

Institut Gabonais des Administrateurs

N°02 Octobre 2023

EDITORIAL

Mot du Président du Conseil d'Administration

Les bouleversements récents dans l'actualité politique, économique et sociale du Continent, et particulièrement celle du Gabon, traduisent de manière inédite, l'intérêt capital des questions de gouvernance dans la gestion de toute institution, qu'elle soit publique ou privée.

Un tel contexte, marqué par des attentes de plus en plus grandissantes des parties prenantes, devrait interpeller davantage les opérateurs économiques sur l'exigence cruciale d'une bonne gouvernance au sein des entreprises, à travers des instances adéquates chargées de définir la vision, les valeurs, les stratégies, les objectifs de croissance et de contrôler le respect de cet ensemble qui pose les fondements d'une culture d'entreprise et les bases d'une gouvernance de référence.

L'IGA se positionne [...] pour contribuer à développer un écosystème de Conseils d'Administration résolument visionnaires, actifs et engagés[...]

L'histoire enseigne en effet, à travers la recrudescence des dérives et scandales enregistrés (Worldcom ; Enron ; Lehman Brothers ; Volkswagen ; etc...) que ceux-ci auraient pu être contenus si les instances et instruments de gouvernance avaient été plus efficaces.

Ainsi, l'Administrateur se doit-il, d'enrichir et d'affiner en permanence ses connaissances, aptitudes et outils de pilotage et contrôle sur le socle d'une éthique des affaires stable et inébranlable.

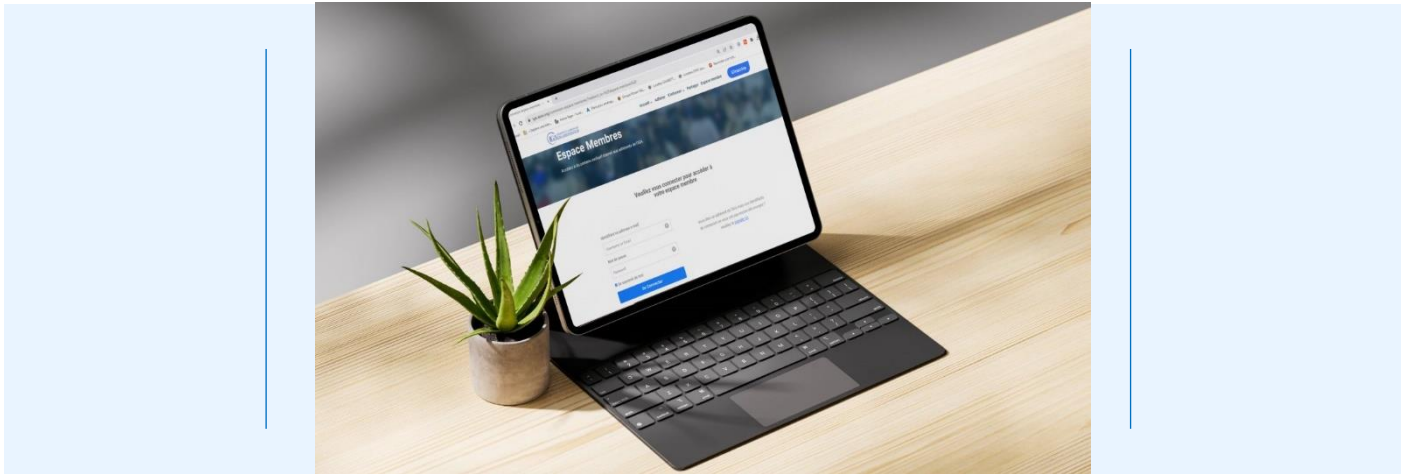


À titre d'exemple, au-delà des seuls objectifs de rentabilité, les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) sont désormais appelés à faire partie intégrante de la stratégie pour une gestion saine et pérenne garantissant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Aussi l'IGA, à travers son action, se positionne-t-elle pour contribuer à développer un écosystème de Conseils d'Administration résolument visionnaires, actifs et engagés pour une croissance forte et durable des entreprises.

À LA UNE DE L'ACTUALITÉ

Lancement de l'espace dédié aux membres sur le site Internet de l'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA), <https://iga-asso.org/>



Nous sommes ravis de vous annoncer le lancement de notre nouvel espace membre sur notre site Internet <https://iga-asso.org/> ! Cet espace exclusif est conçu spécifiquement pour nos adhérents, où ils peuvent accéder à une gamme d'avantages et de ressources pour les aider à tirer le meilleur parti de leur expérience avec l'Institut.

Que pouvez-vous attendre de notre espace membre ?

L'espace réservé à nos membres regorge de fonctionnalités et d'avantages utiles qui contribuent à améliorer votre maîtrise des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises. Parmi ceux-ci :

Un contenu exclusif : les membres ont accès à du contenu spécial qui n'est pas disponible pour les non-membres, notamment des supports de formation reçues, guides détaillés, des interviews d'experts, des fiches pratiques disposées par thème à destination des administrateurs et d'autres contenus exclusifs.

Un accès anticipé : les membres bénéficieront d'un accès anticipé aux nouvelles fonctionnalités et outils, leur donnant ainsi une longueur d'avance dans l'exploration des derniers outils et sujets sur la gouvernance au sein des Conseils d'Administration des entreprises.

Comment accéder l'espace membre ?

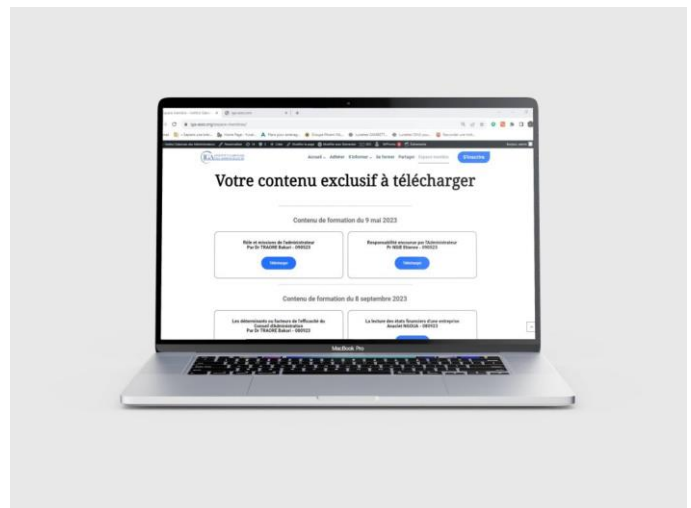
La première condition est le paiement des frais d'adhésion annuelle dont les conditions sont disponibles [ici](#).

Ensuite le process de connexion s'effectue de la manière suivante :

1. Nous vous enverrons un e-mail annonçant la création de votre compte et vous invitant à changer votre mot de passe par défaut ;
2. Vous modifiez votre mot de passe et vous êtes invité à vous reconnecter avec votre nouveau mot de passe.
3. Vous avez désormais accès au contenu disponible dans l'espace membre.

Si vous ne recevez pas vos informations de connexion dans votre boîte de réception principale, il est possible que le mail de l'IGA se soit logé dans vos spams. Une équipe dédiée vous assistera à distance afin de vous aider à réussir à votre première connexion.

Découvrez votre espace membre en cliquant [ici](#).



ACTUALITÉ GOUVERNANCE

L'indice Ibrahim de la gouvernance africaine (IIAG)

L'indice Ibrahim de la gouvernance africaine (IIAG) est un outil de mesure et de suivi des performances en matière de gouvernance dans les pays africains. La Fondation Mo Ibrahim définit la gouvernance comme la fourniture de biens politiques, sociaux, économiques et environnementaux qu'un citoyen est en droit d'attendre de son État et qu'un État a la responsabilité de fournir à ses citoyens.



Publié depuis 2007, l'IIAG évalue les performances en matière de gouvernance dans 54 pays africains sur la dernière période de 10 ans disponible. Il fournit un cadre et un tableau de bord permettant à toute personne intéressée d'évaluer la fourniture de biens et de services publics et les résultats des politiques publiques dans les pays africains. L'IIAG constitue l'ensemble de données le plus complet mesurant la gouvernance africaine, fournissant des scores et des tendances spécifiques au niveau continental, régional et national, sur toute une série de dimensions thématiques de la gouvernance, de la sécurité à la justice en passant par les droits, les opportunités économiques et la santé.

Ci-joint la dernière version du l'IIAG de 2022 qui porte sur la décennie 2012-2021. Il comporte 81 indicateurs, consolidés pour 95% d'entre eux, issus de 265 variables, produites par 47 sources répertoriées.

Rapport spécial 17/2023 : Économie circulaire – Une transition lente dans les États membres malgré l'action de l'Union européenne

Une économie circulaire permet de maintenir au mieux la valeur des produits, des matières et des ressources et de réduire les déchets au minimum. La conception d'un produit détermine environ 80 % de son incidence sur l'environnement. Nous n'avons recueilli qu'un nombre

limité d'informations probantes attestant que les deux plans d'action pour une économie circulaire de la Commission, notamment en ce qui concerne la conception circulaire des produits et des processus de production, ont eu une véritable incidence sur les activités relatives à l'économie circulaire dans l'UE. Nous recommandons à la Commission d'analyser les raisons des réticences des États membres à utiliser les financements accordés par l'UE en faveur de la conception circulaire, d'examiner comment les y inciter davantage, ainsi que d'améliorer le suivi qu'elle assure de la transition des États membres vers une économie circulaire.

Se former aux sujets ESG devient impératif

Manque de temps, manque d'informations pour traiter des sujets soi-disant « prioritaires »... Les résultats de l'étude réalisée par le cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, le Boston Consulting Groupe (BCG) et l'Insead auprès de 879 administrateurs de 45 pays sur la transformation durable de leur entreprise donnent la mesure des progrès à accomplir. Derrière les belles promesses et les obligations de plus en plus contraignantes dans ce domaine se cache la réalité de la vie des conseils. « *Les enjeux climatiques s'ajoutent à une très longue liste de responsabilités, explique Stanislas Nowicki, directeur associé du BCG. La vérité est qu'une majorité d'administrateurs sont conscients des risques liés aux sujets climatiques. Mais ils ont peu de prise sur les leviers d'action* ». Leurs connaissances en la matière restent, à ce stade, insuffisantes : seul un administrateur sur trois s'estime compétent pour piloter la transformation durable de son entreprise.



LES FONDAMENTAUX

Quelles sont les qualités attendues d'un administrateur ?

Professionnalisme, loyauté et indépendance permettent à l'administrateur d'exercer ses fonctions :

Le **professionnalisme** signifie engagement, assiduité et participation aux débats du conseil. Une connaissance approfondie de l'entreprise, de son marché et de son organisation lui est nécessaire pour être en mesure d'apporter une réelle valeur ajoutée dans l'exercice de son mandat. On attend ainsi de lui, notamment :

- qu'il étudie avec attention les documents qui lui sont fournis en amont des séances ;
- qu'il soit présent lors des réunions du conseil ;
- qu'il prépare ses interventions avec soin ;
- qu'il exprime librement ses vues lors du conseil, et ce de manière pertinente et synthétique ;
- qu'il n'hésite pas à susciter le débat et à demander des explications ou des compléments d'information.

Il convient de garder à l'esprit que l'absentéisme ou l'inaction d'un administrateur pourrait constituer une faute susceptible d'engager sa responsabilité. Si une décision du conseil se révélait fautive, il ne pourrait se retrancher derrière son abstention ou son absence pour s'exonérer. Seule son opposition active à la décision pourrait être efficace à cet égard.

La **loyauté** implique que l'administrateur doit prévenir et éviter toute situation de conflits d'intérêts. Il privilégie l'intérêt social de l'entreprise et accepte l'unité et la collégialité du conseil dont il est membre. Sa relation avec les dirigeants exécutifs doit s'exercer sans concession mais avec compréhension et volonté constructive. La loyauté implique qu'il est également tenu à une obligation de discrétion. Le président peut signaler que certaines informations transmises au conseil sont confidentielles, auquel cas l'administrateur est tenu à une stricte obligation de discrétion. Celle-ci lui interdit de faire état des sujets abordés et des informations recueillies à ce sujet. Obligation particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'une société cotée.

L'**indépendance**, est avant tout l'absence de conflit d'intérêt mais aussi affaire de comportement. Schématiquement, cela signifie que l'administrateur a le droit et le devoir d'exprimer une opinion qu'il s'est forgée. Lorsqu'il se trouve en désaccord grave et

persistant avec la direction exécutive de l'entreprise ou avec son conseil, il a le devoir de démissionner.

L'élaboration d'un règlement intérieur du conseil d'administration est-elle nécessaire ?

Le règlement intérieur n'est pas légalement obligatoire à la différence des statuts qui matérialisent le contrat de société. En revanche, certains points qui ne figurent pas dans les statuts rendent le règlement intérieur indispensable. En complément des statuts, il est de bonne pratique de prévoir un **règlement intérieur** du conseil qui permet d'établir les règles de fonctionnement pratiques du Conseil tout en précisant les domaines réservés au conseil d'administration et les domaines revenant à la direction générale. La mise en place du règlement intérieur est purement facultative mais fortement conseillée. Le règlement intérieur est un document confidentiel, rarement publié.

Si le contenu du règlement intérieur n'est pas normalisé juridiquement, il précise généralement (liste non limitative) :

- Les domaines de décision relevant obligatoirement du Conseil par rapport à la direction générale,
- Les modalités de dissociation des pouvoirs entre le président du Conseil d'Administration et le directeur général le cas échéant,
- La fréquence des réunions du Conseil,
- Les modalités de fixation des points à l'ordre du jour des Conseils,
- Les modalités de communication des documents destinés aux membres du Conseil,
- Les règles de désignation du secrétaire du Conseil, les modalités de rédaction et de communication des procès-verbaux des séances du Conseil et leur validation,
- L'existence des comités spécialisés, leurs attributions et leur mode de fonctionnement,
- Le rappel des règles de confidentialité des membres du conseil d'administration,
- Les modalités de rémunération des administrateurs
- Les modalités de l'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Quel est le rôle du conseil d'administration ?

La loi prévoit que le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires la concernant.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration remplit une quadruple mission :

- il définit la stratégie de la société ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode ;
- il contrôle la gestion ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

PUBLICATIONS

CPIA Afrique Septembre 2023

En 2022, les événements internationaux ont dominé l'actualité politique et institutionnelle, avec notamment l'invasion de l'Ukraine par la Fédération de Russie. Cela a entraîné des chocs importants sur les prix des produits alimentaires et des matières premières.

De même, 2022 a été une année mitigée pour les réformes politiques et institutionnelles en Afrique subsaharienne, avec la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) passant de la ratification à la mise en œuvre et au resserrement de la politique monétaire dans les principales économies.

La ZLECAf représente une opportunité pour le continent, mais les barrières commerciales tarifaires et non tarifaires restent importantes. L'intégration financière est une

première étape cruciale, mais de nombreuses régions manquent de concurrence dans le secteur bancaire.

En 2022, des améliorations significatives ont été enregistrées dans certains pays en matière de renforcement des capacités de mise en œuvre des programmes sociaux, notamment une meilleure gestion des programmes grâce à la numérisation des opérations et des données.

Les solutions numériques offrent des opportunités significatives pour la numérisation de l'enregistrement des propriétés, du paiement des impôts, de la déclaration fiscale et des dettes, ainsi que de la gestion des ressources humaines.

Télécharger le rapport [ici](#).

REGARDS D'ADMINISTRATEURS



Les échanges mutuels au cours du conseil doivent apporter à chacun de quoi nourrir sa réflexion et s'affirmer dans ce rôle d'administrateur.



**Isabelle
ESSONGHE**

Quelles sont selon vous les qualités d'un bon administrateur ?

Une bonne capacité d'analyse, un grand sens de l'observation ainsi qu'une écoute active sont des atouts pour un administrateur. L'analyse pour décrypter attentivement les éléments qui lui sont présentés, l'observation et l'écoute pour mieux comprendre les

enjeux en présence, tant au niveau des affaires qu'au plan des relations humaines dans l'entreprise, et dans l'environnement externe de cette même entreprise. Ajoutons à cela une dose de probité et d'indépendance, et nous aurons un administrateur qui agira certainement au mieux des intérêts de l'organisme qu'il accompagne. Il prendra des décisions sans aucune pression, ou proposera des correctifs en toute liberté.

Quelles formations seraient nécessaires (en priorité) à tout administrateur pour mieux appréhender ses responsabilités et remplir ses missions ?

Deux formations devraient intervenir en priorité sur le parcours d'un administrateur pour une meilleure exécution de ses missions :

1. Une formation plutôt technique mais nécessaire sur la lecture et l'analyse des états de l'entreprise (bilan, compte de résultat, exploitation etc..)
2. Une formation de type juridique sur le fonctionnement, les droits, devoirs, rôles et responsabilités des administrateurs

L'IGA a bien compris cela en proposant à ces adhérents une mise en contact avec des intervenants de haut niveau rompus à ces formations.

Votre retour d'expérience au terme des deux premiers séminaires de l'IGA.

Les deux premiers séminaires de l'IGA m'ont vraiment apporté de la clarté sur les obligations légales de l'administrateur et sur l'impérieuse nécessité de rentrer en profondeur dans les textes qui sous-tendent cette activité.

Étant un administrateur encore un peu « vert », ce fut un réel plaisir pour moi de recueillir les expériences et les « meilleures Pratiques » d'administrateurs chevronnés. Ces 2 journées m'ont également fait prendre conscience que la qualité d'un Conseil d'administration est le reflet de la qualité de ces administrateurs. Les échanges mutuels au cours du conseil doivent apporter à chacun de quoi nourrir sa réflexion et s'affirmer dans ce rôle d'administrateur afin d'être une vraie valeur ajoutée pour l'organe administré.

POSITION DE L'INSTITUT

PME : vive les conseils d'administration !

Comme toute entreprise qui se développe et se structure, à l'instar des grandes entreprises, les PME ont la possibilité de mettre en place un conseil d'administration ou un conseil stratégique. Se réunissant chaque année, chaque trimestre, chaque mois ou dès que nécessaire, ces instances discutent les axes de développement de l'entreprise ayant une incidence sur la performance financière, en passant par la stratégie, le partage de la valeur,

voire la transmission et la cession de l'entreprise. Si de telles instances peuvent impressionner un entrepreneur, seul aux commandes de sa société, il convient de rappeler que la création d'une telle gouvernance est, d'une part, un droit et, d'autre part, un levier de développement qui transforme l'entreprise en une structure pérenne et crédible aux yeux des parties prenantes. Nombreuses PME sont parfaitement légitimes à bénéficier de l'apport, en expertise et en savoir-faire, d'un administrateur. Cela étant, combien d'entre elles le font vraiment ?

AGENDA



Mercredi 08 novembre 2023

Séminaire :

Thème 1: « **L'Administrateur et l'autorisation des conventions réglementées** »

Intervenant: **Anaclet NGOUA, Expert-Comptable Agréé CEMAC;**

Thème 2: « **OHADA et nullité des décisions du Conseil d'Administration: comment bâtir un dispositif de conformité ?** »

Intervenant: **Expert INAD-CI**

Thème 3: « **Les fondamentaux de la rentabilité des investissements.** »

Intervenant: **Anaclet NGOUA, Expert-Comptable Agréé CEMAC**

Restez connectés !

www.iga-asso.org

© IGA 2023