains risques. L'un d'entre eux est l'asymétrie informative - ou faut-il plutôt parler d'avance informative ? - entre les membres des comités et les autres administrateurs. Il faut à tout prix éviter un conseil d'administration à deux vitesses. C'est pourquoi tant la loi que le Code 2009 accordent beaucoup d'importance à un rapportage adéquat des comités au conseil d'administration plénier. Le Code 2009 stipule plus particulièrement qu'après chaque réunion d'un comité, le conseil d'administration doit recevoir un rapport de ses conclusions et recommandations.

La pratique belge révèle divers scénarios sur la manière dont les comités spécialisés font rapport au conseil d'administration. Le minimum est un commentaire oral en réunion du conseil d'administration par le président du comité concerné. Dans certaines entreprises, le rapportage se limite toutefois à minimum. En revanche, un rapport écrit est prévu dans les entreprises qui ont une approche plus professionnelle. Le moment où ce rapport écrit est diffusé varie et dépend de celui de la réunion du comité (voir supra) ... c'est le pragmatisme qui prime.

*“Le président du comité fait un rapport oral au conseil d'administration. Il commente les principaux points débattus et présente les recommandations du comité.”*

#### Meilleure pratique :

Ne générez pas d'asymétrie informative additionnelle au niveau des comités.  
Faites systématiquement un rapport (écrit) détaillé au conseil d'administration.

Subsiste la question de savoir : “Quelle est l'ampleur du rapportage (oral et écrit) ?” Dans le Code 2009, il est question d'un rapport contenant les conclusions et recommandations du comité spécialisé, mais le degré de détail n'est en rien précisé. Cela relève de la liberté des entreprises, ce qui débouche sur des différences importantes dans la pratique, allant de rapports très succincts à d'autres extrêmement détaillés. Cela dépend en grande partie du thème inscrit à l'ordre du jour.

Diverses entreprises interrogées ont ainsi spontanément déclaré que les rapports des comités de nomination et de rémunération sont en général nettement plus succincts que ceux du comité d'audit. Le premier opte également plus souvent pour un rapportage exclusivement oral, surtout dans les dossiers sensibles. La transparence semble toujours avoir ses limites.

## Débat

A la suite de la présentation des résultats de l'étude, les membres du panel ont fait part de leur vision sur les comités spécialisés sous la conduite du Prof. Lutgart Van den Berghe.



Le **comité d'audit** n'a plus de secrets pour M. Arnoud de Prêt, administrateur et membre de comités, entre autres, chez Umicore et UCB. Il le voit comme une sorte de "groupe de travail" assurant le lien entre le conseil d'administration et la gestion journalière. Il prépare les décisions importantes qui ne peuvent être approfondies par un conseil d'administration composé de 12 personnes. Il n'appartient d'ailleurs pas au conseil d'administration d'aller au fond de certains dossiers. Ces débats sont menés au sein des comités, sans aucune ingérence dans les affaires courantes. Il faut préciser que si les comités sont peut-être un peu plus proches du management, ils ne peuvent se substituer à la gestion journalière. Le conseil d'administration et le management ont des missions différentes. Il est important de bien définir leurs compétences respectives.

Une remarque importante doit toutefois être faite au sujet du rôle du comité d'audit. Il semble que bon nombre d'entreprises confondent les responsabilités du comité d'audit avec celles d'un **comité financier**. Il appartient au comité d'audit de procéder à une évaluation ex post. Le comité financier a quant à lui une fonction proactive et doit comprendre tous les risques auxquels peut être confrontée l'entreprise.

M. de Pret préconise la fusion des comités de nomination et de rémunération et propose de baptiser ce comité mixte **comité RH**. Ce comité se penche sur la nomination et la rémunération des administrateurs et des membres du management. Une attention particulière doit être accordée à la politique des rémunérations. Lorsqu'elle est bien définie, il est plus aisé de la mettre en œuvre. Ce comité doit également se pencher sur la planification successorale et la formation permanente. Le directeur des RH devrait faire office de secrétaire afin de garantir une meilleure implication du management.

L'expérience de M. Frank Meysman, administrateur et membre de comités, entre autres, chez Thomas Cook Group, WDP et Spadel, est largement inspirée de l'étranger. Là aussi, les comités spécialisés gagnent en importance. A juste titre, car le conseil d'administration n'est pas à même de traiter toutes les facettes de l'entreprise lors de ses réunions. Au sein des comités, l'accent est davantage mis sur le **travail en profondeur** et sur le **dialogue**. Il est à noter qu'au sein des comités, on pose plus de questions, y compris au management. On s'y préoccupe davantage du pourquoi et du comment.



L'installation de plusieurs comités implique que plusieurs administrateurs se voient dotés d'une responsabilité au sein d'un des comités. On crée ainsi des équilibres, car l'idée sous-jacente est la suivante : "Si vous êtes pleinement transparent sur ce qui se passe dans votre comité, je le serai aussi en ce qui concerne mon comité".

La **transparence** est indubitablement essentielle dans les comités. M. Meysmans préconise un rapportage adéquat et a spontanément fait part au public d'une meilleure pratique : faites un rapport écrit contenant les 3 principaux thèmes à développer plus en détail lors du prochain conseil d'administration. Cela suscite la confiance ("I know what is going on") et une implication plus importante des autres administrateurs. Cette implication peut aussi être obtenue en leur proposant d'assister aux réunions des comités spécialisés. Même si cela ne se fait presque jamais, cela peut s'avérer utile en situation de crise ou pour des dossiers importants.

Le principal avantage de comités efficaces est qu'il permet de **libérer du temps** pour débattre des dossiers importants au conseil d'administration. Il arrive encore fréquemment que le conseil d'administration passe trop de temps à effectuer des analyses financières au détriment de questions stratégiques essentielles. Or, la stratégie est une mission fondamentale du conseil d'administration à laquelle il ne peut se soustraire. "Selon moi, il ne devrait pas y avoir de comité stratégique", déclare explicitement M. Meysman. "En effet, cela peut donner lieu à un conseil d'administration à deux vitesses", ajoute avec conviction M. De Pret.

Le **comité stratégique** est en effet un thème controversé. Selon le Prof. Lutgart Van den Berghe, il arrive fréquemment que ces comités soient mis en place dans des entreprises rencontrant un problème : soit un manque de compétences et de motivation au sein du conseil d'administration, soit la volonté d'enlever certaines compétences au conseil d'administration au profit d'un groupe restreint, soit le souhait d'attribuer un rôle plus important à certains groupes d'actionnaires. "La présence d'un comité stratégique crée toujours un sentiment ambigu chez les administrateurs qui n'y siègent pas, c'est contre nature". Cette opinion est largement partagée par les participants. Ce comité a pourtant ses défenseurs. Il ne présente pas que des points négatifs. Il peut s'avérer utile pour certains types d'entreprises, à condition de bien définir son rôle et sa position.

Reste encore le sujet de la **composition** des comités. Sur la base de son expérience personnelle, M. De Pret préconise un comité d'audit relativement restreint, composé de 3 à 5 personnes. M. Meysman met pour sa part l'accent sur la **diversité**. Il estime qu'il est préférable d'avoir des profils différents. La valeur ajoutée réside précisément dans le fait que les membres proviennent d'horizons différents et se posent mutuellement des questions. Il ne faut pas nécessairement être le spécialiste du dossier, mais bien être compétent. Et .... les compétences peuvent être perfectionnées. Trop peu d'entreprises prévoient des programmes de formation pour leurs nouveaux administrateurs. Cela ne se limite pas à la connaissance des IFRS par exemple, mais aussi à la compréhension de "what makes this company tick ?". Il est essentiel que les administrateurs prennent du temps pour apprendre à connaître l'entreprise. Pour M. de Pret, la qualité principale d'un membre de comité est la **curiosité**. Il/elle doit avoir la volonté de creuser un dossier, d'aller au fond des choses. Cette qualité est peut-être facile à trouver, mais il faut aussi pouvoir relever des défis ... l'attitude et la personnalité des membres de comité ne doivent pas être négligées.

M. Meysman estime pour sa part que le **président d'un comité** ne peut jamais, sauf pour le comité de nomination, être le président du conseil d'administration. "Comment faire des remarques ou donner un



coup de frein si l'on a deux casquettes ?" M. de Pret et la plupart des personnes présentes partagent cet avis.

Mais chaque médaille a son revers. Un des principaux dangers est la **responsabilité accrue** portée par les membres des comités, et ce surtout dans un contexte anglo-saxon, estime M. Meysman. C'est la raison pour laquelle on ne peut toucher au principe de collégialité. Dans le cas du comité de rémunération surtout, les conseils d'administration ont parfois tendance à rejeter leur responsabilité "c'est le comité de rémunération qui l'a dit", ou la

collégialité du conseil d'administration peut être sapée, "oui mais ... le comité de rémunération a pris cette décision et nous l'appuyons".

Un débat passionnant a ensuite été mené sur le rôle d'un observateur. Une pratique qui tend à se répandre, mais qui a ses défenseurs et ses opposants. Uniquement des droits, sans obligations, voilà la raison pour laquelle les observateurs opèrent encore en zone grise.

## Conclusion

### Les comités spécialisés sont dans le radar et ils sont actifs !

Sous l'impulsion de divers facteurs, les comités ont acquis une dynamique depuis quelques années au sein des sociétés cotées : création, scission, fusion, formalisation, extension des tâches, etc. Une dynamique en flagrant contraste avec la composition statique et stable de ces comités. Le taux de rotation y est relativement faible, en raison de la complexité et de la marge de manœuvre restreinte à cet égard.

L'insertion d'un système de tournante pour les membres afin d'éviter les effets secondaires indésirables des comités spécialisés est inadmissible. La solution réside plutôt dans le rapportage détaillé et en temps utile au conseil d'administration plénier. La transparence interne sous sa forme la plus pure.

Il est utopique de vouloir faire marche arrière. Les attentes à l'égard des comités ne feront qu'augmenter. Les principaux ingrédients sont

la compétence, l'intérêt et la motivation. Ce cocktail doit être source de valeur ajoutée pour le conseil d'administration et, au final, pour l'entreprise.

Une répartition claire des tâches n'est pas un luxe superflu. Conseil d'administration, comités et management doivent chacun jouer leur rôle de manière efficace et efficiente et en connaissance de cause. Les experts externes peuvent apporter un soutien, mais la position des observateurs est davantage contestée : "On ne peut rester en dehors tout en étant invité à l'intérieur". Avis contre décision. Il faut une ligne de démarcation entre les deux, mais elle est parfois floue.

Les comités spécialisés ont un impact important sur la prise de décisions. Personne ne le conteste. Cela génère une nouvelle gageure, à savoir la compatibilité entre le principe de collégialité du conseil d'administration et la tendance à accroître la responsabilité des membres des comités. Un thème de débat important, et ce non seulement pour les juristes.

### Le saviez-vous ?



Une série d'articles sont parus dans L'Echo, présentant brièvement les résultats de l'étude.

23/05/2012 - Des rouages bien huilés pour gouverner les sociétés du Bel 20

07/06/2012 - Ces conflits d'intérêts qui grippent les conseils

28/06/2012 - Afin que managers et administrateurs fonctionnent en étroite coopération

04/07/2012 - Créer un comité spécialisé au conseil d'administration : défi ou casse-tête?

11/07/2012 - La diversité comme tremplin vers un processus de décision de qualité

## Annexe

### Les comités spécialisés dans la loi et le Code 2009

La création d'un comité d'audit, d'un comité de rémunération et d'un comité de nomination	
<u>Loi</u>	<u>Code 2009</u>
La loi du 17 décembre 2008 impose la création un comité d'audit dans les sociétés cotées <sup>9</sup> . La loi du 6 avril 2010 rend obligatoire la création d'un comité de rémunération <sup>10</sup> . Les sociétés cotées dites "petites" <sup>11</sup> ne sont pour leur part pas obligées de créer des comités d'audit et de rémunération. Aucune loi n'impose la création d'un comité de nomination.	Le Code 2009 recommande la constitution de comités spécialisés pour analyser des dossiers spécifiques et conseiller le conseil d'administration à ce sujet <sup>12</sup> . Le Code 2009 recommande la constitution d'un comité d'audit, d'un comité de rémunération et d'un comité de nomination <sup>13</sup> . Le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent être combinés.
La composition du comité d'audit, du comité de rémunération et du comité de nomination	
<u>Loi</u>	<u>Code 2009</u>
Le <b>comité d'audit</b> doit être composé de membres non exécutifs dont au moins un doit être indépendant et être compétent en matière de comptabilité et d'audit <sup>14</sup> .	Le conseil d'administration constitue un <b>comité d'audit</b> composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Au moins la majorité des membres du comité d'audit est indépendante. Le conseil d'administration s'assure que le comité d'audit dispose des compétences nécessaires suffisantes et qu'au moins un des membres soit compétent en matière de comptabilité et d'audit. Le président du conseil d'administration ne peut assurer la présidence du comité d'audit <sup>15</sup> .
Le <b>comité de rémunération</b> est exclusivement composé d'administrateurs non exécutifs, dont la majorité sont indépendants. Le conseil d'administration doit veiller à ce que le comité de rémunération dispose des compétences nécessaires en matière de politique de rémunération <sup>16</sup> .	Le conseil d'administration constitue un <b>comité de rémunération</b> composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. Une majorité au moins de ses membres est indépendante. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité <sup>17</sup> .

<sup>9</sup> Art. 526bis §1 C. Soc.

<sup>10</sup> Art. 526quater §1 C. Soc.

<sup>11</sup> Ce sont les sociétés répondant sur base consolidée à au moins deux des trois critères suivants : a) le nombre moyen de salariés est inférieur à 250 personnes sur l'ensemble de l'exercice concerné, b) le total du bilan est inférieur ou égal à 43.000.000 EUR, c) le chiffre d'affaires annuel net est inférieur ou égal à 50.000.000 EUR.

<sup>12</sup> Recommandation 5.1 du Code 2009.

<sup>13</sup> Recommandations 5.2, 5.3 et 5.4 du Code 2009.

<sup>14</sup> Art. 526bis, §2 C. Soc.

<sup>15</sup> Recommandations 5.2/1, 5.2/3, 5.2/4 du Code 2009.

<sup>16</sup> Art. 526quater §2 C. Soc.

<sup>17</sup> Recommandation 5.4/1 du Code 2009.

/	Le conseil d'administration constitue un <b>comité de nomination</b> composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants. Le président du conseil d'administration ou un autre administrateur non exécutif préside le comité <sup>18</sup> .
<b>Les missions du comité d'audit, du comité de rémunération et du comité de nomination</b>	
<u>Loi</u>	<u>Code 2009</u>
<p><b>Comité d'audit</b><sup>19</sup> :</p> <p>a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière;</p> <p>b) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société;</p> <p>c) s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité;</p> <p>d) suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés;</p> <p>e) examen et suivi de l'indépendance du commissaire et, le cas échéant, du réviseur d'entreprises chargé du contrôle des comptes consolidés, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entreprise.</p>	<p><b>Comité d'audit</b><sup>20</sup> :</p> <p>a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière;</p> <p>b) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société;</p> <p>c) examen du programme de travail de l'auditeur interne;</p> <p>d) contrôle de la nature et de l'étendue des services additionnels qui ont été fournis par l'auditeur externe;</p> <p>e) examen de l'efficacité du processus d'audit externe.</p>
<p><b>Comité de rémunération</b><sup>21</sup> :</p> <p>a) formulation de propositions sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des personnes chargées de la gestion journalière;</p> <p>b) formulation de propositions sur la rémunération individuelle des administrateurs, des membres du comité de direction, des autres dirigeants et des personnes chargées de la gestion journalière;</p> <p>c) préparation du rapport de rémunération annuel;</p> <p>d) commentaire du rapport de rémunération lors de l'assemblée générale annuelle.</p>	<p><b>Comité de rémunération</b><sup>22</sup> :</p> <p>a) formulation de propositions sur la politique de rémunération des administrateurs non exécutifs et des managers exécutifs;</p> <p>b) formation de propositions sur la rémunération des administrateurs et des managers exécutifs;</p> <p>c) présentation d'un rapport de rémunération.</p>
<p><b>Comité de nomination</b> :</p> <p>/</p>	<p><b>Comité de nomination</b><sup>23</sup> :</p> <p>a) formulation de recommandations relatives à la nomination des administrateurs, du CEO et des autres managers exécutifs.</p>

<sup>18</sup> Recommandations 5.3/1 et 5.3/2 du Code 2009.

<sup>19</sup> Art. 526bis, §4 C. Soc.

<sup>20</sup> Recommandations 5.2/11 et suivantes du Code 2009.

<sup>21</sup> Art. 526quater C. Soc.

<sup>22</sup> Recommandations 5.4/2, 5.4/3 et 5.4/4 du Code 2009.

<sup>23</sup> Recommandation 5.3/4 du Code 2009.

## Remerciements

Au nom de GUBERNA (l'Institut des administrateurs), de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et des autres partenaires du projet, nous tenons à remercier vivement toutes les sociétés cotées en bourse pour leur collaboration et leur participation à notre étude.

Nous sommes particulièrement heureux qu'autant d'entreprises nous aient permis, avec enthousiasme et ouverture, de jeter un coup d'œil à leurs pratiques de gouvernance !

Merci à :

AB INBEV, ABLYNX, ACKERMANS & VAN HAAREN, AEDIFICA, AGEAS, AGFA-GEVAERT, ARSEUS, ATENOR GROUP, BANIMMO, BARCO, BEFIMMO, BEKAERT, BELGACOM, BREDERODE, CFE, COMPAGNIE BOIS SAUVAGE, CMB, COFINIMMO, COLRUYT, DECEUNINCK, DELHAIZE GROUP, DEXIA, D'IETEREN, ECONOCOM GROUP, EURONAV, EVS, EXMAR, GALAPAGOS, GBL, GIMV, HOME INVEST BELGIUM, IRIS GROUP, IBA, IMMOBEL, INTERVEST RETAIL, INTERVEST OFFICES, JENSEN-GROUP, KBC, KBC ANCORA, KINEPOLIS GROUP, LEASINVEST, LOTUS BAKERIES, MELEXIS, MOBISTAR, MONTEA, NYRSTAR, OMEGA PHARMA, PINGUINLUTOSA, QUEST FOR GROWTH, RECTICEL, RETAIL ESTATES, RHJ INTERNATIONAL, ROULARTA, SIOEN, SIPEF, SOLVAY, SPECTOR, TELENET GROUP, TER BEKE, TESSENDERLO, THROMBOGENICS, UCB, UMICORE, VAN DE VELDE, WDP et ZETES INDUSTRIES.

**Merci pour l'intérêt que vous avez manifesté pour notre étude et pour votre contribution!**

## CONTACTS

**Dr. Abigail Levrau**  
*Doctor Assistant*  
GUBERNA

Tel: +32 9 210 98 93  
Fax: + 32 9 210 98 90  
[Abigail.Levrau@guberna.be](mailto:Abigail.Levrau@guberna.be)

**Christine Darville**  
*Executive Manager*  
VBO-FEB

Tel: +32 2 515 08 59  
Fax: + 32 2 515 09 85  
[CDA@vbo-feb.be](mailto:CDA@vbo-feb.be)

Tous droits réservés. L'utilisation, la diffusion et la reproduction d'un quelconque extrait de ce document par quelque procédé que ce soit, notamment par impression, photocopie, microfilm, support magnétique, sont interdites sauf autorisation formelle, écrite et préalable de GUBERNA (L'Institut des Administrateurs/Het Instituut voor Bestuurders) et de la FEDERATION DES ENTREPRISES DE BELGIQUE.