

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*Ministère de l'Industrie, de la Petite
et Moyenne Entreprise et de la
Promotion de l'Investissement*

وزارة الصناعة و المؤسسات
الصغيرة و المتوسطة
و ترقية الإستثمار

Direction Générale de la Veille Stratégique,
des Etudes Economiques et des Statistiques

المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية
و الدراسات الاقتصادية و الإحصائيات



Efficacité
Compétitivité
Croissance

Guide de l'Administrateur

Série

**Renforcement des compétences des cadres
n° 02**

Avril 2013

**Réf.
DGVSEES/02/56/13**

2013

Le MIPMEPI n'endosse ni avalise aucun commentaire ou analyse repris dans ce document dont l'usage, de quelque nature que ce soit, est libre et relève de la stricte responsabilité de l'utilisateur éventuel. L'usage de ces données n'est conditionné par aucune autorisation préalable.

Le présent document n'a pas vocation à donner des conseils juridiques et ne peut donc se substituer à une consultation d'avocats ou d'experts juristes, laquelle est fortement recommandée pour toute question juridique.

Les observations et suggestions afférentes à ce document peuvent être adressées, en citant précisément la référence du document, par email à l'adresse suivante :

dgvsees@mipmepi.gov.dz

Sommaire

Liste des encadrés.....	4
Abréviations	4
Introduction	5
<i>Le fonctionnement du Conseil d'Administration</i>	7
Un rôle essentiel	7
Les principes de fonctionnement du conseil.....	9
La désignation des administrateurs	9
Le cadre légal	9
Pourquoi accepter un mandat d'administrateur ?	10
Les qualités attendues d'un administrateur	11
Les conditions d'accès (ou des interdictions) aux fonctions d'administrateur	14
La rémunération des administrateurs	15
Les différents comités du Conseil	17
<i>La responsabilité de l'administrateur</i>	18
Quand la responsabilité de l'administrateur est-elle engagée ?	18
En matière de responsabilité civile	18
En matière de responsabilité pénale	19
Manifester et motiver votre désaccord	20
Comment identifier les conflits d'intérêts entre l'administrateur et sa société ?.....	20
Prudence est mère de sûreté.....	21
Faut-il assurer la responsabilité des administrateurs ?.....	22
Le besoins de protéger les mandataires sociaux	22
Le périmètre de l'assurance Responsabilité Civile	22
<i>Mission et statut de l'administrateur</i>	24
Quel temps faut-il consacrer à un mandat d'administrateur ?	24
Un administrateur doit-il être actionnaire ?	24
Existe-t-il une définition précise de l'administrateur indépendant ?	25
Quand prennent fin les fonctions des fonctions d'administrateur	26
L'administrateur représentant une personne morale a-t-il un statut ou des responsabilités spécifiques ?	27
Son statut	27
Ses responsabilités	27
<i>Ressources bibliographiques</i>	29
Etudes & rapports divers	29
Sites Web	29

Liste des encadrés

Encadré 1	Les causes des réformes des systèmes de gouvernance dans les pays développés.....	6
Encadré 2	Et si votre entreprise n'est pas tenue d'avoir un CA.....	8
Encadré 3	La société par actions en Algérie.....	9
Encadré 4	Quelle est la rémunération moyenne d'un administrateur à l'étranger ?.....	16
Encadré 5	Pourquoi un comité stratégique ?	17
Encadré 6	CEVITAL change son mode de gouvernance.....	26

Abréviations

A.G.	Assemblée Générale
CA	Conseil d'Administration
EPE	Entreprise Publique Economique
SGP	Société de Gestion des Participations
SPA	Société Par Action

Introduction

L'obligation d'améliorer la gouvernance d'entreprise s'est progressivement imposée au cours des années dans les pays développés suite notamment aux scandales financiers qui ont ébranlé plusieurs grandes entreprises et à la crise de confiance des investisseurs. La gouvernance d'entreprise s'est, en effet, nettement améliorée dans ces pays notamment grâce à de nouveaux dispositifs et des réformes garantissant la qualité du management et une vigilance accrue dans le suivi des performances.

Les raisons qui ont mené à ces réformes (encadré n°1) ne sont pas forcément les mêmes en Algérie et le benchmarking qui en ressortira doit tenir compte de ces différences afin de ne transposer –le cas échéant– que les mesures qui peuvent raisonnablement être appliquées. Quoiqu'il en soit, les nouvelles pratiques instituées dans les pays développés peuvent évidemment servir de référence pour une meilleure gouvernance des entreprises algériennes.

En Algérie, la nécessité d'améliorer la gouvernance d'entreprise en général, de revoir le rôle du Conseil d'administration et des administrateurs en particulier, s'est encore accentué avec les différentes réformes économiques et la transition vers une économie de marché moderne. La mise à niveau des entreprises algériennes doit s'accompagner par celle de ses organes dirigeants.

On notera qu'un **code de gouvernance des entreprises** a vu le jour en 2008, sous le parrainage du Ministère chargé de PME et à l'initiative du Forum des Chefs d'entreprises (FCE) et du *Think Tank* CARE¹.

Le présent document a pour **vocation** de se constituer en **Guide de l'Administrateur** et vise à apporter les éclairages nécessaires notamment à la compréhension : -du fonctionnement des Conseils d'administration, -du rôle et des missions des administrateurs, et –des responsabilités et droits qui s'y rattachent.

Bien que ce document s'intéresse essentiellement au contexte algérien, et en particulier le cadre légal actuel qui régit la fonction **d'administrateur** en Algérie, y sont également exposées en filigrane les différentes pratiques et standards internationaux en matière de bonne gouvernance et de fonctionnement des conseils d'administrations.

¹ Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'entreprise

Encadré 1 Les causes des réformes des systèmes de gouvernance dans les pays développés

- La complexité croissante des montages juridiques a ouvert une brèche dans laquelle se sont nichées, dans l'anonymat et l'opacité des systèmes fiscaux, des relations de profit parfois indélicates ;
- L'introduction de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables ;
- L'affaiblissement des réflexes prudents et des mécanismes institutionnels de contrôle, consécutive à la déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire ;
- La rupture de la sphère financière avec l'économie réelle, aidée en cela par l'opportunisme des agences de notation. Des conflits d'intérêts fleurissent : les analystes financiers vantent au public les qualités d'actions que leurs services d'évaluation interne qualifient par ailleurs de pourries ;
- L'explosion sans précédent des salaires des dirigeants des grandes entreprises, en particulier leur partie variable adossée à la valeur boursière instantanée de leurs Stock-options. Le résultat en a été l'abandon de la perspective du développement durable.

Le fonctionnement du Conseil d'Administration



Un rôle essentiel

Le Conseil d'administration (CA) est un groupe de personnes (les administrateurs) chargé d'administrer une institution, comme une association, une entreprise ou un établissement public.

Le CA est un des organes clefs de la gouvernance d'entreprise².

Il est l'émanation des actionnaires qui élisent ses membres.

Toutes les formes d'entreprise ne requièrent pas l'existence d'un CA. Il est obligatoire en Algérie dans les sociétés par actions dans lesquelles il est composé de trois membres au moins et de douze au plus³.

Sous réserve des pouvoirs légaux attribués aux A.G. d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le CA se saisit de toute question intéressant la marche de la société et règle par ses délibérations les affaires la concernant. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Le CA détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

**Le Conseil
d'administration est
investi des pouvoirs les
plus étendus pour agir
en toute circonstance au
nom de la société.**

² La gouvernance d'entreprise (ou gouvernement d'entreprise) désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée

³ En cas de fusion, le nombre total des administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis plus de six mois sans pouvoir être supérieur à vingt quatre (ramené à douze au fur et à mesure des départs ou des fins de mandat).

Encadré 2 Et si votre entreprise n'est pas tenue d'avoir un CA...

Elle peut former un comité consultatif, organe non officiel, qui tiendrait des réunions régulières et dont les membres ne sont pas rémunérés pour leurs services.

Un conseil consultatif est mis en place principalement pour offrir des conseils commerciaux à une société.

Il est toutefois vivement recommandé que le CA se dote d'un règlement intérieur qui définit les modalités de son organisation et de son fonctionnement.

Il remplit, ainsi, dans le cadre de ses prérogatives légales, quatre missions majeures :

- il définit la stratégie de la société ;
- il désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation ou cumul des fonctions de Président et de directeur général) ;
- il contrôle la gestion ;
- il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Il est recommandé que le Conseil d'administration se dote d'un règlement intérieur qui définisse les modalités de son organisation et de son fonctionnement.

Le CA doit, en outre, être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum, 20% du capital social⁴. Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts.

Ces actions sont affectées en totalité à la garantie de tous les actes de la gestion, même de ceux qui seraient exclusivement personnels à l'un des administrateurs.

Elles sont inaliénables. Si au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'action requis, ou si en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

Pour son fonctionnement, le Conseil dispose d'un budget autonome et révisable dont l'utilisation est transparente.

⁴ Cette disposition n'est pas applicable aux EPE dont la totalité des actions est détenue par l'Etat ou l'un de ses démembrements.

Encadré 3 La société par actions en Algérie

La société par actions est régie par les articles 592 et suivants du Code de commerce qui la définit comme la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des actionnaires qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Elle peut être constituée en faisant publiquement appel à l'épargne.

Le nombre d'actionnaires ne peut être inférieur à sept, sauf pour les sociétés à capitaux publics.

Le capital de la société par actions ne faisant pas appel public à l'épargne est au minimum de un million de dinars algériens. Il doit être intégralement souscrit.

Les principes de fonctionnement du conseil

Une responsabilité collégiale. Le CA constitue une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Sa composition ou les modalités d'organisation du conseil n'altère en rien ce principe et sa responsabilité à l'égard de tous les actionnaires.

Principe d'indépendance. Le corollaire au principe précédant est le principe de son indépendance de jugement et son devoir de contrôle vis-à-vis de la direction de la société.

Le secret des délibérations du Conseil. Il s'agit d'un principe nécessaire à la conduite des affaires qui contribue à l'existence de réels débats.

La désignation des administrateurs

Le cadre légal

La loi prévoit que les membres du Conseil sont nommés par l'A.G. des actionnaires.

L'A.G. constitutive se prononce sur l'adoption des statuts qui désigne expressément les premiers administrateurs.

L'A.G. ordinaire élit par la suite et en tant que de besoin les administrateurs.

Les premiers administrateurs et les premiers commissaires aux comptes sont désignés dans les statuts. Ils sont désignés et peuvent être révoqués à tout moment par l'A.G. ordinaire.

La durée de leur mandat est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder six ans. Les administrateurs sont rééligibles et peuvent être révoqués à tout moment par l'A.G. ordinaire.

Une personne physique ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de société par actions ayant leur siège social en Algérie.

Une personne morale peut être nommée administrateur dans plusieurs sociétés. Dans ce cas, la limitation du nombre de mandats simultanés n'est pas applicable aux représentants permanents des personnes morales.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs, le CA peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Lors de l'A.G., seront exposés les critères de sélection retenus pour les membres présentés au vote des actionnaires ainsi que les principaux éléments assurant au Conseil une complémentarité de ses membres et une cohérence dans sa composition.

Pourquoi accepter un mandat d'administrateur ?

Accepter un poste d'administrateur, c'est prendre l'engagement d'œuvrer au service de l'entreprise, sans compter son temps ni ses efforts. La motivation ou l'intime conviction ne suffiront pas, en l'occurrence, pour se déterminer. Il faut procéder à un travail d'analyse approfondi, sur soi-même et sur l'entreprise.

Ce travail d'introspection doit permettre d'évaluer si on est prêt à assumer un tel poste, à en supporter les contraintes et à en endosser les responsabilités.

Puis, il faut évaluer la latitude dont on disposera pour exercer ses fonctions d'administrateur de manière indépendante.

Plus les activités de l'entreprise sont complexes, plus son système de gouvernance est perfectible, plus la mobilisation devra être grande et la tâche importante.

C'est seulement après avoir intégré l'ensemble de ces paramètres que l'on peut accepter ou refuser un mandat en pleine conscience.

Avant d'accepter un mandat, il convient d'en mesurer avec soin les risques et les opportunités qu'il représente.

Le fait d'être sollicité pour devenir administrateur d'une société est un signe de reconnaissance indéniable des compétences et de l'autorité acquises dans l'exercice de ses fonctions professionnelles, mais avant d'accepter un mandat, il convient d'en mesurer avec soin les risques et les opportunités qu'il représente.

Si le rôle d'administrateur bénéficie toujours d'un grand prestige, la charge est chaque jour plus exigeante. Elle fait l'objet d'une attention renforcée des parties prenantes (investisseurs, créanciers, salariés, administrations publiques, autorités de marché...) qui, en cas de difficultés, n'hésiteront pas à mettre en cause le conseil et ses membres.

Il est essentiel qu'un administrateur dispose non seulement de la capacité mais aussi de la volonté de s'impliquer pleinement dans son mandat. Il est utile de s'interroger sur les raisons pour lesquelles on a été pressenti pour ce mandat : de quelles compétences ou expériences les autres membres du conseil auront-ils besoin ? Sera-t-on en mesure de répondre à leurs attentes ?

Quelle que soit la taille de la société, la charge d'administrateur suppose des qualités et des compétences – présentes ou à développer – sans lesquelles il ne pourra pas assumer efficacement son rôle et défendre correctement l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

Il est, en effet, essentiel à l'administrateur pressenti ou en exercice de se mettre à niveau sur des sujets complexes afin de contribuer pleinement aux travaux du conseil (et des comités le cas échéant) qui requièrent de l'administrateur un degré d'implication et une disponibilité qu'il ne lui faut pas sous-estimer.

**En cas de désaccord,
l'administrateur veillera à
ce que ses réserves ou ses
positions soient
explicitement consignées
aux procès-verbaux des
délibérations**

En outre, on ne doit pas écarter l'éventualité de situations exceptionnelles (comme le départ brutal du dirigeant, la survenance d'un problème grave affectant la réputation ou l'indépendance de la société ou encore une crise financière inattendue) amenant les administrateurs à consacrer encore plus de temps à leur mandat au détriment de leurs autres obligations professionnelles.

Les qualités attendues d'un administrateur

Professionnalisme, indépendance et loyauté sont les qualités attendues d'un administrateur dans l'exercice de ses fonctions :

- **Le professionnalisme** signifie participation pertinente au CA. L'administrateur peut être un professionnel des métiers de l'entreprise, de son secteur, de ses marchés et/ou détenir une expertise dans les domaines comptables, financiers, juridiques, de relations humaines ou de management. Le manque de rigueur d'un administrateur à se présenter aux réunions du CA pourrait être reconnu comme un manque de professionnalisme.
- **La loyauté** implique l'engagement de l'administrateur à prévenir et à éviter toute situation de conflits d'intérêts contraire aux intérêts de l'entreprise, dans l'unité et la collégialité du conseil. En règle générale, l'administrateur doit prendre part personnellement aux travaux du CA et ne peut déléguer ses pouvoirs.
- **L'indépendance** a pour gage le professionnalisme et la loyauté. Sa relation avec les dirigeants exécutifs doit s'exercer sans concession mais avec compréhension et volonté constructive.

L'administrateur doit, dès lors⁵ :

1. Agir en toute circonstance dans l'intérêt de l'entreprise.

Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant de l'ensemble des actionnaires.

2. Prendre la pleine mesure de ses droits et obligations.

Il doit, notamment, connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

3. Préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action.

Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil de tout élément en sa connaissance pouvant affecter les intérêts de l'entreprise.

Pour consolider son indépendance, la loi interdit à un administrateur de se voir consentir un contrat de travail par la société, postérieurement à sa nomination. Il doit exprimer clairement ses interrogations, ses opinions et ses positions, voire ses oppositions.

En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

⁵ L'institut français de l'administrateur (IFA) énumère dans sa « **charte de l'administrateur** » du 23 juin 2009 les règles directrices des bonnes pratiques des administrateurs.

4. Eviter tout conflit entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société.

- Il informe le Conseil de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait être impliqué.
- Il s'interdit de contracter, sous quelque forme que ce soit :
 - des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle, leurs engagements envers des tiers.
 - toute convention entre une société et l'un de ses administrateurs, soit directement soit indirectement, et de la soumettre, le cas échéant, à l'accord préalable du CA.

Il en est de même pour les conventions (les contrats à caractère commercial non compris) entre une société et une autre entreprise, si l'un des administrateurs de la société est propriétaire associé ou non, gérant, administrateur ou directeur de l'entreprise. L'administrateur, qui se trouve dans l'un des cas ainsi prévus, est tenu d'en faire la déclaration au CA.

- Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Il agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société.

5. Se tenir à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou considéré comme tel.

- Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.
- Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès.
- Lorsqu'il détient au titre de son mandat d'administrateur des informations confidentielles, il s'interdit de les utiliser de quelque manière que ce soit ou de les communiquer à des tiers.

Les administrateurs ainsi que toutes personnes appelées à assister aux réunions du CA sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou considéré comme tel.

Art.627.- (Décret législatif n°93-08)

6. Consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

- Il s'assure que la charge de ses mandats d'administrateur lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s'il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.
- Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.
- Il participe aux réunions du Conseil d'Administration et aux comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence et assiste aux A.G. d'actionnaires.
- Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du Conseil en toute connaissance de cause.
- Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

7. Contribuer à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein.

- Il formule toute recommandation visant à améliorer le fonctionnement du Conseil et accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil.
- Il s'attache à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves.
- Il veille à la mise en place (dans la lettre et dans l'esprit) dans l'entreprise des procédures de contrôle du respect des lois et règlements.
- Il s'assure que les positions adoptées par le Conseil font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

Les conditions d'accès (ou des interdictions) aux fonctions d'administrateur

Parmi les conditions ou restrictions d'accès, on relèvera que :

- les administrateurs doivent détenir le nombre d'actions de leur société requis par les statuts ;
- l'exercice de certaines activités est incompatible avec celui des fonctions d'administrateur, notamment concernant les fonctionnaires ;
- certaines condamnations pénales impliquent des incapacités entraînant l'interdiction d'être administrateur ;

- l'interdiction pour un administrateur en fonction d'obtenir un emploi rémunéré dans sa société ;
- la possibilité pour un salarié de devenir, sous certaines conditions, administrateur de sa société sans perdre le bénéfice de son contrat de travail ;
- la limitation du nombre des administrateurs liés à la société par un contrat de travail au tiers des administrateurs en fonction.

La rémunération des administrateurs

Sauf dans le cas d'un salarié, actionnaire dans la société, nommé administrateur selon les règles définies par le Code de commerce, les administrateurs ne peuvent recevoir de la société aucune rémunération permanente ou non, autre que les jetons de présence et, le cas échéant, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs par le Conseil.

Les administrateurs, qui, en général, sont actionnaires perçoivent à ce titre des dividendes sur les bénéfices réalisés par la société, ils n'exercent leurs fonctions que périodiquement pour la tenue des réunions du Conseil, et ils n'ont droit qu'à la rémunération du temps passé en sessions, sous forme de jetons de présence.

L'A.G. alloue une somme fixe annuelle au titre de jetons de présence, il revient au Conseil de déterminer les modalités de distribution entre ses membres, ces jetons de présence sont imputables par la société dans la catégorie des frais généraux, ils constituent, pour ceux qui en bénéficient, un revenu imposable donc déclaré à l'administration fiscale.

Lorsque les administrateurs ne sont pas actionnaires, ils ne perçoivent pas de dividende, dans ce cas l'A.G. peut décider de leur attribuer un prélèvement sur les bénéfices distribués aux actionnaires « tantièmes », dont le total, pour tous les bénéficiaires, ne saurait dépasser le montant de 10% des dividendes.

La valeur du jeton de présence versé aux administrateurs s'inscrivait dans une fourchette de 2000 à 3000 dinars il y a deux décennies, cependant elle a été revue à la hausse par certaines SGP. Cette hausse devait permettre aux administrateurs d'EPE d'améliorer leur intéressement aux travaux des CA et de mettre un tant soit peu la valeur du jeton en adéquation avec la responsabilité des administrateurs dans les actes de gestion au regard de la loi.

La décision prise par les SGP est conforme à la législation en vigueur, notamment le code de commerce qui fixe les prérogatives des propriétaires d'entreprises, parmi lesquelles celles de décider des montants des salaires et avantages à accorder aux cadres dirigeants des

entreprises publiques ayant le statut de société par actions, ainsi que de la valeur et le nombre limite de jetons de présence auxquels les administrateurs peuvent prétendre. Il convient de noter toutefois qu'il existe encore des disparités des montants des jetons de présence entre les SGP.

Actuellement, les administrateurs perçoivent, en général des jetons de présence allant de 10.000 à 30.000 dinars, d'où la nécessité :

- d'une part, de revoir le montant de cette rémunération qui doit être suffisamment valorisant pour attirer, retenir et motiver les administrateurs comme le suggèrent les pratiques de bonne gouvernance, et,
- d'autre part, d'instaurer une certaine harmonie dans le mode de rémunération des administrateurs, démarche qui relève des assemblées générales de SGP.

Encadré 4 Quelle est la rémunération moyenne d'un administrateur à l'étranger ?

Le montant annuel des jetons de présence est décidé par L'A.G. des actionnaires. En France, la moyenne des jetons de présence dans les sociétés du CAC 40 est de l'ordre de 50.000 euros par mandat. Elle est inférieure de moitié, dans les autres sociétés cotées. La fonction d'administrateur reste moins bien rémunérée en France qu'au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et aux Etats-Unis (rapport de 1 à 2 avec les Etats-Unis). On notera que pour les administrateurs indépendants, il n'est pas possible de cumuler jetons et honoraires de conseil à l'entreprise.

Les rémunérations exceptionnelles ne peuvent concerner que des missions ou mandats exceptionnels qui n'entrent pas dans les fonctions normales des administrateurs, tels que : des missions temporaires à l'étranger, la négociation d'un marché, la recherche d'une transaction dans le cadre d'un litige, une étude de marché.

Ces missions ou mandats ne doivent en aucun cas avoir un caractère permanent sous peine pour l'administrateur intéressé de voir sa responsabilité engagée. La rémunération exceptionnelle ne doit pas être exagérée mais correspondre à un travail effectif et conforme à l'intérêt social. Elle constitue une convention entre l'administrateur et la société. Elles sont soumises aux dispositions des articles 628, 629, 630 et 670 relatifs aux conventions réglementées.

Les différents comités du Conseil

Certains domaines clés nécessitent une implication particulière du CA. Il pourra, pour répondre à cette préoccupation, dans le sillage des bonnes pratiques internationales, procéder à la création de Comités spécialisés, dans le respect de la collégialité du Conseil.

La vocation des comités spécialisés est de préparer et de faciliter le travail du Conseil sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance. Leurs attributions doivent clairement être définies dans une charte ou dans le règlement du Conseil. Le nombre et la structure des Comités dépendent du Conseil. Toutefois, il convient de veiller à ne pas les multiplier à l'excès. Au fur et à mesure de son développement et de l'augmentation du nombre de ses membres, le Conseil peut connaître les trois étapes suivantes dans l'appréhension des questions d'audit, de rémunération et de nomination des mandataires sociaux :

1. Création d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations et des nominations ;
2. Le Comité des rémunérations et des nominations est scindé en deux avec un Comité des rémunérations d'une part et un Comité des nominations d'autre part ;
3. Le Conseil peut élargir les domaines de compétences de ces trois Comités en créant
 - a. un Comité d'audit (incluant les questions de contrôle interne et de suivi et de contrôle des risques),
 - b. un Comité des ressources humaines (incluant les questions de rémunération et de plans de succession) et
 - c. un Comité de gouvernance (incluant les questions de nominations et les autres sujets liés à la gouvernance de la société).

Encadré 5 Pourquoi un comité stratégique ?

Le Comité stratégique est chargé :

- d'entretenir la réflexion du Conseil sur la stratégie entre les séances qui y sont spécifiquement dédiées ;
- de maintenir un dialogue continu avec la direction générale sur les évolutions stratégiques de la société et prendre l'initiative de demander que l'ensemble du Conseil soit informé lorsqu'un sujet devient majeur ;
- de vérifier que la direction générale suit une démarche de réflexion complète et examine toutes les options possibles ;
- de permettre au Président du Conseil de tester ses idées à intervalles plus rapprochés qu'il ne peut le faire en séance ordinaire ;
- de réunir des experts afin d'examiner l'opportunité des choix stratégiques envisagés...

La responsabilité de l'administrateur



Quand la responsabilité de l'administrateur est-elle engagée ?

En matière de responsabilité civile

Les responsabilités envers les tiers

Hormis les cas de responsabilité solidaire des membres du CA pesant sur chacun des membres, les conditions de droit commun requises pour l'exercice de toute action en responsabilité personnelle sont applicables à celles diligentées par les tiers à l'encontre des dirigeants : la preuve doit être apportée de l'existence d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité entre cette faute et le dommage allégué, dans les conditions suivantes :

- caractérisation d'une faute séparable des fonctions et imputable personnellement à l'administrateur.
- caractérisation d'une faute d'une particulière gravité commise intentionnellement et incompatible avec l'exercice normal des fonctions sociales.

Les responsabilités envers les actionnaires

Le code de commerce stipule que « les administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement, selon le cas, envers la société ou, envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés par actions, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion. Si plusieurs administrateurs ont coopéré aux mêmes faits, le tribunal détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage »⁶.

⁶ Art.715 bis 23 (Décret législatif n°93-08)

La responsabilité civile des administrateurs pourrait être engagée par les actionnaires dans trois hypothèses susvisées : infractions aux dispositions législatives ou réglementaires, violation des statuts ou fautes de gestion (même non intentionnelles comme les fautes d'imprudence ou de négligence).

Les actionnaires peuvent agir selon deux voies : soit au nom et pour le compte de la société en réparation du dommage subi par la Société, soit à titre individuel en démontrant un préjudice personnel causé par le comportement de l'administrateur.

La responsabilité pénale peut être recherchée notamment si l'actionnaire établit qu'il est victime d'un préjudice direct et personnel résultant d'une infraction qui vous est imputable et commise dans le cadre de vos fonctions. Il a alors qualité pour engager des poursuites à votre encontre en se constituant partie civile.

En matière de responsabilité pénale

Cette responsabilité qui a un double rôle préventif et répressif, fait supporter le risque d'un emprisonnement et/ou d'une amende, ses domaines sont étendus et peuvent concerner l'ensemble des événements de la vie sociale.

Certaines responsabilités pénales sont dites de droit commun, d'autres se rapportent au droit des sociétés, il est à noter que même la personne morale peut être déclarée pénalement responsable.

La responsabilité de droit commun

Les principaux cas de mise en œuvre de la responsabilité pénale de droit commun sont:

- L'abus de confiance,
- L'abus de blanc-seing,
- L'escroquerie,
- Le faux en écriture.

Ces infractions peuvent être commises par les administrateurs indépendamment de leur qualité d'administrateur.

La responsabilité spécifique au droit des sociétés

En général le président du conseil d'administration chargé de la direction générale de la société est pénalement responsable, mais compte tenu de la collégialité du conseil, un administrateur personne physique ne peut être personnellement pénalement responsable que dans le cas où il est reconnu co-auteur ou complice.

Manifester et motiver votre désaccord

En tant qu'administrateur, vous avez même un devoir d'expression qui peut effectivement vous conduire à manifester votre désaccord à l'occasion de la prise de certaines décisions. En ce cas, vous devez veiller à ce que votre désaccord ou vos réserves soient expressément et fidèlement consignés dans le procès-verbal de la réunion du conseil.

Il est rappelé que la responsabilité des administrateurs au sein du CA est solidaire. Tous les administrateurs sont responsables par le seul fait qu'ils sont administrateurs. Un désaccord exprimé et motivé est donc le seul moyen pour un administrateur de s'exonérer de sa responsabilité.

Dans les cas les plus graves, l'administrateur en désaccord avec les autres administrateurs doit se poser la question de l'opportunité de démissionner.

Suivre certaines mesures peut aider l'administrateur à exonérer sa responsabilité, pour ce faire il doit agir comme suit :

- En cas de désaccords l'administrateur doit recourir à la démission protestataire ou à la mention du désaccord sur le procès-verbal de réunion du conseil pour pouvoir s'exonérer de sa responsabilité.
- L'administrateur ne peut pas effectuer des délégations de pouvoirs, sauf s'il bénéficie d'un mandat de représentation exprès du conseil d'administration qui lui permet de déléguer un pouvoir et la responsabilité pénale qui s'y rattache.
- L'administrateur peut se voir conférer une délégation de pouvoirs, à condition de respecter les règles qui s'y rattachent (compétences, moyens nécessaires...). Il a un devoir de vigilance quant à l'acceptation de ces délégations et à leurs contreparties.

Comment identifier les conflits d'intérêts entre l'administrateur et sa société ?

Le conflit d'intérêts vise toute situation dans laquelle un dirigeant social, exerçant ses droits et pouvoirs, doit choisir entre la satisfaction de l'intérêt de la société et la satisfaction d'un intérêt personnel opposé à l'intérêt social.

Un tel intérêt personnel peut être recherché soit à l'extérieur de la société soit dans la société. L'intérêt personnel extérieur à la société peut être soit matériel (obtention d'un gain au détriment de l'entreprise), soit moral (approuver une transaction préjudiciable qui avantage un tiers pour ménager des relations avec lui).

Dans les deux cas, la société s'appauvrit. Lorsque l'intérêt personnel est recherché dans la société, il consiste en l'octroi d'avantages au détriment des autres actionnaires : il y a alors non pas appauvrissement du patrimoine social, mais traitement inégal des actionnaires.

Prudence est mère de sûreté

Quelles précautions doit prendre l'administrateur quand des difficultés apparaissent dans l'entreprise?

- Vérifier le registre des présences et conserver tous les justificatifs de présence.
- Vérifier le registre spécial des délibérations : y faire consigner vos observations et vérifier son contenu lors de la réunion suivante.
- Conserver tous les documents internes justifiant les décisions importantes afin de préparer votre défense en cas d'éventuelle mise en cause de votre responsabilité.
- Prendre l'initiative de demander la convocation du CA, de le faire délibérer et le cas échéant, demander la présence du commissaire aux comptes, de la Direction Générale pour une parfaite information du CA sur les difficultés rencontrées par la société et les solutions proposées et sur les prévisions de trésorerie à terme et l'éventuelle existence d'un état de cessation des paiements.
- Solliciter via le CA auprès du directeur général la nomination d'un mandataire ad hoc, la nomination d'un conciliateur ou l'ouverture d'une procédure collective.
- Exiger du directeur général qu'il procède à une déclaration de cessation des paiements, s'il est constaté un état de cessation des paiements. En cas d'inaction du directeur général, il appartient au CA d'en informer le procureur de la République ou le Tribunal de commerce qui se saisira d'office.
- Le cas échéant (et à l'extrême), démissionner en notifiant votre décision par lettre recommandée avec accusé de réception au président du CA de la société, en en motivant les raisons.

Il convient alors de demander à ce que votre lettre de démission soit annexée au procès verbal du prochain CA, lue en séance puis publiée. En tout état de cause, il importe de ne pas démissionner de manière intempestive pour éviter d'engager sa responsabilité.

Faut-il assurer la responsabilité des administrateurs ?

Le besoins de protéger les mandataires sociaux

Cette assurance consiste à tranquilliser les administrateurs (au même titre que tous les **mandataires sociaux** de l'entreprise) dans leurs décisions et à encourager leur esprit d'initiative dans le cadre de leurs larges pouvoirs, y compris dans celui d'agir au nom de la société dans certains cas. D'une manière générale, la responsabilité personnelle des mandataires sociaux peut être engagée par les divers partenaires qui s'estiment lésés financièrement par certaines de leurs décisions, dans ces cas, leur patrimoine personnel est directement exposé.

Devant l'internationalisation des échanges et le développement des exigences des différents acteurs économiques dans les pays anglo-saxons et européens, les actions en réclamation au titre de la responsabilité civile des mandataires sociaux se sont multipliées sous l'influence des différents scandales, ces exigences deviennent de plus en plus fortes et conduisent dans de nombreux pays à la création d'associations d'actionnaires minoritaires. Durant ces dernières années, la mise en cause pénale des dirigeants à la suite de réclamations émanant d'actionnaires, de salariés ou de tiers a sensiblement augmenté dans les pays touchés par les scandales, en raison des facilités pénales offertes par leurs législations, la mise en cause du dirigeant sera d'abord pénale, puis dans un deuxième temps, civile si le demandeur peut obtenir une condamnation pénale.

Devant la recrudescence des risques liés à cette responsabilité, les chefs d'entreprises ont adopté des actions de prévention en ayant recours aux conseils de leurs avocats avant la prise de toute décision importante.

D'un autre côté, pour répondre aux besoins qui ont été exprimés par les dirigeants d'entreprises, les assureurs occidentaux ont conçu une assurance spécifique **Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux**, le souscripteur est l'entreprise à laquelle appartiennent les dirigeants à protéger, et non ces derniers.

Le périmètre de l'assurance Responsabilité Civile

Cette assurance couvre les mandataires sociaux contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'ils encourent du fait de « fautes, erreurs, oublis, omissions, inexactitudes, fausses interprétations des textes légaux ou réglementaires » commises personnellement ou solidairement dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'entreprise et de ses filiales, à l'égard des tiers (clients, fournisseurs, créanciers, salariés, administrations, ...) et des actionnaires.

Les conséquences financières de cette responsabilité peuvent être imputables à des dommages matériels, immatériels et corporels ayant entraîné des actions judiciaires ou amiables de la part des personnes lésées, et aux frais engagés pour la défense devant les tribunaux des dirigeants mis en cause pendant la validité du contrat.

Deux catégories de coûts sont prises en charge par l'assurance: **a.** Les dommages et intérêts, règlements et autres frais que l'assuré est tenu de payer suite à une réclamation ; **b.** Les frais consécutifs à l'examen du dossier et à la défense de l'assuré.

Le montant de la prime d'assurance payé par l'entreprise varie en fonction de l'importance du bilan, du chiffre d'affaires, de l'activité exercée, des ramifications de la société, des montants et limites des garanties.

Les exclusions potentielles de la garantie suivantes peuvent réduire le périmètre de l'assurance :

- Les fautes relevant du domaine pénal qui sont inassurables pour des raisons d'ordre public.
- Les fautes intentionnelles commises par les dirigeants durant leurs activités.
- Les fautes antérieures à sa souscription du contrat.
- Les conséquences des engagements et des obligations incombant à l'entreprise.

En Algérie l'assurance de la responsabilité civile des mandataires sociaux reste encore méconnue en raison de la rareté des réclamations en responsabilité devant les tribunaux mettant directement en cause la responsabilité personnelle des cadres dirigeants ou des administrateurs avec des poursuites dans leurs patrimoines propres.

Mais ce besoin commence à se développer auprès des entreprises sous l'impact de certaines affaires et conflits commerciaux. Ces entreprises pourront assurer leurs cadres dirigeants dans le but de les sécuriser dans leurs prises de décisions. Pour se faire, l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux pourra être prise en charge par les entreprises et accordée en tant qu'avantage.

Mission et statut de l'administrateur



Quel temps faut-il consacrer à un mandat d'administrateur ?

Le temps nécessaire au bon exercice d'un mandat d'administrateur dépend de la complexité de l'entreprise, de l'intensité de l'activité du conseil, de l'implication dans les travaux (participation à un comité, missions ponctuelles), de son expérience et de ses compétences.

Avant d'accepter de rejoindre un conseil, il faut se poser la question du temps minimal que l'on souhaite y consacrer mais aussi du temps que la société attend que l'administrateur y consacre. Si la société propose une estimation, il convient de comprendre sur quelle base elle a été établie. Si elle est très faible, il est probable qu'elle ne reflète pas l'étendue de toutes les obligations, à savoir, préparer et assister aux séances du conseil, se tenir informé en continu de l'évolution de la société et du secteur, se former...

A titre indicatif, on rappellera que bien remplir son mandat d'administrateur exige, en moyenne, deux jours de travail à temps plein par mois (dans les sociétés cotées), soit un mois et demi par an.

Un administrateur doit-il être actionnaire ?

Le code de commerce impose aux administrateurs la détention d'un nombre d'actions. Le CA doit en outre être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum, 20 % du capital social. Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts.

Ces actions sont affectées en totalité à la garantie de tous les actes de la gestion, même de ceux qui seraient exclusivement personnels à l'un des administrateurs. Elles sont inaliénables. Si au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'action requis, ou si en cours de mandat, il cesse d'en être

propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

Concernant le représentant permanent d'une personne morale administrateur, il n'est pas tenu d'être actionnaire ou propriétaire d'un nombre d'actions fixé par les statuts, cette obligation incombant à la personne morale.

Existe-t-il une définition précise de 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.

Les critères permettant de mettre en évidence les principales données à prendre en considération pour qualifier un administrateur d'indépendant peuvent être classés en deux grandes catégories :

- ceux ayant un caractère formel et objectif et
- ceux, plus subjectifs, concernant la personnalité et le comportement de l'administrateur.

Ces critères doivent s'apprécier en fonction des différences de taille et de situation des entreprises concernées, et il n'est pas forcément nécessaire de remplir tous les critères pour être effectivement indépendant.

Parmi les critères formels, on peut citer ceux qui évitent à l'administrateur indépendant de se placer dans une situation de conflit d'intérêts avec la société considérée ou toute société constitutive du groupe visés :

- 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 ou 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 membre du Conseil de la société depuis plus de douze ans.

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.

Encadré 6 CEVITAL change son mode de gouvernance

Un changement a été initié dès 2008 par le groupe industriel CEVITAL qui a ouvert son conseil d'administration à des membres indépendants afin d'adopter un mode de gouvernance en phase avec les bonnes pratiques dans le but de faire face efficacement aux défis que pose la croissance du groupe.

En effet, le conseil d'administration du groupe Cevital est composé désormais d'un nombre égal de membres internes et externes, six membres faisant partie de la famille Rebrab et six personnalités indépendantes.

Quand prennent fin les fonctions des fonctions d'administrateur

Au-delà d'une fin de mandat programmée, des facteurs relatifs à la position personnelle d'un administrateur peuvent conduire à envisager de quitter le conseil en cours de mandat, comme :

- un changement de situation susceptible d'affecter l'indépendance ou la qualité de contribution d'un administrateur ;
- la nécessité de laisser la place à de nouveaux administrateurs pour introduire de nouvelles perspectives au sein du conseil ;
- l'évolution de la société qui rend la contribution moins utile qu'elle ne l'était lorsque l'administrateur a rejoint le conseil ;
- une vigilance qui s'est émoussée au cours du temps après plusieurs renouvellements.

Mais des facteurs propres au conseil lui-même, tels que des dysfonctionnements récurrents entravant l'exercice de son mandat d'administrateur ou la prise d'une décision majeure contraire à l'intérêt social peuvent aussi conduire un administrateur à envisager de quitter le conseil en cours de mandat.

L'administrateur représentant une personne morale a-t-il un statut ou des responsabilités spécifiques ?

Son statut

Une personne morale peut être administrateur au même titre que les personnes physiques, exerce comme celles-ci les mêmes fonctions au sein du collège, et peut se voir attribuer les mêmes tâches (à la seule exclusion des fonctions de président du conseil et de directeur général), par exemple la participation à un comité constitué par le conseil.

Le représentant permanent que désigne la personne morale administrateur, est soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Ses responsabilités

Les représentants permanents d'une personne morale sont soumis aux mêmes conditions et obligations et encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que les administrateurs siégeant *intuitu personae*, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Lorsque la personne morale révoque son représentant elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Cela implique, en comparaison de l'administrateur désigné *intuitu personae* :

- **même incompatibilité avec un contrat de travail auprès de la société** au conseil de laquelle il siège, mêmes règles de cumul des mandats, mêmes règles applicables aux «conventions réglementées», même responsabilité civile et pénale à l'égard de la société et des tiers en cas de faute de gestion ou de délit, etc.
- **le représentant permanent doit suivre les instructions de la personne morale qui l'a désignée** sur les positions qu'il doit prendre au conseil où il siège et engage sa responsabilité à son égard dans les conditions ordinaires du mandat.

Quelques indications générales sur le représentant permanent d'une personne morale administrateur en droit algérien :

- une personne morale peut être nommée administrateur ou membre du conseil de surveillance (mais ni président, directeur général, directeur général délégué, ni membre du directoire) d'une société par action ;
- elle doit alors désigner immédiatement un représentant permanent personne physique et notifier cette désignation à la société qui doit procéder aux mêmes formalités de publicité (journal d'annonces légales, registre du commerce) que s'il s'agissait d'un administrateur personne physique;

Les différences essentielles pour une personne morale entre (1) faire élire par l'A.G. un administrateur personne physique qu'elle aura proposée et (2) se faire élire elle-même administrateur et désigner un représentant permanent sont :

- a.** la personne physique administrateur est élue pour la durée du mandat prévue par les statuts, et ne peut être révoquée que par le CA de la société où elle siège, alors que le représentant permanent peut être révoqué à tout moment sur simple notification à la société (et doit alors être immédiatement remplacé) par la personne morale qui l'a nommé; et
- b.** la personne morale n'est pas solidairement responsable des fautes éventuelles de la personne physique dont elle a simplement proposé l'élection comme administrateur.

Ressources bibliographiques

Etudes & rapports divers

- **Guide Investir en Algérie KPMG Algérie/édition 2012**
- **Code de gouvernance Algérien**
- **Eco-News N° 40 Février - Mars 2011**
- **Groupe de travail Association Française des Entreprises Privées ET Conseil National du Patronat Français**
Le conseil d'administration des sociétés cotées (VIENOT I juillet 1995)
- **Association Française des Entreprises Privées et Mouvement des Entreprises de France**
Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise (VIENOT II juillet 1999)
- **MEDEF**
Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées (BOUTON septembre 2002)
Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Décembre 2008)

Sites Web

<http://www.joradp.dz/HFR/Index.htm>

www.Droit-Afrique.com

<http://www.ifa-asso.com/>

<http://www.cnc.dz/>

<http://www.femmes-experts-comptables.com/>

www.ceimi.org

www.droitdespme.com

<http://www.guberna.be/fr>

www.netpme.fr