



HEADLINE
STRATEGIC CONSULTING GROUP

La Gouvernance d'entreprise : Fonction normative du Conseil

Lantsoa RAKOTOMALALA, CPA, CMA
Founder and President
Avril 2022

La Gouvernance d'entreprise : en bref...

La Gouvernance d'entreprise : les Fondamentaux



Better access to external Financing



Lower capital costs and low interest rates on loans



Improved management and sustainability



Higher company valuation and share performance



Lower risk of a company crisis

AVANTAGES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Gouvernance d'entreprise : les Fondamentaux

- ❖ La théorie des parties prenantes fondée sur **la négociation pour une création de valeurs partagées**
- ❖ Passer de la **pyramide aux réseaux** : **Pouvoir Latéral** », « **Connect and Cooperate** », par opposition au Pouvoir hiérarchique et pyramidale, « **Command and Control** », inadapté au partage de connaissances dans un monde connecté et en réseau
- ❖ **Equilibre des intérêts**



La Gouvernance d'entreprise : les Principes

INDÉPENDANCE DES
ADMINISTRATEURS

L'INTÉGRITÉ

LA TRANSPARENCE

LE RESPECT DE
L'ENVIRONNEMENT

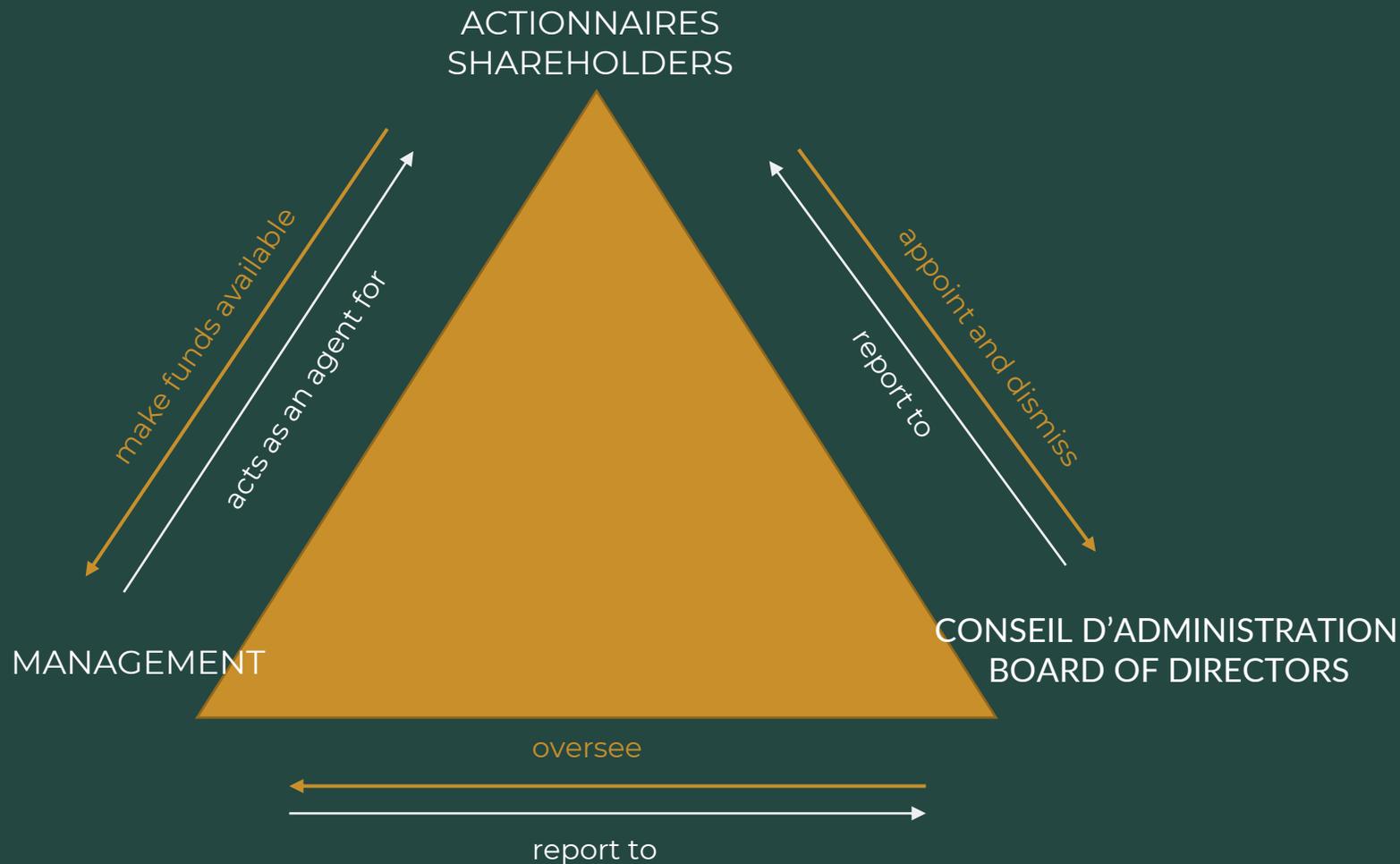
LA REDDITION DE COMPTES

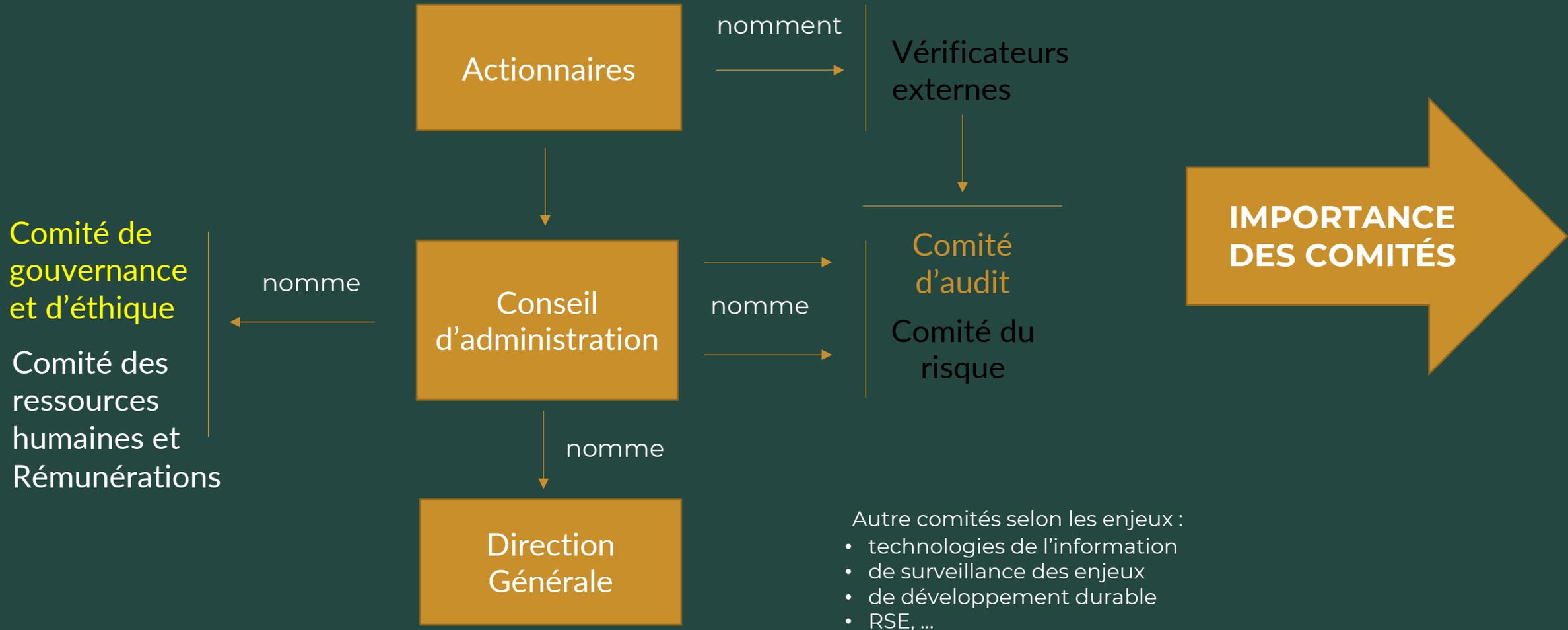
LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE

L'ÉQUITÉ ET L'ÉQUILIBRE

LA FLEXIBILITÉ

Structure de Gouvernance d'entreprise





Le Conseil d'administration et ses Comités

Comité RH et Rémunérations

- aider le conseil pendant le processus de sélection et de **nomination du chef de la direction** et approuve la nomination des autres membres de la haute direction
- évalue et recommande périodiquement les formes et les montants de **rémunération appropriés pour les administrateurs**
- aider le conseil à s'assurer que des **programmes de planification de la relève adéquats** sont en place pour le chef de la direction et les autres membres de la haute direction.
- ...

Comité de gouvernance et d'éthique

Examiner au moins tous les trois ans et recommander au conseil pour approbation :

- règles d'éthique et de déontologie applicables aux membres du conseil
- politique sur l'investissement durable
- politique sur la **prévention et la détection de la fraude** et de la corruption
- politique **contre le harcèlement**

Examiner **toute situation d'apparence de conflits d'intérêts** et de conflits d'intérêts portée à sa connaissance visant un membre du conseil

...

Comité d'audit Comité du risque

- Surveillance **du risque financier** : évaluer, avec la haute direction, les expositions aux risques significatifs de la Société sous l'angle des questions financières et de présentation de l'information financière
- Surveillance **des litiges/mesures réglementaires** : surveiller l'état et l'incidence éventuelle des litiges importants, des procédures engagées par les autorités de réglementation et de toute incertitude fiscale.
- Culture de conformité et formation
- Intégrité financière et dénonciation examiner, au nom du conseil : tout cas de comportement inapproprié ou frauduleux réel ou allégué en lien avec les états financiers de la Société, sa comptabilité ou ses méthodes d'audit

Le Conseil d'administration : Charte du Comité

CHARTE D'UN COMITÉ

- Composition et Quorum
- Administration des Réunions et Consignations des PV
- Président du Comité
- Ordre du jour et Convocation
- Mandat
- Recours à des Consultants indépendants
- Autres questions

→ Le **Conseil d'administration** s'appuie sur les travaux des **comités** spécialisés. Leur mission est **d'éclairer** les réflexions du **conseil d'administration** et d'aider à la prise de décision. Ces **comités** se réunissent aussi souvent que nécessaire.

Le Conseil d'administration : outils de références

Types de documents relatifs à l'activité de l'entreprise :

- le **dernier rapport annuel** et comptes publiés (document de référence si la société est cotée)
- le plan d'affaires et analyse de marché sur les principaux métiers
- le **plan stratégique** à 3/5 ans
- le budget annuel (investissements et exploitation) et plan de financement
- les indicateurs de performance utilisés par la direction générale

Le Conseil d'administration : outils de références

Types de documents relatifs au fonctionnement de la gouvernance :

Statuts

Règlement intérieur du conseil et des comités

Code de Gouvernance et d'éthique

Charte des comités

Rapport du président sur le **fonctionnement du conseil d'administration** et sur le contrôle interne

Procès-verbaux du conseil (au moins des trois dernières années)

Procédures de prévention et de résolution des conflits d'intérêts

Modalités de recours à des experts indépendants

Biographie et les coordonnées des administrateurs, des principaux dirigeants ainsi que du secrétaire du conseil

Détails de l'assurance responsabilité des administrateurs,

Comptes rendus des comités spécialisés

Extraits des **tableaux de bord** de la direction générale,

Éléments permettant d'anticiper l'activité des mois à venir (commandes, etc.)

Prévision de trésorerie sur 3 mois au minimum,

Indicateurs de suivi des éléments du besoin en fonds de roulement

La Fonction normative du Conseil : devoirs et obligations des administrateurs

La Fonction normative du Conseil : devoirs des administrateurs

L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT : n'avoir aucun lien de quelque nature que ce soit avec l'entreprise dans laquelle il exerce un mandat.

L'ADMINISTRATEUR NON INDÉPENDANT car il peut être :

Un actionnaire

Une personne morale représentant un groupe d'actionnaires

Une personne physique représentant sa société ou un actionnaire de référence

Un exécutif de l'entreprise

Un mandataire social (dirigeant, PDG, DG)

Une personne liée par un contrat de travail à l'entreprise

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT : Généralement garant de la bonne gouvernance et des relations avec les actionnaires, l'administrateur référent est souvent présent dans les organisations où il n'y a pas dissociation entre les fonctions de Président du conseil et de celles du pouvoir exécutif.

La Fonction normative du Conseil : devoirs des administrateurs

Les devoirs et obligations des administrateurs sont au cœur d'une bonne gouvernance d'entreprise

Devoir de diligence

Le devoir de diligence peut se résumer ainsi : « **agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente** »

L'administrateur doit être en mesure de démontrer qu'il a pris les précautions nécessaires et a été proactif afin de s'assurer que les décisions prises par le conseil d'administration soient **réfléchies et raisonnables**. Pour ce faire, l'administrateur doit notamment i) être présent aux réunions du conseil, ii) avoir lu et analysé la documentation transmise au préalable, iii) poser les questions requises, iv) s'être informé sur le sujet traité, v) demander de l'information additionnelle lorsque requis, vi) obtenir l'avis d'experts externes lorsque pertinent, ...

Ainsi, un tribunal n'interviendra pas dans une décision prise par les administrateurs s'il conclut que celle-ci est raisonnable. Le rôle du tribunal n'est pas de déterminer rétroactivement si la meilleure décision possible a été prise mais plutôt si, en regard des circonstances particulières d'une situation donnée, la décision est raisonnable.

Devoir de loyauté

Le devoir de loyauté, quant à lui, peut se résumer ainsi : « **agir avec intégrité et de bonne foi, au mieux des intérêts de la personne morale** »

Les administrateurs ont une **obligation fiduciaire** envers la société, et uniquement envers la société.

Il importe de préciser que l'obligation des administrateurs est alors envers la société et non envers les parties intéressées, et que les parties intéressées ont pour seule attente raisonnable celle que les administrateurs agissent au mieux des intérêts de la société = **MANDATAIRES**

Il n'est pas toujours évident de départager les impacts d'une décision sur la société elle-même et les différentes catégories de personnes intéressées qui la composent. Il appartient alors aux administrateurs de s'assurer que chaque partie intéressée touchée par une décision est « **traité[e] de façon juste et équitable** ». C'est là que les devoirs de diligence et de loyauté se rejoignent : les principes directeurs du devoir de diligence assistent l'administrateur dans le processus décisionnel et le devoir de loyauté le guide dans l'objectif qui doit toujours l'habiter quant au résultat à obtenir, c'est-à-dire un résultat qui sert le meilleur intérêt de la société.

Respect de la réglementation et des codes de gouvernance d'entreprise

L'amélioration de la performance globale est obligée de s'opérer **en accord avec la loi et les statuts de l'entreprise**. Les actions des sociétés restent très encadrées, et les réglementations évoluent constamment. Tous ces éléments doivent être pris en considération, et avec le plus grand sérieux, pour éviter les dérives et **augmenter la confiance** de toutes les parties prenantes.

Conclusion

Les membres d'un conseil d'administration tiennent un rôle de surveillance de la gestion de la société, rôle qu'ils doivent exercer de façon raisonnable, avec diligence et loyauté. Pour ce faire, il est utile, voire nécessaire, que ces membres puissent enrichir le conseil d'administration de compétences et de connaissances complémentaires. De plus, bien que les administrateurs n'aient pas une obligation légale d'apporter une valeur ajoutée, une diversité de pensées pourra permettre au conseil de mieux accompagner la personne morale dans l'élaboration et l'exécution de sa **vision stratégique**

La Gouvernance d'entreprise : prochaines étapes

PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DÉDIÉ AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR 3 SESSIONS

3 SESSIONS



SESSION 1 - 6 AVRIL 2022

Fonction Stratégique du CA
Fonction Leadership du CA



SESSION 2 - 20 AVRIL 2022

Fonction Normative du CA
Fonction RH et rémunération du CA



SESSION 3 - 04 MAI 2022

Fonction Contrôle financier du CA
Fonction Communications du CA

SESSION **2**



PREMIÈRE PARTIE

Fonction normative du CA

- La Gouvernance d'entreprise : Les dispositions légales en vigueur
- Le Conseil : les Droits et les obligations de l'Administrateur
- Partage d'expériences : le Pouvoir de l'Administrateur, les Contraintes et défis illustrés par des exemples concrets, le Respect de la législation illustré par des exemples concrets.



DEUXIÈME PARTIE

Fonction RH et rémunération du CA

- La Gouvernance d'entreprise : les meilleures pratiques
- Le conseil : Orientation politique dans la gouvernance des ressources humaines
- Partage d'expériences : Rémunération et recrutement des Administrateurs et du Top Management.

Guest Speaker

Lantsoa RAKOTOMALALA
Tojo RAKOTOZAFY
Valery RAMONJAVELO, PhD

Intervenants thématiques

Dr Jesy RAMANAMISATA

Christine RAVAHATRA
Willy RANJATOELINA

Hugues RAZAFINDRAMOSA



HEADLINE
STRATEGIC CONSULTING GROUP