



**Better Boards,
Better Organisations,
Better World.**

Chez GUBERNA, l’Institut des Administrateurs, nous croyons que la bonne gouvernance conduit à de meilleures organisations et que de meilleures organisations contribuent à un monde meilleur. Notre objectif est donc :

Better Boards, Better Organisations, Better World.

GUBERNA entend stimuler la bonne gouvernance dans toutes les organisations, fondée sur des rôles clairs, des processus décisionnels de qualité, ainsi que des principes d’éthique et d’intégrité. La gouvernance englobe leadership et esprit d’entreprise ; elle recherche un équilibre entre audace et action. L’objectif ultime est la création d’une valeur durable.

Cet objectif, nous l’atteignons via trois piliers stratégiques :



KNOWLEDGE DEVELOPMENT

Dans ce monde en évolution rapide, nous inspirons tous les acteurs de la gouvernance en développant une expertise qui a une longueur d’avance en la matière. Nous y parvenons grâce à nos propres recherches et projets d’étude ainsi qu’à l’approfondissement de contenus thématiques, éventuellement en collaboration avec nos partenaires et avec le soutien de notre [Academic Council](#).



REACH

Nous rassemblons un groupe représentatif d’administrateurs, d’entrepreneurs et d’organisations et nous les stimulons à partager entre eux les meilleures pratiques et expériences en matière de bonne gouvernance.

Nous proposons à cet effet des partenariats et affiliations sur mesure. De plus, nous pouvons compter sur le soutien d’un réseau de Befriended Organisations.

C’est ainsi que nous développons le réseau convivial de GUBERNA

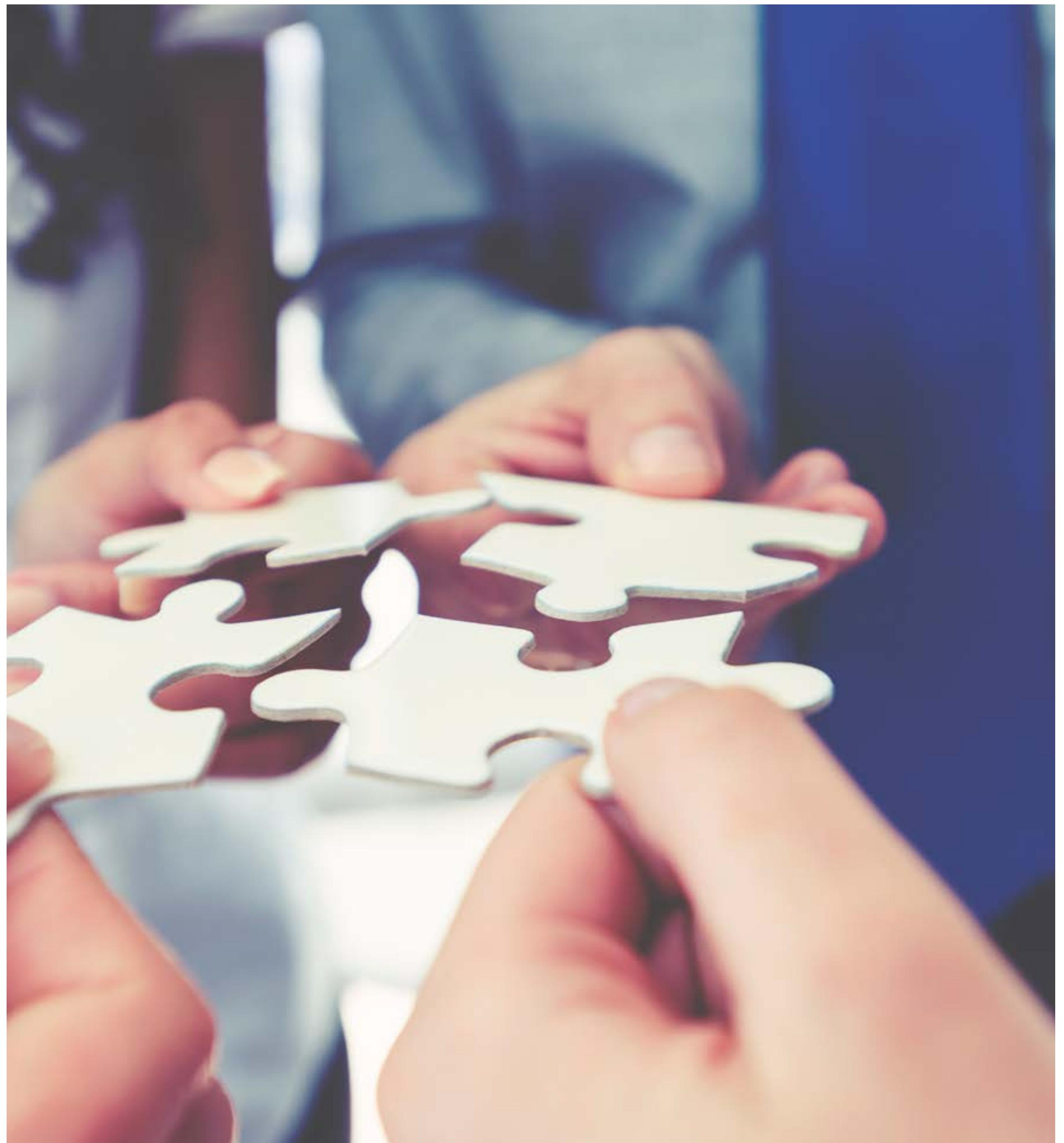


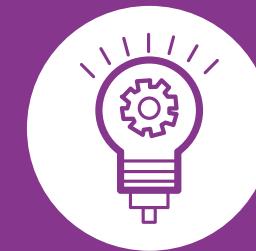
LIFELONG LEARNING

Nous soutenons les organisations et individus tout au long de leur parcours sur la voie de la gouvernance grâce à notre offre de formation continue. Nous cherchons à proposer des formations de haute qualité où nous recourons aux méthodes d’apprentissage pédagogiques les plus récentes.

Outre notre offre permanente, nous misons sur des programmes d’e-learning que vous pouvez suivre à votre propre rythme.

**content inspires network
network inspires content**





KNOWLEDGE DEVELOPMENT

GUBERNA cherche à toujours garder une longueur d'avance. Nos experts réalisent des recherches en permanence et suivent de près les développements nationaux et internationaux.

Dans notre centre de connaissance, nous tenons les administrateurs informés des tendances et publications les plus récentes en matière de bonne gouvernance. Grâce à notre vaste réseau, vous trouverez dans nos publications un bon équilibre entre théorie et pratique.

Outre les publications GUBERNA, nous vous proposons un aperçu des principaux codes et publications belges et internationaux concernant la bonne gouvernance. N'hésitez pas à vous plonger dans notre base de connaissances via guberna.be/fr/know.

Nos thèmes de recherche

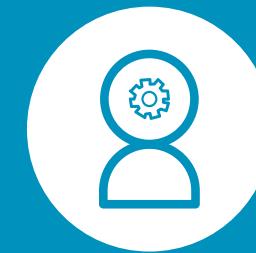
La bonne gouvernance est un processus dynamique, influencé par l'époque à laquelle nous vivons. Les évolutions qui surviennent dans le monde, telles que la numérisation, les innovations technologiques et la conscience environnementale, demandent d'adopter une nouvelle perspective sur le plan de la bonne gouvernance. Dans les deux premières « vagues de bonne gouvernance », les thèmes centraux concernaient la clarification des rôles au sein du conseil d'administration et la surveillance de l'équilibre entre actionnaires.

Nous vivons actuellement une « troisième vague de gouvernance ». Celle-ci s'appuie sur les thèmes évoqués ci-dessus et met l'accent sur l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes internes et externes. Mais regarder tous ensemble dans la même direction est loin d'être tâche facile, surtout quand les intérêts des organisations semblent être en contradiction avec ceux de certaines parties prenantes. Nous suivons tout cela de près et veillons à ce que vous restiez au courant des développements pertinents.

Aligner les intérêts pour des résultats à long terme

À l'heure actuelle, les administrateurs doivent répondre à des questions fondamentales telles que le rôle de l'organisation dans la société. L'importance de l'écosystème où évolue l'organisation dépasse l'intérêt propre de cette dernière. Or, une organisation n'est assurée d'un avantage compétitif pour l'avenir que quand ces intérêts opposés convergent. En d'autres termes, il est indispensable d'entreprendre durablement et d'agir de manière éthique à court terme pour atteindre des résultats stables à long terme. Outre une agilité et une flexibilité accrues permettant de s'adapter aux besoins de la société et à ceux des autres parties intéressées, les organisations doivent aujourd'hui nécessairement faire preuve d'une certaine stabilité ou résilience.

Visitez guberna.be/fr/know pour en savoir plus sur nos thèmes de recherche.



LIFELONG LEARNING

Chez GUBERNA, nous croyons en l'apprentissage tout au long de la vie. C'est pourquoi nous proposons un parcours de formation varié qui soutient les administrateurs, entrepreneurs, CEO et top managers dans leur développement professionnel en tant qu'administrateur. Chaque formation intègre à la fois des connaissances théoriques, une base conceptuelle solide et une expérience pratique.

Nous attachons une grande importance à l'interactivité et à l'échange d'expériences entre pairs, assortis d'explications et illustrés d'exemples concrets et d'études de cas. C'est pourquoi nos formations sont organisées avec des groupes de participants restreints mais complémentaires.



GUBERNA Certified Director

Si vous suivez les 3 modules de notre formation certifiante, obtenez les certificats correspondants et satisfaites une série de conditions, vous pouvez porter le titre de

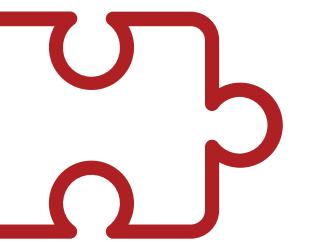
GUBERNA Certified Director.

Chaque année, notre **GUBERNA Summer School** vous permet de maintenir votre formation permanente à niveau.

En plus de notre formation certifiante, nous proposons des **programmes spécifiques** comme notre cycle sur la croissance pour PME ainsi que nos formations in-company, sur mesure, pour votre entreprise ou organisation.

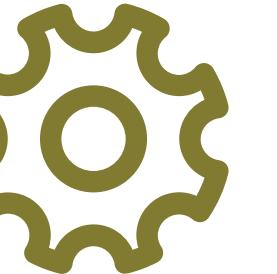
Vous trouverez de plus amples informations sur guberna.be/fr/learn

Notre formation certifiante se compose de 3 modules complémentaires :



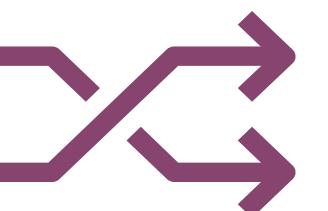
Director Effectiveness

Cette formation de 4 jours met l'accent sur les connaissances et les compétences nécessaires à un administrateur professionnel pour exercer efficacement son mandat.



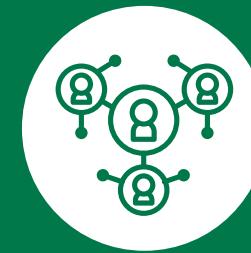
Board Effectiveness

Cette formation de 6 jours met l'accent sur tous les sujets utiles à l'administrateur en tant que membre du conseil d'administration, en interaction avec le management et les actionnaires.



Board Simulation

Pendant ce module résidentiel de 2 jours, un conseil d'administration, comités compris, est simulé en se basant sur un cas d'entreprise. En tant qu'administrateur d'une société fictive, vous exercez vos compétences dans un contexte réaliste et recevez un feed-back d'experts et d'administrateurs expérimentés.



Nos formules d'affiliations

Vous aimeriez faire un bout de chemin avec nous, étendre votre expertise en matière de gouvernance et la tenir à jour, mais aussi faire partie de notre communauté conviviale d'administrateurs, d'entrepreneurs, de CEO et de top managers ? Vous pouvez choisir parmi une vaste gamme de formules, adaptées à vos besoins. Nous avons hâte de vous accueillir. Vous trouverez un récapitulatif complet sur les prospectus ci-joints.

Vous aimeriez connaître les organisations et entreprises qui accordent leur confiance à GUBERNA et font partie de notre réseau convivial ? Rendez-vous sur guberna.be/fr/our-corporate-members.

Nos événements

Chez GUBERNA, nous croyons en l'apprentissage tout au long de la vie. Ainsi, nous organisons un large éventail d'événements axés sur des thèmes actuels ayant trait à la bonne gouvernance que vous pouvez mettre à profit dans votre organisation. Nos experts suivent pour vous les nouvelles tendances nationales et internationales, qu'ils traduisent en concepts clairs et en applications pratiques.

Au sein de notre réseau convivial, vous trouverez une plateforme d'échange de connaissances, d'expériences et de meilleures pratiques et vous pourrez échanger des idées avec vos pairs.

Vous trouverez un récapitulatif complet de nos événements sur guberna.be/fr/learn/events

Nos outils pratiques de gouvernance et l'accompagnement individuel

En tant que membre de GUBERNA, vous pouvez faire appel à nos outils pratiques de gouvernance, comme des check-lists et des outils d'évaluation en ligne.

De plus, nous proposons à nos membres corporate premium un accompagnement individuel adapté à leur organisation. À côté de notre solide bagage académique, nous pouvons également compter, grâce à notre vaste réseau, sur une expérience pratique de plusieurs années. Ce mix de théorie et de pratique garantit que vous recevez un soutien optimal dans la professionnalisation de vos pratiques de gouvernance. Saviez-vous que nous avons développé une grande partie de nos outils de gouvernance et services sur mesure en étroite collaboration avec nos membres ?

Vous trouverez un récapitulatif complet de nos événements sur <https://www.guberna.be/nl/act>

Une sélection parmi notre offre

Vous êtes à la recherche d'administrateurs externes pour renforcer votre conseil d'administration ?

Nous diffusons gratuitement votre annonce au sein de notre réseau de membres.

Vous voulez mettre vos connaissances et votre expérience au service d'une organisation ou entreprise et êtes membre de GUBERNA ?

Nous publions régulièrement les mandats vacants que nous recevons. Activez votre profil de membre et vérifiez régulièrement notre plateforme de gouvernance en ligne.

Évaluation du conseil d'administration

Nous mettons volontiers l'expérience et les connaissances que nous avons accumulées au fil des ans au service de nos membres. Nous vous transmettrons notre liste de références sur demande. Nous avons développé notre propre méthode d'évaluation, qui tient compte des caractéristiques spécifiques de votre organisation. Pour conserver notre objectivité, nous ne nous impliquons pas dans la mise en œuvre concrète des actions et recommandations que nous proposons.

Vous avez des questions ? Contactez-nous à l'adresse services@guberna.be

Benchmarking des rémunérations

Pour vous aider à développer une politique de rémunération adéquate pour vos administrateurs non exécutifs, nous vous proposons une analyse sur mesure, taillée sur les besoins de votre organisation. Pour ce faire, nous nous appuyons sur notre solide expérience de la bonne gouvernance, notre connaissance des pratiques usuelles et nos études dans le domaine de la rémunération des administrateurs.

Formations in-company

Vous avez besoin d'un programme personnalisé en matière de gouvernance ? Nous accompagnons votre organisation dans le développement professionnel de vos administrateurs et de votre senior management. Dans ce cadre, nous recourons à une approche pratique qui part des principes de base et tient compte des développements récents.

Nous dressons l'inventaire de vos objectifs et besoins concrets en étroite concertation avec votre organisation. Nous élaborons ensuite ensemble une proposition adaptée à sa situation spécifique.

Revue des documents relatifs à la gouvernance

Nous nous faisons un plaisir de vous aider à passer en revue vos documents relatifs à la gouvernance : charte de gouvernance, charte familiale, ... charter, family charter, etc.

Une offre adaptée à chaque type d'organisation

En matière de bonne gouvernance, « one size does not fit all ». En conséquence, notre approche s'adapte à chaque type d'organisation.

Nos centres d'expertise sont prêts à vous soutenir dans vos défis et besoins spécifiques.



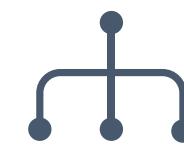
Centre Public Governance

Nourri par la conviction que la sensibilisation et la stimulation en matière de gouvernance publique sont un véritable « must », le Centre Public Governance alimente les débats ayant trait aux enjeux de la gouvernance des entreprises publiques. Ayant développé une vaste expertise en termes de gouvernance publique, le Centre est devenu une référence reconnue pour la qualité de ses travaux et un partenaire privilégié pour toute question relative à ce domaine. Nous réalisons ainsi régulièrement des évaluations du fonctionnement de conseils d'administration d'entreprises publiques ainsi que des formations et projets sur mesure.



Centre Listed Companies

Depuis sa fondation, GUBERNA a accordé beaucoup d'attention à la gouvernance des entreprises cotées. Avec nos partenaires, nous nous efforçons de répertorier les évolutions nationales et internationales pertinentes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et du droit des sociétés. Par le biais de notre étude de monitoring, nous suivons les chiffres clés des entreprises cotées en matière de gouvernance et, pour plusieurs d'entre elles, nous sommes le partenaire attitré pour l'évaluation de leur conseil d'administration.



Centre Family Business Governance

De bonnes fondations familiales génèrent une entreprise familiale solide. Pour GUBERNA, la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale vont de pair.

Le Centre Family Business Governance vise dès lors à guider les entreprises familiales et les familles entrepreneuriales, à les informer et à les conseiller afin de perpétuer avec succès l'ouvrage de toute une vie. L'accent est mis sur le développement de relations professionnelles entre la famille et l'entreprise familiale, tant par la construction et l'évaluation d'une gouvernance solide pour l'entreprise que par l'édification d'une gouvernance familiale professionnelle dans une perspective intergénérationnelle. Conseil de famille, forum familial, charte familiale, ... autant d'éléments essentiels à une gouvernance familiale professionnelle dont les caractéristiques et la dynamique pour mener à une prise de décision éclairée sont analysées et expliquées au travers des nombreuses initiatives et activités du centre.



Centre SME Governance

Chaque PME est unique, comme le sont aussi les défis auxquels elle est confrontée sur le plan de la gouvernance. Le Centre SME Governance accompagne les PME dans leur trajet de gouvernance, en tenant compte des défis spécifiques qui se posent à chaque étape de leur croissance. Nous aidons et guidons les entrepreneurs dans l'application d'une politique de gouvernance pragmatique, souple et efficace, qui soit adaptée à leurs besoins propres.

Ce centre se focalise également sur les besoins spécifiques des start-ups et scale-ups, partenariats et coopératives en matière de gouvernance.



Centre Social Profit Governance

De façon spécifique, la gouvernance des ASBL concerne la manière dont les pouvoirs et les processus organisationnels sont gérés afin de réaliser de manière optimale la mission et l'impact social dans l'intérêt collectif de toutes les parties prenantes.

Au sein de ce centre se trouve aussi le Centre Hospital Governance, qui se consacre aux défis des hôpitaux et réseaux hospitaliers en la matière.



Centre Financial Sector Governance

Le Centre Financial Sector Governance se préoccupe surtout d'offrir des services du plus haut niveau à nos membres, comme l'évaluation des conseils d'administration et des formations in-company. Nous adaptions ces services aux besoins spécifiques de gouvernance du secteur financier et de l'assurance.

Nous développons également une offre éducative spécialisée. Le module « Les conseils d'administration dans le secteur financier », en particulier, en collaboration avec la Febelfin Academy et Assuralia, avalisé par la Banque Nationale de Belgique et la FSMA (Financial Services and Markets Authority) est organisé chaque année.

Nous suivons de près les développements des critères de gouvernance dans ce secteur et cherchons à avoir un impact avec notre « Mémorandum pour le secteur financier », qui plaide pour plus d'alignement et de flexibilité afin d'atteindre un « level playing field » national et international.

À propos de GUBERNA

GUBERNA, l'Institut belge des Administrateurs (asbl), promeut une gouvernance de qualité dans tous types d'organisations. GUBERNA a été fondée en 1995 et est devenue le centre de référence en Belgique pour toutes les questions liées à la gouvernance. GUBERNA représente un réseau d'environ 3 000 administrateurs, entrepreneurs, CEO et top managers.

GUBERNA possède un siège à Bruxelles et à Gand. Elle compte une vingtaine de collaborateurs et s'appuie sur divers organes de gouvernance. Outre l'Assemblée Générale et [le Conseil d'Administration](#), trois comités consultatifs nous soutiennent :

- Notre [Board of Trustees](#) accompagne le Conseil d'Administration au niveau stratégique et se compose d'acteurs du monde économique et social belge ainsi que des représentants principaux de nos membres corporate premium.
- Notre [Alumni Council](#) défend les intérêts de l'administrateur individuel. Ses membres ont suivi les formations certifiantes de GUBERNA.
- Notre [Academic Council](#) réfléchit sur des développements académiques pertinents. Il se compose de membres académiques provenant d'universités et de business schools belges.

GUBERNA est membre de la Commission Corporate Governance belge et d'ecoDa (European Confederation of Directors' Associations), ce qui lui confère une position unique. Nous pouvons ainsi prendre le pouls de tous les développements de gouvernance d'entreprise pertinents aux niveaux belge et européen. De cette manière, nous pouvons aussi faire entendre la voix de nos membres, tant en Belgique qu'en Europe.





INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Reep 1
9000 Gent
T. +32 (0)9 210 98 89

148 rue Royale - Koningsstraat 148
1000 Bruxelles - Brussel
T. +32 (0)2 518 18 00

connect@guberna.be • www.guberna.be



Copyright © 2022 by GUBERNA
0053-00 NL