

Gouvernance d'entreprise
Principes à appliquer
et recommandations à mettre en œuvre
pour faire évoluer la gouvernance
dans le secteur privé au Liban

« La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. »

« Principes de Gouvernance d'Entreprise du G20 et de l'OCDE » de septembre 2015

Sommaire	page
1. Préambule	3
2. Le contexte libanais	4
a) Le contexte général	4
b) Le contexte « culturel » libanais	5
c) Le Droit Libanais	6
3. Le gouvernement d'entreprise dans ses principes	6
a) Les bonnes pratiques	6
b) Les vertus du gouvernement d'entreprise	7
c) Le cas des entreprises familiales	7
4. L'état des lieux de la gouvernance	8
a) Les besoins	8
b) Les pouvoirs au sein de l'entreprise	9
c) Les actionnaires	9
d) Les administrateurs	10
e) Les dirigeants	10
f) Les autres parties prenantes de l'entreprise	10
5. L'assemblée générale des actionnaires	11
a) Le Droit Libanais	11
b) Principes	12
6. Le Conseil d'Administration et son fonctionnement	13
a) Le Droit Libanais	13
b) Les missions du Conseil d'Administration	13
c) La place de la stratégie	15
d) La composition du Conseil, le nombre et la durée des mandats	16
e) La collégialité (l'intelligence collective)	17
f) La formalisation des règles du fonctionnement du Conseil	17
7. Les administrateurs : qualités, droits et devoirs	18
a) L'administrateur	18
b) L'équilibre au sein du Conseil	19
c) Les devoirs de l'administrateur	19
d) Les droits de l'administrateur	20
e) La rémunération de l'administrateur	20
8. La Direction de l'entreprise et la création de valeur	21
9. Le Président Directeur Général	21
a) Le Droit Libanais	21
b) Conseil avec Président Directeur Général	22
c) Conseil avec dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général 2320	23
10. Les Comités du Conseil	24
a) Rôle et principes	24
b) Le Comité d'Audit	25
c) Le Comité des Nominations (et de la Gouvernance)	25
d) Le Comité des Rémunérations	25
11. Le procès-verbal des réunions	26
12. La formation des administrateurs	27
13. L'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil	27
a) Une bonne pratique	27
b) La méthode	28
14. L'Administrateur indépendant	28
15. Le Secrétaire du Conseil	29

1. Préambule

Les constats, les rappels des principes et les recommandations qui suivent dans le domaine de la gouvernance d'entreprise sont souvent issus de lois, codes, publications publiques ou communications privées, relevés dans de nombreux pays depuis l'émergence au début des années 1990 des bonnes pratiques dans l'organisation et le fonctionnement des conseils d'administration. Ils sont aussi le fruit de l'expertise et de l'expérience pratique des auteurs de ce document, enrichies des entretiens avec un grand nombre d'entrepreneurs libanais rencontrés ces deux dernières années et qui ont eu l'occasion d'exprimer leurs attentes en la matière.

Au-delà de ce qu'il est souhaitable d'appliquer en toute liberté et de l'analyse de la situation propre de chaque entreprise au regard par exemple de la séparation des pouvoirs et particulièrement du rôle central du Conseil d'Administration, il est proposé de développer dans le présent document des aspects concrets de la gouvernance d'entreprise dans le cadre de préalables à connaître et à appliquer comme par exemple :

- Respecter le contexte « culturel » de l'entreprise
- Appliquer le Droit Libanais
- Retenir une organisation adaptée à l'entreprise familiale
- Faire un état des lieux de la gouvernance
- Situer les autres parties prenantes de l'entreprise
- Rappeler les conditions de tenue de l'assemblée générale des actionnaires qui nomme les administrateurs
- Identifier et clarifier la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise
- Définir le profil, les droits et les devoirs de l'administrateur
- Préciser la place de la stratégie dans la conduite des affaires
- Formaliser le rôle, les missions et le mode de fonctionnement du Conseil dans un « règlement intérieur » ou *a minima* dans une charte de bonne conduite
- Favoriser la création de valeur
- Définir le rôle du Président et du Directeur-Général ou du Président Directeur-Général
- Déterminer le rôle des éventuels Comités du Conseil
- Prendre conscience de l'importance du procès-verbal des réunions
- Arrêter les conditions dans lesquelles la formation des administrateurs est assurée
- Procéder à l'évaluation périodique de l'organisation et du mode de fonctionnement du Conseil
- Formaliser le rôle du Secrétaire du Conseil

Cette liste ne se prétend pas être exhaustive ; elle reprend simplement les sujets aujourd'hui pertinents de la gouvernance d'entreprise au Liban du point de vue d'un grand nombre d'entrepreneurs ou de leurs représentants qui, dans le cadre de plusieurs tables rondes, ont été invités à exprimer leurs besoins. Il ne s'agit pas d'appliquer des règles trop strictes et inadaptées mais de créer les meilleures conditions possibles permettant aux entreprises de progresser encore dans la recherche d'un développement pérenne.

2. Le contexte

a) Le contexte général

Dans un monde politique et économique régional instable et incertain, les enjeux des entreprises libanaises du secteur privé sont considérables. Dans ce cadre, les chefs d'entreprise concernés, dans tous les domaines d'activité et pour tous les types de sociétés, font véritablement preuve de détermination, de ténacité et de courage.

Mais, dans un contexte international dans lequel les standards de qualité en matière de gouvernance sont largement partagés et de plus en plus exigeants, les chefs d'entreprise, pour assurer des objectifs ambitieux de croissance, de compétitivité et de pérennité de leur activité, ont aujourd'hui l'obligation de faire, peu ou prou, progresser leur organisation et leur mode de fonctionnement. Ceci est particulièrement vrai pour tout ce qui touche au partage des pouvoirs et des responsabilités au sein de la société, à la prise de décisions et au contrôle de la performance économique et financière.

Ces pouvoirs sont ceux des actionnaires, des administrateurs et des dirigeants, chacun à sa place mais avec un seul intérêt, celui de l'entreprise. Les pouvoirs doivent s'exprimer dans un système relationnel bien compris, avec des définitions claires des missions et des prérogatives de chacun basées sur des principes de bonne gouvernance consentis et partagés.

Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie claire et assumée. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du Conseil d'Administration.

Dans le domaine de la gouvernance et quand ça n'est pas déjà le cas, la mise en œuvre et l'application dans l'entreprise d'un ensemble de règles, simples et adaptées au contexte local, sont indéniablement des leviers pour répondre aux objectifs de développement des affaires. Ces règles doivent permettre de comprendre comment les objectifs de l'entreprise sont fixés, quels sont les moyens mis en œuvre pour les atteindre et quels sont les critères retenus pour surveiller et en contrôler les performances. *A contrario*, le défaut de bonne gouvernance peut être un frein au développement durable de l'entreprise.

La gouvernance, qui n'est pas une science exacte mais une discipline, repose sur une véritable culture au sein de l'entreprise et nécessite, de la part des actionnaires et des premières générations quand il s'agit d'entreprises patrimoniales, une totale acceptation dans les évolutions identifiées et souhaitées. C'est une affaire de choix consenti par les acteurs au sein de l'entreprise et une volonté partagée sans contrainte particulière si ce n'est le succès durable de l'activité, une affaire de comportements professionnels et éthiques.

La première mission du Conseil d'Administration est de valider de manière indépendante la stratégie proposée et appliquée par les dirigeants, d'accompagner ces derniers et de les soutenir dans leurs choix, sachant que, au final et dans le cadre de ses missions, le Conseil contrôle la gestion de l'entreprise. Le management a besoin d'être challengé, stimulé par un conseil de sages qui a une vision plus globale de la Société, retient et insuffle les bonnes pratiques et prend sa part de responsabilité, notamment face aux actionnaires et aux autres parties prenantes.

Les grands dirigeants sont parfois bien seuls, surtout quand le contexte économique, financier, concurrentiel et politique est complexe.

Il est enfin de plus en plus admis qu'un dispositif efficace de gouvernance permet, d'une part de renforcer la confiance des investisseurs et des bailleurs de fonds nationaux et internationaux, d'autre part de consolider les relations avec les parties prenantes (employés, clients, créanciers, administration, ...).

Construire la gouvernance, c'est construire la confiance.

Rappel des « Principes de Gouvernance d'Entreprise du G20 et de l'OCDE » de septembre 2015 :

« Une gouvernance de qualité est donc de nature à assurer aux actionnaires et autres parties prenantes que leurs droits sont protégés et à ouvrir aux Sociétés la possibilité de se procurer des capitaux à moindre coût grâce à un accès facilité aux marchés financiers. C'est un paramètre d'une importance déterminante sur les marchés financiers mondialisés d'aujourd'hui. Les flux internationaux de capitaux permettent aux entreprises de se procurer des fonds auprès d'une population beaucoup plus large d'investisseurs. Pour pouvoir pleinement bénéficier de la mondialisation des marchés de capitaux et attirer des capitaux « patients » à long terme, les Sociétés et les pays doivent se doter de régimes de gouvernance d'entreprise crédibles et lisibles à l'étranger, et respecter un socle minimum de principes reconnus.

Même si les capitaux étrangers ne représentent pas la principale source de financement pour les entreprises, l'existence d'un cadre crédible de gouvernance d'entreprise, étayé par des mécanismes efficaces de surveillance et de mise en application, contribue à accroître la confiance des investisseurs nationaux, réduit le coût du capital, concourt au bon fonctionnement des marchés de capitaux, et, en définitive, confère davantage de stabilité aux sources de financement. »

Les enjeux sont donc considérables et le moment est venu de confirmer les vertus de la gouvernance et notamment de mieux formaliser les principes et les bonnes pratiques en matière d'organisation et de conduite des travaux du Conseil d'administration.

b) Le contexte « culturel » libanais

Au-delà des grands principes et de l'application de bonnes pratiques maintenant retenus dans pratiquement tous les pays du monde et objet de ce document, la gouvernance d'entreprise se conçoit dans le respect de la culture de l'environnement dans lequel elle s'applique, culture propre au pays, à l'entreprise et à son secteur d'activité.

Nous souhaitons ici nous situer dans le cadre d'une culture basée sur la transparence et l'éthique. Cette culture dans la conduite des affaires nécessite une vision, un engagement fort de la part des dirigeants, parfois une remise en cause difficile voire douloureuse. Il apparaît que, pour en assurer leur pérennité, ces aspects d'une bonne gouvernance sont essentiels pour les entreprises libanaises, souvent patrimoniales et familiales. Ils doivent être formulés et formalisés clairement.

Si l'on veut par ailleurs que la transition entre les générations se fasse dans les entreprises libanaises dans les meilleures conditions possibles, dans une perspective de croissance et de performance, il convient que tous les dirigeants prennent en charge les évolutions nécessaires. Le lâcher-prise de la

part de certains dirigeants fondateurs ou actionnaires de référence est un élément indispensable pour la réussite de toute transmission et passage de témoin. De plus, il est souhaitable que, au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités, chaque administrateur s'approprie et encourage les nouvelles et bonnes pratiques en en faisant sa ligne de conduite dans le cadre de sa mission et de ses responsabilités.

Les changements et les évolutions que nous percevons ne pourront que contribuer à une meilleure performance des entreprises libanaises, à leur développement, à leur expansion et à une attractivité grandissante dans des marchés régionaux et mondiaux pour le moins complexes.

c) Le Droit Libanais (Code de Commerce en application en 2016) :

Le fonctionnement de la Société Anonyme Libanaise repose sur une séparation stricte des pouvoirs. Le Conseil d'Administration assume la gestion de la Société qui est confiée au management et qu'il valide. Le Conseil, présidé par le Président Directeur Général, est considéré comme l'organe exécutif de la Société ; il tient ses pouvoirs essentiellement des statuts mais aussi de l'ensemble des actionnaires réunis en assemblées générales. Les assemblées générales ont le pouvoir de désigner les administrateurs, de les révoquer, de contrôler la gestion de la Société et de prendre les décisions comportant modification des statuts.

3. Le gouvernement d'entreprise dans ses principes

a) Les bonnes pratiques

Le gouvernement d'entreprise, qui participe à la croissance et à la performance économique et financière de l'entreprise, est un ensemble de dispositions légales et réglementaires, de bonnes pratiques et de comportements qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités des dirigeants et des membres du Conseil d'Administration chargés d'orienter durablement l'entreprise.

Orienter l'entreprise signifie pour le Conseil de valider et de contrôler les décisions stratégiques qui sont mises en œuvre par les dirigeants et qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. La confiance entre le Conseil et les dirigeants s'établit dès lors que l'on clarifie qui exerce le pouvoir, selon des modalités, des limites, des contrôles.

La bonne gouvernance s'inscrit dans la connaissance et le respect des statuts de l'entreprise, des textes légaux et réglementaires, des obligations générales et particulières de la charge d'administrateur, de ses responsabilités et des recommandations de place (code de bonnes pratiques, normes et procédures, code de déontologie boursière de la Société, charte de l'administrateur, règlement intérieur du Conseil, ...).

Acteurs essentiels du gouvernement d'entreprise, les administrateurs doivent exercer pleinement leurs responsabilités et contribuer à l'amélioration du fonctionnement du Conseil comme de la Direction Générale. Le Conseil doit s'organiser comme une équipe autonome travaillant avec la Direction Générale.

b) Les vertus du gouvernement d'entreprise

Dans les débuts de nombreuses entreprises, la distinction entre les actionnaires, les membres du Conseil d'Administration et la Direction Générale est souvent difficile à faire. Un propriétaire-gérant fondateur peut remplir tout ou partie de ces rôles de manière relativement informelle.

Si le dynamisme et la volonté d'une personne (le fondateur) ont pu être déterminants dans la création et la réussite de la Société, cela ne saurait être suffisant pour assurer la continuité de l'entreprise à long terme. Au fur et à mesure de son développement et alors qu'elle cherche à se libérer du poids du passé, l'entreprise doit mettre en place un processus de gouvernance qui renforce sa pérennité et sa réussite par-delà les efforts et l'exercice du pouvoir d'une seule personne.

De plus, chaque entreprise a une « histoire » jalonnée d'évènements tant capitalistiques qu'économiques : ouverture du capital, financement externe, projets ambitieux de croissance, succession du fondateur... Ces événements modifient l'exercice du pouvoir et des prises de décisions collectives. Il est donc nécessaire de mettre en place une gouvernance suffisamment établie afin de passer ces étapes et témoigner que l'entreprise est gérée et contrôlée dans la continuité.

c) Le cas des entreprises familiales

De génération en génération, une entreprise familiale s'agrandit en taille et en complexité. Ses membres peuvent alors avoir des vues différentes sur son activité et l'utilisation du patrimoine financier. Dans ces conditions, quand les membres de la famille le souhaitent, il est recommandé de mettre en place des structures de gouvernance de famille afin de favoriser les échanges en facilitant par exemple l'accès à l'information, de promouvoir la discipline au sein de la famille, de prévenir les conflits, d'assurer la continuité d'exploitation et en commençant dès que possible à former les générations futures.

Une fois que cette organisation fonctionne, il faut bien distinguer la gouvernance familiale de la gouvernance d'entreprise, chacune de ces « disciplines » nécessitant un fonctionnement propre, avec des devoirs et des problématiques particulières. En tout état de cause, on fera en sorte que pour un membre de la famille qui est actionnaire et dirigeant, son double « statut » ne gêne pas le fonctionnement du Conseil en interférant dans ses débats.

Il est ainsi souhaitable qu'une charte ou un protocole familial décrivent la vision et les objectifs de la famille pour l'entreprise. Ils doivent définir le rôle des organes familiaux de gouvernance, ainsi que leurs relations avec le Conseil d'Administration. Ils doivent également mentionner les politiques familiales clés, comme par exemple celles relatives à l'implication effective des membres de la famille, au transfert d'actions, à la succession du Président, etc. Enfin, il convient de traiter la question de la discutée séparation des responsabilités et des pouvoirs quand un actionnaire est à la fois administrateur et dirigeant.

Le choix d'un processus de gouvernance familiale dépendra naturellement de la taille de l'entreprise, du nombre de membres de la famille et de leur degré d'implication dans l'entreprise.

Les organes familiaux de gouvernance (tels que « l'assemblée familiale » et « le Conseil familial ») permettent par ailleurs aux membres de la famille de discuter librement des affaires familiales et de l'activité. Ils aident à la conception d'une approche familiale coordonnée.

Si la mise en place de ces structures permet de coordonner et d'unifier les intérêts des membres de la famille, il reste que, pour assurer la pérennité de l'entreprise familiale, il est souhaitable que le

Conseil d'Administration compte parmi ses membres un certain nombre d'administrateurs externes indépendants.

S'assurer que les objectifs patrimoniaux des actionnaires familiaux sont identifiés et partagés. Mettre en place une gouvernance familiale permettant, dans une instance spéciale, une expression libre des attentes de chacun, notamment en matière patrimoniale, en évitant ainsi de confondre les intérêts particuliers et les intérêts économiques et financiers de l'entreprise.

4. L'état des lieux de la gouvernance

a) Les besoins

Un état des lieux permet de recueillir l'avis et de formaliser les attentes de chacun des acteurs du gouvernement d'entreprise pour améliorer le bon fonctionnement de l'organisation en place. Il doit par exemple répondre aux questions suivantes :

- Quel besoin a-t-on d'une bonne gouvernance ?
- Qui prend les décisions stratégiques ? Qui les met en œuvre ? Qui en assure le suivi ?
- Qui a le pouvoir ?
- Les comptes sont-ils sous contrôle ?
- Les critères de performance sont-ils identifiés ? Court, moyen ou long terme ?
- Les facteurs de risques sont-ils identifiés ? Quel contrôle interne ? Quelles procédures de gestion et de maîtrise des risques ?
- La qualité des travaux du Conseil a-t-elle été évaluée ?
- Quelle responsabilité pour l'administrateur dans le cadre de son mandat ou de ses mandats ? Les droits et devoirs des administrateurs sont-ils définis ?
- L'indépendance de l'administrateur est-elle une notion comprise et partagée ?
- Les parties prenantes sont-elles identifiées ? Comment sont-elles prises en compte ?

La démarche doit partir de l'idée que toutes les organisations, dans le secteur privé comme dans le secteur public, ont l'obligation de mettre en place une gouvernance adaptée et conforme d'une part aux lois applicables, d'autre part aux bonnes pratiques en la matière.

L'état des lieux de la gouvernance peut se pratiquer à titre préventif, dans le cas par exemple de l'évolution de l'actionariat familial, en pleine crise ou à son issue afin d'identifier les dysfonctionnements potentiels au sein des organes de direction, d'administration et de contrôle.

Un expert externe peut être sollicité pour procéder lui-même à l'état des lieux de la gouvernance avec, le cas échéant, un expert en stratégie et organisation lorsque la démarche va au-delà de la conformité aux lois et règlements et aux bonnes pratiques.

Confier à une personne indépendante, mandatée par les actionnaires et le Conseil d'administration, désignée au sein de l'entreprise ou en dehors, la mission de réaliser un état des lieux de la gouvernance.

Formaliser les conclusions de l'état des lieux qui doit permettre de comprendre l'organisation de la société, de mesurer l'implication de ses acteurs à tous les échelons, d'identifier les forces et les faiblesses des principes de gouvernance appliqués.

Sous l'autorité du Conseil, retenir le cas échéant des voix de progrès, obtenir l'adhésion des actionnaires et des dirigeants et fixer un échéancier de la mise en œuvre des améliorations envisagées.

b) Les pouvoirs au sein de l'entreprise

Il faut bien identifier les différents pouvoirs qui s'exercent dans l'entreprise et de quelle manière ils assument leurs responsabilités. Ils se différencient, tout en étant complémentaires :

- le pouvoir souverain : les actionnaires ou sociétaires ou adhérents ;
- le pouvoir d'animation et de contrôle : les administrateurs.
- le pouvoir exécutif : les dirigeants ;

L'articulation entre ces trois pouvoirs définit la manière dont l'organisation est gouvernée. Ces trois pouvoirs peuvent être détenus soit par les mêmes personnes soit par des personnes différentes, mais il ne faut jamais confondre la nature de ces trois pouvoirs.

L'articulation de ces trois pouvoirs fonde la notion même de gouvernement d'entreprise et la manière dont ils sont ou ne sont pas concrètement exercés. En se distinguant au quotidien du simple management, l'objectif est de montrer que l'entreprise est entre de « bonnes mains » afin d'établir de la confiance pour l'avenir auprès des « parties prenantes », les autres partenaires de l'entreprise tels que les salariés, fournisseurs, clients, partenaires financiers,...

c) Les actionnaires

Il convient de s'assurer que tous les actionnaires (privés, familiaux, publics, financiers, ...) ont de la même manière conscience des besoins en matière de gouvernement d'entreprise et souhaite procéder ou non à des réformes en conclusion de l'état des lieux de la gouvernance.

Exprimé lors de l'assemblée générale, les actionnaires assument la continuité de l'entreprise en sanctionnant, en dernier ressort, son orientation et en légitimant ceux qui en décident. Le pouvoir des actionnaires est dû essentiellement à leur capacité à nommer, révoquer et influencer le processus décisionnel du Conseil d'Administration (nomination des grands dirigeants, validation de la stratégie, contrôle de la gestion, ...).

Face à la logique de rendement plutôt immédiat de certains investisseurs qui peuvent faire pression sur la gouvernance, le Conseil s'assure que les conditions de la pérennité de l'entreprise sont bien réunies.

Au-delà de la conformité avec la loi, un modèle de gouvernance doit organiser les différentes interactions entre l'entreprise et ses actionnaires. En particulier :

- Comment les actionnaires peuvent-ils convoquer l'assemblée des actionnaires ?
- Lors d'une assemblée des actionnaires, comment ceux-ci peuvent-ils proposer des résolutions afin d'influencer ou d'opposer leur droit de veto aux décisions prises par le Conseil d'Administration, nommer ou révoquer les administrateurs ?
- Quelles sont les informations que l'entreprise doit présenter aux actionnaires ?

Dans de telles situations, il est important qu'un modèle de gouvernance ait défini à l'avance les relations entre actionnaires. Il peut s'agir par exemple de procédures par lesquelles les conflits pourront être anticipés et résolus de manière efficace.

d) Les administrateurs

Assumé par les administrateurs, membres du Conseil d'Administration, qui sont élus par le « pouvoir souverain » lors d'une assemblée générale, ce pouvoir s'assure que les conditions d'exercice du pouvoir exécutif sont compatibles avec l'intérêt général de l'entreprise, sa pérennité et sa performance sur le long terme.

e) Les dirigeants

Le pouvoir exécutif définit la stratégie et met en œuvre les décisions opérationnelles orientant l'entreprise, dans le cadre des pouvoirs conférés par les actionnaires.

Ce pouvoir est assumé par « les dirigeants ». Le pouvoir du dirigeant doit être suffisamment large pour lui permettre d'exercer pleinement la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie. La prudence invite néanmoins à s'assurer que cette responsabilité peut réellement être exercée parce que le dirigeant possède les compétences nécessaires ou qu'il sait s'entourer de ces compétences, qu'il existe des espaces d'échange et d'évaluation permettant d'éviter son isolement.

Faire en sorte que les pouvoirs et les responsabilités au sein de l'entreprise soient clairement identifiés, définis, répartis et pris en charge de manière claire, en évitant de mettre chacun des différents acteurs (actionnaires, administrateurs et dirigeants) dans des situations où il leur serait difficile voire impossible de prendre des décisions de manière objective et indépendante.

f) Les « autres parties prenantes » de l'entreprise

Au-delà même des obligations légales, le Conseil d'Administration et l'équipe de direction doivent porter une grande attention dans leurs agendas et dans leurs débats stratégiques aux « parties prenantes » de l'entreprise, non seulement les actionnaires mais aussi les clients, les fournisseurs, les salariés et les collectivités publiques. Ils doivent également porter attention aux enjeux extra financiers liés à l'activité de l'entreprise : protection de l'environnement, valorisation du capital humain, santé, bien-être au travail, lutte contre les discriminations et la précarité, éthique des affaires.

Parce que l'entreprise est ouverte sur la société civile, il est naturel que les parties prenantes réclament cette confiance quand elles y risquent leur argent (actionnaires ou financeurs) mais aussi leur travail (salariés) ou leur avenir économique (fournisseurs ou clients). Les risques pour l'entreprise, sur sa réputation en particulier, de prendre insuffisamment en compte la perspective des partenaires, peuvent être considérables. Par conséquent, il est important que le cadre du gouvernement de l'entreprise établisse les moyens d'un dialogue et d'un engagement constructif avec ses principaux partenaires.

Identifier les attentes des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés et collectivités publiques) dans le cadre de l'environnement et du contexte dans lequel l'entreprise évolue. Créer les bases des échanges qu'il convient d'entretenir avec ces partenaires en établissant les moyens d'un dialogue constructif dans le cadre de relations de confiance qu'il convient d'entretenir sur le long terme.

5. L'assemblée générale des actionnaires

a) Le Droit Libanais :

Suite à la constitution de la Société (qui suppose la réunion d'une assemblée générale constitutive) les actionnaires sont réunis durant la vie sociale en assemblées générales ordinaires et extraordinaires. La tenue des assemblées générales d'actionnaires est strictement encadrée par des règles de forme et de procédure qui sont obligatoires et dont la violation de certaines d'entre elles peut entraîner la nullité des délibérations.

L'Assemblée Générale Ordinaire :

Les attributions normales de l'assemblée générale ordinaire sont indiquées à l'art. 196 du Code de Commerce. Aux termes de cet article, il appartient à l'assemblée générale ordinaire qui se réunit au moins une fois par an après la fin de l'exercice, de prendre d'importantes décisions relatives aux organes sociaux, à savoir, la nomination et le remplacement des administrateurs ainsi que les commissaires de surveillances.

L'assemblée générale ordinaire possède le pouvoir de contrôler la gestion de la Société, à travers l'examen des différents comptes sociaux afin de porter une appréciation sur la conduite des affaires sociales par le Conseil d'Administration.

Dans ce but, l'art 197 Code de Commerce donne un droit à tout actionnaire, et sous peine de nullité de la délibération de prendre communication de l'inventaire, du bilan, du compte des profits et pertes, de la liste des actionnaires, des rapports du Conseil d'Administration, des commissaires aux comptes, du conseil de surveillance, du compte des profits et pertes consolidé et du bilan consolidé, dans les quinze jours qui précèdent la réunion de l'assemblée annuelle. Les actionnaires pourront ainsi se renseigner sur l'état de la Société, et, le cas échéant engager individuellement ou collectivement la responsabilité des administrateurs pour leurs fautes de gestion ainsi que pour toute violation de la loi et des statuts.

L'assemblée des actionnaires possède en outre l'arme redoutable de la révocation ad nutum, qui ne peut être limitée par aucune disposition contractuelle ou statutaire, et qui lui permet de garder une grande maîtrise de la composition du Conseil d'Administration et de ce fait d'influencer la gestion de la Société, cette révocation pouvant être prononcée sans juste motif et à n'importe quel moment durant la réunion de l'assemblée, même lorsqu'elle ne figure pas sur l'ordre du jour.

Par ailleurs, l'assemblée possède des attributions spéciales qui dépassent les attributions du Conseil d'Administration : les assemblées ordinaires « ont compétence pour toutes les décisions autres que la gestion courante et la modification des statuts ».

La tenue d'une assemblée générale ordinaire nécessite la présence ou la représentation d'un nombre d'actionnaires représentant le tiers au moins du capital social, sur première convocation.

Lorsque ce quorum n'est pas obtenu l'assemblée pourra se réunir sur une deuxième convocation quel que soit le nombre d'actionnaires présents.

Au sein des assemblées générales ordinaires les décisions sont prises à la majorité absolue des votes émis par les actionnaires présents ou représentés durant la réunion (sachant que chaque action confère en principe une voix à son titulaire réserve faite du vote double accordé aux actionnaires qui détiennent des actions nominatives depuis 2 ans au moins).

L'Assemblée Générale Extraordinaire :

L'assemblée générale extraordinaire possède, aux termes de l'art. 201 Code de Commerce, le pouvoir de prendre toutes les décisions qui impliquent une modification des statuts telles que l'augmentation ou la réduction du capital, le changement du siège social, ou le changement de la forme sociale.

Toutefois l'assemblée générale extraordinaire ne saurait rompre l'égalité entre actionnaires et l'art. 201 du Code de Commerce précise qu'une décision de modifier les statuts ne peut porter atteinte aux droits des tiers. Certaines décisions échappent au pouvoir des assemblées et doivent être prises à l'unanimité des actionnaires, notamment, les décisions ayant pour effet d'augmenter les charges des actionnaires, et la décision de changer la nationalité de la Société.

La tenue d'une assemblée générale extraordinaire requiert la présence d'actionnaires représentant au moins les deux tiers du capital au cours de trois assemblées successives pour les décisions comportant modification des statuts, tandis que les décisions comportant modification de l'objet social ou de la forme de la Société nécessitent un quorum des trois quarts au moins du capital social. La majorité requise pour prendre les décisions au sein des assemblées générales extraordinaire est de deux tiers des voix émises durant la réunion. »

b) Principes :

C'est donc l'assemblée générale qui nomme les administrateurs et vote, dans certaines limites, les pouvoirs confiés au Conseil d'Administration.

L'assemblée générale est un lieu de décision. Elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités spécialisés (comptes, rémunérations...) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.

L'assemblée générale se prépare ; c'est le Conseil qui la convoque et soumet au vote des actionnaires les décisions règlementaires et les autorisations qu'il juge utile dans le cadre de ses missions.

Le Conseil publie préalablement à l'assemblée des Rapports prévus par la Loi ; il est recommandé de les compléter par un Rapport sur l'état de la gouvernance en détaillant par exemple l'organisation du Conseil, son mode de fonctionnement, la teneur de ses travaux, ... Ceci renforcera la confiance des actionnaires dans le cadre de sa stratégie et de son contrôle placé sous la responsabilité des administrateurs que l'assemblée nomme.

Le dialogue permanent avec les investisseurs participe à une meilleure perception des Sociétés par leurs actionnaires et à une meilleure connaissance des préoccupations des actionnaires par les Sociétés, et la confiance n'est en réalité possible que si c'est en bonne intelligence que les échanges se font tout au long de l'année, avec des résultats tangibles.

Impliquer le Conseil d'administration dans la préparation de l'assemblée générale ; c'est lui qui la convoque et soumet au vote des actionnaires les décisions règlementaires et les autorisations qu'il juge utile dans le cadre de ses missions.

Assurer la qualité des rapports établis conformément à la Loi et particulièrement ceux placés sous la responsabilité du Conseil ; il est recommandé de les compléter par un rapport sur l'état de la gouvernance.

Dialoguer avec les investisseurs en bonne intelligence pour partager leurs préoccupations et leurs attentes de chacune des parties.

6. Le Conseil d'Administration et son fonctionnement

a) Le Droit Libanais (Code de Commerce en application en 2017) :

Le Conseil d'Administration est l'organe chargé de la gestion de la Société.

L'article 157 du Code de Commerce dispose que « Le Conseil d'Administration détient les pouvoirs les plus étendus pour exécuter les décisions de l'assemblée générale et faire toutes les opérations que comporte le fonctionnement normal de l'entreprise [...] ». Il en ressort que le Conseil d'Administration est de par la loi investi d'un pouvoir général d'administration de la Société dans les limites de la loi et des statuts sociaux. Le pouvoir d'administrer la Société comprend notamment :

- Le pouvoir d'exécuter les décisions des assemblées générales d'actionnaires.
- Le pouvoir d'accomplir tous les actes et opérations que comporte le fonctionnement normal de la Société, à l'exclusion des affaires courantes qui relèvent de la compétence du PDG.
- Le pouvoir de contrôler la direction générale de la Société confiée au PDG.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial composé de trois membres au moins et 12 membres au plus.

Estimant que les actionnaires sont les mieux placés pour gérer les intérêts de la Société, la loi libanaise prévoit que les membres du Conseil d'Administration doivent être désignés par l'assemblée générale ordinaire parmi les actionnaires. Ainsi chaque membre du Conseil d'Administration doit impérativement être actionnaire de la Société, détenant un nombre minimum d'actions prévu par les statuts, affectées à la garantie des actes de gestion accomplis par les administrateurs durant leur mandat.

Les administrateurs sont élus pour une durée maximale de 5 ans lorsqu'ils sont nommés par les statuts au moment de la constitution de la société et de 3 ans lorsqu'ils sont nommés par l'assemblée. De plus, la loi impose que la majorité des membres du Conseil d'Administration soit de nationalité libanaise (sauf dans les sociétés holding et offshore).

b) Les missions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'administration détient les pouvoirs les plus étendus pour exécuter les décisions de l'assemblée générale et faire toutes les opérations que comporte le fonctionnement normal de l'entreprise. Il en ressort que le Conseil d'administration est investi d'un pouvoir général d'administration de la société dans les limites de la loi et des statuts sociaux.

Plusieurs aspects de l'organisation et du fonctionnement du Conseil méritent d'être formalisés et officialisés parmi les possibilités données par le droit.

Parmi ces possibilités :

- Le Conseil d'administration est un organe collégial composé de trois membres au moins et 12 membres au plus.
- Les administrateurs sont élus pour une durée maximale de 5 ans lorsqu'ils sont nommés par les statuts et de 3 ans lorsqu'ils sont nommés par l'assemblée.
- La Loi impose que la moitié au moins des membres du Conseil d'administration soit de nationalité libanaise.
- La composition et l'organisation du Conseil doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse.
- La première qualité d'un Conseil d'administration se trouve dans l'équilibre de sa composition (entre les hommes et les femmes, avec des compétences, des expériences et des parcours différents, avec des administrateurs indépendants ainsi que dans l'éthique de ses membres).

- Le Conseil est un et indivisible, il représente l'ensemble des actionnaires et ses décisions, que tous les administrateurs assument, sont collégiales.
- Le Conseil est destinataire de toutes les informations dont il a besoin pour assurer ses travaux dans des conditions optimales. Il doit être cependant rappelé que ces informations comme la teneur des débats du Conseil doivent restés strictement confidentiels.

En exerçant donc ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration remplit les principales missions suivantes :

- Il examine et valide les orientations stratégiques de l'entreprise et suit leur application ;
- il désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de gérer l'entreprise dans le cadre de la stratégie ;
- il s'assure qu'un plan de succession existe de manière à éviter une vacance du pouvoir exécutif ;
- il fixe la rémunération des dirigeants ;
- il choisit le mode d'organisation (dissociation des fonctions de président Directeur Général ou cumul de ces fonctions) ;
- il contrôle la gestion ;
- il s'assure de l'intégrité des systèmes de traitement de l'information comptable et financière ;
- il veille à la qualité et au mode de communication de l'information financière fournie aux actionnaires et au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.
- il surveille les principales acquisitions et cessions d'actifs réalisées par l'entreprise ;
- il s'assure de l'existence de procédures et principes en place pour la maîtrise et la gestion des risques et le contrôle interne ;
- il s'assure du mode de formation et d'évaluation des administrateurs ;
- il met en place des Comités spécialisés dans les domaines tels que la rémunération, la vérification des comptes et la gestion des risques ;
- il surveille et gère les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires.

Il s'agit par ailleurs de mieux formaliser les principes et les bonnes pratiques en matière d'organisation et de conduite des travaux du Conseil. En effet :

- Dans le cadre des missions ci-dessus et particulièrement celles qu'il a souhaité retenir un document reprenant ses règles de fonctionnement, le Conseil définit ses propres responsabilités, les questions qui lui sont réservées et celles qui sont de la responsabilité du management ;
- Le Conseil d'Administration doit mettre en place une définition systématique et formalisée de la limitation éventuelle des pouvoirs de la direction générale. La liste des sujets réservés au Conseil d'Administration (c'est-à-dire soumis à son approbation préalable) doit être établie. Les modalités relatives à cette limitation de pouvoirs sont à définir, notamment en attachant une attention particulière aux seuils financiers liés aux pouvoirs décisionnels ;
- Il est de bonne pratique d'établir la répartition des pouvoirs (voir plus haut) dans un document spécifique, dans un règlement intérieur ou une charte du Conseil ou encore dans un code de gouvernance interne, en précisant les limites de chacun des pouvoirs ;
- L'équilibre entre les domaines réservés au Conseil d'Administration et les domaines relevant de la direction générale doit être réexaminé régulièrement.

Ces modalités doivent être revues périodiquement afin de s'assurer qu'elles restent pertinentes compte tenu de l'évolution de la structure, de la taille, de l'étendue et de la complexité de l'entreprise.

c) La place de la stratégie

Orienter l'entreprise signifie pour le Conseil de valider et de contrôler les décisions stratégiques qui sont mises en œuvre par les dirigeants et qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable. La confiance entre le Conseil et les dirigeants s'établit dès lors que l'on clarifie qui, dans ce cadre, exerce le pouvoir pour ce qui le concerne, selon des modalités, des limites et des contrôles.

Il convient de dire clairement comment concrètement les travaux du Conseil sont organisés sur le thème de la stratégie et quel est le rôle spécifique du pouvoir exécutif (les dirigeants). Par exemple : « *Le pouvoir exécutif soumet la stratégie à l'approbation du Conseil et, après validation, met en œuvre les décisions opérationnelles orientant ainsi l'entreprise, dans le cadre des pouvoirs conférés par les actionnaires* ».

Étape 1 : L'élaboration, c'est-à-dire l'établissement de scénarios et de décisions à prendre, compte tenu du projet de l'entreprise et des informations à sa disposition.

Étape 2 : Le choix d'une stratégie, c'est-à-dire la sélection du meilleur scénario parmi ceux élaborés précédemment, en fonction du projet défini et des opportunités de profit.

Étape 3 : La mise en œuvre, c'est-à-dire la prise de décisions concrètes et adaptées pour atteindre les objectifs définis par la stratégie choisie.

Étape 4 : Le contrôle de l'atteinte de ces objectifs.

Créer les meilleures conditions possibles pour conduire le Conseil d'administration à définir, valider et suivre l'application des orientations et décisions stratégiques de la société.
Mettre fréquemment la stratégie à l'ordre du jour des réunions du Conseil en liaison avec la Direction Générale qui la met en œuvre et en rend compte.

d) La composition du Conseil, le nombre et la durée des mandats

La composition et l'organisation du Conseil doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, à la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse.

La première qualité d'un Conseil d'Administration se trouve dans l'équilibre de sa composition, avec des compétences, des expériences et des parcours différents, la diversité, la parité entre ses membres, avec des administrateurs indépendants (voir plus loin), dans le respect de l'éthique. Le Conseil est un et indivisible, il représente l'ensemble des actionnaires et ses décisions, que tous les administrateurs assument, sont collégiales (voir plus loin).

La loi prévoit que les membres du Conseil sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires. La Société publie pour chaque membre du Conseil présenté au vote des actionnaires (nouveau candidat ou renouvelé) : son curriculum vitae détaillé ; la liste de ses fonctions et mandats ; les liens éventuels entre la Société et sa Société d'origine ou ses autres activités professionnelles.

La procédure de nomination de nouveaux administrateurs doit être explicitée et reposer sur des critères objectifs assurant au Conseil une complémentarité de ses membres et une cohérence dans sa composition.

Il s'agit d'intégrer les meilleures compétences dans des domaines clés tels que par exemple : l'analyse stratégique, le marketing, la finance, la gestion des ressources humaines, le commerce international et une connaissance de l'environnement géopolitique. Lorsque l'entreprise croît, il est

dans l'intérêt des actionnaires contrôlant le capital d'accorder une attention particulière à la qualité de sélection des administrateurs.

En pratique et dans un souci d'efficacité, il est recommandé de limiter le nombre d'administrateurs. La multiplication des membres peut empêcher le conseil de fonctionner comme une véritable équipe soudée dans la mesure où le temps et la facilité de prise de parole seraient diminués. Le nombre choisi doit dépendre de la dimension et de la complexité des activités de l'entreprise mais aussi du mode de fonctionnement souhaité. Sans obsession sur les nombres, une règle empirique veut qu'un conseil pour être efficace dans une entreprise moyenne compte un minimum de 4 membres et un maximum de 8 membres. Dans les grandes entreprises, la fourchette se situe entre 6 et 12. En effet, la capacité d'un conseil à prendre des décisions et à exercer un contrôle adéquat sera considérablement limitée au-delà de 10 membres. Un conseil plus réduit améliorera la qualité de la communication et se concentrera plus facilement sur un sujet donné. L'organisation des réunions en sera également facilitée.

En résumé, la composition du Conseil, qui doit s'inscrire dans le respect de l'intérêt social de l'entreprise, doit viser à :

- Une cohérence appropriée avec la structure actionnariale afin de respecter les droits de l'ensemble des actionnaires et dont l'évolution est régulièrement suivie à cet effet ;
- un nombre, profil et âge des administrateurs en adéquation avec la taille et l'importance de la Société ;
- une complémentarité et une diversité dans l'origine, l'expérience et compétences sectorielles et fonctionnelles des administrateurs ;
- une ancienneté moyenne des administrateurs raisonnables en s'appuyant sur une durée de mandat ne devant pas dépasser 4 ans ;
- un échelonnement des mandats organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc du Conseil d'Administration ;
- une loyauté sans faille de chaque administrateur ;
- une volonté d'un apport approprié d'administrateurs indépendants ;
- une implication des administrateurs afin d'être suffisamment disponible pour se consacrer pleinement à leur mission.

Il est indispensable d'envisager une rotation régulière des membres du conseil afin d'assurer un flux d'idées nouvelles mais avec un échelonnement des mandats de façon à éviter un renouvellement en bloc pour assurer également la continuité.

e) La collégialité (l'intelligence collective)

Les administrateurs débattent mais n'ont aucun pouvoir individuel. La loi ne reconnaît que la décision collective qui s'exprime par la délibération du conseil après un débat le plus constructif possible. Le Conseil débat préalablement (et non *a posteriori*) des questions stratégiques et opérations significatives ayant un impact sur les fondamentaux économiques et financiers de l'entreprise avant de se prononcer et d'approuver la stratégie.

Un Conseil d'Administration, lieu d'échange et de débats, peut être une source d'intelligence collective au service de l'entrepreneur en lui offrant un enrichissement de sa vision grâce à « un effet miroir ». Le Conseil doit aider le management dans la mise en œuvre de la stratégie, il doit être disponible pour le soutenir et briser la solitude du dirigeant alors que celui-ci est le plus souvent seul à prendre les grandes décisions.

L'art d'une gouvernance qui « fonctionne » est de tirer parti de l'intelligence collective de ceux qui accompagnent et encouragent le dirigeant dans son quotidien, sachant que le Conseil n'a naturellement pas de responsabilité opérationnelle.

f) La formalisation des règles de fonctionnement du Conseil

En complément des statuts, il est de bonne pratique de prévoir un « règlement intérieur » du Conseil qui permet d'établir les règles de fonctionnement pratiques du Conseil tout en précisant les domaines réservés au Conseil d'Administration et les domaines revenant à la direction générale. La mise en place du Règlement Intérieur est purement facultative mais fortement conseillée. Il est cependant recommandé, à défaut d'un règlement intérieur, d'établir une charte de l'administrateur qui rappelle les droits et les devoirs de l'administrateur.

Le « règlement intérieur » du Conseil établit les règles de fonctionnement pratiques du Conseil. Il complète les statuts de l'entreprise et sert de référence aux administrateurs pour l'organisation de leurs travaux. Mise en place du règlement intérieur est purement facultative mais fortement conseillée.

La Charte de l'administrateur a pour objectif de rappeler les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Il fixe clairement les règles de comportement professionnel que doivent respecter les administrateurs. La Charte peut être intégrée au Règlement Intérieur quand il existe.

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

- Les domaines de décision relevant obligatoirement du Conseil par rapport à la direction générale ;
- le rôle de l'administrateur, son indépendance ;
- les droits et les devoirs de l'administrateur ;
- les modalités de dissociation des pouvoirs entre le président du Conseil d'Administration et le Directeur Général le cas échéant ;
- la fréquence des réunions du Conseil ;
- les modalités de fixation des points à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- les modalités de communication des documents destinés aux membres du Conseil ;
- les obligations en matière d'informations confidentielles ;
- les règles de désignation du Secrétaire du Conseil ;
- les modalités de rédaction et de communication des procès-verbaux des séances du Conseil et leur validation ;
- l'existence des Comités spécialisés, leurs attributions et leur mode de fonctionnement ;
- les modalités de rémunération des administrateurs ;
- les règles d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- ...

Mettre en place, sous son autorité, un « règlement intérieur » du Conseil qui établit les règles de son mode de fonctionnement, particulièrement en tant qu'organe collégial. Le « règlement intérieur » dans ses aspects pratiques complète les statuts de l'entreprise et sert de référence aux administrateurs pour l'organisation de leurs travaux. Il est périodiquement mis à jour pour tenir compte des évolutions que le Conseil souhaite dans le cadre de son mode de fonctionnement. Il rappelle les droits et les devoirs des administrateurs.

7. Les Administrateurs, qualités, droits et devoirs

a) L'administrateur

On peut retenir quelques qualités et obligations personnelles de l'administrateur : l'Indépendance, l'honnêteté, l'éthique, la loyauté, la probité, l'intégrité, la bonne foi, le professionnalisme, la diligence et le courage.

L'administrateur apporte ses compétences et son expérience professionnelle, a un devoir de vigilance, de participation active aux débats et travaux du Conseil (disponibilité, assiduité, implication, devoir d'expression de ses interrogations et opinions, liberté d'opposition).

L'administrateur exerce sa totale liberté d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il doit avoir une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques.

L'administrateur, c'est une voix dans le Conseil (le Président a une voix délibérative dans le cas où le vote d'une résolution ne dégage pas de majorité), seulement si cela est prévu dans des statuts.

L'administrateur doit assister à l'assemblée générale, convoquée par le Conseil.

L'administrateur doit limiter le nombre de ses mandats pour être pleinement disponible, sachant par ailleurs qu'être membre d'un Comité du Conseil est une charge non négligeable et exigeante.

Comme on l'a vu, le renouvellement harmonieux des membres du Conseil doit être soigneusement préparé, compte tenu des âges (dont il est bien que les limites soient précisées dans le Règlement Intérieur) et de l'ancienneté de certains, mais aussi pour accueillir de nouvelles personnalités compétentes et sans tarder les nouvelles générations, particulièrement dans les entreprises familiales. Dans ce cadre, l'équilibre hommes/femmes au sein du Conseil doit être cherché, anticipé et il convient de s'assurer que les administrateurs « étrangers » ont une disponibilité suffisante.

Par ailleurs, pour garantir l'indépendance du Conseil d'Administration par rapport aux dirigeants, les bonnes pratiques de gouvernance préconisent la présence d'administrateurs indépendants en leur sein. Cette question fait l'objet d'un chapitre particulier au point 14 page 23.

b) L'équilibre au sein du Conseil

Pendant les premières années d'existence d'une entreprise, les actionnaires contrôlant le capital peuvent être mal à l'aise à l'idée « d'inviter » des « administrateurs externes indépendants ».

Ils peuvent ne pas être prêts à partager avec des personnes extérieures des informations sensibles sur la Société et les pouvoirs de décision. Ainsi le conseil est souvent composé d'autres actionnaires importants, de membres de la famille, ou d'amis proches.

Mais, même si la qualité du Conseil d'Administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, il est important d'avoir au sein du Conseil d'Administration une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais également est de nature à améliorer la qualité des délibérations.

La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les Sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les Sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

c) Les devoirs de l'administrateur

Parmi les points suivants, il convient de retenir dans la Charte de l'Administrateur ou dans le Règlement Intérieur les principes de comportement qui paraissent pertinents :

- Respect de l'intérêt social, sans être influencé ; résistance aux pressions ;
- ne pas nuire aux intérêts de la Société, à sa réputation ;
- respect de la confidentialité des débats et des décisions, devoir de discrétion, de réserve, de secret ;
- à l'extérieur, le Conseil parle d'une seule voix, celle du Président ;
- non divulgation des informations privilégiées ;
- obligation de s'abstenir de réaliser des opérations boursières sur le titre à certaines périodes ;
- acteur de la qualité des travaux du Conseil et de sa valeur ajoutée, recherche d'une meilleure efficacité des travaux du Conseil, amélioration des modalités de fonctionnement du Conseil ;
- devoir d'alerte par l'administrateur au Président, au Conseil sur des éléments de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société ;
- déclaration des conflits d'intérêts potentiels, relations d'affaires ; information au Conseil et non-participation aux débats et décisions ;
- participation aux travaux d'au moins un Comité du Conseil ;
- attention portée aux ordres du jour des réunions et propositions ;
- demande d'informations si nécessaire, particulièrement dans le cadre des réunions mais aussi au fil de l'eau sur l'activité de l'entreprise.

d) Les droits de l'administrateur

Parmi les points suivants, il convient de retenir dans la Charte de l'administrateur ou dans le règlement Intérieur les principes de comportement qui paraissent pertinents :

- L'entreprise met à la disposition de l'administrateur, dans des délais raisonnables, les informations correspondantes à l'actualité des bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, et aux travaux du Conseil (le « dossier » du Conseil) et/ou de ses Comités), mais l'administrateur doit les demander si ça n'est pas le cas ;
- Connaissance de l'entreprise, formation sur les métiers, rencontres avec les dirigeants.

e) La rémunération de l'administrateur

Les bonnes pratiques plaident en faveur d'une rémunération de l'administrateur compte tenu de la valeur ajoutée qu'il peut apporter.

La rémunération d'un administrateur est liée à sa présence, à son apport et à la responsabilité civile et pénale qu'il engage en participant aux réunions du Conseil. En outre, la préparation d'un Conseil peut nécessiter un ou plusieurs jours de travail selon l'ampleur ou la complexité de l'ordre du jour.

La rémunération d'un administrateur, sous la forme de « jetons de présence », peut être discutée et négociée de gré à gré entre le président et les intéressés en fonction de l'expérience et des compétences requises. Le montant total des « jetons de présence », adapté à la situation financière de l'entreprise et à sa taille, est approuvé en Assemblée Générale.

Dans le cadre d'enveloppe fixée par AG et répartie par le CA entre les membres, la rémunération d'un administrateur se compose généralement d'une partie fixe définie sur une base annuelle, complétée éventuellement d'une partie variable fonction du temps passé ou de prestations complémentaires.

La rémunération devrait refléter l'expertise de l'administrateur et le temps consacré à son mandat, varier selon l'intensité des fonctions assumées au sein du conseil et être la plus simple et la plus transparente possible à l'égard des actionnaires. Le montant de la rémunération dépend de la taille de l'entreprise, en rapport avec d'autres entreprises comparables ou avec le tarif du marché.

La rémunération peut être complétée par un remboursement des frais engagés par l'administrateur ou par une indemnité forfaitaire.

Remarque : pour motiver ses administrateurs, il est avant tout essentiel de favoriser un contexte propice à la tenue de réunions efficaces et productives qui améliore la compréhension des enjeux stratégiques et le processus de prise de décision.

Construire un Conseil d'administration équilibré avec des administrateurs responsables, disponibles, aux expériences différentes et complémentaires, avec pour une part des administrateurs indépendants et la recherche de la parité hommes/femmes.

Identifier les conflits d'intérêts potentiels dans le cadre d'une déclaration annuelle de chacun des administrateurs sur l'ensemble de ses activités et sur ses relations d'affaires.

Faire en sorte que le Conseil accueille régulièrement de nouveaux administrateurs dans le cadre d'un renouvellement harmonieux de ses membres.

8. La Direction de l'entreprise et la création de valeur

Les dirigeants assurent le quotidien du développement de l'entreprise et de ses performances. Dans ce cadre, ils doivent par exemple :

- Préparer les décisions stratégiques que le Conseil doit valider, les perspectives et les budgets ;
- exécuter la stratégie approuvée par le Conseil d'Administration ;
- exécuter les actions relatives aux décisions du Conseil sur les investissements, les fusions et les acquisitions, ... ;
- respecter l'ensemble des parties prenantes (les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, l'Etat, ...) ;
- gérer la trésorerie, ouvrir des comptes bancaires et les gérer en toute sécurité (signatures) ;
- signer les contrats et autres documents juridiques ;
- déléguer et transférer les pouvoirs et procurations ;
- animer la communication externe (communiqués, rapports, ...) ;
- organiser le recrutement des talents et la rémunération du personnel, en assurer la stabilité ;
- mettre en place un système de contrôle interne et de gestion des risques
- s'assurer des mesures prises dans le cadre de la santé et de la sécurité ;
- ...

La direction générale contribue à l'enrichissement de l'entreprise dans le cadre de son objet social et dans le respect des parties prenantes. Les critères de performances, qui sont propres à chaque entreprise et dans la continuité de son exploitation, sont définis en accord avec le Conseil d'Administration. Celui-ci est régulièrement informé de l'activité sous l'angle de la création de valeur.

Comme dans l'ensemble de l'entreprise, la confiance est indispensable entre la direction générale et le Conseil. Cette confiance se construit (et peut se détruire) sur des facteurs rationnels et irrationnels. Il convient en tout cas pour le Conseil de rester bienveillant envers les dirigeants :

- Le Conseil doit être une force de proposition positive, de soutien ;
- le Conseil ne doit pas s'immiscer dans la gestion quotidienne ;
- sauf situation de crise, le Conseil n'est pas là pour « faire la police » ;

- la direction générale (le management au sens large) a besoin d’être challengée et stimulée par un « Conseil de sages » qui a une vision plus globale de la Société : le Conseil d’Administration est l’acteur central de la gouvernance.

9. Le Président Directeur Général

a) Le Droit Libanais (Code de Commerce en application en 2017) :

Le Conseil d’Administration est présidé par un Président-Directeur Général (PDG), personne physique, désigné par le Conseil d’Administration parmi ses membres.

Comme son nom l’indique, le PDG assume simultanément les fonctions de présidence du Conseil d’Administration et de direction générale de la Société, étant donné que le Code de Commerce libanais ne prévoit toujours pas la dissociation entre les fonctions de « Président du Conseil d’Administration » et de « Directeur Général ».

Cependant l’art 153 du Code de Commerce, permet au PDG de proposer au conseil la désignation d’un « Directeur Général Adjoint ». Toutefois ce dernier, aux termes de l’art 153 précité, n’exercera ses fonctions que pour le compte du président et sous sa responsabilité personnelle.

L’art. 153 Code de Commerce accorde en outre au PDG le pouvoir de créer des comités consultatifs chargés de l’étude de questions spécifiques qui leur sont déférées par ce dernier. Néanmoins les avis rendus par de tels comités ne sont pas impératifs et ne peuvent lier ni le PDG ni le Conseil d’Administration, nonobstant toute clause contraire des statuts.

En vertu de l’article 157 al. 2 du Code de Commerce : « Le président du Conseil d’Administration, et, éventuellement, le directeur général ou l’administrateur délégué en application de l’alinéa 4 de l’article 153, représentent la Société auprès des tiers, assument l’exécution des affaires courantes de la Société, telles que déterminées par les statuts ou l’usage, sous le contrôle du Conseil d’Administration [...] »

La loi ne détermine pas de contours clairs à la notion d’affaires courantes. Ainsi les décisions qui relèvent des affaires courantes pourraient être déterminées par les statuts et selon la nature de l’activité de l’entreprise et de l’objet social. La jurisprudence libanaise définit comme affaire courante « [...] *les opérations ayant le double caractère de tendre directement à la réalisation de l’objet social et de nécessiter, à raison de leur urgence et de leur répétition, un traitement rapide qui ne s’accommoderait pas d’une délibération du Conseil d’Administration.* »

Comme il a été souligné plus haut et même si le Code de Commerce libanais ne prévoit pas la dissociation entre les fonctions de « Président du Conseil d’Administration » et de « Directeur-Général », il est cependant intéressant d’explorer les conditions de cette éventuelle dissociation.

Concernant le choix entre les formules d’organisation des pouvoirs de direction et de contrôle, il faut souligner que le premier principe applicable est celui de la transparence. A ce titre, il est indispensable que les actionnaires et les tiers soient parfaitement informés de l’option retenue entre la dissociation ou l’unicité des fonctions de Président et de Directeur Général.

Le Président du Conseil d’Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s’assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Les tenants de la séparation des pouvoirs prennent généralement pour hypothèse que le rôle du président « dissocié » est fondamental car il constituerait un contre-pouvoir vis-à-vis de la direction générale. En fait, il appartient au Conseil de décider la forme de gouvernance la plus appropriée pour la Société.

« L'Institut Français de l'Administrateur » distingue les avantages et les limites de chacune des formules :

b) Conseil d'Administration avec Président Directeur Général

Avantages :

- Renforcement de l'efficacité opérationnelle avec une meilleure coordination des opérations au sein du groupe ;
- Simplification du processus décisionnel ;
- Réactivité face à l'environnement concurrentiel ;
- Renforcement de la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle ;
- Relation étroite entre dirigeants et actionnaires favorisée ;
- Unicité de commandement en interne et en externe (meilleure lisibilité par le marché et facilité de prise de décision en interne) ;
- Logique du dirigeant entrepreneur

Limites observées :

- Capacité réelle du dirigeant à se dédoubler entre sa responsabilité opérationnelle de management et sa mission de contrôle au niveau du Conseil ;
- Lien dirigeant–actionnaire renforcé qui peut limiter la prise en compte de l'intérêt des autres parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs...) ;
- Disponibilité du dirigeant pour assumer ses missions de Président du Conseil (animation du Conseil, gestion des actionnaires, ...) ;
- Non-conformité aux pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction ;
- Risque d'absence de débats contradictoires au sein du Conseil.

c) Conseil d'Administration avec dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Avantages :

- Capacité renforcée dans l'animation du Conseil, des actionnaires, de l'assemblée générale et des administrateurs,
- Suivi du bon fonctionnement des organes sociaux et mise en œuvre des pratiques de gouvernance ;
- Représentation de l'intérêt des actionnaires indépendamment de l'exécutif ;
- Focalisation sur et responsabilisation du Directeur Général sur son rôle exécutif ;
- Meilleure conformité aux pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction ;
- Distinction claire entre les fonctions d'orientation stratégique, de décision et de contrôle (Conseil) et les fonctions opérationnelles et exécutives (direction générale)
- Amélioration du fonctionnement du Conseil grâce à la présence d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence ;

- Format de gouvernance adapté pour des Sociétés avec un actionnariat familial significatif, succession progressive d'un PDG ;
- Répartition équilibrée des pouvoirs limitant l'isolement du dirigeant et favorisant un dialogue entre pairs.

Limites observées :

- Format de gouvernance qui repose sur la qualité de la relation entre le Président et le Directeur Général et le respect de leurs prérogatives respectives ;
- Mode souvent utilisé de façon transitoire pour faciliter le processus de succession du dirigeant à la tête de la Société ;
- Nomination de l'ancien PDG à la tête du Conseil d'Administration jugée contraire par certains aux principes de gouvernance où il est recommandé de faire appel à un Président indépendant ;
- Répartition des rôles peu décrite par la loi qui mérite d'être affinée dans le règlement intérieur de façon très opérationnelle et concrète, et que doivent s'approprier le Président et le Directeur Général ;
- Mode de gouvernance qui fonctionne s'il y a un espace suffisant pour des missions spécifiques au niveau du Conseil (gestion des actionnaires, gestion de grands risques, ...) ;
- La dissociation peut poser un problème dans le cadre de la représentation vis-à-vis des tiers (qui est le « patron » ?)

Il ne paraît pas opportun de demander de façon systématique la séparation entre les fonctions et les responsabilités du président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général, d'autant que la dissociation des fonctions n'est pas l'unique solution permettant de préserver un certain équilibre au sein du Conseil.

Il est important de laisser au Conseil d'Administration la flexibilité de choisir entre la réunion ou la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général. Si l'équilibre des pouvoirs avec la direction générale est incontestablement une question légitime et importante, la dissociation systématique des fonctions ne saurait être vue comme une formule de gouvernance unique, au risque de méconnaître la réalité du fonctionnement et les besoins spécifiques des Sociétés.

D'autres mécanismes permettant une participation effective des membres du Conseil et donnant les moyens de « challenger » de manière indépendante la direction générale, contribuent à garantir l'équilibre souhaité de manière plus efficace encore. Ainsi un bon fonctionnement et le sérieux des travaux des Comités du Conseil, constitués essentiellement d'administrateurs indépendants, libres de choisir l'ordre du jour de leurs réunions, constituent des éléments permettant d'assurer la séparation des pouvoirs entre le Président et les administrateurs.

Préciser, dans le « règlement intérieur » quand il existe, la responsabilité du Président dans la préparation et l'animation en toute objectivité des réunions du Conseil qui détient le pouvoir de contrôle, puis dans la formalisation des décisions prises et le suivi de celles-ci. Définir le rôle du Président dans ses relations avec les tiers et les parties prenantes quand il est le porte-parole du Conseil et de la société dans certains cas.

a) Rôle et principes

Le rôle d'un Comité est de préparer, de faciliter les travaux du Conseil ; il ne prend pas de décisions. Il est libre de son ordre du jour à condition que les points de cet ordre du jour soient dans les limites de ses prérogatives telles qu'elles sont mentionnées dans le Règlement Intérieur du Conseil.

C'est le Conseil d'Administration qui décide des Comités qu'il souhaite créer en son sein, de leurs composition (recommandation : entre 3 et 4 administrateurs) et quelles sont leurs missions. Le Conseil s'assure que les documents utiles à leurs travaux sont bien mis à leur disposition et qu'ils ont bien la possibilité de rencontrer les dirigeants concernés, voire des experts si nécessaire.

Le nombre des réunions d'un Comité doit correspondre aux besoins et à la disponibilité des administrateurs, il peut être limité à 2 à 4 par an et son secrétaire établit le compte rendu de la réunion qui fait l'objet d'une intervention de son Président en séance plénière du Conseil. Le Compte rendu est à la disposition des administrateurs, il peut être annexé au procès-verbal du Conseil.

L'existence de ces Comités ne doit pas porter atteinte à la responsabilité collégiale du Conseil d'Administration. Ils fournissent un travail préparatoire, mais ne détiennent nullement la compétence de prendre des décisions formelles.

b) Le Comité d'Audit

Dans le cadre des travaux du Conseil, il est notamment chargé :

- Du contrôle des comptes annuels et, le cas échéant, consolidés, en liaison avec la Direction Financière et les Commissaires aux Comptes ;
- D'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- De surveiller l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- De vérifier que les règles en matière de conformité, de compliance sont respectées sur la base de règles clairement établies et connues ;
- De contrôler l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Dans le cas où il n'y a pas de Comité des Risques, d'informer le Conseil des risques substantiels dans le cadre des décisions qu'il prend ;

c) Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

Il peut avoir pour missions principales de traiter :

- Des candidatures de nouveaux administrateurs, de la qualification d'administrateur indépendant ;
- Des modalités d'exercice de la Direction Générale ;
- De la proposition de nomination du Directeur Général ;
- De la procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- De la conformité au Code des bonnes pratiques en Gouvernance ;
- Des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- Des conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- De la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- De la mise à jour du Règlement Intérieur du Conseil,

d) Le Comité des Rémunérations

Il peut avoir pour missions principales de traiter :

- de la rémunération fixe et variable du Président du Conseil, du Directeur Général et du Président Directeur Général ;
- du montant de l’enveloppe et des règles de répartition des jetons de présence ;
- de la mise en place des plans incitatifs à long terme ;
- de la politique des Ressources Humaines (relations sociales, diversité, recrutement, gestion des talents, fidélisation, ...) ;
- des règles de bonne conduite en matière d’éthique (respect, intégrité, ...) ;

Clairement identifier les besoins du Conseil dans la création des Comités du Conseil. Définir la mission de chaque Comité et l’étendue de leurs travaux. S’assurer de la disponibilité des administrateurs membres des Comités. Faire en sorte que les propositions des Comités fassent l’objet de débats et qu’ils rendent compte de leurs travaux de manière formelle.

11. Le procès-verbal des réunions

La rédaction d’un procès-verbal et sa signature par les administrateurs concernés sont une condition de validité des décisions du conseil.

Le procès-verbal constitue un outil de travail pour les administrateurs. Sa consultation leur permet d’inscrire d’une fois sur l’autre leurs débats dans une continuité cohérente et, à plus long terme, d’assurer le suivi de leurs décisions.

Par ailleurs, le procès-verbal doit permettre d’apprécier la part prise par tel ou tel administrateur dans le processus décisionnel, dans le cas où la responsabilité des membres du conseil serait ultérieurement recherchée. Les désaccords et interrogations des administrateurs seront notés avec précision, ce qui permettra d’identifier le cas échéant la responsabilité individuelle des membres du Conseil.

Le projet de procès-verbal est transmis aux administrateurs avant la séance au cours de laquelle il est approuvé. Il s’agit alors de le relire attentivement et de comparer le texte avec ses propres notes. Chaque administrateur peut ainsi vérifier que ses déclarations et sa position ont été fidèlement et clairement rapportées. Si tel n’était pas le cas, il ne doit pas hésiter à demander une rectification.

En particulier, dans tous les cas où il a été amené à se désolidariser d’une décision, il est prudent qu’il exige que son opposition figure expressément dans le procès-verbal.

Dans le cas où un administrateur serait empêché de participer à l’une des réunions, il a encore la possibilité de faire part de ses observations, lors de la séance suivante, à l’occasion de l’approbation du procès-verbal de la séance concernée.

Parce qu’il peut arriver que le procès-verbal vise davantage à refléter un consensus qu’à rendre compte fidèlement de toutes les positions exprimées, surtout lorsqu’elles étaient trop divergentes, il appartient à l’administrateur de conserver aussi bien une trace écrite de ses interventions que la totalité des documents qui lui ont été remis afin d’être en mesure de justifier une éventuelle demande de rectification. S’il s’agit d’un sujet complexe ou sensible, il peut également exprimer sa position en quelques lignes et la remettre au Président. Ainsi, sa position se trouvera retranscrite fidèlement au procès-verbal.

En ce qui concerne les réunions des Comités, la rédaction d’un procès-verbal n’est pas légalement exigée. Il est cependant de bonne pratique de procéder systématiquement à la rédaction d’un compte rendu, et ce particulièrement pour le comité d’audit. Cela est d’autant plus important que le Conseil endosse la responsabilité attachée aux missions des Comités.

Etablir un projet de procès-verbal à l'issue de chaque réunion du Conseil reprenant la liste des administrateurs présents ou représentés et des éventuels invités, l'ordre du jour, les décisions prises, dans quelles conditions. Obtenir formellement l'approbation du projet à l'occasion de la réunion suivante du Conseil en l'ayant préalablement et dans des délais suffisant adresser à tous les administrateurs. Détailler le procès-verbal conformément aux attentes du Conseil. Assurer l'archivage du PV, document confidentiel, dans des conditions optimum de sécurité.

12. La formation des administrateurs

Pour exercer pleinement leur mission individuelle et collective, les administrateurs doivent s'efforcer d'aller au fond des dossiers qui leur sont soumis ou dont ils se saisissent.

S'ils n'ont pas vocation à maîtriser la technicité opérationnelle des activités de l'entreprise, il est néanmoins indispensable qu'ils comprennent ses principaux métiers et leurs enjeux ainsi que les grands principes comptables et financiers pratiqués. C'est là que peut intervenir le besoin de formation.

La formation des administrateurs est assurée par l'entreprise ou par un organisme extérieur, à la carte ou dans des cursus organisés, tant sur l'application de la loi et des recommandations de place en matière de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, que sur les métiers de l'entreprise, sa stratégie et ses critères de performance. L'administrateur est régulièrement informé des évolutions constatées sur ces sujets quand il n'en est pas lui-même à l'origine.

La formation générale couvre les compétences de base : savoir lire et interpréter des comptes, connaître les droits et obligations légales de l'administrateur... Ces domaines sont en pleine évolution : même les administrateurs expérimentés peuvent juger opportun de remettre leurs connaissances à jour. La Société peut organiser certaines séances de formation ou les confier à des centres dédiés.

La formation propre à l'entreprise est essentielle car elle permet de mieux appréhender le contexte dans lequel les décisions du Conseil seront prises. Elle prend la forme soit de présentations au Conseil par les responsables des principaux métiers, soit de séances facultatives sur des thèmes spécifiques qui sont ouvertes à tous les membres du conseil.

Pour les administrateurs, au-delà de la connaissance acquise, ce sont autant d'opportunités, notamment pour ceux qui sont extérieurs à la Société, de rencontrer des opérationnels et de déceler les talents de demain.

Proposer systématiquement aux nouveaux administrateurs une formation sur l'activité et les métiers de l'entreprise, son organisation, son histoire, les principes retenus dans le cadre de sa gestion économique et financière et le niveau de ses performances. Cette formation de base peut être complétée d'une formation « à la carte » sur des aspects particuliers intéressant tel ou tel administrateur.

13. L'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil

a) Une bonne pratique

Pour une bonne pratique de gouvernement d'entreprise, le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des Comités du Conseil).

Ainsi, chaque Conseil doit réfléchir à l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités qu'il constitue en son sein et s'interroger périodiquement sur l'adéquation à ses tâches de son organisation et de son fonctionnement.

Le rythme annuel est le plus logique, car il épouse le cycle de travail du Conseil. L'évaluation menée au sein du Conseil, nécessite un débat inscrit à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil.

b) La méthode

Afin de réussir l'exercice d'évaluation de la gouvernance, nous pouvons suggérer de respecter les six conseils suivants :

- Le président du conseil doit s'impliquer dans cette démarche pour obtenir un feedback sur l'efficacité de sa propre gestion du conseil.
- Le recours à un questionnaire permet d'objectiver la démarche d'évaluation et de pondérer les appréciations portées par les administrateurs, notamment si on prévoit complémentirement des entretiens qualitatifs. Des exemples de questionnaires ou de guides d'entretien existent et peuvent être obtenus sur demande.
- La garantie de la confidentialité des évaluations individuelles et des informations recueillies auprès de chaque administrateur est indispensable.
- Tout ce qui évoquerait une « notation », qu'elle soit collective ou individuelle est à éviter.
- Une attention particulière doit être accordée également à l'évaluation de la collaboration avec la direction de l'entreprise.
- Une séance du conseil spécialement dédiée à ce sujet est à organiser afin de recueillir les réactions des administrateurs mais aussi de susciter un débat collectif sur les dysfonctionnements éventuellement constatés et, surtout, sur les solutions à mettre en œuvre car il est important de savoir ce que l'on compte faire des résultats de l'évaluation.

Progresser dans la qualité des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités en procédant, si possible tous les ans, à l'examen de son mode de fonctionnement. Les principes et la forme de cette évaluation doivent être formalisés dans le Règlement Intérieur du Conseil. Un point particulier est porté à l'ordre du jour d'une réunion du Conseil et donnent lieu à un débat. Les conclusions de l'évaluation font l'objet d'un suivi régulier quant à l'application des progrès envisagés.

14. L'Administrateur indépendant

Un membre du Conseil indépendant est un membre libre d'intérêts et qui contribue, par sa compétence et sa liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions. Pour pouvoir être qualifié d'indépendant, le membre du Conseil ne doit pas se trouver dans une situation susceptible d'altérer son indépendance de jugement ou de le placer dans une situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel ... L'administrateur indépendant justifie ses compétences par son parcours professionnel en étant ni un proche du dirigeant, ni des actionnaires.

Par définition, un administrateur est indépendant dans la mesure où il représente l'ensemble des actionnaires et ses décisions se prennent dans l'intérêt général.

Généralement on peut lister les critères formels suivants qui évitent à l'administrateur indépendant de se placer dans une situation de conflit d'intérêts avec la Société considérée ou toute Société du groupe :

- Ne pas avoir de relation salariale ou occuper une fonction exécutive ;
- Ne pas détenir de mandat croisé ;
- Ne pas être ou représenter un actionnaire substantiel ;
- Ne pas être ou représenter, de façon significative, un partenaire commercial ou financier, une partie prenante, un consultant ;
- Ne pas avoir un lien de parenté proche avec un actionnaire important / un membre dirigeant ;
- Ne pas avoir de relations privilégiées avec ces derniers (réseaux d'influence communs, intérêts partagés...);
- Ne pas siéger dans un Conseil trop longtemps : il est ainsi recommandé que le membre du Conseil indépendant ne soit pas, par exemple, membre du Conseil de la Société depuis plus de trois mandats.

Lorsque la Société n'applique pas cette recommandation, il lui appartient d'en expliquer les raisons.

Viennent ensuite les critères plus subjectifs : la compétence et l'expérience de l'administrateur, sa force de caractère et son indépendance d'esprit, ses conditions de travail. Concernant ce dernier aspect, trois questions méritent une attention particulière : l'octroi de moyens propres de fonctionnement au Conseil d'Administration ; des facilités d'accès à l'information pour les membres du Conseil ; des conditions d'organisation des débats transparentes, respectueuses du travail des administrateurs, avec une retranscription fidèle de la réalité.

Plus un « administrateur » est externe et indépendant, plus il a de chance de juger l'action de l'exécutif sans être influencé par les habitudes ou les partis pris de l'entreprise. Mais il sera inévitablement moins au fait de la réalité qui se vit dans l'entreprise, ses ressources ou ses capacités particulières que seuls les « internes » peuvent bien connaître. Ce que l'on gagne en prise de recul, on le perd en connaissance des spécificités de l'entreprise. C'est pourquoi un pouvoir de contrôle efficace équilibre un nombre suffisant d'administrateurs externes et internes de manière à équilibrer les jugements fondés sur une connaissance plus ou moins grande de l'entreprise.

15. Le Secrétaire du Conseil

La mise en œuvre des principes de Gouvernance, déclinés selon les cas dans des codes de bonne conduite ou des recommandations de place quand ce n'est pas dans des textes de loi, ne saurait progresser sans que, aux côtés du Président du Conseil, une fonction se concentre sur les meilleures pratiques et leur application, sur le fond et dans la forme.

Le Secrétaire du Conseil d'Administration doit disposer des moyens lui permettant de remplir son rôle (précisé dans le Règlement Intérieur) de veille permanente ; il est le gardien de la conformité et le promoteur d'une gouvernance collégiale pour assurer la qualité et la validité des décisions prises par le Conseil, particulièrement dans le domaine de la stratégie.

Le Secrétaire veille à l'équilibre des pouvoirs au sein de l'organisation.

Dans le cadre d'un Conseil équilibré, avec un renouvellement régulier et harmonieux de ses membres, le Secrétaire aide à la bonne intégration des nouveaux administrateurs et répond à leurs demandes de formation. Il les informe de leurs droits, devoirs et obligations.

Il gère les conflits d'intérêts potentiels selon des procédures bien précises. Il s'assure que les conventions règlementées sont bien identifiées et actées.

Le Secrétaire veille à ce que le Règlement Intérieur du Conseil, dont il est souvent l'initiateur en relation avec le service juridique, couvre les aspects liés aux missions et compétence du Conseil, à l'organisation du Conseil, aux droits et obligations des administrateurs, au fonctionnement du Conseil, aux Comités du Conseil et à la rémunération des administrateurs.

Nommer auprès du Président du Conseil d'administration un Secrétaire chargé de l'application, dans le cadre de la Loi, des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, particulièrement celles relatives à la qualité des travaux du Conseil, au sérieux des décisions prises dans un cadre collégial et au contrôle des performances économiques et financières.

Formaliser le rôle du Secrétaire dans le Règlement Intérieur du Conseil et lui donner les moyens nécessaires pour assurer pleinement sa mission, en toute indépendance.