



FORMATION SYNERGIES ENTRE ORGANE DÉLIBÉRANT ET ORGANE EXÉCUTIF

Juin 2024

© 2024 Deloitte Gabon - Document Confidentiel

A l'attention des
Membres de l'Institut Gabonais des
Administrateurs (IGA)



Ce document contient des informations appartenant à Deloitte. Les copies, la distribution ou la communication de ce document en tout ou partie à des tiers non autorisés constitue une violation des droits de propriété de Deloitte et des règles de confidentialité établies par la firme. Ce document ne peut en aucun cas être modifié ou distribué sans l'approbation du service l'ayant rédigé. Veuillez contacter le propriétaire du document avant toute réutilisation ou diffusion.

En raison de son caractère nécessairement général au regard de l'objet d'une présentation juridique technique, Deloitte n'assume aucune responsabilité quant aux décisions qui pourraient être prises sur la base de cette formation, le Client restant seul responsable, entre autres choses, de toute décision de gestion qui lui incombe, et d'assumer notamment la responsabilité des conclusions résultant des prestations de Deloitte, ainsi que leur mise en œuvre éventuelle, le présent support ne constituant en aucun cas une consultation dont se prévaloir ultérieurement.

Les animateurs



Yves Parfait Nguema

Associé, Audit & Conseil
Expert-comptable agréé
CEMAC



Roméo Nguema

Directeur, Audit & Financial Advisory
Expert-comptable mémorialiste



Règles de jeu



Cette session est un **échange interactif** entre animateurs et participants



Vous pouvez poser vos questions **au fil de l'eau**.
Il n'y a pas de mauvaises questions



N'hésitez pas à partager **vos expériences** et/ou
donner **votre avis** par rapport à un point donné



Cette session est **la vôtre**. Il vous est ainsi donné
l'opportunité **d'apprendre et d'échanger**



Pour tirer un maximum de bénéfices de cette formation,
nous vous conseillons de **passer en mode offline** sur les
différentes plateformes, fermer votre Outlook, laisser
votre téléphone se reposer ;-)



Fondamentaux en matière de gouvernance

Fondamentaux en matière de gouvernance

Définition de la gouvernance

Définition



- **Terme générique utilisé dès lors qu'il s'agit de conduire, diriger ou organiser un projet, une organisation, un dispositif**
- Remis au goût du jour dans les années 90, avec l'introduction de l'expression anglo-saxonne "Corporate Governance" et développé pour contrer l'éloignement et la dispersion des actionnaires dans les sociétés cotées résultant en une trop grande concentration des pouvoirs par les dirigeants, la faiblesse des conseils d'administration étant alors montrée du doigt.
- **Son objectif est d'introduire un meilleur équilibre, une prise de décision concertée et transparente et une exécution mieux contrôlée**

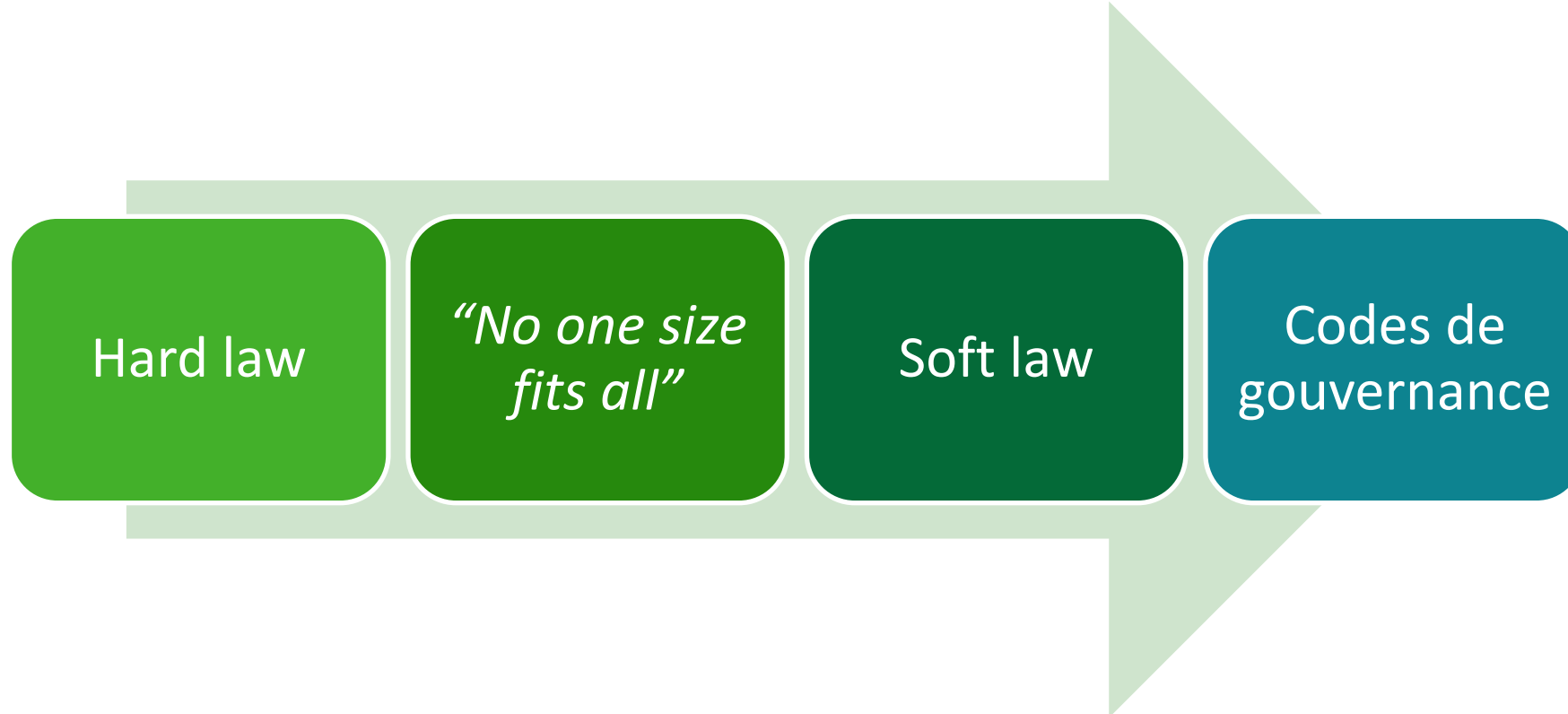


- Au Gabon, le « gouvernement d'entreprise » :
 - Est évoqué dans l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE ainsi que certaines lois sectorielles (notamment les règlements CEMAC 04/08 et COBAC R-2016/04 pour l'activité bancaire)
 - Se concentre essentiellement sur le conseil d'administration, une vision large incluant néanmoins les droits et les obligations des différents intervenants que sont les actionnaires, les dirigeants et plus récemment les parties prenantes.
 - Suggère des **bonnes pratiques** concernant les modalités de prise de décision.

Fondamentaux en matière de gouvernance

Les codes de gouvernance

Les lois et les règlements (la « *hard law* »), forcément prescriptifs et rigides, ne peuvent pas tout régler (« *no one size fits all* »). Pour y remédier, la construction qui a été imaginée, par les anglo-saxons et en premier lieu Sir Adrian Cadbury (homme d'affaires britannique qui a présidé le Comité sur la Gouvernance d'Entreprise mis en place par la bourse de Londres pour réfléchir sur la gouvernance d'entreprise) en 1992, a été de faire appel à des codes de place dont l'évolution est nécessairement plus souple (la « *soft law* »).



Fondamentaux en matière de gouvernance

Le principe du « comply or explain »

Appliquer / Se conformer ou Expliquer

Enjeux

- Favoriser le développement des meilleures pratiques sur une base non contraignante.
- Permettre à chaque entreprise de faire valoir ses spécificités (taille, structure de l'actionnariat, culture d'entreprise, histoire, secteur d'activité,)

Caractéristiques

- Flexibilité: possibilité de faire évoluer les standards que l'entreprise s'applique selon le niveau d'attentes des investisseurs et les impératifs de gestion.
- Transparence: obligation de déclaration de conformité et non-conformité.
- Dialogue: échanges entre la société et ses actionnaires ainsi que les investisseurs.

L'article 831-2 de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE, prévoit que **le fait de se référer à un code de gouvernance est une faculté et non une obligation** pour les sociétés faisant appel public à l'épargne.

- Si une société choisit de ne pas se référer à un code de gouvernance, **elle a l'obligation de s'en expliquer.**
- Si une société choisit de se référer à un code de gouvernance, **elle a l'obligation d'expliquer pourquoi elle n'applique pas certaines recommandations** (c'est l'application du principe anglo-saxon « *comply or explain* », (appliquer ou expliquer).



Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Rappel juridique et réglementaire pratique sur la composition, l'organisation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration

❖ *Rappel de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration*

Au regard de l'Acte Uniforme OHADA

- Les membres du conseil d'administration sont désignés par les statuts ou l'assemblée générale constitutive. En cours de vie sociale, les administrateurs sont désignés par l'assemblée générale ordinaire (art 419 AUSCGIE).
- Les modalités de l'élection des administrateurs sont librement fixées par les statuts (art 424 AUSCGIE).
- Le Conseil d'Administration est un organe collégial composé des trois (3) membres au moins et de douze (12) membres au plus (art 416 AUSCGIE). Ce plafond peut-être exceptionnellement dépassé en cas de fusion sans pouvoir être supérieur à vingt-quatre (24) (art 418 AUSCGIE).
- Les Administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales, actionnaires ou non.

Au regard de l'Acte Uniforme OHADA

- Le conseil d'administration peut être géré selon deux modes de gestions : soit un conseil d'administration avec Président-Directeur Général, assisté d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Adjoints, soit un conseil d'administration avec Président du conseil d'administration et un Directeur Général et le cas échéant d'un Directeur Général Adjoint.
- Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que nécessaire (art 453 AUSCGIE).
- La durée du mandat des Administrateurs est de 2 années à la constitution et ne peut excéder 6 années en cas de nomination en cours de vie sociale (art 420 AUSCGIE).

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Bonnes pratiques : Administrateur indépendant, viser le plus grand nombre possible

Un membre indépendant du Conseil est un membre **libre d'intérêts** et qui contribue, **par sa compétence et sa liberté de jugement**, à la capacité du Conseil à exercer ses missions.

Selon le UK Corporate Governance Code, par « administrateur indépendant » il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif (c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe), mais aussi dépourvu d'intérêts particuliers (pas salarié, pas de relations d'affaires importantes, pas de rémunérations autre que jetons de présence, pas de participation au capital, pas représenter un actionnaire significatif, pas de liens familiaux, ...) avec ceux-ci. La qualification d'administrateur indépendant doit être revue chaque année par le conseil avant la publication du rapport annuel.

Benchmark des règles concernant le nombre d'administrateurs indépendants

Acte Uniforme OHADA

Aucun seuil fixé

Règlement n°04/0/CEMAC/UMAC/COBAC

Aucun seuil fixé

Code CIMA

Aucun seuil fixé

Code AFEP-MEDEF

Structure du capital

dispersé

*Minimum requis
50% d'indépendants*

contrôlé

*Minimum requis
33% d'indépendants*

UK Corporate Governance Code

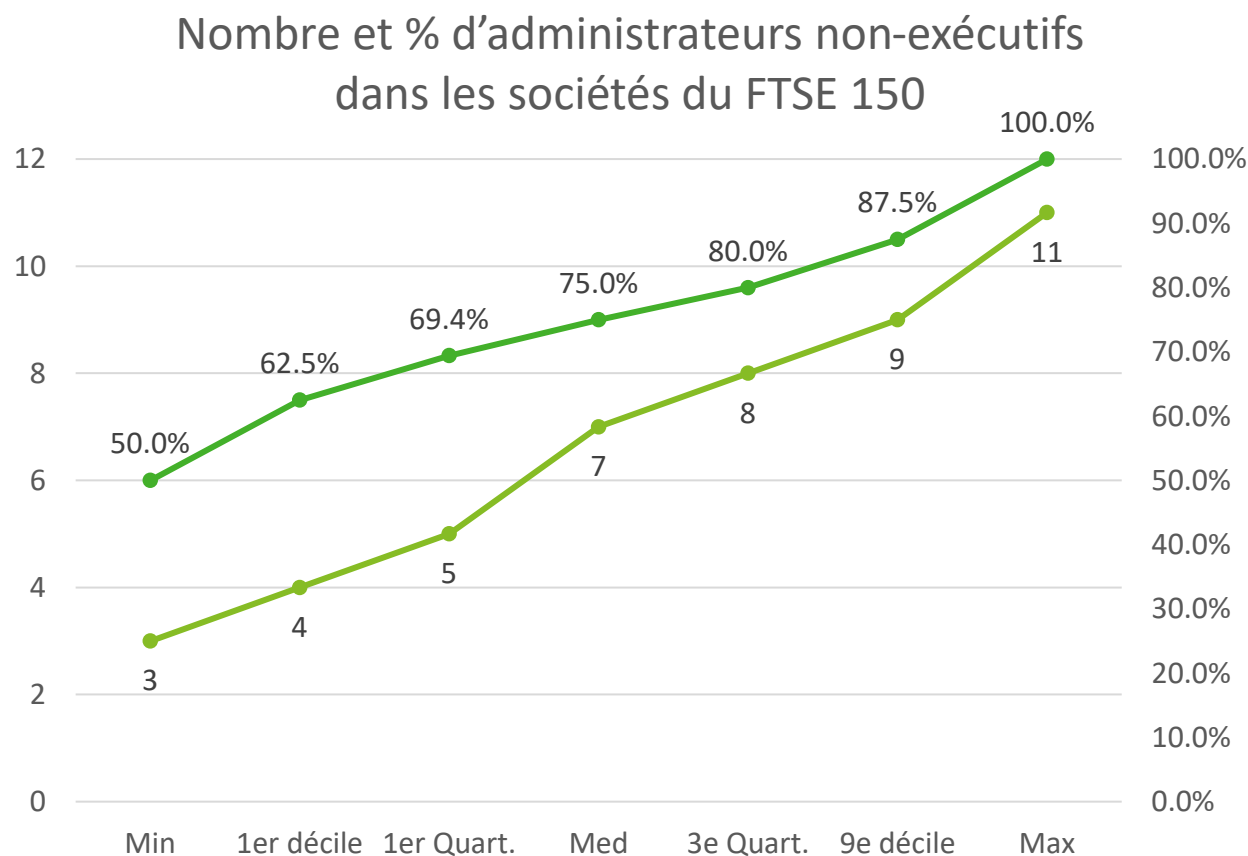
*Au moins 50%
d'administrateurs
indépendants*

German Corporate Governance Code

*Au moins 50%
d'administrateurs
indépendants*

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Administrateur indépendant, pratiques des sociétés cotées au UK



Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index (basé sur un échantillon des 150 plus grosses capitalisations boursières de la Bourse de Londres)

Les sociétés du FTSE 150 comptent en moyenne 7 administrateurs non-exécutifs. Le plus faible nombre d'administrateurs indépendants observé parmi ces sociétés est de 3 (Ashmore Group, Bellway, Diploma, Games Workshop Group, Softcat), le plus grand nombre étant de 11 (AstraZeneca, Coca-Cola HBC, Flutter Entertainment, InterContinental Hotels Group, Rolls-Royce Holdings, WPP).

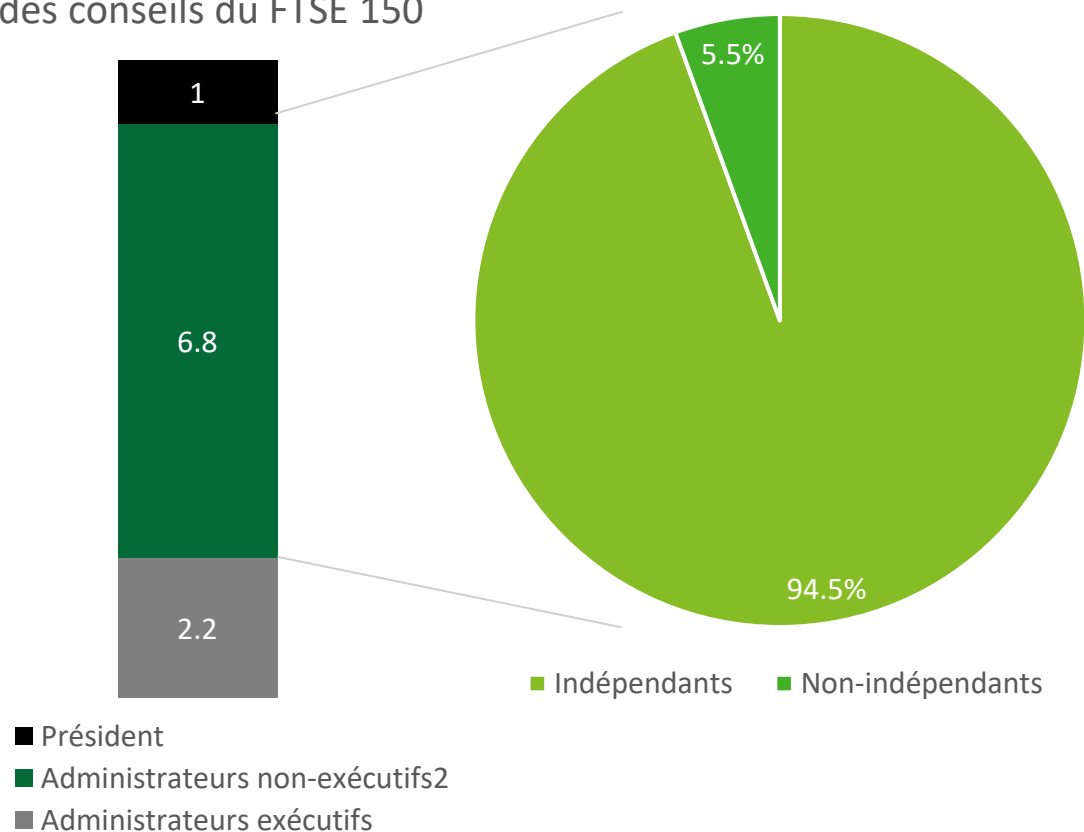
Les administrateurs non-exécutifs constituent en moyenne les 3/4 du nombre d'administrateurs (hors Président) des conseils d'administration des sociétés du FTSE 150(*).

Le plus faible taux d'administrateurs non-exécutifs observé parmi ces sociétés est de 50% (Shaftesbury), le taux le plus élevé étant de 100% (Antofagasta).

(*) FTSE 150 : Indice boursier des 150 entreprises constituant les plus capitalisations à la bourse de Londres

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration Administrateur indépendant, pratiques des sociétés cotées au UK

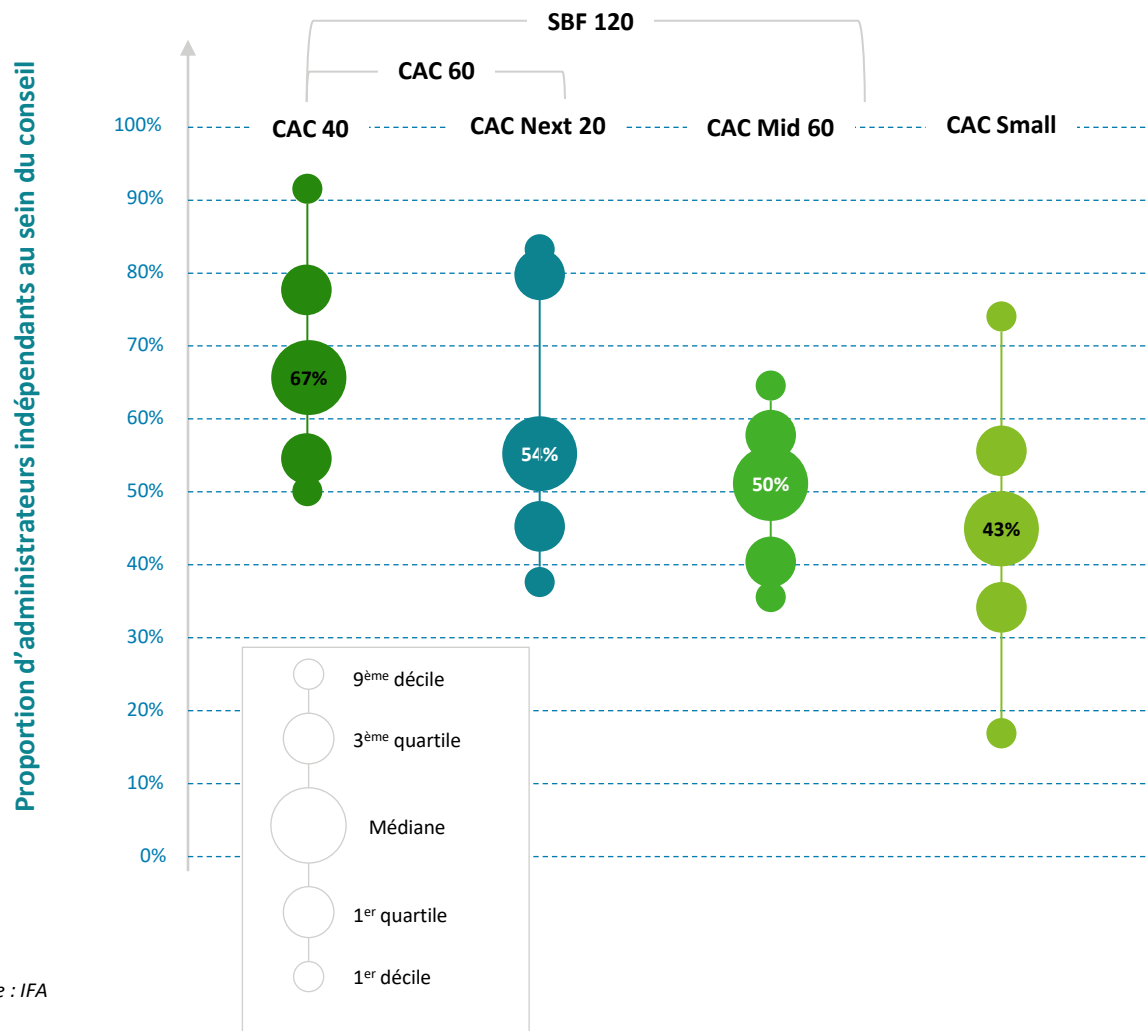
Composition moyenne
des conseils du FTSE 150



Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Administrateur indépendant, pratiques des sociétés cotées en France



Les administrateurs indépendants représentent plus de la moitié des administrateurs des sociétés du SBF 120

- CAC 40 : Indice boursier regroupant les 40 sociétés représentant les plus grosses capitalisations sur la bourse de Paris (Euronext Paris)
- CAC Next 20 : Regroupe les 20 valeurs dont l'importance suit les 40 valeurs composant le CAC 40
- CAC 40 + CAC Next 20 = CAC 60
- CAC Mid 60 : Indice boursier regroupant 60 entreprises d'importance nationale ou européenne ; il suit immédiatement le CAC 40 et le CAC Next 20
- CAC 60 + CAC Mid 60 = SBF 120

Source : IFA

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Bonnes pratiques : Senior Independent Director (SID), un acteur important prévu par les codes anglo-saxons

- Choisi **parmi les administrateurs non-exécutifs indépendants**
- Se réunit avec les autres administrateurs non-exécutifs au moins une fois dans l'année, sans la présence du Président, pour évaluer la performance du Président, et aussi souvent que nécessaire.
- Une **multitude de rôles**, ne devant pas faire doublon avec celui de Président, mais le complétant ou constituant un contre-pouvoir

- Une caisse de résonance / un relai pour le Président au sein du Conseil
- Évalue la performance du Président
- Appuie et supplée le Président
- Agit comme un contrepoids
- Intervient pour la nomination et la succession du Président

- Intermédiaire / point de contact alternatif pour les actionnaires

Président

**Actionnaires
Parties
prenantes**

SID

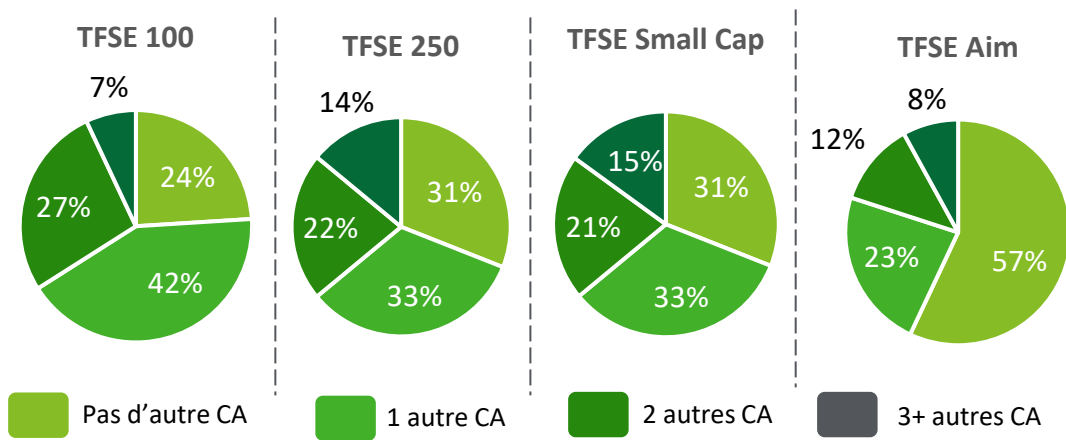
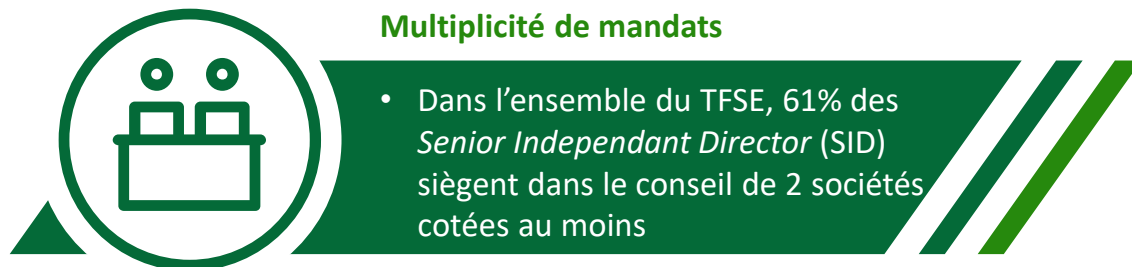
DG

**Administrateurs
non exécutifs**

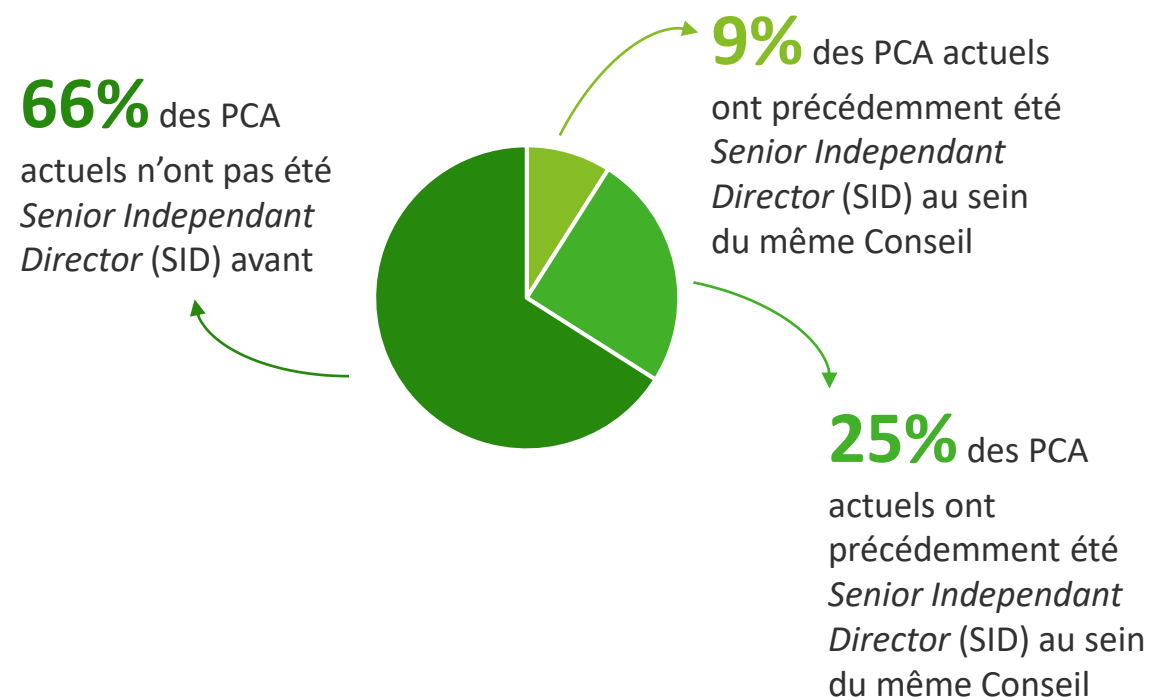
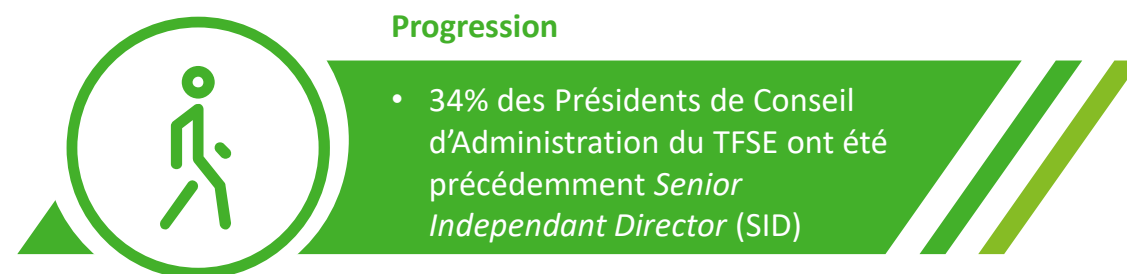
- Monitore la relation Président-DG

- Canal de communication alternatif
- Médiateur

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration Senior Independant Director (SID), pratique des sociétés cotées au UK



- FTSE 100 : Indice boursier des 150 entreprises constituant les plus capitalisations à la bourse de Londres
- FTSE 250 : Indice boursier complétant l'indice principal FTSE 100 ; il est composé des 250 entreprises britanniques dont la capitalisation se situe entre la 101^e et la 350^e place.
- FTSE Small Cap : Indice de sociétés à petite capitalisation boursière comprenant les 351^e à 619^e plus grandes sociétés cotées sur le marché principal de la Bourse de Londres.
- FTSE AIM : Indice boursier composé de toutes les sociétés cotées sur le marché alternatif de l'investissement qui répondent aux exigences de liquidité et de flottant.



Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Bonnes pratiques : Administrateur référent ou vice-président en France, une tendance d'inspiration anglo-saxonne

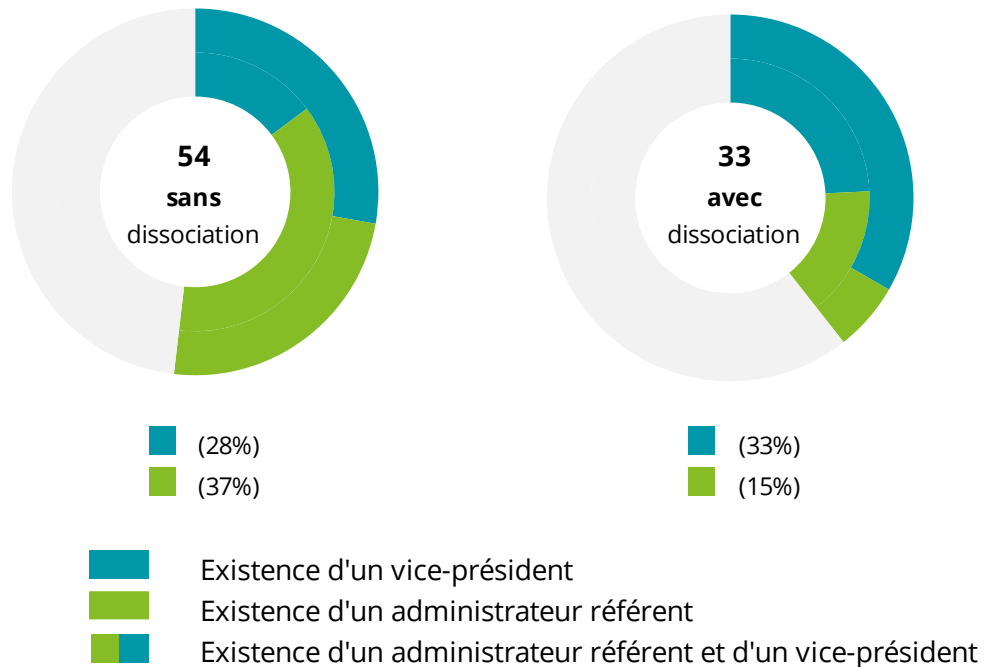
- **L'administrateur référent** a pour mission principale d'apporter au conseil une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la société. Cet administrateur porte parfois le titre de vice-président. Il correspond au modèle anglo-saxon du « *Senior Independent Director* ».
- L'administrateur référent peut se voir confier une mission particulière de vigilance dans le domaine des conflits d'intérêts. En effet, choisi parmi les administrateurs indépendants, il dispose d'une neutralité et d'une indépendance accrues au sein du conseil, dans la mesure où il peut notamment réunir les membres du conseil hors la présence du directeur général et ou du président.
- **Son existence et ses pouvoirs n'ont rien de légal ou de statutaire**, mais procèdent du conseil qui doit prévoir formellement dans son règlement intérieur ses missions, pouvoirs et prérogatives (article 6.5. du Code Afep-Medef).
- **L'Autorité des Marchés Financiers** considère que l'intervention d'un administrateur référent est de nature à prévenir les conflits d'intérêts et **recommande la création de ce dispositif**.
- Cette recommandation est d'autant plus importante dans les sociétés **sans dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général** (société avec un PDG).

Source : IFA

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Administrateur référent ou vice-président, pratique de marché en France

**Existence d'un administrateur référent ou d'un vice-président
au sein des sociétés de droit français à conseil d'administration**
(SBF 120)



Plus de la moitié des sociétés sans dissociation des fonctions de président et de directeur général ont nommé un administrateur référent ou un vice-président

Source : IFA (échantillon de 87 sociétés (SA à conseil d'administration) de droit français

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Bonnes pratiques : Féminisation du Conseil d'Administration, une exigence dans certaines législations

Europe

Directive « Women on Boards »

- Adoptée le 7 juin 2022, cette nouvelle directive européenne impose aux entreprises cotées en Bourse d'avoir 33% de femmes au conseil d'administration ou 40% parmi les membres non-exécutifs du conseil avant mi-2026.

France

Lois Copé-Zimmermann & Pacte

- La Copé-Zimmermann : obligation de respecter un quota minimum de membres de chaque sexe (40%) afin d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises.
- Loi Pacte : obligation pour le conseil d'administration ou de surveillance de déterminer « un processus de sélection qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats » pour assurer des fonctions en tant que directeur général délégué ou de membre du directoire.

UK

Au Royaume-Uni, un ratio volontaire et souple d'au moins 25 % de représentation féminine dans les conseils d'administration du FTSE 100 a été recommandé par le rapport Davies de 2011, puis modifié à 33 % en 2015. Il a également été conseillé au FTSE250 d'atteindre ce taux à partir de 2020.

Objectifs

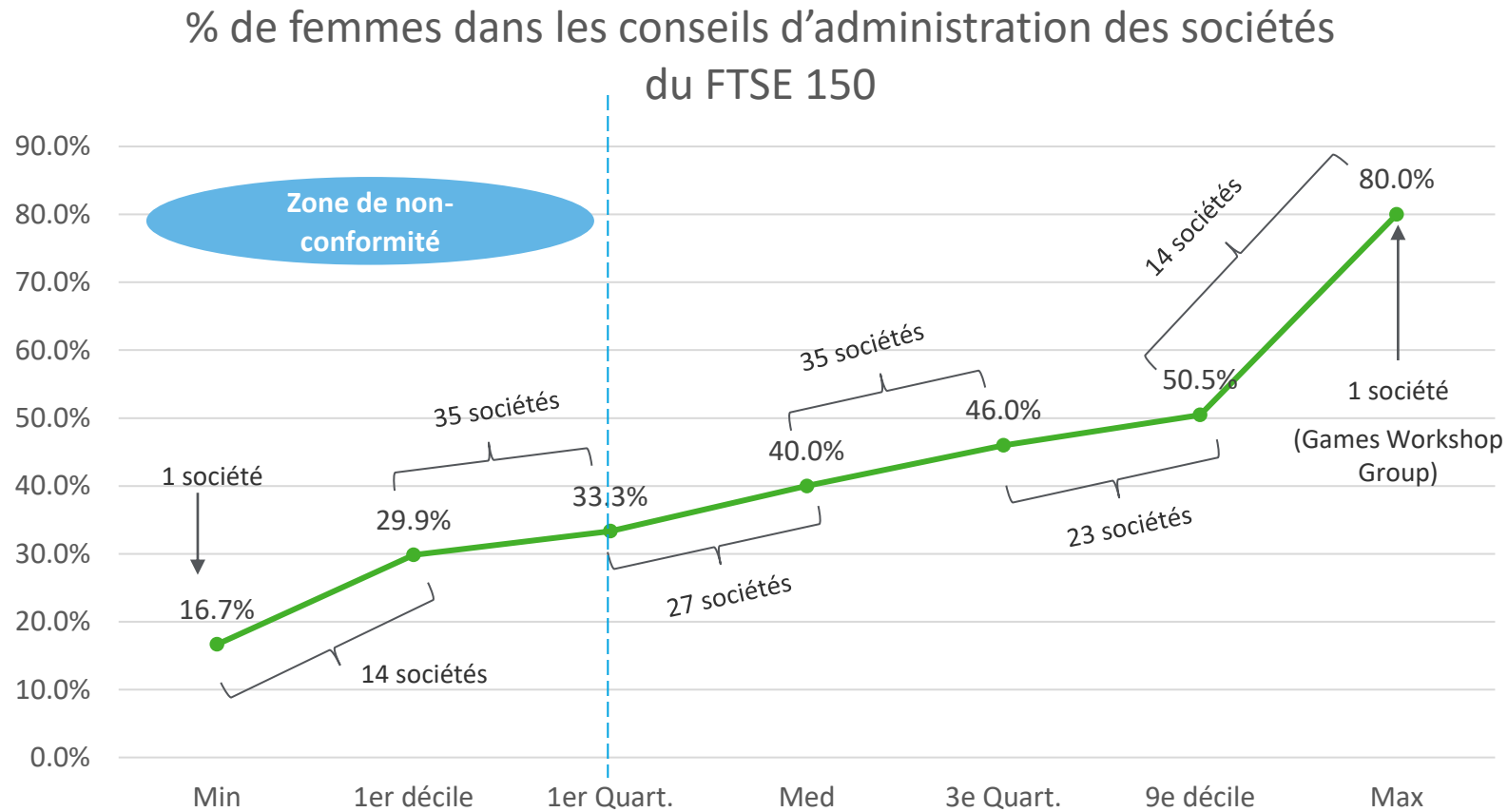
- Apporter plus de diversité/mixité dans les Conseils d'Administration car celle-ci peut avoir un effet positif sur la qualité de prise de décision en réduisant le risque de « pensée de groupe ».
- Cette diversité peut également porter sur les genres au sens large, les origines sociales et ethniques, ...

Sanctions possibles

- La **nullité** des nominations non conformes à l'objectif de parité
- La nullité des **délibérations** auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé (loi Pacte)

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Féminisation du Conseil d'Administration, pratique des sociétés cotées au UK

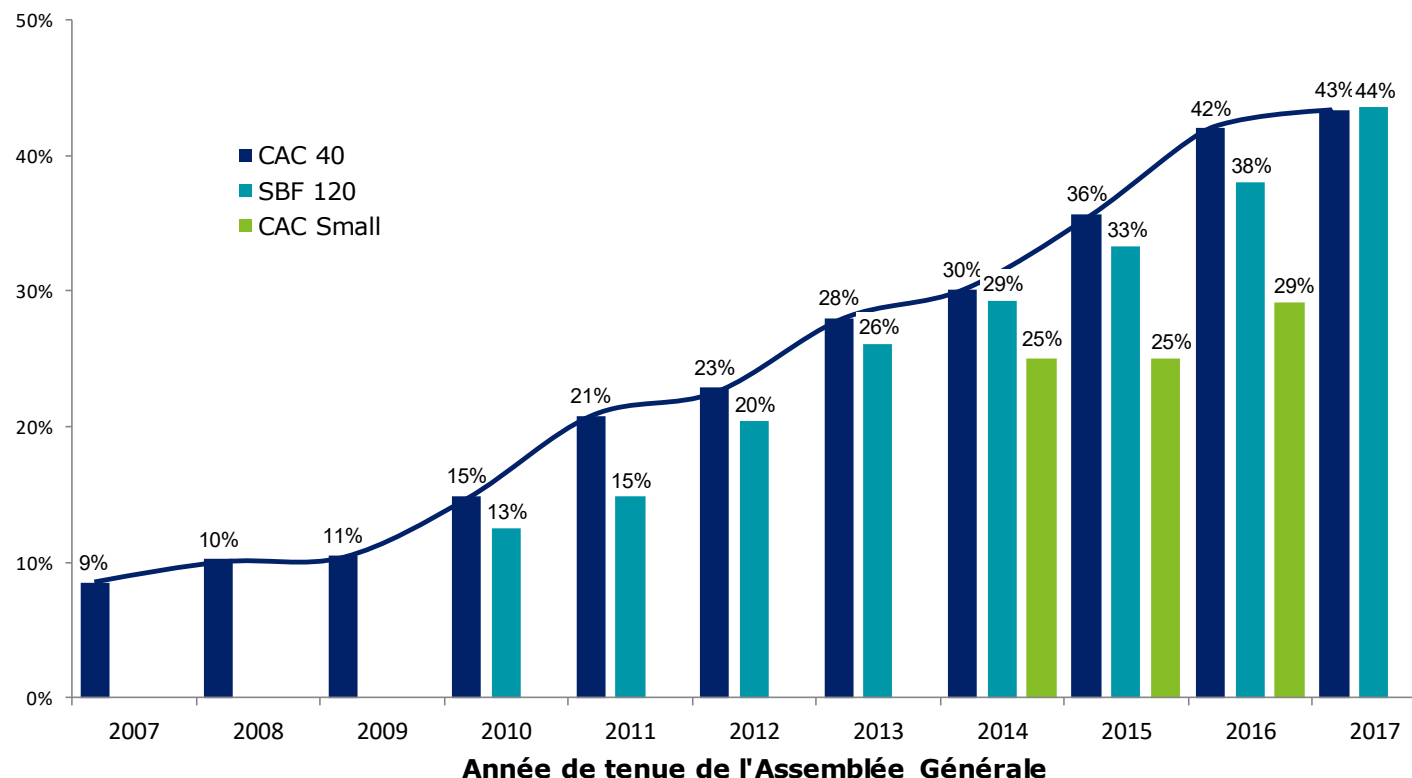


Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Féminisation du Conseil d'Administration, pratique des entreprises en France

Présence de femmes au sein des conseils
(Sociétés de droit français)



Sources:

CAC 40 : 2007, 2008, 2009, 2010 = Capitalcom, 2012, 2013, 2014 = Ethics & Boards, 2011, 2015, 2016, 2017 = Base interne Deloitte

SBF 120 : 2010 = Action de Femmes - 01.12, 2011 = Base interne Deloitte (01.07), 2012 = Rapport AFEP MEDEF, 2011, 2012, 2013, 2014 = Ethics & Boards 2015, 2016, 2017 = Base interne Deloitte

CAC Small : 2014 = Base interne Deloitte (151 sociétés documents de référence 2014), 2015, 2016 = Base interne Deloitte

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Taille et composition des conseils, nombre de réunions : benchmark entre les règles OHADA et la pratique des entreprises du FTSE 150 (UK)



 **9,9**

Taille

Règle OHADA

3 membres au minimum et 12 au maximum.

Pratique des sociétés du FTSE150

En moyenne 9,9 membres, dont 6,8 administrateurs non-exécutifs et 2,2 administrateurs non exécutifs.

 **36%**

Féminisation

Règle OHADA

Aucune règle précise.

Pratique des sociétés du FTSE150

En moyenne 3,6 femme, soit 36% des membres du conseil.

 **90%**

Administrateurs exécutifs

Règle OHADA

Aucune règle précise.

Pratique des sociétés du FTSE150

Le DG (95%) et le DF (89%) siègent au conseil et constituent en général les administrateurs exécutifs (dont le nombre moyen est de 2,2).

 **11,6**

Nombre de réunions

Règle OHADA

Aussi souvent que nécessaire

Pratique des sociétés du FTSE150

En moyenne 11,6 réunions en 2020, soit +50 % par rapport à 2019 (7,7 réunions), en raison du contexte de crise résultant de la Covid-19.

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Taille et composition des conseils, nombre de réunions : benchmark entre les règles OHADA et la pratique des entreprises du FTSE 150 (UK)

Durées moyennes des mandats des administrateurs des sociétés du FTSE 150

Postes	Moyenne	<1 année	1–3 années	4–6 années	7–9 années	>9 années
Présidents	4,1	15%	34%	27%	18%	5%
Administrateurs non-exécutifs	4,0	1%	28%	67%	3%	2%
Administrateurs - Directeurs Généraux	5,8	8%	28%	29%	16%	18%
Administrateurs - Directeur Financiers	4,2	25%	31%	20%	14%	11%

Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

Valeurs observées	Président	ANE	ADG(*)	ADF(*)
Minimum	0,1	0,2	-	-
1er décile	0,5	2,3	1,1	0,3
1er Quartile	1,5	2,9	1,9	1,1
Médiane	3,1	3,9	3,8	2,5
3e Quartile	6,0	4,9	7,5	6,0
9e décile	8,0	5,5	13,5	9,1
Maximum	36,5	15,1	26,9	23,2

Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

(*) ANE : Administrateur non-exécutif ; ADG : Administrateur - Directeur Général ; ADF :

Règle OHADA

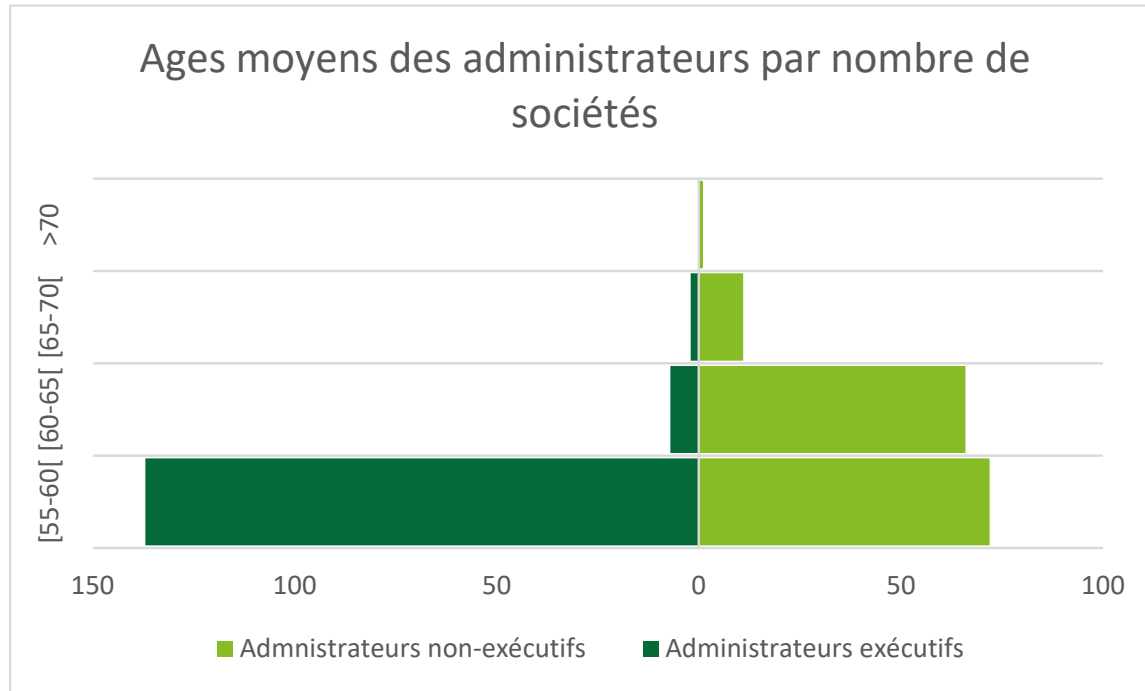
- 6 ans maximum, renouvelable.

Pratique des sociétés du FTSE150

- Les administrateurs des sociétés du FTSE 150 siègent **en moyenne 4 ans** au Conseil, sauf pour les Administrateurs – Directeurs Généraux (ADG) qui siègent près de 2 ans de plus.
- A l'exception d'une portion limitée, en général les administrateurs non-exécutifs et les Présidents **ne dépassent pas la limite de mandat recommandée de 9 ans**. Quelques cas extrêmes ont été toutefois relevés : le poste de Président du Conseil de la société Renishaw est occupé par David McMurtry (co-fondateur de la société avec John Deer en 1973) depuis 1983 (soit une longévité de 36,5 ans à la date de publication du rapport) ; il cumule depuis un peu plus de 15 ans avec le poste de Directeur Général au sein de la même société.

Composition, qualification et indépendance du Conseil d'Administration

Taille et composition des conseils, nombre de réunions : benchmark entre les règles OHADA et la pratique des entreprises du FTSE 150 (UK)



L'âge moyen des administrateurs non-exécutifs est de 60 ans, celui des administrateurs exécutifs est de 53,8 ans.

Peu d'administrateurs âgés de plus de 65 ans.



Les Comités Spécialisés du Conseil d'Administration

Rappel juridique et réglementaire sur les règles de mise en place des comités spécialisés du Conseil d'Administration - Modalités de mise en place, fonctionnement, missions et obligations

Au regard de l'Acte Uniforme OHADA

- Le conseil d'administration peut décider de la création de comités composés d'administrateurs chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis à leur examen (art 437 al.2 AUSGIE).
- Il fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.
- Lors de la création d'un comité, le conseil d'administration peut décider que le comité peut recueillir l'avis d'experts non-administrateurs (art 437 al.3 AUSGIE).
- Le conseil d'administration des sociétés faisant appel à l'épargne public (articles 828 à 853 AUSGIE) est obligatoirement doté d'un comité d'audit (art 829-1 AUSGIE).
- Le comité d'audit est exclusivement composé d'administrateurs non-salariés de la société ou n'exerçant aucun mandat de PDG, DG ou DG adjoint au sein de la société. Le conseil d'administration s'assure de la compétence des administrateurs qu'il nomme membres du comité d'audit.
- Le comité d'audit rend compte régulièrement au conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Au regard de l'Acte Uniforme OHADA

- Le comité d'audit a pour missions essentielles de (art 829-1 al3 AUSGIE) :
 - procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise ;
 - assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
 - assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
 - émettre un avis sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale.

Le principe de collégialité du conseil

- Quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du conseil, **ce dernier est et demeure une instance collégiale** qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires. L'organe délibérant peut déléguer certains de ses pouvoirs et compétences à des comités spécialisés. La délégation de pouvoirs ou l'externalisation de certaines activités de l'établissement n'exonère pas l'organe délibérant de ses obligations.
- La création de Comités Spécialisés, dans le respect de la collégialité du Conseil, a pour objectif de définir les domaines clés dans lesquels certains administrateurs vont s'investir plus particulièrement.
- **Leur vocation est de préparer et de faciliter le travail du Conseil** sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance. Leurs attributions sont clairement définies dans une charte ou dans le règlement du Conseil.
- **Benchmark des règles en matière de comités spécialisés du Conseil d'Administration**

Règlement 04/08/CEMAC/UMAC/COBAC

Comité de **rémunération**, Comité d'**audit**, Comité de **gouvernement d'entreprise**, Comité de **nomination** obligatoires pour tous les établissements.

Le règlement COBAC R-2016/04 relatif au contrôle interne prévoit la mise en place d'un Comité des Risques et d'un Comité de Crédit, sans indiquer s'il est obligatoire ou pas.

Circulaire N°01-2017/CB/C (UEMOA)

Comité d'**audit** et Comité de **risques** pour tous les établissements
+ Comité de **rémunération** pour les établissements d'importance systémique nationale
+ Comité de **nomination** pour les établissements d'importance systémique régionale

Code AFEP-MEDEF

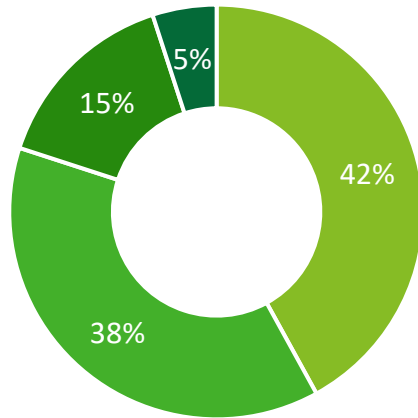
Le code AFEP-MEDEF (art. 15) recommande la création de comités spécialisés au sujet de la **rémunération** et des **nominations** des administrateurs et dirigeants mandataires sociaux.

UK Corporate Governance Code

Le UK Corporate Governance Code recommande au Conseil de mettre en place minima un comité de **nomination**, un comité d'**audit** et un comité de **rémunération**.

Les Comités Spécialisés du Conseil d'Administration

Les Comités Spécialisés, pratiques des sociétés cotées au UK



■ 3 comités ■ 4 comités ■ 5 comités ■ 6+ comités

Les Conseils d'Administration des sociétés du FTSE 150 comprennent en moyenne 3,8 comités spécialisés. 42 % des Conseils d'Administration de ces sociétés n'ont que les trois comités obligatoires (audit, rémunération et nomination), tandis que 58 % ont au moins un comité thématique supplémentaire.

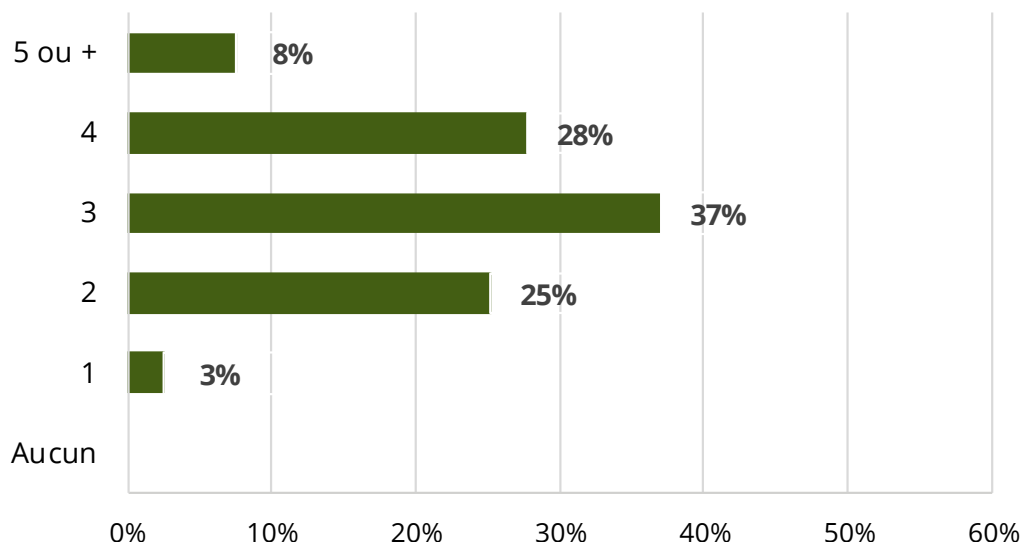
Thème	% d'existence	Nbre de réunions	Nbre de membres
Audit	100%	5,5	4,1
Rémunération	99%	5,5	4,3
Nomination	99%	4,3	nc
Risque (stand-alone)	17%	7,0	nc
Hygiène et Santé	12%	3,8	nc
RSE	11%	3,4	nc
Questions financières	8%	4,3	nc
Conformité	9%	3,4	nc
Durabilité / Environnement	7%	5,1	nc
Autres	6%	2,9	nc
ESG	4%	2,0	nc
People and Engagement	2%	2,7	nc
Science	1%	4,0	nc
Technologie	2%	7,3	nc

Outre les trois comités obligatoires (audit, rémunération et nomination), le comité le plus courant est celui des risques (17 %). Ce comité se réunit même bien plus régulièrement que les 3 comités obligatoires précités.

Source : 2021 UK Spencer Stuart Board Index

Nombre de comités spécialisés par société

(SBF 120)



Source : Analyses Deloitte (échantillon de 119 sociétés)

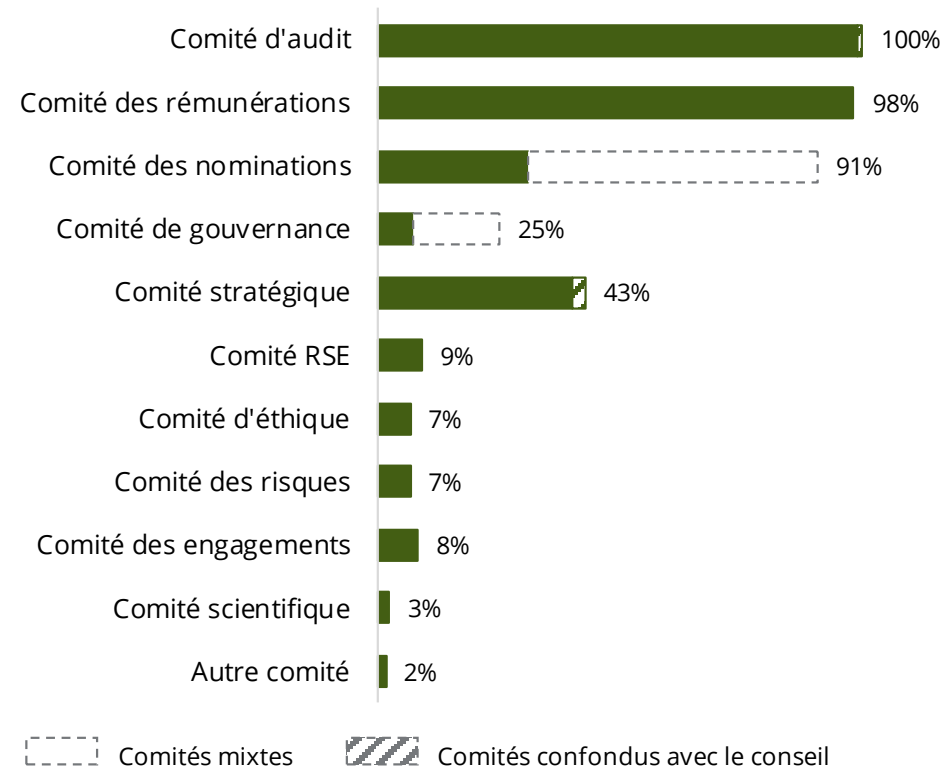
Le nombre moyen de comités spécialisés distincts du conseil est de **3,1**.

Principaux comités mixtes :

- confondu ou non avec le comité des rémunérations, le **comité des nominations** est présent dans **91%** des sociétés ;
- confondu ou non avec le comité des nominations, le **comité de gouvernance** est présent dans **25%** des sociétés.

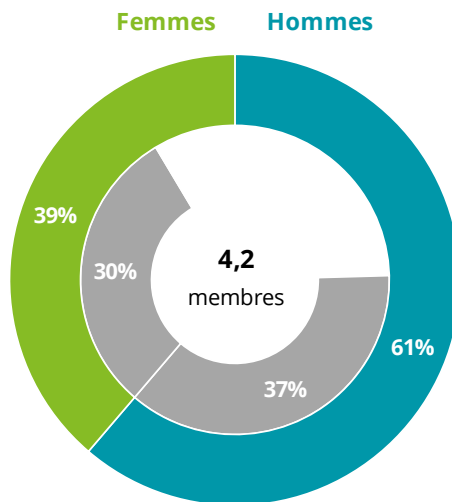
Types de comités spécialisés par société

(SBF 120)



Source : Analyses Deloitte (échantillon de 119 sociétés)

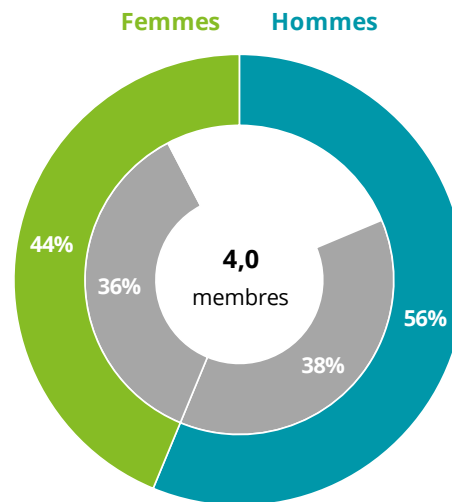
Tous comités confondus
(SBF 120)



Président indépendant : 80%
Présidence féminine : 31%
■ Administrateurs indépendants (67%)

Source : Analyses Deloitte (échantillon de 372 comités spécialisés)

Comités d'audit ou des comptes
(SBF 120)



Président indépendant : 92%
Présidence féminine : 33%
■ Administrateurs indépendants (74%)

Source : Analyses Deloitte (échantillon de 118 comités spécialisés)

Les comités spécialisés sont, en moyenne, composés de quatre administrateurs.

Les **administrateurs indépendants** représentent **67%** des effectifs des comités, soit un taux supérieur à celui de leur présence au sein des conseils (58%).

Les **femmes** représentent 39% des effectifs des comités, soit un taux très proche de celui de leur présence au sein des conseils.



Répartition des rôles entre organe délibérant et organe exécutif

**Actionnaire**

- Approuve les décisions statutaires relatives à l'organisation générale de la société, à son financement et à la rémunération des dirigeants
- Nomme et révoque les membres du conseil d'administration
- Approuve les comptes sur la base de la communication financière reçue
- Avec une majorité renforcée, approuve ce qui touche à l'objet social et aux statuts

Conseil d'administration

- Désigne le ou les directeurs généraux (dans les cas de séparation des pouvoirs)
- Définit la stratégie (SA à conseil d'administration) et contrôle son exécution par la direction générale
- Arrête les comptes, la communication financière, le rapport de gestion et de gouvernement d'entreprise pour les SA
- Prend les décisions spécifiquement prévues par la loi
- Convoque l'assemblée générale et en arrête l'ordre du jour

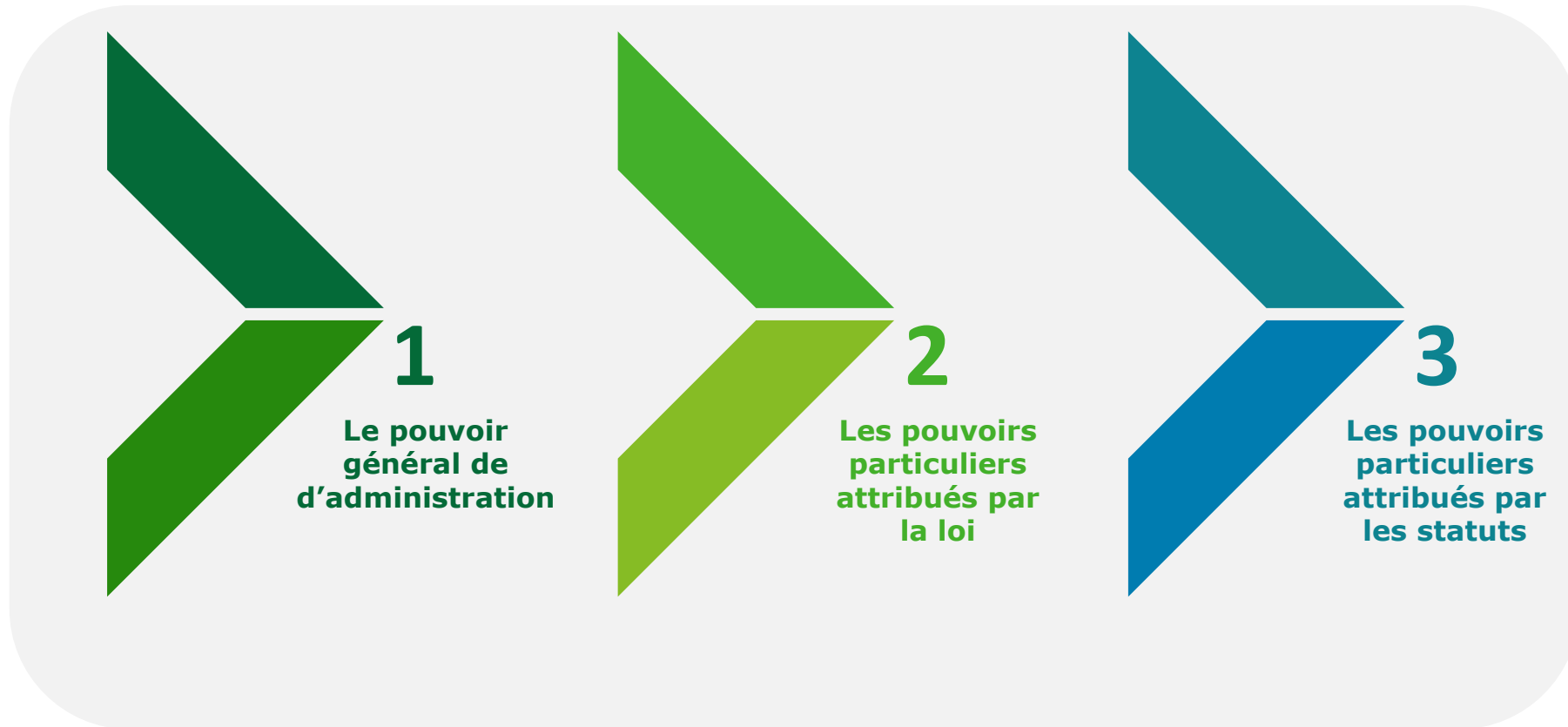
Direction générale

- Dirige l'entreprise:
 - Organise la réunion de moyens financiers, techniques et humains propres à assurer de la manière la plus performante l'exécution de la stratégie
 - Organise la veille stratégique et l'innovation propre à assurer la pérennité de l'entreprise
 - Prend les multiples décisions afférentes
- Prépare les comptes et plus largement la communication financière de l'entreprise

Tableau synthétique des attributions/missions du CA/PCA/DG

	Conseil d’administration	Président du conseil d’administration	Directeur Général
Missions	✓ Il détermine les orientations de l’activité de la société et s’assure de leur mise en œuvre (art 435 AUSCGIE) ✓ Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent (art 435 AUSCGIE). ✓ Il désigne les mandataires sociaux. ✓ Il arrête les états financiers et le rapport de gestion sur l’activité de la société (art 452 AUSCGIE).	• Il préside les réunions du conseil d’administration et les assemblées générales (art 480 AUSCGIE). ✓ Il veille à ce que le conseil d’administration assume le contrôle de la gestion de la société confiée au directeur générale (art 480 AUSCGIE). ✓ Il est responsable du fonctionnement du Conseil en assurant son effectivité dans tous les aspects de ses missions ✓ Il est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l’accomplissement de sa mission (art 435 et 480 AUSCGIE).	✓ Il assure la direction générale de la société et la représente à l’égard des tiers (art 487 AUSCGIE). ✓ Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour autant qu’il respecte l’objet social et les pouvoirs attribués aux assemblées générales et ceux réservés au conseil d’administration (art 487 AUSCGIE). • Il est responsable de la gestion courante de la société
Etendue des pouvoirs	✓ Il procède au contrôle et vérification qu’il juge opportun (art 435 AUSCGIE).	• Il opère les vérifications qu’il juge opportunes à toute époque de l’année (art 480 AUSCGIE).	✓ Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour autant qu’il respecte l’objet social et les pouvoirs attribués aux assemblées générales et ceux réservés au conseil d’administration (art 487 AUSCGIE).
Rapport avec les tiers	✓ Il engage la société à l’égard des tiers par les actes qui excèdent l’objet social, sauf à prouver la mauvaise foi desdits tiers (art 435 &436 AUSCGIE).	✓ Il engage la société à l’égard des tiers par les actes qui excèdent l’objet social, sauf à prouver la mauvaise foi desdits tiers (art 435 &436 AUSCGIE).	✓ Les actes du directeur général dépassant l’objet social engagent la société, sauf mauvaise foi prouvée du tiers. ✓ Les limitations de ses pouvoirs sont inopposables aux tiers de bonne foi (art 488 AUSCGIE).

On peut distinguer trois catégories de compétences dévolues au conseil d'administration :





- Convocation des assemblées générales
- Inventaire, comptes annuels, rapport de gestion
- Rapport sur le gouvernement d'entreprise
- Création de comité d'audit et autres comités spécialisés du conseil d'administration
- Répartition de la rémunération des administrateurs

- Autorisation préalable de toutes les cautions, avals et garanties
- Nomination et révocation du Président, du Directeur général et des Directeurs généraux délégués et fixation de leur rémunération
- Emission d'obligations
- Transfert du siège social sous réserve de ratification par l'assemblée générale

- Mandats spéciaux confiés à certains membres du conseil pour un ou plusieurs objets déterminés
- Autorisation des conventions réglementées
- Pouvoirs délégués par l'assemblée générale (exemples : opération sur le capital, émission de valeurs mobilières).

Les statuts peuvent prévoir qu'une délibération du conseil d'administration est obligatoire pour certains actes.

Par exemple :



- **Transfert ou cession** à des tiers de tout ou partie de l'activité, du fonds de commerce ou des actifs de la société
- **Emprunts**
- Réalisation de toutes **opérations immobilières**
- **Investissements** d'un montant total dépassant un montant de **1 000 000 000 FCFA**
- **Embauche, promotion, licenciement, rémunération** de cadres clés et directeurs fonctionnels de la société ou de ses filiales

La notion de suivi (du processus d'élaboration de l'information financière)

- C'est une surveillance active
- Mais ce n'est pas un suivi continu
- S'appuie sur des procédures synthétiques pour comprendre les processus en place

En cas de signaux d'alerte

- Transmission à la direction générale et au conseil
- En revanche, pas de substitution à la direction générale

L'expression « processus d'élaboration » sous-entend qu'il n'est pas demandé au comité d'audit de contrôler ou vérifier l'information financière elle-même, dont la charge incombe à la direction générale.

Mais d'être informé de l'architecture d'ensemble des systèmes permettant d'élaborer cette information



Devoirs et responsabilités des mandataires sociaux

1

Quels sont les devoirs de l'Administrateur à l'égard de la société dans laquelle il exerce son mandat ?

2

Dans quels cas la responsabilité de l'Administrateur peut être engagée ?

3

Quelles sanctions encourt un Administratif qui a commis une faute dans le cadre de son mandat ?

Devoirs des administrateurs

Devoir d'alerte

Lorsqu'en cours de mandat et malgré sa vérification diligente initiale, un administrateur découvre une situation pouvant mener à un **conflit d'intérêts**, un risque, voire une possible infraction, il doit manifester sa position et émettre les réserves adéquates.

Devoir de surveillance

Les administrateurs doivent exercer une surveillance critique des politiques qui leur sont soumises.

Devoir de bonne gestion

Les administrateurs répondent de leurs fautes de gestion et doivent agir en dirigeants avisés, prudents et diligents.

Devoir de loyauté

Les administrateurs peuvent être sanctionnés pour un manque de loyauté à l'égard de la société ou des actionnaires.

Devoir de confidentialité

Les administrateurs sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel en vertu de l'article 455 de l'AUDSCGIE.

Devoir d'information

Les administrateurs doivent réclamer les documents et informations nécessaires à l'exercice de leur mandat. Ils peuvent commettre une faute en ne les demandant pas.

Devoirs et responsabilités des mandataires sociaux

La responsabilité des administrateurs

Quelles sont les caractéristiques de la faute ?

Nature de la faute

- Acte
- Omission
- Abstention
- Contrariété à l'intérêt social
- Vis-à-vis des tiers : une faute d'une particulière gravité incompatible avec l'exercice du mandat social

Origine de la faute

- Individuelle
- Collective

Nature du dommage réparable

- Un dommage actuel, direct, certain, personnel et portant atteinte à un droit acquis

Moment de la faute

- La démission n'exclut par la poursuite

Lien nécessaire entre la faute et le dommage

- Le lien de causalité

Le dirigeant peut donc être amené à réparer le préjudice causé

- À la société
- Aux tiers
- Aux associés*

*Le préjudice causé doit être distinct de celui subi par la société et ne peut résulter de la simple perte de valeur de ses titres

Qui peut engager la responsabilité des administrateurs ?

En matière civile



- La société
- Les associés (au nom de la société : action ut singuli)
 - Les associés
 - Les tiers
- Un mandataire ad hoc
- Un mandataire judiciaire



Une assurance responsabilité civile des dirigeants est possible

En matière pénale



- Toute personne peut porter plainte.
- Le ministère public peut décider de poursuivre ou pas : il juge de l'opportunité des poursuites.
- Une plainte contre x peut également entraîner des auditions voire des poursuites des dirigeants



La responsabilité pénale ne PEUT PAS être couverte par une assurance responsabilité des dirigeants

L'administrateur est responsable personnellement même si :

- Il est salarié d'un actionnaire et exerce le mandat à la demande de son employeur
- Il n'est que le représentant permanent d'un administrateur personne morale
- Il exerce un mandat d'administrateur indépendant
- La faute est collective
- Il est dirigeant de fait et non de droit

La responsabilité peut être solidaire entre les administrateurs fautifs. Cela signifie que chacun peut être poursuivi seul et amené à indemniser la société ou le tiers pour la **totalité** du préjudice subi (l'administrateur ayant payé l'intégralité peut alors agir contre ses codébiteurs solidaires pour obtenir d'eux le paiement de leur quote-part).

Les éléments n'excluant pas la responsabilité de l'administrateur :

- La bonne foi
- L'inexpérience
- L'incompétence
- L'absence lors des délibérations
- L'existence d'une faute de son prédécesseur ou de son successeur
- Le fait que la décision litigieuse ait été prise par un comité institué par le conseil d'administration

- Une clause statutaire restreignant le droit pour les associés d'agir en responsabilité contre les administrateurs
- Une décision de l'assemblée générale décidant d'éteindre une action en responsabilité
- Le quitus donné par l'assemblée générale ordinaire annuelle
- Une faible participation dans le capital social

-
- La responsabilité civile des dirigeants se fait par l'entremise de deux actions bien distinctes : l'action sociale qui est ouverte à la société, et l'action individuelle qui est reconnue aux associés.

➤ **L'action sociale**

- L'article 165 de l'AUSCGIE pose le principe de la responsabilité d'un dirigeant envers la société qu'il dirige ou administre. *Chaque dirigeant social est responsable individuellement envers la société, des fautes qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions.*
- Celle-ci vise à obtenir la condamnation du dirigeant à réparer le préjudice subi par la société.
- L'action sociale est exercée par le représentant légal de la société; elle peut être également exercée par un ou plusieurs associés après une mise en demeure des organes compétents dans un délai de 30 jours (art 167 cette responsabilité se prescrit dans un délai de 3 ans à compter du fait dommageable ou s'il a été dissimulé de sa révélation. L'action sociale se prescrit par 10 ans pour les crimes (art 170 AUSCGIE).

➤ **L'action individuelle**

- Aux termes de l'article 162 de l'AUSCGIE: « l'action individuelle est l'action en réparation du dommage subi par un tiers ou par un associé, lorsque celui-ci subit un dommage distinct du dommage que pourrait subir la société, ; cette action est intentée par celui qui subit le dommage.

-
- Si plusieurs dirigeants sociaux ont participé aux mêmes faits, la juridiction compétente détermine la part contributive de chacun dans la réparation du préjudice (art 161 AUSCGIE).

- Aucune décision d'assemblée ne peut éteindre une action en responsabilité contre un dirigeant social pour une faute commise dans l'accomplissement de ses fonctions. Chaque dirigeant social est responsable individuellement envers la société des fautes qu'il commet dans l'exercice de ses fonctions.

- L'exercice de l'action individuelle ne s'oppose pas à ce qu'un associé ou plusieurs associés exercent l'action sociale en réparation du préjudice que la société subit (art 163 AUSCGIE).

- L'action individuelle se prescrit dans un délai de 3 ans à compter du fait dommageable ou s'il a été dissimulé de sa révélation. L'action sociale se prescrit par 10 ans pour les crimes (art 164 AUSCGIE).

-
- L'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE précise les actes et/ou opérations engageant la responsabilité pénale des dirigeants, notamment:
 - **Infractions relatives à la gérance, l'administration et la direction sociale** notamment: La distribution de dividendes fictifs; la publication ou la présentation aux associés de faux bilans; l'abus ou le détournement des biens ou du crédit de l'entreprise etc...
 - **Infraction relative aux assemblées générales** notamment : faits ayant empêché un associé de participer à une assemblée générale ; manquements volontaires à des conditions de formes requises pour l'établissement des procès-verbaux.
 - **Infractions relatives au contrôle des sociétés,** notamment: défaut de désignation d'un ou des commissaires aux comptes de la société conformément aux dispositions légales etc...
 - **Infractions relatives à l'organisation et l'harmonisation des comptabilités des entreprises,** notamment: absence d'inventaire et d'établissement des états financiers annuels ainsi que le cas échéant, le rapport de gestion et le bilan social pour chaque exercice social, etc..

Devoirs et responsabilités des mandataires sociaux

Sanctions pécuniaires et pénales

Au regard du Code Pénal Gabonais

	Dirigeants responsables	Types d'infractions prévues	Sanctions	
			Pécuniaires	Pénales
Infractions relatives à la gérance, l'administration et la direction sociale (art 352 CP)	Gérant Président Directeur Général, Administrateur Général ou Adjoint Tout dirigeant de fait ou de droit de la société	Toutes	10.000.000 FCFA au plus	Emprisonnement de 5 ans au plus
Infraction relative aux assemblées générales (art 355 CP)	Tout dirigeant	Toutes	5.000.000 FCFA au plus	Emprisonnement de 2 ans au plus
Infractions relatives au contrôle des sociétés (art 360 à 363 CP)	- Tout dirigeant - Commissaire aux comptes	Toutes	10.000.000 FCFA au plus	Emprisonnement de 5 ans au plus
Infractions relatives à l'organisation et l'harmonisation des comptabilités des entreprises (art 375 CP)	Tout dirigeant Entrepreneur individuel	Toutes	2.000.000 FCFA au plus	Emprisonnement de 1 an au plus



Préparation d'un conseil

Informations nécessaires avant la prise de mandat¹

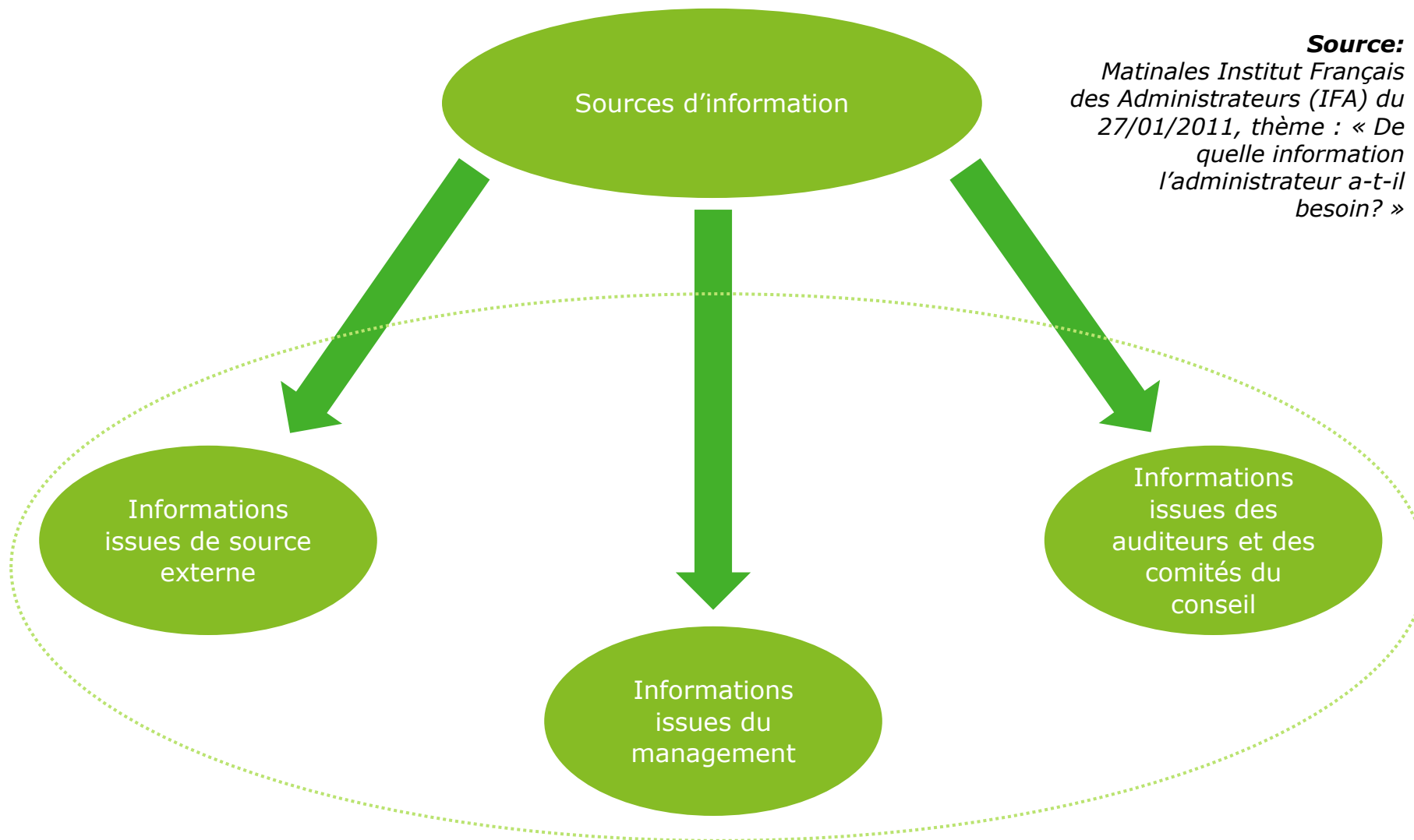
L'administrateur dispose d'un droit d'information qui doit lui permettre d'accéder à des données pertinentes, fiables et exploitables pour, d'une part, **exercer une vigilance permanente et accomplir son devoir de contrôle** et, d'autre part, **contribuer positivement et activement aux grandes décisions de la société**. Un défaut d'information est un des motifs qui peut pousser un administrateur à démissionner.

Lors d'une prise de mandat, l'administrateur doit se demander **quels sont les domaines incontournables sur lesquels il doit être au point très rapidement**.

L'administrateur doit **acquérir** une **vision globale** de **l'entreprise**, de ses **activités**, de ses **marchés**, de son **environnement** en se posant les questions suivantes :

1. Quelles sont les unités stratégiques qui créent (ou détruisent) de la valeur, dans quelles proportions et pour quelles raisons ?
2. Quels sont les avantages compétitifs de chaque activité (nature, importance et durée) et quelle est la stratégie prévue pour les maintenir ou les renouveler ?
3. Comment l'entreprise se différencie-t-elle de ses concurrents ?
4. Quel est l'impact de la stratégie adoptée sur la dynamique financière de l'entreprise ?
5. Quels sont les risques majeurs qui pèsent sur l'entreprise et comment sont-ils gérés ?
6. Quels sont les actifs critiques, combien valent-ils et comment sont-ils protégés ?
7. Quelles sont les attentes des actionnaires en termes de croissance ou de rentabilité financière ?

¹ De quelle information l'administrateur a-t-il besoin?, Matinales IFA (2011)



La stratégie

- Traduit la mission de l'entreprise
- S'inscrit dans son développement à long terme et est en cohérence avec ses valeurs
- S'exprime autour de 4 éléments
 - Domaines d'intervention (métier, marché, ...)
 - Modèle(s) de développement retenu(s)
 - Avantages compétitifs poursuivis
 - Objectifs qualitatifs et quantitatifs, précis et mesurables

Décisions clés en lien avec l'exécution de la stratégie

Lancement de nouveaux produits / services
Projets d'acquisition / fusion
Décision d'investissement
Restructuration / cession d'activités
Financement externe
Cotation / Innovation

Bonnes pratiques de l'administrateur

- Recueillir l'information pertinente
 - Histoire de l'entreprise et les grandes opérations
 - Description des marchés et analyse du positionnement concurrentiel
 - Plan stratégique, hypothèses à long terme, différentes trajectoires envisagées, cartographie des risques
 - Indicateurs choisis pour suivre l'exécution de la stratégie
 - Etudes sectorielles, analyses financières, études stratégiques
- S'assurer que le conseil est impliqué dans la réflexion stratégique
 - Définir l'implication du conseil collectivement et conjointement avec la direction générale: approbation, élaboration, impulsion,...
 - Lors des conseils:
 - À chaque séance: point sur l'état d'avancement de la stratégie
 - Lors de séances dédiées: focus sur certaines thématiques, selon un échéancier fixé à l'avance
- Contrôler l'exécution stratégique
 - Conditions de mise en œuvre réunies
 - Avancement des projets cruciaux
 - Cohérence des projets de la direction avec la stratégie
 - Actions correctives

Le rôle du Conseil d'administration :

**Garant de la fiabilité de l'information financière communiquée aux actionnaires :
sincérité, régularité et image fidèle des comptes**

Responsabilité susceptible d'être engagée en cas d'irrégularité ou de fraude

Bonnes pratiques

- Se former pour acquérir un bon niveau de compréhension des éléments comptables et financiers
- Interroger la direction et les commissaires aux comptes afin d'être en mesure de relier les comptes avec la performance économique et la situation concurrentielle de l'entreprise
- Identifier les situations qui nécessitent la plus grande vigilance:
 - Forte pression sur l'atteinte des résultats
 - Structure de rémunération des dirigeants
 - Apparition de difficultés financières importantes
 - Activités, transactions ou opérations nécessitant un traitement comptable complexe
 - Postes comptables nécessitant des estimations significatives

Relations avec les Commissaires aux Comptes

- Nomination des commissaires aux comptes
- Suivi de leur mission: restitution au Conseil d'Administration
 - Informations prévues par la loi (article 715 de l'AUDSCGIE):
 - Programme général de travail
 - Modifications devant être apportées aux comptes, le cas échéant et toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement
 - Irrégularités et inexactitudes qu'ils auraient découvertes
 - Conclusions relatives aux observations et rectifications
 - Bonnes pratiques (obligation dans le cadre du rapport complémentaire au comité d'audit)
 - Qualité du processus comptable (y compris du contrôle interne)
 - Principes, choix, estimations comptables, jugements
 - Points d'audit significatifs
 - Tests de perte de valeur, exposition aux risques financiers
 -

Rôle essentiel dans l'information des administrateurs

Comptes annuels

- Bilan, compte de résultat, notes annexes
- Comptes consolidés
- Principes d'établissement
 - Régularité: conformité aux règles et procédures en vigueur
 - Sincérité: application de bonne foi de ces règles et procédures
 - Image fidèle de la situation de l'entreprise: en matière de patrimoine, de situation financière et de résultat

Rapport de gestion

- Contenu minimal
 - Situation de la société durant l'exercice écoulé et évolution prévisible
 - Evènements importants postérieurs à la clôture
 - Activités en matière de R&D
 - Succursales existantes

Performance du conseil d'administration directement liée à sa capacité à :

- Identifier les thèmes sur lesquels il souhaite s'impliquer
- Planifier ses travaux à l'avance
- Répartir les tâches entre les membres (y compris en mettant en place des comités spécialisés)
- Formaliser ses procédures de travail

**Importance de la préparation de chaque séance**

- Temps de préparation quasiment équivalent à la durée d'un conseil.
- Nombre de conseils moyen (hors opérations particulières) : entre 2 et 4 pour les sociétés non cotées et entre 4 et 8 pour les sociétés cotées.
- Ordre du jour fixé par le Président du conseil et le Secrétaire du conseil.
 - Trouver un équilibre dans la répartition des sujets à évoquer et les tâches confiées aux administrateurs.
 - Identifier clairement les points inscrits pour information, discussion ou décision.
 - Pour chaque administrateur, déterminer ses thèmes de préparation selon ses critères (expertise, importance du sujet, urgence de la décision).
- Dossier du conseil
 - A transmettre en amont du Conseil (bonne pratique : 1 semaine avant la séance), néanmoins certains documents peuvent être exceptionnellement remis en séance pour des raisons de confidentialité.
 - Risque d'insuffisance d'information dans les sociétés non cotées (à l'inverse des sociétés cotées), notamment du fait de la faiblesse des moyens de production d'information et/ou d'un souci de confidentialité poussé à l'excès.

Le procès-verbal : traduire la richesse des délibérations et faciliter le suivi de la mise en œuvre des décisions par la direction

- Résumé des débats, des résolutions mises aux voix et résultat des votes.
- Synthèse des arguments échangés (points de vue représentés de façon équilibrée) et des décisions adoptées.
- Rédaction par le secrétaire du conseil et signature par le Président de séance et au moins un administrateur présent.
- Transmission aux administrateurs avant la séance au cours de laquelle il est approuvé.
- Possibilité pour l'administrateur de demander une rectification, en particulier dans les cas où il a été amené à se désolidariser d'une décision.
 - Néanmoins pas de droit à imposer une rédaction précise (en cas de désaccord, possibilité de demander à ce qu'il soit mentionné dans le procès-verbal).



La prise de note : documenter personnellement les débats

- Conserver une trace écrite de ses interventions et de la documentation obtenue afin d'être en mesure de justifier une éventuelle demande de rectification du procès-verbal.
- Permet de:
 - Se rappeler les principaux arguments échangés et les considérations majeures ayant orienté les choix.
 - Se remémorer plus facilement les circonstances d'une décision litigieuse en cas de mise en cause de sa propre responsabilité.

**Un temps de préparation
nécessaire pour participer
efficacement aux séances**

**Une documentation sincère et
équilibrée des discussions et
des prises de décision**

**Des domaines d'expertise et
d'intérêt à identifier afin
d'apporter sa contribution aux
débats**

**Ne pas hésiter à réagir
individuellement ou
collectivement en cas
d'insatisfaction relative à
l'organisation des séances et
au niveau (quantitatif et
qualitatif) de la documentation
fournie**



Posture de l'Administrateur

Le conseil, une enceinte :

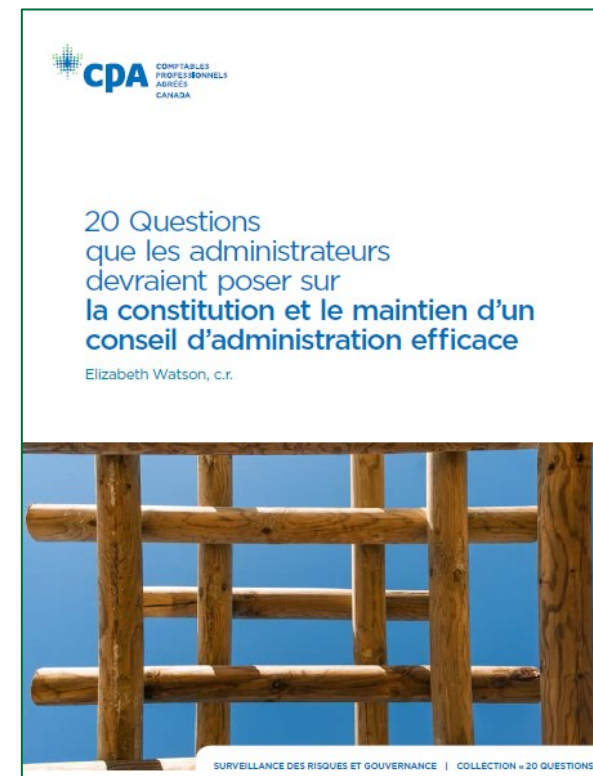
- De discussion et de prise de décision,
- Devant laquelle la direction vient également rendre des comptes,
- Qui peut aussi passer en mode « gestion de crise »



- Performance du conseil (matrice d'analyse des forces et des faiblesses)
- Quelles sont les contraintes qui viennent obérer sa capacité à atteindre ses objectifs ?
 - Quelles sont les forces sur lesquelles s'appuyer ?

Les qualités personnelles de l'administrateur

- **Intégrité** – adoption innée d'une conduite et de valeurs éthiques;
- **Sens des responsabilités** – assumer ses gestes;
- **Courage** – capacité et volonté d'exprimer un point de vue divergent;
- **Leadership éclairé** – perspective née de l'expérience et conscience des réactions émotionnelles et des événements qui les déclenchent;
- **Perspective stratégique** – capacité d'apporter un éclairage particulier lié aux difficultés et aux occasions à saisir, capacité à bousculer des idées reçues;
- **Bonne communication** – capacité d'exprimer ses pensées et ses idées avec clarté et le respect des opinions d'autrui; capacité d'écouter avec attention;
- **Influence** – est crédible aussi bien auprès de la direction qu'auprès des autres administrateurs;
- **Engagement envers l'entreprise** – a à cœur la réussite de l'entreprise et croit aux effets d'une bonne gouvernance;
- **Sens des affaires** – sain jugement en affaires éprouvé;
- **Sens de son obligation fiduciaire** – possède une excellente compréhension de la responsabilité fiduciaire à l'égard de la viabilité à long terme de l'entreprise (et de la valeur pour les actionnaires);
- **Indépendance d'esprit** – s'exprime en toute honnêteté sur tous les dossiers;
- **Participation active** – arrive parfaitement préparé à toutes les réunions, écoute et prend la parole;
- **Esprit d'équipe** – croit au rôle déterminant que joue le conseil d'administration dans son ensemble, traite les autres avec respect et leur offre son soutien, est flexible dans la recherche de solutions.



Quelques dysfonctionnements qui doivent interpeller l'administrateur

Pour aboutir à la meilleure décision, le conseil doit se prémunir contre le risque de manipulation des débats. Tout administrateur se doit d'être particulièrement attentif à/au :

- L'omission d'un sujet essentiel à l'ordre du jour
- La tendance à traiter les sujets importants en fin de séance et de façon expéditive
- Fait que la séance soit une façade pour une décision déjà prise par un nombre d'administrateurs restreint lors de réunions informelles
- La formation de coalitions au sein du conseil
- Manque d'objectivité des présentations de la direction générale
- L'apparition de techniques de « pollution verbale » pour freiner ou paralyser le débat
- Le détournement par certains membres du conseil de techniques légitimes pour faire obstruction à une décision (exp : report de la discussion à une date ultérieure)

Source : Vade Maecum de l'administrateur IFA édition 2016





A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus: www.deloitte.com/about.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Au Gabon, Deloitte regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte Gabon est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.