

# Autoévaluation du conseil: un gage de bonne gouvernance

Dès 2008, l'autoévaluation de la performance du conseil d'administration sera obligatoire pour toutes les banques et tous les négociants. Comment en tirer le meilleur profit?



Olivier  
Dunant  
Partner,  
Legal Services,  
Ernst & Young.



Bernard  
Fishman  
Partner,  
Financial  
Services,  
Ernst & Young.

► **Loi** d'être figées, les règles de gouvernement d'entreprise (corporate governance) sont en constante évolution. C'est notamment le cas de l'autoévaluation annuelle du conseil d'administration. Ainsi, la Circulaire 06/6 de la Commission fédérale des banques prescrit que le conseil d'administration «évalue au moins une fois par an et par écrit les objectifs atteints et son mode de travail.» De même, le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise précise que «le conseil d'administration doit faire le point chaque année sur sa performance et celle de ses membres.» Lors de la procédure de consultation sur le projet de la circulaire précitée, l'autoévaluation n'a pas fait l'objet de critiques particulières, contrairement à d'autres sujets tels que le whistleblowing. La circulaire ne précise toutefois pas comment le conseil d'administration ou le collègue des associés gérants

doit procéder concrètement pour son autoévaluation. De nombreuses questions restent donc ouvertes. Comment s'y prendre? Que signifie une évaluation «par écrit»? Faut-il un modérateur interne à la banque ou externe? Les résultats doivent-ils être publiés? Les banquiers privés sont-ils aussi concernés?

## Quelle méthode utiliser?

Les règles de gouvernement d'entreprise posent le principe d'une autoévaluation des performances et des objectifs atteints mais ne définissent pas quelle méthode utiliser pour mener à bien cet exercice.

Parmi les solutions de méthodes existantes, la pratique retient les deux variantes suivantes. Les membres du conseil d'administration de banques et négociants peuvent procéder par débat lors d'une séance du conseil, puis consigner, «par écrit», les résultats de l'autoévaluation dans le ►

► procès verbal de la séance. C'est la variante minimaliste. Le conseil peut également choisir d'interviewer les membres sur la base d'un questionnaire élaboré en fonction de la taille, de la complexité et du secteur de l'établissement. C'est la variante «sur mesure».

### Revue interne ou consultant externe

Si le conseil choisit de ne pas se limiter à une autoévaluation minimaliste, il doit déterminer soit, s'il procède à une revue interne en faisant circuler le questionnaire aux membres ou en chargeant un membre ou un comité de s'entretenir avec chaque administrateur de l'autoévaluation, soit, s'il mandate un consultant externe pour l'assister dans l'élaboration du questionnaire et procéder aux interviews des membres du conseil. Dans la perspective d'une évaluation objective fondée sur les principes de bonne gouvernance, la deuxième solution semble toutefois plus constructive.

La revue interne offre certes certains avantages en termes de coûts et de confidentialité. En revanche, un consultant externe peut non seulement mettre au profit du conseil et de l'entreprise son expérience et ses connaissances mais également offrir des comparaisons utiles avec les pratiques d'autres entreprises du même secteur. Afin de tirer le meilleur profit de cet exercice, un tiers peut jouer le rôle de sparring partner lors des entretiens.

Afin que le processus d'autoévaluation constitue un exercice efficace et apporte une réelle plus-value pour l'entreprise, les résultats doivent être discutés lors d'une séance du conseil et aboutir à l'établissement d'un plan d'action (qui se solde d'ailleurs parfois par une modification du

### Etapes de l'autoévaluation



Source: Ernst & Young, 2007

règlement interne), comme le montre l'exemple représenté dans l'illustration ci-dessus.

Autre élément important à retenir: l'autoévaluation porte sur le conseil d'administration in corpore, sur chaque administrateur, ainsi que sur les comités du conseil d'administration (comité d'audit, comité de rémunération, comité de nomination, etc.). Selon la Circulaire 06/6, seul le comité d'audit est obligatoire pour les banques d'une certaine taille. Les autres comités sont recommandés.

### Les thèmes à aborder

Lorsqu'un questionnaire est établi, il aborde des sujets tels que la fréquence et l'attention apportée à la préparation des réunions, ainsi que le contenu des délibérations. Les administrateurs doivent évaluer le fonctionnement, la composition et la formation continue du conseil d'administration, la qualité des débats et l'ouverture d'esprit qui y règne, l'indépendance des opinions exprimées, l'aptitude à prendre une décision à partir de positions ►

**Un questionnaire élaboré en fonction de la taille, de la complexité et du secteur de l'établissement.**



► divergentes ainsi que l'accès dont disposent les administrateurs aux informations essentielles. Le questionnaire peut être complété par des références aux bonnes pratiques.

De manière générale, les principaux thèmes à couvrir sont: l'organisation du conseil d'administration, les membres du conseil d'administration, le comité du conseil, le comité d'audit, le comité de rémunération, le comité de nomination, les méthodes de travail du conseil et de chacun des comités, la gestion des risques et la révision interne ainsi que les divers.

### Publication des résultats?

Les principaux points d'action sont rarement publiés dans le rapport

## Le processus d'autoévaluation devrait rester confidentiel afin d'assurer une discussion honnête et franche.

annuel. A titre d'exemple, voici ce que Dexia, groupe financier international publiait il y a quelques années dans son rapport annuel: «Le conseil a procédé à une autoévaluation dans le courant de l'année 2003. Dans l'ensemble, le taux de satisfaction du conseil par rapport aux questions posées peut être considéré comme très satisfaisant puisqu'il atteint 82%. Parmi les décisions prises afin de répondre aux souhaits exprimés par les administrateurs, on peut notamment relever les points suivants: a. renforcement du rôle du comité stratégique; b. augmentation du nombre de réunions du comité d'audit (de 3 à 4); c. augmentation de la durée des réunions du conseil; d. autoéva-

luation annuelle; e. possibilité pour le président du conseil d'administration de demander des informations ou confier des missions à l'auditeur général du groupe.»

Or, les rapports ultérieurs de Dexia n'ont plus donné autant d'informations sur les résultats de l'autoévaluation. Dans son rapport de gestion 2006, le groupe note que son règlement interne a été modifié afin, notamment, de tenir compte des réflexions et propositions concrètes issues du processus d'autoévaluation du conseil mené avec l'intervention d'un consultant externe. Effectivement, le processus d'autoévaluation devrait, selon notre expérience, rester confidentiel. C'est le seul moyen d'assurer aux administrateurs une discussion honnête et franche sur leur performance. Rien n'oblige en effet le conseil à informer les actionnaires ou le public sur ce point. Certaines sociétés peuvent néanmoins choisir, par souci de transparence, d'informer leurs actionnaires du résultat de leur autoévaluation.

### Bonne gouvernance

Par le passé, les conseils d'administration d'établissements bancaires suisses ont rarement effectué une autoévaluation formelle de leur performance. Dans notre pratique, nous avons constaté que cet exercice présente cependant des avantages, tels que la limitation des risques de gouvernance, l'amélioration de l'image de la société auprès des investisseurs, la détection de problèmes et la prise de mesures correctives. Attention toutefois à conduire un processus rigoureux, mais sans excès, de manière à s'assurer de la participation constructive des membres du conseil. Une autoévaluation effectuée chaque année est un gage de bonne gouvernance. ■