



Code de

**BONNE GOUVERNANCE**



## Guide du lecteur

Préface .....	3
Composition du comité de gouvernance d'entreprise .....	4
Introduction .....	5
Bonne gouvernance .....	7
Mission, vision et stratégie .....	8
Entreprendre de façon durable .....	9
Dirigeant d'entreprise .....	12
Conseil d'avis .....	13
Risques, vue d'ensemble et contrôle .....	16
Communication interne et externe .....	18
Propriété et actionnariat .....	20
Entreprises familiales .....	22
Gestion et surveillance .....	25

# Préface

Dès 2005, UCM a soutenu l'initiative de l'UNIZO consistant à publier un premier code contenant des recommandations et des lignes directrices pour aider les entreprises à améliorer leur gouvernance. Une deuxième version améliorée a été publiée en 2009.

Le temps est venu de mettre un tout nouveau code en place. Un code adapté à la législation la plus récente, mais surtout un code qui s'adresse **à tous les entrepreneurs indépendants et aux entreprises non cotées (familiales ou non)**.

La **bonne gouvernance** est l'un des facteurs qui peut contribuer au **succès d'une entreprise**.

Pour faire face à la crise, comme celle que nous traversons en 2020, les entrepreneurs et les propriétaires doivent faire preuve d'une grande capacité de résilience et de beaucoup de perspicacité. Non seulement pour survivre, mais aussi pour opérer les bons choix pour l'avenir, alors même que diriger une entreprise au quotidien et gérer les incidents génèrent souvent un sentiment de solitude ressenti par les entrepreneurs indépendants. Dans le même temps, ils doivent planifier des investissements à plus long terme et opérer des choix stratégiques. L'esprit d'entreprise reste un défi, que l'on ait une entreprise individuelle ou une société de plusieurs dizaines ou centaines d'employés.

Pour bien entreprendre, les dirigeants de l'entreprise doivent faire preuve de talents et de compétences particulières. La bonne gouvernance, c'est gérer l'entreprise de manière saine, efficace et responsable, **la structurer de manière professionnelle et rendre compte de la politique menée à toutes les parties intéressées**.

## Mais comment faire ? Comment font les autres entreprises ?

Pour tenir compte de la pluralité/diversité des formes et des activités des entreprises, UNIZO a constitué un comité de pilotage pour mettre ce nouveau code en place. Diverses organisations professionnelles et des dirigeants enthousiastes ont accepté d'y participer. Par ailleurs, l'expérience et les idées de nombreux entrepreneurs qui participent en leur sein à un comité consultatif des PME depuis 2005, ont également été mises à contribution.

Ces partages d'expérience et ces précieuses collaborations ont été l'occasion de rédiger ce **manuel rédigé par et pour nos entreprises**. Que tous ceux qui y ont apporté leur contribution soient sincèrement remerciés. Tous les chefs d'entreprise ou propriétaires d'entreprises unipersonnelles ou de PME pourront y identifier des pistes de progrès et se reconnaître.

Ce code est conçu comme un **manuel pratique** : d'une part, avec des **recommandations générales adressées à chaque entreprise et à chaque entrepreneur**, et d'autre part, avec des **recommandations plus spécifiques** qui concernent les **entreprises ayant plusieurs propriétaires (familiaux)** ou qui fonctionnent sous la **forme d'une société**. Les recommandations sont non seulement pratiques et concrètes, mais peuvent également être appliquées avec souplesse en fonction de la phase du cycle de vie, de la taille, des ambitions et des particularités de chaque entreprise.

UCM s'associe avec conviction aux efforts d'UNIZO en publiant ce code pour nos entreprises et indépendants pour réussir ensemble, car nous sommes fermement convaincus qu'ils y trouveront inspiration et soutien.

Bonne lecture et surtout, bonne chance avec votre entreprise !

Pierre-Frédéric Nyst, président d'UCM

Bernard Thuysbaert, président du Comité de pilotage de la gouvernance d'entreprise d'UNIZO

# Composition du **COMITÉ** de **GOVERNANCE D'ENTREPRISE**

## Président

**Bernard Thuysbaert**  
*Managing Partner, Deminor SA*

## Membres (ordre alphabétique)

**Tom Aerts**  
*Chef d'entreprise, Hoorcentrum Aerts*

**Robin Deman**  
*Expert économie et recherche, UNIZO*

**Juri De Grootte**  
*Chef d'entreprise, Amesco nv*

**Ilse Jansoone**  
*Chief financial officer, Duke & Grace*

**Geert Lenaerts**  
*Directeur général, Institut des Conseils fiscaux et Experts-Comptables*

**Jan Sap**  
*Directeur général, Fednot*

**Philippe Six**  
*Conseiller externe, Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux*

**Viktor Slabbinck**  
*Chef d'entreprise, Slabbinck nv*

**Danny Van Assche**  
*Administrateur délégué, UNIZO*

**Karel Van Eetvelt**  
*Administrateur délégué, Febelfin*

**Patrick Van Impe**  
*Managing Partner, HLB International*

**Lien Verhasselt**  
*Legal Associate, Deminor SA*

**Bernard Walravens**  
*Chef d'entreprise, Walravens nv*

# Introduction

- I. Ce code est destiné à tous les entrepreneurs indépendants et aux sociétés (familiales ou non-familiales) non cotées de droit belge. Ces deux types d'entreprises sont désignées dans ce Code par le terme générique «entreprises».
- II. La gouvernance d'entreprise vise la manière avec laquelle les entreprises peuvent être gérées de manière saine, efficace et responsable, et de quelle façon il est rendu compte de la gestion menée aux parties prenantes et stakeholders de l'entreprise. En suivant les recommandations proposées par ce Code, l'entreprise peut plus facilement réaliser les objectifs qu'elle s'est fixée.
- III. Les entreprises connaissent des réalités très diverses. Pour mettre concrètement en œuvre les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise, il y a donc lieu de tenir compte de leurs spécificités particulières. A ce titre, la phase de développement, la taille et les ambitions de l'entreprise sont à prendre en compte. Les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise ne doivent pas être considérées comme un ensemble de règles formelles. Elles méritent une mise en œuvre souple. L'esprit des recommandations du présent code doit prévaloir quant à la forme et nécessite, en fonction de la forme de société (entreprise individuelle, SA, SRL, SC ou tout autre forme) une adaptation nuancée.
- IV. Les différences importantes entre sociétés cotées et non cotées sont dues à la structure de propriété et à la superposition entre les fonctions de gestionnaire et propriétaire. Dans les sociétés non cotées, la propriété est souvent dans les mains d'une seule personne (par exemple le dirigeant d'entreprise) ou d'un nombre limité de propriétaires, qui appartiennent souvent à la même famille. Les sociétés non cotées décident elles-mêmes dans quelle mesure elles suivent les recommandations en matière de gouvernance d'entreprise et de quelle manière elles communiquent à ce sujet, tandis que les sociétés cotées doivent respecter certains critères imposés par la loi. C'est pourquoi la gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées mérite un ensemble de recommandations spécifiques.
- V. Les recommandations du présent Code font appel au sens des responsabilités de chaque entrepreneur, propriétaire d'entreprise et administrateur, en partant de l'idée que les intérêts de l'entreprise et sa continuité sont plus importants que les intérêts personnels.
- VI. Ce Code est un complément à la législation belge. Aucune de ses dispositions ne peut être interprétée comme impliquant une dérogation au droit belge.

**RECOMMANDATIONS** pour  
chaque **ENTREPRISE**  
et **ENTREPRENEUR**

# 1. Bonne gouvernance

**1.1.** La bonne gouvernance - appelée en anglais « **corporate governance** » - comprend les structures et les processus qui garantissent que l'entreprise est gérée de manière saine, efficace et transparente. Ces structures et processus sont le fruit de l'**interaction** entre le(s) dirigeant(s) ou le management, le(s) propriétaire(s) et les administrateurs. Il importe de prêter attention à tous les **stakeholders**, c'est-à-dire toutes les **parties prenantes** qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'entreprise. Pour certaines entreprises, l'identification de ces parties prenantes est un défi en soi.

**1.2.** Une **bonne gouvernance** signifie :

- **Gérer** : Déterminer l'orientation stratégique de l'entreprise sur le long terme et assurer sa mise en œuvre ;
- **Surveiller et contrôler** : Evaluer les performances de l'entreprise, en tenant compte des intérêts de chaque propriétaire et des autres parties prenantes ;
- **Rendre compte** : Rendre des comptes à toutes les parties prenantes et aux pouvoirs publics.

**1.3.** Une **bonne gouvernance** est importante pour les entreprises et ceci pour diverses raisons :

- Avec une structure plus professionnelle, l'entreprise et sa direction augmentent leur efficacité et capacité à prendre des décisions ;
- Ceci crée un climat de confiance et de responsabilisation entre les propriétaires, les administrateurs, les dirigeants, membres de la direction, le personnel, les banques ou encore les investisseurs et toutes les autres parties prenantes ;
- Elle renforce l'image professionnelle de l'entreprise, tant en interne qu'en externe ;
- Elle permet un accès plus aisé aux capitaux pour des investissements ;
- Elle est un atout pour le recrutement du personnel (permanent ou intérimaire), pour la mise en place de collaborations avec, par exemple, des collaborateurs indépendants, d'autres entreprises, des organisations externes ou encore les autorités publiques ;
- Elle joue un rôle important pour assurer la continuité de l'entreprise, même en cas de transmission de celle-ci ;
- Elle montre à quel point l'entreprise a comme priorité d'être une entreprise durable ;
- Elle contribue à la réalisation de meilleures performances financières.

## 2. Mission, vision et stratégie

**2.1.** Pour parvenir à une bonne gouvernance, il est conseillé de définir clairement **la mission, la vision et la stratégie** de l'entreprise.

- La **mission** définit la raison d'être de l'entreprise et donne une réponse claire à la question : « Quel est notre champ d'action spécifique ? » ;
- La **vision** décrit la situation souhaitée pour l'entreprise et se concentre sur l'avenir ;
- La **stratégie** traduit la manière dont les objectifs de l'entreprise sont réalisés et formule un ensemble cohérent d'actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs et garantir la continuité à long terme.

En raison de l'évolution rapide de l'environnement économique, social et législatif, il est important que l'entreprise **évalue régulièrement** sa stratégie et l'ajuste si nécessaire.

**2.2.** La **mission** et la **vision** forment un **cadre de référence** pour les décisions et les actions des personnes impliquées dans l'entreprise. Les réécrire ou les adapter chaque année n'est pas une fin en soi car un certain nombre d'objectifs peuvent être concrétisés par :

- Une réflexion sur l'entreprise : que faisons-nous et que ne faisons-nous pas, que voulons-nous réaliser, quelle direction voulons-nous prendre ?
- Une définition de l'identité de l'entreprise : que défendons-nous, quelles sont les normes et les valeurs que nous voulons exprimer ?
- Des lignes directrices de comportements : comment interagir avec nos parties prenantes, quelle est notre attitude en cas de litige ?
- Des indications inspirantes : comment amener le personnel à soutenir les objectifs de l'entreprise ?
- Une politique de communication : quelles informations diffusons-nous et de quelle manière ?

**2.3.** Une formulation pertinente de la mission et de la vision réside dans la capacité à les traduire sous la forme d'un **business plan** ou d'un **plan d'entreprise** qui reprend **la stratégie, les objectifs** et se fonde sur une **analyse de marché**. Une partie essentielle du business plan est le **plan financier**. Il indique, entre autres, comment les investissements seront financés et reprend une estimation des recettes et dépenses, ainsi que les objectifs de chiffre d'affaires et des délais nécessaires pour permettre de couvrir tous les coûts. Les informations extraites du plan financier sont non seulement utiles pour l'entreprise, mais également pour trouver les financements externes.

## 3. Entreprendre de façon durable

**3.1.** Entreprendre de façon durable signifie être soucieux de l'impact des activités de l'entreprise et de ses produits et/ou services sur l'environnement, la société et le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Mettre en place des initiatives durables et définir une politique claire au niveau écologique, numérique, social et financier contribue à la pérennité de l'entreprise. La **concertation avec les parties prenantes** ainsi que la **gestion durable de l'environnement** sont deux outils importants pour parvenir à une politique responsable et apporter une réponse appropriée aux défis de l'économie responsable et durable.

### Identification et consultation des parties prenantes

**3.2.** Dans l'optique d'une **gestion efficace des parties prenantes**, chaque entreprise doit se poser les questions suivantes :

- Qui sont les stakeholders ou parties prenantes de l'entreprise ?
- Quels sont leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes ?
- Quelles sont les opportunités et les défis offerts par les parties prenantes ?
- Quel est l'impact des activités pour chaque partie prenante et comment cet impact peut-il être mesuré et contrôlé ?
- Quelles sont les stratégies et actions à développer pour répondre aux attentes des parties prenantes ?

**3.3.** Une entreprise se construit non seulement sur un capital financier, mais aussi sur un **capital humain**. Indépendamment de la présence d'organes de représentation formelle des travailleurs, il est essentiel d'entretenir de bonnes relations avec le **personnel**, qu'il s'agisse de stagiaires et d'étudiants, de travailleurs intérimaires ou de salariés sous contrat à durée indéterminée. Les entreprises qui travaillent avec des **collaborateurs indépendants (free-lances)** doivent veiller à définir cette forme de collaboration de la bonne manière (bonne gestion des missions). Une politique de gestion des ressources humaines (human resource management) organisée de manière professionnelle permet de réaliser des résultats durables. À ce titre, il est recommandé de :

- Accorder l'attention nécessaire à la motivation, l'implication et la formation des collaborateurs ;
- Être attentif au bien-être et à la sécurité au travail de manière prioritaire ;
- Organiser de manière ouverte et constructive la consultation avec le personnel et/ou les représentants du personnel au sein de l'entreprise ;
- S'efforcer d'organiser entre l'entreprise et les collaborateurs free-lances une collaboration appropriée en y définissant le contenu et les conditions.

### 3. Entreprendre de façon durable

**3.4.** Il convient pour chaque entreprise d'établir une relation à long terme avec les **associés, investisseurs et toute partie concernée par la politique financière**, notamment les banques, entreprises, conseillers financiers et les membres d'une famille co-proprétaires de l'entreprise. Dans ce but, il est important pour l'entreprise de :

- Utiliser la comptabilité et les comptes annuels comme outil stratégique de la gestion de l'entreprise ;
- Reconnaître l'importance d'une information financière de qualité et précise ainsi qu'un suivi attentif des risques ;
- Mettre régulièrement à jour le plan financier (pluriannuel) que l'entreprise doit établir lors de sa constitution ;
- Faire une distinction entre les ressources de l'entreprise et le patrimoine privé de l'entrepreneur ;
- Être transparent à propos de l'origine et l'utilisation des ressources financières.

**3.5.** Le **client** est au cœur de toute entreprise, qu'il soit particulier, entreprise, pouvoir public, etc. La dépendance économique à l'égard d'un nombre trop limité de clients doit être évitée. Il est également recommandé, dans certains cas, d'examiner la solvabilité des clients afin de s'assurer que les **paiements** soient effectués **à temps**. Dans le but de développer de bonnes relations avec les clients, il est judicieux que l'entreprise :

- Assure la qualité, la sécurité et la fiabilité de ses produits et/ou services ;
- Porte l'attention nécessaire à l'élaboration des conditions générales de transaction ;
- Traite les données (numériques) des clients de manière confidentielle, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Assure une communication claire aux clients concernant les garanties, les prix, les ristournes, le service après-vente et l'utilisation des données des clients.

**3.6.** Afin de développer une relation durable avec **les fournisseurs**, il est recommandé que l'entreprise :

- Garantisse que celui qui contracte avec le fournisseur a bien les pouvoirs, ce qui doit être régi au sein de l'entreprise sans ambiguïté ;
- Convienne de conditions et de délais de paiement clairs ;
- Garantisse l'exactitude des informations financières afin d'accroître sa crédibilité et son attractivité ;
- Précise par écrit ses attentes à l'égard d'un fournisseur et les exigences concrètes auxquelles il doit répondre ;
- Recherche en priorité la collaboration avec des fournisseurs qui partagent les mêmes normes et valeurs.

### 3. Entreprendre de façon durable

**3.7.** L'entreprise doit tenir compte de ses **concurrents**. Il est conseillé de les traiter avec respect et de manière appropriée. Lorsqu'une collaboration stratégique entre concurrents semble utile, voire nécessaire, le respect des règles applicables en matière de concurrence est essentiel pour préserver la libre circulation des biens et des services.

**3.8.** Etablir de bonnes relations avec les **institutions publiques**, telles que les administrations et services d'inspection est indispensable. Il est dans l'intérêt de toutes les parties concernées que les contrôles se déroulent de manière sereine et professionnelle dans le respect des réglementations en matière de concurrence loyale entre les entreprises actives en Belgique.

Dans le cadre des **permis, marchés publics, subventions ou mesures de soutien**, les pouvoirs publics peuvent également être un partenaire important. Pour obtenir des droits ou des subventions, il est recommandé de suivre les procédures et les démarches nécessaires ainsi que de remplir de manière correcte les formulaires.

**3.9.** Il est important que l'entreprise entretienne des relations constructives avec son **environnement local** (par exemple voisins, commune ou ville), les **associations de défense d'intérêts collectifs** (par exemple les associations représentant les intérêts des entrepreneurs, des consommateurs ou de l'environnement) et, si nécessaire, les **établissements d'enseignement** tels que les écoles supérieures, les universités et les centres de recherche.

### Environnement durable

**3.10.** La volonté d'assurer un environnement durable implique, entre autres, pour l'entreprise de :

- Connaître et surveiller **l'empreinte environnementale** de ses processus de production et d'offre de services ;
- Mettre en place une gestion adéquate avec **des objectifs et des plans d'action** pour améliorer ses **performances environnementales**, couvrant tous les aspects pertinents tels que le traitement des déchets, la qualité de l'air et du sol et la consommation d'énergie et d'eau ;
- Répondre aux transitions vers l'économie circulaire et aux opportunités qu'elle peut offrir.

Pour ces aspects, des aides publiques sont disponibles et de nombreux opérateurs d'animation économique peuvent accompagner les entreprises dans leur **transition** énergétique et circulaire.

## 4. Dirigeant d'entreprise

- 4.1.** Dans les sociétés non cotées, la gestion journalière et opérationnelle est souvent aux mains d'une seule personne, à savoir le chef d'entreprise, ou d'un très petit groupe de dirigeants. Souvent, l(les) entrepreneur(s) est(sont) le(s) seul(s) propriétaire(s) de l'entreprise. Le dirigeant d'entreprise remplit donc une **fonction d'exemple** au sein de l'entreprise. Il doit dès lors toujours agir de manière responsable et dans l'intérêt de l'entreprise.
- 4.2.** Dans de nombreuses petites entreprises, il existe une **forte dépendance** à l'égard du dirigeant d'entreprise, car c'est une figure clé (propriétaire/dirigeant unique). Si le dirigeant d'entreprise disparaît soudainement et que la succession (temporaire) en termes de propriété et/ou de gestion n'était pas ou pas suffisamment prévue, la continuité de l'entreprise peut être mise en danger. La bonne gouvernance et un esprit d'entreprise responsable sont donc nécessaires afin de prévoir à l'avance les mesures nécessaires pour **assurer la pérennité** de l'entreprise, par exemple au moyen d'un plan de succession adéquat. Sur cet aspect aussi, des aides publiques et privées ainsi que des accompagnements à la transmission d'entreprise existent en Belgique, dans chaque région.
- 4.3.** Lorsqu'il y a plusieurs dirigeants, la **répartition** et la **délimitation** des rôles entre eux doivent être réglementées de manière concrète et détaillée. Ainsi, aucun doute, ni en interne ni en externe, ne pourra être émis concernant la prise de décisions et d'actions au sein de l'entreprise. Au moins une fois tous les deux ans, la **collaboration** entre les dirigeants d'entreprise est **évaluée** au moyen de paramètres et de critères d'évaluation préalablement définis.
- 4.4.** Si l'entreprise dispose d'une **équipe de direction** (cadres ou employés ayant des fonctions de gestion), leurs devoirs et leurs droits sont clairement définis et délimités. Cette équipe dispose d'une autonomie et d'une marge de manœuvre suffisantes pour mener à bien ses fonctions et assumer ses responsabilités. Une évaluation de l'équipe de direction a également lieu au moins tous les deux ans.
- 4.5.** S'il existe un **conseil d'administration** et/ou un **conseil d'avis**, le dirigeant d'entreprise entretient des relations étroites avec leurs membres (externes) et en particulier avec leur président. Le **président** apporte son soutien et ses conseils au dirigeant d'entreprise, tout en respectant sa responsabilité exécutive et son autonomie. Lorsqu'il y a plusieurs dirigeants dans l'entreprise, la manière dont ils entretiennent, individuellement ou collectivement, des relations avec les membres de ces organes doit être clairement organisée.

## 5. Conseil d'avis

- 5.1.** Toute entreprise et tout entrepreneur indépendant ont **besoin d'un avis extérieur et de conseils d'experts** pour la prise de décisions importantes et pour détecter des opportunités et déterminer une stratégie. Les dirigeants d'entreprise peuvent se sentir seuls au sommet de l'entreprise, peu rassurés ou inexpérimentés pour certains aspects cruciaux de la gestion de leur entreprise. La création d'un **conseil d'avis** peut les soutenir dans ce domaine. La mise en place d'un conseil d'avis est indépendante de l'obligation légale pour les sociétés de mettre en place un organe de gestion.
- 5.2.** Un conseil d'avis est mis en place à **l'initiative** du (des) dirigeant(s), de l'entreprise ou du (des) propriétaire(s). Le conseil d'avis est **composé** d'un certain nombre de membres externes et internes nommés par l'entreprise elle-même. Le conseil d'avis est organisé de manière régulière afin de fournir des conseils, en toute confidentialité et en parfaite connaissance de cause, sur des décisions ou des questions stratégiques qui lui sont soumises. La direction détermine elle-même l'ordre du jour et les sujets pour lesquels un avis est requis, ce qui offre une **grande flexibilité** et garantit que le conseil d'avis puisse être sollicité de manière très ciblée pour **des questions et des défis actuels**.
- 5.3.** La mise en place d'un conseil d'avis offre les avantages suivants :
- Le dirigeant d'entreprise dispose d'une **caisse de résonance**, mais détermine lui-même les sujets qui seront abordés et garde la liberté de décision finale ;
  - Il s'agit d'une première étape d'ouverture vers l'apport de conseils externes à l'entreprise ;
  - Une attention plus systématique est accordée à la **vision à long terme** et à la **stratégie** de l'entreprise, indépendamment des activités opérationnelles au quotidien ;
  - La **transparence et la continuité** de la prise de décision sont encouragées ;
  - L'**équilibre** entre les intérêts de l'entreprise, de l'entrepreneur et des éventuels autres propriétaires (familiaux) est préservé.
- 5.4.** Le dirigeant d'entreprise peut solliciter l'avis de son conseil d'avis, mais il ou elle garde la **pleine responsabilité des décisions prises**. L'avis du conseil d'avis n'est **pas contraignant**, c'est le dirigeant qui prend la décision qu'il ou elle estime devoir prendre.

## 5. Conseil d'avis

**5.5.** Des **membres externes, en nombre suffisant**, sont présents au sein du conseil d'avis. Des **membres internes** peuvent également prendre part aux discussions :

- Les **membres internes** sont principalement les dirigeants, accompagnés parfois par des copropriétaires de l'entreprise ou des membres du management. Si des sujets spécifiques sont traités, les membres du personnel concernés peuvent être invités à participer au débat. En fonction des sujets à traiter, il est parfois conseillé d'impliquer non seulement le dirigeant d'entreprise mais aussi les principaux actionnaires (familiaux).
- Les **membres externes** sont nommés sur la base de leur expertise et expérience pertinentes et, de préférence, diversifiées. Il est recommandé de nommer au moins deux membres externes, même si, en règle générale, ils sont plutôt trois. Ils sont indépendants et n'acceptent en principe pas de missions rémunérées de la part de l'entreprise en dehors de leur fonction de membre du conseil d'avis. Les membres externes n'ont pas non plus d'intérêts dans une entreprise concurrente. En cas de conflit d'intérêts, le membre externe a l'obligation d'en faire rapport au conseil d'avis.
- Il doit y avoir une **complémentarité** suffisante entre les membres du conseil d'avis. La diversité de l'expertise et de l'expérience pratique améliorera la qualité des conseils octroyés.

**5.6.** Le conseil d'avis doit être convoqué régulièrement pour assurer sa continuité et l'implication de ses membres. Il est recommandé que le conseil d'avis se réunisse au moins **quatre fois par an** et soit mis en place pour une **période d'au moins deux ans**. Le dirigeant d'entreprise et les membres du conseil d'avis établissent ensemble un calendrier des réunions et déterminent les points de l'ordre du jour qui y seront traités. Un **procès-verbal** détaillé des réunions est rédigé, en mettant l'accent sur les conclusions, les conseils et les actions recommandés de manière concrète.

**5.7.** Il est important que l'entreprise fournisse en temps utile une **information pertinente et correcte** sur les points à l'ordre du jour aux membres du conseil d'avis. De cette façon, il leur est possible de préparer la réunion et de donner des conseils en parfaite connaissance de cause.

**5.8.** Les **conditions et modalités concrètes** de la mise en place du conseil d'avis sont définies sous la forme d'une convention succincte avec chacun des membres externes. Une rémunération raisonnable et appropriée leur est versée pour compenser le temps consacré et les éventuelles dépenses supportées dans le cadre de leur mandat.

**5.9.** Les avis, les consultations préliminaires et toutes les informations reçues sont traités en toute **confidentialité** dans la cadre de l'exercice des missions du conseil d'avis. Ce point est consigné par écrit dès la mise en place du conseil d'avis.

## 5. Conseil d'avis

- 5.10.** Il est recommandé d'**évaluer**, après deux ans au moins, la valeur ajoutée, la composition et le fonctionnement du conseil d'avis. Étant donné que les sujets et les thèmes à traiter peuvent considérablement évoluer, les membres externes du conseil d'avis peuvent être remplacés par de nouveaux membres ayant une expertise ou une expérience plus appropriée au regard des sujets nouvellement introduits.

## 6. Risques, vue d'ensemble et contrôle

- 6.1.** Prendre des risques fait partie de la vie des entreprises. La **gestion des risques** est un aspect fondamental d'une bonne gestion. Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance ou, en l'absence de ces organes, le dirigeant d'entreprise, doit déterminer une **politique de gestion des risques**. Dans un premier temps, il est nécessaire de procéder à l'**identification de tous les risques** pour l'entreprise, qu'ils soient physiques ou numériques (cybersécurité), spécifiques à l'entreprise ou liés à des facteurs externes. Ensuite, il conviendra de déterminer quels risques seront à traiter de manière prioritaire pour compléter valablement une bonne politique de gestion des risques.
- 6.2.** La **politique de gestion des risques** tient compte de la mission, vision et stratégie de l'entreprise, ainsi que du plan de développement des atouts de l'entreprise et des éventuels facteurs ou menaces externes. Pratiquement, un plan concret permettra au dirigeant d'entreprise et à l'équipe de direction de piloter la bonne gestion des risques : identification permanente, suivi, prévention, contrôle et réduction des risques. L'importance de la prévention des risques doit être communiquée régulièrement aux employés.
- 6.3.** Il est recommandé de mettre en place un système de **contrôle interne** solide. La création d'une **fonction d'audit interne** au niveau financier ou opérationnel, adaptée à la taille, la complexité et l'activité de l'entreprise, peut également constituer une plus-value. Cette fonction doit être organisée de manière suffisamment indépendante et l'équipe de contrôle interne doit disposer de ressources et de compétences nécessaires.
- 6.4.** Afin de prendre des décisions réfléchies, le dirigeant d'entreprise et les différents niveaux de gestion (quelle que soit la forme qu'ils prennent) ont besoin d'informations sur l'entreprise qui soient claires, accessibles, disponibles à des moments convenus et qui permettent d'établir des comparaisons. Ces informations concernent, entre autres, l'évolution de l'entreprise, le suivi de la politique de risques et le contrôle du respect des règles juridiques et des procédures internes. Un **tableau de bord** sur mesure peut fournir des orientations et aider le dirigeant d'entreprise à mesurer et à contrôler les résultats, les risques et la réalisation des objectifs qualitatifs.

## 6. Risques, vue d'ensemble et contrôle

Un tableau de bord peut comprendre les éléments suivants :

- **Indicateurs financiers** : liquidité, flux de trésorerie, échéances des remboursements, stocks, amortissements, investissements, fonds de roulement, marge bénéficiaire, etc.
- **Indicateurs commerciaux** : évolution des ventes (par mois, par saison, par branche, par pays), part de marché par produit ou service, etc.
- **Qualité** : satisfaction des clients, litiges avec les fournisseurs, arrêts, indicateurs environnementaux, infrastructure TIC, etc.
- **Personnel** : nombre de salariés, rotation du personnel, pyramide des âges, absentéisme, efforts de formation, accidents du travail, etc.

**6.5.** En fonction de la taille de l'entreprise, la comptabilité et toutes les autres obligations légales, fiscales et sociales sont tenues et contrôlées par des **conseillers externes, choisis parmi les professions économiques** (expert-comptable, réviseur d'entreprises, conseiller fiscal), les **banquiers**, les **secrétariats sociaux ou les avocats** ou **notaires** spécialisés. La collaboration avec ces conseillers externes doit reposer sur une relation de confiance leur permettant ainsi de s'ériger en véritable partenaires, et être régie par des accords clairs quant à la fréquence et à la manière dont les informations sont partagées et communiquées.

Ces conseillers externes apportent une contribution essentielle à une meilleure gestion et à la compréhension des risques et du contrôle interne. Ils sont invités, lorsque c'est nécessaire, à présenter les conclusions de leurs travaux au conseil d'avis, à l'organe de gestion ou au conseil de surveillance.

## 7. Communication interne et externe

- 7.1.** La bonne gouvernance se reflète sur les parties prenantes de chaque entreprise. Par conséquent, une **communication** ciblée et transparente sur la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, le choix des organes de gestion ou la mise en place d'un conseil, ainsi que l'application des recommandations de ce Code, représente un atout pour l'entreprise. Cette communication peut être faite tant en interne (aux propriétaires, aux collaborateurs) qu'en externe (aux investisseurs, fournisseurs, clients, pouvoirs publics, voisinage, autres parties prenantes).
- 7.2.** Il existe **différentes manières** de communiquer aux stakeholders, en interne ou en externe, sur les initiatives et les réalisations de la responsabilité sociétale de l'entreprise touchant l'économie durable, la mission, vision et les réalisations chiffrées et évolutives. Cela peut se faire via un site internet, une lettre d'information électronique, le rapport annuel, l'organisation d'un forum familial dans les entreprises familiales, etc. Il est dans l'intérêt de l'entreprise de communiquer **régulièrement** sur certains éléments importants, tels que les résultats, les objectifs, les défis, les changements internes, la mise en place d'une organisation professionnelle comme, par exemple, la mise en place d'un conseil d'avis ou d'un conseil d'administration ou de surveillance avec des membres externes, etc.
- 7.3.** Selon la taille et la nature de la structure de l'actionnariat, une **déclaration de bonne gouvernance** peut être utile afin d'expliquer plus en détails, entre autres, la composition et le fonctionnement des organes de gestion ainsi que les réalisations dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Une fois cette déclaration établie, il conviendra de décider par quels moyens et selon quelle ampleur cette déclaration sera diffusée. Une communication ouverte et transparente sur ces sujets permet aux entreprises d'améliorer leur visibilité et renforce la confiance des principales parties prenantes.

Plusieurs

**PROPRIÉTAIRES**

(familiaux)

## 8. Propriété et actionnariat

- 8.1.** Afin d'assurer une stratégie à long terme et la continuité de l'entreprise, il est important de pouvoir compter sur des propriétaires ou actionnaires prêts à **s'engager** de manière responsable et dans la durée. Ces personnes ou entités doivent également formuler et communiquer une **vision claire** sur l'entreprise dont ils sont propriétaires. Si certains actionnaires ne participent pas activement à la gestion quotidienne de la société, ils doivent avoir suffisamment confiance en l'équipe qui la gère. Le management doit, quant à lui, être disposé à rendre compte aux propriétaires de la stratégie menée et ce, de manière transparente.
- 8.2.** Propriétaires ou actionnaires mettent une partie de leur patrimoine (personnel) à la disposition de l'entreprise. Ils doivent être assurés que l'entreprise suivra la bonne voie et que sa gestion est bien surveillée. La transparence, la concertation et la transmission des informations sont les fondements essentiels pour maintenir un **actionnariat stable et engagé** dont les caractéristiques sont les suivantes :
- La volonté de s'engager à long terme, de manière professionnelle et responsable ;
  - La capacité à adopter une vision cohérente de l'entreprise ;
  - La volonté de laisser la gestion et la supervision à des organes qualifiés ;
  - La volonté d'être activement informé et consulté.
- 8.3.** Lorsque l'entreprise compte plusieurs propriétaires, les règles de fonctionnement entre eux doivent être claires et transparentes (qui fait quoi, comment sont répartis les charges et les bénéfices, etc.). Si l'entreprise est une société, ces règles sont fixées dans les statuts, rédigés en fonction des besoins et souhaits des propriétaires. La répartition des actions est enregistrée dans un registre des actionnaires. Le registre doit être mis à jour à chaque fois qu'un changement intervient, par exemple lors de l'émission de nouvelles actions, d'un transfert, d'une donation ou d'un héritage. L'organe de gestion et les propriétaires ont la responsabilité de veiller à une structure du capital claire et transparente.
- 8.4.** L'**assemblée générale** des actionnaires peut remplir plusieurs rôles : aider à déterminer la mission et la vision de l'entreprise, contrôler les valeurs de l'entreprise, approuver les comptes annuels, déterminer le dividende, ratifier les nominations et les révocations des membres de l'organe de gestion ou de surveillance, définir la structure du capital et les règles de fonctionnement (statuts) au sein de l'entreprise.

## 8. Propriété et actionariat

- 8.5.** Le **transfert de la propriété**, par exemple lors d'une **transmission familiale** ou d'une **vente à un tiers**, mérite une attention particulière. Même si cette situation n'est pas prévue dans l'immédiat, il est important de s'informer et de réfléchir aux conditions d'une éventuelle transmission ou d'un tel transfert, et d'anticiper les scénarios envisageables. A cette fin, il est possible de se faire assister d'un conseiller externe. Si l'entreprise a pris la forme d'une société, il est recommandé que la question soit abordée dans les statuts sous forme de dispositions ou qu'elle soit régie par exemple sous forme d'une donation, d'une clause testamentaire ou d'accords contractuels entre les parties concernées.
- 8.6.** Étant donné qu'au sein des petites et moyennes entreprises (PME), un nombre limité de parties représente généralement un intérêt important, il peut être opportun de définir des accords au moyen d'un **pacte d'actionnaires**. Ce pacte peut reprendre des dispositions contraignantes telles que : la création d'un conseil d'avis et/ou la nomination d'administrateurs externes non exécutifs, l'exercice et la répartition des droits de vote entre les parties (par exemple le droit de proposer la nomination d'administrateurs ou encore une règle de composition équilibrée des organes), la politique de dividende, le transfert d'actions (par exemple une formule de fixation du prix, la mise en place de droits de préemption et d'un droit de suite), des règles de prévention et de résolution des conflits, ou encore la mise en place d'une procédure claire en cas de séparation des parties. Il est préférable que ces accords soient établis avant la survenance de toute discussion.

## 9. Entreprises familiales

- 9.1.** Lorsque plusieurs membres de la famille sont impliqués dans une entreprise en tant que dirigeant d'entreprise, propriétaire et/ou administrateur, il est conseillé de prévoir une **consultation régulière** des membres de la famille sur leur implication et leur influence au sein de l'entreprise familiale. Cela peut favoriser la transparence des décisions et éviter les conflits au sein de la famille. Il est donc recommandé de :
- Délimiter clairement le rôle et le patrimoine financier de la famille par rapport à l'entreprise, car cette séparation est dans l'intérêt de toutes les parties ;
  - Prêter attention à la succession et au changement de génération, tant pour la propriété de l'entreprise, ses organes de gestion et sa direction.

### Concertation entre membres de la famille

- 9.2.** Une **assemblée familiale** peut être un organe consultatif informel qui offre l'opportunité aux membres de la famille de discuter, de définir et surveiller les intérêts patrimoniaux communs, les valeurs et les normes communes à la famille. C'est une manière qui permet de renforcer les chances de définir une vision familiale commune de l'entreprise.
- 9.3.** Une consultation structurée (entre membres des différentes branches de la famille ou des générations) peut avoir lieu pendant un **conseil de famille** ou **forum familial**. Un conseil de famille est un organe consultatif plus formel, avec un président, qui coordonne les différentes attentes et vise à rapprocher et accorder les points de vue au sein de la famille. Dans la composition du conseil de famille, il est parfois nécessaire d'impliquer des membres de la famille qui, par définition, ne travaillent pas dans l'entreprise familiale, mais qui y ont des intérêts. Il est conseillé de se mettre d'accord et de déterminer qui a le droit de faire partie du forum familial, ce que l'on attend de chaque participant, la manière dont le président est choisi, les sujets abordés et les pouvoirs de cet organe consultatif.
- 9.4.** Dans une **charte familiale**, la famille peut définir sa vision de propriétaire et quelques règles de fonctionnement. La vision de propriétaire est l'expression des convictions et des attentes fondamentales de la famille à l'égard de l'entreprise. Les règles de fonctionnement peuvent porter sur les valeurs, le patrimoine familial, la propriété et/ou la gestion de l'entreprise, la représentation de la famille au sein des différents organes de gestion, le rôle des non-membres de la famille ou des conjoints dans l'entreprise familiale, la carrière des membres de la famille, la transmission, les dispositions en cas de divorce et les modalités applicables aux membres de la famille qui souhaitent se retirer de l'entreprise.

## 9. Entreprises familiales

### Transmission

**9.4.** La **transmission**, processus critique au sein de nombreuses entreprises familiales, doit être abordée en temps utile et nécessite une préparation adéquate ainsi qu'un accompagnement suivi. Il peut s'agir de désigner un nouveau dirigeant pour l'entreprise, de nouveaux membres de l'organe de gestion ou les nouveaux propriétaires. Ce processus doit être géré de manière professionnelle, en gardant comme référence l'intérêt de l'entreprise familiale. Un **plan de transmission**, visant la gestion ou la propriété de l'entreprise, est un préalable essentiel. Il faut prêter attention et veiller à assurer un soutien suffisant au successeur (familial) dans le cercle familial élargi et au sein de l'entreprise. Pour ce processus, il est possible de se faire accompagner par un conseiller externe spécialisé.

L' **ENTREPRISE** est  
une **SOCIÉTÉ**

## 10. Gestion et surveillance

**10.1.** Ce chapitre ne s'applique qu'aux sociétés munies d'un **organe de gestion formel** composé de **plusieurs membres**. Les parties concernées (propriétaires, dirigeant d'entreprise, éventuellement une équipe de direction) doivent évaluer régulièrement quelle structure et quels organes sont les plus adaptés aux caractéristiques de l'entreprise (un ou plusieurs sièges, nombre de propriétaires, équipe de direction limitée ou très étendue, relations familiales, présence d'actionnaires non actifs dans l'entreprise, etc.). La possibilité d'opter pour un organe de gestion sous la forme d'un **conseil d'administration** composé de membres externes va au-delà de la possibilité de créer un conseil d'avis, puisque l'organe de gestion n'a pas un rôle purement consultatif, mais est l'**organe décisionnel le plus important**. Opter pour un conseil d'administration avec des administrateurs non exécutifs/externes implique que cet organe soit reconnu comme ayant une participation (y compris externe) à la prise de décisions de gestion.

Par conséquent, ce chapitre ne s'applique pas aux entreprises qui n'ont pas adopté une forme de société. Ce chapitre n'est pas non plus pertinent pour les sociétés anonymes (SA), les sociétés à responsabilité limitée (SRL) ou les sociétés coopératives (SC) ayant uniquement un seul ou rien que des administrateurs exécutifs. Toutefois, au sein des SA, SRL ou SC, les propriétaires et le dirigeant d'entreprise peuvent choisir de donner à l'organe de direction un rang statutaire. Le cas échéant, il leur est conseillé de suivre les recommandations ci-dessous.

**10.2.** Selon la forme juridique de la société, le **conseil d'administration** est l'**organe de gestion le plus élevé** de l'entreprise. Il dispose généralement des pouvoirs les plus étendus, à l'exception de ceux conférés par les statuts ou par la loi à l'assemblée des actionnaires.

**10.3.** Les **sociétés anonymes** doivent choisir l'une des structures de gouvernance autorisées par la loi :

- La **structure moniste** se compose du **conseil d'administration**, qui peut mettre en place des comités consultatifs.
- La **structure duale** se compose du **conseil de surveillance** et du **conseil de direction**. Le **conseil de surveillance** est responsable, entre autres, de la politique générale, de la stratégie de l'entreprise et du contrôle du conseil de direction. Le **conseil de direction** assure la gestion opérationnelle de la société et exerce tous les pouvoirs de gestion qui ne sont pas réservés au conseil de surveillance, conformément au Code belge des sociétés et associations.
- Enfin, les statuts peuvent prévoir que la société anonyme soit gérée par un **administrateur unique**.

## 10. Gestion et surveillance

**10.4.** Dans les **sociétés à responsabilité limitée** et les **sociétés coopératives**, la gestion peut également prendre différentes formes : un ou plusieurs administrateurs (personnes physiques ou morales), qui peuvent former ou non un collège. Si le choix se porte pour le modèle de gestion collégiale, qui est similaire à la structure moniste du conseil d'administration dans la SA, celui-ci doit être établi par les statuts. Il existe également la possibilité de créer un organe de gestion journalière. Ce pouvoir peut être délégué à une ou plusieurs personnes, chacune agissant seule, conjointement ou en collège.

**10.5. Le conseil d'administration** dans une structure moniste et **le conseil de surveillance** dans une structure duale ont des **tâches** variées :

- **Prendre des décisions** sur des questions importantes et stratégiques, telles que l'adoption de la stratégie à moyen et à long terme ;
- **Surveiller** que le dirigeant d'entreprise et l'équipe de direction prennent les initiatives qui relèvent de leur compétence ;
- **Nommer** le dirigeant, l'administrateur délégué, les membres du conseil de direction et les membres du management, ainsi que déterminer leur rémunération ;
- Fournir des **conseils** et un **soutien** au dirigeant d'entreprise et aux membres de la direction ;
- Exercer le **contrôle financier et opérationnel** ainsi que le suivi des **risques** ;
- Etablir, sur proposition de la direction et/ou de l'équipe de direction, la **stratégie**, la manière de gagner de l'argent (**business modèle**) et le **plan financier** de l'entreprise, tant sur une base annuelle qu'à plus long terme.

**10.6.** La composition d'un conseil d'administration ou d'un conseil de surveillance doit tenir compte des objectifs stratégiques de l'entreprise et de la **complémentarité** des membres en termes de compétences, d'expérience, de connaissances et de diversité. Les membres internes et externes doivent avoir une vision objective de l'entreprise. Cela suppose que l'entreprise leur fournisse la formation, les informations et les ressources nécessaires pour qu'ils puissent s'acquitter correctement de leurs tâches.

**10.7.** Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance est nommé par l'assemblée générale des actionnaires. S'efforcer d'obtenir un **large soutien** et une **confiance étendue** de la part des actionnaires, lorsqu'ils procèdent à une nomination, est une preuve de bonne gouvernance. Une **représentation équilibrée** des principaux groupes d'actionnaires, y compris des minoritaires, contribue à l'**engagement** à long terme et à la **stabilité** de la structure de l'actionariat. Lorsque les actionnaires proposent des candidats en qualité d'administrateurs non exécutifs pour siéger au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, ces derniers doivent répondre aux critères de sélection internes et toujours agir dans l'intérêt de la société.

## 10. Gestion et surveillance

- 10.8.** La désignation d'un ou plusieurs **administrateurs indépendants externes/ non exécutifs, sans lien avec les actionnaires majoritaires**, au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, dépend de la taille, de la structure et de la phase de croissance de l'entreprise.

Les administrateurs externes ne font pas partie du management de l'entreprise ni du groupe d'actionnaires de contrôle. Ils n'ont aucun conflit d'intérêt avec l'entreprise, mettent à disposition leur expertise, leur expérience et leur réseau et exercent leur mandat en toute indépendance. Dans les PME, cette indépendance est cependant subordonnée aux compétences et à l'expertise de l'administrateur externe.

- 10.9.** La désignation d'administrateurs externes/non-exécutifs n'est possible que si l'entreprise est prête à partager le contrôle avec des administrateurs externes indépendants et à agir en toute transparence et en toute confiance. Inversement, ces administrateurs doivent pleinement s'engager et soutenir la direction de l'entreprise.

- 10.10.** Les décisions du conseil d'administration ou du conseil de surveillance doivent être prises après consultation et dans la recherche constante d'un **consensus**. En l'absence de consensus, les décisions sont prises selon des règles claires et transparentes. La valeur ajoutée d'un conseil actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs (internes et externes). Le **président** doit veiller à ce que les opinions individuelles de tous les administrateurs soient entendues. Le conseil d'administration fonctionne donc comme un organe collégial. Le processus décisionnel n'est pas dominé par un seul administrateur ou par un groupe d'administrateurs. Dans la mesure du possible, un administrateur non exécutif devrait être nommé président.

- 10.11.** Pour que le conseil d'administration ou le conseil de surveillance puisse remplir correctement ses fonctions, il est nécessaire de le **réunir régulièrement**. Il est recommandé d'organiser au moins quatre réunions par an. Une réunion spéciale du conseil d'administration doit se tenir au moins une fois par an, où seule la stratégie de l'entreprise et la vision à long terme sont à l'ordre du jour.

L'importance d'un **président** compétent du conseil d'administration ou du conseil de surveillance ne peut être sous-estimée. Le président doit :

- Diriger la réunion et les débats ;
- Préparer l'**ordre du jour** des réunions, avec la direction de l'entreprise ;
- Veiller à ce que la **procédure** relative à la préparation, la délibération, l'adoption et la mise en œuvre des **décisions** soit respectée ;
- Prendre les mesures nécessaires pour créer, au sein du conseil d'administration, un **climat de confiance**, qui contribue à une discussion ouverte, à une critique constructive et à un soutien des décisions du conseil d'administration ;

## 10. Gestion et surveillance

- Veiller à ce que les membres du conseil reçoivent les informations précises et complètes, en temps voulu c'est-à-dire avant et, si nécessaire, pendant la réunion. Tous les membres reçoivent les mêmes informations ;
- Veiller à ce que les **nouveaux membres** soient **correctement informés et familiarisés** avec l'entreprise.

**10.12.** Les règles régissant la composition et le fonctionnement du conseil d'administration ou du conseil de surveillance sont établies dans le **règlement d'ordre intérieur** ou dans les statuts de la société.

**10.13.** Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration résument les discussions, reprennent les décisions et mentionnent les éventuelles réserves émises par certains membres. Il peut être utile d'établir un résumé concis des plans d'action après chaque réunion et d'en assurer le suivi concret lors de chaque réunion suivante.

**10.14.** Une **évaluation périodique** des performances du conseil d'administration ou du conseil de surveillance est recommandée, en gardant toujours à l'esprit les objectifs de l'entreprise. Le président prend l'initiative de cette évaluation et rend compte de celle-ci par la suite aux membres du conseil.

**10.15.** En tant que membre d'un organe de gestion, l'administrateur est **responsable** envers la société et envers les tiers. Dans des cas particuliers, ou lorsqu'un administrateur a commis une faute personnelle ou grave dans l'exercice de ses fonctions, il peut être tenu personnellement responsable. La responsabilité collégiale ou personnelle est soumise à certaines limites, en fonction de la taille et de l'importance de l'entreprise. Afin d'être protégé contre les actions en responsabilité, il est conseillé aux administrateurs, de souscrire une assurance spécifique.

## Comités

**10.16.** Au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, il peut être utile de créer un groupe de travail sous la forme d'un comité consultatif tel qu'un **comité d'audit et financier**, un **comité de nomination**, un **comité de rémunération** ou un **comité stratégique**. Ces comités préparent le conseil d'administration ou le conseil de surveillance et font des recommandations lors de la prise de décisions. Il appartient au conseil d'administration ou conseil de surveillance d'évaluer la nécessité de créer de tels comités, en tenant compte des défis auxquels il est confronté, du nombre de membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, ainsi que de la taille et de la complexité de l'entreprise. Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance détermine également la composition de ces comités et les compétences requises pour en assurer le bon fonctionnement.

## 10. Gestion et surveillance

- 10.17.** Le **comité d'audit et financier** surveille l'intégrité des informations financières de l'entreprise et évalue ses systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ce comité est également le point de contact pour le commissaire réviseur et l'auditeur interne. Les membres de ce comité doivent avoir une expertise suffisante en matière financière, de comptabilité et d'audit.
- 10.18.** L'une des tâches du **comité de nomination** peut être de veiller à ce que le processus de (re)nomination des administrateurs et des membres de la direction soit objectif et professionnel. À cette fin, il peut élaborer des procédures de nomination, rechercher des candidats pour des mandats en cours et donner des conseils sur une proposition de nomination. Ce comité peut également jouer un rôle dans l'évaluation des membres de la direction. Le **comité de rémunération** peut, entre autres, avoir pour mission de faire des propositions sur la politique de rémunération des membres de la direction, ou sur la politique générale du personnel et de la rémunération de tous les membres du personnel et autres collaborateurs. Si le nombre d'administrateurs est limité, le comité de nomination et le comité de rémunération peuvent fonctionner et fusionner en un seul comité.
- 10.19.** Le **comité stratégique** peut avoir, parmi ses missions, celle d'identifier, d'évaluer et de préparer les défis et les projets stratégiques au sein de l'entreprise, en collaboration avec la direction, avant qu'ils ne soient soumis au conseil d'administration.

**UCM.be**



**ucm** indépendants  
& unis

