

Code

Buyssse

Code Buysse II

CORPORATE GOVERNANCE

Recommandations à l'attention des
entreprises non cotées en bourse

Code Buysse

Code Buysse II

CORPORATE GOVERNANCE

Recommandations à l'attention des entreprises
non cotées en bourse

Sommaire

Préface	7
1. Introduction et principes généraux	8
2. Bonne gouvernance d'entreprise	11
3. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	14
4. Le conseil d'avis	16
5. Un conseil d'administration actif	19
La mission du conseil d'administration _____	19
Composition du conseil d'administration _____	20
Fonctionnement du conseil d'administration _____	22
Nomination des administrateurs _____	23
Droits et obligations des administrateurs _____	23
Evaluation _____	24
Rémunération des administrateurs _____	24
Rôle du président _____	25
Règlement d'ordre intérieur _____	26
Procès-verbaux _____	26
Comités _____	26
6. Un (senior) management performant	29
Définition _____	29
L'administrateur délégué _____	29
Mission _____	29
Nomination _____	30
Evaluation _____	30
Rémunération _____	31

7. Des actionnaires engagés	32
Principe _____	32
Rôle des actionnaires _____	32
La stimulation de l'engagement des actionnaires _____	32
La convention d'actionnaires _____	33
8. Contrôle et gestion des risques	34
Politique de gestion des risques _____	34
Contrôle interne, gestion des risques et audit interne _____	34
Processus d'audit externe _____	35
9. Recommandations spécifiques aux entreprises familiales - Gouvernance familiale	36
Le forum familial _____	36
La charte familiale _____	37
La concertation avec les actionnaires _____	37
La succession _____	38
La résolution des conflits _____	38
10. Publicité des règles en matière de corporate governance	39
ANNEXE: LEXIQUE	40
COMPOSITION COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE POUR LES ENTREPRISES NON COTÉES	42

PRÉFACE

En septembre 2005, nous avons publié un Code de corporate governance pour des entreprises qui ne sont pas cotées en bourse.

Ce fut une chose unique dans le monde entier.

Depuis lors, plusieurs pays ont suivi notre exemple.

Mais le fait que des milliers d'entreprises dans notre pays ont appliqué ce Code pour résoudre certaines problématiques dans leur gestion d'entreprise est encore plus important.

La corporate governance servira, particulièrement en des temps économiques arides et durs, de pierre angulaire à la création d'une croissance durable et lucrative.

La Commission, dont je remercie cordialement les Membres pour leur engagement, s'est penchée ces derniers mois sur une actualisation de ce Code.

Il est passionnant de constater que notre communauté économique est devenue de plus en plus sujette à de nouveaux courants et à de nouvelles impulsions, qui sont susceptibles de produire un effet profond sur la finalité de nos entreprises.

Le Code ci-joint tient compte de ces nouvelles dynamiques, auxquelles nos entreprises devront emboîter le pas dans l'avenir.

En tant que tel, le Code veut être un important outil pour une gestion d'entreprise efficace et solide. Il veut proposer à nos chefs d'entreprise une méthode pratique, qui leur permettra de réaliser une croissance lucrative et durable.

Je tiens à remercier l'UCM et l'UNIZO pour leur contribution très appréciée et le travail de coordination. Je tiens également à remercier Maître Lievens pour son accompagnement dynamique et scientifique.

Nous sommes fiers de pouvoir offrir à nos entrepreneurs un certain nombre de directives et de suggestions, dont ils pourront assurer le développement ultérieur au sein de leur entreprise et qui leur permettront d'éviter en tout cas d'importants blocages ou même des conflits.

Nous espérons tous que ce Code revu contribuera en tant que tel à la création de prospérité, de joie au travail et de bonheur.

Je souhaite à vous tous beaucoup de succès et de passion dans ces temps intéressants.

*le baron Buysse,
juin 2009*

1 Introduction et principes généraux

- 1.1. Ce Code s'adresse à toutes les entreprises belges qui ne tombent pas sous la définition de « sociétés cotées »¹ au sens du Code des Sociétés.
- 1.2. Ce Code contient des recommandations quant à la manière de diriger et de contrôler les entreprises. A cet égard, l'interaction entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise est centrale.
- 1.3. La corporate governance est importante pour toutes les entreprises.

La corporate governance :

- donne une image professionnelle de l'entreprise à l'ensemble des parties concernées, aux banques et au monde financier en particulier ;
- est un atout sur le marché du recrutement ;
- joue un rôle important pour assurer la continuité de l'entreprise, dans les entreprises familiales en particulier ;
- peut contribuer à augmenter la rentabilité de l'entreprise.

L'objectif le plus important de la corporate governance est la création de valeur à long terme.

- 1.4. Afin de parvenir à une interaction optimale entre l'actionnaire, l'entreprise, ses collaborateurs et les autres personnes intéressées, il se recommande de définir clairement la vision et la mission de l'entreprise. A cet égard, il y a lieu de définir également les valeurs dont on estime qu'il convient de tenir compte. Ce 'mission statement' forme un cadre de référence et une balise pour les décisions et les actes de ceux qui sont concernés par l'entreprise, et constitue la base de la stratégie à long terme.

¹ L'article 4 du Code des Sociétés définit les sociétés cotées comme suit : « Les sociétés cotées sont les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé au sens de l'article 2, 3°, de la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers. »

- 1.5. Les entreprises non cotées sont extrêmement variées. C'est pourquoi il est essentiel de tenir compte des particularités de chaque entreprise dans l'élaboration de sa corporate governance. Il sera en particulier nécessaire de prendre en considération le type, la taille et la phase de développement de l'entreprise.
- 1.6. La corporate governance évolue en s'adaptant au développement de l'entreprise. Au cours de cette évolution on distingue généralement quatre phases :

Phase 1 : Bonne gouvernance d'entreprise

Se situent dans cette phase, les entrepreneurs qui n'ont pas encore fait évoluer leur activité en société. Pour eux, comme d'ailleurs pour l'ensemble des entreprises durant toute leur existence, la bonne gouvernance d'entreprise, telle que décrite dans la partie 2 de ce Code, est importante.

Phase 2: Le conseil d'avis

Au cours de cette phase, l'entrepreneur est épaulé par un conseil d'avis, qui lui offre une caisse de résonance en ce qui concerne sa gestion d'entreprise.

Phase 3: Le conseil d'administration actif

Au cours de cette phase, le conseil d'administration est activé par des réunions fréquentes et le traitement de questions importantes et stratégiques. Le fonctionnement du conseil d'administration est optimisé lorsque des administrateurs externes y prennent également part.

La tâche du conseil d'administration est décrite dans l'article 5.2 de ce Code.

Phase 4: Le développement plus poussé des organes de direction

Dans les entreprises plus grandes ou en croissance rapide, un développement plus poussé de la corporate governance s'imposera, avec une attention particulière pour la mise en place, le cas échéant, de comités.

- 1.7. Une différence déterminante avec la corporate governance appliquée aux entreprises cotées est la structure de propriété des entreprises non cotées. S'agissant des entreprises non cotées, la propriété de l'entreprise est dans la plupart des cas concentrée entre les mains d'un ou plusieurs actionnaires, qui appartiennent souvent à la même famille. En comparaison avec les entreprises cotées qui font appel au marché des capitaux, les entreprises non cotées décident elles-mêmes dans quelle mesure elles souhaitent suivre ces recommandations et du degré de transparence dont elles comptent faire usage à cet égard.
- 1.8. La corporate governance ne peut pas se transformer en un ensemble de règles du jeu formelles. C'est l'esprit des règles de corporate governance qui doit primer et non la forme. Par ailleurs, il convient que les recommandations et les procédures de contrôle interne s'intègrent, dans la mesure du possible, dans l'organisation existante de l'entreprise dans un esprit de proportionnalité et afin d'éviter une surcharge bureaucratique (et des frais supplémentaires).

Les recommandations en matière de corporate governance ne peuvent en aucun cas constituer un frein à la dynamique d'entreprise et doivent par conséquent laisser une marge de manœuvre suffisante afin d'en permettre une mise en œuvre flexible.

- 1.9. Ce Code contient des recommandations auxquelles les entreprises se soumettent volontairement. Par ces recommandations, le Code s'adresse à la responsabilité individuelle de chaque entrepreneur avec la conviction qu'un entrepreneur responsable donnera la primauté à l'intérêt de l'entreprise et à la continuité de cette dernière plutôt qu'à son intérêt personnel, et ceci dans un large cadre sociologique.
- 1.10. Ce Code est complémentaire à la législation belge. Aucune disposition de ce Code ne peut être interprétée comme dérogeant au droit belge.

2

Bonne gouvernance d'entreprise

- 2.1. Il est recommandé aux entreprises d'élaborer leur stratégie de manière à accroître durablement leur attrait vis-à-vis des intéressés internes et externes et d'assurer ainsi la continuité de l'entreprise.

- 2.2. Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec *le personnel* est tout aussi importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise que la relation avec son banquier, ses fournisseurs ou ses clients. La relation doit reposer sur une confiance mutuelle. Une politique du personnel élaborée et développée de façon professionnelle se traduit en effet par des résultats solides.

A cet égard, il se recommande que :

- l'attention nécessaire soit accordée à la motivation des collaborateurs ;
- l'engagement positif et constructif des collaborateurs dans la gestion de l'entreprise soit stimulé.

- 2.3. Une relation durable avec *les banquiers et avec les parties concernées par la gestion financière* est importante pour chaque entrepreneur.

A cet égard, il est important que l'entrepreneur :

- veille à assurer une transmission rapide, complète et correcte des informations aux banquiers et aux financiers ;
- utilise la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
- opère une mise à jour régulière du plan financier que l'entreprise a dû établir lors de sa constitution ;
- fasse clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et son patrimoine privé ;
- effectue des prévisions financières et d'investissement dans le cadre d'exercices stratégiques réguliers.

2.4. Afin de mettre en place une relation durable avec les *fournisseurs*, il est recommandé que l'entrepreneur :

- s'assure que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté;
- fixe clairement les conditions et délais de paiement;
- veille à la fourniture d'informations financières correctes, qui augmentent la crédibilité et l'attrait de l'entreprise;
- rédige un document dans lequel il indique clairement ce qu'est attendu d'un fournisseur et à quelles exigences concrètes un fournisseur doit satisfaire;
- respecte les normes éthiques les plus élevées.

2.5. Dans chaque entreprise, le *client* occupe une position centrale. Afin de mettre en place une relation optimale avec les clients, il est recommandé à l'entrepreneur :

- d'établir les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin nécessaire;
- de veiller attentivement à mettre en place une communication claire et uniforme avec les clients;
- de respecter les accords conclus.

Il convient d'éviter la dépendance économique vis-à-vis d'un nombre de clients trop restreint. De plus, l'entrepreneur doit s'assurer régulièrement de la solvabilité des clients.

2.6. L'entreprise doit tenir compte de ses *concurrents*. Dans certains cas, une collaboration stratégique peut être utile, voire nécessaire, bien entendu dans le respect des règles applicables en matière de concurrence.

2.7. Les *conseillers externes* peuvent jouer un rôle important en ce qui concerne l'objectivation nécessaire de la prise de décision au sein de l'entreprise.

L'entrepreneur a dès lors avantage à s'organiser de manière à pouvoir recourir à des (ou à un réseau de) conseillers experts lui apportant le soutien nécessaire pour pouvoir diriger l'entreprise en toute indépendance et prendre des décisions justifiées et réfléchies. Cette expertise extérieure peut ainsi constituer une sorte de caisse de résonance ou de cadre de réflexion.

Dans l'optique d'une bonne relation avec chaque conseiller externe, il est recommandé à l'entrepreneur de :

- s'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et actuelles sur l'entreprise;
- déterminer des moments de contact fixes et réguliers avec les conseillers.

De son côté, un conseiller externe doit être garant de son professionnalisme et de la grande qualité de son service.

2.8. Une bonne relation avec les différentes *institutions publiques* (du fisc à l'administration de l'environnement) est très importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise. Dans le cadre des mesures de soutien et des aides financières, les pouvoirs publics peuvent aussi être des partenaires importants.

Il se recommande donc à l'entreprise de veiller constamment à adopter une attitude correcte et proactive à l'égard des institutions publiques.

2.9. Il est important que l'entreprise établisse des relations constructives avec des associations professionnelles, des syndicats, des groupements d'intérêts (comme par exemple des associations qui se consacrent à la défense des intérêts des consommateurs ou de l'environnement), des universités et des centres de recherche.

3

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

- 3.1. Pour les entreprises non cotées, la responsabilité sociale fait partie intégrante de la gestion de l'entreprise. Du fait, essentiellement, de la taille des entreprises non cotées, les valeurs personnelles et les responsabilités du chef d'entreprise sont étroitement liées aux valeurs et à la responsabilité de l'entreprise. La rigueur interne du respect des valeurs et la forte implication des entreprises non cotées dans le tissu social constituent le moteur d'une politique de RSE. La croissance de la pression externe sur les entreprises, transformant des valeurs douces en valeurs dures, autant dans les lois que sur le marché (par ex. : conscientisation écologique, droits de l'homme, droits sociaux), renforce la nécessité d'une politique de RSE systématique au sein des entreprises non cotées.
- 3.2. Entreprendre de façon socialement responsable ou de façon durable consiste à entreprendre en tenant compte de la société dans laquelle l'entreprise est active. Il s'agit d'un processus permanent dans lequel l'entreprise doit être ouverte et s'adapter aux tendances et aux motivations sociales dans la prolongation de ses propres activités essentielles. La concertation avec les parties prenantes («stakeholders») constitue un élément important de ce processus.
- 3.3. L'entreprise non cotée est fortement imbriquée dans son environnement local et dépendante de celui-ci. Une entreprise qui souhaite entretenir son succès durablement doit identifier et comprendre les besoins et les attentes de toutes ses parties prenantes. La gestion des relations avec les parties prenantes suppose par conséquent que l'entreprise identifie clairement :
 - qui sont ses parties prenantes;
 - quels sont leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes;
 - quelles opportunités et quels défis les parties prenantes représentent;
 - quel est l'impact des activités de l'entreprise sur chacune des parties prenantes et comment cet impact est perçu;
 - quelles stratégies et quelles actions l'entreprise peut développer pour répondre à tout ceci.

3.4. Concrètement, la responsabilité sociale de l'entreprise implique qu'il faut:

- connaître l'impact social, économique et écologique des processus de production ou des services et, en concertation avec les intéressés, améliorer les prestations au niveau social, écologique et macro-économique;
- impliquer les employés dans la gestion de l'entreprise avec un encouragement à une participation active. La RSE est promue si chaque employé assume ses responsabilités dans la prolongation des valeurs de l'entreprise;
- tenir compte des besoins et des attentes du client;
- pouvoir apporter une réponse aux autorités et aux autres entreprises qui introduisent des critères de développement durable dans leur politique d'achat;
- établir une communication et une relation de confiance mutuelle avec ses relations d'affaires et de voisinage;
- intégrer les tendances et les motivations de la société et parvenir à en faire des opportunités.

4

Le conseil d'avis

- 4.1. A l'initiative de la direction de l'entreprise, un conseil d'avis peut être mis en place; ce conseil d'avis aura pour mission de fournir des conseils concernant la gestion de l'entreprise. Aucune décision n'est prise au sein du conseil d'avis; il peut tout au plus formuler des recommandations.
- 4.2. L'établissement du conseil d'avis offre l'avantage:
 - de fournir à l'entrepreneur une caisse de résonance;
 - d'accorder une attention plus systématique à la vision à long terme et à la stratégie de l'entreprise;
 - d'encourager la transparence et la continuité de la prise de décision;
 - de veiller à conserver un équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entrepreneur, de sa famille et des autres actionnaires.
- 4.3. L'entreprise doit accorder une certaine attention à la composition équilibrée entre membres internes et membres externes du conseil d'avis et doit veiller à conserver une complémentarité suffisante entre les membres du conseil d'avis. La diversité en termes d'expertise favorisera d'ailleurs la qualité des avis.
 - 4.3.1. Au niveau interne, il se recommande d'impliquer non seulement le chef d'entreprise, mais également les principaux actionnaires dans le noyau dur du conseil d'avis. Lorsque des thèmes spécifiques sont abordés, le collaborateur responsable peut être invité au sein du conseil d'avis pour commenter un point spécifique. En cas de succession familiale, il peut également s'avérer intéressant d'inviter les éventuels successeurs familiaux à assister à un ou à plusieurs conseils d'avis.

4.3.2. Les membres externes du conseil d'avis sont des conseillers qui ne font pas partie du management ni de l'actionnariat de contrôle. Il se recommande d'intégrer au minimum deux conseillers externes dans le conseil d'avis.

Le conseiller externe doit disposer des compétences suivantes:

- il/elle est prêt(e) à partager son expérience et ses points de vue;
- il/elle est en mesure d'évaluer et d'aider à orienter une politique;
- il/elle place toujours l'intérêt de l'entreprise au centre de la réflexion;
- il/elle est en mesure de dépasser son cadre de pensée professionnel;
- il/elle présente de l'empathie pour la direction de l'entreprise.

Le conseiller externe est indépendant et n'accepte en principe aucune mission externe de la part de l'entreprise. Il n'a pas non plus d'intérêt dans une entreprise concurrente. En cas de conflit d'intérêts, le conseiller externe a le devoir de le signaler au conseil d'avis.

- 4.4. Le conseil d'avis constitue essentiellement une cellule de réflexion au sein de laquelle les principaux défis de l'entreprise sont abordés. L'attention se porte essentiellement sur la discussion de la stratégie.
- 4.5. Le conseil d'avis doit être convoqué à intervalles suffisamment réguliers afin de garantir sa continuité ainsi que l'engagement des conseillers. Il est recommandé que le conseil d'avis se réunisse au moins quatre fois par an. Le chef d'entreprise détermine chaque année un planning en collaboration avec les membres du conseil d'avis et il détermine également quels points seront inscrits à l'ordre du jour.
- 4.6. Il est important que l'entreprise mette à la disposition des membres du conseil d'avis des informations pertinentes et correctes concernant les thèmes inscrits à l'ordre du jour.
- 4.7. La concertation préalable, les informations échangées et les avis sont confidentiels.

- 4.8. Il se recommande de rémunérer correctement les conseillers. Dès le début, des accords clairs doivent être établis à ce sujet.
- 4.9. Le conseil d'avis est constitué de préférence pour une période de deux ans.
- 4.10. Il est recommandé au conseil d'avis d'effectuer chaque année une auto-évaluation concernant son fonctionnement et sa composition.

5

Un conseil d'administration actif

5.1. En principe, les recommandations suivantes sont applicables aux entreprises qui ont adopté la forme juridique d'une société anonyme. Cependant, elles peuvent également s'appliquer, mutatis mutandis, aux entreprises ayant adopté une autre forme juridique.

La mission du conseil d'administration

5.2. La mission du conseil d'administration consiste à :

- prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques, telles que l'approbation de la stratégie ;
- veiller à ce que le management et les actionnaires prennent les initiatives qui relèvent de leur domaine de compétence ;
- nommer l'administrateur délégué, le comité de direction² et le management ;
- fournir des avis à l'administrateur délégué, au comité de direction et au management ;
- effectuer le contrôle financier et opérationnel, en ce compris l'introduction et la surveillance d'un système de contrôle interne ;
- définir une politique de dividendes qui sera soumise ensuite à l'approbation de l'assemblée générale ;
- préparer et organiser la succession de l'administrateur délégué, du comité de direction et du management ;
- sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et de conflit.

² Depuis la Loi de Corporate Governance (loi du 2 août 2002 portant modification du Code des sociétés), le terme 'comité de direction' est légalement reconnu et réservé aux sociétés anonymes ayant expressément inscrit dans leurs statuts la possibilité de création d'un comité de direction. La Loi de Corporate Governance a inséré à cet effet les articles 524bis et 524ter dans le Code des sociétés.

5.3. Il convient de distinguer la mission du conseil d'administration de celle :

- de l'assemblée générale, qualifiée pour modifier la structure du capital, nommer et révoquer les administrateurs, approuver les comptes annuels, décider la distribution d'un dividende, etc.³;
- du management, chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise et de l'exécution de la stratégie;
- du comité de direction, auquel le conseil d'administration peut déléguer la majeure partie de ses pouvoirs.

Composition du conseil d'administration

5.4. Pour la composition du conseil d'administration, il y a lieu de tenir compte de la complémentarité nécessaire sur le plan des compétences, de l'expérience, des connaissances et de la diversité.

5.5. Dans des entreprises non cotées, il est tout autant recommandé de désigner, pour siéger au conseil d'administration, des administrateurs externes.

On entend par administrateurs externes aux fins d'application du présent Code : des administrateurs qui n'appartiennent pas au management ni à l'actionariat de contrôle. Des administrateurs qui correspondent à cette définition pourront, dans la plupart des cas, être considérés comme indépendants à moins que leur relation avec le management ou avec les actionnaires soit de nature à faire naître des doutes. Bien que l'indépendance des administrateurs externes se recommande, il faut souligner que, surtout dans des petites et moyennes entreprises, leur compétence est plus importante que leur indépendance au sens strict. Ce qui est crucial, c'est leur autorité objective, qui est fondée sur leur compétence et leur bonne relation avec la direction de l'entreprise, et qu'ils pourront faire valoir dans l'intérêt de l'entreprise.

³ Il est également recommandé que l'assemblée générale confirme la nomination de l'administrateur délégué.

Des administrateurs externes sont évidemment des administrateurs à part entière qui exécutent les tâches confiées au conseil d'administration collégalement avec les autres administrateurs. Cette collégialité implique qu'il faut éviter – à l'exception des comités – les réunions au cours desquelles tous les administrateurs ne sont pas présents.

5.6. Les administrateurs externes :

- assurent l'existence d'un regard objectif sur l'entreprise ;
- donnent des conseils impartiaux ;
- forment une caisse de résonance pour l'entrepreneur ;
- augmentent la discipline et le sens des responsabilités en ce qui concerne le reporting ;
- peuvent jouer un rôle important dans des situations de crise ;
- veillent à la succession de l'administrateur délégué ;
- partagent avec l'entreprise leurs réseaux et leurs relations ;
- veillent à l'expérience et à la transmission de la connaissance.

Les administrateurs externes doivent, comme tous les administrateurs, porter un regard objectif sur l'entreprise. Cela suppose toutefois que l'entreprise mette à leur disposition la formation, les informations et les moyens nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur mission.

D'autre part, ils ont la responsabilité d'évaluer leur propre objectivité à intervalles réguliers.

Il faut insister sur le caractère collégial du conseil d'administration. Il convient d'éviter que soit opérée une division entre les administrateurs externes et les autres administrateurs au sein du conseil d'administration, même si les administrateurs externes doivent avoir la possibilité de se réunir séparément en cas de nécessité.

Les décisions du conseil d'administration doivent être prises après concertation et avec un effort permanent de consensus. La plus-value d'un conseil d'administration actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs externes et les autres administrateurs. Le président doit veiller à

ce que tous les administrateurs puissent exprimer leur opinion individuellement et en toute indépendance.

- 5.7. Idéalement, toute entreprise doit faire entrer dans son conseil d'administration plusieurs administrateurs externes. Toutefois, il convient toujours de prendre en considération la taille, la structure et la phase de développement de l'entreprise.

Fonctionnement du conseil d'administration

- 5.8. Afin que le conseil d'administration puisse s'acquitter correctement de ses tâches, il est nécessaire qu'il se réunisse régulièrement. A cet égard, il se recommande de prévoir au moins quatre réunions par an.

Lors de ces réunions, le conseil doit de surcroît pouvoir prendre du recul par rapport à la gestion journalière de l'entreprise afin de pouvoir juger correctement de l'exécution de la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, y apporter des corrections dans le cadre d'une vision à long terme.

Il est recommandé de convoquer au moins une fois par an une réunion spéciale au cours de laquelle seule la perspective à long terme de l'entreprise sera à l'ordre du jour. Un tableau de bord reprenant l'ensemble des paramètres pertinents peut, à cet égard, constituer un fil conducteur.

Nomination des administrateurs

- 5.9. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. Le cas échéant, l'entreprise peut instituer un comité de nomination conformément à l'article 5.20.5 du présent Code.

Droits et obligations des administrateurs

- 5.10.1. On attend d'un administrateur à tout moment qu'il présente une attitude éthique. Dans ses actions, il doit à tout moment privilégier l'intérêt de la société.
- 5.10.2. Avant d'accepter un mandat en tant qu'administrateur, le candidat administrateur doit vérifier s'il dispose de suffisamment de compétences et de suffisamment de temps pour remplir ce mandat de manière adéquate.
- 5.10.3. On attend d'un administrateur qu'il participe activement aux réunions du conseil d'administration. Cela implique qu'il se prépare soigneusement aux réunions du conseil d'administration, qu'il soit présent lors des réunions et qu'il participe activement aux débats et à la prise de décision.
- 5.10.4. Si un administrateur se trouve dans une situation de conflit d'intérêts avec la société, la législation applicable doit être respectée⁴. Dans tous les cas, l'administrateur doit faire preuve vis-à-vis du conseil d'administration d'une transparence totale en ce qui concerne les opérations pour lesquelles un intérêt divergent existe entre lui et la société.
- 5.10.5. Autant pendant qu'après la fin de leur mandat, les administrateurs sont tenus de respecter la stricte confidentialité de toutes les informations qu'ils ont reçues dans le cadre de l'exercice de leur mandat d'administrateur.
- 5.10.6. Les administrateurs doivent participer aux débats et à la prise de décision en connaissance de cause. A cette fin, les administrateurs disposent d'un droit à l'information. Ce droit revient à chacun des administrateurs individuellement. La demande d'information doit être adressée au conseil d'administration ou de préférence au président du conseil d'administration.

⁴ Article 523 du Code des Sociétés.

Evaluation

- 5.11. Il est indiqué que le conseil d'administration évalue périodiquement sa propre performance de même que la performance de chaque administrateur, avant l'éventuel renouvellement de sa nomination. A cet égard, le conseil d'administration doit toujours garder à l'esprit les objectifs de l'entreprise. Le président initie cette évaluation et fournit ensuite le feedback nécessaire aux membres du conseil d'administration.
- 5.12. S'il ressort de cette évaluation que la composition et/ou le fonctionnement du conseil d'administration, de même que la contribution des administrateurs individuels ne suffisent plus à réaliser les objectifs de l'entreprise de la manière la plus efficace, il est de la responsabilité du président du conseil d'administration de prendre les mesures nécessaires pour corriger la situation. A cet effet, l'assemblée générale est informée et est invitée à prendre les décisions adéquates.

Rémunération des administrateurs

- 5.13. La rémunération des administrateurs doit être suffisamment élevée pour attirer, garder et motiver les administrateurs qui répondent au profil défini par le conseil d'administration.

En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, c'est l'assemblée générale qui doit évidemment toujours avoir le dernier mot.

En ce qui concerne les grandes entreprises non cotées qui sont tenues de publier un rapport de gestion annuel, la décision relative à la publicité des rémunérations individuelles des administrateurs relève de l'autonomie du conseil d'administration, étant entendu que les règles en matière de comptes annuels constituent toujours les conditions minimales de publicité.

Il est recommandé que, sauf en cas de missions particulières, les administrateurs externes ne reçoivent qu'une rémunération forfaitaire et liée à

leur présence au sein du conseil d'administration. Des systèmes d'options d'achat d'actions ou d'autres formes de rémunération variable ou d'incitants à long terme (par exemple des pensions extra-légales) ne sont pas indiqués pour ces administrateurs.

Rôle du président

5.14. L'importance d'un président compétent ne doit pas être sous-estimée dans des entreprises non cotées.

Le président :

- est à la tête du conseil d'administration ;
- prend les mesures nécessaires en vue d'instaurer un climat de confiance au sein du conseil d'administration, lequel favorisera des discussions ouvertes et des critiques constructives, et soutiendra les décisions du conseil ;
- est le gardien des processus de fonctionnement du conseil d'administration ;
- donne des conseils judicieux tant à l'actionnaire qu'au management ;
- a le profil d'un médiateur et d'un arbitre ;
- conduit et dirige le processus de nomination du top management et des membres du conseil d'administration ;
- veille à ce que les nouveaux administrateurs soient suffisamment informés et familiarisés avec l'entreprise.

5.15. Le président fixe l'ordre du jour des réunions et veille à ce que la procédure concernant la préparation, la délibération, l'approbation et l'exécution des décisions soit respectée.

5.16. Le président veille à ce que les administrateurs reçoivent à temps des informations précises et adéquates avant les réunions et, si nécessaire, entre les réunions. Tous les administrateurs recevront les mêmes informations.

5.17. Il est fortement recommandé de ne pas cumuler la fonction de président du conseil d'administration avec celle d'administrateur délégué. Ceci dépend toutefois également de la nature, de la taille et de la phase de développement de l'entreprise.

Règlement d'ordre intérieur

5.18. Les règles concernant la composition et le fonctionnement du conseil d'administration sont fixées dans le cadre d'un règlement d'ordre intérieur de ce dernier.

Procès-verbaux

5.19. Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration fournissent un résumé des discussions, énumèrent les décisions prises et mentionnent les éventuelles réserves de certains administrateurs.

Comités

5.20.1. Des comités consultatifs, tels qu'un comité financier et d'audit, un comité de nomination, un comité de rémunération et un comité stratégique, qui assistent le conseil d'administration dans la prise de décision, peuvent être utiles. Il revient au conseil d'administration de considérer la nécessité de constituer de tels comités, en tenant compte des défis auxquels il est confronté ainsi que de la taille et de la complexité de l'entreprise.

Il va de soi que la constitution de comités ne peut en aucun cas porter atteinte au principe de la collégialité du conseil d'administration. Ces comités fonctionnent dans le giron du conseil d'administration et n'ont qu'une compétence d'avis.

5.20.2. Le président du conseil d'administration prend l'initiative de constituer des comités et adresse au conseil d'administration une proposition concernant la présidence de ces comités.

5.20.3. Le conseil d'administration détermine la composition des comités en tenant compte de la taille et de la complexité de la société et des besoins spécifiques qui se présentent, entre autres concernant les compétences requises des membres afin d'assurer un fonctionnement crédible et efficace des comités respectifs. Dans des sociétés plus grandes, il est recommandé que la majorité des membres de chacun de ces comités soit composée d'administrateurs externes.

Le conseil d'administration surveille le fonctionnement des comités et évalue périodiquement le fonctionnement et la composition de ces comités. Il est important que les comités se réunissent assez régulièrement afin de pouvoir accomplir convenablement les tâches qui leur sont attribuées.

5.20.4. Le rôle du comité financier et d'audit peut consister entre autres à surveiller l'intégrité de la communication d'informations financières par la société, à examiner et évaluer les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein de la société, à surveiller l'efficacité des procédures d'audit interne, et à surveiller la gestion financière et l'indépendance des commissaires. Le comité financier et d'audit peut avoir une fonction de point de rencontre avec la personne responsable de l'audit interne et avec le commissaire.

Les membres du comité financier et d'audit doivent disposer d'une compétence adéquate et suffisante en matière de finance, de comptabilité et d'audit.

5.20.5. Le comité de nomination peut notamment avoir comme tâche de veiller à ce que le processus de nomination et de renouvellement des mandats des administrateurs et du senior management se déroule de façon objective et professionnelle.

A cette fin, il peut entre autres établir des procédures de nomination, rechercher des candidats pour les mandats vacants et donner des conseils concernant des propositions de nomination. Dépendant du libellé statutaire éventuel de ses compétences, la constitution d'un comité de nomination peut avoir pour conséquence que les propositions de nomination venant des actionnaires devront d'abord être soumises à l'avis du comité de nomination.

Le comité de nomination peut également jouer un rôle dans l'évaluation du senior management.

5.20.6. Le comité de rémunération peut entre autres avoir la tâche de faire des propositions en ce qui concerne la politique de rémunération applicable au senior management et en ce qui concerne la rémunération individuelle des membres du senior management, en ce compris la rémunération variable et les avantages extralégaux. Dans les entreprises familiales, il peut être utile que le comité de rémunération reçoive la compétence de faire des recommandations en ce qui concerne tous les membres de la famille qui sont actifs au sein de l'entreprise familiale, y compris ceux qui y sont actifs sans faire partie de la direction ou du management.

Si le comité de rémunération ne dispose pas lui-même des qualifications suffisantes à cet égard, il peut se faire assister par un spécialiste.

6

Un (senior) management performant

Définition

- 6.1. Dans ce Code, le ‘senior management’ est défini comme formant l’ensemble des administrateurs exécutifs, des membres du comité de direction (ou du comité de management) et du top management, qui veillent à travailler dans une collégialité optimale.

L’administrateur délégué

- 6.2. Dans les entreprises non cotées, le rôle de l’administrateur délégué est essentiel. Dans un certain nombre d’entreprises, compte tenu de leur taille, le senior management coïncidera avec l’administrateur délégué (CEO), épaulé ou non par un ou plusieurs administrateurs exécutifs, membres de la direction ou cadres.
- 6.3. Qu’il s’agisse de la description de la mission, de la procédure de nomination, de l’évaluation ou de la politique de rémunération, il y a lieu de tenir compte de la position spécifique occupée par l’administrateur délégué.
- 6.4. L’administrateur délégué entretient des contacts étroits avec le président du conseil d’administration. Ce dernier lui apporte soutien et conseils, tout en respectant la responsabilité exécutive de l’administrateur délégué.

Mission

- 6.5. Le senior management exécute la stratégie de l’entreprise telle que décidée par le conseil d’administration et ceci à partir du ‘mission statement’ de l’entreprise. Le senior management informe le conseil d’administration de

l'ensemble des aspects de la direction opérationnelle et, en particulier, de l'évolution des résultats financiers. Le senior management est responsable d'une actualisation correcte et régulière du reporting qui sert de fil conducteur au conseil d'administration.

- 6.6. L'administrateur délégué est responsable du bon fonctionnement du management, tant à l'égard du conseil d'administration qu'à l'égard des actionnaires. L'administrateur délégué a le devoir de tenir le conseil d'administration complètement informé.

Nomination

- 6.7. Le conseil d'administration ne peut accomplir correctement sa fonction de caisse de résonance que s'il peut prendre suffisamment de recul face au senior management. Pour ces motifs, il est recommandé de faire ratifier la nomination de l'administrateur délégué non pas par le conseil d'administration, mais par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. Le management lui-même est nommé par le conseil d'administration sur avis de l'administrateur délégué et, le cas échéant, du comité de nomination.

Evaluation

- 6.8. Il est indiqué de prévoir une procédure d'évaluation annuelle du senior management. A cet égard, il y a lieu de conclure des accords précis concernant les paramètres et critères d'évaluation utilisés.
- 6.9. L'administrateur délégué fournit les informations nécessaires au conseil d'administration en vue de l'évaluation du senior management. Le conseil d'administration tient compte des missions spécifiques de l'administrateur délégué, pour son évaluation.

Le conseil d'administration peut, le cas échéant, se faire assister dans ces tâches d'évaluation par le comité de nomination ou le comité de rémunération, et par des experts externes.

Rémunération

6.10. Le senior management peut prétendre à une rémunération adéquate, liée aux prestations de l'entreprise et aux prestations individuelles.

Le conseil d'administration définit la politique de rémunération concernant le senior management, de préférence sur proposition du comité de rémunération.

Les salaires et les rémunérations variables doivent être conformes au marché et former la base pour pouvoir attirer les meilleures compétences.

Les rémunérations variables peuvent constituer une motivation supplémentaire, mais doivent correspondre à des prestations réelles, qui ont une valeur ajoutée pour la stimulation de la croissance durable et profitable de l'entreprise. En tout cas, il faut éviter que le système de rémunération entraîne que l'entreprise prenne des risques inutiles ou trop importants. En outre, les rémunérations doivent être approuvées par les organes de direction de l'entreprise.

7

Des actionnaires engagés

Principe

- 7.1. Afin de réaliser la stratégie à long terme, l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur les actionnaires qui :
- sont prêts à prendre un engagement personnel, économiquement réfléchi mais néanmoins durable ;
 - ont une vision consistante sur l'entreprise ;
 - sont prêts à céder la direction et la surveillance à des organes qualifiés.

Rôle des actionnaires

- 7.2. Dans une entreprise non cotée, le rôle des actionnaires consiste à :
- fixer les valeurs et veiller au respect de celles-ci ;
 - définir la vision de l'entreprise ;
 - fixer des objectifs financiers en matière de développement, de risque, de rentabilité et de liquidité de l'action ;
 - nommer les membres du conseil d'administration ;
 - fixer les règles du jeu entre actionnaires, le cas échéant sous la forme d'une convention.

La stimulation de l'engagement des actionnaires

- 7.3. Le conseil d'administration doit agir de façon ciblée pour promouvoir, dans le respect du rôle et de la description de fonction de chacun, l'engagement des actionnaires dans l'entreprise. L'attention sera aussi portée à la position des actionnaires minoritaires. L'information et la communication périodiques, en temps opportun, seront essentielles, y compris en dehors de l'assemblée

générale annuelle ordinaire. Il faut faire en sorte qu'il y ait une communication égale envers tous les actionnaires.

7.4. Il est essentiel que les actionnaires :

- respectent les compétences respectives des actionnaires, du conseil d'administration et du management ;
- soient clairs concernant leurs objectifs à long terme ;
- respectent les accords tels que, par exemple, les conventions d'actionnaires et les chartes familiales ;
- forment à temps et avec compétence la génération suivante d'actionnaires.

La convention d'actionnaires

7.5. Pour autant que cela ne soit pas réglé dans les statuts, il est recommandé de fixer dans une convention d'actionnaires les droits et obligations essentiels que les actionnaires contractent les uns vis-à-vis des autres, ainsi que les dispositions qui règlent une éventuelle séparation des parties.

7.6. Ainsi, il est souhaitable, dans le cadre de la convention d'actionnaires, de s'accorder au minimum sur :

- les cas où la transmission de titres n'est soumise à aucune limitation ;
- les limitations posées à la cessibilité des titres telles que, par exemple, les clauses d'agrément et de préemption ;
- le prix qui – en cas d'exercice du droit de préemption – devra être payé pour les titres, ou le mécanisme et la formule de définition du prix ;
- les autres modalités selon lesquelles le droit de préemption peut être exercé.

7.7. Il est également conseillé d'insérer dans la convention d'actionnaires des dispositions concernant la composition du conseil d'administration.

8

Contrôle et gestion des risques

Si une entreprise souhaite être compétitive, la rentabilité ne peut être atteinte sans prendre certains risques.

Comme la continuité de l'entreprise occupe une place cruciale dans la gouvernance, l'évaluation correcte des risques – de leur identification à leur contrôle – est essentielle.

8.1. Politique de gestion des risques

Le conseil d'administration a pour mission de déterminer la politique en matière de gestion des risques de l'entreprise.

A cette fin, le conseil d'administration se fonde sur l'identification et l'analyse des risques effectuées par le management. C'est au management qu'est confiée la gestion des risques.

Le conseil d'administration veille à ce que soient mis en place des organes et procédures de contrôle en matière de gestion des risques. Ces organes seront tenus de rapporter régulièrement au conseil d'administration.

8.2. Contrôle interne, gestion des risques et audit interne

Il est recommandé que l'entreprise dispose de procédures développées avec soin.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que le management mette en place un système solide de contrôle interne, adapté à la taille et à la complexité de la société. Il est recommandé de procéder à une évaluation périodique du système de contrôle interne et de gestion des risques. Il est très important que les plus grands risques, y compris les risques qui sont

liés au respect de la législation et des règles en vigueur, soient correctement identifiés, gérés et portés à la connaissance du conseil d'administration.

Selon la taille et la complexité de la société, il peut être recommandé d'établir un service d'audit interne. Celui-ci doit disposer des moyens et du knowhow adaptés au type, à la taille et à la complexité de la société. Il est recommandé de procéder à une évaluation périodique de la nécessité de pareil service d'audit interne.

8.3. Processus d'audit externe

Outre le contrôle interne, un rôle essentiel en matière de contrôle est réservé au commissaire. L'indépendance du commissaire ne doit faire aucun doute. L'interaction entre le conseil d'administration et le commissaire est également de grande importance. Le conseil d'administration doit veiller à ce que les comptes annuels soient établis à temps, afin qu'ils puissent être transmis au commissaire dans le délai légal.

9

Recommandations spécifiques aux entreprises familiales – Gouvernance familiale

Le forum familial

- 9.1. Dans certaines entreprises familiales, il est recommandé de mettre en place un forum familial. C'est notamment indiqué si:
 - les titres sont entre les mains de plusieurs membres de la famille ou de plusieurs branches de la famille ;
 - au sein d'une branche, il y a plusieurs générations qui sont impliquées de diverses manières auprès de l'entreprise (actionnaire ou non, ayant ou non une activité dans l'entreprise).
- 9.2. Le forum familial constitue une plate-forme de communication et d'information et, le cas échéant, de consultation sur toutes les questions qui concernent l'entreprise familiale.
- 9.3. Il est conseillé de convenir clairement et de définir:
 - qui est en droit de faire partie du forum familial ;
 - de quelle manière le président est désigné ;
 - quels sont les sujets abordés par le forum, et
 - de quelle compétence de décision cet organe dispose concernant des décisions importantes.
- 9.4. De plus, il y a lieu de déterminer, dès la mise en place de ce forum familial, s'il peut être utile ou non de désigner un médiateur externe.

La charte familiale

9.5. Il est recommandé que la famille fixe, dans une charte familiale, certaines règles du jeu auxquelles les membres de la famille peuvent se référer. Ainsi, il est indiqué de fixer des règles concernant :

- les valeurs et la vision familiales ;
- la propriété de l'entreprise familiale ;
- les objectifs financiers de la famille ;
- les carrières dans l'entreprise familiale ;
- les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale ;
- la gouvernance de l'entreprise familiale ;
- la gouvernance familiale ;
- la direction de l'entreprise familiale ;
- le rôle de personnes qui ne sont pas membres de la famille dans l'entreprise familiale ;
- la communication ;
- la résolution des conflits ;
- la formation de membres de la famille ;
- la philanthropie, le sponsoring, etc.

Il est recommandé de conférer un caractère juridique contraignant à cette charte.

La concertation avec les actionnaires

9.6. L'entreprise familiale dirigée de manière professionnelle a tout intérêt à savoir clairement de quelle liberté elle dispose pour le développement et la réalisation de la stratégie convenue. Cela requiert de la famille et des actionnaires une vision à long terme de la direction dans laquelle ils souhaitent que l'entreprise se développe, du type de culture d'entreprise souhaité, de leur disposition à prendre des risques et de leur engagement dans l'entreprise.

9.7. Le conseil d'administration et le management doivent agir de façon ciblée pour encourager l'engagement de l'ensemble des actionnaires dans l'entreprise. Il peut notamment s'agir d'une concertation au moins deux fois par

an entre les actionnaires, le conseil d'administration et le management. Il est recommandé en tout cas de faire cela si des développements importants se profilent dans un avenir proche, par exemple en cas de réorientation stratégique, d'une grande acquisition, de vente de divisions de l'entreprise ou en cas de cession de l'entreprise.

La succession

- 9.8. Un processus parmi les plus cruciaux pour l'entreprise familiale est celui de la succession. Il est capital de l'inscrire à temps à l'ordre du jour, et d'en assurer une bonne préparation et un encadrement méticuleux. Il y a lieu de professionnaliser son approche en ayant comme cadre de référence principal, l'intérêt de l'entreprise familiale. A cet égard, il est essentiel de disposer d'un plan par étapes approfondi pour la succession. Il est recommandé de confier au conseil d'administration et à son président en particulier, la gestion du processus. Il est conseillé d'accorder une compétence d'avis importante au conseil d'administration dans l'appréciation des candidats à la succession. Il conviendra de s'assurer avec beaucoup d'attention que le successeur dispose d'un soutien certain au sein du cercle familial au sens large. La nomination d'un successeur doit de préférence recueillir l'approbation des actionnaires.

La résolution des conflits

- 9.9. Les conflits entre les membres de la famille ne doivent pas être étouffés mais, au contraire, faire l'objet d'un débat ouvert. Des conflits qui perdurent doivent trouver rapidement une solution adéquate. Une figure familiale qui fait autorité peut contribuer à une résolution de ces conflits.

L'implication d'un président externe au conseil d'administration qui fait autorité et a la confiance des parties, peut également se révéler utile. Si cela s'avère nécessaire, il peut être fait appel à un médiateur professionnel. Il est recommandé de faire un tour d'horizon des causes potentielles de conflit et de prendre des mesures contractuelles ou statutaires qui permettront un dénouement rapide d'éventuelles dissensions.

10

Publicité des règles en matière de corporate governance

- 10.1. Selon la taille et la phase de développement de l'entreprise et selon la nature de la structure de l'actionnariat, il est indiqué de définir les rôles du conseil d'administration, du management et des actionnaires dans le cadre d'une déclaration de corporate governance. Celle-ci peut également définir les modalités de communication et de délibération des différents acteurs.

- 10.2. Cette déclaration peut être reprise dans le rapport annuel de l'entreprise si elle doit en établir un et le publier. Il est également recommandé de mentionner chaque année les événements les plus importants en matière de corporate governance.

Annexe: lexique

- **Corporate governance:** bonne gouvernance d'entreprise ou gouvernance d'entreprise correcte. Le Code utilise le terme anglais au lieu du terme français, car le terme anglais s'est répandu tant sur le plan international qu'en Belgique.
- **Performant / performance:** pratique, efficace, orienté vers le résultat; un management est performant lorsqu'il enregistre des résultats qui satisfont aux besoins et aux attentes de l'ensemble des intéressés.
- **Mission statement:** déclaration par laquelle une entreprise ou une organisation clarifie sa mission. Cette déclaration donne l'orientation et pose en même temps des limites. Elle comprend ce que l'entreprise fait (quelle valeur ajoutée elle génère, quelle est la finalité), pour qui elle le fait (groupe-cible), et, dans les grandes lignes, comment elle le fait (valeurs, activités).
- **Tableau de bord:** document comprenant un certain nombre de données financières, opérationnelles et commerciales et qui est rédigé à échéances fixes pour permettre à la direction de l'entreprise de prendre les décisions justes et de positionner correctement l'entreprise à l'égard des autres entreprises.
- **Rémunération:** ensemble des rémunérations reçues en contrepartie des services fournis.
- **Branche:** descendants communs d'un même ancêtre.
- **Charte:** déclaration ou convention écrite comprenant un certain nombre de conventions de base; espèce de constitution.
- **Philanthropie:** toutes sortes de formes de charité.

Commission corporate governance pour les entreprises non cotées

Composition

Président

Baron Paul Buysse

- > *Président Conseil d'administration NV Bekaert SA*
- > *Président Immobil NV/SA*
- > *Président du Collège des Censeurs de la Banque nationale de Belgique*
- > *Président Board of Trustees Guberna
(Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs)*
- > *Membre du Conseil d'administration du VEV (Vlaams Economisch Verbond)*
- > *Membre du Comité de direction de la FEB*
- > *Président Family Business Network Belgique*

Membres – par ordre alphabétique

Pierre Berger

- > *Président, Institut des
Réviseurs d'Entreprises*

André Bert

- > *Président, Institut des Experts-
comptables et des Conseils fiscaux*

Luc Coene

- > *Vice-Gouverneur,
Banque nationale de Belgique*
- > *minister van staat*

Herman Daems

- > *Président, GIMV*
- > *Président, Barco*

Herwig De jonghe

- > *Administrateur délégué,
SA PinguinLutosa*

Bernard De Potter

- > *Administrateur-Général,
Agentschap Ondernemen*

Liesbeth De Ridder

- > *Secrétaire Général, GUBERNA (Het
Instituut voor bestuurders/l'Institut des
Administrateurs)*

Marc Deschamps

- > *Administrateur délégué, Exego*
- > *Professor invité, HEC-ULG et SBS-ULB*

Flor Joosen

- > Administrateur délégué,
Joosen-Luyckx NV
- > Président national, UNIZO

Koen Geens

- > Professeur, KUL
- > Avocat, Eubelius

Cindy Laureys

- > Vice-Président Exécutif , UCM
Luxembourg

Philippe Ledent

- > vice-président, UCM Luxembourg

Jozef Lievens

- > Avocat, Eubelius
- > Professeur en gestion d'entreprise
Hogeschool-Universiteit Brussel
- > Administrateur délégué de FBNet
Belgium et de l'Instituut voor het
Familiebedrijf

Frédéric Mignolet

- > Conseiller juridique, UCM

Peter Pelgrims

- > Président, Somati NV

Jean-Paul Servais

- > Président, Commission bancaire,
financière et des assurances
- > Président, Conseil supérieur des
professions économiques
- > Chargé de cours à l'Université Libre de
Bruxelles (ULB)

Robert Tollet

- > Président, Conseil général de
l'économie
- > Président, Conseil d'administration de
la Société fédérale de participation et
d'investissement

Karel Van Eetvelt

- > Administrateur délégué, UNIZO

Dirk Van Haesebrouck

- > Notaire, Représentant de la Fédération
Royale du Notariat Belge

Mieke Vandromme

- > Administrateur délégué, Gamma
Solutions bvba

Jan Vanhevel

- > Membre du Conseil d'administration,
Fédération du secteur financier belge

Jan Verhoeye

- > Expert-comptable
- > Président, Commission des
Normes Comptables
- > Chargé de cours à la Hogeschool Gent
- > Professeur invité UG

Karl Verlinden

- > Administrateur délégué, Qualiphar NV

Christophe Wambersie

- > Secrétaire général,
Fédération Nationale UCM

Secrétaire

Stijn Rommens

- > Conseiller en bonne gestion,
UNIZO KMO Contact



UNION DES CLASSES MOYENNES

Av. Adolphe Lacomblé, 29
1030 BRUXELLES, Tél. 02/743 83 83