

# Institut Gabonais des Administrateurs

N°04 Mars 2024

## EDITORIAL

### Mot du Président du conseil d'administration

Mesdames, Messieurs  
Chers adhérents,

Comme annoncé lors de la reprise de nos activités, pour mieux vous servir, l'IGA a enrichi son offre de formation pour l'année 2024 d'une pluralité de canaux permettant à chaque administrateur qui le souhaite de bénéficier d'un accompagnement adapté.

En effet, aussi bien le cadre et les limites d'expression des membres des conseils d'administration, (notamment fixés dans le règlement intérieur de cet organe collégial), que les compétences et outils techniques de gouvernance constituent des accélérateurs au service de la croissance.

A ce titre, ils se doivent, à notre sens, d'être présentés sous autant de formats que nécessaires pour une appropriation rapide et un déploiement effectif au sein des entreprises.

Cet objectif de croissance devant nécessairement être construit et poursuivi en cohérence avec l'environnement dans lequel nous évoluons, l'intelligence économique doit se refléter dans chaque aspect de la stratégie définie par le conseil d'administration pour la performance de la société.



Dans cette même optique, les membres des conseils d'administration seront également amenés à anticiper son développement pérenne en intégrant à leurs réflexions et aux bonnes pratiques observées une prise en compte des enjeux Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG), de même que les défis liés au développement numérique et à la digitalisation des produits, des services et des process.

**Offrir une formation intégrant l'ensemble de ces challenges est l'ambition que s'est fixée l'IGA pour 2024. ■**

## À LA UNE DE L'ACTUALITÉ

### L'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA) lance ses activités pour l'année 2024

En prélude au lancement de ses activités pour l'exercice 2024, l'IGA en partenariat avec le Cabinet STRATEX, a organisé un webinaire axé sur le « **Règlement Intérieur du conseil d'administration, un document nécessaire pour une bonne gouvernance** ».



#### Olivier JOCHEM

Titulaire d'un DJCE (Diplôme de Juriste Conseil d'Entreprise)

30 années d'expérience en gouvernance d'entreprise et droit des sociétés :

- **Groupe SUEZ** : Responsable Juridique Corporate (10 ans)
- **AXA SA** : Directeur droit des Sociétés / Gouvernance (6 ans)
- **IPSEN SA** : Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil (14 ans)

Ce webinaire était animé par M. Olivier JOCHEM, fondateur du cabinet de conseil en gouvernance d'entreprise OJ-GovExpert et membre du centre de recherche de droit privé de Paris-Nanterre.

Pour rappel le conseil d'administration est un organe collégial définissant l'orientation et la stratégie de la société. Il est important pour son bon fonctionnement qu'il dispose d'un règlement intérieur.

Il faut préalablement noter que l'établissement d'un règlement intérieur n'est pas imposé par la loi. Les conseils d'administration n'ont aucune obligation légale de s'en doter.

Toutefois, les bonnes pratiques de gouvernance recommandent de le rédiger afin qu'il vienne en complément des statuts de l'entreprise.

### QUELQUES RÈGLES À RETROUVER DANS LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Ce document doit pouvoir définir les règles importantes et sensibles du fonctionnement du CA dont notamment :

- Le **rappel du système de gouvernance** retenu au sein de l'entreprise ;
- L'existence de **comités spécialisés du conseil d'administration et leur relation avec le conseil d'administration** ;
- La **relation entre le conseil d'administration et la Direction Générale** ;
- La **limitation du pouvoir** de la Direction Générale ;
- Le **rappel des missions relevant du conseil d'administration** ;
- Le **choix de la gouvernance structurelle** ;
- Le **comportement individuel des administrateurs** ;
- Les **modalités de rémunération** des administrateurs et de la Direction Générale ;
- La **modalité de fixation des points à l'ordre du jour** des conseils d'administration ;
- Les **méthodes d'évaluation** du conseil d'administration.

L'intervenant est brièvement revenu sur la posture et les comportements attendus de l'administrateur pouvant figurer sur le règlement intérieur. Il s'agit notamment de :

- L'intégrité ;
- L'assiduité et la participation aux débats ;
- La prévention des conflits d'intérêts ;
- La loyauté envers le conseil d'administration et le respect de la confidentialité.

Le règlement intérieur est un outil d'organisation totalement interne à l'entreprise. S'agissant d'un document vivant, il doit être régulièrement mis à jour pour tenir compte des évolutions de la société ou de la réglementation.

Il n'a pas vocation à être connu du public en dehors des cas où cela relèverait d'une contrainte légale. Il ne peut être opposable aux tiers en cas de contentieux ou de différent. ■

## Séminaire d'ouverture de l'année 2024 et présentation de la nouvelle offre de services

A la suite du webinaire du 13 février 2024, l'IGA a officiellement lancé ses activités le 28 février 2024 dernier lors de son premier séminaire sous le thème de « **La gouvernance d'entreprise comme accélérateur de la croissance** ».

L'assemblée a eu le plaisir de recevoir **Monsieur Henri Claude OYIMA**, le Président de la Fédération des Entreprises du Gabon (FEG), pour la présentation du premier thème intitulé « **l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises** ».



Lors de son exposé, le Président de la FEG a démontré de quelle manière « *l'usage de l'intelligence économique permet une création de valeur durable pour une organisation* ». L'intelligence économique est essentiellement basée sur l'information stratégique qui repose sur un dispositif de **veille commerciale, concurrentielle, financière, technologique, environnementale, juridique, stratégique**.

Par ailleurs, en vue de créer de la valeur et être compétitive, l'entreprise ne doit pas perdre de vue ses atouts que sont **son histoire, ses ressources financières, humaines et matérielles, sa connaissance du marché, son identité**.

Enfin, l'intelligence économique s'appuie sur le triptyque **défense, attaque et influence**



L'entreprise doit tout d'abord défendre ses marchés, ses ressources, sa réputation et son identité. Ensuite, elle doit conquérir de nouvelles parts de marchés et conserver son avantage concurrentiel. L'entreprise doit également influencer son environnement tant pour attirer de nouveaux talents que pour orienter le cadre normatif.

Le second thème, présenté par **Madame Odile BOKANDE-KOFFI**, a porté sur le thème de « **La gouvernance d'entreprise comme accélérateur de**



**croissance** ». La présentation a permis de mettre en lumière les leviers d'action pour améliorer la gouvernance des entreprises.

La gouvernance d'entreprise doit permettre une gestion transparente, responsable et efficace dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, notamment, les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs. Aussi, les administrateurs doivent-ils mettre en place des outils et/ou une organisation visant à :

- **l'amélioration de la prise de décisions éclairées,**
- **la réduction des risques susceptibles d'impacter le bon fonctionnement de l'organisation,**
- **la fidélisation des investisseurs,**
- **la motivation des collaborateurs par l'instauration d'un climat de confiance,**
- **le renforcement de la réputation et de l'image de l'entreprise.**



Pour conclure les activités de cette journée de lancement, l'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA) a présenté sa nouvelle offre de services 2024 davantage axée sur la formation. En effet, l'Institut lancera, avec le partenariat de l'ESSEC Business School (une grande école de commerce basée en France, qui forme des étudiants, cadres et dirigeants d'entreprise au management), un Programme Certifiant de professionnalisation des Administrateurs sur la période de mai à novembre 2024. Suivant les propos de Monsieur Dominique FOUALLY, qui est fondateur et directeur associé de STRATEX Associés et professeur affilié HEC Paris, le programme adressera trois enjeux majeurs :

- **les évolutions de la mission et des responsabilités de l'administrateur, acteur central de la gouvernance responsable de l'entreprise,**
- **les défis actuels et futurs des entreprises africaines, actrices de l'économie mondiale et engagées dans leur Responsabilité Sociétales et Environnementales (RSE),**



- **la cohérence des engagements des différents acteurs de la gouvernance et du management stratégique, clés de la performance durable de l'entreprise.**

L'Institut Gabonais des Administrateurs (IGA) réaffirme ainsi sa volonté d'accompagner de manière pleinement engagée, la gouvernance responsable des entreprises gabonaises et lance également, dans ce cadre, un format d'accompagnement inédit à travers des mises en situation et ateliers pratiques au sein même des entreprises.

## RECOMMANDATIONS DU SÉMINAIRE

A l'issue de ces moments de partage les animateurs ont invité les participants à s'approprier et mettre en œuvre les recommandations suivantes, chacun dans son organisation :

### Thème 1 : Règlement Intérieur du conseil d'administration, un document nécessaire pour une bonne gouvernance

1. Doter les conseils d'administration d'un règlement intérieur fixant les règles régissant les rôles, droits et obligations de chaque intervenant ;
2. Prendre en compte la spécificité de l'organisation et du niveau de maturité du conseil d'administration dans la rédaction du règlement intérieur ;
3. Instaurer des sessions exécutives de discussion entre les administrateurs en l'absence des membres de la direction générale ;
4. Tenir le règlement intérieur à la disposition du conseil d'administration.

### Thème 2 : L'intelligence économique et le la compétitivité des entreprises

1. Savoir identifier et profiter des vents favorables dans la prise des décisions stratégiques ;
2. Obtenir l'information stratégique par la mise en place d'un dispositif de veille intégrant :
  - La veille commerciale ;
  - La veille concurrentielle ;
  - La veille financière ;
  - La veille technologique ;
  - La veille environnementale ;
  - La veille juridique ;
  - La veille stratégique.

### Thème 3 : La gouvernance d'entreprise comme accélérateur de croissance

1. Mettre en place un code de bonne gouvernance et une charte éthique et de déontologie ;
2. Constituer des conseils d'administration avec des administrateurs indépendants qui ne sont pas liés à l'organisation ;
3. Évaluer régulièrement la Gouvernance. ■

## LES FONDAMENTAUX

### Quelles sont les qualités attendues d'un administrateur ?

Professionnalisme, loyauté et indépendance permettent à l'administrateur d'exercer efficacement sa mission.

Le **professionnalisme** signifie engagement, assiduité et participation aux débats du conseil d'administration. 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. Il est ainsi attendu 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 d'administration ;
- qu'il prépare ses interventions avec soin ;
- qu'il exprime librement son point de vue lors des sessions, 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 d'administration 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 d'administration 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 du conseil d'administration peut signaler que certaines informations transmises au conseil d'administration 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. Cette obligation est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'une société cotée.

L'**indépendance**, est avant tout l'absence de conflit d'intérêt mais également une question 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 d'administration, il a le devoir de démissionner. ■

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

En complément des points susmentionnés relativement au règlement intérieur, il convient de noter que ce document 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 d'administration 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. Il s'agit d'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 d'administration 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 d'administration ;
- Les modalités de fixation des points à l'ordre du jour des conseil d'administration ;
- Les modalités de communication des documents destinés aux membres du conseil d'administration ;
- Les règles de désignation du secrétaire du conseil d'administration, les modalités de rédaction et de communication des procès-verbaux des séances du conseil d'administration 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 d'administration. ■

### 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.

La dernière version de l'IIAG de 2022 portant sur la décennie 2012-2021 comporte 81 indicateurs, consolidés pour 95% d'entre eux, issus de 265 variables, produites par 47 sources répertoriées est disponible via ce lien : [https://mo.ibrahim.foundation/sites/default/files/2023-01/2022-iiag-key-findings\\_fr.pdf](https://mo.ibrahim.foundation/sites/default/files/2023-01/2022-iiag-key-findings_fr.pdf). ■

## 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. ■

### 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 Group (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. Rapport complet à télécharger : <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/the-role-of-the-board-in-the-sustainability-era.pdf>. ■

### 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 des 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 ? ■