

Institut Gabonais des Administrateurs

N°03 Novembre 2023

EDITORIAL

Mot du Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs

Chers adhérents,

C'est avec plaisir que je vous écris ces lignes pour conclure cette année 2023 qui s'achève dans quelques semaines. Une année que je qualifie de riche pour un projet lancé en mai dernier, né de l'esprit de professionnels passionnés par leur métier et surtout par la création d'un écosystème de Conseil d'Administration visionnaires et résolument engagés pour bâtir un meilleur avenir à nos entreprises.

Aujourd'hui, le bilan de l'Institut c'est :

- Plusieurs dizaines d'adhérents régulièrement inscrits dont quelques nouveaux administrateurs récemment nommés que nous accompagneront avec plaisir dans l'exercice de leur nouvelle fonction ;
- Des partenaires internationaux en Côte d'Ivoire et en France qui sont engagés à rendre plus efficace le fonctionnement des conseils d'administration ;
- 4 séminaires exclusifs dont un webinaire, animés par des experts des questions de gouvernance des entreprises ;
- La création et l'enrichissement de notre site internet.

L'année 2024 s'annonce encore plus active avec de nouveaux projets imaginés en vue d'assurer l'exercice professionnel, le développement et la promotion de la mission d'administrateur.



Comme annoncé précédemment, l'IGA, en partenariat avec la Fédération des Entreprises du Gabon (FEG) entend s'inscrire dans la durée et consolider progressivement l'action entamée en vue du renforcement des capacités des Administrateurs et futurs Administrateurs d'entreprises, notamment, à travers de nouveaux supports et plateformes, parmi lesquels :

un projet de code gabonais de gouvernance des entreprises en cours d'élaboration.

Entre-temps, je vous souhaite d'ores et déjà une bonne année 2024 couronnée de réussite dans vos différentes responsabilités.

À LA UNE DE L'ACTUALITÉ

L'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA) organise son premier Webinaire et son troisième et dernier séminaire de l'année.

Dans la recherche de l'acquisition d'outils pour développer les compétences des administrateurs et assurer la compétitivité des entreprises, l'IGA a organisé deux rencontres pour clôturer cette première année de lancement de ses activités.

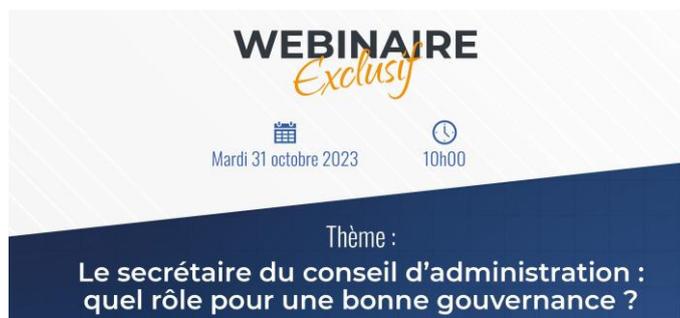
Un premier Webinaire dédié au Secrétaire du Conseil d'Administration

Co-organisé avec le Cabinet STRATEX, la première rencontre a pris la forme d'un webinaire axé sur le « **Rôle du Secrétaire du Conseil d'Administration** ». Ce webinaire était animé par M. Edouard SILVERIO, Président- Fondateur de MoovInGov, une société fournissant des services de conseil en gouvernance aux start-ups, scale-ups et ETI.

Ce premier Webinaire de l'Institut a été l'occasion de mettre en exergue ce qu'est véritablement un Secrétaire de Conseil d'Administration. En effet, de par sa connaissance des pouvoirs de la Direction Générale, du Président du Conseil d'Administration et des Administrateurs, le Secrétaire du Conseil d'Administration est un spécialiste de la gouvernance. Cette connaissance lui permet d'être le « liant » entre ces différentes parties pour être :

- Un conseiller du Président du Conseil d'Administration, notamment lorsqu'il vient d'être nommé ;
- Un facilitateur pour prévenir les tensions entre les membres du Conseil d'Administration eux et entre eux et la Direction ;
- La mémoire de l'entreprise.

Il doit activement travailler à instaurer une relation de confiance avec la Direction Générale, le Président du



Conseil d'Administration et les Administrateurs. Cette confiance permettra d'anticiper les tensions qui peuvent surgir lors de l'examen des points à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.

Afin d'assurer au mieux ces fonctions, il doit concevoir des outils de travail dont notamment :

- Un calendrier pour planifier les dates du Conseil d'Administration et les délais de transmission des différents documents du dossier du Conseil ;
- Un fichier Ordre du Jour pour recenser les points à soumettre à l'ordre du jour du Conseil d'Administration ;
- Un dossier du Conseil d'Administration pour recueillir l'ensemble de la documentation à soumettre aux administrateurs ;
- Un procès-verbal qui fait la synthèse des débats et décisions prises.

Intervenant



Edouard Silverio est Président-Fondateur de MoovInGov, une société fournissant des services de conseil en gouvernance aux start-ups, scale-ups et ETI.

Il était auparavant Secrétaire Général en charge du juridique, de la gestion des risques, des assurances, de la santé et sécurité, de la conformité et

Secrétaire de Conseil d'Administration de diverses sociétés ; Eutelsat, Club Méditerranée, Matra-Nortel et AXA.

Il a été Co-Président du Club des Secrétaires du Conseil d'Administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA). Il dispense des formations à l'IFA sur le rôle d'Administrateur et de Secrétaire du conseil d'administration.

Il a été administrateur de Satmex, Hispasat et Président de Fransat.

Edouard Silverio est titulaire d'un DEA en Droit des Affaires et d'un MBA.

Le troisieme séminaire pour clôturer l'année 2023

A la suite de ce webinaire, l'IGA a organisé son troisième et dernier séminaire de l'année. A l'occasion de cette rencontre, trois ateliers ont permis d'édifier les membres sur la pratique des conventions, la nullité des décisions du Conseil d'Administration et enfin sur la rentabilité des investissements.

Le **premier atelier** présenté par M. Anaclet NGOUA est revenu sur les trois (03) catégories de conventions que les administrateurs peuvent rencontrer au cours de leur mandat, à savoir les conventions dites libres, celles qui sont réglementées et enfin celles qui sont interdites.



Ce fut l'occasion d'indiquer aux administrateurs dans un premier temps, qu'ils doivent se demander si les conventions qui sont passées avec l'un d'entre eux portent sur des opérations courantes et sont conclues à des conditions normales.

Le **deuxième atelier**, présenté par M. Lionel BENINGA faisant écho au thème du webinaire a entretenu l'assemblée sur les irrégularités pouvant entraîner une annulation des délibérations du Conseil d'Administration.



Entre plusieurs causes, les administrateurs doivent être particulièrement attentifs sur :

L'opération sera dite courante lorsqu'elle est réalisée habituellement dans le cadre normal de l'activité sociale et sont à des conditions normales lorsque ces conditions ne changent pas quelle que soit la qualité du bénéficiaire.

Ces conventions ne sont pas soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

En revanche, dès lors que la convention compte des intérêts directs ou indirects d'un de ces membres ou de la Direction Générale, elle doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. On attend ainsi que l'administrateur soit vertueux en informant le Conseil d'Administration sur sa situation et son intérêt personnel dans ladite convention, en précisant ses participations, son rôle et ses liens personnels avec les autres parties à la convention et la mesure dans laquelle il pourra en tirer un avantage personnel.

Les conventions autorisées par le Conseil d'Administration doivent être soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire suivant le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Les conventions seront immédiatement interdites dès lors qu'elles ont pour objet ou effet de contracter des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale auprès de la société ou de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou cautionner ou avaliser leurs engagements envers un tiers.

- La qualité de l'organe qui les a désignés comme membre du conseil d'administration. Il peut s'agir de l'assemblée générale constitutive au moment de la création de la société ou de l'assemblée générale ordinaire en cours de vie sociale ;
- Les conditions de convocation et de délibérations du Conseil d'Administration. Les délibérations étant nulles lorsque les membres n'ont pas été régulièrement convoqués ou que le quorum exigé n'est pas atteint suivant la nature de la délibération ;
- L'annulation des autorisations préalables des conventions réglementées en cas de prise en compte des participations de l'administrateur concerné dans le quorum de la décision et de la majorité.

Face à ces risques, les Conseils d'Administration doivent se doter d'un Comité de Conformité ou créer au sein de l'établissement une Fonction Conformité pour s'assurer de la conformité des activités et du fonctionnement de Conseil d'Administration à la réglementation en vigueur.



Le **troisième et dernier atelier**, animé par M. Anaclet NGOUA visait à donner aux administrateurs des outils leur permettant d'émettre un avis critique sur les projets d'investissement qui leur sont soumis par la Direction Générale.

En effet, le Conseil d'Administration étant l'organe qui détermine l'orientation de l'activité et veille à leur mise œuvre, il est primordial que ses administrateurs aient des rudiments sur les indicateurs et critères clé d'appréciation de la rentabilité des projets dans le temps. Parmi les critères partagés durant cette session, il y a entre autres la valeur actualisée nette, le délai de récupération et l'indice de profitabilité. Basés sur des calculs, ces critères servent à évaluer à l'intérêt économique d'un projet et sont à aborder au sein d'un comité spécialisé du Conseil d'Administration en charge des questions stratégiques et/ou financières.

Recommandations du séminaire

A l'issue de ces moments de partage les animateurs ont formulé les recommandations suivantes :

Thème 1 : La pratique des Conventions

1. Identifier tout accord pouvant contenir des intérêts directs ou indirects d'un membre du Conseil d'Administration et/ou de la Direction Générale ;
2. Définir des critères de distinction permettant de classer ces accords soit :
 - a. en conventions libres non soumises à l'accord préalable du Conseil d'Administration ;
 - b. en conventions réglementées soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration ;
 - c. en conventions interdites qui ne peuvent être conclues avec les personnes susmentionnées ;
3. Soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale, les conventions réglementées préalablement autorisées par le Conseil d'Administration accompagnées du rapport spécial des commissaires aux comptes.

Thème 2 : OHADA et nullité des décisions du CA

4. S'assurer en permanence de la conformité aux lois et règlements des conditions de convocation et de délibérations du Conseil d'Administration ;
5. Former les administrateurs sur les dispositions légales et réglementaires du fonctionnement des différents organes des sociétés anonymes ;
6. Créer un Comité de Conformité au sein du Conseil d'Administration, ou le cas échéant disposer d'une Fonction Conformité efficace pour le suivi du risque de non-conformité.

Thème 3 : La rentabilité des investissements

7. Former les administrateurs sur les critères d'évaluation de la rentabilité des investissements : délai de récupération (DR), valeur actualisée nette (VAN), taux de rendement interne (TRI) et l'indice de profitabilité (IP) ;
8. Discuter au sein d'un Comité dédié du Conseil d'Administration, l'ensemble des projets d'investissement proposé par l'organe exécutif selon les critères susmentionnés.

Thème 4 : Rôle du secrétaire du Conseil d'Administration

9. Consigner dans une documentation spécifique (charte ou règlement intérieur) les conditions de recours à l'enregistrement des débats du Conseil d'Administration et les délais de conservation des enregistrements ;
10. Établir en tout temps et en tout lieu une relation de confiance avec le Président du Conseil d'Administration, les Administrateurs et la Direction Générale ;

ACTUALITÉ GOUVERNANCE

Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) définitivement adoptée au parlement européen le 18 octobre 2023.

La CSRD directive, ou Corporate Sustainability Reporting Directive, est la nouvelle directive proposée par la Commission européenne. Elle vise à mettre à jour le reporting extra-financier des entreprises via l'intégration de nouvelles mesures et touchera environ 50 000 entreprises (contre 11 700 actuellement). La CSRD va par conséquent se substituer à la NFRD transposée en France par la DPEF. Au-delà d'étendre le champ d'application de la réglementation, la CSRD assure une accessibilité aux informations sur la durabilité des entreprises, à travers des méthodes de calcul des indicateurs communs afin d'uniformiser l'exercice de reporting selon le standard européen. Objectif d'uniformiser afin de garantir la cohérence et la comparabilité des informations extra financières dans toute l'Europe.

Cette directive vise à harmoniser le « reporting de durabilité » des entreprises européennes en établissant un cadre légal pour la communication d'informations relatives aux performances ESG qui sont :

- **Environnementales** avec des exigences sur les domaines tels que le climat, mais aussi la protection de la biodiversité ou l'économie circulaire,...
- **Sociales** avec des exigences sur les conditions de travail, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la santé et la sécurité,...

L'Autorité bancaire européenne veut intégrer le risque climatique dans sa réglementation sans se presser

Le superviseur des banques européennes a publié une liste de recommandations pour mieux intégrer les risques environnementaux et sociaux dans la réglementation prudentielle. Mais à force de ne pas vouloir bousculer les règles établies, l'EBA semble passer à côté de l'urgence climatique.

Changement climatique, perte de biodiversité, montée des inégalités sociales... les risques environnementaux et sociaux font peser un risque de plus en plus important sur les banques et sur la stabilité financière globale. C'est en partant de ce constat que l'Autorité bancaire européenne (EBA) a décidé de réfléchir à la manière de faire évoluer

- **Gouvernance** avec des exigences sur les rôle, composition et expertise des organes de gouvernance sur le comment, les enjeux, impacts, risques et opportunités de durabilité sont intégrés à la stratégie et au modèle d'affaires

L'ambition est d'harmoniser à l'échelle de l'Union européenne, la performance extra-financière afin de faciliter la comparaison des performances ESG entre différentes entreprises et secteurs et permettre ainsi aux investisseurs, clients et à toutes les parties prenantes concernées de disposer d'informations fiables pour prendre des décisions éclairées.

La directive est loin d'être un simple exercice de conformité, elle s'avère être un outil stratégique de gestion, éclairant la performance de l'entreprise au-delà des aspects financiers. Elle est envisagée comme un levier pour la transition écologique et pour l'accès au financement durable.

Dans cette perspective, la CSRD prévoit une convergence avec des normes internationales telles que celles de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) et de la Global Reporting Initiative (GRI).

Les premiers rapports de durabilité seront publiés en 2025, selon les données de 2024 pour les grandes entreprises, puis ce sera au tour des entreprises de plus de 250 salariés de publier leur reporting de durabilité en 2026 selon les données de 2025. A terme, la directive cible plus de 50 000 entreprises en Europe.



le cadre prudentiel européen, qui vise à assurer la solidité des banques, pour mieux y intégrer ces risques. Retrouvez le rapport publié sur la question [ici](#).

LES FONDAMENTAUX

Quel temps faut-il consacrer à un mandat d'administrateur ?

Le temps nécessaire au bon exercice du mandat dépend notamment de :

- la complexité de l'entreprise,
- sa situation financière et concurrentielle,
- l'intensité de l'activité du conseil,
- l'implication dans ses travaux (participation à un comité, missions ponctuelles),

l'expérience et des compétences de l'administrateur. Avant d'accepter de rejoindre un conseil, il est indispensable de poser la question du temps minimal que l'on souhaite voir consacrer à ce mandat. Il convient de comprendre sur quelle base l'estimation donnée a été établie. Si elle est très faible, il est probable qu'elle ne reflète pas l'étendue de toutes les obligations de l'administrateur, à savoir :

- préparer et assister aux séances du conseil et éventuellement du ou des comités auxquels l'administrateur participera ;
- se tenir informé en continu de l'évolution de la société et du secteur ;
- se former.

A titre indicatif, on rappellera que bien remplir son mandat d'administrateur exige, en moyenne, 1 à 2 jours de travail à temps plein par mois.

Existe-t-il une définition précise de l'administrateur indépendant ?

Un membre du Conseil indépendant 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. Pour pouvoir être qualifié d'indépendant, le membre du Conseil ne doit pas se trouver dans une situation susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel ...

Les critères permettant de mettre en évidence les principales données à prendre en considération pour qualifier un administrateur d'indépendant peuvent être classés en 2 grandes catégories, ceux ayant un caractère formel et objectif et ceux, plus subjectifs, concernant la personnalité et le comportement de l'administrateur. Ces critères doivent s'apprécier en fonction des différences de taille et de situation des

entreprises concernées, et il n'est pas forcément nécessaire de remplir tous les critères pour être effectivement indépendant.

Parmi les critères formels, sont énumérés ceux qui évitent à l'administrateur indépendant de se placer dans une situation de conflit d'intérêts avec la société considérée ou toute société constitutive du groupe visés :

- ne pas avoir de relation salariale ou occuper une fonction exécutive ;
- ne pas détenir de mandat croisé ;
- ne pas être ou représenter un actionnaire substantiel ;
- ne pas être ou représenter, de façon significative, un partenaire commercial ou financier, une partie prenante, un consultant ;
- ne pas avoir un lien de parenté proche avec un actionnaire important ou un membre dirigeant ;
- ne pas avoir de relations privilégiées avec ces derniers (réseaux d'influence communs, intérêts partagés...) ;
- ne pas siéger dans un Conseil trop longtemps : il est ainsi recommandé que le membre du Conseil indépendant ne soit pas membre du Conseil de la société depuis plus de douze ans.

Viennent ensuite les critères plus subjectifs : la compétence et l'expérience de l'administrateur sa force de caractère et son indépendance d'esprit.



Le président du conseil : un administrateur au même titre que les autres ?

Le conseil d'administration doit élire un président. Le président est chargé de diriger le conseil, de s'assurer de son efficacité et de mettre en place un programme de travail.

Oui c'est également un administrateur, mais il a la responsabilité au bon fonctionnement du conseil d'administration :

- Prend les mesures nécessaires pour développer un climat de confiance contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vues et à l'adhésion aux décisions prises
- Veille à ce qu'il y ait une collaboration efficace entre le conseil d'administration et le management exécutif et

- ce que les rôles de chacun soient clairement établis
- Établit des relations étroites avec le directeur Général en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de ce dernier
- Veille à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations adéquates avant les réunions et que les nouveaux administrateurs reçoivent une formation initiale leur permettant de contribuer rapidement aux travaux du conseil d'administration
- Prend l'initiative de fixer les règles encadrant la communication à l'égard de l'extérieur
- Enfin il s'assure un suivi précis de la bonne exécution des décisions prises en Conseil

POSITION DE L'INSTITUT

Un programme d'accueil sur mesure et dynamique : un gage de succès pour l'intégration de chaque nouvel administrateur

Accueillir de nouvelles recrues au sein d'un conseil d'administration en 5 étapes ?

Au-delà des qualifications qui auront présidé à leur sélection et même si cette personne possède déjà une riche expérience en gouvernance, il est important d'offrir un accompagnement aux nouveaux administrateurs afin de leur fournir tous les outils essentiels pour contribuer favorablement aux travaux du conseil. Dans certains cas, l'absence d'accueil structuré peut même mener à une baisse d'enthousiasme, à une perte de motivation chez les nouvelles recrues du Conseil d'administration.

Pour éviter cela, voici cinq étapes simples qui pourront servir d'assise pour l'élaboration d'un programme d'accueil.



Étape 1 : Contact avec la présidence du conseil

La présidence du conseil se doit d'exercer son leadership lors de l'arrivée de nouveaux administrateurs. Il est essentiel que les nouvelles recrues se sentent accueillies, car l'aspect humain de la gouvernance ne doit jamais être négligé. Ce premier contact individuel permet de briser la glace, de créer des liens et de présenter de façon générale le rôle et le fonctionnement du conseil tout en exposant clairement au nouveau membre les attentes à son égard.

Cette première approche peut se faire par téléphone, par visioconférence ou autour d'un café. Sans égard à la méthode retenue, la discussion n'a pas besoin d'être longue, mais elle est néanmoins cruciale.



Étape 2 : Partage de documents

Le kit d'accueil de l'administrateur et de l'administratrice est un outil indispensable pour qu'une personne puisse connaître et comprendre l'organisation. En version papier ou en format électronique, celui-ci devrait inclure une quantité appréciable de renseignements, sans pour autant être surchargé. On ne veut pas noyer l'administrateur avec de l'information non pertinente à sa fonction. Au minimum, les documents suivants devraient y être inclus :

Documents juridiques et autres documents relatifs au conseil

- Statuts
- Procès-verbaux du conseil d'administration, des comités du conseil et des assemblées générales des deux dernières années

- Plan de travail annuel et calendrier des rencontres du conseil
- Liste des membres du conseil d'administration, leurs coordonnées et leur biographie.

Documents financiers et autres documents relatifs à l'organisation

- Budget annuel et états financiers intérimaires
- États financiers audités
- Rapport annuel d'activités
- Organigramme de l'organisation
- Mission, vision et valeurs
- Plan stratégique et plan d'action annuel

Le nouvel administrateur devrait prendre le temps nécessaire à la lecture de ces documents avant la rencontre d'orientation (l'étape suivante) et consigner ses interrogations ou ses besoins d'éclaircissements.

Étape 3 : Rencontre d'orientation

Cette rencontre avec la direction à laquelle peut participer la présidence du conseil, ou toute autre administrateur délégué par la présidence, a pour objectif de présenter trois grands thèmes à l'ensemble des nouveaux membres :

- l'organisation et son fonctionnement général;
- le rôle et les responsabilités des instances et de celles et ceux associés aux fonctions;
- les principaux dossiers stratégiques et les défis actuels de l'organisation.

Lors de cette rencontre, idéalement dans les locaux de l'entreprise, les nouvelles recrues doivent avoir l'occasion de poser des questions non seulement sur ce qui leur est présenté, mais aussi sur les documents remis à l'administrateur. Il s'agit

Pour conclure :

Les cinq étapes présentées sont faciles à mettre en place, peu importe la forme, la mission, la taille et les moyens de l'organisation, mais le programme d'accueil retenu variera bien sûr en fonction de ces caractéristiques. Mais aucun programme n'est exhaustif ou définitif, car les besoins évoluent. Il ne faut donc pas hésiter à parfaire le programme d'accueil en intégrant des étapes additionnelles, par exemple :

- suivi individuel de la présidence auprès de chaque nouvel administrateur à la suite de leur première

également de rencontrer de façon plus informelle l'équipe de direction et les autres personnes avec lequel ils et elles pourraient être en contact lors des réunions du conseil ou des comités.

Étape 4 : Accueil lors de la première rencontre du conseil

La première réunion du conseil à laquelle participe un nouvel administrateur doit permettre à cette personne de rencontrer ses pairs et de socialiser. La présidence du conseil se doit de faciliter le tout en introduisant la nouvelle recrue auprès de ceux et celles qui sont maintenant ses collègues, puis en proposant un tour de table en ouverture de réunion formelle afin de permettre à tous et à toutes de se présenter brièvement sur un plan professionnel.

Étape 5 : Suivi en cours d'année

Tout bon programme d'accueil devrait prévoir un suivi en cours d'année afin de vérifier que le nouvel administrateur dispose de l'ensemble des outils requis pour s'acquitter adéquatement de ses fonctions, mais aussi pour prendre le pouls du sentiment vécu depuis son arrivée au sein du conseil.

Un tel suivi permettra de solidifier les relations, de s'assurer de la pleine mobilisation de l'administrateur tout en lui offrant une occasion d'accompagnement supplémentaire ou encore la possibilité de demander toute information dont il ou elle pourrait avoir besoin en sus de ce qui lui a été remis antérieurement. Cette étape est habituellement sous la responsabilité de la présidence du conseil, à moins que cette dernière ne préfère la confier à un ou un autre membre d'expérience.

réunion du conseil;

- mise en place d'un système de mentorat;
- planification d'une formation sur mesure, de formations en gouvernance et/ou portant sur des aspects pointus en lien avec le modèle d'affaires de l'organisation

Enfin l'administrateur nouvellement accueilli doit aussi poser des questions, et ces questions sont précieuses pour affiner le processus dans le futur.

Un accueil formel et structuré sera de nature à rassurer tout nouvel administrateur et favorisera son intégration plus rapide.