

# Bonne gouvernance dans le secteur public

PROF. DR. LUTGART VAN DEN BERGHE, DR. FANNY D'HONDT,  
RENAUD VAN GOETHEM

*Respectivement:*

*Executive Director, Doctoral Associate, Senior Research Associate Guberna*

La fin de l'année 2016 fut marquée par le carrousel des nominations au sein d'organisations publiques. Il apparaît que le grand public s'interroge sur ces processus de nomination. Opacité, politisation, népotisme sont tant de termes qui viennent à l'esprit quand on parle de nominations dans le secteur public. Pourtant, les principes de gouvernance permettent d'établir des processus de sélection et de nomination garants d'un certain niveau de professionnalisme et d'objectivité. Certaines entreprises publiques l'ont bien compris et s'érigent en exemples. Plutôt que de dénoncer les déficiences, ne faudrait-il pas promouvoir et s'inspirer des bonnes pratiques en la matière?

Guberna (L'Institut des administrateurs, ASBL) identifie trois bonnes pratiques qu'il conviendrait d'étendre à l'ensemble des organisations publiques: la nomination du CEO par le conseil d'administration, la sélection d'administrateurs indépendants par le comité de nomination et l'implication de ce dernier dans la sélection des administrateurs non-indépendants.

Tous les codes de gouvernance, qu'ils soient nationaux ou internationaux, reconnaissent au conseil d'administration le droit de nommer et révoquer le CEO de l'entreprise. En effet, étant responsable de l'évaluation et du contrôle du CEO, il est crucial que le conseil d'administration dé-

tienne ce pouvoir. Or, dans de nombreuses organisations publiques, les pouvoirs publics jouent ce rôle, ôtant ainsi un des leviers les plus importants du conseil d'administration.

Généraliser ce principe essentiel de gouvernance à l'ensemble des organisations publiques permettrait d'objectiver le

processus de sélection du CEO et renforcerait le rôle du conseil d'administration, en lieu et place d'interminables négociations à la recherche d'équilibres politiques au détriment des considérations de gestion de l'entreprise.

## Code de gouvernance

Dans des entreprises publiques de plus grande taille, telles que Belfius, Proximus et bpost, le comité de nomination joue un rôle déterminant dans la sélection des administrateurs indépendants. Il s'agit ici d'une bonne pratique de gouvernance, qui est soit instaurée par le code de gouvernance pour les sociétés cotées et soutenue par le marché financier, soit rendue obligatoire par la législation relative au secteur financier et contrôlée par la BNB et la BCE. Le comité de nomination est spécialisé dans cette tâche et développe des procédures de sélection professionnelles et indépendantes des considérations politiques. Les plus pessimistes ne manqueront pas de relever que les administrateurs siégeant au sein d'un comité de nomina-

tion ne sont pas exempts de toute couleur politique. Toutefois, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein de ce comité ainsi que la pluralité des

étiquettes partisans au sein du conseil, permettent une objectivité élevée.

Bien sûr, à l'image de tout actionnaire, il est normal que l'actionnaire public puisse désigner ses propres représentants au sein du conseil d'administration. Le comité de nomination ne devrait cependant pas être absent du processus de sélection de ces administrateurs dits «représentatifs». Les bonnes pratiques requièrent que le comité de nomination analyse les candidatures proposées par l'actionnaire afin de s'assurer de l'adéquation entre le profil du candidat et le profil souhaité mais aussi de veiller à la complémentarité des profils appelés à siéger à la table du conseil. La réglementation propre au secteur financier ainsi que le contrôle des nominations des administrateurs par la BNB et la BCE sont à nouveau des exemples à promouvoir.

Ces trois bonnes pratiques sont des éléments essentiels d'une gouvernance de qualité et gagneraient à être appliquées par l'ensemble des organisations publiques dotées d'un conseil d'administration. Par ces réformes simples, les pouvoirs publics soigneraient leur image trop souvent écornée par des pratiques qui heurtent l'opinion publique.

Il existe des solutions pour perfectionner les procédures de nomination des dirigeants des organisations publiques.