L'efficacité des conseils d'administration

Les meilleures pratiques

Traduction de *Board Effectiveness - What Works Best, 2nd Edition*

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

pwc

The Institute of Internal Auditors Research Foundation

Comment utiliser les outils proposés

Cette publication est un extrait de *Board effectiveness - What works best, 2nd edition,* qui développe les sujets les plus pertinents pour un conseil d'administration.

Cette vision internationale pourra être utilement complétée par la prise en compte de la réglementation et des exigences locales.

Il s'agit d'un recueil des meilleures pratiques contribuant à l'efficacité et à la performance du conseil d'administration. Il rend compte des perspectives et des points de vue d'administrateurs, de leaders d'opinion dans le domaine de la gouvernance et de responsables de l'audit interne. Il intègre également les tendances ressortant des dernières enquêtes, permettant de comprendre comment les conseils d'administration sont structurés et s'acquittent de leurs différentes responsabilités ainsi que les enseignements tirés des années d'expérience acquises par les spécialistes de PwC à travers le monde.

Le conseil d'administration exerce un rôle de surveillance de la société et de sa direction pour le compte des actionnaires, ces derniers n'ont pas tous pour autant les mêmes objectifs vis-à-vis de leurs investissements. Ce recueil ne fournit pas de lignes directrices sur la gestion d'objectifs contraires des actionnaires, mais s'intéresse à la contribution des administrateurs, à la réussite à long terme et à la pérennité de la société.

L'Annexe A de l'ouvrage *Board effectiveness - What works best, 2nd edition* présenté dans ce document répertorie les meilleures pratiques décrites dans chaque chapitre et constitue un outil utile pour les conseils d'administration lorsqu'ils évaluent leur performance.

Ce guide contient des références aux règles en cours d'élaboration ou en vigueur à la date de publication. Dans de nombreux cas, il s'agit de synthèses des règles et des principes. Le lecteur doit se référer aux textes complets et solliciter des conseils appropriés afin de déterminer les obligations de conformité.

En outre, les pratiques et procédures décrites dans le guide représentent des suggestions d'amélioration des performances globales du conseil d'administration et vont souvent au-delà des règles applicables. Les conseils d'administration doivent tenir compte des situations et des circonstances qui leur sont propres en mettant en œuvre ces pratiques.

Ce guide se réfère à une publication complémentaire, *Audit Committee Effectiveness - What Works Best, 4th edition.* Elle pourra être utile pour comprendre de manière plus approfondie la contribution du comité d'audit au rôle de surveillance du conseil d'administration dans des domaines tels que l'information financière, la gestion des risques, l'exemplarité *(tone at the top)* et la gestion de crise.

L'IFACI remercie le cabinet PricewaterhouseCooper en France, et particulièrement Jean-Pierre Hottin, Associé, pour sa contribution à la traduction.

Copyright 2011, Board Effectiveness : What Works Best, 2nd Edition by **the Institute of Internal Auditors Research Foundation**, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 U.S.A. Reprinted with permission.
Copyright **IFACI**, 98bis boulevard Haussmann, 75008 Paris France. Tous droits de reproduction en français réservés.

Mars 2012

ISBN : 978-2-915042-40-5

Extrait d'entretien

« Le conseil d'administration doit adopter un horizon à plus long terme que celui que pourraient avoir les actionnaires. »

Un administrateur

La crise économique qui a démarré en 2008 a mis l'accent sur le rôle du conseil d'administration et sur son efficacité lorsqu'il s'acquitte de ses responsabilités. Les conseils d'administration sont sous haute surveillance - de la part des actionnaires, des régulateurs, du monde politique, des médias, du personnel des entreprises et des autres parties prenantes. Les administrateurs savent que puisqu'ils œuvrent à huis clos, ils se voient rarement remerciés pour avoir aidé leur société à réussir et à éviter les écueils. Mais ils sont en première ligne en cas de difficultés.
Compte tenu de cette surveillance et de l'évolution constante de l'environnement, les administrateurs doivent s'attacher à comprendre le champ de leurs principales responsabilités et envisager un processus réfléchi pour s'en acquitter de façon judicieuse et approfondie.

Sujets traités

1. Elaboration et mise en œuvre de la stratégie

La stratégie détermine l'orientation prise par une organisation et affecte la quasi-totalité de ses actes. Une bonne stratégie constitue le point de départ de la réussite. Le conseil d'administration joue un rôle clé dans la surveillance de l'élaboration de la stratégie par la direction, et de sa mise en œuvre. Cette responsabilité constitue un véritable enjeu car elle impose aux administrateurs d'avoir une compréhension approfondie de la société, du secteur, des évolutions et des risques émergents, et des hypothèses retenues par la direction. S'ils disposent des informations pertinentes et du temps nécessaire, les administrateurs peuvent entreprendre des discussions nourries leur permettant de contribuer au plan stratégique proposé par la direction. Dans l'idéal, leur participation doit aider la société à adopter le plan le mieux à même d'accroître la valeur actionnariale. Ce chapitre souligne les meilleures pratiques en matière de surveillance de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie par les conseils d'administration.

2. Gestion des risques et gestion de crise

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à un large éventail de risques - avérés et potentiels. Certains de ces risques aboutissent à des crises dont les conséquences sur les activités, voire sur l'avenir d'une organisation sont significatives. Dans ce contexte, s'assurer que les risques sont traités convenablement est un véritable défi pour un conseil d'administration, mais c'est une responsabilité primordiale. Les conseils d'administration délèguent fréquemment certains aspects du suivi des risques à des comités - généralement le comité d'audit. Mais *in fine*, le conseil d'administration dans son ensemble est responsable de la surveillance des risques, et chaque administrateur doit comprendre les principaux risques auxquels la société est confrontée. Ce chapitre aide le conseil d'administration à mieux appréhender l'environnement, mouvant de la surveillance des risques, le rôle de la direction dans la gestion des risques et les moyens pour superviser efficacement le processus. Il donne également des points de vue sur la façon dont un conseil d'administration peut s'acquitter au mieux de ses responsabilités en période de crise.

Extrait d'entretien

« Les administrateurs ont la volonté de s'acquitter au mieux de leurs responsabilités. Malheureusement, les investisseurs et les médias tendent à s'intéresser principalement aux cas extrêmes. »

Un leader d'opinion

Extrait d'entretien

« Dans notre pays, le conseil d'administration est peut-être trop réservé. Nous devons être plus offensifs et penser à la valeur actionnariale. »

Un administrateur

3. Valeurs éthiques de l'organisation

Le respect des lois et des réglementations est essentiel. Néanmoins, les administrateurs savent que ce n'est qu'un point de départ pour créer une culture de comportement éthique. L'exemplarité de la direction générale, relayée par les responsables opérationnels à travers l'organisation, est fondamentale pour s'assurer que ces valeurs éthiques sont diffusées à l'ensemble des membres du personnel. Ce chapitre donne des perspectives qui peuvent aider les conseils d'administration à comprendre comment cette exemplarité *(tone at the top)* est établie et le rôle qu'ils peuvent jouer pour superviser la culture d'entreprise, notamment en période de changement ou de crise. Il souligne également l'importance de l'exemplarité du comportement éthique des administrateurs.

4. Surveillance de la performance de la société

Les conseils d'administration utilisent de nombreux indicateurs pour exercer son leur rôle de surveillance de la performance d'une société - notamment des indicateurs financiers classiques et des indicateurs non financiers, ainsi que des informations sur des sociétés comparables et sur le secteur d'activité. Il est parfois difficile de déterminer les indicateurs les plus efficaces pour aider les administrateurs à comprendre la performance et à identifier les signes annonciateurs de difficultés. Les administrateurs avisés savent également qu'il est important de faire part de leurs pressentiments - quand bien même ils s'avèreraient par la suite infondés. Ce chapitre partage des pratiques concernant le choix des indicateurs pertinents, la détermination et la surveillance des objectifs et l'examen efficace des sources d'information.

5. Transactions susceptibles d'entrainer une transformation de la société

À un moment ou à un autre, il arrive qu'une société opère une transaction qui peut être à l'origine d'une transformation importante. Il peut s'agir d'une acquisition, d'une cession ou de la conclusion d'une alliance telle qu'une *joint venture*. Pour la société, les enjeux seront alors élevés en termes d'investissement, de réputation et de contribution de l'opération à la réussite de sa stratégie globale. Compte tenu de l'impact potentiellement élevé de ce type de transaction sur la valeur actionnariale, les conseils d'administration jouent un rôle clé en collaborant avec les dirigeants de la société pour préparer une transaction réussie et en maximiser la valeur. Ce chapitre offre des perspectives sur la façon dont les conseils d'administration peuvent y parvenir efficacement, et souligne des aspects clés des différents stades et types de transactions.

Extrait d'entretien

« L'un des enjeux majeurs pour un administrateur est de faire preuve de courage - être prêt à poser des questions difficiles ou gênantes. »

Un administrateur

Extrait d'entretien

« Il existe un fossé entre ce que les actionnaires et les régulateurs attendent de la part d'un conseil d'administration et ce que celui-ci est en réalité à même d'accomplir. »

Un leader d'opinion

6. Évaluation, rémunération et succession des dirigeants

La rémunération des dirigeants constitue sans doute la responsabilité du conseil d'administration la plus surveillée par les investisseurs, les médias et les autres parties prenantes. Les parties prenantes ont une visibilité sur les niveaux de rémunération des dirigeants, mais comprennent peut-être moins bien la complexité à laquelle les administrateurs sont confrontés lorsqu'ils cherchent à en déterminer le « juste niveau ». Les administrateurs doivent trouver un équilibre entre de nombreux facteurs pour décider des rémunérations - attirer et fidéliser les meilleurs tout en récompensant les comportements propices à la création de valeur actionnariale à long terme. Ce chapitre donne des perspectives sur les processus d'évaluation et de rémunération et sur l'importance de l'indépendance des administrateurs lors de la prise de ces décisions sensibles. Il aborde également le sujet de la succession du directeur général - qu'elle soit ou non planifiée - et fournit des conseils utiles aux administrateurs sur cette question importante.

7. Communication avec les parties prenantes

Les informations à fournir - pour les états financiers, les rapports d'activité et autres dépôts réglementaires - sont devenues plus volumineuses et complexes et font l'objet d'une surveillance accrue. Afin de pouvoir réellement comprendre la performance et les risques, les parties prenantes demandent également davantage d'informations que celles que les sociétés sont tenues de fournir. À eux seuls, ces facteurs accroissent la difficulté inhérente au rôle du conseil d'administration. En outre, les nouvelles technologies modifient les modes de communication des sociétés avec les parties prenantes et la façon dont celles-ci et ses détracteurs échangent des informations. Ce chapitre décrit la façon dont le conseil d'administration peut exercer au mieux ses responsabilités de surveillance et s'assurer de la transparence, de l'exactitude et de la fiabilité des communications tout en répondant aux demandes d'informations accrues des parties prenantes.

8. Dynamique du conseil d'administration

La composition et la conduite du conseil d'administration sont essentielles pour lui permettre d'assumer efficacement ses responsabilités. Un juste équilibre de compétences et d'expérience est nécessaire et le conseil d'administration doit être attentif au fait que ce « juste » équilibre évolue au fil du temps. Il a également besoin d'un leader qui veillera à ce que le conseil d'administration s'acquitte efficacement de ses responsabilités, ainsi que d'un processus qui optimise l'implication des administrateurs. Ce chapitre débat de la composition et de la conduite du conseil d'administration, de l'efficacité de ses processus ainsi que de la formation et de l'information de ses membres.

Guide de discussion pour l'évaluation de la performance*

Le guide d'auto-évaluation permet à un conseil d'administration d'évaluer son efficacité dans la mise en œuvre des meilleures pratiques proposées dans *Board effectiveness - What works best, 2nd edition*. Un conseil d'administration peut préférer évaluer sa performance de manière plus générale au travers de discussions entre administrateurs.
Un conseil d'administration peut utiliser le guide ci-dessous pour faciliter le dialogue sur ce qu'il peut améliorer dans son fonctionnement et dans sa performance. Le conseil d'administration devrait également envisager d'obtenir un retour de la part des membres de la direction avec lesquels il est régulièrement en contact.

1. Quelles sont les responsabilités auxquelles nous souhaiterions consacrer davantage de temps et d'attention et comment devrions-nous les gérer - au sein du conseil d'administration pris dans son ensemble ou dans l'un de ses comités ? Existe-t-il des problématiques que le conseil d'administration ne traite pas et que nous devrions ajouter à nos priorités ?

2. Les documents fournis par la direction nous permettent-ils d'appréhender facilement les questions et le contexte des thèmes couverts par les réunions, ou le volume de la documentation nous éloigne-t-il trop des messages fondamentaux ? Quelles autres informations devrions-nous obtenir ? Quelles informations devrions-nous cesser de recevoir ou devrions-nous recevoir moins fréquemment ?

3. Que pourrions-nous faire différemment lors des réunions pour améliorer le contenu de la discussion ? Avons-nous besoin de tenir des réunions plus longues ou plus nombreuses ? Devrions-nous abandonner certains sujets couverts régulièrement ou les aborder moins fréquemment ?

4. Comment pourrions-nous améliorer les séances à huis clos pour favoriser ainsi un dialogue plus ouvert et approfondi ?

5. Comment pourrions-nous renforcer la qualité et le caractère constructif des commentaires que nous formulons à la direction, en les délivrant en temps utile ?

6. Devrions-nous obtenir un soutien ou une formation continue supplémentaires de sources internes ou externes afin d'élargir nos connaissances et d'accoître notre efficacité ?

7. Quelles compétences ou expériences complémentaires nous seraient utiles au sein de notre conseil d'administration ? Devrions-nous nommer un nouvel administrateur pour compléter nos connaissances ou existe-t-il d'autres approches que nous pourrions adopter ?

8. La structuration de nos comités est-elle la plus appropriée pour la société ? Nos comités se coordonnent-ils efficacement pour traiter les problématiques d'intérêt commun et fournissent-ils les rapports appropriés à l'ensemble du conseil d'administration ? Le planning de réunion des comités permet-il aux administrateurs non membres permanents d'y assister ?

** Extrait de l'annexe B*

Guide d'auto-évaluation du conseil d'administration*

Le guide ci-après est une synthèse des meilleures pratiques décrites dans l'ouvrage *Board effectiveness - What works best, 2nd Edition*. Il peut vous aider à évaluer la performance de votre conseil d'administration sur tout ou partie de ses responsabilités, et à identifier les améliorations à envisager.

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie	
Votre conseil d'administration :	
☐ reçoit les informations utiles sur **les évolutions de votre secteur d'activité, la situation financière** de votre société et **sa position sur le marché, ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, ainsi que sur son environnement plus général** afin de lui permettre d'avoir une **perspective** suffisamment large lorsqu'il examine la stratégie proposée par la direction ;	
☐ évalue la stratégie proposée, notamment les **hypothèses clés, les principaux risques, les ressources nécessaires et les résultats cibles,** et s'assure qu'il traite les questions primordiales telles que **l'émergence de la concurrence et l'évolution des préférences des clients** ;	
☐ comprend les raisons de la **réussite ou de l'échec des stratégies passées,** et la façon dont la direction applique les enseignements tirés de ces expériences ;	
☐ **discute de façon constructive** de la stratégie proposée - notamment des stratégies alternatives envisagées mais non retenues - avant de donner son accord ;	
☐ s'assure que le plan stratégique est débattu lors de **réunions appropriées** et que le conseil d'administration dispose de **suffisamment de temps** pour être efficace ;	
☐ est satisfait des **plans** de la direction pour **la mise en œuvre de la stratégie approuvée** ;	
☐ surveille la **viabilité permanente** de la stratégie, et s'assure qu'elle est ajustée si nécessaire pour **répondre aux évolutions de l'environnement** ;	
☐ réalise une analyse approfondie des **principaux investissements** avant de les approuver et suit la concrétisation des **résultats attendus**.	
☐ parvient à un accord avec la direction sur les **indicateurs de performance** devant être utilisés pour **apprécier le succès de la stratégie** ;	

** Extrait de l'annexe A*

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Gestion des risques et gestion de crise	
Votre conseil d'administration :	
☐ s'assure que la direction a mis en place un **processus efficace** pour **identifier** les risques et **évaluer** leur impact potentiel ;	
☐ **convient** avec la direction **de l'appétit pour le risque** - le niveau de risque que la société est prête à accepter ;	
☐ est **informé en temps utile** de tous les **principaux risques** et s'assure que la direction les **gère** convenablement ;	
☐ s'assure que la direction entretient une culture qui **encourage l'identification** et la **gestion** des risques et **relie les mécanismes de rémunération** à la performance dans le domaine de la gestion des risques ;	
☐ comprend à quels **types de crises** la société est particulièrement vulnérable et s'assure que les **plans de réponse aux situations de crise** établis par la direction sont suffisamment robustes.	
Valeurs éthiques de l'organisation	
Votre conseil d'administration :	
☐ s'assure que la **direction générale** est exemplaire et a développé une culture fondée sur des valeurs qui **se déclinent dans l'ensemble de l'organisation** ;	
☐ s'assure que les **programmes de conformité** de l'organisation sont adéquats au regard des **obligations légales** et du niveau de **risque de conformité** auquel l'organisation est confronté ;	
☐ s'assure que la direction **prend au sérieux les manquements** à l'éthique et les gère de façon cohérente ;	
☐ s'assure que la direction a élaboré un **code de conduite** efficace auquel elle adhère, et veille à ce que **tous les membres du personnel** en **comprennent** la teneur, la pertinence et l'importance ;	

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Valeurs éthiques de l'organisation *(suite)*	
Votre conseil d'administration :	
☐ s'assure de l'existence de **canaux de communication** efficaces (ligne d'alerte téléphonique dédiée, assistance téléphonique, etc.) pour permettre aux membres du personnel de signaler les problèmes ;	
☐ interagit directement avec des **collaborateurs de l'organisation**, pour apprécier les attitudes et les valeurs véhiculées par les responsables et la façon dont les membres du personnel adhèrent à ces valeurs ;	
☐ reconnaît **l'impact sur la réputation** de l'organisation du **comportement** de ses **principaux fournisseurs** et autres partenaires ;	
☐ renforce l'exemplarité *(tone at the top)* en **mettant clairement en application les valeurs éthiques** requises.	
Surveillance de la performance de la société	
Votre conseil d'administration :	
☐ s'assure que les **indicateurs** de performance utilisés par la direction et présentés au conseil d'administration sont **reliés à la stratégie** et aux **vecteurs de valeur** ;	
☐ s'assure que les **indicateurs** de la performance sont **équilibrés** entre indicateurs **financiers et non financiers**, qu'ils comprennent des indicateurs **prévisionnels** et permettent une **comparaison** avec la concurrence ;	
☐ a une assurance raisonnable sur la **fiabilité des indicateurs publiés** ;	
☐ utilise des **informations** émanant **d'analystes, des médias** et d'autres sources afin de mieux comprendre les points de vue externes sur la performance de la société ;	
☐ réexamine régulièrement la **pertinence de l'information** qu'il reçoit.	

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Transactions susceptibles d'entrainer une transformation de la société	
Votre conseil d'administration :	
☐ s'assure qu'il comprend les objectifs de toute **fusion, acquisition, cession ou alliance** envisagée et son articulation avec la stratégie de la société ;	
☐ s'assure que le processus de *due diligence* mis en place par la direction est bien coordonné et lui permet **d'identifier les risques et les problématiques significatifs** avant de donner son approbation ;	
☐ s'assure que les **plans d'intégration** de la direction sont suffisamment solides pour permettre de mettre en œuvre les **changements nécessaires** au succès de l'opération ;	
☐ comprend les résultats des **évaluations postérieures à la transaction** faites par la direction et les **enseignements tirés** pour les transactions **futures** ;	
☐ a le courage de **s'opposer** à une **opération peu judicieuse**, quels que soient les coûts irrécupérables ou les pressions internes ou externes.	
Évaluation, rémunération et succession des dirigeants	
Votre conseil d'administration :	
☐ fait en sorte que les décisions concernant les **évaluations et les rémunérations** soient prises par des **administrateurs indépendants** ;	
☐ examine attentivement le **plan de développement du directeur général,** veille à ce qu'il soit **cohérent** avec la **stratégie**, qu'il intègre des **buts et des objectifs appropriés**, et conforte le rôle **d'exemplarité** *(tone at the top)* **du directeur général** ;	
☐ exerce une **surveillance** constante de la **performance du directeur général**, et formule des **commentaires constructifs** à des étapes intermédiaires ainsi qu'une revue annuelle formelle ;	
☐ consacre suffisamment de temps et d'attention pour rencontrer **les principaux dirigeants** ;	
☐ comprend l'impact des votes relatifs aux rémunérations lors des assemblées générales et la nature de toute critique des **agences de conseil en vote** ;	

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Évaluation, rémunération et succession des dirigeants *(suite)*	
Votre conseil d'administration :	
☐ est satisfait de la **clarté** et de l'exhaustivité des **informations sur les rémunérations** fournies par la société ;	
☐ élabore des **enveloppes de rémunération** cohérentes avec la **stratégie**, qui concilient **objectifs** à court et à long terme **de la société** ;	
☐ consacre l'attention nécessaire à la **succession du directeur général** et dispose d'un **processus robuste** d'identification d'un nouveau dirigeant, tant pour les **transitions planifiées** que **non planifiées**.	
Communication avec les parties prenantes	
Votre conseil d'administration :	
☐ examine d'un œil critique les **informations financières** intermédiaires et annuelles à fournir et les **informations connexes** ;	
☐ comprend les autres **indicateurs clés de performance** publiés par la direction et comment leur **fiabilité** est assurée ;	
☐ comprend la nature des informations fournies sur la **responsabilité sociale**, la façon dont la direction s'assure de leur **fiabilité** et leur adéquation avec les attentes des **parties prenantes** ;	
☐ a une assurance raisonnable que les **politiques de communication sont comprises à tous les échelons de l'organisation**, qu'elles permettent la **protection des informations confidentielles, et prennent en compte** les technologies émergentes et les médias sociaux ;	
☐ est satisfait de la **politique de communication de crise** de la société et est à même de **surveiller de près son efficacité** si une crise survient ;	
☐ est satisfait de son implication **actuelle** dans la **communication** avec les **actionnaires** et comprend les évolutions susceptibles de l'inciter à **modifier** son **degré de participation**.	

Caractéristiques d'un conseil d'administration efficace	Plan d'actions
Dynamique du conseil d'administration	
Votre conseil d'administration :	
☐ compte une **proportion suffisante d'administrateurs indépendants** pour lui permettre **d'interagir** avec la direction **de façon constructive** ;	
☐ a la bonne taille et regroupe les **connaissances**, les **capacités**, la **diversité** et les **compétences requises** ;	
☐ tient des réunions efficaces, la **documentation requise est distribuée au préalable, les présentations sont limitées et l'atmosphère est propice** à un dialogue ouvert ;	
☐ tient **régulièrement** des réunions **à huis clos** ou avec les dirigeants afin de permettre aux administrateurs indépendants de **discuter des sujets sensibles** ;	
☐ s'assure que les **administrateurs nouvellement nommés** bénéficient d'une **orientation** efficace leur permettant de comprendre la société et d'être immédiatement opérationnels ;	
☐ bénéficie d'une **formation continue**, permettant aux administrateurs d'être **informés** des **évolutions** dans les domaines associés à leur mission et d'en comprendre les impacts ;	
☐ est structuré efficacement, avec si nécessaire des comités spécialisés ;	
☐ **évalue régulièrement la performance du conseil d'administration dans son ensemble** et celle de chaque **administrateur**, en étant centré sur l'amélioration continue ;	
☐ **détermine** sa propre **rémunération** en utilisant un processus **réfléchi** et en appréciant les **conflits potentiels**.	