

DE QUELLE INFORMATION L'ADMINISTRATEUR A-T-IL BESOIN ?

27 Janvier 2011

de 8h30 à 10h

Agenda

8h30 **Accueil par Daniel Lebègue**, président de l'IFA

8h35 **Présentation des travaux du Groupe de Travail « De quelle information l'administrateur à-t-il besoin ? »**

Bernard Dufau, ancien président d'IBM France, administrateur de France Télécom et Dassault Systèmes - Président du groupe de travail

Dominique DAMON, Présidente, EVALIND INT.

Jean-Marc Discours, Associé, KPMG

Pascal Durand-Barthez, Avocat à la Cour, Of Counsel, LINKLATERS

Guy Le Péchon, Associé gérant, GOUVERNANCE & STRUCTURES

9h30 **Questions réponses**

Le rapport du groupe de travail est disponible sur www.ifa-asso.com

Les débats de cette Matinale seront en écoute à partir du 3 février 2011 sur www.ifa-asso.com

Qualité de l'information

EXEMPLE D'INDICATEURS : TABLEAU DE BORD DE L'ADMINISTRATEUR ET DU CONSEIL

STRATÉGIE	MAÎTRISE DES RISQUES & CONFORMITÉ			ÉLÉMENTS FINANCIERS			ETHIQUE & GOUVERNANCE			ENVIRONNEMENT, HUMAIN & SOCIAL		
	disponibilité	satisfaction	évolution	disponibilité	satisfaction	évolution	disponibilité	satisfaction	évolution	disponibilité	satisfaction	évolution
Orientations/ plans stratégiques	■	++	→	■	++	→	■	++	→	■	+	→
Marchés/ concurrence	■	+/-	↘	■	++	↘	■	+	↘	■	++	↘
Recherche/ Innovation	■	-	↘	■	+/-	↘	■	+	↗	■	-	↘
Acquisitions/ Cessions/ Fusions	■	+/-	↗	■	-	↗	■	+/-	↗	■	+/-	↗
Qualité de service et satisfaction clients	■	-	↘	■	+/-	↘	■	-	↘	■	-	↘

Disponibilité de l'information : ■ information complète ■ information partielle ■ pas d'information

Indicateurs de satisfaction sur ces informations : ++ très satisfaisant, + satisfaisant, +/- peu satisfaisant, - pas satisfaisant

Évolution : → sans changement, ↗ amélioration, ↘ détérioration

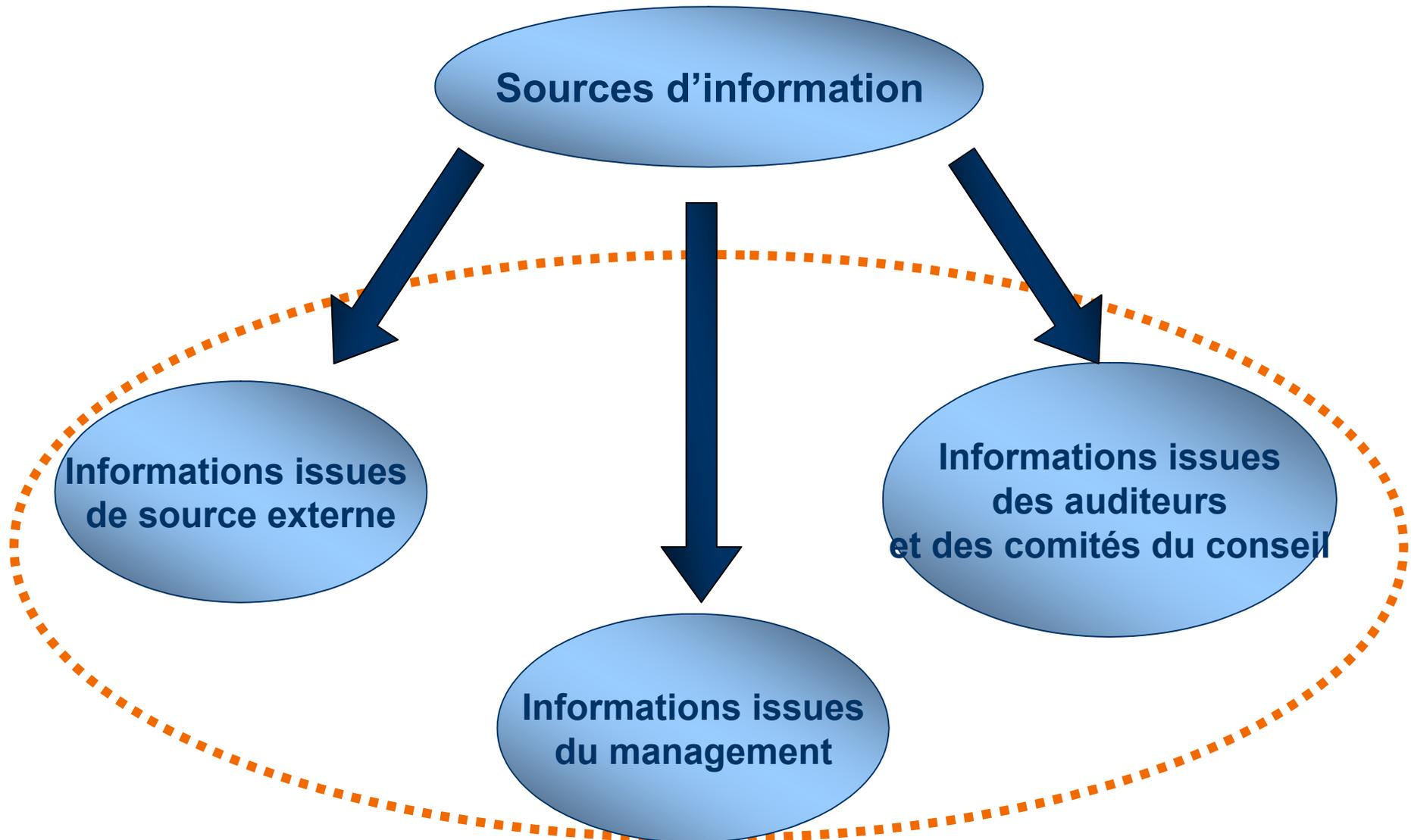
DE QUELLE INFORMATION L'ADMINISTRATEUR A-T-IL BESOIN ?

Tableau de bord de l'administrateur
et Fiche de recensement des informations

Jean-Marc Discours

Associé KPMG Audit

Recensement des informations



Fiche-type d'identification des sources d'information

Maîtrise des risques & Conformité
Identification des risques majeurs
Plan de gestion des risques / alertes
Suivi et évaluation du contrôle interne
Impacts non financiers (image, réputation)
Fraudes, alertes



Maîtrise des risques & conformité		
Informations mises à disposition par le management	Informations mises à disposition par les auditeurs et comités du conseil	Information issues de source externe
<ul style="list-style-type: none"> • Exposé de la direction générale sur sa politique de gestion des risques. • Informations sur les facteurs de risque donnés aux actionnaires. • Outil de cartographie des risques. • Tableau de bord de suivi de l'efficacité du dispositif de gestion des risques. • Description du référentiel de contrôle interne. • Synthèse des résultats de l'auto-évaluation ou de l'évaluation. • Synthèse des plans d'actions de la société pour remédier aux faiblesses significatives. • Compte rendu des réunions du comité d'audit ayant porté sur la problématique des risques et du contrôle interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des rapports de l'audit interne • Synthèse des recommandations des commissaires aux comptes relatant les faiblesses significatives de contrôle interne relatives aux procédures d'élaboration des comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes sectorielles sur les risques liés au secteur d'activité. • Rapport annuel de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

Fiche-type d'identification des sources d'information

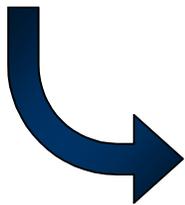
Maîtrise des risques & Conformité
Informations mises à la disposition par le management
• ...



Informations mises à disposition par le management	
Nature de l'information	Emetteur de l'information
• Exposé de la direction générale sur sa politique de gestion des risques.	• Direction générale
• Informations sur les facteurs de risque donnés aux actionnaires.	• Direction financière
• Outil de cartographie des risques.	• Comité des risques
• Tableau de bord de suivi de l'efficacité du dispositif de gestion des risques.	• Comité des risques
• Description du référentiel de contrôle interne.	• Direction contrôle interne
• Synthèse des résultats de l'auto-évaluation ou de l'évaluation.	• Direction financière
• Synthèse des plans d'actions de la société pour remédier aux faiblesses significatives.	• Direction contrôle interne
• Compte rendu des réunions du comité d'audit ayant porté sur la problématique des risques et du contrôle interne.	• Comité d'audit

Fiche-type d'identification des sources d'information

Éléments financiers
Bilan actif
Compte de résultat CA, marge, Profit / Perte net
Trésorerie
Endettement et engagements
Suivi des investissements et ROCE



Éléments financiers		
Informations mises à disposition par le management	Informations mises à disposition par les auditeurs et comités du conseil	Information issues de source externe
<ul style="list-style-type: none"> • Description de l'organisation des services financiers. • Descriptif du dispositif de production de l'information financière. • Comptes consolidés et annuels • Document de référence. • Analyse de la formation du résultat par la direction générale. • Exposé des changements comptables significatifs et leurs conséquences sur les grands agrégats financiers. • Exposé des transactions significatives inhabituelles, avec les parties liées. • Exposé des litiges. • Etat de suivi des contrats, avals et garanties. • Etat des engagements hors bilan. • Compte rendu des réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'audit externe et interne : périmètre de l'audit. • Conclusions des travaux des auditeurs sur les comptes. • Eléments spécifiques de la lettre d'affirmation signée par la Direction Générale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommandations AMF. • Synthèse des évolutions du référentiel comptable.

Fiche-type d'identification des sources d'information

Eléments financiers
Informations mises à la disposition par le management
• ...



Informations mises à disposition par le management	
Nature de l'information	Emetteur
• Description de l'organisation des services financiers.	• Direction financière
• Descriptif du dispositif de production de l'information financière.	• Direction financière
• Comptes consolidés et annuels.	• Direction financière
• Document de référence.	• Direction financière
• Analyse de la formation du résultat par la direction générale.	• Direction générale
• Exposé des changements comptables significatifs et leurs conséquences sur les grands agrégats financiers.	• Direction de la consolidation
• Exposé des transactions significatives inhabituelles, avec les parties liées.	• Direction financière
• Exposé des litiges.	• Direction juridique
• Etat de suivi des contrats, avals et garanties.	• Direction juridique
• Etat des engagements hors bilan.	• Direction financière
• Compte rendu des réunions du comité d'audit.	• Comité d'audit

DE QUELLE INFORMATION L'ADMINISTRATEUR A-T-IL BESOIN ?

Devoir d'information
et obligation de discrétion

Pascal Durand-Barthez
Linklaters

L'accès à l'information : un droit et un devoir

- Une obligation pour la société :

"Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le président ou le directeur général de la société est tenu de communiquer à chaque administrateur **tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission**".

Art. L. 225-35 al. 3 du Code de Commerce

- Un devoir pour l'administrateur

« Les administrateurs ont le **devoir de demander l'information utile** dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission. Ainsi, si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil et d'exiger l'information indispensable. »

Code Afep-Medef, Art. 11

Devoir d'information et responsabilité de l'administrateur

L'**abstention** ne permet pas d'écarter la responsabilité individuelle de l'administrateur en cas de décision fautive du conseil:

« Commet une faute individuelle chacun des membres du Conseil d'administration ou du directoire d'une société anonyme qui, par son action ou son abstention, participe à la décision fautive de cet organe, sauf à démontrer qu'il s'est comporté en administrateur **prudent et diligent**, notamment en s'opposant à cette décision. » (Cour de Cassation Arrêt Crédit Martiniquais, 30 mars 2010)

... On peut donc penser que **la passivité face à l'insuffisance d'information** non plus.

L'obligation de discrétion, contrepartie du droit à l'information

« Les administrateurs, ainsi que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration, sont tenus à la **discrétion** à l'égard des **informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le président du conseil d'administration.** »

(Art. L. 225-37 al. 5 du Code de Commerce)

"S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable **secret professionnel**, qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes".

(Code AFEP/MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, art. 17)

L'obligation de discrétion: difficultés d'application

Le cas spécifique des administrateurs et autres "personnes appelées à assister aux réunions du conseil" nommés pour représenter une catégorie spécifique de mandants:

- administrateurs expressément désignés par un ou plusieurs actionnaires
- représentants permanents d'administrateurs personnes morales
- administrateurs nommés par des personnes publiques ;
- administrateurs salariés ou représentant les actionnaires salariés ;
- représentants du comité d'entreprise, qui ont droit aux mêmes informations et documents que les administrateurs (art. L.2323-67 du Code du Travail) ;
- censeurs nommés pour représenter un actionnaire ou une institution extérieure.

Les devoirs de l'Administrateur : Recommandations du groupe de travail

- 1 - L'administrateur a droit à une information complète, sincère, rapide. Il doit **s'assurer que les informations nécessaires** à la bonne réalisation de ses missions, avec leurs caractéristiques et périodicité, **sont bien communiquées** dans les délais par la direction générale. **Il doit réagir en cas de défaillance.**
- 2 - L'administrateur a un devoir **absolu de confidentialité** sur les travaux du Conseil.
- 3 - Le Conseil convient d'un dispositif de type "code de bonne conduite" avec les **mandants des catégories d'administrateurs** appelés à assister aux réunions du Conseil en tant que **représentants de personnes morales.**
- 4 - Le Conseil veille à ce que soit intégré dans son **règlement intérieur** les principes de droit à l'information et de **devoir d'information de l'administrateur**, et en expliciter la portée.
- 5 - L'administrateur doit veiller à compléter, si nécessaire, son niveau de connaissance dans l'utilisation des **technologies de l'information**, de sorte qu'il puisse utiliser au mieux les outils mis à sa disposition.

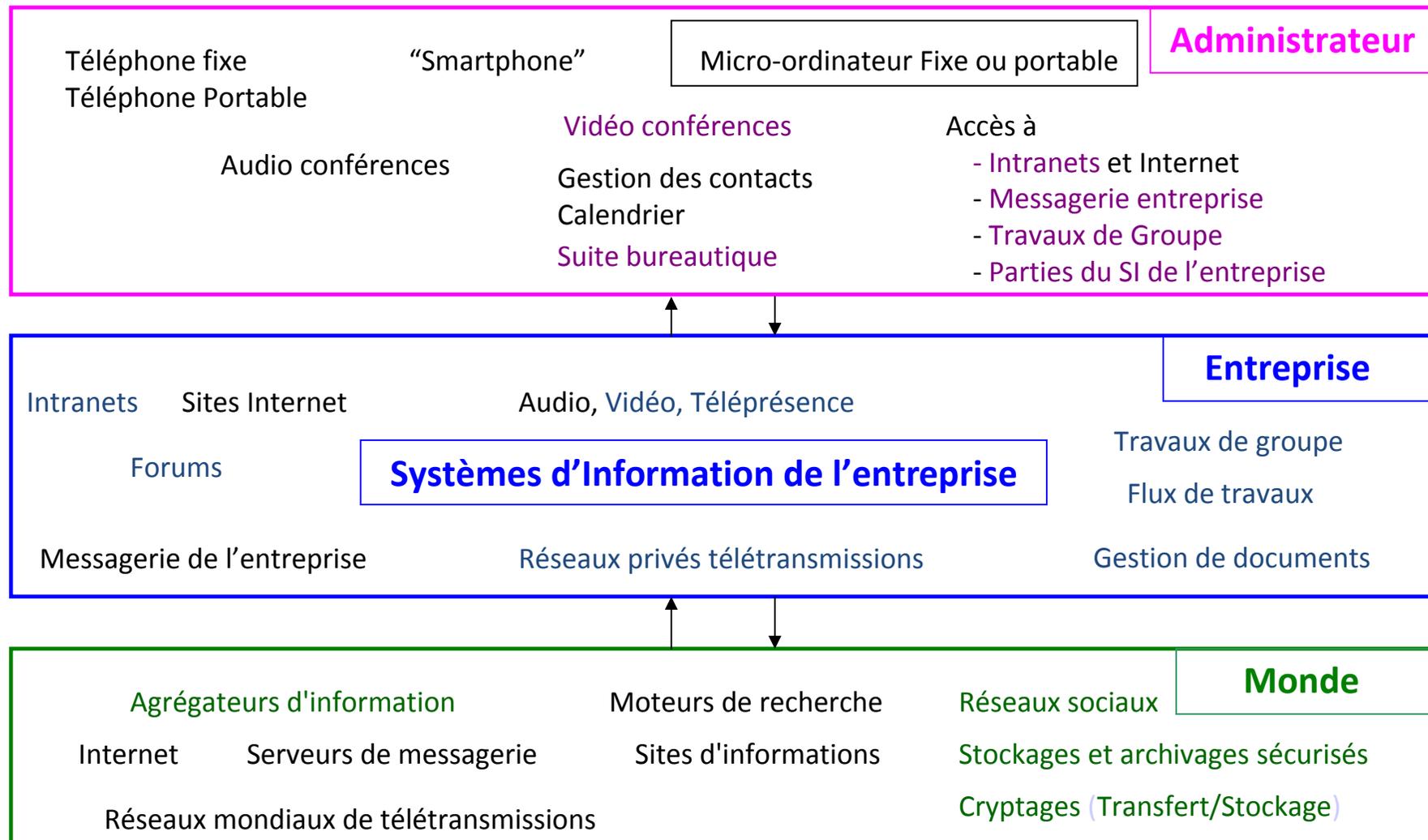
DE QUELLE INFORMATION L'ADMINISTRATEUR A-T-IL BESOIN ?

Guy Le Péchon, Associé gérant,
GOUVERNANCE & STRUCTURES

Le rapport du groupe de travail est disponible sur www.ifa-asso.com

Les débats de cette Matinale seront en écoute à partir du 3 février 2011 sur www.ifa-asso.com

Éléments des multiples environnements imbriqués



Les facteurs clefs de succès

Les contraintes à respecter quant aux informations à utiliser par l'administrateur:

- Essentiellement de synthèse, avec approfondissement potentiel à la demande,
- Couverture suffisante,
- Obtenues dans les délais définis comme compatibles avec les temps d'étude,
- Périodicité et rythme adaptés dont envois d'informations urgentes,
- Fiabilité suffisante et en tout cas précisée,
- Niveau de confidentialité défini, possible et respecté.

L'administrateur doit:

- Obtenir que les contraintes ci-dessus soient respectées,
- Utiliser les outils TIC utiles à son travail
- S'informer et se former en continu sur les TIC's à utiliser
- Dialoguer avec la Direction des Systèmes d'Information (via le Secrétaire du Conseil)
- Respecter les contraintes retenues avec la D.SI comme adaptées à l'administrateur (standards matériels et logiciels, confidentialité, archivage,...)

- Eviter les conflits dans le cas où il est administrateur de 2 sociétés simultanément

10 RECOMMANDATIONS

- 1 L'administrateur a droit à une information complète, sincère, rapide. Il doit s'assurer que les informations nécessaires à la bonne réalisation de ses missions, avec leurs caractéristiques et périodicité, sont bien communiquées dans les délais par la direction générale. Il doit réagir en cas de défaillance.
- 2 L'administrateur a un devoir absolu de confidentialité sur les travaux du Conseil.
- 3 Le Conseil convient d'un dispositif de type "code de bonne conduite" avec les mandants des catégories d'administrateurs appelés à assister aux réunions du Conseil en tant que représentant de personnes morales.
- 4 Le Conseil veille à ce que soit intégré dans son règlement intérieur les principes de droit à l'information et de devoir d'information de l'administrateur, et en expliciter la portée.
- 5 L'administrateur doit veiller à compléter, si nécessaire, son niveau de connaissance dans l'utilisation des technologies de l'information, de sorte qu'il puisse utiliser au mieux les outils mis à sa disposition.
- 6 La direction générale doit communiquer à l'administrateur les procédures et les noms des responsables chargés de lui fournir les informations requises et recenser les sources d'informations internes et externes à utiliser à cet effet.
- 7 La direction générale s'assure que le dispositif d'information préserve la confidentialité des informations fournies aux administrateurs et de leurs échanges y compris lors de la tenue de réunions à distance.
- 8 Le Conseil et la direction générale établissent en fonction des spécificités de l'entreprise un tableau de bord simplifié des domaines dans lesquels une information de synthèse doit être régulièrement mise à disposition des administrateurs. Le guide proposé dans ce document peut en être la base.
- 9 Le Conseil veille à ce que son programme annuel de travail couvre le besoin en information de l'administrateur et les domaines de responsabilités précédemment définis.
- 10 Une discussion annuelle du Conseil devra porter sur l'évaluation de la mise à disposition des informations aux administrateurs avec un plan d'action permettant des améliorations. Le guide proposé dans ce document pourrait servir de base à la discussion.

DE QUELLE INFORMATION L'ADMINISTRATEUR A-T-IL BESOIN ?

CONCLUSIONS

Avez-vous des questions ?



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Prochain Rendez-vous

Mardi 8 mars 2011

LES ENJEUX DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES 2011