

ACTEURS

Une gouvernance d'entreprise plus moderne

CLAUDE ROMY

Vice-président du conseil d'administration **RETRAITES POPULAIRES**

Un conseil d'administration agit en tant qu'organe exécutif supérieur dont le rôle est d'assurer la haute direction au sein d'une entreprise. Il veille aussi à sa bonne gouvernance.

Ces dernières années, j'ai eu l'occasion de participer activement au fonctionnement de comités spécialisés mis en place et constater l'importance de cette nouvelle gouvernance.

À titre d'exemple, je peux rendre compte de mon rôle de vice-président au sein du conseil d'administration de Retraites Populaires, dont l'activité est notamment régie par des dispositions de droit cantonal.

Son conseil d'administration rapporte régulièrement à une délégation du Conseil d'Etat, le gouvernement du canton de Vaud, et supervise les activités du Comité de direction, composé de huit personnes.

Le conseil d'administration composé actuellement de sept membres, fait appel à des compétences riches et variées, dans les domaines de l'assurance vie, des institutions de prévoyance, du droit, de l'économie d'entreprise, gestion financière et immobilière. Les connaissances des administrateurs-trices sont utilisées en plénum mais également dans les travaux préparatoires des trois comités qui examinent les pro-

positions et rapports du Comité de direction:

- Comité d'audit et risques;
- Comité stratégique des placements;
- Comité gouvernance-éthique-personnel.

Sur la base de cette expérience, je peux tirer les enseignements suivants:

- Renforce les compétences des membres. Tous les membres du CA font au moins partie d'un comité, ce qui leur permet de participer aux travaux préparatoires dans des domaines qui leur sont parfois moins familiers, au vu des spécialisations propres à chacun et des besoins liés au modèle d'affaires diversifié de l'entreprise vaudoise.

- Les comités facilitent la prise de décision. Les comités n'ont aucun pouvoir décisionnel mais leur travail contribue à préparer les bases de décision du CA. En travaillant de manière approfondie les préavis décisionnels qui leur sont soumis, les comités facilitent l'analyse et permettent à l'ensemble du collège de prendre le recul nécessaire lors de l'appréciation de certains enjeux importants, ce qui contribue aussi à la qualité des débats.

- Un mode de travail plus exigeant. La coordination des travaux des divers comités avant la présentation au CA, implique cependant un travail accru de la part du Comité de direction et du



Secrétaire général qui en assure la coordination transversale. Il permet toutefois une analyse et des débats plus approfondis que dans un dispositif où les projets sont soumis directement à un CA. C'est un mode de travail plus exigeant mais meilleur pour la préparation des décisions importantes de l'entreprise.

Enfin, une fois par année, le conseil d'administration procède à son autocritique et tente constamment d'apporter des améliorations à son mode de fonctionnement dans un but d'efficacité.

Au vu de ma pratique, ce système mis en place dès 2014 par l'ancienne présidente du conseil d'administration Jacqueline Maurer-Mayor, fonctionne bien. Il permet aujourd'hui au spécialiste vaudois de la prévoyance de se doter d'une gouvernance plus moderne et conforme aux exigences de son métier et des attentes de ses partenaires et clients. ■