

PRESENTATION - INSTITUT GABONAIS DES ADMINISTRATEURS (IGA)

Animateur : Dr TRAORE Bakari

Docteur en droit économique et droit des affaires
Avocat à la Cour
Vice-Président et Président du Comité pédagogique de l'INADCI
Membre du Conseil d'Administration du CAGO
Consultant international
Expert droit de la qualité

Expert Bonne Gouvernance – RSE - Ethique
Expert fiscal
Formateur – Conférencier – Auteur
Membre du Réseau Francophone de la normalisation
Membre du CT ISO 309 WG1 Bonne gouvernance



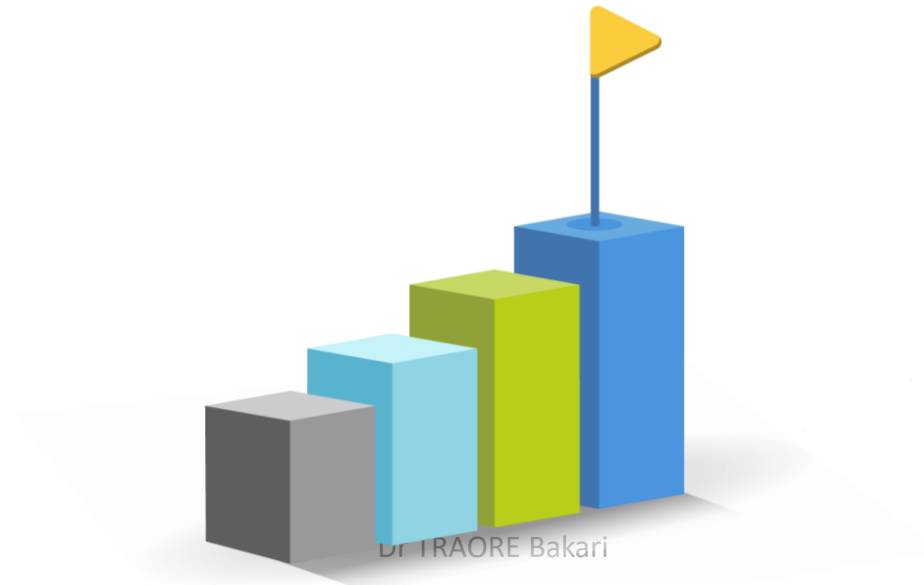
08/09/2023

Thème :
**LES DÉTERMINANTS OU FACTEURS DE L'EFFICACITÉ DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

AGENDA

- 1. QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?**
- 2. DÉTERMINANTS DE L'EFFICACITE DU CONSEIL**
 - a. TAILLE DU CONSEIL
 - b. COMPOSITION DU CONSEIL
 - c. PROFIL DES MEMBRES DU CONSEIL
 - d. PERSONNALITÉ DU PRÉSIDENT DU CONSEIL
 - e. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL
 - f. SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL
 - g. ABSENCE DE DYSFONCTIONNEMENT DU CONSEIL
 - h. CARACTÉRISTIQUES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFICACE
 - i. ÉVALUATION DU CONSEIL ET DE SES MEMBRES
- 3. NOUVEAU DETERMINANT DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL : LA DESIGNATION D'UN BOARD OBSERVER**

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?



QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Caractéristiques de l'efficacité du conseil (1)

- L'efficacité du CA se rapporte au rendement individuel et collectif des administrateurs en fonction de leurs rôles et responsabilités.



- Autrefois, les parties prenantes n'auraient pu se préoccuper que de la rentabilité de l'entreprise, et cela aurait été la mesure la plus importante de l'efficacité du CA.
- Cependant, les indicateurs non financiers sont maintenant tout aussi importants, en particulier compte tenu de l'augmentation des décisions d'investissement liées aux questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG).

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Caractéristiques de l'efficacité du conseil (2)

- L'efficacité du conseil fait référence à la **capacité du conseil de s'acquitter de ses responsabilités** et de contribuer au succès de l'organisation.
- Il englobe des **aspects tels que la surveillance stratégique, la prise de décision, la responsabilisation et le respect des principes de gouvernance d'entreprise**, ce qui se traduit par de bonnes gouvernances d'entreprise et des résultats positifs pour les parties prenantes.
- Un CA fait **preuve d'efficacité en créant et en élaborant des politiques** qu'il croit être dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses principales parties prenantes.
- Une gouvernance efficace **aide le CA à atteindre ses objectifs stratégiques et à relever les défis futurs avec confiance.**

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Quel est le plus grand défi pour l'efficacité du conseil d'administration ?

- Un conseil désengagé peut nuire à l'efficacité de son travail.
- Les membres du CA doivent accorder toute leur attention à leur rôle, y compris la préparation et le suivi après les réunions.
- Sans un engagement total, le rendement du CA est affecté, les réunions ne sont pas aussi productives qu'elles pourraient l'être et le conseil pourrait ne pas exécuter ses décisions.

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

APPROCHE NORMATIVE

L'efficacité du conseil doit être perçue sous deux angles

Sous l'angle disciplinaire et réglementaire, un CA est efficace :

- lorsque les fonctions de gestion et de contrôle ne sont pas exercées par une même personne
- quand il est de petite taille
- S'il a recruté des administrateurs indépendants
- S'il a créé des comités spécialisés en son sein.

Sous l'angle des missions, un CA est efficace :

- Lorsqu'il est capable de protéger les intérêts des actionnaires et des parties prenantes
- Lorsqu'il fait une bonne prévention de crise ou est capable de les gérer en cas de survenance
- Quand il sait définir le profil adéquat pour les dirigeants à recruter
- S'il participe à la création et au développement des connaissances spécifiques

Remarque : un CA peut, par exemple, respecter les caractéristiques de sa composition et être doté des moyens nécessaires pour réaliser ses missions, mais, sans pour autant être efficace

QU'EST-CE QUE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

APPROCHE DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL PAR LES RÉSULTATS

- L'efficacité est définie comme le degré de satisfaction atteint par le CA dans l'accomplissement de ses missions.
- L'efficacité du conseil est appréhendée par rapport à ses prouesses dans l'accomplissement des différentes missions (contrôle, stratégique, services et conseils).



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA TAILLE DU CONSEIL



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA TAILLE DU CONSEIL

- La composition d'un conseil est importante lorsqu'il s'agit d'en assurer l'efficacité et la compétence.
- Le recrutement de personnes possédant les connaissances, les compétences et l'expertise requises est bénéfique pour les performances d'un CA.
- La question la plus fréquente que l'on se pose à propos des conseils d'administration est sans doute la suivante : "Quelle doit être la taille du conseil d'administration ? La réponse à cette question est "Cela dépend".
- L'OHADA suggère entre 3 et 12 membres (en cas de fusion 24 pour revenir à 12 progressivement)

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL

1- Exigences fonctionnelles – *(en termes d'expertise professionnelle)*

- Le CA compte-t-il des membres capables de contribuer à la réalisation des priorités stratégiques ou de lui apporter l'expertise nécessaire ?
- Les membres du CA doivent désormais être en mesure de gérer les risques environnementaux, sociétaux, financiers et technologiques avec une plus grande agilité.
- Ces exigences sont devenues un dénominateur commun pour tous les membres du CA.
- En outre, il est important d'avoir des membres qui ont une expérience spécifique à leur entreprise et qui sont capables de traiter toutes les questions complexes ou techniques qui se posent.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL

2- Exigences en matière de diversité – *(en termes d'âge, d'origine ethnique ou de sexe),*

- Le conseil dispose-t-il de la **bonne variété** de points de vue et de dialogue sur **les questions essentielles** ?
- Il existe un consensus sur le fait que **les conseils d'administration ont besoin de plus que de cadres retraités.**
- Les membres issus de **milieux divers** apportent au conseil un **éclairage** dont il a grand besoin.



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL

Nécessité d'un ou plusieurs administrateurs indépendants

1. Définition du Code ivoirien de gouvernance

DF1: Par administrateur indépendant, il faut entendre, non seulement l'administrateur non exécutif qui n'exerce pas de fonction de direction dans l'entreprise ou dans le groupe, mais aussi l'administrateur **dépourvu de lien d'intérêt particulier** (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

2. Définition selon le droit bancaire

Circulaire n°01-2017/CB/C relative à la gouvernance des établissements de crédit et des compagnies financières de L'UMOA

Un administrateur qui n'entretient **aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'établissement ou son groupe**, susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts apparent ou potentiel.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL

Quelle est l'utilité de l'administrateur indépendant pour l'efficacité du conseil ?

- L'administrateur indépendant a l'entière liberté dans sa prise de décision.
- Son indépendance lui permet de donner des réponses appropriées aux problèmes de conflits d'intérêts qui pourraient exister entre les dirigeants et les actionnaires.
- **Garant d'une gouvernance équilibrée, l'administrateur indépendant joue en effet un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'un conseil d'administration.**

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LE PROFIL DES MEMBRES DU CONSEIL



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LE PROFIL DES MEMBRES DU CONSEIL

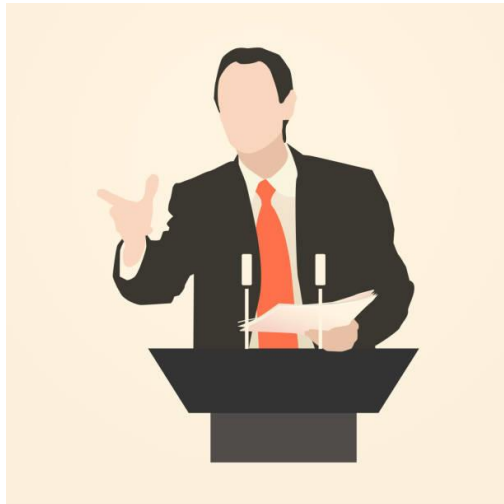
- Outre les aspects comptables, financiers, stratégiques, marketing et même juridiques, les administrateurs ont besoin d'autres compétences
- Le niveau d'éducation du dirigeant peut contribuer à l'amélioration de ses compétences, ses aptitudes et faciliter l'accès à la connaissance, aux sources d'incertitude et impulser la croissance de l'entreprise
- Pour qu'un administrateur soit efficace, il lui faut posséder des compétences qui complètent celles des autres membres du conseil
- Il est prouvé par différentes études qu'il existe un lien entre la formation, le niveau d'éducation, les expériences du dirigeant et la croissance de l'entreprise
- Le niveau d'éducation du dirigeant est associé à sa capacité à adapter et à stimuler l'innovation dans l'entreprise.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LE PROFIL DES MEMBRES DU CONSEIL

Caractéristiques d'un membre de conseil d'administration efficace

- Engagé et attentif
- Objectif et impartial
- Apporte un soutien et un défi constructif
- Agir avec intégrité (et conformément aux valeurs du secteur public)
- Un bon négociateur et facilitateur
- Possède des compétences qui complètent celles des autres
- Responsable
- Respectueux
- Établit des relations avec les autres membres et les principales parties prenantes
- Tient compte de l'orientation stratégique convenue

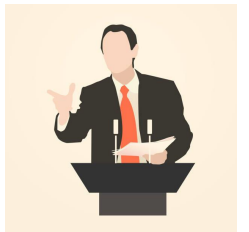
LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA PERSONNALITÉ DU PRÉSIDENT



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LA PERSONNALITÉ DU PRÉSIDENT

Les caractéristiques liées à la personnalité et à la nomination du PCA,

- Un dirigeant plus âgé est moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle.
- Sa capacité cognitive semble diminuer avec l'âge, y compris leur capacité de raisonnement, d'analyse et de mémorisation,
- la flexibilité du dirigeant décroît, la rigidité et la résistance aux changements augmentent quand il prend de l'âge
- lorsque l'âge du PCA dépasse celui de la retraite, il peut devenir inactif dans l'accomplissement de ses missions et militer en faveur d'un certain statu quo organisationnel



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Comprendre la culture du conseil d'administration

La culture du conseil d'administration a une incidence sur son efficacité.

- Les réunions sont-elles trop formelles ou trop informelles ? Il s'agit d'un élément de la culture du conseil qui pourrait déterminer l'efficacité de ces réunions.
- Au cours d'une réunion, le président joue un rôle clé dans l'établissement de la culture du conseil.
- S'il permet aux grands personnages dans la salle de dominer, cela faussera les débats qui se déroulent au sein du conseil.
- En faisant appel à des membres du conseil d'administration plus calmes et en équilibrant la discussion, le président du conseil peut changer la culture et bénéficier de points de vue supplémentaires et utiles.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Savoir structurer les réunions du conseil d'administration

- Les réunions du conseil devraient avoir un ordre du jour clair pour permettre aux administrateurs de se préparer minutieusement à la réunion.
- Exemples :
 - l'approbation des procès-verbaux,
 - l'approbation des rapports des dirigeants et des comités,
 - les ordres spéciaux,
 - les travaux inachevés des réunions précédentes,
 - les nouvelles affaires
 - et les annonces.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Fréquence des réunions

- Le conseil d'administration doit, dans l'ensemble, se réunir tous les mois à des dates prédéterminées et tenir des réunions extraordinaires, normalement à la demande du président.
- Cette fréquence permet au conseil d'administration de s'acquitter de ses tâches et de maintenir une connaissance pratique des risques, des problèmes et des activités de l'entreprise.
- L'effet des réunions du conseil sera dilué si elles sont trop nombreuses ; toutefois, en période de changement rapide, une augmentation du nombre de réunions peut s'avérer nécessaire.

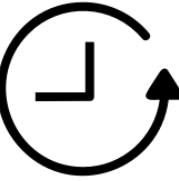


Exemples de points à examiner lors des réunions du CA

Points standards à examiner lors de chaque réunion	Points de l'ordre du jour à examiner trimestriellement	Points de l'ordre du jour à examiner chaque année
• Registre/Conflits d'intérêts • Approbation du procès-verbal précédent • Performances financières et non financières • Gestion des risques • Rapports des sous-comités	• Formation et développement des membres • Performances par rapport aux plans d'affaires et d'entreprise • Appétence et stratégie en matière de risques • Cas de fraude et d'inquiétude	• Intronisation d'un nouveau membre du conseil d'administration • Nommer des comités permanents • Approuver les projets d'états financiers et les états financiers définitifs • Examen du cadre de fonctionnement du conseil d'administration • Examen des politiques devant être renouvelées • Examen et révision de l'accord de partenariat • Évaluation des performances du conseil d'administration MENSUELLEMENT • Planification de l'orientation stratégique • Examiner les lacunes concernant la composition du conseil d'administration • Approuver le budget de l'année prochaine • Renouvellement de mandats

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Durée des réunions



- Il est important d'allouer suffisamment de temps à chaque réunion pour permettre une discussion ciblée des points de l'ordre du jour.
- La durée de la réunion doit être fixée à l'avance et respectée.
- Cela signifie que la réunion doit commencer à l'heure et se terminer à l'heure.
- Normalement, une réunion du CA devrait durer environ deux heures, mais certainement pas plus de trois.
- L'attribution de temps aux points de l'ordre du jour en fonction de leur importance peut aider à atteindre cet objectif.
- Des réunions plus longues peuvent être symptomatiques d'une discussion inefficace, c'est-à-dire d'une dérive, d'une mauvaise gestion du temps par le président ou d'un ordre du jour trop long et irréaliste.

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Durée des réunions *(suite et fin)*

- L'heure à laquelle la réunion est programmée est également importante.
- La programmation de réunions régulières à des heures peu commodes peut avoir un impact négatif sur le moral du CA ou sur son taux de participation.
- Les urgences sont une réalité pour la plupart des entreprises et peuvent nécessiter des réunions à des heures différentes.
- Les réunions de routine doivent être programmées à un moment raisonnablement pratique pour tous les participants.



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LE SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT LE SECRETAIRE GENERAL DU CONSEIL

Nécessité de nommer un secrétaire général

- Le secrétaire général soit une personne ayant une expérience et une formation juridiques ou professionnelles similaires.
- Les fonctions du secrétaire général comprennent l'organisation, l'enregistrement et le suivi des actions, des décisions et des réunions du conseil d'administration et des actionnaires.
- Le secrétaire d'entreprise doit maintenir des canaux ouverts et continus avec tous les membres du conseil d'administration et doit fournir en temps utile toute information demandée par le membre du conseil d'administration

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ABSENCE DE DYSFONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Conseil d'administration non dysfonctionnel

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ABSENCE DE DYSFONCTIONNEMENT DU CONSEIL

- conflit au sein du CA ou avec la direction
- désengagement d'un ou de plusieurs administrateurs
- absence d'une vision commune partagée et d'objectifs clairs
- rôles et responsabilités imprécis
- inaccessibilité à une information de qualité en temps opportun
- débats qui s'enlisent sans réelle prise de décision
- incivilité et irrespect dans les échanges
- multiplication ou prolongation des rencontres
- préséance d'intérêts personnels

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ÉVALUATION DU CONSEIL ET DE SES MEMBRES



LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ÉVALUATION DU CONSEIL ET DE SES MEMBRES

Pourquoi ?

- Améliorer l'efficacité du conseil d'administration
- Identifier et atténuer les risques (processus et pratiques décisionnelles)
- Favoriser l'apprentissage continu (se concentrer sur le développement personnel)
- Renforcer la confiance des parties prenantes

À quelle fréquence les évaluations des membres du conseil devraient-elles être effectuées ?

Qui est responsable du processus d'évaluation du conseil d'administration ?

LES DÉTERMINANTS CONCERNANT L'ÉVALUATION DU CONSEIL ET DE SES MEMBRES

Comment mesurer l'efficacité d'un conseil de gouvernance ?

Principaux outils et méthodes

- Auto-évaluation du conseil
- Évaluations externes du conseil d'administration
- Indicateurs clés de performance (ICP)
- Observations du conseil d'administration
- L'évaluation par les pairs

Domaines d'efficacité du conseil d'administration à évaluer

1. Structure et composition du conseil d'administration
2. Gouvernance du conseil d'administration
3. Formation et perfectionnement du conseil d'administration

CARACTÉRISTIQUES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFICACE

CARACTÉRISTIQUES D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EFFICACE

Les conseils les plus efficaces se caractérisent par :

- La proactivité ;
- Le travail en partenariat avec les parties prenantes concernées ;
- Le travail actif avec les dirigeants à qui ils exigent des comptes ;
- Une force motrice dans la réalisation de la mission, de la vision, des valeurs et des objectifs de l'entreprise, notamment en intégrant les valeurs et les comportements de l'entreprise et en créant une culture appropriée ;
- L'intérêt accordé aux risques et aux changements dans l'environnement opérationnel de l'entreprise ;
- Leur attachement aux questions stratégiques et à l'impact de l'entreprise sur la société au sens large.

NOUVEAU DETERMINANT DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL : LA DESIGNATION D'UN BOARD OBSERVER



NOUVEAU DETERMINANT DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL : LA DESIGNATION D'UN BOARD OBSERVER

- Le Board Observer n'est pas administrateur et n'a pas de droit de vote. Il n'est pas non plus membre d'un comité spécialisé.
- Le droit au tiers observateur est le plus souvent institué dans un acte extra-statutaire : un pacte d'actionnaires à la suite de l'entrée de l'investisseur dans le capital.

FIN

Merci pour votre aimable attention