


Centre hospitalier
universitaire vaudois




Hôpitaux
Universitaires
Genève

Pratiques de gouvernance


Dominique Alain Freymond, administrateur indépendant
Consultant en gouvernance et stratégie - alderus consulting

Lausanne, le 24 janvier 2019

Le rôle de la gouvernance d'une institution de santé
dans la qualité et la sécurité des soins



Académie des Administrateurs




Fédération des hôpitaux vaudois

1

Thèmes traités

- Introduction au gouvernement d'entreprise en général et celle plus spécifiques des institutions de santé et des fondations.
- Gestion des priorités et processus-clés
- Processus de prise de décisions et gestion des risques
- Les devoirs, droits et responsabilités de l'administrateur

2



2

Dominique Alain Freymond

Expérience - Expertise - Perspective



3

ACAD

3

Rappel des fondamentaux

La gouvernance d'entreprise



- La gouvernance d'entreprise en général.
- La gouvernance des institutions hospitalières
- La gouvernance des fondations

4

ACAD

4

Définition de la gouvernance d'entreprise

dans une approche plus générale

Ensemble des **principes et règles du jeu**, qui permettent de gérer les rapports, rôles et responsabilités, entre les différents organes et personnes, propriétaires ou chargés de la direction d'une société, fondation ou association.

Il doit permettre d'assurer la **pérennité** de l'entreprise, une **prise de décision** efficace et un **contrôle** de l'utilisation des moyens mis à disposition avec toute la **transparence** nécessaire.

- Conseil d'administration
- Conseil de fondation
- Comité d'association

Organe de révision



- Assemblée générale des actionnaires, des sociétaires, des coopérateurs ou des membres
- «Autorité de surveillance»

5

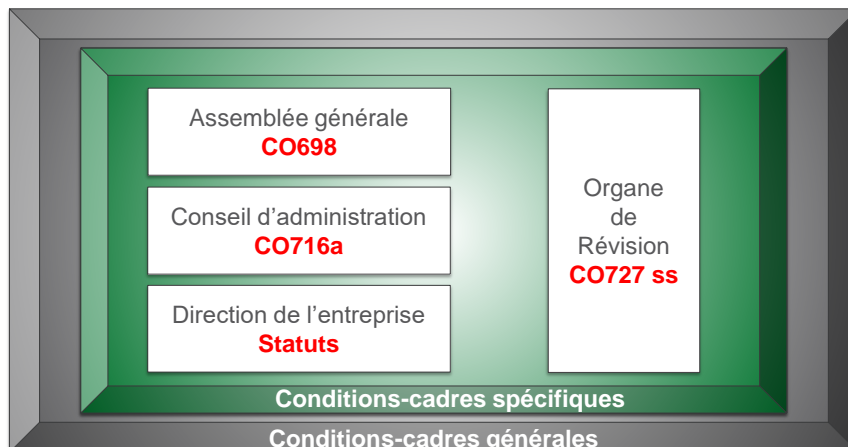
ACAD

5

Périmètre général

CO

Conditions-cadres suisses, selon le Code des Obligations



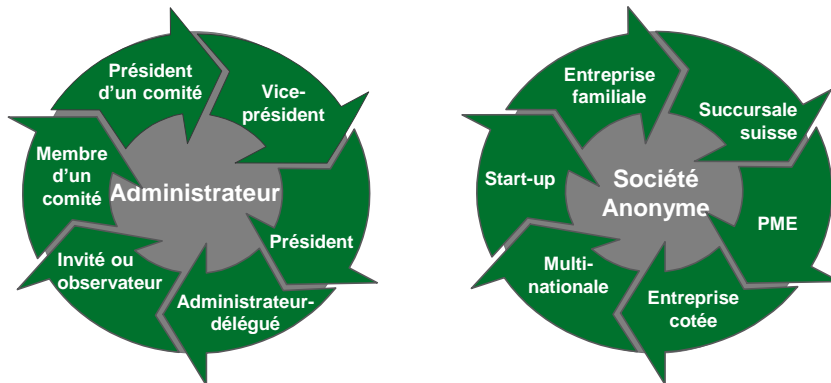
6

ACAD

6

Diversité des rôles et responsabilités

Selon son rôle au sein du Conseil et le type de société anonyme



7

ACAD

7

Suis-je conforme ?

Au code des obligations et aux règles de bonne pratique ?

- Forme juridique de l'entreprise
- Secteur d'activité
- Profil des actionnaires/propriétaires
- Structure de l'actionariat
- Composition du conseil
- Personnalités impliquées
- Cotation en bourse

**IL N'Y A PAS DE
VÉRITÉ ABSOLUE**



ÇA DÉPEND !

8

ACAD

8

CO 716a

La formulation juridique des attributions

Attributions intransmissibles et inaliénables

1. Exercer la **haute direction** de la société et établir les instructions nécessaires
2. Fixer l'**organisation**
3. Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle **financier** ainsi que le plan financier pour autant qu'il soit nécessaire à la gestion de la société
4. **Nommer et révoquer** les personnes chargées de la gestion et de la représentation
5. Exercer la **haute surveillance** sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données
6. Etablir le **rapport de gestion**, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions
7. Informer le juge en cas de **surendettement** (art. 725 CO)



9

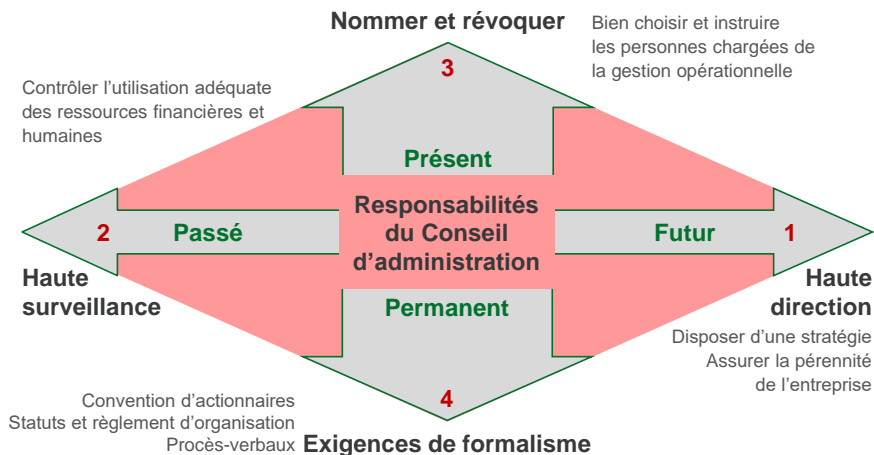
ACAD

9

CO 716a

Quatre responsabilités principales

Résumé pragmatique des attributions du code des obligations



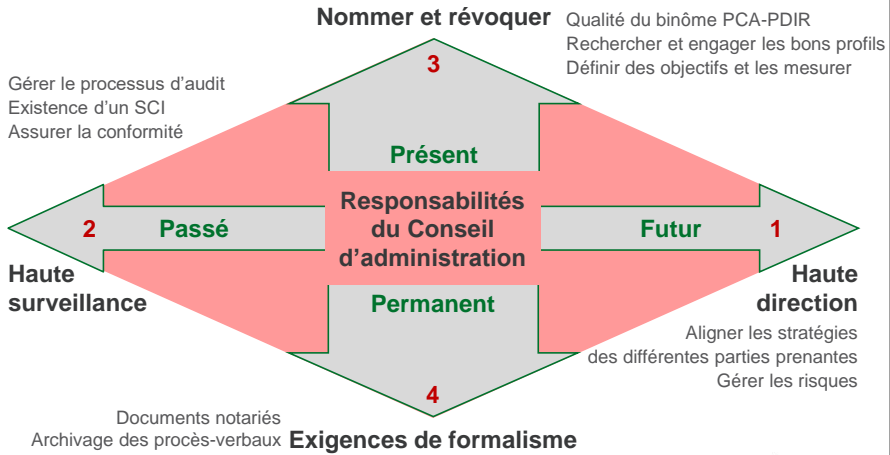
10

ACAD

10

Quatre responsabilités principales

Résumé pragmatique des attributions du code des obligations



Cinq autres responsabilités

Ces thèmes doivent être régulièrement traités

5 - Analyse et gestion des risques prospective
(rapport annuel)



6 - Gestion de toutes les parties prenantes



8 - Protection de la réputation



7 - Politique d'innovation
dont la transformation digitale

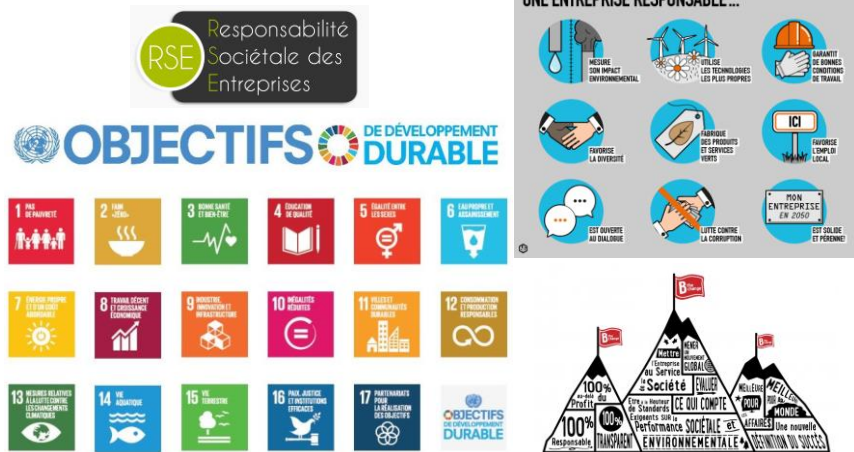


9 - Auto-évaluation du Conseil



Aspects éthiques

Au-delà de la stricte conformité juridique...



13

13

Tendances actuelles

Administrateur devient un métier presque reconnu

- **Meilleure perception de la complexité** et de la diversité de la gouvernance
- Plus grande compréhension **des devoirs et responsabilités** des administrateurs
- Implication plus forte **dans l'élaboration de la stratégie et les processus de surveillance**
- Renforcement des **exigences légales, régulatrices et de conformité (par. ex. ORAb)**
- Mise en place généralisée de **comités ou commissions spécialisés**
- Engagement renforcé et **exigence de disponibilité croissante**
- **Renforcement de la diversité** des genres, des âges et des cultures et forte promotion des femmes.



14

14

Gouvernance des institutions hospitalières

Comment gérer la diversité des formes juridiques et le rôle de l'Etat ?



- La gouvernance des entreprises publiques est complexe
- Différents modèles pour la gouvernance des établissements hospitaliers en Suisse romande.

15

ACAD

15

3 défis à relever dans le secteur public

Grande diversité dans les rôles, attentes et représentation de l'Etat

Différents rôles de l'Etat
Etat propriétaire
Etat actionnaire majoritaire ou minoritaire
Législateur
Surveillant et contrôleur
Régulateur
Garant
Client

16

ACAD

16

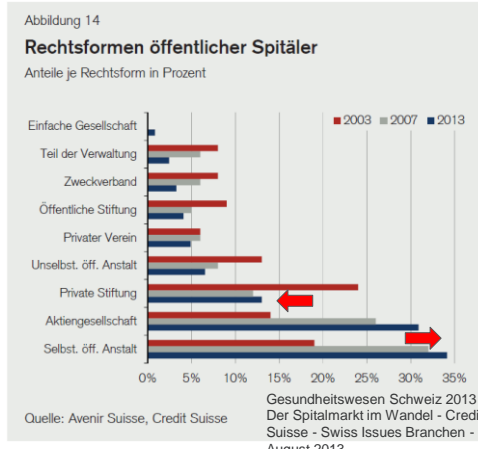
Diversité des formes juridiques



Evolution vers des sociétés autonomes de droit public ou des SA

La gouvernance des hôpitaux doit s'adapter à l'évolution des formes juridiques.

Cela implique notamment la mise en place de conseils d'administration disposant des **compétences nécessaires et comprenant les enjeux de la santé comme ceux d'une bonne gouvernance.**



17



17

Diversité des formes juridiques

Exemple

LIBERTÉ
ET
PATRIE

Centre hospitalier universitaire vaudois

PATIENTS ET FAMILLES - PROFESSIONNELS DE LA SANTÉ - FORMATION - RECHERCHE - EMPLOIS - EN BREF - ESPACE PRO - ACTIVITÉS DU CHUV

Accueil > 404

Page introuvable

La page que vous recherchez n'est pas ou n'est plus disponible.


CHUV, Centre hospitalier universitaire vaudois
Rue du Bugnon 21
CH-1011 Lausanne, Vaud, Suisse
+41 21 314 1111

Impressum
Informations juridiques
Plan du site
Formulaire de contact

Dernière mise à jour le 29/01/2018 à 12:33

18

Diversité des formes juridiques



Exemple

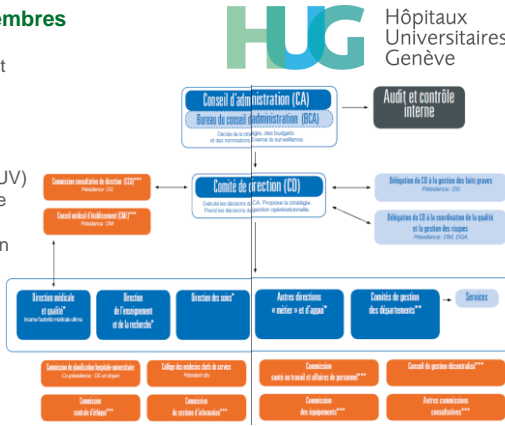
La composition « démocratique » d'un Conseil d'administration

Conseil d'administration de 20 membres

- Président désigné par le Conseil d'Etat
- Conseiller d'Etat chargé du département compétent, avec voix consultative
- + les représentants du/de
 - du Grand Conseil (7, un par parti)
 - de Conseil d'Etat (5 + Président)
 - du Canton de Vaud (1, directeur du CHUV)
 - des Conseils généraux de Haute-Savoie et de l'Ain (1)
 - de l'Association des médecins du canton de Genève (1)
 - élu du personnel (3)

Bureau du CA de 5 membres

- Président du CA
- Vice-président
- Secrétaire
- 2 membres du CA



HUG Hôpitaux Universitaires Genève

Conseil d'administration (CA)
Bureau du conseil d'administration (BCA)
Président du CA, Directeur général, Directeur médical, Directeur administratif, Directeur financier, Directeur juridique, Directeur des ressources humaines, Directeur des soins, Directeur de la recherche, Directeur de la qualité, Directeur de la sécurité, Directeur de l'information et de la communication, Directeur de la logistique, Directeur de la maintenance, Directeur de la restauration, Directeur de la sécurité incendie, Directeur de la sécurité civile, Directeur de la sécurité sanitaire, Directeur de la sécurité informatique, Directeur de la sécurité physique, Directeur de la sécurité psychologique, Directeur de la sécurité sociale, Directeur de la sécurité environnementale, Directeur de la sécurité culturelle, Directeur de la sécurité éthique, Directeur de la sécurité déontologique, Directeur de la sécurité juridique, Directeur de la sécurité fiscale, Directeur de la sécurité sociale, Directeur de la sécurité internationale, Directeur de la sécurité transnationale, Directeur de la sécurité globale.


Comité de direction (CD)
Président du CD, Directeur général, Directeur médical, Directeur administratif, Directeur financier, Directeur juridique, Directeur des ressources humaines, Directeur des soins, Directeur de la recherche, Directeur de la qualité, Directeur de la sécurité, Directeur de l'information et de la communication, Directeur de la logistique, Directeur de la maintenance, Directeur de la restauration, Directeur de la sécurité incendie, Directeur de la sécurité civile, Directeur de la sécurité sanitaire, Directeur de la sécurité informatique, Directeur de la sécurité physique, Directeur de la sécurité psychologique, Directeur de la sécurité sociale, Directeur de la sécurité environnementale, Directeur de la sécurité culturelle, Directeur de la sécurité éthique, Directeur de la sécurité déontologique, Directeur de la sécurité juridique, Directeur de la sécurité fiscale, Directeur de la sécurité sociale, Directeur de la sécurité internationale, Directeur de la sécurité transnationale, Directeur de la sécurité globale.

Autres directions « métier » et d'appui
Direction médicale et santé, Direction de l'enseignement et de la recherche, Direction des soins, Direction de la qualité, Direction de la sécurité, Direction de l'information et de la communication, Direction de la logistique, Direction de la maintenance, Direction de la restauration, Direction de la sécurité incendie, Direction de la sécurité civile, Direction de la sécurité sanitaire, Direction de la sécurité informatique, Direction de la sécurité physique, Direction de la sécurité psychologique, Direction de la sécurité sociale, Direction de la sécurité environnementale, Direction de la sécurité culturelle, Direction de la sécurité éthique, Direction de la sécurité déontologique, Direction de la sécurité juridique, Direction de la sécurité fiscale, Direction de la sécurité sociale, Direction de la sécurité internationale, Direction de la sécurité transnationale, Direction de la sécurité globale.

19

19

Diversité des formes juridiques



Exemple

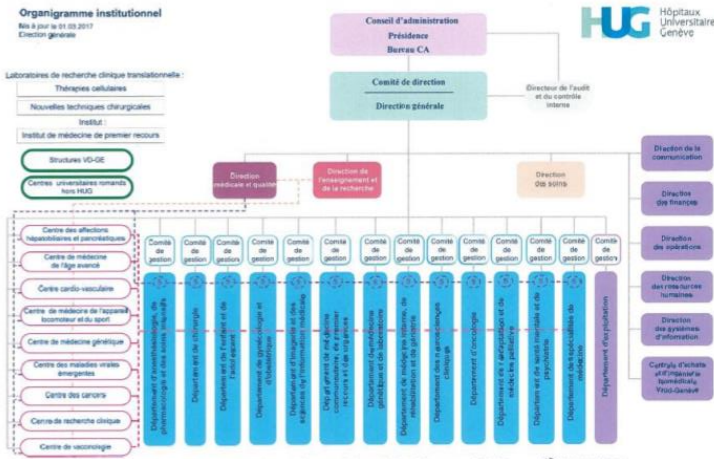
Complexité d'un établissement de plus de 11'000 collaborateurs

Organigramme institutionnel
Mis à jour le 01.03.2017
Direction générale

Laboratoires de recherche clinique translationnelle:
Thérapies cellulaires
Nouvelles techniques chirurgicales
Institut
Institut de médecine de premier recours

Structures VG-GE
Centres universitaires romands, hors HUG

Centre des affections hépatobiliaires et pancréatiques
Centre de médecine de l'âge avancé
Centre cardio-vasculaire
Centre de médecine de l'appareil respiratoire et du sport
Centre de médecine génétique
Centre des maladies rares émergentes
Centre des cancers
Centre de recherche clinique
Centre de vaccination



Conseil d'administration
Présidence
Bureau CA

Comité de direction
Directrice générale

Directeur de l'enseignement et de la recherche

Directeur des soins

Directeur de la planification

Directeur de la qualité

Directeur de la sécurité

Directeur de l'information et de la communication

Directeur de la logistique

Directeur de la maintenance

Directeur de la restauration

Directeur de la sécurité incendie

Directeur de la sécurité civile

Directeur de la sécurité sanitaire

Directeur de la sécurité informatique

Directeur de la sécurité physique

Directeur de la sécurité psychologique

Directeur de la sécurité sociale

Directeur de la sécurité environnementale

Directeur de la sécurité culturelle

Directeur de la sécurité éthique

Directeur de la sécurité déontologique

Directeur de la sécurité juridique

Directeur de la sécurité fiscale

Directeur de la sécurité sociale

Directeur de la sécurité internationale

Directeur de la sécurité transnationale

Directeur de la sécurité globale

20

20





Exemple

LIBERTÉ
ET
PATRIE

Diversité des formes juridiques

Fondation de l'Hôpital de l'Enfance de Lausanne


Conseil de Fondation

 Yves Nicole <small>Président du Conseil, membre du Bureau</small> Avocat	 Graziella Schaller <small>Vice présidente, membre du Bureau</small> Députée Verts libéraux	 François Puricelli <small>Secrétaire, membre du Bureau</small> Directeur Centre Patronal	 Claude Bertoncini <small>Membre</small> Pédiatre FMH
 Véronique Hurni <small>Membre</small> Députée PLR	 Michèle Gaudiche <small>Membre</small> Professeure	 Alain Monod <small>Membre</small> Direction AXA Municipal	 Catherine Perrelet <small>Membre</small> Psychiatre
 Jacques Richter <small>Membre</small> Architecte			



FONDATION DE L'HÔPITAL DE L'ENFANCE DE LAUSANNE

Elle **assure le soutien logistique** du Département femme-mère-enfant (DFME CHUV) et **accompagne**, dans le cadre du Centre psychothérapeutique (école spécialisée) et en collaboration avec le Département de psychiatrie (DP CHUV), **des enfants souffrant de troubles graves de la personnalité et de troubles associés du comportement** compromettant leur développement et leur intégration sociale et scolaire.



21


21

Exemple

INSELGRUPPE

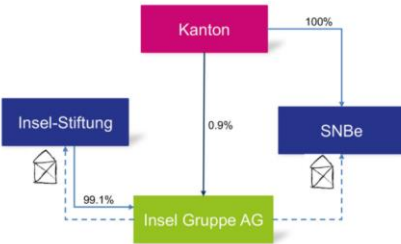
Diversité des formes juridiques

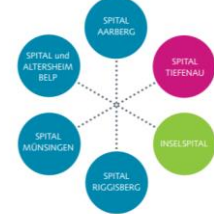
Complexité de l'intervention de l'Etat



Prof. Dr. Christian Leumann, Dr. med. Marc Müller, Dr. rer. pol. Michèle Elterne, Joseph Rohrer, Président, Prof. Dr. med. Jochen Werner, Anne-Geneviève Bütikofer, Daniel Hoffet, Vizepräsident, Lic. oec. Kurt Gruter.


Besitzverhältnisse





Abgestuftes Versorgungsmodell: die optimale Behandlung – am jeweils besten Standort

- Landspital (wohnortnahe Grundversorgung)
- Stadtpital (umfassende Grundversorgung und erweiterte Versorgung)
- Universitätspital (hoch spezialisierte Versorgung, alle Fachdisziplinen verteilt auf 38 Kliniken/Institute)



22

22

Exemple

Multiplicité des intervenants

Le respect des règles du jeu est important

Rôles	Organes	Contrôle
Législatif et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Grand Conseil valaisan 	<ul style="list-style-type: none"> Commission de gestion Commission de la Santé, des Affaires sociales et de l'Intégration (SA) du Grand Conseil valaisan. Ev. Commission d'enquête parlementaire
Exécutif et attentes du propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'Etat du Canton du Valais 	<ul style="list-style-type: none"> Inspection des finances du canton du Valais
Alignement stratégique et contrat de prestations	<ul style="list-style-type: none"> Département de la Santé, des affaires sociales et de la Culture (DSSC) Service de la santé publique (SSP) 	<ul style="list-style-type: none"> Commission de gestion (Cogest) du Grand Conseil valaisan
Haute direction et surveillance	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'administration HVS 	<ul style="list-style-type: none"> Organe de révision externe
Coordination et gestion opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> Service d'audit interne (SAI)
Mise en œuvre opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Direction des centres 	<ul style="list-style-type: none"> Service d'audit interne (SAI)

23

23

Exemple

Complexité de la gouvernance

Quelques recommandations de la Cour des comptes (2017)

COUR DES COMPTES
REPUBLICQUE ET CANTON DE GENÈVE

Recommandation 2 (cf constat 2)

La Cour recommande au président d'augmenter le nombre de séances annuelles du Conseil d'administration, de manière à ce que ce dernier puisse approfondir certains sujets stratégiques.

Deux modalités à mener distinctement ou conjointement pourraient être mises en œuvre :

- Soit, dédier une séance uniquement à un sujet important (par ex. les comptes, le budget (ces deux sujets pouvant être traités globalement et pour chaque département), la stratégie, etc.). Cela conduira à augmenter le nombre de séances de 1 à 2 par année, soit environ 3 à 6 heures supplémentaires (sans compter les heures de préparation).
- Soit, créer des comités ou des commissions thématiques, à l'image de ce qui se fait dans les autres EPA ou dans les grandes structures, par ex. comité ou commission stratégique, d'audit, d'investissement, etc.). En pratique, ces comités ou ces commissions ne se réuniraient qu'en cas de besoin, soit quelques fois dans l'année afin de ne pas surcharger le nombre de séances des membres. Par contre, cela permettrait de réduire le travail des membres et de tenir compte des compétences des uns et des autres qui pourraient être mises au service de l'institution. A cet effet, une modification du règlement d'organisation du Conseil d'administration devra être établie pour prévoir les comités ou commissions thématiques et leurs modalités de fonctionnement, et adapter les prérogatives du Bureau en conséquence. L'avantage de cette solution serait une efficacité accrue du travail du Conseil d'administration et permettrait de favoriser la concertation entre les membres sur certains sujets stratégiques.

Ref.	Recommandation / Action	Risque ++ élevé + moyen - faible	Mise en place (selon indications de l'audité)
			Responsable Délai au
4.14	Recommandation 1 La Cour recommande au président de revoir les attributions du Bureau du Conseil d'administration et de soumettre le projet de règlement en secondant à l'approbation du CA.	1	Président CA Mars 2018
4.14	Recommandation 2 La Cour recommande au président du CA d'augmenter le nombre de séances annuelles du Conseil d'administration, de manière à ce que ce dernier puisse approfondir certains sujets stratégiques, par exemple : - Soit, dédier une séance uniquement à un sujet important ; - Soit créer des comités ou des commissions thématiques. Dans tous les cas, les propositions devront être soumises au vote du Conseil d'administration et, cas échéant, pourront déboucher sur des modifications des documents internes de gouvernance.	1	Président CA 30.09.2017
4.14	Recommandation 3 La Cour recommande au président du Conseil d'administration de proposer dans un document (par ex. le règlement relatif à la direction et à la gestion des établissements médicaux des HSO ou un règlement du membre du Conseil au sein du comité de gestion) les attributions et les limites de cette charge.	1	Président CA Mars 2018
4.14	Recommandation 4 Conformément à l'article 6 al 6 de la LEPM, la Cour recommande au président du CA d'informer le Conseil d'Etat de l'absence régulière d'un administrateur et de lui demander formellement la dérogation.	1	Président CA 30.09.2017
4.14	Recommandation 5 Afin de permettre au Conseil d'administration de s'ajuster en tant que tel, la Cour recommande au président du Conseil d'administration de prévoir que certaines séances, en fonction des objets à traiter, puissent être tenues sans la présence de tout ou partie des membres du Comité de direction.	1	Président CA 30.09.2017 Conseil d'Etat Changement LEPM

24

24

La gouvernance des Fondations

Une grande variété de fondations et une gouvernance spécifique



- Création d'une fondation
- Conseil d'une fondation
- La pyramide du contrôle de gestion
- Quelques enjeux ?

25

ACAD

25

Conseil d'une fondation

CC 80 ss

Tâches inaliénables

Constitué **d'au moins trois personnes physiques ou juridiques**. Les fondations à caractère international doivent en outre comprendre au moins un membre qui soit citoyen suisse, domicilié en Suisse et qui dispose du droit de signature au sein du Conseil de fondation.

Responsable de la direction générale de la fondation et des **tâches inaliénables** suivantes:

- réglementation des droits de signature et de représentation de la fondation,
- nomination du Conseil de fondation et de l'organe de révision,
- approbation des comptes annuels.

Responsable de toutes autres compétences qui ne sont pas expressément attribuées à un autre organe par les statuts (acte de fondation, règlement).

- Communication à l'autorité fédérale de surveillance des fondations et au registre du commerce dans un délai d'un mois du nombre et les noms des membres du Conseil de fondation, les droits de signature et les modifications éventuelles des statuts.

26

ACAD

26

Quelques enjeux ?

Bien comprendre la gouvernance d'une fondation

- Vérifier les «**règles du jeu**» et s'assurer de leur exactitude dans les termes utilisés, de leur cohérence et de leur mise à jour: loi, statuts, règlement, bonnes pratiques
- Anticiper et réfléchir à la **composition et au renouvellement du conseil de fondation** afin de maintenir son efficacité et sa capacité à prendre les bonnes décisions
- **Analyser régulièrement** les conflits d'intérêts et les gérer professionnellement
- Sensibiliser tous les membres du conseil de fondation à leurs **devoirs, droits et responsabilités**, et à ceux d'autres organes pour établir une collaboration efficace
- Faire preuve d'**introspection** et définir la gouvernance qui sera la plus adéquate en tenant compte des moyens de la fondation et des objectifs qu'elle poursuit

27

ACAD

27

Gestion des priorités et processus-clés

Revue des principaux processus au sein d'un conseil



- Répartition des rôles et responsabilités
- 3 défis pour pouvoir apporter de la valeur
- Le binôme président-directeur
- Huit processus-clé


28

ACAD

28

3 défis pour pouvoir apporter de la valeur

et six valeurs-clés pour bien fonctionner




1

engagement & disponibilité

pression du temps


Contribuer et apporter de la valeur à l'entreprise



3

respect & solidarité

dynamique de groupe



2

communication & lâcher-prise

asymétrie de l'information


4 tâches principales

- Haute direction (stratégie)
- Haute surveillance

- Gérer les personnes-clé
- Exigences de formalisme

Cours IDP6 © INSEAD 2013 adapté d'alain.goudsmet@mentalfit.be & ludo.van-der.heyden@insead.edu 2013

29



29

Répartition des rôles et responsabilités

Deux équipes et deux cultures différentes

Rôles et responsabilités

Le conseil

- Définit la stratégie et contrôle les résultats obtenus dans une logique de **long terme**
- **Orienté, conseille et contrôle** la gestion globale de l'entreprise
- Rend compte auprès des actionnaires

La direction


- Adopte un regard à **plus court terme** pour mettre en œuvre la stratégie avec des politiques de gestion et des moyens financiers, humains et techniques
- Approche **tactique**
- Rend compte au conseil

Deux équipes et deux cultures différentes

- Equipe de personnalités **indépendantes** et complémentaires, se rencontrant uniquement dans le cadre des activités du conseil.
- Président: **Comme primus inter pares, il cherche le consensus.**
- Garde la vue d'ensemble et du recul, défend les **intérêts supérieurs.**
- Valeurs: **solidarité**, confiance, pérennité

- Equipe de personnalités **fortes**, spécialisées et travaillant ensemble au **quotidien.**
- Directeur: **Comme leader, il tranche !**
- Agit opérationnellement, gère les personnes et les moyens de l'entreprise.
- Valeurs: **performance**, engagement, efficacité

30



30

Le binôme président-directeur

Élément fondamental dans une bonne gouvernance

La qualité du binôme président-directeur est un **élément fondamental pour le bon fonctionnement de la gouvernance et du succès de l'entreprise.**

Ces deux fortes personnalités doivent:

- Apprendre à **se connaître et à se respecter** en tenant compte des égos forts mais équilibrés, ainsi que des forces et faiblesses de chacun
- Développer des **rapports de confiance** par de fréquents échanges formels et informels
- Développer un dialogue **régulier, franc et ouvert** quelques soient les thèmes, problèmes, défis et crises
- Etre capable de se **challenger mutuellement**



31

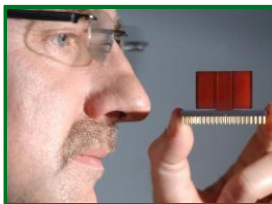
ACAD

31

Face à la direction

Une posture adéquate face la direction

- Nommer et révoquer les membres de la direction
- Gérer la relève et vérifier les suppléances
- Donner des instructions claires et fixer des objectifs
- Analyser la performance de la direction et assurer sa mesure
- Gérer les rémunérations de la direction (parts fixe et variable)
- Assumer l'évaluation des risques, sa calibration et sa gestion
- Promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance



Un principe

*Mettez le nez
dans les affaires,
mais pas les mains
dans le cambouis !*



32

ACAD

32

Huit processus-clé

Les principaux processus que doit gérer un Conseil d'administration

1. **Stratégie** des actionnaires et de l'entreprise, modèle d'affaires.
2. **Gestion financière**: budget, comptes PP, bilan, gestion des liquidités, politique d'investissements, endettement.
3. **Gestion des personnes**: organisation, nomination et rémunération, instruction, évaluation, fidélisation, révocation, suppléances et relève.
4. **Prise de décision**: préparation, décision, communication, délégation, mise en œuvre, suivi.
5. **Audit, risques, conformité**: SCI, analyse prospective des risques internes et des facteurs externes d'influence, audit interne et externe
6. **Technologies et transformation digitale**: gouvernance, stratégie informatique, coûts et investissements, innovation, risques
7. **Politique d'information et de communication** interne et externe
8. Gestion de l'**Assemblée générale**

33

ACAD

33

Prise de décisions et gestion des risques

Prendre les bonnes décisions en toute connaissance de cause



- Les cinq étapes du processus de décision
- Quelques règles du jeu
- Ordre du jour
- Audit, risques et conformité
- Quel équilibre dans la gestion des risques ?

34

ACAD

34

Les cinq étapes du processus de décision

Une bonne préparation et la maîtrise des dossiers sont essentiels

Travaux préparatoires

- Dialogue entre le président et le directeur pour analyser les propositions à soumettre au conseil d'administration
- Eventuelle implication d'un comité du conseil pour une pré-analyse
- Détermination de l'ordre du jour par le président.
- Préparation des dossiers par le secrétaire du conseil

Informations du conseil

- Dans les délais, avec une synthèse et un niveau adéquat de détails

Prise de décision

- Ouverture au dialogue et à la critique
- Disposer d'assez de temps
- Capacité à trouver un consensus ou à reporter la décision

Communication

- Déterminer le niveau de communication nécessaire et clarifier le contenu

Suivi de la mise en œuvre

- Dans quels délais et selon quels indicateurs.



35

ACAD

35

Quelques règles du jeu

Savoir gérer les parties formelles et informelles

- Vérifier au préalable le **degré de maturité et la clarté** des propositions de décisions
- Adopter un processus en **plusieurs étapes** pour des décisions complexes (information - décision de principe - décision détaillée)
- **Ne pas être sous la pression du temps** pour les décisions-clés
- Prévoir, si nécessaire un **huis-clos** pour permettre au conseil de discuter certains aspects sans la présence de la direction
- **Le président gère le processus de décision** et le directeur fournit toutes les informations nécessaires et répond aux questions
- **L'interaction et les tensions** entre personnes et les organes sont nécessaires et utiles
- Prévoir des moments facilitant les **discussions informelles** (pauses, repas-buffet, cagnotzet) entre tous les participants



36

ACAD

36

Ordre du jour standard et bien structuré

Pour traiter tous les points, bien préparer l'ordre du jour

Introduction

- Bienvenue - Absences - Annonces d'éventuels conflits d'intérêts
- Adoption formelle de l'ordre du jour de la séance
- Adoption du procès-verbal de la dernière séance
- Rapport verbal du Président, éventuellement des Présidents de comité
- Rapport verbal du Directeur Général sur la marche des affaires

Informations-clés

- Affaires urgentes
- Situations critiques
- Pré-informations sur des thèmes importants à aborder lors d'une prochaine séance

Propositions avec décisions

- Présentation par les responsables des propositions de décisions-clés
- Entrée en matière - Questions de compréhension et clarification - Prises de position
- Prise de décision - Recherche d'un consensus, éventuel vote ou report de la décision
- Adoption des décisions formelles ne requérant, en principe, pas une discussion (bordereau de décisions).

Thèmes d'information et de discussion

- Mise en œuvre de la stratégie et revue des indicateurs-clés
- Gestion des risques et de la conformité
- Autres aspects opérationnels, défis et difficultés

Suivi et divers

- Divers et propositions individuelles (clarifié en début de séance)
- Suivi des suspens (décisions)
- Planification des prochaines séances et ordre du jour provisoire de la prochaine séance



Huis-clos en début ou en fin de séance

- Décisions ne concernant strictement que le conseil (fonctionnement interne, auto-évaluation, relève, etc.)
- Point de situation général entre administrateurs
- Feedback sur la séance
- Synthèse du président et conclusion

37

ACAD

37

Rédaction adéquate des décisions

Procès-verbal de décision, succinct ou littéral (intégral) ?

«Le conseil d'administration désigne son président et le secrétaire. Celui-ci n'appartient pas nécessairement au conseil.

Les délibérations et les décisions du conseil d'administration sont consignées dans un procès-verbal signé par le président et le secrétaire.»

- Évitez de confier le secrétariat du conseil au président, à un autre administrateur ou encore moins au directeur général. Chacun doit pouvoir se concentrer sur sa tâche qui est de participer à la discussion et à la prise de décision.
- Le libellé précis de la décision sera **exprimé clairement avant le vote**. Le secrétaire le rédigera exactement et peut redemander au président de formuler la décision jusqu'à ce que la version finale soit claire et connue de tous.
- Cette **retranscription précise de la décision et des discussions** permettra ensuite de mieux comprendre et appliquer une décision en l'interprétant convenablement.



38

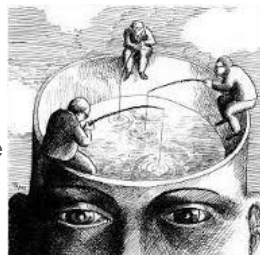
ACAD

38

Garder la tête froide et du bon sens

N'acceptez pas quelque chose que vous ne comprenez pas

- Vérifiez que vous disposez d'une synthèse des informations pertinentes pour pouvoir prendre la décision proposée.
- Ne vous laissez pas noyer dans les détails ou impressionner par le jargon des spécialistes.
- Respectez et valorisez les opinions divergentes, ne les rejetez pas spontanément mais gardez l'ouverture d'esprit nécessaire pour en analyser la pertinence.
- Utilisez les techniques de résolution de divergences.
- Évitez les apartés en cours de séance.
- Attention à ceux qui utilisent l'approche «If you can't convince, confuse !»



39

ACAD

39

Risques et surprotection

Gérer les risques en gardant l'esprit d'entrepreneur

- La gestion des risques et le système de contrôle interne sont nécessaires au vu de la **complexité du monde des affaires** et de l'environnement économique
- Trouver le **bon équilibre** entre les exigences de la gestion des risques et une approche suffisante, adaptée aux besoins et aux moyens de l'entreprise
- **Éviter de se surprotéger** par une gestion très conservatrice et trop prudente des risques qui peut tuer tout esprit d'entrepreneur
- Rechercher une **synthèse des risques** au lieu d'un document trop exhaustif.
- **Discriminer les risques** opérationnels et ceux qui sont vraiment du ressort du conseil d'administration
- **Aborder les vrais risques**, notamment ceux concernant les personnes-clé, dans le cadre d'un dialogue au sein du conseil



40

ACAD

40

Audit, risques, conformité: outil du CA

Utiliser les compétences des auditeurs

Le processus d'audit permet au conseil, mais aussi aux actionnaires, d'obtenir des informations précises, des analyses et des recommandations sur la situation financière et plus généralement les activités de l'entreprise.



Chaque année, les auditeurs présentent le **plan d'audit** au conseil qui peut proposer d'autres thèmes et demander d'analyser des questions précises (par exemple coûts informatiques ou frais des commerciaux).

Chaque année, le conseil doit **analyser les risques** de l'entreprise et contrôler le bon fonctionnement de son système de contrôle interne. Un procès-verbal rapportera la discussion et les actions prévues, il sera vérifié par les auditeurs.



Exemple

Audit, risques, conformité: risques

Discuter des risques résiduels essentiels

Risque d'occurrence Vraisemblance	Fort	A						
	Moyen	B	Prévenir			Eviter		
	Faible	C						
	Très faible	D	Accepter			S'assurer		
			4	3	2	1		Gravité de l'impact
			Faible	Limité	Grave	Très grave		
	Influence EBIDTA		< 1 %	1-2 %	2-3 %	> 3%		Stratégique
	Montant		0-50 KCHF	50-100 KCHF	100-500 KCHF	> 1 MCHF		Financier
	Perte de compétence		< 3 mois	3-6 mois	6-12 mois	> 12 mois		Personnel
	Revenu (CHF)		> 200	200-500	500-1'000	> 1'000		Opérationnel
	Indisponibilité		> 1 h	1-4 h	4-12 h	> 12 h		Service client

Audit, risques, conformité: alignement

Arbitrer l'appétit et l'aversion aux risques

Le conseil doit se concentrer sur les **risques stratégiques** (p. ex. décès du directeur) en relation avec ses responsabilités et vérifier que la direction a bien identifié et gère les **risques opérationnels** (p. ex. accident de chantier).

Pour les PME, trouver le bon arbitrage entre **l'appétit et l'aversion aux risques** en tenant compte des aspects suivants:



- Comment se protéger des risques les plus importants
- Comment limiter certains risques
- Comment rester conforme aux exigences légales et réglementaires
- Comment garder une approche entrepreneuriale

43

ACAD

43

Métier d'administrateur

Beaucoup de devoirs et de responsabilités



- Devoirs et droits
- Devoir de diligence et business judgement rule
- Responsabilités personnelles
- Conflits d'intérêts et déclaration

44

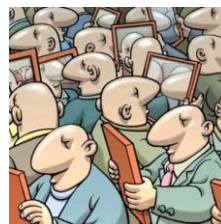
ACAD

44

Devoirs de l'administrateur

Participation, diligence, loyauté et exécution personnelle

- **Etre présent** et préparé pour les séances du conseil
- **Poser des questions et exprimer son opinion** pour contribuer aux discussions et à la prise de décision
- Respecter la **confidentialité** des délibérations du conseil et des décisions (secret professionnel)
- Agir en faveur des **intérêts supérieurs** de l'entreprise
- Disposer d'un **esprit critique**, capable de penser de manière large et ouverte, sans dogmatisme
- Être **solidaire** des décisions prises par le conseil
- **S'identifier et s'engager** pour l'entreprise, sa mission et ses valeurs
- Garder **une réputation d'intégrité, ego équilibré**, confiance en soi sans arrogance



45

ACAD

45

Droits de l'administrateur

L'administrateur a le droit de savoir pour comprendre

- Obtenir **toutes les informations nécessaires à la prise de décision**, idéalement 5 à 7 jours avant la séance du CA, fournies en quantité et qualité adéquate
- Accéder à toutes les informations nécessaires **à l'exercice de ses fonctions**, mais par le biais d'une demande formelle dans une séance du conseil ou au président
- Solliciter, en tout temps, un **huis-clos**
- Demander **le report d'un point à l'ordre du jour** s'il ne dispose pas des informations nécessaires
- Exiger **l'inscription** d'un avis, d'une prise de position, d'un vote ainsi que de toutes informations concernant un conflit d'intérêt au procès-verbal
- Demander des modifications, corrections ou suppression de texte dans le **procès-verbal** de la séance. Sauf avis contraire, les décisions ne prennent officiellement effet qu'après l'adoption formelle du procès-verbal

46

ACAD

46

Business Judgment Rule

Recommandations pour le Conseil d'administration

La retenue imposée aux tribunaux s'agissant de l'examen a posteriori de décisions commerciales doit être saluée; toutefois, cette retenue est conditionnelle. Il est donc recommandé que les organes dirigeants:

- Mettent en place, et respectent, un **processus décisionnel approprié** à l'activité de la société.
- Garantissent la circulation de l'information entre eux, ainsi qu'avec les personnes subordonnées, et sollicitent **toutes informations utiles à une décision éclairée** (à l'interne et des co-contractants).
- **Documentent toutes leurs décisions**, y compris les étapes préalables, notamment en faisant tenir un procès-verbal auquel seront annexées les pièces idoines.
- **Évitent les conflits d'intérêts**, et s'abstiennent de prendre une décision en situation de conflit d'intérêts ou de contracter avec eux-mêmes.
- Suivant la taille de la société, désignent des **comités spécialisés**.
- Edictent des **règlements**, notamment d'organisation et les respectent.
- Fassent cas échéant appel à des **experts-conseils externes**, dont les avis seront pris en compte lors de l'élaboration de la décision sociale.

Source: Olivier Hari - La responsabilité des organes dirigeants et la "Business Judgment Rule" suisse
- Newsletter Schellenberg Wittmer - Novembre 2015



47

Responsabilités personnelles

Responsable à titre personnel et avec ses propres biens...

- **Responsable à titre personnel**
pas de remplaçant !
- **Personnalité adaptée** au rôle et au métier d'administrateur (bonne posture)
- Capacité à **assurer des responsabilités croissantes** et des risques
- Volonté de **continuer à se former** sur les métiers et le marché de l'entreprise, ainsi que sur la gouvernance d'entreprise
- Gestion rigoureuse de tout éventuel **conflit d'intérêts** personnel
- **Disponibilité**, particulièrement dans les situations de crise ou de conflits
- Être capable **d'assumer les risques financiers**, d'image et de réputation
- **Responsable financièrement** et sur ses biens en cas de non paiement des cotisations AVS/AI et de l'impôt à la source des employés



48



48

Gestion des conflits d'intérêts

Le conflit d'intérêt se gère professionnellement et par étapes

- **Information immédiate au président du conseil** afin de déterminer le degré du conflit d'intérêt et les mesures appropriées
- **Communication** du conflit au sein du conseil incorpore avec inscription au procès-verbal
- **Abstention** dans les affaires et décisions correspondantes selon trois gradations:
 - la personne concernée n'intervient pas dans la discussion et s'abstient lors du vote final
 - la personne concernée sort de la salle de réunion durant la durée de la discussion et du vote
 - la personne concernée ne reçoit aucun document ni information au préalable et n'est pas présente durant la discussion et le vote
- Etablissement d'un **traitement approprié** des informations confidentielles internes avec éventuellement un procès-verbal et des documents séparés

49

ACAD

49

Différents conflits ou frictions d'intérêts

Ne pas oublier la perception d'un conflit par les parties prenantes

Conflit d'intérêt	Au sens large		Au sens strict réel ou perçu	
	général		particulier	
Exemples concernant le conseil d'administration d'une Banque Raiffeisen	Relation familiale au 1 ^e degré et partenaire de vie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborateur d'une autre banque ▪ Collaborateur d'un service des impôts de la zone d'exploitation de la banque ▪ Charge publique dans la commune, particulièrement le dicastère finance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecte ▪ Courtier immobilier ▪ Agent d'assurance ou courtier en assurances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lien avec un dossier de prêt hypothécaire ▪ Engagement d'un proche comme collaborateur ▪ Dossier d'une entreprise concurrente ▪ Prestations de sa propre société 	
Conséquences	Incompatibilité	Autorisation	Récusation	

50

ACAD

50

Déclaration d'intérêts

A remplir, discuter et revoir au début de chaque année

	Nom et prénom	Commentaires
A	Profession actuelle	
B	Parcours professionnel	
C	Conseils d'administration	• Êtes-vous membre d'un Conseil d'administration et avec quelle fonction ?
D	Conseils consultatif	• Êtes-vous membre d'un Conseil Consultatif (Beirat, advisory Board) et avec quelle fonction ?
E	Associations et groupes d'intérêt	• Êtes-vous membre du Rotary, Lions, Kiwanis, Jeune Chambre Economique, Chambre du Commerce et de l'industrie, isade, etc.? Quelles sont vos responsabilités
F	Fonctions officielles et/ou politiques	• Êtes-vous ou avez-vous été conseiller communal, municipal, syndic, député, juge de paix, etc.?
G	Environnement dans votre profession actuelle	• Est-ce que, comme indépendant (avocat, conseiller fiscal, consultant), vous avez des mandats avec des entreprises ou des personnes proches de l'entreprise ?
H	Famille et personnes proches	• Est-ce qu'un membre de votre famille (conjoint, enfants) travaille pour l'entreprise ?
I	Divers	

51

ACAD

51

Conclusion

Exigence de professionnalisme



Les meilleurs conseils d'administration sont ceux

- dont les compétences sont en **parfaite corrélation** avec les besoins de l'entreprise et du marché
- dont la composition est **équilibrée et diversifiée**
- et ceux qui ont développé une atmosphère de **dialogue**

52

ACAD

52

Annexes

Informations complémentaires



- Bibliographie
- Article dans Compétences
- Académie des Administrateurs
- Swiss Board Forum

53

ACAD

53

Quelques ouvrages sur la gouvernance

Des ouvrages de référence avant tout

- Economiesuisse, **Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance** (SCBP), Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, économie suisse, 28 août 2014
- Zen Ruffinen Marie-Noëlle et Bauen Marc, **Le Conseil d'administration**, Ed. Schulthess, Zurich, 2015
- SwissBoardForum, **Le manuel de l'administrateur, conseils pratiques pour la gouvernance des PME**, Felder Silvan, Freymond Dominique, Hostettler Stephan, Kofmel Peter, Kunz Peter V., Meier-Gubser Stefanie, Studhalter Thomas, Ed. Cosmos, Muri Berne, réédition 2018
- Ledentu Florent et Brender Nathalie, **Gouvernance d'entreprise - Quels défis pour les PME?**, heig-vd et heg, 2012
- IFA (Institut Français des administrateurs), **Vade-mecum de l'administrateur**, 3^e édition, 2014
- Hilb Martin, **Nouvelle gouvernance d'entreprise**, Ed. PPUR, juin 2014
- Hofstetter Karl, Prof. , Le gouvernement d'entreprise en Suisse, Rapport final du groupe d'experts sur le gouvernement d'entreprise, économie suisse, juillet 2002
- Directives SWX concernant les informations relatives au Corporate (Directive Corporate Governance, DCG) du 1er septembre 2014, SIX-SWX, Zurich
- PriceWaterhouseCoopers, Droits des sociétés - Textes légaux, 2^{ème} édition mise à jour et complétée, 2008
- Bahar Rashid, Le rôle du conseil d'administration lors des fusions et acquisitions, Centre de droit bancaire et financier, Ed. Schulthess, Zurich, 2004
- Haffen François, Administrateur : un métier, des risques, un savoir-faire, La "Corporate governance" au quotidien, Editions Demos, 2003

54

ACAD

54

Plus de détails dans Compétence 12/2016

Présentation de quatre exemples en Suisse romande

Focus

Diversité des modèles

Quelques enjeux et défis en question dans la gouvernance d'un hôpital

Les établissements hospitaliers sont régis par des conditions cadres différentes, qui dictent la composition de conseils d'administration tout aussi divers. Quatre exemples en Suisse romande. – Par Dominique-Alain Freymond, administrateur indépendant

Beaucoup d'établissements hospitaliers sont des institutions privées, reconnues d'intérêt public. Toutefois il existe de nombreuses autres formes juridiques:

- le service de l'Etat, comme le CHUV à Lausanne,
- l'établissement autonome de droit public multisite cantonal, comme l'Hôpital neuchâtelois (HNE)
- l'établissement autonome de droit public intercantonal, avec personnalité juridique, comme le futur Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais
- l'association, comme l'Ensemble Hospitalier de la Côte
- la fondation inséparable dont dépendent



Les partis politiques sont représentés dans le conseil d'administration des HUG.

Cette représentation démocratique a l'avantage de rassembler les principales parties prenantes des HUG. Même s'il est prêté que «les administrateurs désignés par le Grand Conseil et par le Conseil d'Etat doivent être choisis en fonction de leurs compétences ou de leur expérience dans les domaines de la politique de la santé et des soins, de la gestion, de la vie hospitalière», il est aussi indiqué qu'ils virentent, dans la mesure du possible, les diverses tendances de la vie économique, sociale et politique du canton.

Le défi majeur est d'arriver à gérer des séances avec 20 membres aux profils et expériences très différents et d'éviter de re-



Focus

Wer soll die Spitäler führen?
Qui doit gouverner les hôpitaux?

55

ACAD

55

ACAD - Académie des administrateurs

Formation et certification pour administrateurs

- **Créé par des administrateurs pour des administrateurs:** L'ACAD est un partenariat entre Triple A associés (T. Adler, D. Freymond, A. Post Quillet) et le CRPM
- **Se veut pragmatique, concret et applicable:** nombreuses simulations de séances & jeux de rôles
- **Avec un accent sur l'échange d'expériences** avec d'autres administrateurs, essentiellement du monde des PME.
- **Divers formats:** Séminaires résidentiels (2,5 jours) & Ateliers thématiques (demi-journées ou jours entiers)
- **Une communauté active:** Alumni ACAD & Friends, Groupe LinkedIn
- **Et de nombreux partenariats:** SwissBoardForum, CSDA, CWF, Swiss-foundations, Chambres de commerce et d'industrie, CCI-FS

56

ACAD

56

Site Internet ACAD

Régulièrement mis à jour - www.acad.ch

57

57

ACAD et Swiss Board Forum

Académie des administrateurs et Forum Suisse des Administrateurs

58

58

Les formations prévues en 2019

4 séminaires en résidentiel et 9 ateliers*

13 février	Atelier Communiquer pour convaincre (CRPM, Lausanne)
15 mars	Atelier Finances I - Les Fondamentaux (FER, Genève)
13-15 mars	Résidentiel Fondamentaux (Hôtel Victoria, Glion/Montreux)
29 mars	Atelier Finances II - Les principales décisions (FER, Genève)
15-17 mai	Résidentiel Valeur ajoutée pour administrateurs expérimentés (Hôtel Victoria, Glion/Montreux)
23 mai	Atelier Gestion des risques (CRPM, Lausanne)
5-7 juin	Résidentiel Finances et rémunérations (Hôtel Victoria, Glion/Montreux) Nouveau
11 juin	Atelier La gouvernance des fondations - Fondamentaux
20 juin	Atelier Juridique droits, devoirs et responsabilité de l'administrateur (CRPM, Lausanne)
19 septembre	4^e rencontre des Acadiens - Aéroport international de Genève (17:30 – 19:30)
20 septembre	Atelier Finances I - Les Fondamentaux (CRPM, Lausanne)
29 septembre	Atelier Finances II - Les principales décisions (CRPM, Lausanne)
13-15 novembre	Résidentiel Fondamentaux (Hôtel Victoria, Glion/Montreux)

* Tous les détails des formations 2019 sont sur notre site www.acad.ch – Vérifiez aussi les dates

59



59

4^e rencontre annuelle des ACADiens

Save-the-date

Jeudi 19 septembre 2019
de 17:30 à 19:30 suivie d'un cocktail dinatoire

Aéroport international de Genève

Intervenants:

Corinne Moinat, Présidente du CA
et d'autres ...

60



60

Conférences 2019 du Swiss Board Forum

Hôtel Alpha-Palmiers à Lausanne, de 17:30 à 19h.00

Jeudi **21 mars**

« Comment bien gérer la relève ou la succession dans un CA et dans une direction ? »

Cornelia Tänzler, Managing Partner Boyden Switzerland, Genève

Jean-Pierre Brügger, Président, Centre Neuchâtelois de la Psychiatrie, Marin-Préfargier

Jeudi **2 mai**

« L'intelligence économique vue par l'avocat et l'ingénieur ? »

Michel Jaccard, Avocat associé, id est avocats, Lausanne

Franco Monti, Administrateur et consultant, Furrer & Partners, Ingénieur EPFZ, Berne

Marc Furrer, Administrateur et consultant, Furrer & Partners et SSR-SRG, Berne

Jeudi **19 septembre**

« Meilleures pratiques pour l'audit des PME: les points les plus importants à l'ordre du jour d'un comité d'audit »

Laurent Bludzien, Vice-président EY Suisse, Partner, Market leader Romandie et Tessin

Jeudi **21 novembre**

« La gouvernance d'une fondation est-elle différente lorsque l'Etat est partenaire ? »

Delphine Bottge, Avocat associée, Bottge & Associés, Academic fellow du Centre en Philanthropie (Université de Genève, membres de plusieurs conseils de fondation, Genève

Nicolas Gillard, président et membre de conseils de fondation et de CA, Avocat associé, Kellerhals Carrad, Lausanne

Plus de détails sous www.swissboardforum.ch

61

