

المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
Conseil National Économique, Social et Environnemental



GOUVERNANCE DES EPE ET RÔLE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION



Bulletin N°08

01 Message du Président du CNESE

02 Objectif du séminaire

03 Regard sur les communications

04 Perspectives et champ d'actions



Message du Président du CNESE

La rencontre a abordé la question de la gouvernance des entreprises publiques économiques, ainsi que le rôle que jouent les Conseils d'Administration en tant qu'organes centraux afin de pousser les entreprises vers le développement et d'accroître leurs capacités de production et de compétitivité.

Il ne fait aucun doute que les entreprises publiques économiques ont été et resteront la locomotive de l'économie de tout pays, quelle que soit son orientation économique et idéologique, sans négliger, bien entendu, l'importance du rôle et de la place qu'occupent les entreprises du secteur privé dans la construction d'une économie nationale diversifiée.

Le grand développement qui caractérise désormais les entreprises économiques de l'Etat dans de nombreux pays

en fait, dans bien des cas, des outils d'influence et de domination sur des pays, voire des continents entiers, ce qui nécessite aujourd'hui plus que jamais, de reconsidérer tout ce qui touche à ces institutions comme lois réglementaires et méthodes de travail, dans le but d'améliorer leurs performances pour les rendre compétitives en cas d'ouverture de la voie à la concurrence, notamment dans certains secteurs encore monopolisés par les entreprises publiques.

Cependant, l'atteinte de cet objectif au sein des EPE reste étroitement liée à la consolidation du concept de véritable gouvernance, lequel s'incarne en réalité par la construction du cadre réglementaire approprié et l'appui aux réelles compétences dont les entreprises ont besoin aujourd'hui pour améliorer leurs performances sur le terrain.

Il est certain que les conseils d'administration des EPE ont un rôle très important dans l'élaboration des stratégies et l'évaluation de la performance de manière juste et appropriée, ce qui nous amène à dire qu'aborder la question du rôle des Conseils d'Administration dans les entreprises publiques est devenue une nécessité dictée par la réalité, en termes de cadres juridiques qui les régissent dans notre pays ou en termes de structures ou de modalités que la plupart des entreprises adoptent dans la sélection des administrateurs pour l'adhésion à ces conseils.

La rencontre a mis en lumière certains aspects liés à la gouvernance dans les entreprises publiques économiques, ainsi que le rôle que devraient jouer les Conseils d'Administration dans le développement de la performance de ces organismes.

Afin d'enrichir ce thème, le CNESE a fait appel à un certain nombre d'experts internationaux de premier niveau pour l'animation de la rencontre ainsi des experts nationaux.



Objectif

Le rôle des Conseils d'administration est devenu aujourd'hui encore plus déterminant dans la bonne gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE). Les administrateurs prennent en particulier, de jour en jour, plus d'importance dans le fonctionnement des conseils d'administration.

Le rôle des administrateurs de sociétés d'Etat est devenu, au fil des années, encore plus stratégique tant, au regard de l'instauration des pratiques, que dans le pilotage et le succès de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question de la gouvernance, et plus précisément ; le rôle des conseils d'administration dans les entreprises publiques économiques (EPE) a été largement débattue lors de la rencontre. L'accent a été mis sur le rôle attendu de l'administrateur au sein du Conseil d'administration. Il doit de ce fait être au fait des pratiques de bonne gouvernance, maîtriser entre autres l'analyse des risques économiques, assurer la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'élaboration des stratégies d'entreprise. L'accent a été mis, aussi, sur les comportements, les compétences et les connaissances que tout administrateur doit posséder pour exercer son mandat avec professionnalisme.

La rencontre, tenue le 12 Juillet 2021, était l'occasion de dresser un état des lieux du fonctionnement des conseils d'administration des EPE, y compris du mode de désignation des administrateurs et de dégager à cette occasion des solutions visant l'amélioration de la bonne gouvernance et les performances des EPE en Algérie. Une attention particulière a été accordée aux causes expliquant les dysfonctionnements observés dans les CA en tant qu'organe d'orientation et de contrôle de l'entreprise.

La rencontre a visé trois objectifs principaux, à savoir :

- Evaluer l'environnement juridique et réglementaire de la gouvernance d'entreprise et du rôle du conseil d'administration ;
- Jeter les bases du développement d'une expertise nationale et de compétences avérées en matière de gouvernance d'entreprise, au fait du contexte algérien, tout en s'appuyant sur les meilleures pratiques internationales ;
- Maîtriser les points clés qui nécessitent une vigilance constante de la part des CA dans leur rôle stratégique, tant du point de vue fiduciaire que de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Regard sur les communications



Etaient présent à cette rencontre, les représentants des différents départements ministériels, les présidents directeurs généraux d'entreprises et de filiales, les cadres opérationnels et fonctionnels, les administrateurs en poste, des experts, des représentants de la société civile, des étudiants, des chercheurs et des universitaires ainsi que des professionnels des médias.

Un panel d'experts étrangers, nationaux et algériens installés à l'étranger, est intervenu à cette occasion composé de M. Hans CHRISTIANSEN, Senior Economist at OECD, Dr Pierre BAUBY, Directeur de l'Observatoire de l'action publique, Enseignant et chercheur en sciences politiques (France), Dr Ashraf GAMAL EL DIN, CEO of Hawkamah Institute for Corporate Governance, Dubai International Financial Center (UAE), Pr Alvaro CUERVO-CAZURRA, School of Business-Northeastern University (USA), Pr Ivan TCHOTOURIAN Faculté de droit de l'Université Laval et codirecteur du Centre d'études en droit économique (Canada), Pr Luc BERNIER, Titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public, Université d'Ottawa (Canada), Pr Ahmed NACIRI, ESG Business School de Montréal et membre du Conseil du réseau de l'Université du Québec (Canada), Pr Taïeb HAFSI, Titulaire de la Chaire Stratégie et Société, HEC Montréal, (Canada), M. Boualem HAMMOUNI, Global Lead Investment Manager (KSA) et Pr Yakout AKROUNE, Professeur de droit, Université d'Alger 1, experte spécialisée dans le domaine du droit des affaires (Algérie).

Le séminaire a été modéré par, le Dr. Naceur BOURENANE, Expert Economiste et Secrétaire Général du forum international pour le gouvernement des entreprises publiques et par le Pr Bachir MAZOUZ, Ecole Nationale d'Administration Publique ENAP (Canada).

Il y a lieu de noter que les synthèses des communications ont été faites par les services du CNESE, sur la base des communications et des débats.

La gouvernance des entreprises publiques en situation de monopole : place, rôle et fonctions des Conseils d'administration



المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
National Economic and Social Council
خريطة المؤسسات العمومية : دور مجلس الإدارة
Gouvernance des sociétés d'état et le rôle des conseils d'administration
Algiers : 12 July 2021

Dr P. BAUBY, Expert
France

La gouvernance des entreprises publiques en situation de monopole Place, rôle et fonctions des Conseils d'administration



La gouvernance est un concept pluridisciplinaire qui reflète la complexité des enjeux, des approches et des acteurs territorial économique, sociétal et politique. Un monopole naturel se caractérise par une forte intensité capitalistique et d'importantes économies d'échelle et des coûts sous-additifs, où « une seule entreprise peut fournir un bien ou un service à un

marché entier à un coût inférieur à celui de deux ou plusieurs entreprises » ; le cas des infrastructures des industries de réseau (réseaux électriques, réseaux de gaz, réseaux de transport ferroviaire, gestion de l'eau et des déchets, etc.)

La situation de monopole pour les entreprises publiques se caractérise par la propriété publique des investissements, des entreprises publiques dont le Conseil d'Administration est tripartite (un tiers représentant l'Etat, un tiers les salariés et un troisième tiers les « utilisateurs »). Dans une situation de monopole, les principes traditionnels du service public (égalité, continuité, adaptabilité) se sont traduits en obligation et continuité de fourniture sur l'ensemble du territoire, égalité de traitement des usagers et péréquation nationale des tarifs, éléments d'appréciation et critères de choix (recherche du moindre coût). Souvent, les années postérieures à la libération seront marquées par l'élaboration d'une doctrine intégrée, rigoureuse, mathématisée, associant rationalité économique et justice sociale.

En France, en même temps que la logique de service public, la nationalisation des entreprises en 1946, fondant un établissement public à caractère industriel et commercial. Au nom du pouvoir d'orientation et de contrôle, l'Etat a exigé pour chaque entreprise publique la prolifération d'une tutelle gouvernementale et administrative, surtout en termes de gestion budgétaire, investissements, tarifs, marchés, etc. Parallèlement, et en contrepoint, les dirigeants des entreprises (l'exemple de l'EDF) se sont dotés d'un pouvoir d'expertise technico-économique et d'une fétichisation de l'optimum économique, qui a pris le pas sur les capacités de la tutelle politique et administrative et leur a permis d'influer de manière décisive sur les décisions publiques, comme pour le programme nucléaire, au point qu'on a pu parler à propos d'EDF d'« Etat dans l'Etat » ou asymétries structurelles.

Conséquence de ces jeux d'acteurs et des idées dominantes de l'époque, le système institutionnel d'EDF, par exemple, comme des autres grands services publics nationaux, s'est trouvé fortement centralisé et hiérarchisé, avec une place et un rôle souvent hégémoniques de quelques grands corps de fonctionnaires (les polytechniciens, X-Mines ou X-Ponts, en particulier). Les usagers ont été relégués au rang d'objets et les collectivités locales, généralement détentrices du pouvoir concédant, souvent marginalisées. De leur côté, les personnels, qui mettent en œuvre au quotidien le service public, ont vu leur expression mise en cause de manière croissante dans le fonctionnement et plus généralement l'aspect « modèle social » que devaient avoir les services publics et qui s'est trouvé minimisé.

De manière plus générale, tout monopole, privé comme public, est en position de force et peut imposer ses prix, notamment si le marché n'est pas contestable, c'est-à-dire ; s'il est protégé par des barrières à l'entrée qui empêchent l'arrivée de concurrents. Il peut introduire une marge entre son coût de production et son prix. Il dispose donc d'une rente de monopole, qui peut être utilisée de différentes manières : au bénéfice des actionnaires qui se partagent des surprofits, des consommateurs par une répercussion de la rente en baisse des prix, des employés disposant de rémunérations salariales ou de conditions d'emploi ou de travail supérieures à la moyenne, du management s'octroyant des revenus exorbitants, voire des générations futures si l'entreprise utilise sa rente pour investir.

Dans une situation de monopole, les conseils d'administration jouent un rôle de pilotage public, de motivation qui peut être défensive pour faire face aux crises et aux risques de faillites, ou offensive pour réaliser les politiques publiques engagées. La responsabilité des autorités publiques est de définir une politique claire pour la gouvernance des entreprises publiques afin de rendre les conseils d'administration plus efficace, et capables de définir clairement les objectifs, missions des entreprises publiques et de développer de réelles capacités de pilotage, de contrôle et d'évaluation. Le concept d'« autorité organisatrice » semble ici pertinent.

Une « autorité organisatrice » est une autorité publique qui a la responsabilité de l'organisation et du fonctionnement d'un système socio-économique, qui pilote en décidant du modèle d'organisation et de financement, qui arbitre entre les attentes différentes ou contradictoires des parties prenantes.

Une autorité publique peut agir de manière autoritaire ou hiérarchique, mais le concept d'autorité organisatrice fait plutôt référence à une gouvernance associant différentes parties prenantes, qui encourage leur participation à tous les niveaux, qui met en débat les principaux choix et arbitrages avant d'adopter des décisions, qui donc doit rendre compte de ses actions, est c'est, exactement, le rôle des conseils d'administration.

Gouvernance des entreprises publiques et rôle des conseils d'administration dans le contexte algérien



La gouvernance de l'entreprise publique

Rôle du Conseil d'administration

Pr Y. AKROUNE,
Droit des affaires, Algérie

L'Algérie s'est inscrite dans la dynamique d'implémentation des principes de bonne gouvernance par la mise en place ; en 2007, d'un « programme d'action national en matière de gouvernance », dans le cadre du mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP/NEPAD). Le gouvernement en avait fait une question prioritaire de son agenda.

Ce programme national multisectoriel comporte une dimension économique, intégrant la gouvernance de l'entreprise. Il appelle à l'élaboration d'un code de bonne gouvernance de l'entreprise par le patronat privé. Le code en question, s'inspirant des principes de la gouvernance d'entreprise, édité par l'OCDE en 2004, a vu le jour en 2009. Il codifie les bonnes pratiques que devraient implémenter les entreprises algériennes pour améliorer leur gestion et leur performance.

Sur le plan réglementaire, la loi n°06-01 du 20-2-2006, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption invite les agents publics, dont les dirigeants d'EPE, à adopter des codes de bonne conduite (art.7). Le conseil d'administration apparaît dans le dispositif comme un organe de gestion et de contrôle de la gestion de l'exécutif, à l'inverse du système dualiste qui sépare la gestion (collégiale : directoire) du contrôle de celle-ci (conseil de surveillance).

A ce titre, le CA assure les rôles d'orienter l'entreprise, en participant à la définition de sa stratégie, de conseiller l'équipe dirigeante et de contrôler la gestion de l'entreprise. ses missions doivent se concrétiser dans le cadre des fondamentaux d'une gestion en respectant les grands principes de la bonne gouvernance, les standards universels en matière de performance, de transparence et de responsabilité des organes de gestion et des parties prenantes afin de favoriser la performance économique et financière des entreprises.

A cet effet, la contribution efficace de l'administrateur à la gouvernance de l'entreprise est directement liée à ses compétences qu'il doit s'efforcer d'améliorer en permanence par la formation, son engagement qui doit être indéfectible et sa responsabilité qui peut être engagée en cas de défaillance dans l'accomplissement de son mandat.

Le code commerce n'aborde pas la question des aptitudes et capacités professionnelles requises d'un administrateur. Mais il est d'évidence que pour accomplir, de manière efficiente et en toute connaissance de cause son mandat, l'administrateur doit jouir de compétences dans le métier de l'entreprise et de ses différentes fonctions.

L'exercice d'un mandat d'administrateur exige un engagement réel de celui qui l'exerce, qui doit se comporter en «bon père de famille». L'administrateur, étant le représentant de l'actionnaire, doit défendre les intérêts de ce dernier. En contrepartie de la rémunération qu'il perçoit (sous forme de jetons de présence et de tantième), Il est tenu, à ce titre, aux obligations de discrétion, de vigilance, de loyauté, de diligence et de moralité.

L'exercice des fonctions d'administrateur n'est pas sans risque pour l'entreprise, les tiers et leur titulaire qui peuvent voir leur responsabilité mise en cause à divers niveaux. Au plan civil lorsque l'acte de gestion cause un préjudice à la société, à l'actionnaire ou aux tiers : c'est la responsabilité civile, responsabilité réparatrice. Au plan pénal lorsque l'administrateur commet une des infractions prévues par la loi. Dans les deux cas, une sanction est encourue et l'administrateur peut être poursuivi en justice par les titulaires de l'action qui peuvent être la société elle-même (action sociale), l'actionnaire ou le tiers.

Le président du CA est choisi parmi les administrateurs; Il est élu, à la majorité, par le CA lui-même et non dans les statuts. L'assemblée générale est incompétente pour procéder à sa désignation. Il doit être une personne physique, sous peine de nullité de la nomination. Le PCA assume, sous sa responsabilité, la Direction Générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Sous réserves des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spécial au Conseil d'Administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du Président du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

L'impact de la gouvernance des sociétés d'état sur la création de la valeur, une réflexion

Pr A. NACIRI, Université du Québec (Canada)



L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT SUR LA CRÉATION DE LA VALEUR, UNE RÉFLEXION

Naciri_ahmed@uqam.ca

Ahmed Naciri
Juillet 2021

La gouvernance d'entreprise peut être considérée comme un processus systémique à mécanismes multiples, dont certains sont enracinés dans l'organisation elle-même et d'autres, plus importants encore, proviennent de l'extérieur. Pour que les initiatives de gouvernance d'entreprise puissent réussir, il est primordial que tous les mécanismes de

gouvernance opèrent efficacement, mais aussi que l'orientation éthique de la conduite des affaires soit clairement définie, précisée et formellement choisie.

Cet objectif ne peut être atteint que par le rééquilibrage de la réglementation actuelle, pourtant foisonnante, en particulier dans les domaines où l'innovation de l'entreprise a été plus rapide que la mise à jour des régimes de surveillance et d'encadrement. Si les lois et règlements peuvent s'avérer utiles pour baliser l'orientation que la société souhaiterait voir prendre à ses entreprises, ils se révèlent en revanche insuffisants ou très lents quand vient le temps de faire face à un comportement organisationnel innovateur ou frauduleux. Ils s'avèrent toujours inadéquats lorsqu'ils sont promulgués dans l'urgence. Dans tous les cas, la législation doit traiter de principes et éviter de s'aventurer dans les détails.

Le législateur se trouve toujours partagé entre le désir d'encourager l'initiative individuelle, censée favoriser le développement de l'activité économique, et sa responsabilité morale d'assurer le maintien des intérêts personnels à l'intérieur des frontières de l'éthique et de la confiance. L'intérêt personnel s'étend toutefois au-delà des considérations pécuniaires, jusqu'aux réputations et autres valeurs sociales, et il faut bien espérer un changement d'attitude. En effet, seul un tel changement peut présenter un espoir d'améliorer la gouvernance. Les attitudes sont des opinions apprises au fil du temps et qui ne changent pas facilement, ce à quoi une législation appropriée peut remédier grandement. Des crises comme la plus récente peuvent aussi secouer l'acquis; il ne faut donc pas rater une telle occasion de réformer.

Le chaos financier actuel a mis des années à se construire ; il peut aussi prendre du temps à se résorber. L'objectif n'est pas d'éradiquer totalement la méfiance, parce que cela pourrait se révéler impossible, mais bien de former une masse critique de dirigeants honnêtes et de pousser ceux qui sont en place à retraverser vers la zone de confiance. En effet, « nous aurions souvent honte de nos plus belles actions si le monde voyait tous les motifs qui les produisent » (La Rochefoucauld), mais il ne faut surtout pas oublier que bon nombre de dirigeants et de politiciens sont restés intègres jusqu'au bout. Pour le constater, il suffit de voir la dignité et la simplicité matérielle dans lesquelles ils retournent à leur vie privée. En effet, s'il est aisé d'user de malhonnêteté pour s'enrichir, s'abstenir s'avère nettement plus difficile. C'est pourquoi l'honnêteté se révèle un actif précieux.

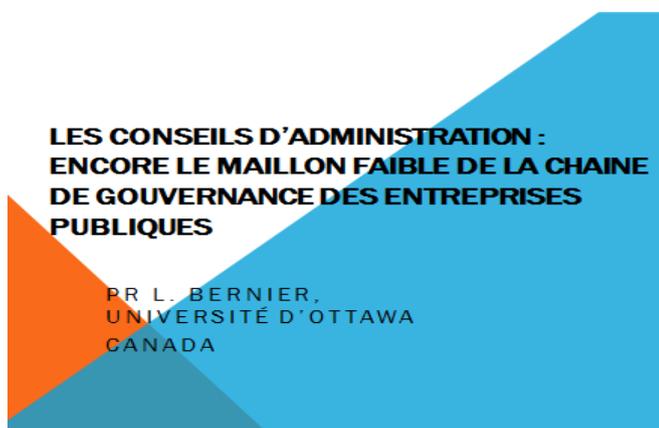
Les divers mécanismes de renforcement de la gouvernance d'entreprise, qu'ils soient d'origine interne ou externe sont considérés comme un puissant ensemble d'instruments d'éthique, de gestion et d'efficacité et la gouvernance comme un moyen puissant d'amélioration de la performance.

Au cours des dernières années, des progrès significatifs peuvent être remarqués sur le plan des comportements de gouvernance des organisations, ne serait-ce que pour la forme. En effet, de plus en

plus d'organisations possèdent maintenant leur propre code de gouvernance qu'elles rendent public. La gouvernance n'est cependant pas un simple exercice d'application des règles, une simple affaire de préparation et de publication de documents; elle est surtout une question de conviction et d'attitude. La conviction que la manière à long terme la plus payante de faire des affaires est toujours dans le respect des règles de confiance et d'éthique et le respect des règles de bonne gouvernance dans la gestion des organisations en tant que moyen de création de la richesse, autant individuelle que collective, que celui de défenseur de la démocratie et de l'équité sociale. L'attitude qui consiste à accepter de traduire les principes de la gouvernance en règles de gestion, respectées par tous, surtout par ceux qui se trouvent au sommet des hiérarchies des organisations.

Même si on peut constater que, toutes choses étant égales d'ailleurs, les organisations qui semblent les mieux gouvernées semblent aussi enregistrer les meilleurs résultats, le moyen de renforcement des bonnes convictions et de changement d'attitude le plus efficace demeure l'éducation.

Les conseils d'administration : encore le maillon faible de la chaîne de gouvernance des entreprises publiques –



**Pr L. BERNIER,
Université d'Ottawa
Canada**

La définition la plus brève qui puisse être donnée à la gouvernance est celle disant qu'il s'agit de l'art de gouverner. Le mot existait en vieux français, mais est tombé en désuétude pour revenir à la mode au cours des deux dernières décennies, parce qu'il était utilisé en anglais. Dans le sens qui lui est donné ici, la gouvernance sociale est celle qui traite du

lien entre l'État et les parties prenantes sur un enjeu de société. Alors que l'État n'a pas ou n'a plus la légitimité nécessaire pour décider seul de l'intérêt général, différents mécanismes de consultation ont été développés pour tenir compte du point de vue des parties prenantes. Aussi appelée gouvernance corporative ou d'entreprise, elle désigne, dans les secteurs tant public que privé, la manière dont sont organisées, au sommet des entreprises, les relations entre les différents acteurs impliqués. Dans le cas présent, la définition porte sur la gouvernance des entreprises publiques.

La gouvernance d'entreprise désigne tout d'abord l'articulation des relations, tant formelles qu'informelles, entre la direction générale d'une entreprise et ses actionnaires ou propriétaires représentés à son conseil d'administration. Ceux-ci vont définir la stratégie de l'organisation, approuver le budget et discuter des enjeux principaux auxquels elle doit faire face. La prise de décision doit tenir compte de la rentabilité, mais aussi de considérations de développement durable et de responsabilité sociale. Il est attendu, plus particulièrement des entreprises publiques, qu'elles démontrent un comportement éthique et une grande transparence en raison de leur caractère public.

La question de gouvernance d'une entreprise publique réfère à un ensemble complexe de lois et règlements, de mécanismes, de normes et coutumes et de processus qui permettent de la gouverner. Plus précisément, il s'agit des relations entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome, et non pas les directions de ministères dont les relations concernent le ministre dit de tutelle et parfois le premier ministre et les sous-ministres ainsi que les organismes centraux chargés des entreprises publiques au

ministère des Finances ou au Secrétariat du Conseil du trésor selon les gouvernements. Les entreprises publiques doivent aussi comparaître devant les commissions parlementaires de leur domaine d'activité.

La gouvernance des entreprises publiques a ceci de particulier : il y a un actionnaire unique qui est le gouvernement. Une entreprise publique a un ministre de tutelle qui est l'interlocuteur privilégié de ses dirigeants. Il n'y aurait donc pas de nécessité à ce que les diverses parties prenantes prennent part à sa gouvernance pour représenter des groupes d'acteurs de la société. Les gouvernements ont toutefois jugé nécessaire ou utile que des représentants de divers milieux touchés par les activités de l'entreprise publique y siègent pour que sa gouvernance prenne en compte leurs points de vue.

Dans le cas des entreprises publiques, l'une des questions qui se posent est celle de l'indépendance des administrateurs. Traditionnellement, les représentants de parties prenantes sont désignés sur les conseils d'administration.

Parmi les défis à relever pour les entreprises publiques, il y a celui de la mise en œuvre des principes de gouvernance. Le gouvernement peut vouloir appliquer les règles qu'il s'est données, mais il peut aussi les dévier en nommant aux conseils d'administration des administrateurs qui doivent leur nomination à leur affiliation partisane plutôt qu'à leurs compétences. La nomination des membres du conseil devrait être faite en fonction de grilles de compétences préparées par le conseil qui connaît ses besoins particuliers et qui peut ainsi conseiller le gouvernement qui nomme les membres des conseils. Il faudra aussi voir comment, à l'avenir, les présidents-directeurs généraux de ces entreprises seront choisis. Il est possible que les gouvernements soient portés là aussi à choisir des candidats sans respecter les règles qu'ils se sont données

Rémunérations dans les sociétés d'État : le reflet d'un CA trop absent ?



Pr I.TCHOTOURIAN
Université Laval, Canada

De nature particulière, l'entreprise publique doit être distinguée de tout autre organisme public par le fait qu'elle est essentiellement affectée à

une tâche économique d'exploitation, de production de biens et/ou services,

et par extension de gestion commerciale, industrielle

ou financière.

La société d'État est donc un mode d'intervention du législateur dans des secteurs traditionnellement réservés au secteur privé; elle est une structure publique adaptée aux impératifs de l'activité commerciale par certaines dérogations au droit commun des entreprises et sociétés par actions.

Ce désir de rendre compétitive la société d'Etat dans un contexte concurrentiel

a justifié la décentralisation et la dépolitisation de cet élément au sein de

l'administration étatique et la large autonomie financière et administrative

qui lui est conférée. Ce premier aspect des sociétés d'État met en lumière

leur objectif de rentabilité et la distance qui les sépare de l'administration centrale, dont font partie, par exemple, les ministères en tant que constituantes de l'autorité politique directement subordonnées au pouvoir exécutif.

La question de la rémunération dans les sociétés d'État à vocation commerciale est traitée sur la base d'une échelle salariale. La rémunération des hauts dirigeants est définie généralement en comparaison principalement avec des sociétés du secteur privé, souvent cotées en bourse, qui sont loin du contexte gouvernemental (l'exemple Québécois). Le rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ), publié en mai 2019 ; souligne que cette façon de faire mène à des écarts de rémunération importants entre les sociétés d'État à vocation commerciale et les autres entités gouvernementales.

Les modalités d'application des programmes de rémunération incitative des sociétés d'État à vocation commerciale font en sorte que les hauts dirigeants atteignent ou dépassent souvent la cible établie, et ce, généralement avec peu d'égard quant à leur performance individuelle. En fait, à moins d'une situation particulière, la rémunération incitative fait partie intégrante de la rémunération attendue des hauts dirigeants.

Dans certaines entités, les indemnités de départ ont été négociées à la pièce, et ce, que des modalités aient été prévues ou non dans le contrat de travail. Des indemnités versées excèdent de manière importante et sans justification suffisante celles qui auraient été déterminées en vertu des balises gouvernementales. Le ministère des Finances n'a fourni aucune modalité d'application concernant l'exigence de divulgation de la rémunération des hauts dirigeants dans leur rapport annuel de gestion.

Un constat principal fait par le VGQ (Vérificateur Général du Québec) montre qu'il y a un accroissement de l'écart de rémunération entre les sociétés d'État [et] les autres entités des secteurs public et parapublic et que l'une des principales raisons repose sur la particularité des sociétés d'États à vocation commerciale, à l'opposé des autres « entités publiques » (ministères, autres sociétés d'États, etc.), de permettre à leurs dirigeants d'avoir une part de rémunération variable selon l'atteinte d'objectifs.

En matière de rémunération des hauts dirigeants, le conseil d'administration des sociétés d'État est notamment responsable d'examiner et d'approuver les politiques applicables et la rémunération accordée. Ses décisions doivent être prises sur la base des recommandations du comité des ressources humaines, qui est formé de membres du conseil d'administration.

Les recommandations tenues par VGQ dans son rapport (version 2019), au sujet des principales responsabilités du conseil d'administration à l'égard de la rémunération des hauts dirigeants, le CA a la responsabilité de 1) Procéder à la sélection du président directeur général et recommander sa nomination au gouvernement, 2) Soumettre à l'approbation du gouvernement les politiques de rémunération incitative, 3) S'assurer de la divulgation et de la publication, dans le rapport annuel de gestion, des renseignements relatifs à la gouvernance concernant notamment la rémunération et le fonctionnement du comité des ressources humaines, 4) s'assurer que l'information communiquée aux différentes parties prenantes est exacte et intégrale et, s'il y a lieu, apporter des modifications à la politique ou aux procédures de communication et de diffusion de l'information et 5) Sur recommandation du comité des ressources humaines, le CA approuve les politiques et les formes de la rémunération ainsi que les autres conditions de travail du président directeur général à l'intérieur des paramètres approuvés par le gouvernement.

La question de la rémunération doit être traitée dans les entreprises de l'Etat en prenant en compte, notamment, la cohérence dans le niveau de rémunération des entreprises publiques, la définition des programmes de rémunération incitative, la mise à la lumière sur certaines zones d'ombre comme l'indemnités de départ, l'amélioration de la transparence (primes de recrutement), la prise en compte du contexte de l'entreprise publique (attention à la séduction de la pratique des entreprises du secteur privé) et le gouvernement a une responsabilité en matière de rémunération.

La gouvernance des entreprises d'État : surmonter les défis de l'interface entre management et politique —

Pr T. HAFSI,
HEC Montréal



Souvent les entreprises publiques sont confrontées aux problèmes de gouvernance lorsqu'il y a séparation entre les principaux (e.g., Propriétaires; assureur) d'un côté et les agents (e.g., Gestionnaires; assuré) de l'autre. Ces problèmes de gouvernance viennent, généralement, de l'asymétrie d'information entre ces deux groupes d'acteurs, surtout, lorsque les agents

utilisent leur meilleure information pour servir leurs intérêts en négligeant celui de l'autre partie. Il peut y avoir le même problème d'agence ou de gouvernance lorsqu'il y a aussi un déséquilibre entre les principaux acteurs notamment dans le cas où un groupe d'acteurs majoritaire peut prendre ou faire prendre des décisions qui lui sont favorables, au détriment des acteurs minoritaires.

La nature du problème dans la gouvernance des entreprises publiques est, d'une part, que l'Etat ne reste responsable que dans le cas de contrôle. Selon la théorie du cycle, ce n'est vrai que dans deux cas, lorsque les activités sont naissantes (donc peu profitables) ou déclinantes (il faut organiser la retraite sociale), et d'autre part, lorsque les rôles social et économique sont indissociables pour l'entreprise publique. Ces rôles mettent les dirigeants de l'entreprise dans une interface agitée entre management et politique, ce qui oblige les dirigeants à trouver des formules organisationnelles et de gouvernance appropriées pour éviter la dégradation de la performance sociale et économique des entreprises.

Formellement, pour éviter l'opportunisme des gestionnaires, il faut mettre des règles contractuelles simples et raisonnables, négociées et acceptées par les gestionnaires en plus des règles de performance économique. Mais pour éviter l'opportunisme des responsables politiques, il faut assurer la transparence (c'est-à-dire que tout doit être public), le CA doit être autonome et diversifié, et aucune demande informelle et rémunération de toute sorte ne doit être acceptée en dehors du cadre d'activité normal de l'entreprise d'Etat.

D'une manière informelle, la gouvernance comme un patrimoine public peut inclure des règles, des normes et des pratiques pour assurer la réconciliation sociale et économique à travers les apprentissages qui doivent être explicités, les pièges à éviter qui doivent aussi être identifiés et le benchmarking doit être des guides pour la découverte des chemins à suivre.

Pour régler les problèmes de la gouvernance, les dirigeants des entreprises publiques doivent prendre en considération deux grandes façons. Il s'agit de choisir d'abord une rémunération appropriée de l'agent qui l'incite à mieux servir l'entreprise et aussi de renforcer la place et le rôle du conseil d'administration. Ces deux mécanismes ont un coût qui est appelé le coût d'agence (ce que ça coûte de confier à un agent les intérêts d'un acteur).

Le Conseil d'administration est considéré comme un mécanisme de monitoring et de contrôle qui a un rôle original, notamment, lorsqu'il est constitué de personnes de qualité qui peuvent aussi fournir des conseils stratégiques précieux. Pour cela, il est indispensable que les membres du CA possèdent de bonnes connaissances du langage de la gestion, notamment ; des aspects financiers et comptables, de bonnes connaissances des règles dans lesquels fonctionne l'entreprise, notamment ; des lois et règlements et des normes applicables et aussi de bonnes connaissances du métier.

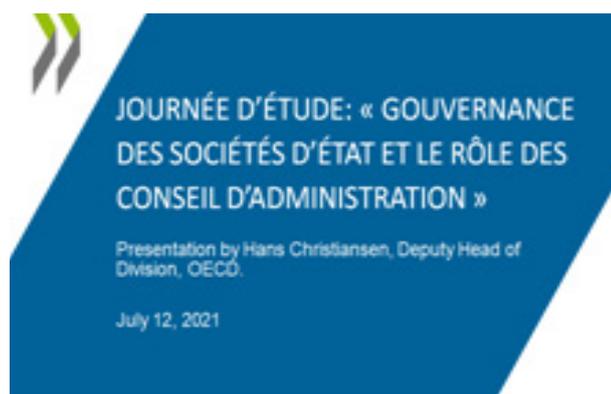
Pour qu'un CA puisse donner de bons conseils stratégiques, il est important que :

1) L'expérience fonctionnelle et générale de l'administrateur soit pertinente, 2) les caractéristiques de ces derniers soient diversifiées (genre, origines sociales, expériences, éducation, etc.) et 3) le choix des dirigeants, du bien commun et l'identification d'un administrateur légitime qui considère l'entreprise d'Etat comme un bien commun qui n'appartient souvent à personne.

L'administrateur doit prendre en charge le bien commun, le maintenir et le protéger à travers la collaboration et la volonté de travailler sincèrement avec les autres. L'importance du choix des personnes qui dirigent et la motivation pour le maintien du bien commun est essentielle pour atteindre un niveau de satisfaction intrinsèque qui doit être loin des motivations économiques, mais à travers la protection des gestionnaires en fournissant sécurité, rémunération raisonnable et reconnaissance sociale.

Conseils d'administration des entreprises publiques : tirer les enseignements des meilleures pratiques internationales (Principe de l'OCDE).

H. CHRISTIANSEN
Senior Economist at OECD



L'organisation et les règles de fonctionnement du conseil d'administration varient selon les pays de l'OCDE, voire à l'intérieur d'un même pays. Dans certains pays, le conseil d'administration comporte deux organes de façon à séparer la fonction de surveillance et la fonction de gestion. Dans ce cas, coexistent en général un « conseil de surveillance »,

composé de membres sans fonctions de direction, et un « directoire », uniquement composé de dirigeants de la société. Dans d'autres pays, le système fonctionne avec un organe unique qui comporte à la fois des administrateurs dirigeants et d'autres sans fonction de direction.

Outre qu'il guide la stratégie de l'entreprise, le conseil d'administration a principalement pour mission de surveiller les performances de la direction et d'assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, tout en veillant à prévenir les conflits d'intérêt et à trouver un équilibre entre les sollicitations contradictoires auxquelles l'entreprise se trouve soumise.

Le conseil d'administration est certes responsable devant la société et ses actionnaires, mais il a en outre obligation de servir au mieux leurs intérêts. Le CA est de surcroît censé prendre dûment en considération les autres parties prenantes et servir loyalement leurs intérêts, notamment ceux des salariés, des créanciers, des clients, des fournisseurs et des collectivités locales. Le CA doit superviser, aussi, le système de gestion des risques et les dispositifs garantissant que la société respecte la législation en vigueur, notamment le droit fiscal, le droit de la concurrence, le droit du travail, les textes relatifs à la protection de l'environnement et à l'égalité des chances ainsi que les normes sociales et la législation en matière de santé et de sécurité.

Cependant, les administrateurs membres du CA, doivent être à même d'exercer un jugement objectif en toute indépendance. Ils doivent, aussi, agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires, et lorsque ses décisions peuvent affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires.

Pour les pays membres de l'OCDE, des recommandations ont été menées dans un guide publié en 2015 sur la gouvernance des entreprises publiques et le rôle de l'État en tant que propriétaire. Parmi ces recommandations, est que le gouvernement devrait élaborer une politique de propriété qui précisera les justifications de l'appropriation, les mécanismes de mise en œuvre et les rôles respectifs des différents services gouvernementaux. L'exercice des droits de propriété devrait être centralisé dans une entité de propriété unique ou, si cela n'est pas possible, effectué par un organe de coordination. Cette propriété devrait toujours être exercée sur une base pangouvernementale.

La « fonction de propriété » des entreprises publiques est définie comme une entité qui exerce le pouvoir, la responsabilité ou la capacité de direction en termes de nomination des conseils d'administration, de contrôle des objectifs et valider les actions de la société au nom du gouvernement. Cependant, le gouvernement devrait accorder aux entreprises publiques une autonomie opérationnelle totale pour atteindre leurs objectifs définis et s'abstenir d'intervenir dans la gestion des entreprises publiques. Le gouvernement agit en tant que propriétaire actif et informé, mais sans lien de dépendance avec l'entreprise.

Dans le modèle OCDE, la séparation des rôles doit être contrôlée par une entité de régulation indépendante. Dans ce modèle, le gouvernement prend en charge l'établissement de la politique de propriété et la coordination avec le top management des entreprises, l'Unité de propriété assure la définition des objectifs pour chaque entreprise publique et la surveillance des performances, bien que le Conseil d'administration assure l'approbation de la stratégie et surveille la direction qui dirige l'entreprise.

Certains pays de l'OCDE ont entrepris récemment des réformes afin d'améliorer l'efficacité du conseil d'administration à travers le renforcement de son rôle des entreprises d'Etat. Par exemple, parmi les pays qui ont entrepris récemment des réformes, on peut citer ici les expériences de quatre de ces pays à savoir:

Le Costa Rica a adopté un décret présidentiel pour mieux définir les profils des membres du conseil d'administration et les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration. Le gouvernement a également lancé un programme de formation complet pour les membres des conseils d'administration des entreprises publiques, les principaux dirigeants et certains responsables gouvernementaux, dans le but de développer une meilleure compréhension commune de leurs rôles et de leurs pouvoirs décisionnels ;

La Suisse a établi des lignes directrices pour la représentation des langues nationales et du genre

dans les conseils (par exemple, au moins 30% d'hommes et de femmes dans les conseils) en 2013. Les entités propriétaires sont tenues d'indiquer les mesures prises et à prendre si elles ne satisfont pas aux exigences de représentation régionale de genre et de langue. En 2015, un modèle de profil d'exigences pour les membres du conseil d'administration a été publié. Il définit les exigences pour le conseil en tant qu'organe, pour les membres du conseil et pour le président du conseil ;

La Lettonie, avec l'adoption en 2015 de la loi sur la gouvernance des actions de capital d'une personne publique, des sociétés de capital et la réglementation du Cabinet des ministres, concernant les procédures de nomination des membres du conseil et du conseil, les pratiques de nomination au conseil sont annoncées publiquement et le comité de nomination devrait être établi pour définir les critères, la procédure d'évaluation et la nomination des candidats ;

L'Estonie a créé un comité de nomination au ministère des Finances, en 2017, dans le but de faire des choix fondés sur les compétences pour les conseils de surveillance. Depuis la création du comité, la présence de représentants ayant une expérience du secteur privé dans les conseils de surveillance s'est considérablement accrue.

Conseils d'administration des entreprises publiques: pourquoi et comment les conseils d'administration des entreprises publiques diffèrent-ils des autres conseils? —



**Dr A. GAMAL EL DIN,
CEO of Hawkamah, UAE**

La gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées et les procédures et processus selon lesquels une organisation est dirigée et contrôlée. La structure de gouvernance d'entreprise précise la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants de l'organisation, tels que le conseil

d'administration, les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes, ainsi que la responsabilité de l'établissement des règles et procédures de la prise de décision.

Dans les principes de l'OCDE, les orientations prennent la forme de recommandations et apportent ainsi une contribution à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise qui s'articule autour de 04 principes, à savoir :

Responsabilisation du conseil d'administration : Ce principe contient des orientations relatives aux fonctions essentielles du conseil d'administration, notamment l'examen de la stratégie de l'entreprise, le choix et la rémunération des dirigeants, la surveillance des principales acquisitions et cessions d'actifs réalisées par l'entreprise et l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière. Ces orientations visent essentiellement le renforcement du rôle du conseil d'administration dans la gestion des risques, la planification fiscale et le contrôle interne. La formation et l'évaluation des administrateurs ont également été introduites, de même qu'une recommandation envisageant la mise en place de comités spécialisés dans des domaines tels que la rémunération, la vérification des comptes et la gestion des risques.

Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise : Ce principe vise à encourager la coopération active entre les sociétés et les parties prenantes et à monter l'importance que revêt la reconnaissance des droits des parties prenantes établis par le droit ou par des accords mutuels. Ce principe a aussi vocation à offrir aux parties prenantes l'accès à l'information, en temps opportun et de façon régulière, et la possibilité d'obtenir la réparation de toute violation de leurs droits.

Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital : Ce principe contient les droits fondamentaux des actionnaires, y compris le droit d'être informé et de participer, lors des assemblées générales des actionnaires, aux principales décisions prises par la société. Ce principe contient aussi, la diffusion d'informations sur les structures de contrôle, les nouveaux aspects de l'utilisation des technologies de l'information, lors des assemblées générales des actionnaires, les procédures d'approbation des transactions effectuées avec des parties liées et la participation des actionnaires aux décisions relatives à la rémunération des dirigeants.

Transparence et diffusion de l'information : Ce principe contient les principaux domaines sur lesquels doit porter la diffusion de l'information, à savoir notamment ; le résultat financier et le résultat d'exploitation, les objectifs de l'entreprise, les principales participations au capital, les rémunérations, les transactions effectuées avec des parties liées, les facteurs de risque, les administrateurs, etc. Ce principe contient aussi, la prise en compte des évolutions récentes concernant les éléments d'information à caractère non financier que les sociétés peuvent faire figurer, à titre volontaire, par exemple, dans leurs rapports de gestion.

Cependant, la responsabilisation du conseil d'administration nécessite 1) la clarification du rôle et de la responsabilité des CA, 2) le suivi de la performance des administrateurs à travers un cadre spécifique qui pourrait ensuite être communiqué par le biais d'un programme de sensibilisation et de renforcement des capacités, 3) la hiérarchisation des questions qui nécessitent l'attention du conseil pour s'assurer que l'accent est mis sur les éléments de nature importante et les questions liées à ses responsabilités en matière de gouvernance, 4) l'évaluation du Conseil pour identifier la combinaison existante de compétences et d'aptitudes et pour spécifier un nouveau profil pour les nouveaux postes du Conseil.

Dans cette optique, les conseils d'administration doivent jouer un rôle central dans la gouvernance et la performance des entreprises publiques, notamment ; par le biais de son obligation fiduciaire, élaborer des stratégies d'entreprise et superviser les performances de l'entreprise. Par ailleurs, les gouvernements devraient se concentrer sur la réglementation, l'application et la création d'un environnement économique sain permettant aux conseils d'administration de travailler librement pour assurer leurs missions et avoir la possibilité de choisir des administrateurs qualifiés et indépendants capables de gérer les conflits de manière plus indépendante que les employés publics désignés par les services gouvernementaux pour être membres du conseil d'administration des entreprises publiques.

Gouvernance des entreprises publiques et rôle des conseils d'administration : mise en œuvre des bonnes pratiques

Governance of state-owned enterprises and the role of boards of directors: Implementing best practices

Alvaro CUERVO-CAZURRA
Northeastern University
a.cuervo@neu.edu

National Economic Social and Environmental Council
Algiers, July 13, 2022

Pr A. CUERVO-CAZURRA
Northeastern University, USA

Au cours des dernières années, la tendance fondamentale de la gouvernance des entreprises publiques a consisté à clarifier les rôles de l'État, des entités de propriété, des conseils d'administration et de la direction des entreprises publiques. L'objectif vise à attribuer les pouvoirs de décision à ceux qui sont les plus capables de les exercer, et de séparer les

responsabilités de prise de décision afin d'éviter les conflits d'intérêts et les désincitations. Pour atteindre cet objectif, il est important que la gouvernance soit exercée tout en respectant les principes de la clarté des objectifs de l'entreprise publique, de l'indépendance des objectifs et du fonctionnement du conseil d'administration.

Les bonnes pratiques de gouvernance échouent souvent dans un manque de clarté des objectifs qui visent la création des conditions favorables dans lesquelles l'entreprise publique et le conseil d'administration peuvent fonctionner. La politique globale d'appropriation doit définir les objectifs fondamentaux du gouvernement et les principales caractéristiques d'une bonne gouvernance. De tels objectifs doivent bénéficier d'un large soutien politique et idéalement parlementaire pour éviter des changements fondés sur des courants politiques instables. Les orientations de base devraient, à leur tour, se traduire par des contrats de performance où les attentes spécifiques aux entreprises publiques sont clarifiées.

L'expérience montre que les contrats de performance doivent être plus légers, plus flexibles et plus stratégiques; les gouvernements ne devraient pas « charger » ces contrats, c'est-à-dire les alourdir d'attentes trop longues ou inutiles. Dans ces contrats, la clarté signifie de se concentrer sur l'essentiel et les « zones d'ombre », du point de vue de la loi, doivent être clairement définies pour éviter le risque d'ingérence fâcheuse. Bref, les règles du jeu et les objectifs doivent être claires du point de vue réglementaire, économique et même politique.

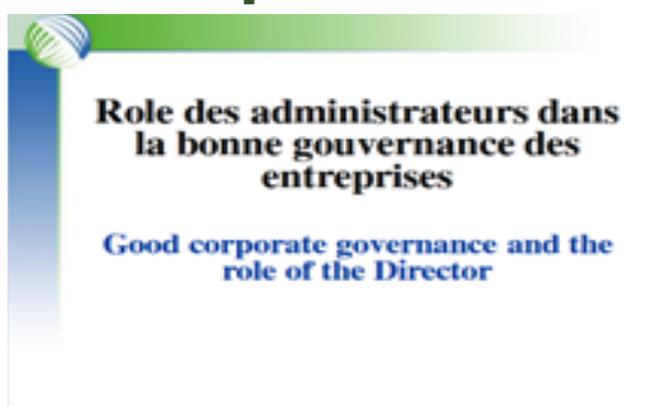
Dans plusieurs pays qui ont connus une évolution considérable en matière de gouvernance des entreprises d'Etat, le renforcement du rôle conseils d'administration est toujours considéré comme un objectif permanent. Cet objectif vise à fournir aux CA des pouvoirs accrus et l'autonomie nécessaire pour exercer ces pouvoirs. Une grande attention a été portée à la composition du conseil afin qu'il dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs. Une attention a également été accordée à la l'indépendance des membres du conseil, les structures du conseil, les incitations et les évaluations des performances.

Le bon fonctionnement des conseils d'administration des entreprise d'Etat dépend notamment de 1) la composition (diversité d'expertise, d'éducation, de sexe, d'âge..., administrateurs indépendants, séparation entre le président du CA et du directeur général de l'entreprise), 2) le niveau de diversité des membres du conseil d'administration (managers internes, externes et indépendants, 3) la méthode de choix du PCA, 4) le fonctionnement du CA (réunions, comités permanents exécutifs, d'audit, de rémunération, de

nomination et de gouvernance, comités ad hoc), 5) l'évaluation du CA (évaluation externe périodique sur les contributions individuelles et le travail d'équipe), les modalités (critères, fréquence...) et les procédures de remplacement des membres et de renouvellement de mandats (durée limitée, échelonnée).

Dans les pays qui possèdent des bonnes pratiques, les évaluations des conseils d'administration des sociétés d'État sont encouragées par les gouvernements, vraisemblablement pour maximiser le rendement du conseil et minimiser les risques. L'intérêt du gouvernement pour les évaluations est également accru en raison de l'autonomie croissante des conseils. L'évaluation du conseil d'administration est souvent faite sur la base de certains nombres de critères visant surtout le rôle des parties prenantes et les principaux actionnaires dans le CA de l'entreprise, le degré de son influence sur les membres, l'efficacité dans la création de valeur ainsi que la contribution à la réalisation des objectifs économiques et politiques du pays.

Rôle des administrateurs dans la bonne gouvernance des entreprises



B. HAMMOUNI,
Global Lead Investment Manager, KSA

Les entreprises publiques qui font l'exception en matière de bonne gouvernance jouent un rôle important dans la dynamique des économies de leurs pays, y compris dans les économies libérales qui sont axées sur le marché. Quel que soit le modèle d'organisation de l'entreprise publique (centralisée ou décentralisée), les entreprises publiques sont

constituées en tant qu'entités juridiques indépendantes poursuivant à la fois l'atteinte des objectifs de développement économique national et la rentabilité.

Le rôle des entreprises publiques est caractérisé par la contribution au développement de l'économie nationale, à la protection de l'intérêt général et au bien-être social du citoyen. L'entreprise publique peut être un instrument durable efficace de la gestion des ressources stratégiques du pays, mais aussi de création de monopoles préjudiciables à l'intérêt de l'utilisateur et du citoyen.

Au fil des deux dernières décennies, le poids économique et le nombre des entreprises publiques ont connus une évolution remarquable. Selon « Forbes Global Index » sur 2000 grandes entreprises mondiales, 282 sont des entreprises d'État en 2000 et depuis l'année 2017, ce nombre d'entreprises à connu une croissance rapide.

Selon le code de gouvernance d'entreprise du Royaume-Uni (2010), le rôle du conseil d'administration des entreprises publiques est d'assurer le leadership entrepreneurial de la Société dans un cadre de contrôles prudents et efficaces permettant d'évaluer et de gérer les risques. Le conseil supervise les objectifs stratégiques de la Société, veille à ce que les ressources financières et humaines nécessaires soient en place pour que la Société atteigne ses objectifs et examine les performances de gestion. Le conseil établit les valeurs et les normes de la Société et veille à ce que ses obligations envers ses actionnaires et autres soient comprises et respectées. Tous les administrateurs sont chargés de la responsabilité de la surveillance de l'entreprise.

Il n'existe pas de formule pratique pour définir la structure et le nombre d'administrateurs dans un conseil d'administration qu'une entreprise devrait avoir, bien que dans certaines juridictions, le droit des sociétés spécifie un nombre minimum et/ou maximum d'administrateurs pour différents types d'entreprises. Le conseil d'administration est composé d'administrateurs exécutifs et d'administrateurs non exécutifs.

Les administrateurs exécutifs sont des salariés à temps plein de la société et ont donc deux relations et deux missions. Ils travaillent pour l'entreprise à un niveau supérieur, généralement concernés par des questions de politique ou des domaines fonctionnels d'une importance stratégique majeure. Les grandes entreprises ont tendance à avoir des directeurs exécutifs responsables des finances, de l'informatique, du marketing, etc.

Les directeurs exécutifs sont généralement recrutés par le conseil d'administration. Ce sont les salaires les plus élevés de l'entreprise, avec des packages de rémunération composés en partie d'un salaire de base et d'avantages sociaux et en partie d'une rémunération liée aux performances. La plupart des grandes entreprises engagent désormais leurs directeurs exécutifs dans le cadre de contrats à durée déterminée, souvent renouvelés tous les 12 mois.

Les administrateurs non exécutifs ne sont pas des employés de l'entreprise et ne sont pas impliqués dans sa gestion quotidienne. Ils ont généralement des emplois à temps plein ailleurs, ou peuvent parfois être des personnalités importantes de la vie publique. Les administrateurs non exécutifs reçoivent généralement une rémunération forfaitaire pour leurs services et sont engagés dans le cadre d'un contrat de service (contrat civil, similaire à celui utilisé pour engager un consultant). Les administrateurs non exécutifs devraient fournir une influence équilibrée et aider à minimiser les conflits d'intérêts. Leur rôle se résume dans la contribution au plan stratégique, à la gestion des risques externes et à la résolution des conflits.

La majorité des administrateurs non exécutifs devraient être indépendants. Les facteurs à prendre en considération pour évaluer leur indépendance comprennent leurs engagements commerciaux et financiers, leurs autres participations et mandats d'administrateur ainsi que leur implication dans des entreprises liées à la société. Cependant, la détention d'actions dans l'entreprise ne compromet pas nécessairement l'indépendance.

Les administrateurs non exécutifs doivent avoir des normes éthiques élevées et agir avec intégrité et probité. Ils doivent soutenir l'équipe de direction et surveiller sa conduite, démontrant une volonté d'écouter, de questionner, de débattre et de contester.

D'une manière générale, un administrateur doit être disponible pour son rôle et libre dans ses convictions, jugements et positions. Il doit faire preuve de vigilance, d'exigence, d'intégrité, de responsabilité et d'implication dans la conduite de ses missions, avec une démarche pragmatique et prospective dans des situations spécifiques. L'administrateur doit aussi travailler en équipe au sein du conseil d'administration pour créer du collectif solide capable de participer efficacement dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise publique

Perspectives et champ d'actions

La journée d'étude a abouti à un ensemble de recommandations centrées notamment sur les points suivants :

1. La clarification du rôle de l'Etat à travers la définition des objectifs et la politique de l'Etat vis-à-vis des entreprises publiques notamment les EPE, et ce ; à travers des contrats de performance clarifiants l'objectif visé et le rôle de l'Etat en tant que propriétaire, actionnaire et contrôleur, tout en respectant l'autonomie fonctionnelle et opérationnelle des entreprises ;

2. La Mise en œuvre du guide pratique de la bonne gouvernance afin d'inculquer la culture de la gouvernance et de faire connaître les avantages pour les entreprises publiques ;

3. La création d'un établissement de formation des administrateurs afin de qualifier les membres des conseils d'administration pour pouvoir être en mesure de contribuer de manière significative aux travaux du conseil et de ses comités. Les programmes de formation des administrateurs doivent être adaptés aux besoins des EPE ;

4. Le développement d'une politique de gestion active des EPE, à travers la mise en place d'un nouveau dispositif juridique, institutionnel et procédural permettant d'assurer un meilleur pilotage des EPE ;

5. Le renforcement du dispositif de gouvernance interne des EPE à travers le renforcement du rôle des conseils d'administration, la responsabilisation du dirigeant et la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace ;

6. La Gouvernance d'Entreprise renvoie à une démarche libre et volontaire, en vue d'introduire un maximum de rigueur et de transparence dans la gestion, l'administration et le contrôle des entreprises ;

7. Par une démarche de bonne gouvernance, l'entreprise doit se prémunir de :

-une meilleure lisibilité, donc une capacité d'anticipation accrue;

-une image empreinte de confiance et de fiabilité auprès des tiers ;

-une attractivité accrue des ressources rares, notamment financières et humaines

et finalement plus de performance opérationnelle et de perspectives stratégiques.

8. Veiller à ce que les EPE fonctionnent de manière transparente, efficace et sur un pied d'égalité avec les entreprises privées, une démarche essentielle pour l'efficacité des marchés, le développement économique et une gestion budgétaire saine ;

9. Les règles régissant la gouvernance d'entreprise devraient garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernance de cette entreprise ;

10. Les administrateurs devraient agir en connaissance de cause et de bonne foi, avec toute la diligence requise, dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires ;

11. Le conseil d'administration doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment :

-Revoir et fixer les orientations principales de la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, ses risques, ses budgets et programmes d'activité annuels, définir ses objectifs en termes de résultats, assurer le suivi et les résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'acquisitions et de cession d'actifs.

-Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et prévoir les nominations futures.

-Examiner les rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs et assurer de manière formelle et transparente la nomination des membres du conseil d'administration.

-Suivre et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris à propos d'abus de biens sociaux ou d'abus commis dans le cadre de relations avec des personnes apparentées.

-Veiller à la sincérité de la comptabilité de la société et des informations financières publiées, notamment en faisant appel à un commissaire aux comptes indépendant, et s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de suivi des risques, de contrôle financier et de surveillance du respect de la législation en vigueur.

-Assurer le suivi de l'efficacité des règles de gouvernement de l'entreprise sous lesquelles la société fonctionne et procéder aux changements qui s'imposent.

Surveiller le processus de diffusion de l'information et de la communication. Les fonctions assumées par les administrateurs peuvent varier selon les dispositions prévues par le droit des sociétés de chaque pays et selon les statuts propres à chaque société. Les éléments qui viennent d'être cités sont toutefois jugés fondamentaux au regard du gouvernement d'entreprise ;

12. Le conseil d'administration doit être en mesure d'exercer un jugement objectif sur la conduite des affaires de la société en toute indépendance, notamment vis-à-vis de la direction ;

13. Le conseil devrait envisager de confier des tâches qui comportent un risque de conflit d'intérêt à un nombre suffisant de membres non dirigeants qui soient en mesure de formuler un avis indépendant. Figurent notamment au nombre de ces tâches : la publication des informations financières, la nomination et la détermination des rémunérations des cadres dirigeants et des administrateurs ;

14. Les membres du conseil d'administration devraient consacrer suffisamment de temps à l'exercice des responsabilités qui leur incombent ;

15. Pour assumer les responsabilités qui leur incombent, les membres du conseil d'administration devraient avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.

16. Les missions du Conseil d'administration doivent se concrétiser dans le cadre des fondamentaux d'une gestion, respectant : a. les grands principes de la bonne gouvernance; b. les standards universels en matière de performance, de transparence et de responsabilité des organes de gestion et des parties prenantes;

17. La non permanence du Conseil d'Administration qui ne se réunit que périodiquement, selon une fréquence plus ou moins récurrente, réduit considérablement les pouvoirs de ce dernier, pour pallier à cette contrainte, d'origine légale, ses pouvoirs peuvent être délégués, dans le cadre de l'approche «Bonne gouvernance», à des comités permanents spécialisés mais sans pouvoir de décision, le Conseil d'administration peut mettre en place un système de veille stratégique, à travers un comité spécialisé, composé d'administrateurs compétents ;

18. Pour les membres du CA, assurer monitoring et contrôle suppose:

- Une bonne connaissance du langage de la gestion, notamment des aspects financiers et comptables ;
- Une bonne connaissance des règles dans lesquelles fonctionne l'entreprise, notamment des lois et règlements et des normes applicables ;
- Une bonne connaissance du métier ;
- Le principe de base est que le membre du CA doit considérer d'abord l'intérêt de l'entreprise. C'est ainsi qu'on rend le meilleur service à l'actionnaire.

Il convient de noter que les recherches ont montré que les rapports entre l'État et l'EE évoluent selon un cycle et que plus l'entreprise est mature, plus elle a besoin d'autonomie pour être performante.