

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Responsable de projet

Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants

Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni
Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique

Studio Grafik, Herndon, Virginie

Impression

Upstate Litho, Rochester, New York

Co-fondé par le Groupe de la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise s'attache à encourager, aider et propager des normes et des pratiques de haut niveau en matière de gouvernance d'entreprise dans les pays en développement et dans les économies en transition. Par l'intermédiaire de ses principaux donateurs, dont les gouvernements britannique, indien, luxembourgeois, néerlandais, norvégien, suédois, suisse et américain, le Forum réunit pays développés et pays en développement.



Global
Corporate
Governance
Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
États-Unis d'Amérique

Téléphone :
+1 (202) 458-1857
Télécopie :
+1 (202) 522-7588

Internet :
www.gcgf.org
Courriel :
cgsecretariat@ifc.org

GUIDE DE L'UTILISATEUR

CRÉER DES ORGANISMES DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Global
Corporate
Governance
Forum

Guide de l'utilisateur

G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

G U I D E
D E L' U T I L I S A T E U R



Copyright 2003.
Banque internationale pour
la reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433

Tous droits réservés.

Les avis, interprétations et conclusions exprimés dans la présente publication ne sont en aucun cas imputables à la Banque mondiale, à ses organismes affiliés, ni aux membres de son Conseil d'administration ou aux pays qu'ils représentent. La Banque mondiale ne saurait garantir l'exactitude des données que le rapport renferme, ni être tenue responsable des conséquences de leur utilisation.

Les données contenues dans ce document sont protégées par les droits d'auteur. Toute copie et/ou transmission, partielle ou intégrale, de ce rapport peut constituer une violation des lois applicables. La Banque mondiale encourage la diffusion de ses travaux et autorise donc l'utilisateur à copier le présent rapport, en totalité ou en partie, pour son usage personnel, à des fins non commerciales, sans droit de revente, de redistribution ou de création de travaux dérivés. Toute autre copie ou utilisation de ce document requiert l'autorisation expresse écrite de la Banque mondiale.

Toute demande d'autorisation de photocopie ou de réimpression doit être adressée, accompagnée de toutes les informations nécessaires, à :
*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*
ou à :
*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Télécopie : +1 978-750-4470.
Toute demande relative aux droits et aux licences, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à :*
*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Télécopie : +1 202-522-2422.*

lamais les exigences pesant sur les entreprises n'ont été — à juste titre — aussi fortes. Dans un monde où les scandales défrayent la chronique et où la communauté internationale s'est engagée à éradiquer la pauvreté, le pouvoir des entreprises vient en tête des préoccupations de la société. Mais qui veillera à ce que les entreprises tiennent leurs promesses ? La réponse en est : les administrateurs. Les scandales qui ont récemment éclaboussé le monde des affaires ont montré que les administrateurs ont le pouvoir de faire ou de défaire les entreprises. Ils forment le lien entre l'entreprise et le monde extérieur.

Un élément est pourtant absent des réformes fondamentales que connaît le gouvernement d'entreprise : la notion de professionnalisation de la fonction d'administrateur. Dans la plupart des pays, cette fonction est encore la seule qui puisse être exercée sans formation, qualification, ou expérience. Il y a pénurie d'administrateurs formés, compétents et indépendants. Les réformes insistent souvent sur la nécessité de désigner des administrateurs indépendants ; la gageure tient à la rareté des compétences.

Ce problème a été exposé dans un livre publié en 2003 par le Centre international pour l'entreprise privée (CIPE), *In Search of Good Directors*. Les pays en développement et les pays émergents y sont communément confrontés. Le présent guide a pour ambition d'aider à le résoudre et fournit à cet effet des conseils pratiques sur la marche à suivre pour créer et consolider des organismes qui œuvreront à la professionnalisation de la fonction d'administrateur.

Ce guide s'inscrit dans un ensemble coordonné d'initiatives visant à améliorer le professionnalisme des administrateurs. En partenariat avec le Yale Institute of International Corporate Governance, la Société financière internationale, l'Institut de la Banque mondiale et d'autres groupes actifs dans ce domaine, comme le Secrétariat du Commonwealth et le CIPE, le Forum s'emploie à :

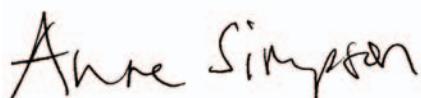
- établir un réseau mondial de formation à la fonction d'administrateur, qui met en relation les organismes de formation d'administrateurs et les organismes associés dans les pays développés et en développement de manière à ce qu'ils puissent confronter leurs expériences ;

- aider les réseaux de formation régionaux à mettre au point des programmes et du matériel didactique adaptés à leurs besoins et aux conditions locales ;
- organiser des stages à l'intention des formateurs qui dirigeront les organismes œuvrant dans le domaine du gouvernement d'entreprise — ce qui a été fait à ce stade en Asie de l'Est et en Amérique latine.

Le présent guide vient compléter ces travaux. Il présente une description structurée des étapes nécessaires à la création d'un organisme qui formera des administrateurs à l'exercice professionnel de leur fonction, préconisera des réformes pour que les entreprises répondent aux attentes de la société et représentera la profession d'administrateur. Il contient des outils de planification des activités et de gouvernance. Il explique la marche à suivre pour soumettre des demandes de financement et assurer la viabilité de l'organisme, pour développer ses activités, et pour élaborer et conduire un programme de formation. S'inspirant d'exemples et d'expériences du monde entier, il s'attache à encourager l'échange de connaissances entre pays développés et pays en développement.

Le guide ne propose pas de « pratique exemplaire » unique. Il n'existe pas de méthode universelle pour réformer le gouvernement d'entreprise. Différents instruments, techniques, approches et activités se sont révélés fructueux dans des contextes divers. Il a pour objectif de fournir aux pays en développement et aux pays émergents les moyens pratiques qui leur permettront d'instaurer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise au niveau du conseil d'administration.

Le Forum remercie les experts et spécialistes des pays développés et en développement qui ont participé à l'élaboration du présent guide et encourage les commentaires et suggestions susceptibles de favoriser la mise en œuvre de réformes efficaces au sein des conseils d'administration.



Anne Simpson, Responsable du Secrétariat,
Global Corporate Governance Forum

Quel est le but de ce guide ?

Le présent guide à la réforme du gouvernement d'entreprise porte sur la création, le développement et le financement d'organismes qui, par la formation, s'efforcent d'améliorer le professionnalisme des administrateurs d'entreprise. Il décrit le rôle et les responsabilités de ces organismes et souligne les avantages découlant de leur création.

Le guide a pour objectif de fournir à ces institutions une méthode structurée et divers mécanismes qui leur permettront d'atteindre à l'autonomie en offrant des services de qualité. Il guide l'usager au travers des étapes nécessaires à l'établissement d'un organisme qui favorise le perfectionnement professionnel au travers de la formation, de la certification et de l'évaluation. Comme de nombreux organismes de formation d'administrateurs sont des organisations associatives, le guide leur offre également des informations sur les techniques de ciblage, de recrutement et de fidélisation des adhérents.

Le Forum est conscient qu'il existe de nombreuses approches valables à l'organisation et à l'offre de formations à la fonction d'administrateur. La structure de chaque organisme — institut d'administrateurs, association de gouvernement d'entreprise, ou une autre forme — sera fonction de sa situation particulière. Dans tous les cas, il est indispensable qu'il adhère à de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise, qu'il ait une connaissance approfondie des questions qui lui sont associées, et qu'il soit en mesure de dispenser une formation de qualité aux administrateurs.

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Les cinq modules qui constituent le guide accompagneront l'utilisateur dans la démarche consistant à créer et à développer un organisme déterminé à offrir une formation de qualité aux administrateurs. Le guide analyse la marche à suivre pour définir les besoins de formation des administrateurs dans leur pays ou dans leur région, mettre au point et offrir un programme de formation de qualité en vue de répondre à ces besoins, et établir un organisme viable qui favorise le perfectionnement professionnel des administrateurs.

À qui est destiné ce guide ?

Organismes de formation d'administrateurs

Ce guide s'adresse essentiellement :

- aux particuliers qui procèdent à la mise en place d'un organisme ayant pour vocation d'améliorer les pratiques de gouvernement d'entreprise et de former des administrateurs ;
- aux organismes qui souhaitent établir un service ou un organisme affilié spécifiquement chargé de former des administrateurs ;
- aux organismes qui forment des administrateurs et qui souhaitent développer leurs activités et établir une organisation structurelle.

Organismes qui encouragent les réformes du gouvernement d'entreprise

Bien que le guide traite principalement de la création et de l'administration d'organismes de formation, son contenu et la méthodologie qu'il présente peuvent s'avérer utiles à tout organisme soucieux d'améliorer le gouvernement d'entreprise et l'efficacité des administrateurs.

Responsables des réformes du gouvernement d'entreprise

Ce guide peut être utile à de nombreux intervenants que la réforme du gouvernement d'entreprise intéresse ou qui se sont engagés dans ce processus, comme les responsables publics, les associations professionnelles et les écoles de commerce.

Organismes de développement

Ce guide peut apporter une aide utile aux organismes multilatéraux et bilatéraux de développement qui financent les programmes locaux de réforme du gouvernement d'entreprise et s'efforcent d'améliorer les prestations des administrateurs d'entreprise.

Table des matières



MODULE 1

Démarrage

Pourquoi former les administrateurs ?	p. 2
Qui forme les administrateurs ?	p. 5
Le rôle d'un organisme de formation d'administrateurs	p. 7
Étapes initiales.....	p. 11
Préparation du plan d'activité	p. 13
Faire face aux difficultés de démarrage.....	p. 23
Sources de financement de démarrage	p. 26
Ouvrages à consulter.....	p. 32
Annexe 1. Les organismes qui encouragent la formation d'administrateurs	p. 34
Annexe 2. Modèle de plan d'activité	p. 40
Annexe 3. Analyses PEST et FFPM	p. 47
Annexe 4. Sources de financement de démarrage	p. 48
Annexe 5. Programme de subvention d'un bailleur de fonds	p. 49

MODULE 2

Organisation

Mise en place de l'organe directeur	p. 3
Recrutement des cadres dirigeants	p. 13
Élaboration de la charte de l'organisme	p. 15
Élaboration d'un code de déontologie et d'un code de conduite	p. 16
Ouvrages à consulter	p. 18
Annexe 1. Spécimen d'avis de convocation à une assemblée générale annuelle	p. 20
Annexe 2. Guide d'évaluation de l'activité d'un conseil d'administration	p. 21
Annexe 3. Spécimen de descriptif de poste	p. 23
Annexe 4. Principales fonctions des comités de nomination et d'audit	p. 25
Annexe 5. Spécimen de charte	p. 28
Annexe 6. Spécimen de code de déontologie	p. 31
Annexe 7. Spécimen de code de conduite	p. 34



MODULE 3

Formation

Élaboration d'un programme de formation	p. 2
Coopération avec un partenaire	p. 10
Mise en œuvre d'un stage de formation	p. 14
Supervision et gestion des activités de formation	p. 20
Évaluation du programme de formation	p. 24
Certification des administrateurs	p. 26
Ouvrages à consulter	p. 29
Annexe 1. Exemples de stages de formation	p. 32
Annexe 2. Spécimen de programme d'études pour un programme d'orientation, Inde	p. 39
Annexe 3. Spécimen de programme d'études, Indonésie	p. 40
Annexe 4. Préparation d'études de cas en vue d'un stage de formation d'administrateurs	p. 41
Annexe 5. Spécimen de bibliographie pour un stage de formation	p. 43
Annexe 6. Spécimen de programme d'études de base, Commonwealth ..	p. 45
Annexe 7. Spécimen de stage de formation des formateurs	p. 48
Annexe 8. Spécimen de stage de formation en régime d'internat, Zambie	p. 50
Annexe 9. Spécimen de formulaire d'évaluation de stage, Brésil	p. 53
Annexe 10. Spécimen de formulaire d'évaluation, Royaume-Uni	p. 54



MODULE 4

Développement

Activités et services générateurs de revenus	p. 2
Programmes de parrainage et d'affiliation	p. 13
Recrutement et gestion des adhérents	p. 16
Ouvrages à consulter	p. 32
Annexe 1. Principales activités des organismes de formation d'administrateurs	p. 34
Annexe 2. Spécimen de formulaire d'évaluation d'une conférence	p. 36
Annexe 3. Exemples de catégories de membres, Australie	p. 38
Annexe 4. Exemples de catégories de membres, Royaume-Uni	p. 39
Annexe 5. Spécimen de formulaire d'adhésion à l'institute of directors du Royaume-Uni	p. 40
Annexe 6. Spécimen de formulaire d'adhésion, Zambie	p. 42



MODULE 5

Suivi

Budgétisation et planification financière	p. 2
Risque et mesures de contrôle internes	p. 7
Mesure des résultats et durabilité ..	p. 9
Comptes de gestion et états financiers	p. 11
Ouvrages à consulter	p. 18
Annexe 1. Spécimen de budget à base zéro	p. 20
Annexe 2. Spécimen de budget annuel	p. 21
Annexe 3. Spécimen d'état des excédents d'exploitation	p. 22
Annexe 4. Spécimen de bilan	p. 23
Annexe 5. Spécimen d'état des résultats	p. 24
Annexe 6. Spécimen d'état des flux de trésorerie, Royaume-Uni	p. 25
Annexe 7. Spécimen d'état des flux de trésorerie, Turquie	p. 26

Quels outils trouverez-vous dans les modules ?

1

La page liminaire

La première page de chaque module explique la raison d'être du module et présente son contenu.

2

Points de réflexion

Chaque module présente plusieurs points de réflexion pour aider les utilisateurs à conduire les étapes nécessaires à la mise en place ou au développement d'un organisme de formation des administrateurs.

POINT DE RÉFLEXION

Votre organisme tirerait-il profit d'un partenariat avec un autre groupe ? Avec quel type d'organisme ce partenariat serait-il le plus productif ?

3

Exemples

Le guide ne présente pas de modèle universel, mais un éventail de solutions inspirées d'exemples recueillis dans le monde entier, auprès d'organismes bien établis comme d'organismes récemment créés.

EXEMPLES

COOPÉRATION AVEC UN ORGANISME BIEN ÉTABLI

Actuellement, l'Institute of Directors britannique apporte des conseils au Corporate Governance Forum, en Turquie, dans les domaines suivants :

- Élaboration d'un programme de cours et d'études
- Recrutement d'enseignants dotés des qualifications voulues
- Mise au point de matériel didactique à partir d'outils d'apprentissage de base
- Mise en place de l'infrastructure nécessaire au programme, y compris au plan matériel (locaux)
- Assurance qualité

4

Références croisées

Chaque module renvoie le lecteur aux autres modules afin de le diriger sur des sujets connexes et des analyses approfondies.

5

Ouvrages à consulter

Chaque module renvoie à une liste d'ouvrages contenant des analyses détaillées des différents thèmes dont il traite.

6

Glossaire

Chaque module comporte un glossaire de base des termes utilisés dans la mise en place d'un organisme de formation d'administrateurs. Les glossaires n'offrent pas de définitions rigoureuses mais expliquent dans quel contexte les termes essentiels sont employés.

7

Annexes

Chaque module présente en annexe des spécimens et des formulaires en provenance du monde entier afin d'aider les utilisateurs dans leur approche pratique et progressive à la mise en place d'un organisme de formation d'administrateurs.

8

CD-ROM

Le CD-ROM qui accompagne le guide de l'utilisateur en reproduit intégralement le contenu.

GLOSSAIRE

CERTIFICATION

Le processus consistant à confirmer que les participants aux stages réalisent ou atteignent les objectifs du programme de formation, généralement par le biais d'un examen.

STAGE

Les activités au travers desquelles les connaissances et compétences inscrites au programme de cours sont dispensées aux participants.

PROGRAMME D'ÉTUDES

La structure d'un programme de formation. Un programme d'études est généralement divisé en plusieurs modules couvrant différents domaines ou thèmes.

PROGRAMME DE COURS

Les sujets étudiés au cours d'un stage ou d'une série de stages. Le programme de cours peut comporter divers outils de formation : études de cas, lectures et exercices par exemple.



Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature. Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur.

Collaborateurs nationaux*Afrique du Sud*

Richard Wilkinson, Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop, Australian institute of Company Directors
John Hall, Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones, Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks, Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Halqvist, Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas, Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Vilares, Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson, Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber, National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux, National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui, Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide, Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian, Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti, Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber, Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah, Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman, Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao, Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno, Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back, Institute of Business Ethics
Alan Morkel, Institute of Directors, UK

Russie

Igor Belikov, Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov, Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat, Corporate Governance Forum, Turkey

Zambie

Patrick Chisanga, Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway, Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg, Groupe de la Banque mondiale
Geoffrey Bowes, Commonwealth Association of Corporate Governance
Michael Gilibrand, Commonwealth Secretariat
Darrin Hartzler, Société financière internationale
Florencio Lopez de Silanes, International Institute for Corporate Governance, Yale University
Mike Lubrano, Société financière internationale
Alyssa Machold, Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise
Anne Molyneux, CS International
Behdad Nowroozi, Groupe de la Banque mondiale
Djordjija Petkoski, Institut de la Banque mondiale
Sue Rutledge, Groupe de la Banque mondiale
John Sulivan, Centre pour l'Entreprise privée internationale

collaborateurs

AFRIQUE DU SUD : M1 (38, 48) ; M2 (12) ; M3 (36)

AUSTRALIE : M1 (5, 10, 34, 48) ; M2 (34) ; M3 (4, 12, 14, 32, 39, 46) ; M4 (12, 16, 20, 23 – 26, 34, 38)

BRÉSIL : M1 (5, 15, 18, 23, 34) ; M2 (7, 14) ; M3 (4, 15, 33, 41, 42, 53) ; M4 (5, 11, 18, 34)

CANADA : M1 (34, 48) ; M3 (4)

COLOMBIE : M1 (6, 8, 23, 34, 49) ; M3 (10, 14, 42) ; M4 (34) ; M5 (11)

ÉGYPTE : M1 (27)

ÉTATS-UNIS : M1 (3, 5, 10, 24, 38) ; M3 (12, 49) ; M4 (6, 9, 17, 23, 34)

HONG KONG : M1 (6, 16, 18, 34) ; M3 (13, 26, 33) ; M4 (3, 5, 10, 12, 34)

INDE : M1 (34) ; M3 (8, 39, 45, 46)

INDONÉSIE : M1 (8, 23, 34) ; M3 (8, 13, 40)

IRLANDE : M1 (36) ; M3 (11, 34) ; M4 (6, 9, 10)

KENYA : M1 (3, 5, 8, 10, 15, 28, 36, 49) ; M2 (7) ; M3 (10, 22, 34, 45, 46) ; M4 (34)

MALAYSIE : M1 (36) ; M3 (13, 26, 34, 46)

NOUVELLE-ZÉLANDE : M1 (18, 36) ; M2 (8) ; M3 (46) ; M4 (8, 34)

PHILIPPINES : M1 (8, 28, 36) ; M3 (4, 8, 11, 13, 24, 35) ; M4 (7)

POLOGNE : M1 (6, 36)

ROYAUME-UNI : M1 (3, 5, 6, 27, 38, 48) ; M2 (20, 23, 31) ; M3 (12, 28) ; M4 (3, 7, 8, 10, 15, 16, 18, 20, 23, 26, 29, 30, 34, 39, 40) ; M5 (22, 23, 25)

RUSSIE : M1 (3, 8, 18, 20, 28, 36, 38, 49) ; M3 (35) ; M4 (34) ; M5 (11)

SINGAPOUR : M1 (6, 38) ; M3 (13)

THAÏLANDE : M1 (3, 12, 28, 38) ; M3 (13)

TURQUIE : M1 (5, 6, 18, 28, 38) ; M2 (8, 28) ; M3 (12, 37) ; M4 (34) ; M5 (20, 26)

ZAMBIE : M1 (8, 23, 31, 38) ; M3 (10, 45, 50) ; M4 (19, 42)

ZIMBABWE : M1 (3, 38) ; M3 (34, 36)

ACCOMPAGNEMENT : M3 (15) ; M4 (2, 4)

ACTE CONSTITUTIF : (voir Charte)

ACTIVITÉS : M1 (7 – 10, 19 – 21) ; M3 (3, 10, 15, 17 – 20, 23, 28, 37) ; M4 (3 – 13, 14 – 19, 21, 26 – 29, 34) ; M5 (3, 5, 6, 9 – 12, 15 – 17, 22, 24)

BUDGÉTISATION : M1 (9, 10, 12, 22) ; M3 (20, 23) ; M5 (2 – 5, 9, 10, 12, 20, 21)

CERTIFICATION : M3 (2, 26, 35) ; M4 (35)

CHARTE : M2 (2, 15, 28 – 30)

CODE DE DÉONTOLOGIE : M2 (16, 17, 31 – 33)

COMITÉ FONDATEUR : M1 (11 – 13)

COMPOSITION : généralités M1 (5) ; M3 (3) ; M4 (1, 5, 8, 14, 16, 17) : données M4 (28 – 31, 38, 39) : éligibilité M4 (19, 20, 24) : cotisations M4 (18, 19) : recrutement M4 (21 – 28, 40, 42)

DIRECTION : (voir Personnel)

ÉTATS FINANCIERS : M5 (2, 11 – 17, 22, 23, 25 – 27, 30)

ÉTUDES DE MARCHÉ : M1 (19, 47) ; M3 (2 – 6, 7, 9, 23, 24) ; M4 (11, 16, 17, 18, 21, 22, 29)

ÉVALUATION : M3 (8, 20, 22 – 25, 36, 48, 50, 53, 54) ; M4 (2, 7, 12, 36)

FINANCEMENT : M1 (26 – 31, 48, 49) ; M4 (1, 2, 9, 13 – 15, 18, 21) ; M5 (9)

FORMATEURS : (voir Personnel)

FORMATION : *raison d'être* M1 (2, 7, 21) ; M4 (2) : *matériel* M1 (22 – 24) ; M3 (12, 14 – 16, 20, 22, 24, 25, 32, 34, 41)

GESTION DES RISQUES : M3 (6, 8, 34 – 36, 38, 46, 48, 51) ; M5 (4, 5, 7, 8, 30)

MODES D'APPRENTISSAGE : M3 (16, 17)

ORGANISATION : *types de* M1 (2, 5, 6) ; M4 (8, 14, 16, 18, 19, 21) : *forme juridique* M1 (13, 16) : *organe directeur/conseil* M2 (2 – 13, 25 – 27, 34) ; M3 (20) : *assemblée annuelle* M2 (5, 20)

ORGANISATIONS INTERNATIONALES : (voir Organismes de développement)

ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT : M1 (26 – 31, 48, 49) ; M3 (13 – 14)

PARRAINAGE : (voir Financement)

PERSONNEL : M1 (21, 23, 24) ; M3 (11, 16, 20 – 24, 34, 45, 48) ; M4 (6, 11, 21, 26 – 28, 46) ; M5 (2, 5, 7, 10, 17)

PLAN D'ACTIVITÉ : M1 (13 – 22, 40 – 46) ; M5 (2)

PRATIQUE OPTIMALE : M1 (7 – 10) ; M3 (2, 5, 7, 14) ; M4 (3, 5, 9, 12, 13, 16)

PROGRAMME D'ÉTUDES : M3 (2 – 7, 10 – 14, 16, 20, 24, 33, 34, 39, 40, 45, 48)

PROGRAMME DE COURS : M3 (5, 7, 9, 12, 16, 20, 21)

PROJET DE MISSION : M1 (17, 18) ; M4 (1, 2, 10, 13, 14, 16, 26) ; M5 (4, 6)

PROMOTION : M1 (8 – 10) ; M4 (3, 25, 35)

PUBLICATIONS : M4 (5, 6, 9, 11, 13, 22, 26, 31, 34)

RAPPORT ANNUEL : M5 (12, 13, 16)

RÈGLES : (voir Pratiques optimales)

RÉSEAUX : M3 (12) ; M4 (5, 9 – 12, 23)

RÉSULTATS : M2 (21, 22) ; M3 (2, 25, 26, 27, 53) ; M4 (4, 7, 25, 31) ; M5 (2 – 5, 7, 9 – 12, 16, 17)

RÉUNIONS : M3 (3) ; M4 (5 – 7, 9 – 13, 21, 23, 25 – 27, 29, 31, 34)

SERVICES : (voir Activités)

TÉLÉENSEIGNEMENT : M3 (15, 16, 36, 38)

UNIVERSITÉS : M1 (6) ; M3 (11, 32, 35, 36)

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Responsable de projet

Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants

Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni

Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts

Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique

Studio Grafik, Herndon, Virginie

Impression

Upstate Litho, Rochester, New York



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
 États-Unis d'Amérique

Téléphone :

+1 (202) 458-1857

Télécopie :

+1 (202) 522-7588

Internet :

www.gcgf.org

Courriel :

cgsecretariat@ifc.org



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

MODULE 1

Démarrage

G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

M O D U L E 1

Démarrage



Copyright 2003.

*Banque internationale pour
la reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Tous droits réservés.

*Les avis, interprétations et conclusions
exprimés dans la présente publication
ne sont en aucun cas imputables à
la Banque mondiale, à ses organismes
affiliés, ni aux membres de son Conseil
d'administration ou aux pays qu'ils
représentent. La Banque mondiale ne
saurait garantir l'exactitude des données
que le rapport renferme, ni être tenue
responsable des conséquences de leur
utilisation.*

*Les données contenues dans ce
document sont protégées par les droits
d'auteur. Toute copie et/ou transmission,
partielle ou intégrale, de ce rapport peut
constituer une violation des lois
applicables. La Banque mondiale
encourage la diffusion de ses travaux et
autorise donc l'utilisateur à copier le
présent rapport, en totalité ou en partie,
pour son usage personnel, à des fins
non commerciales, sans droit de revente,
de redistribution ou de création de
travaux dérivés. Toute autre copie ou
utilisation de ce document requiert
l'autorisation expresse écrite de
la Banque mondiale.*

*Toute demande d'autorisation de
photocopie ou de réimpression doit être
adressée, accompagnée de toutes les
informations nécessaires, à :*

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

ou à :

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923*

Télécopie : +1 978-750-4470.

*Toute demande relative aux droits et
aux licences, y compris les droits
subsidiaires, doit être adressée à :*

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Télécopie : +1 202-522-2422.

Démarrage

Pour que les entreprises obtiennent de bons résultats et soient en mesure d'attirer des capitaux, il est indispensable que leur conseil d'administration fonctionne efficacement, et la bonne gouvernance est essentielle à cet égard. Un solide cadre de gouvernance d'entreprise aide à faire en sorte que le conseil d'administration assure avec efficacité le suivi de la performance de la direction, utilise judicieusement les ressources et permette aux actionnaires d'obtenir un bon taux de rendement, tout en évitant les conflits d'intérêts.

Les administrateurs doivent bien comprendre la gouvernance d'entreprise pour s'acquitter de leurs fonctions de façon efficace et responsable. Ils doivent par ailleurs se tenir au courant de l'évolution, sur le plan pratique et théorique, de l'orientation de leur entreprise. À cette fin, il convient de leur assurer une formation et un perfectionnement professionnel adéquats et spécialisés. Le présent module examine l'importance de la formation à la fonction d'administrateur et décrit les types d'organismes qui dispensent cette formation. Le module fournit des renseignements de base nécessaires pour créer un organisme de formation d'administrateurs.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE MODULE

Le présent module examine :

- Les mesures encourageant la formation des administrateurs
- Les types d'organismes qui forment les administrateurs
- Les principales fonctions des organismes de formation d'administrateurs
- Les premières étapes du processus de création d'un organisme de formation d'administrateurs
- Les composantes d'un plan d'activité
- Quelques-uns des problèmes qui se posent couramment dans la phase de démarrage
- Les sources de financement de démarrage.

POURQUOI FORMER LES ADMINISTRATEURS ?

La plupart des administrateurs peuvent accroître leur efficacité — et partant, la rentabilité et le succès de leur entreprise — grâce à la formation et au perfectionnement professionnel permanent. Parmi les principales mesures qui incitent les administrateurs à renforcer leurs compétences et à enrichir leurs connaissances, on peut citer :

- l'impact sur les résultats de l'entreprise
- la confiance des investisseurs
- l'activisme des actionnaires et des parties prenantes
- les exigences réglementaires et/ou juridiques
- la réputation de l'entreprise
- l'évolution du climat des affaires
- la lutte contre la corruption
- la couverture médiatique
- la pression exercée par le public.

LES ORGANISMES DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS

Le fait qu'un organisme de formation d'administrateurs soit une association de gouvernance d'entreprise ou une autre se consacrant uniquement auxdits administrateurs dépend dans une large mesure du contexte national. Dans le présent guide, les expressions « organisme qui forme les administrateurs » et « organisme de formation d'administrateurs » renvoient à un organisme dont le principal objectif est d'assurer la formation à la fonction d'administrateur, peu importe le type d'organisation dont il s'agit. Le guide ne recommande pas la création d'un type précis d'organisme, tout comme il ne sous-entend pas qu'un programme est plus efficace qu'un autre.

Le besoin de formation se fait ressentir plus que jamais, compte tenu du changement continu et rapide qui est devenu la norme dans le domaine des affaires. L'impact d'une mondialisation accrue, les crises des marchés financiers et les scandales survenus dans les entreprises ont persuadé les responsables publics et les investisseurs du monde entier de la nécessité d'améliorer et de renforcer les normes de gouvernement d'entreprise. En ce qui concerne les pays en développement, l'aptitude à comprendre et à suivre les principes d'une saine gouvernance d'entreprise est indispensable pour attirer l'investissement étranger et national, ainsi que pour mettre en place des entreprises qui utilisent efficacement les ressources pendant qu'elles font face à des marchés de plus en plus concurrentiels. Ce besoin d'une saine gouvernance d'entreprise est d'autant plus important que le bon fonctionnement des entreprises est la condition sine qua non d'une croissance économique nationale et internationale globale — laquelle est, à son tour, nécessaire pour faire reculer la pauvreté.

LES RAISONS AVANCÉES PAR LES ORGANISMES POUR JUSTIFIER LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

AMÉRIQUE LATINE

« La professionnalisation de la fonction d'administrateur et l'encouragement de la gouvernance d'entreprise renforcent les pratiques des sociétés, ce qui accroît la confiance envers nos marchés financiers ainsi que la compétitivité de ces derniers et, partant, le niveau d'investissement en Amérique latine ».

The Latin American Institute for Corporate Governance

ÉTATS-UNIS

« En tant que fiduciaires qui représentent les actionnaires d'une société, les administrateurs d'entreprise ont un devoir de prudence et de loyauté. [Nous] confirmons que la formation permanente des administrateurs est utile pour accomplir ce devoir. En outre, [nous] nous efforçons à faire en sorte que leurs actions et décisions soient conformes aux normes les plus élevées de droit et de déontologie. Dans le cadre de cet engagement, [nous] répondons au besoin d'intégrité des entreprises tel qu'éprouvé par le grand public ».

National Association of Corporate Directors

KENYA

« Il est devenu de plus en plus manifeste que le maintien de notre prospérité en tant que pays, communautés et même particuliers pleins de dignité, est étroitement lié à notre aptitude à créer, à renforcer et à gérer des entreprises commerciales rentables, concurrentielles et viables ».

« De plus en plus, l'administrateur joue un rôle qui se professionnalise davantage et devient beaucoup plus exigeant, avec des devoirs et des responsabilités juridiques, statutaires, contractuels et relatifs au droit coutumier qui sont encore plus ardu, alors qu'il n'existe pas de texte de référence juridique sur la façon d'accomplir ces devoirs et d'éviter ces responsabilités ».

« Cette situation donne à penser que les administrateurs doivent désormais comprendre plus clairement leur rôle, leurs devoirs et leurs responsabilités ainsi que les obligations y afférentes ».

Centre for Corporate Governance

ROYAUME-UNI

« La formation des administrateurs vise à créer une situation dans laquelle ces derniers peuvent connaître un épanouissement professionnel et personnel. Cette situation d'apprentissage est susceptible de se caractériser par l'acquisition et l'enrichissement des connaissances, des expériences et des compétences. Elle peut par ailleurs permettre aux qualités personnelles de s'affiner ».

Institute of Directors, Royaume-Uni

RUSSIE

« Le programme de formation des administrateurs des entreprises russes (sociétés par actions ouvertes au public) vise à faciliter la transformation du conseil d'administration en un organe efficace de contrôle et de gouvernance, et donc à accroître l'efficacité de l'exploitation de l'entreprise dans son ensemble ».

Russian Institute of Directors

THAÏLANDE

« Les associations d'entreprises privées et les sociétés constituent le socle de base de l'économie thaïlandaise. Il s'ensuit que la vigueur et le développement de l'économie thaïlandaise seront fonction de la stabilisation et des résultats de ce socle. Pour que toute association d'entreprises, toute société ou toute entreprise digne de ce nom assure la stabilité de ses activités, elle doit rendre efficace sa production et mettre en place un système efficace de gestion administré et supervisé par des administrateurs qualifiés ».

Thai Institute of Directors

ZIMBABWE

« [Nous] visons à aider les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités de leadership en créant de la richesse au profit des entreprises et de la société dans son ensemble ».

Zimbabwe Institute of Directors

Il incombe à chaque administrateur de tirer parti régulièrement et systématiquement des connaissances, des compétences et du savoir-faire existants. Il se peut toutefois que les administrateurs tant des pays en développement que des pays développés ne possèdent ni les connaissances ni les compétences essentielles pour remplir leurs fonctions de façon professionnelle.

LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS

DOMAINE	PRATIQUE EXEMPLAIRE
PRISE DE DÉCISION	Les administrateurs aident à décider de l'orientation future de l'entreprise et à protéger ses actifs et sa réputation. Ils tiennent compte des conséquences de leurs décisions pour les parties prenantes et le cadre réglementaire.
RESPONSABILITÉS	Les administrateurs se chargent d'assurer la prospérité à long terme de l'entreprise. Dans certains pays, ils sont tenus de par la loi d'accomplir avec compétence et soin leur devoir envers l'entreprise et sont soumis à des obligations fiduciaires. En cas de manquement à ses obligations ou d'action inappropriée de sa part, l'administrateur peut être personnellement tenu responsable et s'exposer à des poursuites et/ou à la disqualification.
OBLIGATION DE RENDRE COMPTE	Les administrateurs sont responsables des résultats de la société devant les actionnaires, mais ils doivent agir dans l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble. Les administrateurs sont en général nommés et démis de leurs fonctions par les actionnaires et, dans certains cas, par le personnel.
LEADERSHIP	Les administrateurs supervisent la gestion et l'orientation d'un organisme. Ils doivent être en mesure de recruter et de renvoyer les cadres de direction.
DÉONTOLOGIE ET VALEURS	Les administrateurs doivent jouer un rôle clé en établissant les valeurs de l'entreprise et en assurant son intégrité, ainsi qu'en obtenant de la direction qu'elle s'engage à préserver ces valeurs.
ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE	Il incombe aux administrateurs de veiller à une gestion efficace de l'entreprise.
RÉSULTATS	Les administrateurs définissent les objectifs stratégiques de l'entreprise, et ils guident et conseillent l'équipe de gestion dans ses efforts pour atteindre lesdits objectifs.

POINT DE RÉFLEXION

Quel type d'organisme de formation d'administrateurs conviendrait le mieux à votre climat des affaires ?

QUI FORME LES ADMINISTRATEURS ?

Divers organismes contribuent au perfectionnement professionnel et à la formation des administrateurs. Parmi ces organismes on peut citer les marchés boursiers, les institutions financières, les organismes de réglementation de l'administration et de l'industrie, les associations professionnelles, les chambres de commerce, les établissements d'enseignement supérieur, les instituts d'administrateurs et les associations créées pour encourager les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise (*des exemples de types d'organismes qui contribuent à la formation des administrateurs sont fournis en page 6 ; une liste des organismes qui encouragent la formation des administrateurs ainsi que les coordonnées des personnes à contacter figurent en annexe 1*).

La formation des administrateurs est assurée principalement par deux grands types d'organismes, à savoir : les associations de gouvernance d'entreprise, qui se consacrent à l'amélioration du gouvernement d'entreprise en général et assurent la formation dans le cadre de cet effort ; et les organismes qui se concentrent sur les administrateurs, appuient et représentent ces derniers, et établissent des normes à leur intention. Les associations de l'un et de l'autre types peuvent être des organisations associatives, telles que la National Association of Corporate Directors des États-Unis, l'Institute of Directors du Royaume-Uni et le Brazilian Institute of Corporate Governance. Elles peuvent aussi servir les administrateurs sans avoir d'adhérents, comme dans le cas du Corporate Governance Centre du Kenya et du Corporate Governance Forum de Turquie.

Nombre d'organismes qui assurent avec succès la formation d'administrateurs se sont également développés et ont pris de l'essor à la suite de la fusion d'organismes ayant des valeurs et des objectifs similaires. Dans la plupart des cas, les entités fusionnantes offrent à leurs réseaux et/ou membres des avantages similaires par le biais de la formation, des publications et des réunions. La fusion peut présenter un grand intérêt pour tous les administrateurs d'entreprise d'un pays, car ils se font alors désormais entendre d'une seule voix puissante lorsqu'ils traitent avec les pouvoirs publics, les médias et la communauté en général.

EXEMPLES

EXEMPLE DE FUSION : AUSTRALIE

L'Australian Institute of Company Directors (AICD) a été officiellement établi le 1er janvier 1990, à la suite de la fusion de l'Institute of Directors in Australia et de la Company Directors' Association of Australia. Cette fusion a permis au nouvel institut de faire fond sur les atouts des organismes qui l'ont précédé, lesquels avaient été en activité depuis le milieu des années 60, et de recueillir les fruits de la fusion sous forme de synergie. Au moment de la fusion, l'AICD comptait environ 7 000 membres ; il représente aujourd'hui plus de 17 000 membres issus de toutes les régions d'Australie.

LES TYPES D'ORGANISMES QUI APPUIENT LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

LES CHAMBRES DE COMMERCE

Les chambres de commerce et d'industrie ont de tout temps fourni divers services à la communauté des affaires. Avec l'importance croissante des questions de gouvernance d'entreprise, les chambres de commerce, tout particulièrement celles des pays ayant une tradition de droit civil, se sont de plus en plus mises à former les administrateurs.

À titre illustratif, la Confecámaras de Colombie a été établie en 2001 comme une association professionnelle regroupant 57 chambres de commerce et d'industrie régionales. Il s'agit d'une initiative du secteur privé appuyée par un organisme de développement international, le Centre pour l'entreprise privée internationale (CIPE). En collaboration avec le CIPE, la Confecámaras a commencé à élaborer un programme visant à instaurer une saine gouvernance d'entreprise en Colombie. Le Centre national de gouvernement d'entreprise a été créé pour assurer la formation des administrateurs par le biais des sections régionales des chambres affiliées travaillant en partenariat avec les universités.

LES UNIVERSITÉS

Les universités et les écoles de gestion participent activement, elles aussi, à la création de programmes qui encouragent l'amélioration de la gouvernance d'entreprise grâce à la formation des administrateurs de société. Outre leur savoir-faire, les universités et les écoles de gestion peuvent fournir des formateurs, du matériel et des installations de formation pour aider à démarquer un organisme de formation d'administrateurs.

À titre d'exemple, le Corporate Governance Forum de Turquie a été créé par l'Université Sabancı et l'Association des industriels et d'hommes d'affaires turcs. Le forum élabore actuellement des programmes de formation d'administrateurs à Istanbul. Il aura pour mission de promouvoir et d'améliorer le cadre de gouvernance d'entreprise en Turquie.

LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Des chefs d'entreprise dévoués et des associations ayant pour objectif d'améliorer le professionnalisme des administrateurs ont joué un rôle significatif dans la création, de par le monde, d'organismes efficaces qui satisfont les besoins des administrateurs.

À titre illustratif, le Polish Institute of Directors a été créé au début de 2003 pour encourager la réforme du gouvernement d'entreprise en Pologne et pour fournir aux administrateurs d'entreprise un forum où ils peuvent discuter de questions liées à la gouvernance. Cet institut a été établi collectivement par la Confédération polonaise des employeurs privés, l'Association des sociétés de fonds de placement, l'Institut de développement des entreprises, l'Association polonaise des courtiers et des conseillers en placement, la Chambre polonaise d'assurance et la bourse de Varsovie.

LES MARCHÉS BOURSIERS

Dans leurs efforts visant à encourager les réformes du gouvernement d'entreprise, certains marchés boursiers ont aussi participé assez activement à la promotion des programmes de perfectionnement professionnel des administrateurs.

La bourse de Singapour a appuyé la création du Singapour Institute of Directors en 1998, fournissant à ce dernier des installations de bureau et des services de secrétariat lors de sa phase de démarrage.

LES INSTITUTS D'ADMINISTRATEURS

Les instituts d'administrateurs sont des organisations associatives qui appuient les administrateurs d'un nombre de façons, notamment en assurant leur formation et en leur offrant d'autres formes de perfectionnement professionnel et de services.

Le premier Institute of Directors a vu le jour en 1903 au Royaume-Uni et une charte royale lui a été accordée en 1906. Il s'agit d'un organisme indépendant au plan politique qui appuie et représente 55 000 membres individuels et qui établit des normes destinées à ceux-ci. Outre son vaste éventail de programmes de formation d'administrateurs et de services commerciaux, l'institut représente les intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics et des leaders d'opinion du secteur privé.

L'Institute of Directors du Royaume-Uni a par ailleurs participé activement à la création d'organismes similaires dans d'autres pays. À titre d'exemple, en 1991 il a établi une section à Hong Kong pour fournir des services de formation d'administrateurs à ses membres dans ce territoire. Lorsque la Chine a rétabli sa souveraineté sur Hong Kong en 1997, la section est devenue une filiale de l'Institut britannique, sous le nom de Hong Kong Institute of Directors.

LE RÔLE D'UN ORGANISME DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS

Qu'ils desservent uniquement les administrateurs ou un plus vaste réseau et qu'ils soient des organisations associatives ou non, la plupart des organismes de formation d'administrateurs offrent au moins trois grandes prestations — formation, établissement des normes et représentation.

Formation

En premier lieu, ces organismes offrent des services de formation et de perfectionnement destinés à rehausser les normes applicables à chaque administrateur et au conseil dont il est membre. Dans certains cas, la formation et le perfectionnement peuvent être sanctionnés par la certification des administrateurs.

Grâce à la formation, les administrateurs peuvent :

- acquérir de nouvelles compétences
- améliorer leur niveau de professionnalisme
- accroître leur degré de confiance
- être mieux sensibilisés aux questions pertinentes
- accéder aux idées courantes sur la gouvernance et d'autres questions
- avoir la possibilité d'examiner les questions avec leurs pairs et mentors
- mieux apprécier la déontologie et les valeurs sous-tendant l'efficacité de la gouvernance.

Pour une analyse détaillée de l'élaboration des programmes de formation et de certification, se reporter au MODULE 3 : FORMATION.

Établissement des normes

La réalisation de recherches sur les normes de gouvernement d'entreprise et les pratiques exemplaires des conseils, ainsi que l'établissement desdites normes et pratiques sont les importantes tâches d'un organisme de formation d'administrateurs. Ces tâches sont souvent accomplies par un département ou un groupe de travail qui œuvre à cette fin au sein de l'organisme. En général, ce département ou cette équipe suit l'évolution réglementaire et statutaire de la gouvernance d'entreprise et mène des enquêtes sur les tendances et le respect de la réglementation. Il/elle répond aux entités publiques et aux autres organismes consultatifs et de réglementation ; il/elle se réunit régulièrement avec les ministres, les responsables de la réglementation et d'autres fonctionnaires qui traitent de questions pertinentes ; et il/elle offre des témoignages et fait d'autres représentations officielles, le cas échéant.

CE QUE LES ORGANISMES DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS DISENT DE LEUR RÔLE

COLOMBIE

Un organisme de formation d'administrateurs doit :

- Mettre à disposition de bons administrateurs auxquels les entreprises nationales ainsi que les investisseurs locaux et étrangers peuvent faire confiance.
- Mettre en place des programmes de formation guidés par le professionnalisme, l'impartialité, la déontologie et l'expertise.
- Aider les administrateurs à rendre compte de leurs actes et à faire preuve de responsabilité et d'équité en appliquant les principes de la bonne gouvernance d'entreprise.
- Offrir des cours qui satisfont les besoins de formation précis des administrateurs.
- Établir des registres des administrateurs formés.
- Recommander la nomination d'administrateurs qualifiés aux conseils des entreprises nationales.

Confecámaras

INDONÉSIE

Un organisme de formation d'administrateurs doit :

- Appuyer le professionnalisme des administrateurs.
- Élaborer et promouvoir les normes déontologiques.
- Effectuer des recherches pertinentes.
- Représenter et défendre les intérêts de ses membres dans le cadre de la prise de décision publique.
- Assurer la formation des administrateurs.
- Suivre les normes déontologiques grâce à une sélection minutieuse de ses membres.

Institute for Corporate Directorship

KENYA

« Un institut d'administrateurs doit instituer, suivre et, autrement, réglementer le « professionnalisme des

administrateurs » comme tout autre organisme professionnel et non comme un « club de dinosaures ». Un institut d'administrateurs peut améliorer le professionnalisme des administrateurs grâce à la formation, en veillant à ce que seules les personnes qualifiées, compétentes et aptes soient élues pour siéger aux conseils, et en prenant des mesures disciplinaires contre les administrateurs « délinquants ». Sans nul doute, il faut évidemment comprendre que nombre d'autres institutions — écoles et collèges, associations d'actionnaires, associations professionnelles et de gens d'affaires existantes, instituts de gouvernance d'entreprise — peuvent jouer un rôle crucial dans le développement du professionnalisme des administrateurs ».

Centre for Corporate Governance

PHILIPPINES

L'Institute of Corporate Directors encourage le professionnalisme dans l'exercice de la fonction d'administrateur d'entreprise en formant les administrateurs de société et en mettant en place un système permettant d'évaluer leur performance au moyen d'une fiche de résultats en matière de gouvernement d'entreprise. Il est par ailleurs profondément engagé dans la promotion des politiques ainsi que dans l'établissement de réseaux régionaux (internationaux) avec des instituts similaires de la région (Asie de l'Est).

Institute of Corporate Directors

RUSSIE

Les organismes d'administrateurs ont pour rôle de servir d'organisme d'autoréglementation des administrateurs d'entreprise qui contribue à l'émergence de la communauté professionnelle en fournissant des renseignements, en offrant des possibilités d'interaction entre les pairs, en établissant les

normes professionnelles et en assurant la formation des administrateurs.

Independent Directors Association

RUSSIE

Le rôle d'un organisme de formation d'administrateurs doit être de :

- Élaborer les normes professionnelles et les règles de déontologie à l'intention des administrateurs, et former ceux-ci.
- Encourager l'émergence de la communauté professionnelle des administrateurs d'entreprise.
- Effectuer un suivi et une évaluation réguliers de la performance des administrateurs d'entreprise.
- Cerner les problèmes les plus aigus au niveau des pratiques des sociétés en matière de gouvernance d'entreprise en général et des activités des conseils en particulier, et proposer des moyens de les résoudre.
- Contribuer à l'élaboration du droit des sociétés et à l'institution de pratiques judiciaires liées à la gouvernance d'entreprise.

Russian Institute of Directors

ZAMBIE

Un institut d'administrateurs doit avoir pour rôle de promouvoir les principes et l'application des notions de gouvernement d'entreprise, ainsi que de fournir un service de formation continue des administrateurs. L'institut d'administrateurs doit par ailleurs servir d'instrument par lequel les entreprises et les organismes sont constamment tenus informés de l'évolution du monde des affaires à l'échelle planétaire.

L'institut d'administrateurs peut aider à améliorer le professionnalisme des administrateurs en déterminant les secteurs où les besoins se font sentir et en diffusant des renseignements à cet égard.

Institute of Directors, Zambie

Le département ou l'équipe de recherche compétente peut publier régulièrement des documents directifs qui présentent la position de l'organisme sur les principaux sujets d'intérêt. Ces documents sont diffusés à la fois au sein et à l'extérieur du réseau de l'organisme et/ou du groupe des membres.

Pour maintenir sa respectabilité et son influence, l'organisme peut trouver utile de concentrer ses énergies uniquement sur une poignée de sujets clés. Sa position sur ces sujets doit être communiquée de façon cohérente et claire aux responsables gouvernementaux, aux responsables de la réglementation, aux autres entreprises, aux médias et à ses membres (le cas échéant). Il convient en outre de renforcer en permanence ses positions sur les politiques en les réitérant fréquemment sur divers forums. Toute déclaration qui s'écarte — ou semble s'écartier — de la position établie de l'organisme sur les politiques peut non seulement rendre son message confus, mais aussi donner de lui une impression erronée et, de ce fait, porter atteinte à son intégrité et à sa réputation.

Représentation

En tant qu'association indépendante, un organisme de formation d'administrateurs est bien placé pour défendre les points de vue de ses membres et/ou des parties prenantes qu'il représente auprès du gouvernement et d'autres responsables publics ou leaders d'opinion. L'objectif visé est d'encourager un environnement économique et réglementaire qui soit favorable aux principes de bonne gouvernance et permette aux entreprises de prospérer et de soutenir la concurrence internationale. En consultant régulièrement les administrateurs et les autres parties prenantes, en formulant avec soin les politiques et en exprimant les points de vue avec clarté et vigueur, l'organisme peut se doter progressivement d'une voix influente et écoutée.

L'aptitude à exercer de l'influence est fonction de plusieurs facteurs :

- la qualité des arguments avancés
- l'indépendance reconnue de l'organisme et sa prise de position apolitique
- la réputation de l'organisme, de ses administrateurs, de ses cadres supérieurs et de ses partenaires
- la taille et la nature du groupe des membres (s'il s'agit d'une organisation associative) et/ou du réseau
- la consultation effective des membres et/ou du réseau
- les connaissances et la perspicacité dont font preuve les porte-parole de l'organisme
- l'accès aux décideurs et à des tribunes médiatiques appropriées
- la nature du problème dont il est question.

EXEMPLES

ÉTABLISSEMENT DE NORMES ET
INSTITUTION DE PRATIQUES EXEMPLAIRES

AUSTRALIE

Le département chargé de l'élaboration des politiques et de la sensibilisation est l'entité à laquelle recourt l'Australian Institute of Company Directors pour concevoir et promouvoir les politiques concernant des questions précises qui touchent les administrateurs et les conseils. Le département effectue des recherches sur les pratiques exemplaires relatives à la fonction d'administrateur et diffuse ces pratiques à l'échelle tant nationale qu'internationale. Il suit les tendances et fournit aux administrateurs et aux cadres supérieurs des renseignements et une formation pertinents afin de les aider à rendre les conseils plus efficaces. Les comités de l'institut sur le droit national, les impôts et l'économie, et la durabilité, ainsi que le Comité consultatif sur la comptabilité et les finances et divers groupes de travail spéciaux aident à élaborer les politiques. L'institut diffuse ses travaux auprès de l'ensemble de la communauté par le biais de présentations sur les politiques, de témoignages, de documents d'orientation et de la chronique « Members » Voice paraissant dans le *Company Director Journal* que les membres reçoivent chaque mois.

KENYA

Le Centre for Corporate Governance (ex « Private Sector Corporate Governance Trust ») du Kenya a élaboré et diffusé un document intitulé *The Principles and Sample Code of Best Practice for Corporate Governance* et il fait de la gouvernance d'entreprise une priorité de la politique au Kenya, en organisant :

- des ateliers et des séminaires de sensibilisation.
- des ateliers techniques à l'intention des députés, des responsables d'entreprises étatiques et des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur.
- des cours de formation destinés aux administrateurs d'entreprises commerciales.

ÉTATS-UNIS

La National Association of Corporate Directors s'est forgé une solide réputation en matière de diffusion des pratiques exemplaires, grâce aux rapports du « Blue Ribbon Committee » sur les questions relatives à la fonction d'administrateur. Ces rapports sont basés sur des ateliers auxquels participent d'importants chefs d'entreprise et qui traitent de thèmes tels que la rémunération des cadres et les comités d'audit. Les législateurs et les responsables de la réglementation ont consulté la National Association of Corporate Directors des États-Unis au sujet des récents changements apportés aux règles d'inscription à la cote boursière et à la loi Sarbanes-Oxley de 2002 qui rendait plus rigoureuse la réglementation régissant la comptabilité, l'audit et la divulgation des renseignements financiers des entreprises.

ÉTAPES INITIALES

Tout groupe qui veut créer un organisme de formation d'administrateurs devra, pour parvenir à cette fin, parcourir un nombre d'étapes dont la définition de l'objectif de l'organisme, l'établissement d'une structure viable et l'adoption de principes d'organisation et de fonctionnement. Les fondateurs de l'organisme doivent par ailleurs élaborer un plan d'activité décrivant une stratégie pour atteindre les objectifs déclarés et déterminer comment l'organisme mobilisera les fonds aussi bien de démarrage que de fonctionnement. Si l'organisme entend solliciter l'adhésion de membres, le plan d'activité doit en outre présenter les critères d'adhésion et les services fournis aux membres. L'une des principales missions d'un organisme de formation d'administrateurs étant d'améliorer le professionnalisme des administrateurs, un élément clé du processus de planification est la conception d'un ensemble d'activités de formation et de perfectionnement professionnel.

POINT DE RÉFLEXION

Quelles sont les principales caractéristiques que doit avoir un comité fondateur efficace ?

Création d'un comité fondateur

La locomotive d'un jeune organisme ayant pour vocation de former les administrateurs a souvent été un seul individu possédant la vision et la motivation requises pour créer une entité qui encourage l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise et qui satisfait les besoins professionnels des administrateurs. En général, ce leader identifie et recrute un nombre de personnes qui partagent les mêmes objectifs mais proviennent de divers horizons, afin d'assurer l'indépendance et la crédibilité de l'organisme. Ce groupe de base ou comité fondateur se charge par la suite d'élaborer un plan d'activité, c'est-à-dire de formuler la stratégie et de concevoir la structure du nouvel organisme.

Les principaux membres du comité fondateur doivent être résolus à rehausser les normes de gouvernance d'entreprise grâce au perfectionnement professionnel. Il peut s'agir de personnes qui sont déjà connues du leader ou que celui-ci choisira grâce à un réseau établi de collègues. Le leader cherchera à recruter des personnes possédant les diverses compétences requises pour le développement de l'organisme (soit des experts financiers et en planification stratégique, des juristes, des spécialistes des questions de gouvernance d'entreprise), ainsi que des chefs d'entreprise, des banquiers, des investisseurs institutionnels ou d'autres représentants — jouissant d'une grande réputation — de groupes intéressés par la bonne gouvernance d'entreprise. Le comité fondateur peut également solliciter, en même temps que des conseils et des financements, l'appui d'autres organisations bien établies ou d'organismes de développement qui encouragent un développement durable du secteur privé. Lors du recrutement des membres d'un comité fondateur, le principal défi consiste à éviter de devenir prisonnier des intérêts politiques ou financiers, tout en mobilisant des personnes qui possèdent un vaste éventail de compétences et partagent les mêmes objectifs.

Idéalement, les personnes qui siègent au comité fondateur devraient avoir quelques-unes ou l'ensemble des qualités ci-après :

- une réputation inattaquable dans leur domaine d'influence ainsi que dans leur vie personnelle
- une aptitude à l'exercice de l'autorité
- une expérience de la fonction d'administrateur et du conseil d'administration
- de bonnes relations dans le monde des affaires, au sein de l'administration et dans la société civile
- de la perspicacité dans le domaine de l'entreprenariat
- un sens aigu de l'organisation
- une expérience dans le domaine des finances et de la comptabilité
- de l'expertise en marketing
- une maîtrise des questions de gouvernance d'entreprise
- une détermination à engager des réformes du gouvernement d'entreprise.

EXEMPLES

RECRUTEMENT DES MEMBRES D'UN COMITÉ FONDATEUR : THAÏLANDE

Parmi les fondateurs de l'**Institute of Directors de Thaïlande**, établi en 1999, figuraient d'influentes personnalités provenant de :

- la bourse de Thaïlande
- la Bank of Thailand
- l'Office for Securities and Exchange Commission de Thaïlande
- le Capital Market Development Fund, un groupe international privé.

Les membres du groupe fondateur pourraient être des personnes à la retraite ou avoir d'autres obligations dont ils s'acquittent à temps plein. Quoi qu'il en soit, il est probable qu'ils consacrent leur temps à titre bénévole à la création de l'organisme.

Obligations d'un comité fondateur

Les membres fondateurs d'un organisme penseront à plusieurs aspects de la future activité en même temps qu'ils prendront des décisions relatives auxdits aspects. À titre illustratif, il se pourrait qu'ils analysent le marché pour déterminer les types de services dont ont besoin les administrateurs, tout en consultant les pairs et autres au sujet des meilleurs moyens de structurer et de faire fonctionner l'organisme.

POINT DE RÉFLEXION

Qui peut vous donner des conseils judicieux au sujet de votre plan d'activité ?

Le comité fondateur entreprend les tâches ci-après :

- il définit les objectifs prioritaires (vision) et le rôle (mission) de l'organisme
- il décide du statut juridique de l'organisme
- il prépare un plan d'activité
- il obtient du soutien financier
- il établit la structure de l'organisme
- il recrute le personnel de base.

PRÉPARATION DU PLAN D'ACTIVITÉ

Une étape clé de la création de tout organisme est celle de la préparation d'un plan d'activité. Ce dernier énonce la mission et les objectifs de l'organisme et élabore la stratégie pour atteindre ces objectifs. Il couvre tous les aspects de la structure et des opérations de l'organisme, notamment la façon dont ce dernier entend générer des recettes, les services qu'il a l'intention de fournir, comment il s'y prendra pour attirer les administrateurs ou solliciter l'adhésion de membres, et la manière dont il se vendra auprès des divers membres et/ou parties prenantes, des responsables publics, des médias d'information et du grand public.

Un plan d'activité aide à cerner et à prévoir les difficultés potentielles. Il décrit les points de référence à l'aune desquels seront mesurés les résultats de l'organisme. En outre, il est le principal outil dont se sert l'organisme pour rallier l'appui des personnalités clés dont l'influence (ou son absence) peut être cruciale pour son succès. Cela se vérifie tout particulièrement dans les étapes initiales, lorsque les fondateurs de l'organisme doivent susciter des appuis sur la base de sa vision plutôt que de son bilan. L'adhésion publique et régulière de la communauté des affaires, des responsables de la réglementation et des investisseurs locaux, nationaux et internationaux peut conférer de la légitimité à l'organisme et doit faire partie de la campagne de promotion de l'organisme (*un exemple de plan d'activité d'un jeune organisme de formation d'administrateurs figure en annexe 2*).

Lors de l'élaboration du plan d'activité, il peut se révéler utile de consulter les collègues, les associés professionnels et d'autres connaissances du milieu des affaires. Les organismes de formation d'administrateurs établis dans les autres pays peuvent fournir de précieuses informations sur les défis affrontés, les étapes franchies et les succès remportés par eux (*voir l'annexe 1*).

Il est important que le plan d'activité soit conçu de façon aussi concise et facile à lire que possible. Il doit cependant être exhaustif, prévoir toutes les questions que les éventuels partenaires financiers, membres et autres pourraient soulever, et y répondre. Une surabondance de détails dans le texte principal du plan peut rendre le lecteur confus.

GLOSSAIRE

TERMES COURAMMENT UTILISÉS
DANS LES PLANS D'ACTIVITÉ

VISION	L'état futur souhaité ; ce que l'organisme veut réaliser en définitive.
MISSION	L'énoncé de ce qu'il convient de faire pour réaliser cette vision.
BUTS	Les cibles mesurables qui mènent à la réalisation de la mission.
VALEURS	Les principes et les normes de conduite qui guident le fonctionnement de l'organisme.
STRATÉGIE	L'énoncé de l'activité qu'entreprendra l'organisme, de la façon dont il réalisera ses objectifs et des ressources qu'il affectera à l'accomplissement de sa mission.
OBJECTIFS	Les cibles mesurables qui mènent à la réalisation de la stratégie.
POLITIQUES	Les énoncés relatifs aux activités de l'organisme et à la façon dont elles doivent être réalisées.
FORME JURIDIQUE	Les règles fondamentales régissant le mode d'organisation de l'entité. Un organisme de formation d'administrateurs peut être une subdivision d'une autre entité juridique, une société à responsabilité limitée, une fiducie, une association ou tout autre type local d'entreprise. La plupart des organismes de formation d'administrateurs sont créés comme des organisations à but non lucratif.
MARCHÉ CIBLE	L'envergure, la taille et la tendance du marché (les personnes et les organisations) auquel l'organisme de formation d'administrateurs a l'intention de proposer ses services et activités.
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	L'organe directeur, les principaux postes de direction et les besoins en personnel prévus de l'organisme.

Les données statistiques et d'autres renseignements pertinents peuvent être fournis en annexe. Un plan bien structuré et bien présenté fait comprendre que l'organisme est compétent et a des normes professionnelles élevées.

Il importe d'éviter une planification trop optimiste ou peu ambitieuse. Les prévisions les plus exactes possible des recettes et des coûts attendus seront des plus utiles. Des prévisions inexactes concernant les campagnes de commercialisation et le nombre de membres peuvent entraîner des crises de liquidités, des pertes de personnel, des réductions de coûts et d'autres problèmes susceptibles de compromettre la viabilité de l'organisme.

Il est par ailleurs important de comprendre que le plan d'activité n'est pas immuable. La stratégie de développement sera continuellement affinée à mesure que se développe l'organisme. À titre illustratif, les marchés cibles pourraient changer et s'étendre, et les services fournis pourraient évoluer. Il peut même arriver que le rôle ou le nom de l'organisme change.

EXEMPLES

CHANGEMENT DE NOM DE L'ORGANISME

BRÉSIL

Le Brazilian Institute of Directors a été renommé « Brazilian Institute of Corporate Governance » afin de souligner sa contribution à l'encouragement des réformes du gouvernement d'entreprise.

KENYA

Le Private Sector Corporate Governance Trust a été récemment rebaptisé « Corporate Governance Centre », dans le cadre de la modification de son statut juridique de celui d'une fiducie à celui d'une société à responsabilité limitée par garantie sans capital social.

Parmi les éléments clés du plan d'activité d'un organisme de formation d'administrateurs, on peut citer :

- la couverture et la table des matières
- le résumé analytique
- le nom, la forme juridique et l'emplacement
- l'énoncé de vision
- le projet de mission
- l'analyse de marché
- les activités et les services
- la commercialisation
- la structure organisationnelle
- les opérations
- les finances

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quelle serait la forme juridique
la plus appropriée pour votre
organisme ?*

Couverture et table des matières

Sur la couverture avant d'un plan d'activité apparaissent en général le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'organisme, ainsi que le nom de ses fondateurs. La table des matières indique la page de chaque section et toute numérotation effectuée à l'intérieur des sections. On y trouve par ailleurs le numéro des pages correspondant aux données statistiques et aux renseignements pertinents qui sont fournis à la fin du plan.

Résumé analytique

Le résumé analytique vise à planter le décor et à convaincre le lectorat que la lecture de ce qui suit en vaut la peine. Il récapitule la raison d'être et les objectifs de l'organisme et donne les grandes lignes de la stratégie opérationnelle, financière et de commercialisation pour atteindre ces objectifs. Les renseignements fournis dans le résumé analytique doivent être pertinents, concis et de nature à attirer l'attention. Il peut se révéler utile de rédiger le résumé analytique après avoir achevé le texte principal du plan d'activité.

Nom, forme juridique et emplacement

Cette section du plan indique le nom officiel de l'organisme et précise sa forme juridique. Le statut juridique précis d'un organisme de formation d'administrateurs dépendra du régime juridique en vigueur dans le pays. L'organisme peut être une association, une société privée en commandite, une société à responsabilité limitée ou une entité commerciale locale ayant une autre forme juridique quelconque. En général, les organismes qui se consacrent à la formation des administrateurs et à l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise sont établis comme des entités « sans but lucratif » ou « à but non lucratif ».

EXEMPLES

FORME JURIDIQUE D'UN ORGANISME DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS : HONG KONG

Le Hong Kong Institute of Directors est établi en tant qu'organisme sans but lucratif et apolitique et il est enregistré comme une société à responsabilité limitée par garantie. Il fonctionne de façon autonome et n'est ni contrôlé par le gouvernement ni influencé par le moindre intérêt commercial.

Il est probablement judicieux de consulter un juriste au sujet des options disponibles et de l'enregistrement de l'organisme. Il peut également être sage de s'enquérir, auprès des autorités fiscales locales, des répercussions fiscales de la forme juridique qu'envisage l'organisme. Dans nombre de pays, les entités associatives sont exonérées d'impôt, mais les recettes provenant de sources autres que les droits d'adhésion sont imposables.

Dans cette section du plan d'activité figurent par ailleurs des remarques sur l'emplacement des bureaux de l'organisme. Si l'organisme a l'intention d'organiser des séances de formation dans ces locaux ou de mettre ceux-ci à la disposition des membres et/ou des non-membres pour l'organisation de réunions, la présente section peut décrire l'accessibilité de l'emplacement, notamment les réseaux de communication disponibles.

Dans la mesure du possible, il faudra implanter l'organisme dans le principal centre commercial du pays (ou l'un des principaux centres), ce qui lui permettra d'exploiter le plus grand bassin possible de membres éventuels ou le plus vaste réseau potentiel d'administrateurs, et d'établir plus facilement son influence auprès des communautés qu'il dessert. Les locaux à bureaux situés dans de tels emplacements peuvent se révéler très coûteux. Si l'administration ou d'autres groupes d'appui peuvent être persuadés d'adhérer à la mission de l'organisme, il est possible qu'ils aident à trouver des locaux subventionnés, tout au moins au départ. En revanche, l'organisme peut souhaiter conclure un contrat de partage de locaux avec une organisation qui n'utilise pas l'ensemble de ses bureaux. Un tel accord peut être un moyen efficace de partager les coûts et d'étendre le réseau des deux organismes.

POINT DE RÉFLEXION

Comment votre organisme se perçoit-il ? Que veut-il être ?

Énoncé de vision

Un énoncé de vision présente le futur état désiré de l'organisme — il s'agit en d'autres termes des objectifs à long terme de ce dernier. Idéalement, cet énoncé ne doit pas dépasser trois ou quatre lignes. L'élaboration d'un énoncé de vision n'est pas une tâche facile. Elle peut nécessiter plusieurs semaines de consultations entre les personnes qui établissent l'organisme et les autres parties intéressées. Un énoncé de vision typique comprend le nom officiel de l'organisme, les objectifs prioritaires qu'il espère promouvoir, et ses marchés cibles.

Projet de mission

Le projet de mission expose clairement le rôle et les tâches à accomplir par l'organisme pour réaliser cette mission. La mission définit la raison d'être et les objectifs de l'organisme — autrement dit, ce que l'organisme s'engage à faire. Les projets de mission des organismes de formation d'administrateurs soulignent souvent l'importance de la bonne gouvernance d'entreprise et des normes élevées de professionnalisme chez les administrateurs.

EXEMPLES

ÉCHANTILLON D'ÉNONCÉS DE VISION ET DE PROJETS DE MISSION

BRAZILIAN INSTITUTE OF CORPORATE GOVERNANCE

« Être la principale référence en matière de gouvernance d'entreprise au Brésil, élaborer et diffuser les notions et les pratiques exemplaires de gouvernement d'entreprise et, partant, contribuer à améliorer les résultats des entreprises, ainsi qu'à bâtir une société plus équitable, plus responsable et plus transparente ».

HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS

« Être la principale entité de Hong Kong qui représente des administrateurs professionnels travaillant ensemble pour promouvoir la bonne gouvernance d'entreprise et contribuer à l'avancement du statut de Hong Kong, tant en Chine qu'à l'échelle internationale ».

INSTITUTE OF DIRECTORS, NOUVELLE-ZÉLANDE

« Promouvoir l'excellence en gouvernance d'entreprise, représenter les intérêts des administrateurs et faciliter leur perfectionnement professionnel en vue d'appuyer le bien-être économique de la Nouvelle-Zélande ».

INDEPENDENT DIRECTORS ASSOCIATION, RUSSIE

« Améliorer les résultats commerciaux des sociétés russes à responsabilité limitée, en encourageant l'amélioration des activités des conseils d'administration, grâce à l'application de pratiques exemplaires utilisées par les administrateurs professionnels indépendants ».

CORPORATE GOVERNANCE FORUM, TURQUIE

« Appuyer l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise ainsi que le régime juridique et le cadre institutionnel en Turquie, grâce à des programmes de formation et de recherche, et participer activement à la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise ».

**POINT
DE RÉFLEXION**
Quels sont les membres ou les non-membres qui pourraient recourir à vos services ?

Analyse de marché

La description de l'échelle et de la croissance potentielle du marché dans lequel l'organisme mènera ses activités est un élément fondamental de tout plan d'activité. Le nombre de personnes qui pourraient potentiellement faire l'acquisition ou profiter du service que l'organisme veut fournir est probablement un facteur persuasif pour les éventuels partenaires ou bailleurs de fonds. Une bonne compréhension du marché éventuel aide à déterminer avec exactitude quels sont les services à proposer, à quel niveau établir le prix de ces services et comment les commercialiser.

Il existe deux principaux types d'analyse de marché : l'analyse dite FFPM qui se penche sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces du marché potentiel ; et la synthèse PEST, qui examine les aspects politiques, économiques, sociaux et technologiques du marché potentiel. Il importe de tenir compte de l'évolution du marché et des forces qui susciteraient une augmentation ou une diminution du besoin d'adhérer à l'organisme ou de solliciter ses services. À titre illustratif, la pression exercée par le secteur privé en faveur de la réforme de gouvernement d'entreprise ou de l'adoption de nouveaux codes de pratiques exemplaires pourrait encourager les administrateurs à rechercher le perfectionnement professionnel (*pour plus de détails sur les analyses PEST et FFMP, se reporter à l'annexe 3*).

L'analyse de marché doit comprendre :

- Un profil des administrateurs devant être formés, qui permettra de mieux déterminer leurs besoins ainsi que les services et le matériel de formation qui leur seraient utiles.
- La taille et les tendances du marché (nombre d'administrateurs/demande de formation).
- Les autres organismes assurant la formation en matière de gouvernance d'entreprise, notamment leur part de marché, les frais qu'ils exigent et les autres activités qu'ils proposent, leur mode de fonctionnement et la composition de leurs membres/clients.

Les arguments uniques de l'organisme et son avantage comparatif peuvent être soulignés dans le plan d'activité. Ces arguments peuvent se rapporter à :

- des activités de formation précises
- d'autres avantages et services que l'organisme a l'intention d'offrir
- la réputation que possède l'organisme ou qu'il espère se forger
- le marché cible (administrateurs considérés à titre individuel, administrateurs aspirants, administrateurs indépendants, administrateurs de banque, etc.)
- le prix
- l'emplacement.

Des renseignements sur la façon de cibler le marché sont fournis dans le MODULE 3 : FORMATION et le MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

CIBLAGE DU MARCHÉ : RUSSIE

L'Independent Directors Association de la Fédération de Russie a été créée en 2002, après que la loi sur les sociétés à responsabilité limitée a exigé que les administrateurs ne faisant pas partie de la direction siègent au conseil des sociétés inscrites à la cote. Jusque-là, l'Investor Protection Association avait coordonné les efforts des actionnaires minoritaires visant à faire siéger aux conseils des entreprises les administrateurs ne participant pas à la gestion.

POINT DE RÉFLEXION

Comment suscitez-vous une demande croissante de formation ?

Stratégie de commercialisation

La stratégie de commercialisation est présentée dans cette section du plan d'activité. En s'appuyant sur l'analyse de marché, elle décrit comment l'organisme envisage de commercialiser ses activités, plus particulièrement ses cours de formation et de perfectionnement professionnel. Si l'organisme doit être à caractère associatif, la présente section décrit par ailleurs le plan de recrutement et de fidélisation des membres adopté par l'organisme. La stratégie peut aider à convaincre les potentiels partenaires, bailleurs de fonds et autres que l'organisme est viable à long terme.

Les domaines à développer dans cette section du plan sont :

- le positionnement de l'organisme
- les campagnes de publicité et de promotion
- les besoins de formation que peut susciter la réglementation ou le marché
- l'établissement des prix des cours de formation et d'autres activités
- les recettes attendues des activités et des cours de formation, notamment le nombre d'administrateurs qui devraient être formés au cours de la première année
- la politique et les droits d'adhésion (le cas échéant)
- les recettes attendues des droits d'adhésion, notamment le nombre prévu de membres à recruter au cours de la première année (le cas échéant).

De plus amples renseignements sur la mise en place d'un bassin d'adhérents sont fournis dans le MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

POINT DE RÉFLEXION

Quels sont les premiers services qu'offrira votre organisme à ses membres et/ou à son réseau ?

Activités et services

Cette section du plan d'activité décrit les activités, les services et les avantages que l'organisme se propose d'offrir. Ces activités et services sont mis au point conjointement avec l'analyse du marché afin de s'assurer qu'ils satisfont les besoins déclarés d'une portion assez importante de tout groupe donné d'administrateurs.

Les activités et les services qui pourraient être offerts sont notamment :

- la promotion du perfectionnement professionnel individuel grâce à la formation
- une formation visant la mise au courant des nouveaux administrateurs à leur entrée en service
- l'évaluation du conseil
- la formation spécialisée (à l'intention par exemple des membres du comité d'audit ou de gestion des risques)
- l'élaboration des normes professionnelles de conduite des administrateurs
- la représentation et la promotion des intérêts des administrateurs auprès des responsables publics, des responsables de la réglementation et du grand public
- les recherches sur les politiques relatives à la gouvernance et sur d'autres questions de politique présentant un intérêt pour les administrateurs, la publication des résultats de ces recherches et la formulation desdites politiques
- l'organisation de forums de discussion et de travail en réseau
- la diffusion de renseignements et de conseils sur les affaires
- la fourniture de locaux et de salles de réunion aux membres ou aux clients
- l'accès à une base de données d'administrateurs et l'appui à la désignation d'administrateurs ne participant pas à la gestion pour siéger au conseil des entreprises
- la certification des administrateurs, au besoin.

Les activités et les services sont examinés plus en détail dans le MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

Structure organisationnelle

Cette section du plan décrit la structure organisationnelle, les principaux postes de direction, et les besoins prévus en personnel qu'aura l'organisme, ainsi que les objectifs et les méthodes de recrutement, les niveaux de rémunération et les exigences de rendement. Les compétences, les connaissances, l'expérience et les responsabilités des membres de l'organe directeur et de l'équipe de gestion doivent tout particulièrement être définies. La section décrit par ailleurs le mode de prise de décision et définit les rapports hiérarchiques.

La structure organisationnelle et la gouvernance sont examinées dans le MODULE 2 : ORGANISATION.

Opérations

Cette partie du plan décrit comment la formation, le perfectionnement professionnel et les autres services (y compris tous les domaines d'activité qui seront confiés à d'autres prestataires) seront produits et fournis. Le plan de fonctionnement contient en général les procédures permettant de suivre étroitement les prix et les charges d'exploitation afin de s'assurer que l'organisme ne fonctionne pas à perte. Pour tous les services et activités, le plan décrit :

- les besoins précis en personnel
- le matériel de formation requis
- le matériel de commercialisation et de promotion
- l'équipement et l'infrastructure technologique
- les locaux requis
- les besoins en matière de recherche-développement

Des renseignements sur l'exécution d'un programme de formation sont fournis dans le MODULE 3 : FORMATION.

Finances et budget

Cette importante section du plan d'activité expose de façon détaillée la raison pour laquelle l'activité proposée est commercialement viable et décrit comment l'organisme s'y prendra pour devenir autonome. Elle prévoit de manière aussi réaliste que possible les recettes à générer à partir de sources telles que les frais des cours de formation, les frais relatifs aux réunions, les publications et les droits d'adhésion. Elle prévoit par ailleurs les dépenses requises pour fournir les services et les activités projetés et pour faire fonctionner l'organisme.

Que l'organisme soit à la recherche d'un financement initial et permanent ou qu'il commence à mettre en place son bassin de membres, le plan d'activité est un outil très précieux pour faire connaître pourquoi le financement est nécessaire et de quelle façon il sera utilisé.

Le financement d'un organisme est examiné plus en détail dans le MODULE 5 : SUIVI.

Un énoncé de vision, un projet de mission et un plan d'activité bien conçus, une équipe de base de fondateurs et des contacts initiaux avec des partenaires potentiels aideront à assurer un démarrage harmonieux de l'organisme. En attendant que l'organisme établisse une réputation de prestataire d'excellents services, le plan d'activité reste probablement le plus important outil pour promouvoir ses réalisations potentielles.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quelles sont quelques-unes
des principales difficultés
auxquelles votre organisme
pourrait être confronté lors
de son démarrage ?*

FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS DE DÉMARRAGE

La plupart des fondateurs d'organismes de formation d'administrateurs sont confrontés à un ensemble commun de difficultés lors de l'examen de la façon de créer l'organisme. Ces problèmes sont également abordés dans la mesure du possible pendant l'élaboration du plan d'activité. Trois de ces obstacles communs sont la pénurie de formateurs qualifiés et de matériel, l'indifférence des administrateurs et le manque de ressources financières.

EXEMPLES

DIFFICULTÉS DE DÉMARRAGE

COLOMBIE

Les obstacles majeurs auxquels s'est heurtée la Colombian Confederation of Chambers of Commerce (Confecámaras) étaient l'absence de demande de formation émanant des administrateurs, le manque de spécialistes sur place pour former les administrateurs, la pénurie de publications en espagnol sur les avantages d'une bonne formation des administrateurs d'entreprise, et le manque de financement pour recruter des experts internationaux. La Confecámaras collabore désormais avec le Center for International Private Enterprise, le Global Corporate Governance Forum et le Brazilian Institute of Corporate Governance pour s'attaquer à ces problèmes.

INDONÉSIE

Dans sa phase de démarrage, l'Indonesian Institute of Corporate Directorship avait éprouvé de la difficulté à recruter des instructeurs locaux qualifiés et à trouver du matériel de formation adéquat, surtout de bonnes études de cas propres au pays et reposant sur des recherches. Actuellement, l'institut travaille avec d'autres pays de la région pour mettre en place une base de données des études de cas régionales.

ZAMBIE

Les principales difficultés auxquelles a été confronté l'Institute of Directors de la Zambie étaient dans une large mesure d'ordre financier, mais l'organisme considérait ces problèmes comme étant transitoires. Une autre grande difficulté avait trait à la création d'une équipe de formateurs qualifiés. Ces problèmes ont été résolus avec l'aide d'autres organismes établis de formation d'administrateurs et d'organisations telles que la Commonwealth Association of Corporate Governance.

DIFFICULTÉS DE DÉMARRAGE (SUITE)

ÉTATS-UNIS

Une grande difficulté liée à la création de la National Association of Corporate Directors a été l'indifférence de nombreux administrateurs expérimentés, qui ne voient pas l'utilité de la formation des administrateurs. Cet obstacle peut être surmonté en raison du grand nombre de nouveaux règlements associés à la loi Sarbanes-Oxley de 2002, laquelle rend plus rigoureuses les normes comptables, d'audit, d'établissement de rapports financiers et de divulgation de renseignements des entreprises. Cette nouvelle loi a donné à l'association la possibilité d'offrir des ateliers et des séminaires pour mettre à niveau les administrateurs d'entreprise par rapport aux changements apportés à la réglementation. L'association a par exemple été invitée par la NASDAQ à élaborer un programme de formation en vue de l'acquisition de notions de finance.

Pénurie de matériel et de formateurs qualifiés

La gouvernance d'entreprise est une discipline de plus en plus importante, et pourtant peu de conseils pratiques ont été rédigés à ce sujet du point de vue de certaines économies en développement et en transition. En l'absence d'un appui régional ou international, les jeunes organismes peuvent avoir de la difficulté à trouver des formateurs qualifiés et du matériel adéquat pour former les administrateurs dans leur pays. Il peut se révéler nécessaire que les organismes consacrent beaucoup de temps à la formation d'un groupe de base de formateurs et à l'élaboration d'un programme d'étude adapté. Un volume croissant de documents est néanmoins mis à disposition par le biais de réseaux internationaux et régionaux et par les organismes existants. Les instituts d'administrateurs, les instituts d'enseignement supérieur et les associations de gouvernance d'entreprise offrent de l'aide et des conseils, tout particulièrement dans les domaines de l'élaboration des programmes d'étude et des études de cas, des méthodes de formation et des activités d'évaluation.

De plus amples renseignements sur l'élaboration du matériel de formation et les possibilités de travail en réseau sont fournis dans le MODULE 3 : FORMATION.

Indifférence des administrateurs

À leur début, la plupart des organismes de formation d'administrateurs doivent faire face à la répugnance des administrateurs à se former. Afin de susciter la demande de formation, les organismes doivent continuellement faire mieux connaître l'importance des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise pour l'amélioration des résultats des entreprises, l'accroissement de la confiance des investisseurs et l'élargissement de l'accès aux capitaux. Le tableau figurant en pages 25-26 énumère les arguments avancés par les administrateurs pour ne pas assurer leur perfectionnement professionnel. Il propose par ailleurs plusieurs contre-arguments qu'on pourrait insérer dans le plan d'activité, ainsi que certaines approches différentes telles que le mentorat et l'accompagnement, qui pourraient se révéler efficaces.

CONTRER LA RÉSISTANCE À LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

RAISON POUR NE PAS CHERCHER À SE FORMER	AVANTAGE DE LA FORMATION POUR L'ENTREPRISE
MANQUE DE TEMPS ET D'ARGENT	Les administrateurs doivent considérer le perfectionnement et la formation professionnels comme un investissement — et non comme un coût net.
LES ADMINISTRATEURS SONT ASSEZ EXPÉRIMENTÉS	Les administrateurs doivent se tenir au courant des vastes et complexes changements qui surviennent au niveau des normes, des pratiques et des questions de gouvernance d'entreprise.
MANQUE DE PERTINENCE	Les cours et les autres activités seront bien conçus et répondront aux besoins précis des administrateurs.
LA RECHERCHE DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL NE RAPPORTE AUCUN BÉNÉFICE PERSONNEL OU INSTITUTIONNEL APPARENT	La formation donne aux administrateurs la possibilité d'améliorer leur situation. Les administrateurs qui se comportent de façon professionnelle peuvent être plus efficaces que les autres. Les conseils pourraient encourager le perfectionnement professionnel en l'intégrant dans un système de performance et de récompenses. Les organismes peuvent offrir des programmes de certification des administrateurs et organiser des récompenses publiques.
LES ADMINISTRATEURS D'AUTRES ENTREPRISES NE LE FONT PAS	L'augmentation du niveau de professionnalisme des membres du conseil d'administration d'une entreprise peut procurer à celle-ci un avantage comparatif sur le marché.
AUCUN APPUI PERÇU AU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DE LA PART DES MEMBRES DU CONSEIL QUI APPARTIENNENT À LA HAUTE DIRECTION, TELS QUE LE PRÉSIDENT OU LE DIRECTEUR EXÉCUTIF	Il pourrait se révéler nécessaire que l'organisme persuade le président qu'il importe de démontrer un tel appui. Le président pourrait donner l'exemple en participant aux séances de formation ou en présentant son mentor aux autres administrateurs.

à suivre

CONTRER LA RÉSISTANCE À LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS (SUITE)

RAISON POUR NE PAS CHERCHER À SE FORMER	AVANTAGE DE LA FORMATION POUR L'ENTREPRISE
MÉCONNAISSANCE DE L'IMPORTANCE DU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES ADMINISTRATEURS	Il serait utile de faire de la nécessité du perfectionnement professionnel un point régulier de l'ordre du jour du conseil ou d'intégrer le perfectionnement professionnel dans le système de performance et de récompenses.
CULTURE AUTOCRATIQUE DES CONSEILS	Le renforcement des compétences interpersonnelles parmi les administrateurs contribuerait à créer un style plus efficace de leadership au sein du conseil.
PEUR DE LA FORMATION	Cette peur doit être traitée avec tact, afin de ne pas faire perdre la face à la personne concernée et de ne pas la montrer sous un jour défavorable devant ses pairs et ses subalternes. L'accompagnement et le mentorat personnels constituent deux solutions à ce problème. Une autre façon de résoudre le problème de la répugnance des administrateurs à se former peut consister à rendre la formation obligatoire pour les membres d'un conseil.

Le besoin de ressources financières

Les fondateurs doivent examiner la façon dont l'organisme obtiendra le financement requis pour son démarrage et son fonctionnement en attendant la mise en place des sources courantes prévues de revenu. Le plan d'activité doit indiquer de façon claire et exhaustive le montant du financement de démarrage qui est nécessaire et comment il sera dépensé. Dans la plupart des cas, les organismes visent à devenir autonomes dans un délai de deux à cinq ans.

SOURCES DE FINANCEMENT DE DÉMARRAGE

Le financement potentiel peut être fourni par les organismes partenaires tels que les associations professionnelles ou les universités, les bienfaiteurs privés, les organismes publics, ainsi que les organismes bilatéraux et multilatéraux qui appuient les réformes de gouvernement d'entreprise. Certains organismes de formation d'administrateurs ont été établis avec succès par des bienfaiteurs privés ou des associations professionnelles. D'autres ont reçu des organismes de développement international un concours financier pour des projets précis. Quelques autres encore se sont appuyés sur des bénévoles et sur leurs membres pour devenir autonomes dès le départ. Dans certains cas, un consortium de grandes entreprises et d'associations professionnelles d'un pays, ainsi que des institutions financières et des organismes de développement, ont conjointement fourni du financement pour créer ou renforcer un organisme de formation d'administrateurs.

EXEMPLES

EXEMPLES DE FINANCEMENT DE DÉMARRAGE

ÉGYPTE

La Banque mondiale octroie un don au Gouvernement égyptien pour l'aider à créer un organisme de formation d'administrateurs. Ce don permettra d'établir une organisation non gouvernementale qui s'emploiera à renforcer les pratiques de gouvernement d'entreprise, fournira des services de recherche et de conseil technique pour améliorer l'observation des lois et de la réglementation, et encouragera la sensibilisation aux avantages de la bonne gouvernance d'entreprise. Les activités précises financées par le don sont censées permettre de :

- fournir une assistance technique pour l'élaboration d'un programme de formation adapté aux besoins précis des entreprises égyptiennes, notamment la préparation des cours et du matériel, l'accréditation et la formation des formateurs
- fournir une assistance technique pour l'élaboration du plan d'activité de l'organisme, notamment la mise au point de la structure organisationnelle, du projet de mission, de dispositifs pour assurer la viabilité financière, et du budget.

KENYA

Le Private Sector Corporate Governance Trust (désormais connu sous le nom de « Corporate Governance Centre of Kenya ») a été créé lorsque plusieurs personnes intéressées à appuyer la réforme de gouvernance d'entreprise et la formation des administrateurs ont fait don de leur temps pour concevoir une stratégie viable d'établissement d'un tel organisme. Les membres fondateurs ont alors entrepris une démarche auprès de divers bailleurs de fonds au sujet de leur plan. La Fondation Ford et le ministère du Développement international du Royaume-Uni ont été les premiers donateurs à fournir une aide en faveur de la création de l'organisme. La Fondation Ford a par la suite accordé à l'organisme un don à l'appui du renforcement institutionnel de deux ans. Aujourd'hui, plus de la moitié des recettes de l'organisme sont générées à partir des services de formation.

EXEMPLES

EXEMPLES DE FINANCEMENT
DE DÉMARRAGE (SUITE)

RUSSIE

L'Independent Directors Association de Russie a bénéficié d'un important concours financier de la part d'Ernst and Young, et l'Agence de développement international des États-Unis lui a récemment accordé un don pour fournir de l'aide en faveur d'un programme de gouvernance d'entreprise dans les domaines ci-après :

- L'élaboration de normes professionnelles de bonne pratique destinées aux administrateurs non membres de la direction des sociétés russes à responsabilité limitée.
- L'amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés russes à responsabilité limitée, grâce à l'encouragement des pratiques exemplaires chez les administrateurs indépendants par le biais d'ateliers pratiques, de tables rondes et d'enquêtes sur l'établissement d'un équilibre au sein du conseil (en reconnaissant la diversité du conseil et l'importance de la présence des femmes au sein de celui-ci).
- L'accroissement de la sensibilisation du public aux bonnes pratiques commerciales, en diffusant les résultats des projets auprès des actionnaires, des responsables gouvernementaux de la réglementation, des sociétés russes à responsabilité limitée et du grand public.

THAÏLANDE ET PHILIPPINES

Le Dialogue Europe-Asie et la Banque mondiale ont accordé des dons à l'Institute of Directors de Thaïlande et à l'Institute of Corporate Directors des Philippines pour couvrir le coût initial de la mise au point d'un programme de formation, notamment le rassemblement des documents et l'élaboration d'un programme d'étude, la publication du matériel de formation et la formation des formateurs.

TURQUIE

Le Corporate Governance Forum de Turquie a été créé grâce à un financement conjoint de la Turkish business association et de l'université privée Sabanci d'Istanbul.

Les organismes de développement

Les organismes de formation d'administrateurs des pays en développement ont dans certains cas sollicité avec succès du financement auprès des organismes multilatéraux et bilatéraux de développement appropriés. Ils ont fait valoir que la promotion de saines pratiques de gouvernement d'entreprise et la formation des administrateurs sont indispensables à l'amélioration des résultats des entreprises, à l'accès aux capitaux et, partant, à la croissance économique. Il se peut bien que l'octroi d'un appui aux organismes de formation d'administrateurs fasse partie de la mission d'un nombre d'organismes internationaux ou gouvernementaux qui se consacrent au développement du secteur privé.

On peut effectuer des recherches en ligne sur la plupart des organismes de développement qui accordent des dons en faveur des projets de développement du secteur privé. Ces organismes fournissent en général sur leur site web des modèles de demande de financement ainsi que les critères d'admissibilité. La plupart des organismes de financement disposent de bureaux régionaux dans les principaux pays en développement (*la liste de quelques organismes de financement figure en annexe 4 et la description d'un programme de don en annexe 5*).

Pour bénéficier d'un financement, l'organisme ou son comité fondateur doit probablement démontrer que le projet ne pourrait être mis en œuvre ni atteindre le même niveau de succès sans les fonds sollicités. Parmi les éléments clés qui sont exigés lors de la demande de financement, on peut citer :

- une description du projet, de ses objectifs et de sa raison d'être, notamment ses avantages et ses risques
- une description de la structure de l'organisme et des responsables du projet ainsi que de leurs expériences qui sont pertinentes pour le projet
- le matériel de commercialisation et de promotion
- un plan de travail précisant les responsabilités des divers acteurs, le calendrier des activités et les mesures à adopter pour atteindre les objectifs
- les locaux nécessaires
- un budget détaillé, mentionnant les cofinancements et le financement sollicité et indiquant une stratégie pour rendre le projet autonome
- des références.

Pour obtenir le financement des bailleurs de fonds, il est essentiel de présenter un projet comportant des objectifs et des activités précis, ainsi que des indicateurs pour mesurer ses résultats. En outre, le projet proposé devra décrire comment le projet se rattache à l'orientation stratégique de l'organisme ainsi qu'à la mission de l'organisme donateur.

EXEMPLE DE JUSTIFICATION D'UN PROJET

RAISON D'ÊTRE

Perfectionner les pratiques de gouvernement d'entreprise au niveau du conseil, afin d'améliorer la gestion des risques et les résultats.

OBJECTIFS

Élaborer un programme de formation d'administrateurs.

ACTIVITÉS

Concevoir un programme de formation, former les formateurs, faire des recherches pour élaborer le matériel de formation et publier celui-ci.

INDICATEURS

- Organiser un premier cours de formation dans un délai précis
- Former un nombre donné d'administrateurs dans un autre délai précis
- Inviter les participants à évaluer le cours.

Il est probable que le bailleur de fonds suive la façon dont ses fonds sont utilisés ainsi que la manière dont évolue le projet. Il peut exiger que l'organisme tienne des dossiers précis et établisse des rapports périodiques sur l'utilisation du financement. Il est également possible que le bailleur de fonds exige un audit avant l'achèvement du projet et le versement du dernier paiement.

Les organismes de développement n'assurent souvent pas un financement intégral des projets. L'organisme devra fort probablement obtenir un cofinancement en espèces ou en nature. En outre, les organismes de développement ne sont en général pas une source permanente d'appui financier. D'où la nécessité de prévoir d'autres sources de revenus avant que ne prenne fin le financement provenant des bailleurs de fonds. Le financement des bailleurs de fonds est en général fourni sur une période allant d'un à trois ans.

Le montant du don est généralement décaissé d'après un calendrier convenu, et possiblement suivant l'un des trois modes ci-après :

- versements à des périodes fixes
- paiement effectué uniquement sur présentation de la preuve de dépenses concrètes
- un paiement partiel au début, puis des décaissements échelonnés après réalisation de résultats prévus ou satisfaction de conditions précises (à titre illustratif, un paiement pourrait être subordonné à l'embauche d'un certain nombre de personnes ou la présentation de la version finale d'un rapport par le projet).

Prêts à court terme

Étant donné que les dons provenant des organismes de développement ne peuvent être décaissés intégralement au début d'un projet ou que les recettes générées par les activités peuvent être retardées, il peut se révéler nécessaire que l'organisme sollicite un prêt à court terme auprès de sa banque. Les banques exigent souvent une preuve ou une garantie du revenu escompté, pour accorder un crédit-relais en prévision du financement à moyen ou à long terme.

Aide en nature

En plus de chercher le financement nécessaire, les jeunes organismes doivent par ailleurs solliciter une aide en nature. Les parties intéressées peuvent être disposées à prêter des locaux à bureaux et des membres du personnel pourront fournir gratuitement des services d'experts juridiques ou financiers. À titre d'exemple, la Commonwealth Association of Corporate Governance a prêté du personnel à l'Institute of Directors de la Zambie dans sa phase de planification.

OUVRAGES À CONSULTER

- Blackwell, Edward. 1998. *How to Prepare a Business Plan*. Londres : Kogan Page.
- Bryson, John M., et Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Center for International Private Enterprise. 2003. *In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century*. 3^e édition. Washington, D.C.
- Dussauge, Pierre, et Bernard Garrette. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons.
- Hallqvist, Bengt. *Private Institute for Corporate Governance – The Brazilian Experience*. San Paolo : Bless Grafica e Editora LTDA.
- Hussey, David, et Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres : Kogan Page.
- Morris, M. J. 2001. *Starting a Successful Business*. Londres : Kogan Page.
- Stutely, Richard. *The Definitive Business Plan: The Fast-Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs*. Londres : Financial Times.

ANNEXES

1. Les organismes qui encouragent la formation d'administrateurs
2. Modèle de plan d'activité
3. Analyses PEST et FFPM
4. Sources de financement de démarrage
5. Le programme de subvention d'un bailleur de fond

ANNEXES

ANNEXE I. LES ORGANISMES QUI ENCOURAGENT LA FORMATION D'ADMINISTRATEURS

EXEMPLES D'ORGANISMES QUI ENCOURAGENT LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS			
PAYS	NOM	PERSONNE À CONTACTER	ADRESSE
Afrique du Sud	Institute of Directors in Southern Africa	Richard Wilkinson	2nd Floor, 15 Wellington Rd. Parktown 2193 – Johannesburg
Argentine	Institute of Corporate Governance	Marcos Bertin	Gaspar Campos 1372, B1638 ARZ Vte Lopej, Buenos Aires
Australie	Australian Institute of Corporate Directors	John Hall	Level 25, Tower Bdg Australian Square 264-278 George St, Sydney, NSW 2000
Brésil	Brazilian Institute of Corporate Governance	Paulo Villares	Av. Naceos Unidas, 12.551-190 anda-Cjto.1912, 04578-000 Sao Paulo
Canada	Institute of Corporate Directors	Bernard R. Wilson, LLD	277 Wellington Street West, Toronto ONT, M5V 3H2
Caraïbes	The Caribbean Institute of Directors	Bob Knowlessar	---
Colombie	Confecámaras	Paola Gutierrez	Carrera 13 No. 27-47 Floor 5th - 47 Piso 5 Bogota
États-Unis	National Association of Corporate Directors	Roger Raber	1828 L Street, NW, Suite 801 Washington, D.C. 20036
Fidji	Institute of Directors	Joe Singh	GPO Box 13730, Suva
Ghana	Institute of Directors	Frank Ocran	Box 20372, GPO Accra
Hong Kong	The Hong Kong Institute of Directors	Carlye Tsui	505 Bank of America Tower 12 Harcourt Rd, Hong Kong
Inde	Indian Institute of Management Bangalore	N. Balasubramanian	Bannerghatta Road, Bangalore – 560 076

TÉLÉPHONE/TÉLÉCOPIE	COURRIEL	SITE WEB
Tél. : +27 (11) 643 8086 Téléc. : +27 (11) 484 1416	iodsa@iodsa.co.za	www.iodsa.co.za
Tél. : +54 (11) 4718 1020 Téléc. : +54 (11) 4718 1020	fundation@fundece.org.ar	Shared site (for now) www.latincorporategovernance.net
Tél. : +61 (2) 8248 6600 Téléc. : +61 (2) 8248 6696 ou 8248 6633	Jhall@companydirectors.com.au	www.companydirectors.com.au
Tél. : +55 (11) 3043 8191 ou 3043 7008 Téléc. : +55 (11) 3043 8186 ou 3043 7005	Paulodv@terra.com.br	www.ibgc.org.br
Tél. : +1 (416) 815-5092 Téléc. : +1 (416) 204-3414	bernie.wilson@ca.pwcglobal.com	www.icd.ca
---	---	www.carribeandirectors.com
Tél. : +57 (1) 346 7055 Téléc. : +57 (1) 346 7026	Pgutierrez@confecamaras.org.co	www. Confecamaras.org
Tél. : +1 (202) 775 0509 Téléc. : +1 (202) 775 4857	Rwraber@nacdonline.org	www.nacdonline.org
---	Joesingh@is.com.fj	---
---	odunaiya@bobcat.ent.ohiou.edu	---
Tél. : +852 2867 1185 Téléc. : +852 2537 9093	Executive@hkiod.com	www.hkiod.com
Tél. : +91 (080) 658 24 50 Téléc. : +91 (080) 658 40 50	laba@iimb.ernet.in	---

**EXEMPLES D'ORGANISMES QUI ENCOURAGENT LA FORMATION
DES ADMINISTRATEURS (SUITE)**

PAYS	NOM	PERSONNE À CONTACTER	ADRESSE
Indonésie	Indonesian Institute for Corporate Directorship	Anugerah Pekerti	Puloasem Raya JL, Jakarta,
Irlande	Institute of Directors	Susan Thornber	89 James's Street Dublin 8
Jamaïque	Private Sector Organisation	Greta Bogues	39 Hope Road, Kingston 10, W1
Kenya	Centre for Corporate Governance (ex « Private Sector Corporate Governance Trust »)	Karugor Gatamah	PO Box 13936, 00800 Westlands, Nairobi, Kenya
Malaisie	Institute for Corporate Governance	Lee Leok Soon	27A Jalan Mohd Fuad 3, Tarman Tun Dr. Ismail, 60000, Kuala Lumpur
Mexique	Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa	Sam Podolsky	Avenida de las Palmas Loma de Chapultepec, DF11000
Nigéria	Institute of Directors	Akin Iroko	PO Box 51037, Falomo, Ikoyi – Lagos
Nouvelle-Zélande	Institute of Directors	David Newman	PO Box 8017, Wellington
Papouasie-Nouvelle-Guinée	Institute of Company Directors	Ray Clark	Box 660, Port Moresby
Pérou	Asociacion de Directores Corporativo	Andres Nobl	Anteguera 866 San Isudro, Lima 27
Philippines	Institute of Corporate Directors	Jesus Estanislao	24th Flr., Yuchengco Tower, RCBC Plaza, 6819 Ayala Ave., Makati City
Pologne	Polish Institute of Directors	Krzystof Lis	36, Krucza Str., 00-921, Varsovie

TÉLÉPHONE/TÉLÉCOPIE	COURRIEL	SITE WEB
Tél. : +62 (21) 489 7489 Téléc. : +62 (21) 546 1040	Angur@attglobal.net	---
Tél. : +353 (01) 408 4548 Téléc. : +353 (01) 408 4550	sthornber@iodireland.ie	www.iodireland.ie
Tél. : +1 (876) 927 6957 Téléc. : +1 (876) 927 5137	Ceopsoj@cwjamaica.com	http://www.psjoj.org/
Tél. : +254 (20) 444 0003 Téléc. : +254 (20) 444 0427	Pscgt@insightkenya.com	www.corporategovernance.co.ke
Tél. : +60 (3) 2282 9276 Téléc. : +60 (3) 2282 9281	Chan@maicsa.org.my micg@po.javing.my	www.micg.net
Tél. : +52 (55) 5202 1104 Téléc. : +52 (55) 5202 4104	Sampodolsky@gobernabilidad-corporativa.org	Shared site (for now) www.latinincorporategovernance.net
Tél. : +234 (1) 774 0920	info@iodnig.com	www.iodnig.com
Tél. : +64 (4) 4990076 Téléc. : +64 (4) 4999488	david.newman@iod.org.nz	www.iod.org.nz
Tél. : +675 322 1000	info@ibbm.com.ng	---
Tél. : +51 (1) 421 2112 Téléc. : +51 (1) 440 4290	Asdic@terra.com.pe Andyno@terra.com.pe	Shared site (for now) www.latinincorporategovernance.net
Tél. : 63 2812 2331 Téléc. : 63 2812 2221	Jestanislao@icdccenter.org	www.icd.org
Tél. : +48 (22) 782 7878 Téléc. : +48 (22) 782 7391	tkochanek@irb.pl	---

**EXEMPLES D'ORGANISMES QUI ENCOURAGENT LA FORMATION
DES ADMINISTRATEURS (SUITE)**

PAYS	NOM	PERSONNE À CONTACTER	ADRESSE
République tchèque	Czech Institute of Directors	Monika Zahalkova	PO Box 171, Praha 6, Kafkova 19, PSC 16041
Royaume-Uni	Institute of Directors	Kerrie Waring	116 Pall Mall, London, SW1Y 5ED
Russie	Russian Institute of Directors	Igor Belikov	Kitaigorodski proezd, 7 103074, Moscow, Russie
Russie	Independent Directors Association	Alexander Filatov	20/12 Podsoleski per Moscou, Russie
Singapour	Singapore Institute of Directors	John Lim	2 Finlayson Green #07-01/02 Asia Insurance Bldg Singapore 049247
Thaïlande	Thai Institute of Directors	Charnchai Charuvastra	5th Floor, The Stock Exchange of Thaïlande, Bldg 62, Rachadapisek Road, Klongtoey, Bangkok 10110
Turquie	Corporate Governance Forum	Melsa Ararat	Graduate School of Management, Orhanli 81474 Tuzla, Istanbul, Turquie
Venezuela	Executives Association of Venezuela	Sonia de Paola	Edufico Venezuela, Piso 3, Oficina 33, El Rosal, Caracas
Zambie	Institute of Directors	Patrick Chisanga	P.O. Box 50576, Lusaka
Zimbabwe	Institute of Directors	Peter Broadway	Box 2629, Harare

TÉLÉPHONE/TÉLÉCOPIE	COURRIEL	SITE WEB
Tél. : +420 (02) 2098 2508 Téléc. : +420 (02) 2098 2527	Monika.zahalkova@ciod.cz	http://www.ciod.cz/project/
Tél. : +44 (207) 766 8928 Téléc. : +44 (207) 766 8987	Kerrie.waring@iod.com	www.iod.com
Tél. : +7 (095) 220 4535 Téléc. : +7 (095) 220 4545	Belikov@rid.ru	www.rid.ru/
Tél. : +7 (095) 938 6651 Téléc. : +7 (095) 705 9293	alexfilatov@nand.ru	www.nand.ru www.corp-gov.ru
Tél. : +65 6227 2838 Téléc. : +65 6227 9186	Secretariat@sid.org.sg	www.sid.org.sg
Tél. : +66 (2) 229 2170 Téléc. : +66 (2) 654 5484	cc@thai-iod.com	www.thai-iod.com/en/index.asp
Tél. : +90 (0216) 483 9000 Téléc. : +90 (0216) 483 9699	Melsaararat@sabanciuniv.edu	---
Tél. : +58 (212) 952 8717	Sdpaola_ave@cantv.net	Shared site (for now) www.latincorporategovernance.net
Tél. : +260 (1) 293 611 Téléc. : +260 (1) 290 864	chisanga@zamnet.zm	---
Tél. : +263 (4) 701 250 ou 701 764	admin@iodz.co.zw	http://site.mweb.co.zw/iod/ also: www.iod.com/zim

ANNEXE 2. MODÈLE DE PLAN D'ACTIVITÉ

Le passage ci-après est extrait d'un plan d'activité élaboré par un jeune organisme d'administrateurs.

Résumé analytique

L'Institut est un organisme professionnel composé principalement d'administrateurs de société individuels et d'agents de notoriété qui sont résolument en faveur d'un exercice professionnel de la fonction d'administrateur d'entreprise... conforme aux principes mondiaux de gouvernance moderne d'entreprise.

L'Institut a été créé à l'intention des administrateurs d'entreprise ayant des besoins et des exigences professionnels directement liés à leur fonction de membre du conseil d'administration des entreprises et d'autres institutions auxquelles est confié l'intérêt public.

Sa direction et sa gestion sont assurées par des administrateurs d'entreprise agissant à titre personnel et s'employant à garder l'institut ouvert, autonome et indépendant vis-à-vis des intérêts spéciaux d'ordre politique, commercial et autres.

L'Institut est avant tout un institut d'administrateurs d'entreprise, voué au service des administrateurs d'entreprise et géré par des administrateurs d'entreprise. Il vise en priorité à satisfaire les besoins professionnels de ses associés. Il contribue par ailleurs à encourager les réformes de gouvernement d'entreprise.

L'Institut répond principalement aux besoins professionnels de ses associés lorsque ceux-ci commencent à exercer comme administrateurs d'entreprise et à mesure qu'ils s'épanouissent, atteignent la maturité et deviennent plus expérimentés dans l'exercice de leur fonction au sein du conseil d'administration des entreprises. Il établit les normes régissant l'exercice professionnel de la fonction d'administrateur d'entreprise. Il délivre un certificat à ceux qui ont rempli les conditions requises pour devenir membres de l'Institut. Il prend les dispositions nécessaires pour assurer la formation continue et rend celle-ci obligatoire. Il organise régulièrement des réunions institutionnelles qui se penchent sur les

besoins dynamiques et en évolution des directeurs d'entreprise.

L'Institut offre une initiation et une formation dans tous les aspects de l'exercice de la fonction d'administrateur d'entreprise. Son programme de formation couvre les connaissances, les compétences et les valeurs qu'exige la gouvernance moderne d'entreprise. Le même programme s'étend à la déontologie institutionnelle, à une culture d'entreprise appropriée et aux problèmes stratégiques mis en exergue grâce à un esprit de civisme.

L'Institut peut en outre aider, sur demande, à élaborer et à mettre en œuvre des programmes d'amélioration de la gouvernance d'entreprise dans des conseils précis où siègent ses associés.

Il souscrit à la qualité dans tous les aspects du service qu'il fournit à ses associés. En tant qu'institut indépendant et autonome, il est ouvert à la collaboration avec d'autres acteurs pour mettre en œuvre des réformes systémiques de gouvernement d'entreprise...

I. Vision

Professionnaliser l'exercice de la fonction d'administrateur ...

L'hypothèse sous-jacente est que la professionnalisation des administrateurs optimise la contribution qu'apportent les dirigeants du conseil à l'entreprise, mettant ainsi cette dernière en mesure d'améliorer ses résultats. Lorsque les entreprises obtiennent de bons résultats, la richesse est créée, le bien-être socioéconomique national assuré et la pauvreté atténuée au bout du compte.

Toutes ces réalisations sont engagées en respectant les normes les plus élevées de déontologie et de gouvernement d'entreprise, et avec le plus haut degré d'intégrité et de responsabilité sociale.

II. Objectif

Le principal objectif est d'établir et de gérer efficacement un organisme professionnel voué au service des administrateurs...

III. Principales fonctions

L'Institut doit s'acquitter des principales responsabilités ci-après pour pouvoir atteindre l'objectif :

- a. représenter... les intérêts des administrateurs au niveau tant national qu'international ;
- b. effectuer des recherches sur les politiques concernant les questions relatives à la fonction d'administrateur et encourager l'adoption de ces politiques ;
- c. promouvoir l'excellence en matière de performance des administrateurs, grâce à des programmes de formation et de perfectionnement professionnel de qualité, destinés aux... administrateurs ;
- d. fournir des renseignements pertinents et actualisés sur les questions relatives à la fonction d'administrateur ;
- e. attirer des associés de qualité, et maintenir leur dévouement et leur enthousiasme ;
- f. encourager l'adoption des codes de conduite et de déontologie ;
- g. nouer des alliances stratégiques avec les organismes clés ;
- h. collaborer avec les principaux agents de notoriété qui ont un rôle à jouer dans la modernisation des pratiques de gouvernement d'entreprise dans le pays.

IV. Activités de base

Les principales activités [de l'Institut] sont les suivantes :

Programme des associés

L'Institut invite à s'inscrire comme associés tous les administrateurs et conseils d'administration [ayant]

suivi le Séminaire d'initiation à la gouvernance d'entreprise. Cette invitation s'adresse par ailleurs aux cadres supérieurs des entreprises qui sont soucieux d'améliorer les pratiques de gouvernement d'entreprise. En outre, d'autres personnes appartenant à d'importants groupes professionnels ayant un rôle clé à jouer dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise — telles que les chroniqueurs économiques, les auditeurs, les analystes financiers, etc. — peuvent elles aussi devenir des associés...

Programme de formation

[L'Institut] offre aux administrateurs de société un Séminaire d'initiation à la gouvernance d'entreprise. Il propose le même séminaire à d'autres professionnels qui servent de principaux agents de notoriété pour la gouvernance d'entreprise.

Des cours spécialisés sur les comités d'audit, les comités de gestion des risques, les comités de gouvernance, et les questions financières (initiation à l'analyse financière) à l'intention des administrateurs sont également proposés. Outre ces matières, le cours de base sur la fonction d'administrateur d'entreprise est en cours d'élaboration et sera dispensé pendant le deuxième trimestre de 2004...

Programme de certification

L'Institut a lancé un programme de certification en gouvernance d'entreprise...

Ce programme est destiné principalement aux administrateurs d'entreprise. Il s'adresse également aux autres professionnels appartenant à des groupes qui jouent un rôle clé en tant qu'agents de notoriété pour la gouvernance moderne d'entreprise.

Les membres de ces groupes sont entre autres les journalistes, les auditeurs, les analystes financiers, les conseillers juridiques d'entreprise, les secrétaires d'entreprise et les juges des tribunaux spécialisés.

Le programme vise surtout à professionnaliser l'exercice de la fonction d'administrateur d'entreprise.

Les principales composantes du programme sont :

- a. Un séminaire d'initiation, qui fournit une introduction générale à l'exercice de la fonction d'administrateur professionnel et à la gouvernance moderne d'entreprise, et qui donne une expérience initiale de ce domaine.
- b. Un cours de base en trois modules qui porte sur le rôle du conseil et les problèmes majeurs auxquels il est confronté. La durée de chaque module est d'une journée et demie.
- c. L'évaluation préalable des qualités requises pour être membre, laquelle prévoit la présentation d'une initiative couronnée de succès dans le domaine de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.
- d. L'obtention d'un résultat positif à l'issue d'une entrevue visant à déterminer l'engagement envers la déontologie professionnelle et la formation permanente.

Tout participant à l'un des séminaires d'initiation ou des cours spéciaux sera invité à devenir associé de l'Institut. Ceux qui parviennent à satisfaire aux exigences de toutes les quatre composantes du programme se voient décerner le certificat d'administrateur professionnel de l'Institut et sont invités à devenir membres de ce dernier...

Promotion de la réforme des politiques

En étroite coopération avec les autres groupes privilégiant les réformes, ainsi qu'avec les organismes gouvernementaux, les entreprises et les autres organismes de la société civile, l'Institut contribue à élaborer et à mettre en œuvre un programme de réforme de gouvernement d'entreprise...

Recherches, services de conseil et établissement de réseaux internationaux

En collaboration avec ses instituts partenaires, l'Institut participe activement à la promotion de la recherche et à l'élaboration du matériel de formation des administrateurs d'entreprise et d'autres professionnels qui adhèrent à la pratique de la gouvernance moderne d'entreprise.

L'Institut organise des forums d'administrateurs, des tables rondes, des vidéoconférences régionales et des conférences annuelles pour tenir ses associés et ses membres au courant des tendances régionales et mondiales et des pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise.

L'Institut s'associe à ses partenaires pour fournir de l'aide aux banques et aux autres entreprises disposant d'un programme d'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

V. Stratégie commerciale

Énoncé de positionnement

L'Institut se présente comme le plus important organisme professionnel d'administrateurs d'entreprise du pays.

Sa principale activité consiste à attirer des associés, à les garder, à les servir et surtout à satisfaire le mieux possible leurs besoins professionnels en tant qu'administrateurs d'entreprise. De même, l'Institut aide à promouvoir la réforme de gouvernance d'entreprise...

Il s'agit d'un organisme doté d'une structure de gouvernance indépendante et qui s'emploie à devenir un leader d'opinion sur les questions relatives à la fonction d'administrateur et à l'évolution de la gouvernance.

Principaux attributs de service

Les services offerts par l'Institut à ses associés seront fournis de la façon la plus professionnelle et en respectant les normes de qualité les plus élevées.

Dans ses programmes de formation ainsi que ses initiatives de réforme et de promotion, l'Institut doit faire montre de crédibilité et d'indépendance intellectuelles. Le contenu de telles initiatives doit être des plus pertinents et, autant que possible, de pointe. Cela dit, il convient par ailleurs de déployer un effort réfléchi pour « contextualiser » les questions afin de rendre ce contenu plus applicable à l'échelle locale et, partant, réaliste pour les personnes concernées.

Leadership intellectuel par rapport aux questions touchant à la fonction d'administrateur et à la gouvernance d'entreprise.

La stratégie vise essentiellement à faire en sorte que l’Institut s’impose comme le leader intellectuel en ce qui concerne les questions liées à la fonction d’administrateur et à la gouvernance moderne d’entreprise. À ce titre, il possédera une capacité de recherche-développement solide et conforme aux normes mondiales.

Cette capacité serait complétée par un ensemble de facilitateurs sérieux, bien formés et très compétents, qui adhèrent totalement à l’Institut et à ses programmes de formation. Ces facilitateurs doivent être non seulement compétents et expérimentés sur le plan technique, mais aussi fortement motivés et hautement qualifiés. Ils sont censés bien connaître les notions fondamentales de l’éducation des adultes et doivent être en mesure d’assurer et d’animer efficacement les séances de formation.

a. Recherche et préparation des cas

L’Institut s’emploie à renforcer sa propre capacité de recherche qui lui permettra surtout d’élaborer divers programmes d’étude, programmes de formation, études de cas, codes de conduite destinés aux administrateurs, documents techniques, publications et autres auxiliaires didactiques et notes d’orientation connexes...

b. Perfectionnement du personnel enseignant

[Le] corps professoral se composera d’un mélange d’enseignants issus du milieu universitaire et d’administrateurs effectivement en activité, qui sont des spécialistes de leurs domaines respectifs. Bien que ce corps soit dominé par les administrateurs effectivement en activité, son calibre sera tel qu’il assurera une formation de grande qualité. Pour compléter davantage le perfectionnement du personnel enseignant interne et se tenir au courant de l’évolution récente, au niveau international, dans le domaine des compétences qu’exige la fonction d’administrateur et dans celui de la gouvernance d’entreprise, l’Institut continuera de coordonner et de conclure des accords avec des organismes multilatéraux tels que la Banque mondiale, l’Agence

australienne de développement international et l’Agence de développement international des États-Unis.

L’objectif visé est d’obtenir des dons/des financements en faveur des programmes tant nationaux qu’internationaux de formation et de perfectionnement des enseignants.

L’Institut s’emploie à faire participer 40 personnes au programme de « formation des formateurs » au début de 2004...

Système d’information

Pour des raisons d’efficacité et d’efficience, l’Institut nécessitera une infrastructure ultramoderne de technologie de l’information qui lui permettrait de gérer non seulement ses systèmes internes et externes suivant les meilleures normes, mais aussi de satisfaire ses besoins administratifs et financiers (gestion de la paie, base de données des associés, etc.) ainsi que de formation et de promotion (centre de documentation virtuel, site web, etc.).

VI. Stratégie de commercialisation

La principale stratégie consistera à commercialiser le... programme des associés... et les cours de formation auprès de différents secteurs (banques, sociétés cotées en bourse, entreprises familiales) en se concentrant sur les 30 à 40 plus importants groupes commerciaux et industriels.

Ces efforts de commercialisation seraient renforcés par l’organisation de tables rondes et la publication de rapports de comités sur quatre à six questions qui présentent un intérêt majeur pour les administrateurs.

Cours d’initiation à la gouvernance d’entreprise

Les Programmes d’initiation à la gouvernance d’entreprise feraient l’objet d’une commercialisation vigoureuse auprès des sociétés cotées en bourse, des compagnies d’assurance, des entreprises dont les fonds sont placés en fiducie en attendant leur utilisation, et des autres entreprises non bancaires qui, de par la nature de leurs activités, sont investies de la confiance du public...

Toute séance d'initiation s'achèverait sur un exercice d'autoévaluation de la gouvernance d'entreprise. [Cet exercice] servira de base pour déterminer les pratiques de référence du client en matière de gouvernance d'entreprise et de suivre ses progrès...

Cours spécialisés

Les cours spécialisés visent au départ à servir de moyen d'offrir une formation complémentaire à ceux qui ont suivi le cours d'initiation à la gouvernance d'entreprise l'année précédente. Ces cours spéciaux seraient par la suite offerts aux grands groupes commerciaux et industriels peu de temps après que leurs administrateurs ont suivi le Séminaire d'initiation...

Pour renforcer et appuyer ces cours spécialisés, [l'Institut] organisera en coopération avec [son partenaire] des vidéoconférences sur quatre thèmes : les comités d'audit, les comités de gestion des risques, les comités de gouvernance et les questions financières. Des intervenants issus de l'Association nationale des administrateurs d'entreprise ainsi que d'autres spécialistes des domaines susmentionnés seraient invités à participer à ces vidéoconférences.

Augmentation du nombre d'associés

Pour 2003, l'accent serait mis sur les [entreprises] locales. Le président de l'Institut et son directeur exécutif se rendront personnellement auprès des responsables de chacune des [entreprises] pour les inviter à inscrire l'ensemble des membres de leur conseil comme associés de l'Institut.

En plus de ces visites personnelles, des invitations sont actuellement envoyées à des individus et à des entreprises qui ont participé aux séminaires, tables rondes, séances de travail et conférences publiques de l'Institut. Les invitations adressées par les amis et les tout premiers associés de l'Institut viennent compléter cette démarche.

Le tableau ci-après montre le nombre cible d'associés pour les trois prochaines années.

ANNÉE	NOUVEAUX	EFFECTIF CUMULATIF
1	200	200
2	200	400
3	400	800

Il convient d'encourager et d'inviter instamment tous les membres à suivre quelques-uns des cours spécialisés d'une journée, à participer au Programme plus complet et plus avancé des administrateurs d'entreprise, ainsi qu'aux autres activités organisées.

Tables rondes

Jusqu'ici, l'expérience tend à indiquer que les tables rondes ont été un moyen très efficace de susciter de l'intérêt pour le programme des associés et les cours de formation.

L'expérience personnelle et amicale donnée à des groupes relativement petits d'administrateurs d'entreprise qui se réunissent pour écouter les présentations — et réagir à celles-ci — d'experts reconnus sur des questions relatives à la fonction d'administrateur et à la gouvernance, s'est révélée être un moyen fort efficace de commercialiser les services de l'Institut.

À cet égard, l'Institut sollicitera l'aide du Global Corporate Governance Forum et de l'Institut de la Banque mondiale pour produire un ensemble de courtes vidéos dans lesquelles d'éminents spécialistes s'exprimeront sur divers aspects de la gouvernance d'entreprise et, dans la mesure du possible, pour s'attacher les services d'experts...

Programme de commercialisation

Le programme de commercialisation sera intégré, car il prévoit une campagne de publicité directe, un bureau des conférenciers où le président, le directeur général et quelques associés prendront la parole devant divers groupes au sujet de l’Institut et de ses programmes. Des brochures, des prospectus, des dépliants de publicité directe et des présentations relatives à la commercialisation seront utilisés. Ce matériel de commercialisation sera d’excellente qualité. Il sera conçu de façon professionnelle, comportera des illustrations et sera protégé par le droit d’auteur.

a. Publicité institutionnelle et de commercialisation

L’Institut a déjà lancé des campagnes de relations publiques institutionnelles et une campagne publicitaire de commercialisation...

b. Site web

L’Institut devra concevoir et maintenir un site web interactif de pointe, facilement accessible et convivial. Le contenu du site sera toujours pertinent et constamment actualisé.

Ce site web sera conçu pour servir d’outil majeur de commercialisation des produits et des services de l’Institut. Il sera en mesure d’appuyer les programmes de formation de l’Institut et un programme de téléapprentissage ou de formation par correspondance.

Le site web contiendra en permanence des informations sur l’Institut et ses services. Il servira de moyen de communication par lequel les associés pourront être informés des activités et des offres en cours et recevoir d’autres renseignements.

De même, le site web servira de passerelle vers le centre de documentation virtuel où seraient affichés des renseignements pertinents sur la fonction d’administrateur et la gouvernance d’entreprise, ainsi que d’autres informations utiles.

VII. Publications*Rapports des comités*

Un Comité de travail a été chargé d’élaborer des documents sur un sujet précis, et il participerait à la diffusion effective de ce matériel pendant un cours spécial. Le Comité se composera de quatre à cinq membres dont deux ou trois proviendront de l’Institut, un sera issu d’une institution partenaire et un autre d’un organisme de réglementation... Ensuite, un comité formé de personnes en vue, triées sur le volet et ayant un intérêt particulier pour des sujets précis, sera invité à se prononcer sur le contenu et le matériel élaborés par le Comité de travail. On s’attend à ce que les membres de ce comité proposent au besoin des améliorations, sur la base de leur expérience et de leur point de vue.

Le matériel serait constamment amélioré, dans le cadre des cours supplémentaires et/ou des tables rondes régulières où il doit être mis à l’essai et validé...

Pour 2003, les thèmes spéciaux sont :

1. Le comité d’audit
2. Le comité de gestion des risques
3. Le comité de gouvernance
4. Les questions financières et l’initiation à l’analyse financière à l’intention des administrateurs
5. Les questions de gouvernance pour les entreprises familiales
6. La rémunération des administrateurs

Autres publications

En outre, l’Institut fera paraître d’autres publications telles que les Documents de l’Institut, les bulletins, les brochures et les prospectus. Quelques-unes de ces publications pourront cependant être mises à la disposition du grand public ; la plupart d’entre elles seront élaborées essentiellement à l’intention des associés et des membres de l’Institut, ainsi que des principaux groupes professionnels et de réglementation...

VIII. Ressources humaines

a. Gestion

Président directeur général

Conseiller en affaires académiques et relatives à la politique

Conseiller administratif/financier

Conseillers en marketing et en relations institutionnelles

1. Trois éminents hommes d'affaires aideront l'Institut à nouer et à cultiver les relations avec ses différents groupes de clients...

En collaboration avec le président directeur général, ces personnes devraient aider à gérer les relations entre l'Institut et les principaux chefs d'entreprises et organisations professionnelles. Elles seront épaulées par un agent de commercialisation employé à temps plein.

Directeur exécutif...

Consultant en communication et en événements spéciaux...

b. Personnel de soutien

Pour minimiser les frais généraux sans être obligé de sacrifier l'efficacité, l'Institut aura un personnel de taille réduite mais bien qualifié et compétent. Ce personnel sera plurifonctionnel.

Le groupe du personnel de soutien est dirigé par l'agent administratif et du trésor et comprend :

2. un assistant chargé des technologies de l'information/du système d'information de gestion
3. un comptable
4. un adjoint administratif
5. un messager de bureau
6. un chauffeur

Lorsque les services d'un employé supplémentaire seront nécessaires, un membre du personnel à temps partiel sera recruté pour la durée de ce besoin (moins de six mois).

c. Rémunération et avantages

Tous les employés bénéficieront des avantages et des priviléges de base prévus par la loi.

La rémunération des conseillers consiste en des montants symboliques qui leur sont versés à titre d'honoraires.

Le conseil d'administration détermine la rémunération et les avantages du président directeur général, du directeur exécutif et des autres cadres supérieurs.

IX. Structure des recettes prévues

Dans le passé, le financement provenait principalement des contributions des fondateurs (sous forme de temps, de savoir-faire, de réputation et de fonds), des contributions volontaires et des engagements des associés, ainsi que des dons et, en 2002, des services de formation.

En tant qu'institut regroupant des associés, l'Institut passera progressivement à la perception des droits annuels auprès de ces derniers. Il est prévu qu'au bout de trois ans, les droits d'adhésion couvriront quelque 40 % du budget de fonctionnement...

La formation continuerait d'être une importante source de soutien financier. Avec le temps, les recettes tirées de la formation couvriront quelque 40 % du budget de fonctionnement de l'Institut.

Les réunions spéciales organisées par l'Institut ont atteint le seuil de rentabilité ou sont devenues des sources de dons et de contributions spéciales de la part des bailleurs de fonds ainsi que des institutions et des fondations de soutien. Elles devraient continuer à générer certains flux de revenus. Mais au fil du temps, la contribution nette de ces réunions à la couverture du budget de fonctionnement finirait par baisser pour s'établir à 10 %.

ANNEXE 3. ANALYSES PEST ET FFPM

Les services spéciaux tels que le tutorat et les services de conseil sont censés contribuer, à terme, à la couverture d'au moins 10 % des charges d'exploitation...

[Le plan définit ensuite les cibles précises, notamment l'augmentation du nombre d'associés et l'extension de la portée de ses programmes de formation.]

L'analyse PEST est un outil d'étude du marché qui se concentre sur quatre facteurs généraux :

- Les facteurs politiques (P), notamment les lois et la réglementation officielles telles que la loi sur les sociétés, le règlement sur les valeurs mobilières et les règles régissant l'inscription à la cote, ainsi que les facteurs officieux tels que l'exigence — d'origine politique — de responsabilité des entreprises.
- Les facteurs économiques (E) qui influent sur le pouvoir d'achat des potentiels bénéficiaires et/ou membres, et sur le coût de la réalisation des programmes de formation et d'autres activités. Ces facteurs couvrent des questions telles que la croissance économique, l'inflation et les taux d'intérêt.
- Les facteurs sociaux (S) qui influent sur le nombre et les besoins des potentiels bénéficiaires et/ou membres, tels que l'évolution des attitudes envers l'importance de la bonne gouvernance d'entreprise et de la nécessité du perfectionnement professionnel des administrateurs.
- Les facteurs technologiques (T), tels que les technologies de l'information qui permettent d'assurer la formation par le biais de programmes de téléapprentissage.

On peut ensuite combiner l'analyse PEST, dont la portée est vaste, avec des renseignements plus précis sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces du marché. Une telle conjugaison relève de l'analyse FFPM, dans laquelle :

- Les forces (F) sont les ressources et les capacités susceptibles de conférer un avantage comparatif, notamment la réputation, l'expertise, les connaissances et l'influence dans le domaine de la gouvernance d'entreprise ;
- Les faiblesses (F) sont définies comme l'absence de forces précises, comme le manque de financement ou la pénurie de formateurs qualifiés ;
- Les possibilités (P) sont de nouveaux domaines potentiels de croissance, tels qu'un nouveau règlement touchant l'établissement de rapports financiers des entreprises ou une demande croissante d'administrateurs qualifiés ne participant pas à la gestion ;
- Les menaces (M) sont les changements extérieurs qui pourraient avoir une incidence négative sur la croissance, tels que l'indifférence des administrateurs envers le perfectionnement professionnel.

ANNEXE 4. SOURCES DE FINANCEMENT DE DÉMARAGE

QUELQUES ORGANISMES QUI FOURNISSENT DES DONS ET DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

ORGANISME	SITE WEB
Africa Capacity Building Foundation	www.acbf-pact.org
Agence australienne de développement international (Australie)	www.ausaid.gov.au
Agence canadienne de développement international (Canada)	www.acdi-cida.gc.ca
Agence de développement international des États-Unis (États-Unis)	www.usaid.gov
Agence française de développement (France)	www.afd.fr
Banque asiatique de développement	www.adb.org
Banque européenne pour la reconstruction et le développement	www.ebrd.org
Banque interaméricaine de développement	www.iadb.org
Banque islamique de développement	www.isdb.org
Banque mondiale	www.worldbank.org
Centre pour l'entreprise privée internationale (CIPE)	www.cipe.org
Commission européenne	www.europa.eu.int/comm/index_en.htm
DEZA/SDC (Suisse)	www.sdc.admin.ch
FIRST Initiative	www.Firstinitiative.org
Fondation Ford	www.fordfound.org
Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise	www.gcgf.org
GTZ (Allemagne)	www.gtz.de/english
LUX-DEVELOPMENT (Luxembourg)	www.lux-development.lu
Ministère du Développement international du Royaume-Uni (R.-U.)	www.dfid.gov.uk
NDA (Afrique du Sud)	www.nda.org.za
Secrétariat du Commonwealth	www.thecommonwealth.org
SIDA (Suède)	www.sida.se
SNV (Pays-Bas)	www.snvworld.org
Société financière internationale	www.ifc.org
Pour chercher d'autres organismes, consulter le site	www.idealst.org

ANNEXE 5. PROGRAMME DE SUBVENTION D'UN BAILLEUR DE FONDS

Le communiqué ci-après, émis par le Centre pour l'entreprise privée internationale (CIPE), explique la marche que peut suivre un organisme de formation d'administrateurs pour soumettre une demande de don.

Le CIPE a pour mission d'instaurer la démocratie dans le monde entier en promouvant l'entreprise privée et en encourageant la réforme axée sur le marché.

La gouvernance d'entreprise est l'un des principaux domaines auxquels s'intéresse le CIPE dans le cadre de ses subventions de soutien et de son assistance technique en faveur des associations professionnelles et des groupes de réflexion des pays en développement. Créé en 1983 comme une entité affiliée à la Chambre de commerce des États-Unis, le CIPE est appuyé par le National Endowment for Democracy et il bénéficie en outre d'un concours de l'Agence de développement international des États-Unis et des fondations privées. Solidement implanté dans la communauté mondiale des affaires, le CIPE adopte une approche nettement « professionnelle » dans ses activités, ce qui le distingue des autres organismes de développement.

Le savoir-faire du CIPE en matière de réforme de la gouvernance d'entreprise a contribué au succès des programmes tels que le Russian Institute for Directors, la Strategic Alliance of Business Associations de la Roumanie, la Bulgarian Corporate Governance Initiative, le Center for Corporate Governance du Kenya, la Colombian Confederation of Chambers of Commerce et, plus récemment, l'Association of Development Finance Institutions in Asia and the Pacific... L'aide sous forme de dons du CIPE, ainsi que les programmes ci-dessus et d'autres encore, ont pu contribuer au succès des initiatives en faveur de la gouvernance d'entreprise dans chacune des régions concernées. On peut trouver de plus amples renseignements sur ces programmes et autres à l'adresse www.cipe.org.

Quelle est la marche que peut suivre mon organisme pour soumettre une demande de subvention ?

Le CIPE accorde des dons aux organismes qui feront avancer l'instauration de la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement grâce à la promotion des politiques, à la fourniture de services aux entreprises et à la mise en œuvre de programmes de formation. Le montant des dons du CIPE varie normalement de 30 000 à 70 000 dollars, en fonction des objectifs du programme. Les propositions doivent démontrer que le don permettra d'atteindre des objectifs de projet précis, plutôt que de servir à des fins d'appui à l'exploitation ou à la recherche.

Le programme de subvention du CIPE fournit une aide à la gestion en même temps qu'il fait acquérir une expérience pratique. Les éventuels demandeurs sont vivement encouragés à soumettre un bref document de synthèse expliquant le projet proposé, avant de préparer une proposition complète. Lors de l'élaboration des propositions officielles, les demandeurs doivent examiner les critères décrits dans les directives concernant le don, lesquelles sont disponibles sur le site web du CIPE à l'adresse www.cipe.org, et suivre soigneusement le format prescrit. L'octroi d'un don est certes basé sur un nombre de critères, mais les demandeurs doivent indiquer les fonds de contrepartie provenant de leur propre budget ou d'autres sources de recettes, ou alors fournir une raison impérieuse pour laquelle ce critère ne devrait pas être appliqué...

COLLABORATEURS

Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature. Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur :

Collaborateurs nationaux

Afrique du Sud

Richard Wilkinson,
Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop,
Governance and Sustainability Advisor
John Hall,
Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones,
Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Hallqvist,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Villares,
Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson,
Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber,
National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux,
National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui,
Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide,
Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian,
Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti,
Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber,
Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah,
Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman,
Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao,
Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno,
Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back,
Institute of Business Ethics
Alan Morkel,
Institute of Directors, UK

Russie

Igor Belikov,
Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov,
Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat,
Corporate Governance Forum, Turkey

Zambie

Patrick Chisanga,
Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg,
Groupe de la Banque mondiale

Geoffrey Bowes,
Commonwealth Association
of Corporate Governance

Michael Gillibrand,
Commonwealth Secretariat

Darrin Hartzler,
Société financière internationale

Florencio Lopez de Silanes,
Yale's International Institute for
Corporate Governance

Mike Lubrano,
Société financière internationale

Alyssa Machold,
Forum mondial sur la gouvernance
d'entreprise

Anne Molyneux,
CS International

Behdad Nowroozi,
Groupe de la Banque mondiale

Djordjija Petkoski,
Institut de la Banque mondiale

Sue Rutledge,
Groupe de la Banque mondiale

John Sullivan,
Centre pour l'entreprise privée
internationale

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Responsable de projet

Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants

Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni

Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts

Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique

Studio Grafik, Herndon, Virginie

Impression

Upstate Litho, Rochester, New York

2

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

ORGANISATION

MODULE 2

CRÉER DES ORGANISMES DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS



Global
Corporate
Governance
Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
États-Unis d'Amérique

Téléphone :
+1 (202) 458-1857
Télécopie :
+1 (202) 522-7588

Internet :
www.gcgf.org
Courriel :
cgsecretariat@ifo.org

IMPRIMÉ SUR PAPIER RECYCLÉ



Global
Corporate
Governance
Forum

MODULE 2

Organisation

G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

M O D U L E 2

Organisation



Copyright 2003.

*Banque internationale pour
la reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Tous droits réservés.

*Les avis, interprétations et conclusions
exprimés dans la présente publication
ne sont en aucun cas imputables à
la Banque mondiale, à ses organismes
affiliés, ni aux membres de son Conseil
d'administration ou aux pays qu'ils
représentent. La Banque mondiale ne
saurait garantir l'exactitude des données
que le rapport renferme, ni être tenue
responsable des conséquences de leur
utilisation.*

*Les données contenues dans ce
document sont protégées par les droits
d'auteur. Toute copie et/ou transmission,
partielle ou intégrale, de ce rapport peut
constituer une violation des lois
applicables. La Banque mondiale
encourage la diffusion de ses travaux et
autorise donc l'utilisateur à copier le
présent rapport, en totalité ou en partie,
pour son usage personnel, à des fins
non commerciales, sans droit de revente,
de redistribution ou de création de
travaux dérivés. Toute autre copie ou
utilisation de ce document requiert
l'autorisation expresse écrite de
la Banque mondiale.*

*Toute demande d'autorisation de
photocopie ou de réimpression doit être
adressée, accompagnée de toutes les
informations nécessaires, à :*

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

ou à :

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923*

Télécopie : +1 978-750-4470.

*Toute demande relative aux droits et
aux licences, y compris les droits
subsidiaires, doit être adressée à :*

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Télécopie : +1 202-522-2422.

Organisation

La structure et le règlement intérieur dont se dotera un organisme de formation d'administrateurs seront essentiellement fonction de ses objectifs, de son statut juridique, des obligations juridiques nationales, et de son caractère, associatif ou pas. Les exemples présentés ici seront utiles aux organismes en création ou aux organismes existants désireux d'améliorer leur structure de gouvernance.

QUE TROUVE-T-ON DANS CE GUIDE ?

Le présent module examine les principales étapes à la définition et à la mise en place de la structure de l'organisme. Cette structure se compose de l'organe directeur (le Conseil d'administration) et de l'équipe de direction qui conduira les opérations nécessaires à l'accomplissement de la mission de l'organisme.

Le module apporte également des conseils à la rédaction des principaux statuts de l'organisme, à savoir l'acte constitutif (charte) et d'autres documents établissant les règles et principes en vertu desquels il fonctionnera.

Le module examine :

- Les fonctions et responsabilités de l'organe directeur de l'organisme
- Les principaux postes de l'organe directeur ou du conseil d'administration
- Les postes stratégiques au sein de l'organisme
- Les éléments de la charte de l'organisme (acte constitutif)
- La démarche à suivre pour rédiger un code de déontologie et un code de conduite

GLOSSAIRE

TERMES COURAMMENT EMPLOYÉS
EN ORGANISATION STRUCTURELLE :ORGANE
DIRECTEUR

La structure choisie pour gérer les affaires de l'organisme. Il est généralement désigné sous le nom de conseil, sauf si l'organisme est créé sous forme de fonds fiduciaire ou s'il est affilié à un organisme établi. Le conseil est constitué d'administrateurs, parfois appelés membres du conseil. Selon le cadre juridique en vertu duquel l'organisme fonctionne, le conseil peut avoir une structure dualiste ou moniste.

ACTE CONSTITUTIF

L'acte constitutif, ou charte, est le document fondateur de l'organisme. Il définit son statut juridique, sa mission, ses objectifs et sa structure.

DIRECTEUR
GÉNÉRAL

Tout organisme compte au moins une personne chargée de gérer le personnel et de superviser les opérations ; il s'agit généralement du président, du directeur exécutif, de l'administrateur principal, du directeur général, ou du président-directeur général. Travaillant en étroite collaboration avec l'organe directeur (généralement le conseil d'administration) et des groupes consultatifs, le directeur général est responsable de la réalisation des plans et politiques stratégiques de l'organisme.

ADMINISTRATEURS
DIRIGEANTS

Les membres du conseil qui font partie du personnel de l'organisme et participent activement à la gestion de ce dernier, comme le directeur général (directeur financier) ou le directeur juridique (secrétaire).

ADMINISTRATEURS
NON DIRIGEANTS

Les membres du conseil qui ne font pas partie du personnel de l'organisme et ne participent pas à son administration courante. Ils sont aussi désignés sous le nom d'administrateurs « indépendants » ou « externes ».

MISE EN PLACE DE L'ORGANE DIRECTEUR

Une fois l'organisme enregistré conformément à la procédure locale établie et le financement de base obtenu, les fondateurs procèdent généralement à la mise en place de l'organe directeur. Le plus souvent, il s'agit d'un conseil d'administration. Celui-ci participe, tant pendant la phase de création de l'organisme qu'en période d'exploitation, à la définition des objectifs que celui-ci doit viser et de la stratégie qui lui permettra de les atteindre. Il joue aussi un rôle essentiel dans le suivi des résultats de l'organisme et la protection de sa réputation, et veille à ce qu'il réalise ses objectifs. Bon nombre d'organismes à but non lucratif font souvent appel aux membres du conseil d'administration pour lever des fonds, accroître leur notoriété et recruter d'autres membres.

Pour tout renseignement sur les étapes liminaires à la création d'un organisme de formation d'administrateurs, se reporter au MODULE 1 (DÉMARRAGE).

Pratiques optimales

Les obligations juridiques régissant la mise en place d'un organe directeur varient d'un pays à l'autre et selon le type d'organisme créé. Un organisme de formation d'administrateurs sera le plus souvent doté d'un conseil d'administration. Dans certains cas (si l'organisme est créé sous forme de service d'un organisme plus important, comme un marché des valeurs mobilières, ou sous forme de partenariat ou de fiducie par exemple), sa structure de gouvernance sera différente. Quelle que soit la forme qu'il revête, le respect des pratiques optimales établies permettra d'assurer une supervision stratégique efficace de l'organisme. Les pratiques optimales d'un organe de direction performant sont l'efficacité, la responsabilité et la transparence :

POINT DE RÉFLEXION
Quels sont les principes directeurs qui garantiront l'efficacité, la transparence, la responsabilité de l'organe directeur de votre organisme ?

- *Efficacité.* Le conseil d'administration met son autorité, son action et son discernement, conjugués à une gestion prudente, au service de l'organisme de manière à assurer sa viabilité à long terme. Il doit constamment s'efforcer d'agir au mieux des intérêts généraux de l'organisme.
- *Responsabilité.* Le conseil d'administration est responsable devant ses partenaires de financement (et les membres, le cas échéant), tout en tenant compte des intérêts de toutes les parties concernées. Il agit dans le respect des lois en vigueur. Les membres du conseil d'administration doivent être informés de leurs devoirs et responsabilités juridiques. En outre, la mission d'un organisme de formation d'administrateurs étant d'améliorer les pratiques de gouvernance dans leur ensemble, les administrateurs doivent veiller à ce que leur comportement obéisse aux normes déontologiques les plus élevées. Ils doivent agir de bonne foi, sur la base d'informations complètes, et au mieux des intérêts de l'organisme dans son ensemble.

- *Transparence.* Le conseil d'administration doit conduire ses activités de manière suffisamment transparente pour susciter la confiance en l'organisme. Il est chargé d'informer pleinement les partenaires financiers, les membres (le cas échéant) et les parties intéressées, comme les membres du personnel.

L'organe directeur ou le conseil d'administration d'un organisme de formation d'administrateurs doit également être informé de ses devoirs et responsabilités juridiques, lesquels varient d'un pays à l'autre.

L'organe directeur doit se réunir à intervalles réguliers, généralement de trois à six fois par an. Néanmoins, celui d'un organisme nouvellement créé souhaitera éventuellement se réunir plus souvent pour aider celui-ci à démarrer ses opérations. Les responsabilités et fonctions principales d'un organe directeur sont les suivantes :

- Définir la vocation, la mission et les valeurs de l'organisme
- Assurer une supervision stratégique via l'établissement d'objectifs de performance, l'évaluation des risques et l'examen des budgets et plans d'activité annuels
- Assurer le suivi des résultats de l'organisme
- Vérifier la qualité des opérations et des services de l'organisme
- Choisir et remplacer, s'il y a lieu, les principaux responsables
- Garantir l'intégrité des systèmes de comptabilité et d'information de l'organisme
- Désigner un commissaire aux comptes indépendant
- Veiller à ce que la procédure de nomination au conseil d'administration soit rigoureuse et transparente
- Réexaminer, au besoin, la rémunération des responsables de l'organisme et celles des membres du conseil d'administration
- Gérer les éventuels conflits d'intérêts et en faire part à la direction, aux membres du conseil d'administration, aux partenaires financiers et aux autres parties prenantes
- Convoquer l'assemblée générale annuelle.

Il est également essentiel que les membres ou représentants de l'organe directeur :

- Mobilisent des capitaux
- Conduisent des actions de sensibilisation
- Consolident la réputation de l'organisme
- Recrutent de nouveaux adhérents
- Représentent les intérêts des membres et parties prenantes de l'organisme
- Défendent les règles et les perspectives stratégiques de l'organisme.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Lors de l'assemblée générale annuelle, les partenaires financiers et/ou les membres de l'organisme doivent normalement :

- Examiner le rapport annuel, y compris les états financiers et non financiers de l'organisme (voir le MODULE 5 : SUIVI)
- Désigner ou reconduire le commissaire aux comptes indépendant pour l'année suivante
- Élire ou réélire les membres de l'organe directeur
- Analyser les résultats de l'organisme
- Débattre de tout autre sujet inscrit à l'ordre du jour

Les partenaires financiers et/ou les membres doivent être informés largement à l'avance de la date de l'assemblée annuelle et des questions qui y seront abordées. Généralement, l'organisme leur adresse une convocation 21 jours au moins avant la réunion. Ils doivent être autorisés à proposer l'inscription de thèmes de discussion à l'ordre du jour et obtenir des réponses de l'organe directeur ou du conseil d'administration à leurs questions. (*Un spécimen de convocation à l'assemblée générale annuelle d'une organisation associative est présenté à l'annexe 1*).

Constitution de l'organe directeur

L'organe directeur ou conseil d'administration ne doit pas être nombreux au point d'être difficile à gérer, ni restreint au point de manquer d'indépendance ou de perspective. Certains organismes de formation d'administrateurs estiment qu'un conseil d'administration de sept à quinze membres fonctionne correctement. Les administrateurs accomplissent souvent deux mandats de trois ans. Il se peut qu'un organisme souhaite inviter un administrateur à poursuivre son mandat au-delà de la limite établie. Généralement, celui-ci sera alors réélu chaque année.

Pour remplir efficacement sa tâche, l'organe directeur doit non seulement disposer d'informations exactes et pertinentes sur les résultats de l'organisme, mais aussi être en mesure de juger en toute indépendance si la direction et le personnel en dégagent le plein potentiel. Il importe donc que les fondateurs de l'organisme prévoient la désignation au conseil de membres qui ne font pas partie du personnel ou ne participent pas à l'administration quotidienne de l'organisme. À la différence des administrateurs dirigeants ou des responsables qui font partie du personnel et participent activement à la gestion de l'organisme, ces administrateurs ou membres non dirigeants du conseil sont parfois bien placés pour évaluer si l'organisme prend les mesures qui lui permettront d'atteindre ses objectifs et de maintenir des règles de conduite élevées.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*De quel type d'expertise
les membres non dirigeants
du conseil devront-ils
être dotés ?*

Les administrateurs non dirigeants doivent éviter tout conflit d'intérêt avec l'organisme ou ses activités, et adhérer à ses objectifs. Une pratique exemplaire courante consiste à ne pas nommer plus d'une personne d'un même organisme extérieur au conseil. Les administrateurs non dirigeants peuvent être sélectionnés parmi les partenaires financiers ou venir de l'extérieur de l'organisme. Les organisations associatives les choisissent généralement parmi leurs adhérents. Elles invitent souvent des particuliers à siéger à l'organe directeur en vertu de leur expertise particulière ou de leur réputation dans un domaine présentant un intérêt pour l'organisme, comme les affaires financières, la planification stratégique, le gouvernement d'entreprise ou l'élaboration d'un programme de formation.

Les membres de l'organe directeur les plus en mesure d'aider l'organisme à atteindre ses objectifs de long terme seront vraisemblablement dotés des qualités professionnelles suivantes :

- Un jugement sûr, accompagné de compétences éprouvées et de solides antécédents
- Un esprit vif, habile à mener des discussions subtiles, des délibérations constructives, des remises en causes rigoureuses, et à prendre des décisions en toute sérénité
- Une aptitude à donner au conseil des avis et recommandations dans leurs domaines d'expertise
- La volonté de trouver des solutions, d'aborder les problèmes sous un angle dynamique
- La possibilité de consacrer suffisamment de temps à leurs fonctions
- Une adhésion à la mission et aux objectifs de l'organisme
- Une bonne appréhension des questions liées à la gouvernance d'entreprise
- Un modèle de comportement pour les membres ou administrateurs en général.

COMPOSITION DE L'ORGANE DIRECTEUR

Le conseil idéal :

- Réunit des membres des parties prenantes qui soutiennent l'organisme
- Se compose de personnalités de premier plan, intègres et dévouées aux objectifs de l'organisme
- Est constitué de membres sans conflits d'intérêt
- Comporte des administrateurs dirigeants et non dirigeants
- Veille à ce que les intérêts des bénéficiaires et/ou membres de l'organisme soient équitablement représentés
- Garantit l'indépendance globale de l'organisme pour lui permettre de réaliser ses objectifs.

La plupart des organismes ne pourront rémunérer les membres de leur organe directeur pour le concours qu'ils apportent à leur développement car la majeure partie de leurs capitaux seront absorbés par les coûts d'exploitation et d'expansion de leurs activités. Le plus souvent, les membres du conseil voient dans leur contribution à la mission et aux objectifs d'un organisme de formation d'administrateurs une fonction importante et prestigieuse et offrent volontiers leur temps à titre bénévole. Les membres de l'organe directeur qui représentent les partenaires financiers de l'organisme perçoivent dans certains cas une rémunération de ces derniers.

EXEMPLES

EXEMPLES DE STRUCTURES DE DIRECTION

BRÉSIL

Le conseil de l'Institut brésilien de la gouvernance d'entreprise compte neuf membres, qui travaillent tous à titre bénévole. Il se réunit normalement six fois par an, et peut le faire plus souvent si les circonstances l'exigent. Le conseil se réunit d'abord en séance restreinte, à laquelle ne participe aucun des cadres dirigeants, pour examiner le bilan de la direction. Le directeur général et, souvent, le secrétaire général et le trésorier assistant généralement à la suite de la réunion, qui dure habituellement trois heures. Le président du conseil rend ensuite compte individuellement à chaque responsable des délibérations de la séance restreinte.

KENYA

Le conseil du centre pour la gouvernance d'entreprise au Kenya se compose de 11 administrateurs non dirigeants et d'un administrateur dirigeant, qui est le directeur général du centre. Le conseil est présidé par un administrateur non dirigeant. Les autres administrateurs non dirigeants comprennent un comptable, des avocats, des dirigeants d'entreprise, un représentant de l'État, et un représentant syndical.

Suite à la page suivante

EXEMPLES DE STRUCTURES DE DIRECTION (SUITE)

NOUVELLE-ZÉLANDE

Le Conseil national de l’Institut des administrateurs (Conseil) de Nouvelle-Zélande se compose d’un président, d’un vice-président et de sept membres, tous non dirigeants. Ses neuf membres sont membres de l’institut et ne perçoivent aucune rémunération au titre des services rendus à ce dernier. Le président occupe un rôle de premier plan dans la conduite du Conseil et de ses relations avec les membres et autres parties prenantes. Il entretient d’étroites relations professionnelles avec le directeur général et l’équipe de direction. Les statuts de l’institut régissent les procédures de fonctionnement du Conseil national, notamment l’élection de ses membres.

TURQUIE

Le conseil du Corporate Governance Forum turc a une structure dual. Le premier organisme consiste en un conseil d’administration composé de trois membres. L’un des membres est le directeur administratif du Forum, employé à temps complet. Les deux autres sont désignés par les deux fondateurs du Forum (l’Université Sabanci et l’Association des industries et entreprises de Turquie, ou TUSIAD). Ces deux membres n’ont pas de fonction dirigeante au sein du Forum. Leur rôle consiste à conseiller le directeur administratif et à l’aider dans l’exécution du plan annuel, et à faciliter l’aide structurelle des deux organismes fondateurs.

Le deuxième organisme est appelé conseil de surveillance. Il est autonome et se compose des présidents des deux organismes fondateurs et de deux représentants que ceux-ci nomment au conseil d’administration. Les deux présidents désignent conjointement un président indépendant (qui n’est pas affilié aux organismes fondateurs). Le directeur administratif du Forum fait office de secrétaire du conseil de surveillance. Ce dernier peut compter jusqu’à 11 membres, mais doit toujours réunir un nombre égal de représentants de l’université et de représentants des entreprises. Il n’y a pas de vice-président.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Qui doit être éligible au poste de président ?
Comment le président doit-il être choisi ?*



Pourvoir les postes stratégiques

Lorsqu'ils mettent en place l'organe directeur, les fondateurs de l'organisme doivent pourvoir dans les plus brefs délais les cinq postes stratégiques suivants :

- Président
- Directeur général
- Vice-président
- Trésorier
- Secrétaire

Président du conseil

Dans la plupart des cas, le président de l'organe directeur ou du conseil est élu parmi les membres non dirigeants du conseil pour un mandat d'une durée déterminée (souvent trois ans). Le directeur général peut siéger au conseil mais, pour préserver l'indépendance de ce dernier et ne pas investir une seule personne d'un pouvoir et d'une autorité démesurés, la pratique généralement jugée exemplaire est qu'il n'en soit pas le président. Dans les entreprises nouvellement créées, le directeur général occupe cependant souvent cette fonction, modèle qui est aussi généralement en vigueur dans les organismes à but non lucratif.

Le président du conseil a pour responsabilités de :

- Veiller à ce que les fonctions et les pouvoirs du conseil soient clairement définis et bien compris.
- Diriger le conseil dans la définition des valeurs et de la stratégie de l'organisme.
- Guider le conseil dans les grandes décisions concernant l'organisme.
- Présider toutes les réunions du conseil, et prévoir un temps suffisant pour discuter de manière exhaustive les questions complexes ou litigieuses.
- Veiller à ce que le conseil remplisse efficacement toutes les fonctions qui lui sont attribuées et ne se livre pas à une microgestion de l'équipe de direction.
- Représenter l'organisme en public (avec le directeur général) et veiller à ce qu'aucun avis, conseil et opinion exprimés en public au nom de l'organisme ne soient en contradiction avec ceux de l'organisme.
- Veiller (avec l'assistance du directeur général et du secrétaire) à ce que tous les administrateurs reçoivent en temps voulu des informations précises, pertinentes et claires, notamment l'ordre du jour des réunions du conseil.
- Favoriser la bonne communication entre les administrateurs dirigeants et non dirigeants, aux réunions du conseil comme en d'autres occasions.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quelles compétences et
quelle expertise
souhaitez-vous chez
un directeur général ?*

- Contrôler la composition et la structure du conseil en procédant à un examen régulier de certains éléments, tels le nombre de membres, l'équilibre entre les administrateurs dirigeants et non dirigeants, et l'équilibre entre les administrateurs en termes d'âge, d'expérience, de compétences et de personnalité. Si la composition et la structure du conseil ne sont pas appropriées, le président doit procéder aux modifications nécessaires.
- Procéder régulièrement à un examen des activités du conseil (*on trouvera un guide d'évaluation des activités d'un conseil à l'annexe 2*).
- Instaurer un programme de formation initiale pour les nouveaux membres du conseil.
- Encourager les membres du conseil à poursuivre leur développement professionnel.
- Vérifier que les comités établis par le conseil fonctionnent correctement.

Directeur général

Le directeur général gère l'organisme. Il est chargé de veiller à ce que les décisions du conseil soient appliquées de manière satisfaisante et efficace. Sa fonction essentielle consiste à diriger la mise en œuvre de la stratégie à long terme de l'organisme. Pour cela, il lui faut :

- Établir des plans d'exploitation stratégique en fonction des objectifs et priorités à long terme définis par le conseil et veiller à ce qu'ils soient délégués comme il convient aux administrateurs dirigeants ou à d'autres membres de l'équipe de direction.
- Entretenir avec le président du conseil un dialogue permanent sur les objectifs et résultats de l'organisme.
- Veiller à ce que la direction et les autres employés comprennent et acceptent les objectifs d'exploitation et les règles de fonctionnement.
- Suivre de près les résultats d'exploitation et les résultats financiers en regard des plans et des budgets.
- Adopter, le cas échéant, des mesures correctives et informer le conseil des modifications importantes.
- Recruter, développer et gérer une équipe d'encadrement solide.

Vice-président

Le vice-président remplit les fonctions du président lorsque celui-ci est absent, (c'est-à-dire quand il n'est pas en mesure, pour une raison quelconque (maladie ou voyage) d'assister à une réunion). Dans un conseil qui fonctionne bien, le vice-président n'est pas automatiquement promu à la présidence. Quelques mois avant l'expiration du mandat du président, le conseil (ou le comité de nomination si celui-ci a été établi) doit proposer un successeur (et obtenir le consentement du successeur envisagé). Cette procédure renforce le processus démocratique et évite le sentiment embarrassant de devoir désigner un candidat prédéterminé quand il existe peut-être un candidat plus qualifié. (Un organisme de formation d'administrateurs pourrait cependant considérer que le poste de vice-président, sans pour autant assurer une promotion automatique, offre une bonne formation au président suivant). Dans l'idéal, un président sortant forme son successeur pendant les quelques mois précédant son départ.

Trésorier

Le trésorier est chargé de veiller à la bonne tenue des comptes et des registres financiers de l'organisme et de vérifier que ses avoirs sont gérés avec prudence. Généralement, le trésorier est un administrateur non dirigeant ; il doit posséder des qualifications comptables appropriées et une expérience des affaires financières. En grandissant, l'organisme devra probablement engager un directeur financier exécutif pour assumer ces fonctions. Si le conseil maintient un poste de trésorier non dirigeant, celui-ci fera office de conseiller du directeur financier et dirigera généralement le comité d'audit.

Secrétaire

Le secrétaire est chargé de veiller à ce que le conseil suive les procédures appropriées et à ce que l'organisme respecte toutes les lois et réglementations pertinentes. Il a pour tâche essentielle de servir le conseil et l'organisme en assurant la gestion des questions juridiques internes et en donnant des avis à leur sujet. Il ou elle convoque les réunions du conseil conformément aux règles en vigueur et veille à l'établissement du procès-verbal et de la feuille de présence.

Perfectionner la structure du conseil

Des améliorations seront vraisemblablement apportées à la structure directrice de l'organisme à mesure que ses activités prennent de l'expansion et qu'il se développe. Le conseil peut ainsi décider d'établir des comités chargés de suivre certaines activités, ou de créer un conseil consultatif.

**POINT
DE RÉFLEXION**
Quels comités seraient les plus utiles au conseil de votre organisme ?

Comités du conseil

Comme la plupart des grands organismes, un organisme de formation d'administrateurs souhaitera éventuellement établir un comité de nomination et un comité d'audit. Compte tenu de la mission propre à un organisme de cette nature, le conseil doit aussi envisager de créer les comités suivants :

- Un comité des activités de formation ou du développement professionnel chargé de superviser les formations et programmes existants et de guider les ajustements nécessaires. Ce comité aurait pour responsabilité de suivre l'élaboration et la mise à jour de toutes les composantes du programme de formation, de veiller à ce que chaque stage satisfasse aux critères établis et à ce que les responsables du stage possèdent les qualifications nécessaires. Si l'organisme accrédite les participants au stage, le comité doit superviser le programme et toute procédure de plainte et d'appel associée aux accréditations et au programme de formation en général.
- Un comité des adhésions, responsable de la supervision et de l'élaboration de la stratégie de l'organisme en la matière.
- Un comité de la gouvernance d'entreprise, chargé de se tenir informé des évolutions dans ce domaine.

Le conseil souhaitera éventuellement mettre en place des comités spécialisés dans d'autres domaines, notamment les rémunérations et la communication. Même si l'organisme n'est pas encore en mesure d'établir ces comités, il peut envisager d'inscrire régulièrement toutes ces questions à l'ordre du jour du conseil.

Dans un souci de bonne gouvernance, les obligations et responsabilités de chaque comité doivent être clairement définies. D'autres questions, comme le nombre de membres, la désignation de certains membres du conseil pour y siéger, et le nombre de membres nécessaires pour constituer un quorum, doivent également être précisées. Dans l'idéal, la composition de chaque comité

EXEMPLES

COMITÉS DU CONSEIL : AFRIQUE DU SUD

Le conseil de l'Institut des administrateurs d'Afrique australe comporte les comités suivants :

- Comité exécutif – Conseil d'administration
- Comité des finances, de l'audit, des risques et des rémunérations
- Comité de nomination
- Comité des adhésions, des relations publiques, des publications et de la coordination
- Comité de la viabilité intégrée – sécurité, santé et environnement
- Comité de la gouvernance d'entreprise
- Comité de la formation des administrateurs

serait réexaminée chaque année. (On trouvera à l'annexe 4 un récapitulatif des principales fonctions des comités de nomination et d'audit).

Conseil consultatif

Un organisme de formation d'administrateurs souhaitera peut-être aussi établir un conseil (ou groupe) consultatif pour mieux se faire connaître des parties intéressées et tirer profit de l'avis de différents experts. À la différence du conseil, le conseil consultatif ne supervise pas l'organisme et n'a aucun pouvoir de décision. Son rôle consiste à favoriser les objectifs généraux de l'organisme, à donner au conseil des avis sur les questions stratégiques, et à aider l'organisme à établir sa réputation.

Le conseil consultatif a pour fonctions de :

- Donner des avis au conseil sur tout amendement aux statuts de l'organisme (ou autre document constitutif).
- Établir des contacts stratégiques et « ouvrir des portes » pour favoriser le développement de l'organisme.
- Promouvoir les intérêts de l'organisme et en être l'ambassadeur.
- Donner son avis sur toute question qui, de l'avis du conseil, influera concrètement sur la nature ou le développement de l'organisme.
- Faire office d'organe consultatif du conseil suivant les besoins.

POINT DE RÉFLEXION

De quelles qualités personnelles et professionnelles votre équipe de direction doit-elle être dotée ?

RECRUTEMENT DES CADRES DIRIGEANTS

Comme mentionné précédemment, l'organisme recruterá en priorité son directeur général, qui assurera la gestion quotidienne de ses activités. On trouvera ci-après de brèves descriptions de quelques-uns des autres postes de responsabilité qu'un organisme de formation d'administrateurs souhaitera pourvoir rapidement. Un organisme nouvellement créé peut ne pas toujours être en mesure de les financer immédiatement, et devra donc demander à certains responsables de travailler à temps partiel ou d'assumer plus d'une fonction (on trouvera un spécimen de descriptif de poste et un formulaire personnel type à l'annexe 3).

Responsable des activités de formation

Le responsable des activités de formation occupe un poste stratégique dans un organisme dont la fonction première est de former des administrateurs. Le responsable du développement professionnel ou le directeur du programme de formation organise toute une gamme de stages de formation, de programmes de perfectionnement professionnel et de services à l'intention des administrateurs, notamment en matière de normes, d'agrément et d'accréditation. Il est également chargé d'élaborer le programme de formation, de réunir le matériel de formation nécessaire et de diriger l'équipe de formateurs.

Comptable

L'un des premiers postes à pourvoir sera celui de comptable, même si la personne recrutée ne travaille pas à plein temps ou exerce d'autres fonctions. L'organisme, une fois bien établi, créera sans doute un département financier.

Responsable des relations publiques

Le responsable des relations publiques est chargé d'accroître la notoriété de l'organisme, dans les milieux économiques d'une part, mais aussi dans les médias et parmi les personnalités influentes à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement. Un organisme nouvellement créé ne peut généralement se permettre de recruter un responsable des relations publiques. Le directeur général et le président du conseil sont bien placés pour assumer ces fonctions.

Responsable des manifestations

Le responsable des manifestations organise les conférences, réunions et autres manifestations que l'organisme met sur pied à l'intention de ses membres et/ou parties prenantes. Il gère également les installations de l'organisme et prend les dispositions nécessaires pour louer les salles de réunion et les services dont l'organisme peut avoir besoin dans le cadre des manifestations qu'il organise ou à titre de service aux membres et/ou parties prenantes.

L'organisme, une fois ses activités bien établies, souhaitera éventuellement recruter un responsable du marketing, un directeur de la stratégie et des études, un directeur des ressources humaines, et un responsable des adhésions chargé d'aider l'organisme à recruter et à fidéliser ses membres et à mettre sur pied les prestations et services aux membres. Jusqu'à ce que l'organisme soit en mesure de pourvoir ces postes, les fonctions qu'ils recourent devront être assurées par le directeur général, qui en déléguera éventuellement une partie au personnel en place.

EXEMPLES

RECRUTEMENT DU PERSONNEL DE L'ORGANISME : LE CAS DU BRÉSIL

« Les deux premières années, l'organisme a fonctionné sans personnel. Le président/directeur général, le trésorier et le secrétaire général ont assuré, à titre bénévole, l'ensemble des tâches administratives et fait appel à tous les volontaires disponibles, voire à des membres de leur famille. En 1997, un étudiant a été embauché pour effectuer les travaux de secrétariat qui consistaient pour l'essentiel à assurer l'organisation des stages, à gérer les appels téléphoniques, la correspondance et l'inscription des membres, et à préparer les documents comptables. En 1999, un autre employé a été recruté pour assurer l'organisation des manifestations mensuelles, des stages, des séminaires et du congrès annuel. La réussite financière de l'Institut brésilien de la gouvernance d'entreprise est le fruit d'un contrôle rigoureux des coûts et d'une forte participation bénévole. »

Bengt Hallqvist, *L'institut privé de gouvernance d'entreprise : L'expérience du Brésil*

ÉLABORATION DE LA CHARTE DE L'ORGANISME

La charte, ou acte constitutif, est le document fondamental qui guide le fonctionnement de l'organisme. Elle définit généralement une structure permettant de gérer l'organisme de manière efficace et fonctionnelle. Elle établit clairement la chaîne des responsabilités et une hiérarchie décisionnelle efficace, veille à ce que les intérêts des partenaires financiers, des membres et d'autres parties prenantes soient convenablement représentés, et prévoit des mécanismes de contrôle transparents pour servir ces intérêts. Le tableau ci-après énumère les éléments que peut comporter la charte. (*L'annexe 5 présente un exemple de charte pour un nouvel organisme*).

ÉLÉMENTS D'UNE CHARTE	
THÈME	ÉLÉMENT
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Une clause spécifiant les objectifs
RÉUNIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Préavis des assemblées générales • Définition d'un quorum • Fonction et pouvoirs du président • Personnes autorisées à assister aux réunions • Personnes habilitées à voter aux réunions • Désignation d'une personne chargée de rédiger le procès-verbal • Droit de regard sur le procès-verbal de la réunion
ORGANE DIRECTEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de l'organe directeur • Pouvoirs et responsabilités (fonctions et obligations comprises) des administrateurs ou membres du conseil • Composition du conseil • Nombre d'administrateurs ou de membres du conseil (minimum/maximum) • Procédures de désignation • Procédures de retrait (le cas échéant) • Procédures d'exclusion et de radiation • Procédures de rémunération (le cas échéant) • Procédures d'allocation de dépenses • Déclaration d'intérêts des administrateurs ou membres du conseil.
MEMBRES (LE CAS ÉCHÉANT)	<ul style="list-style-type: none"> • Définition et catégories de membres • Cotisations
COMPTES	<ul style="list-style-type: none"> • Personne responsable de la tenue des comptes • Droits de regard sur les comptes • Procédures de diffusion du rapport annuel • Destinataires du rapport annuel
AUDIT	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures d'audit • Désignation d'un commissaire aux comptes externe
BÉNÉFICES/EXCÉDENT	<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de répartition des bénéfices/excédents (le cas échéant)
PROCÉDURES DE LIQUIDATION	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de cessation d'activité de l'organisme

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quelles valeurs le code
de déontologie doit-il consacrer ?*

ÉLABORATION D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE ET D'UN CODE DE CONDUITE

Pour encourager les pratiques optimales, il est essentiel que les organismes de formation d'administrateurs, et les organismes à but non lucratif en général, élaborent un code de déontologie. Le conseil (avec l'assistance du conseil consultatif, le cas échéant) devra établir ce code à l'intention de la direction et du personnel de l'organisme. Le code de déontologie définit et exprime la culture de l'organisme ; il décrit les valeurs fondamentales qui permettront aux individus de prendre des décisions conformes à ses principes et valeurs déclarés. Il va au-delà du respect des lois pour en restituer l'esprit, et met en exergue les valeurs et principes implicites dans toutes les politiques de l'organisme.

Un code de déontologie peut traiter de diverses questions, par exemple les cadeaux et les distractions, la corruption, les conflits d'intérêt, la confidentialité des informations et l'utilisation des avoirs de l'organisme.

Il existe plusieurs façons d'élaborer un code de déontologie. Quelle que soit la méthode retenue, il est indispensable de mobiliser la contribution de l'ensemble du personnel de l'organisme, du directeur général aux échelons inférieurs. Les employés qui ont la possibilité de participer à l'élaboration du code sont plus enclins à le respecter dans l'exercice de leurs fonctions.

Les principales étapes à l'élaboration d'un code de déontologie utile sont les suivantes :

- *Désigner un « responsable ».* Celui-ci supervise l'exercice d'élaboration du code. Dans l'idéal, il s'agira d'un cadre dirigeant, de préférence le directeur général, afin de mobiliser le soutien maximum de l'équipe de direction.
- *Établir un groupe de travail.* Celui-ci rédige le code. Il commence par recenser les mots les plus étroitement associés à l'organisme et à ses valeurs, comme « intégrité », « crédibilité » ou « transparence », dont la définition sera donnée dans une déclaration de principes à laquelle l'organisme souscrira dans ses relations quotidiennes avec les parties prenantes, internes et externes. Le code doit également définir, par exemple, les notions de conflit d'intérêt ou de cadeau inacceptable.
- *Examiner le projet de code.* Le projet de code doit faire l'objet d'un « examen » interne. Généralement, il est discuté avec le conseil pour vérifier sa pertinence, puis avec les responsables et le personnel.
- *Adopter officiellement le code.* Le code doit être officiellement adopté par le conseil et ratifié par le directeur général et/ou le président du conseil. L'un de ces deux responsables rédige généralement un préambule expliquant pourquoi il importe de le respecter.

- *Publier le code.* Le code doit être publié et distribué à tous les membres du conseil et du personnel. Par ailleurs, une formation à son utilisation doit être dispensée à tous les membres du personnel. Il doit être publié en interne et en externe, sur support papier et sur le site web de l'organisme, si celui-ci en a un.
- *Réviser le code.* Le code doit être révisé de temps à autre pour en vérifier la pertinence. Le conseil doit superviser cet exercice.

Chaque organisme souhaitera rédiger son code de déontologie en fonction des particularités qui lui sont propres (*un spécimen de code de déontologie est présenté en annexe 6 à titre de guide*).

CODES DE CONDUITE

Au code de déontologie peut s'ajouter un code de conduite. Celui-ci s'intéresse essentiellement aux règles qui régissent l'organisme, par opposition à ses valeurs, et vise à favoriser le respect de ses obligations juridiques. Il présente les règles et préceptes au regard desquels les employés ou les membres seront tenus responsables de l'observation des valeurs et principes déclarés de l'organisme. Pour encourager les pratiques exemplaires, le code doit aller au-delà des obligations fondamentales régies par la loi. (*Un spécimen de code de conduite est fourni en annexe 7 à l'intention des membres du conseil.*)

OUVRAGES À CONSULTER

Bryson, John M., et Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

Burns, Robert. 2001. *Making Meetings Happen. A Simple and Effective Guide to Implementing Successful Meetings*. Londres : Business and Professional Publishing.

Cadbury, Adrian 2002. *Corporate Governance and Chairmanship—A Personal View*. Oxford : Oxford University Press.

Carver, John. 1997. *Boards that Make a Difference: A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

Dunne, Patrick. 2000. *Directors Dilemmas*. Londres : Kogan Page.

Dussauge, Pierre, et Bernard Garrette. 1999. *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Hallqvist, Bengt. *Private Institute for Corporate Governance: The Brazilian Experience*. Sao Paolo: Bless Grafica e Editora LTDA.

Harper, John. 2000. *Chairing the Board*. Londres : Kogan Page.

Hussey, David, et Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres : Kogan Page.

IoD (Institute of Directors). 1999. *The Independent Director*. Londres.

. 2001. *Standards for the Board*. Londres.

Kakabadse, Andrew. 2000. *The Essence of Leadership*. Londres : Thomson.

PARN (Professional Associations Research Network). 2002. *Ethical Codes of UK Professional Associations*. Bristol, Royaume-Uni.

. 2002. *Governance of Professional Associations: The Structure and Role of the Governing Body*. Bristol, Royaume-Uni.

Smith, Robert. 2003. *Audit Committees Combined Code Guidance*. Londres : Financial Reporting Council.

ANNEXES

1. Spécimen d'avis de convocation à une assemblée générale annuelle
2. Guide d'évaluation de l'activité d'un conseil d'administration
3. Spécimen de descriptif de poste
4. Principales fonctions des comités de nomination et d'audit
5. Spécimen d'acte constitutif
6. Spécimen de code de déontologie
7. Spécimen de code de conduite

ANNEXES

ANNEXE I. SPÉCIMEN D'AVIS DE CONVOCATION À UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

L'exemple présenté ci-après provient d'une organisation associative, l'Institute of Directors (Royaume-Uni).

Mesdames et Messieurs,

Nous vous informons par la présente que l'Assemblée générale annuelle de l'Institut des administrateurs aura lieu le mercredi 30 juillet 2003, à 14h30, au 116, Pall Mall, Londres SW1, aux fins de :

- 1 Recevoir et d'examiner le rapport et les comptes portant sur l'exercice qui s'est achevé.....
- 2 Réélire les membres du conseil.

Les membres du conseil dont le nom figure ci-dessous se retirent en vertu de l'article 24(2) des statuts et, étant éligibles, sont candidats à leur réélection :

*
*
*
*

3 Reconduire aux fonctions de commissaires aux comptes pour le prochain exercice.

Par ordre du conseil

Date
Adresse

Note : Un membre habilité à assister et à voter à l'Assemblée générale annuelle peut mandater un autre membre, ou le Président de l'Assemblée, pour voter en son nom lors d'un scrutin. Le secrétaire de l'Institut lui fournira un formulaire de procuration sur demande. Pour être valide, le formulaire de procuration dûment rempli devra parvenir au secrétaire de l'Institut à (adresse de l'Institut) au plus tard 48 heures avant le début de la réunion.

ANNEXE 2. GUIDE D'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Ce guide est tiré de « *Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors* », Derek Higgs, 2003, London: United Kingdom Department of Trade and Industry (www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review).

La procédure d'évaluation du conseil doit être un mécanisme constructif destiné à rehausser l'efficacité du conseil, à optimiser ses points forts et à remédier à ses faiblesses. Les résultats doivent en être communiqués à l'ensemble du conseil, les conclusions des évaluations individuelles devant pour leur part rester confidentielles entre le président et l'administrateur non dirigeant concerné.

On trouvera ci-après une liste des questions qu'une évaluation de cette nature doit examiner. Il ne s'agit cependant en aucun cas d'une liste définitive ou complète, et les entreprises l'adapteront à leurs besoins et situations propres.

Les réponses à ces questions, et à d'autres, doivent permettre aux conseils d'évaluer leur fonctionnement et de définir les moyens d'en améliorer certains aspects.

Évaluation de l'activité du Conseil

- Quelles ont été les réalisations du conseil en regard des objectifs de résultats éventuellement fixés ?
- Quelle a été la contribution du conseil à l'analyse et à l'élaboration de la stratégie ?
- Quel a été le concours du conseil à la mise en œuvre d'une gestion solide et efficace des risques ?
- La composition du conseil et de ses comités est-elle appropriée, et présente-t-elle l'assortiment voulu d'expertise et de compétences pour optimiser les résultats en considération de la stratégie future ?
Les relations internes et externes du conseil fonctionnent-elles correctement ?

- Comment le conseil a-t-il réagi aux problèmes ou aux crises qui ont surgi ? Ceux-ci auraient-ils pu ou dû être anticipés ?
- Les questions spécialement réservées au conseil ont-elles été bien choisies ?
- Comment le conseil communique-t-il avec l'équipe de direction, les employés de l'entreprise et les autres ? Avec quelle efficacité utilise-t-il des mécanismes comme l'Assemblée générale annuelle et le rapport annuel ?
- Le conseil dans son ensemble est-il informé des dernières évolutions de l'environnement réglementaire et du marché ?
- Les comités du conseil fonctionnent-ils correctement ? (inclure des questions spécifiques quant aux prestations de chaque comité, par exemple leurs fonctions, leur composition et leurs relations avec le conseil).

Les procédures qui déterminent l'efficacité du conseil doivent également être évaluées, par exemple :

- Des informations pertinentes, présentant la précision et la qualité voulues, sont-elles fournies en temps utile au conseil ? La direction répond-elle rapidement aux demandes d'éclaircissement ou d'approfondissement ? Le conseil donne-t-il à la direction des informations utiles quant aux renseignements dont il aurait besoin ?
- Les réunions du conseil et des comités sont-elles assez fréquentes et suffisamment longues pour qu'ils puissent examiner correctement les questions à traiter ? Ce temps est-il mis à profit ?
- Les procédures du conseil sont-elles propices à une action efficace ? Sont-elles assez souples pour faire face à toutes les éventualités ?

L'évaluation de l'activité du conseil doit en outre comporter des questions ayant spécifiquement trait au président :

- Le président dirige-t-il le conseil avec efficacité ?
- Les relations et communications avec les actionnaires sont-elles bien gérées ?
- Les relations et communications au sein du conseil sont-elles constructives ?
- Les procédures en vigueur pour établir le programme de travail fonctionnent-elles correctement ? Permettent-elles aux membres du conseil de soulever des problèmes et d'exprimer des inquiétudes ?
- Les fonctions conférées au secrétaire de l'entreprise sont-elles appropriées et utilisent-elles au mieux son potentiel ?

Évaluation de la performance des administrateurs non dirigeants

Le président et les autres membres du conseil doivent examiner les points énumérés ci-dessous ; les individus concernés doivent également s'auto-évaluer. Pour chaque administrateur non-dirigeant, il convient de se poser les questions suivantes :

- Est-il convenablement informé et préparé pour les réunions du conseil, et sa participation aux réunions est-elle satisfaisante ?
- Se montre-t-il disposé à consacrer du temps et des efforts pour se familiariser avec l'entreprise et ses activités, et à participer à des manifestations extérieures au conseil, des visites sur site par exemple ?
- En quoi ses contributions aux réunions du conseil ont-elles été utiles et de qualité ?
- Quelle a été son apport à l'élaboration de la stratégie et à la gestion des risques ?
- En quoi son savoir et son expérience ont-ils influencé l'analyse de la stratégie envisagée ?
- Dans quelle mesure son examen des informations et des hypothèses a-t-il été efficace ? Le cas échéant, fait-il preuve de fermeté dans ses opinions et résiste-t-il aux pressions exercées par les autres ?

- S'est-il montré efficace et dynamique dans son domaine d'expertise ?
- Entretient-il des relations utiles et fructueuses avec les autres membres du conseil, le secrétaire de l'entreprise et la direction ? Ses activités et son comportement instaurent-ils une confiance et un respect mutuels au sein du conseil ?
- Dans quelle mesure actualise-t-il ses connaissances et ses compétences ? Est-il au fait :
 - des nouvelles orientations dans des domaines tels que le régime du gouvernement d'entreprise et la présentation des états financiers ?
 - de la situation du secteur et du marché ?
- Sait-il établir des communications efficaces avec les autres membres du conseil, la direction et d'autres entités, les actionnaires par exemple ? Sait-il exprimer son avis de manière convaincante mais diplomatique, écouter les autres et se rallier à leurs opinions ?

ANNEXE 3. SPÉCIMEN DE DESCRIPTIF DE POSTE

Ce spécimen a été fourni par l'Institute of Directors (Royaume-Uni).

POSTE : -	
RATTACHÉ À : -	
MISSION : -	
PRINCIPALES FONCTIONS : -	
LIEU DE TRAVAIL :	
RELATIONS	PERSONNES À CONTACTER : -
PROFIL : -	VOIR PAGE SUIVANTE
FORMATION/QUALIFICATIONS	A) . B) . C) . D) . E) . F) . G) . H) .
CONDITIONS	
HORAIRES	
VACANCES	
SALAIRE	
PRESTATIONS	

Profil

Le titulaire du poste devra posséder ou acquérir les compétences suivantes :

1. Écoute du client –
 - ~ Entretenir des relations avec les clients de haut niveau, membres et non-membres.
 - ~ Comprendre leurs priorités et leurs besoins et leur apporter une assistance et des solutions.
2. Connaissance des produits –
 - ~ Appréhender rapidement la gamme de produits et de services proposés par l'Institute of Directors.
3. Professionnalisme –
 - ~ Faire preuve de ponctualité et respecter les délais impartis.
 - ~ Gérer avec honnêteté et intégrité, en toute circonstances, l'ensemble des relations internes et externes.
 - ~ Gérer de manière méthodique et régulière les écritures et les formalités administratives.
4. Relations de travail –
 - ~ Établir de solides relations professionnelles avec les clients, les collègues et les fournisseurs.
 - ~ Forger et entretenir des relations constructives et solidaires au sein du département, avec d'autres départements et d'autres instituts et organismes.
 - ~ Établir un réseau de contacts.
5. Valeurs, convictions et comportement –
 - ~ Se comporter de manière sociable et serviable.
 - ~ Faire preuve d'humour et bâtir des relations à long terme au profit du client.
 - ~ Être en mesure de dialoguer sur un pied d'égalité avec les représentants des clients au niveau du conseil.
 - ~ Faire preuve de ténacité et rester constructif même quand le client n'est jamais disponible. Les administrateurs mènent une vie très active !
 - ~ Ne s'intéresser qu'à ce qui est réalisable, pas à ce qui ne l'est pas.
6. Avoir l'esprit d'équipe et prêter main-forte le cas échéant.
7. Être disposé à acquérir de nouvelles connaissances.

ANNEXE 4. PRINCIPALES FONCTIONS DES COMITÉS DE NOMINATION ET D'AUDIT

Le Comité de nomination

Le récapitulatif des principales fonctions du Comité de nomination présenté ci-après est tiré de « Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors », Derek Higgs, 2003, London: United Kingdom Department of Trade and Industry (www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review).

Le Comité de nomination doit être composé en majorité d'administrateurs non dirigeants indépendants. Le président du conseil peut en faire partie, mais sa présidence doit être assurée par un administrateur non dirigeant indépendant.

Fonctions

Le Comité :

- est chargé de sélectionner et de désigner des candidats, aux fins d'approbation du conseil, afin de pourvoir les postes vacants au conseil le cas échéant ;
- évalue, avant de procéder à une désignation, l'éventail de compétences, de connaissances et d'expériences représentées au conseil et, à la lumière de cette évaluation, rédige un descriptif des fonctions et des qualifications requises pour un poste particulier ;
- fait chaque année le point sur le temps demandé à un administrateur non dirigeant. L'évaluation des résultats doit mesurer si celui-ci consacre assez de temps à l'exécution de ses fonctions ;
- prend en considération des candidatures d'horizons très divers et s'efforce de sortir des sentiers battus ;
- prête l'attention qu'il se doit à la planification de la succession au cours de ses travaux, en tenant compte des enjeux et des débouchés qui se présentent à l'entreprise et des compétences et de l'expertise dont le conseil aura ultérieurement besoin ;
- réexamine périodiquement la structure, la taille et la composition (compétences, connaissances et expérience comprises) du conseil et formule à l'intention de celui-ci des recommandations de modifications ;
- contrôle en permanence les besoins de l'organisme en termes d'encadrement, tant en ce qui concerne les administrateurs dirigeants que les non dirigeants,

de manière à ce qu'il continue de disposer des moyens qui lui permettent de se livrer à une concurrence efficace sur le marché ;

- présente un compte rendu de ses activités dans le rapport annuel, décrit la procédure de désignation utilisée et l'explique dans les cas où il n'a pas fait appel à des conseils extérieurs ou à des annonces publiques, dresse la liste des membres du comité, précise le nombre de réunions tenues durant l'année et rend compte de l'assiduité des membres ;
- tient son mandat, qui explique clairement les fonctions et les pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil, à la disposition du public ; et
- veille à ce qu'une fois désignés par le conseil, les administrateurs non dirigeants reçoivent une lettre de nomination officielle établissant clairement ce qui est attendu d'eux en termes de temps, de collaboration aux travaux des comités et de participation en dehors des réunions du conseil.

Le Comité doit formuler à l'intention du conseil des recommandations sur :

- les plans pour la succession des administrateurs dirigeants et non dirigeants ;
- la reconduction d'un administrateur non dirigeant à l'issue de son mandat ;
- la réélection par les actionnaires d'un administrateur conformément aux clauses de rotation figurant au statut de l'entreprise ;
- toutes les questions associées au maintien en fonction d'un administrateur, à quelque moment que ce soit ; et
- la désignation d'un administrateur à une fonction dirigeante ou à une fonction autre que celles de président et directeur général, qui font l'objet de recommandations examinées à une réunion du conseil.

Le Comité d'audit

Le récapitulatif des principales fonctions du Comité d'audit présenté ci-après est tiré de Robert Smith, 2003, Audit Committees Combined Code Guidance London: Financial Reporting Council (www.frc.org.uk).

Constitution

1. Le conseil décide par la présente d'établir un comité désigné sous le nom de comité d'audit [et de risque].

Composition

2. Le comité est nommé par le conseil. Il est uniquement constitué d'administrateurs non dirigeants indépendants de l'entreprise. Il ne compte pas moins de trois membres. Le quorum est fixé à deux membres.
3. Le président du comité est désigné par le conseil parmi les administrateurs non dirigeants indépendants.

Présence aux réunions

4. Le directeur financier, le responsable de l'audit interne et un représentant des commissaires aux comptes externes participent aux réunions à l'invitation du comité.
5. Le président du conseil, le directeur général et d'autres membres du conseil y participent s'ils y sont conviés par le comité.
6. Une fois par an au moins une réunion est tenue (en totalité ou en partie) à laquelle les commissaires aux comptes externes participent sans que la direction soit présente.
7. Le secrétaire de l'entreprise est le secrétaire du comité.

Fréquence des réunions

8. Le comité se réunit [trois] fois par an au minimum. Les réunions coïncident, le cas échéant, avec les

dates essentielles du cycle de présentation des états financiers de l'entreprise.

9. Les commissaires aux comptes externes ou les auditeurs internes peuvent demander à ce qu'une réunion soit organisée s'ils le jugent nécessaire.

Pouvoirs

10. Le conseil autorise le comité à :
 - a. étudier toute activité entrant dans le cadre de son mandat ;
 - b. demander à tout employé de l'entreprise les informations dont il a besoin, tous les employés étant priés de répondre aux demandes formulées par le comité ; et
 - c. bénéficier d'avis juridiques ou d'avis professionnels indépendants extérieurs, les conseillers pouvant participer aux réunions le cas échéant.

Fonctions

11. Le comité a pour fonctions de :
 - a. procéder à la désignation du commissaire aux comptes externe et d'évaluer son indépendance, en veillant à ce que la rotation des principaux partenaires s'effectue à des intervalles appropriés.
 - b. recommander des honoraires d'audit au conseil, d'autoriser au préalable tout honoraire correspondant à des services autres que d'audit fournis par le commissaire aux comptes externe, et de veiller à ce que la prestation de services autres que d'audit ne porte pas préjudice à l'indépendance ou à l'objectivité des commissaires aux comptes externes ;

- c. discuter avec le commissaire aux comptes externe de la nature et du champ de l'audit avant que celui-ci ne débute ; d'examiner les procédures de contrôle de la qualité des commissaires et les dispositions qu'ils prennent pour suivre l'évolution des obligations réglementaires et autres ;
- d. superviser le processus de sélection du commissaire aux comptes externe et formuler, par l'intermédiaire du conseil, des recommandations pertinentes que les actionnaires examineront à [l'assemblée générale annuelle] ;
- e. étudier la lettre de recommandations du commissaire aux comptes externe et la réponse de la direction ;
- f. examiner le programme d'audit interne et vérifier que la fonction d'audit interne dispose des moyens nécessaires et jouit d'une autorité convenable dans l'entreprise ;
- g. analyser la réponse de la direction à toute recommandation d'importance de l'audit externe ou interne ;
- h. approuver la désignation ou la révocation du responsable de l'audit interne ;
- i. évaluer les procédures mises en place par l'entreprise pour traiter les allégations émanant d'informateurs ;
- j. compulser les rapports de la direction et de l'audit interne sur l'efficacité des mécanismes de contrôle financier interne, d'établissement des états financiers et de gestion des risques ;
- k. passer en revue, et critiquer s'il y a lieu, les mesures et les décisions de la direction en relation avec les états financiers provisoires et annuels avant leur présentation au conseil, en s'intéressant notamment aux éléments suivants :
- i. les politiques et pratiques comptables critiques, et leurs éventuelles modifications
- ii. les décisions faisant appel à un élément d'appréciation substantiel
- iii. la mesure dans laquelle des opérations inhabituelles effectuées au cours de l'année influent sur les états financiers et la façon dont ces derniers sont divulgués
- iv. la clarté des informations divulguées
- v. les ajustements appréciables résultant de l'audit
- vi. l'hypothèse de la continuité d'exploitation
- vii. le respect des normes comptables
- viii. le respect des règles boursières et autres obligations juridiques
- ix. l'examen de la déclaration de l'entreprise sur les systèmes de contrôle internes avant que le conseil ne l'entérine, l'examen des politiques et procédures d'identification et d'évaluation des risques commerciaux, et la gestion de ces risques par l'entreprise ; et
- l. examiner d'autres points, conformément aux dispositions établies par le conseil.

Procédures de présentation des rapports

12. Le secrétaire distribue le procès-verbal des réunions du comité à tous les membres du conseil ; le président du comité ou, au minimum, un autre membre du comité, assiste à la réunion du conseil à laquelle les comptes sont approuvés.
13. Les membres du comité procèdent à un examen annuel de leurs travaux et du présent mandat, et formulent des recommandations au conseil.
14. Les travaux et activités du comité durant l'année sont présentés dans les états financiers annuels.
15. Le président assiste à l'assemblée générale annuelle et répond, par l'intermédiaire du président du conseil, aux questions portant sur les activités et les responsabilités du comité d'audit.

ANNEXE 5. SPÉCIMEN DE CHARTE

Cet exemple est fourni par le Corporate Governance Forum (Turquie), qui a été créé par une université et une association professionnelle.

1. Généralités

1.1. Le Corporate Governance Forum de Turquie est fondé par l'Université Sabanci et l'Association des industries et entreprises de Turquie, (TUSIAD).

1.2. Le Forum sera initialement financé par les fondateurs et s'efforcera dans la mesure du possible de dégager des synergies avec les stratégies et les programmes des fondateurs.

2. Mission

2.1. Le Forum a pour mission de « favoriser l'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprise et du cadre juridique et institutionnel en Turquie au travers de programmes d'étude et de formation, et de participer activement à la promotion des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise ».

Le Forum est conscient de ce que l'amélioration du gouvernement d'entreprise réduit la vulnérabilité des marchés émergents aux crises financières et encourage les entreprises à améliorer leurs résultats et à adopter des comportements responsables au profit de la société dans son ensemble. Le Forum participe aux efforts internationaux et au débat en cours sur le rôle du gouvernement d'entreprise à l'appui d'une croissance économique durable, et encourage pour cela la coopération avec d'autres organismes et particuliers intéressés.

3. Objectifs

Les objectifs du Forum dans le cadre de sa mission sont les suivants :

3.1. Dans le domaine de la recherche

3.1.1. Conduire, passer commande et diffuser des études sur le gouvernement d'entreprise en coopération avec les réseaux d'étude européens et mondiaux existants.

3.1.2. Favoriser les échanges entre universitaires de différentes disciplines en Turquie et réunir ainsi une masse critique d'expertise et d'intérêt pour le gouvernement d'entreprise.

3.1.3. Concourir à la formulation de stratégies et à l'élaboration de pratiques exemplaires fondées sur des études objectives et la sagesse collective du Forum et les guider.

3.2. Dans le domaine de la formation et de l'enseignement

3.2.1. Élaborer et proposer des programmes de formation et d'enseignement aux administrateurs (membres du conseil) de sociétés ouvertes...pour les aider à mesurer les avantages dérivant du renforcement du gouvernement d'entreprise et à comprendre la fonction et les responsabilités des conseils.

3.2.2. Contribuer à l'élaboration de règles professionnelles, de pratiques optimales et de critères d'accréditation et à leur présentation au conseil et aux membres du conseil.

3.3. Dans le domaine de la promotion

3.3.1. Organiser/financer des tables rondes, des forums et des conférences réunissant des représentants du secteur privé, des investisseurs, des ONG et des experts universitaires et gouvernementaux.

3.3.2. Diffuser et présenter au public le savoir et la sagesse collective du Forum par le biais de revues spécialisées, de publications, de journaux et autres médias.

3.3.3. Mettre en train ou conduire toute autre activité visant à améliorer la compréhension et la pratique du gouvernement d'entreprise.

4. Axes d'intervention

4.1. Les axes d'intervention suivants sont envisagés pour le Forum.

- a) Stages, formation et éducation à l'intention des conseils des entreprises
- b) Études et publications
- c) Exposés publics, séminaires, ateliers, tables rondes, conférences
- d) Coopération et présence internationales
- e) Services consultatifs et études de cas
- f) Plateforme d'information et de communication (portail)
- g) Promotion d'un débat public sur les problèmes actuels en matière de gouvernement d'entreprise

4.2. Le programme annuel utilisera les financements et moyens disponibles pour définir les activités particulières de l'année concernée.

5. Gouvernance

5.1. Les organismes officiels du Forum sont le Conseil de surveillance et le Conseil d'administration.

6. Conseil de surveillance

6.1. Le Conseil de surveillance est l'organe directeur suprême du Forum.

6.2. La procédure à suivre pour mettre en place le premier Conseil est définie dans le « Protocole d'accord » signé par les fondateurs. Une fois établi en vertu dudit protocole, le Conseil est un organe autonome.

6.3. Le Conseil est constitué de trois à neuf membres. Il peut décider de modifier sa taille et sa composition tous les ans de manière à accueillir des représentants de futurs bailleurs de fonds et des universitaires de réputation internationale ; il sera cependant toujours composé d'un nombre égal d'universitaires et de non-universitaires, à l'exception du président qui n'est jamais issu de l'Université. Les membres du Conseil sont désignés pour un mandat de deux ans au maximum. Le Conseil :

- a) élit un président indépendant (qui n'est pas un représentant des fondateurs)
- b) invite et désigne de nouveaux membres le cas échéant
- c) définit et dirige la mission et la stratégie du Forum
- d) supervise le Bureau des programmes et examine périodiquement ses activités
- e) approuve le programme annuel, le budget et les comptes du Forum
- f) valide le mandat des groupes consultatifs
- g) approuve les amendements aux statuts du Forum
- h) assure la conduite du Forum
- i) décide des bailleurs de fonds potentiels et partenaires stratégiques.

6.4. Le Conseil se réunit deux fois par an. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées à la demande d'un membre du conseil ou du directeur du Forum. Les décisions sont adoptées par consensus. Elles peuvent être prises entre les réunions, par correspondance, par consentement tacite.

7. Bureau des programmes

7.1. Le Bureau des programmes est composé du directeur du Forum et du personnel prévus dans les programmes annuels. L'employeur officiel du personnel est l'Université Sabanci.

Le directeur

- a) prépare le programme et le budget annuels pour approbation par le Conseil ;
- b) est responsable de l'exécution du programme annuel ;
- c) rend compte périodiquement au Conseil ;
- d) emploie les financements disponibles en application des priorités et procédures convenues par le Conseil ;
- e) établit des groupes consultatifs à l'appui des activités du Forum sur la base du mandat défini par le Conseil ;
- f) fait office de secrétaire du Conseil ;
- g) représente le Forum dans les milieux universitaires, les médias, le grand public, etc.

8. Financement et audit

8.1. Le financement de base du Forum sera initialement apporté par les fondateurs. Les principes de financement sont énoncés dans le Protocole d'accord. Le Forum est censé acquérir progressivement son autonomie financière. Il s'efforcera également d'obtenir le parrainage d'entreprises pour des activités ou projets particuliers.

8.2. Les fonctions de contrôle financier, d'audit et de trésorerie seront assumées par l'Université Sabanci conformément au Protocole d'accord.

8.3. Chaque groupe consultatif établi en application du programme annuel soumettra au Conseil un examen des activités du Forum pour évaluer l'efficacité du programme de celui-ci à remplir ses fonctions et atteindre ses objectifs.

ANNEXE 6. SPÉCIMEN DE CODE DE DÉONTOLOGIE

Cet exemple a été fourni par l’Institute of Business Ethics (Royaume-Uni) pour servir de guide à l’élaboration d’un code de déontologie à l’intention d’un organisme d’administrateurs.

A. Préambule

L’institut doit adhérer à trois valeurs fondamentales :

- 1. Intégrité
- 2. Respect des autres
- 3. Esprit d’ouverture

Il doit également :

- Reconnaître ses obligations envers tous ceux avec qui il entretient des relations – ses membres, ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la collectivité au sens large ;
- Protéger sa réputation en obtenant la confiance de ceux avec qui il traite ;
- Respecter les normes déontologiques les plus élevées dans la conduite de ses activités professionnelles. Aucune pratique de corruption, quelle qu’elle soit, ne doit être tolérée ; et
- Assurer un suivi régulier de son comportement déontologique.

B. Relations avec les membres

1. Fournir des produits et des services d’un bon rapport qualité-prix, et d’une qualité, d’une fiabilité et d’une sécurité homogènes.

- Commercialiser des produits et services qui sont produits conformément aux normes accréditées au niveau national et international et, en leur absence, soumis à des tests de sécurité rigoureux ;
- Donner des descriptions convenables et précises des produits ou services ;
- Ne pas vendre sciemment des produits nuisibles à ses membres ou à ses clients.

2. Éviter le mensonge, la dissimulation et l’exagération dans toutes les publicités et autres communications publiques.

3. Assurer un service après-vente de grande qualité dans le but d’entretenir la satisfaction et la coopération des membres ou des clients.

4. Veiller à ce qu’aucun cadeau ou incitation susceptible d’être interprété comme constituant un pot-de-vin ne soit donné à un membre ou à un client, ou reçu d’un membre ou d’un client.

5. Éviter les pratiques visant à augmenter les ventes par tout autre moyen que des techniques marchandes légitimes.

6. Préserver la confidentialité des renseignements relatifs aux membres et aux clients.

C. Relations avec les actionnaires et les autres investisseurs

1. Protéger les intérêts des actionnaires et des autres investisseurs, et ne rien faire qui avantage une catégorie d’investisseur au détriment d’une autre.
2. Veiller à ce que les états comptables donnent une image fidèle et soient publiés dans les délais prescrits.

3. Avoir pour objectifs de fournir des prestations et des services à ses membres et de les représenter.
4. Annoncer ses politiques commerciales, ses réalisations et ses perspectives honnêtement et en temps voulu.

D. Relations avec les employés

1. Recruter et promouvoir les employés en fonction de leur adéquation au poste, sans discrimination de race, religion, origine, couleur, sexe, orientation sexuelle, âge, situation de famille ou handicap qui ne soit liée aux tâches à accomplir.

2. Veiller à offrir un environnement de travail salubre, propre, sûr et sécurisé conforme aux pratiques optimales.

- Les employés, pour leur part, sont tenus de prendre toutes les précautions raisonnables pour éviter des dommages à eux-mêmes, à leurs collègues et au public.

- Les spécialistes en santé de l’Institut sont employés à titre de conseillers impartiaux et leurs actions sont gouvernées par leur code de déontologie professionnel. L'accès aux données cliniques est réservé aux médecins et aux infirmiers du travail, et aucune information confidentielle ne peut être communiquée à d'autres sans le consentement de l'employé concerné.
- 3. Expliquer la finalité de ses activités et des attributions individuelles, encourager une communication efficace et inciter les employés à améliorer leur travail et celui de l’entreprise dans son ensemble.
- 4. Encourager et aider les employés de tous les échelons à acquérir les compétences nécessaires et à progresser dans leur carrière.
- 5. Gérer des politiques et structures de rémunération équitables et justes tenant compte des efforts individuels.
 - Les systèmes de rémunération doivent s'efforcer de tenir compte à la fois de la contribution des individus et des résultats du département où ils travaillent.
- 6. Veiller à ce que les informations recueillies par les employés dans le cadre d’opérations commerciales ne puissent être utilisées à leur profit, celui de leurs familles et de leurs amis, ou à toute autre fin que celle pour laquelle elles ont été données.
- 7. Veiller à ce que tous les intérêts personnels, ou ceux d'un membre de la famille immédiate, associés à l'activité de l'institut soient déclarés. Un conflit d'intérêt peut porter sur des sièges au conseil d'administration, des participations substantielles et l'emploi de membres de la famille.
- 8. Ne pas tolérer de harcèlement sexuel, physique ou mental de ses employés.
- 9. Veiller à ce que les mesures appropriées soient prises pour que les fonds de pension des employés soient gérés de manière responsable, conservés et utilisés aux fins prévues.
- 10. Appliquer une procédure de règlement des différends et résoudre les problèmes.
- 11. Entretenir des échanges fonctionnels avec chaque employé au plan individuel, et au sein des groupes dans lesquels ils travaillent normalement.

Le cas échéant, faire en sorte que les particuliers soient correctement représentés dans le cadre de négociations. Dans les cas où des accords syndicaux existent, veiller à ce que les structures appropriées soient en place pour favoriser un dialogue constructif.

E. Relations avec les fournisseurs

- 1. Chercher à établir avec les fournisseurs des relations fondées sur l’honnêteté, l’équité et la confiance mutuelle.
- 2. Payer les fournisseurs conformément aux conditions établies d'un commun accord.
- 3. Ne pas faire abusivement usage de sa puissance d'achat.
- 4. Ne pas accepter d'incitations inopportunnes des fournisseurs en contrepartie de concessions.
 - Cadeaux et faveurs ne doivent pas être sollicités.
 - Cadeaux et argent ne doivent jamais être acceptés.
 - De petits souvenirs et une hospitalité raisonnable peuvent être acceptés sous réserve qu'ils ne fassent peser aucune obligation sur les bénéficiaires, qu'ils ne puissent être mal interprétés et qu'ils puissent être payés de retour à un niveau équivalent.
 - Toute offre de cadeau ou de faveurs d'une ampleur inhabituelle ou de finalité douteuse doit être immédiatement signalée au supérieur de l'employé et au Secrétaire de l’Institut.
- 5. Veiller à ce que la confidentialité de toutes les informations concernant les relations entre l'institut et le fournisseur soit respectée.

F. Relations avec l’État et les collectivités publiques

- 1. S’engager à respecter la loi et à contribuer au bien-être économique et au développement social des pays et communautés où il exerce des activités.
- 2. Respecter les traditions et les cultures de tous les pays dans lesquels il travaille.
- 3. Prendre en compte les préoccupations de la collectivité en général, y compris les intérêts nationaux et locaux.

4. Encourager la participation des employés aux affaires de la collectivité et de la communauté.

5. Apporter son appui, au besoin, aux communautés au sein desquelles il travaille. De manière générale, le montant des dons doit être minime puisque ce sont les membres individuels de l'institut qui en font. L'institut ne doit pas prélever des sommes destinées à des dons sur les cotisations des membres.

G. Autorités réglementaires

1. Coopérer pleinement avec les autorités de contrôle et de réglementation compétentes.

H. Environnement

1. Assumer, de manière aussi pragmatique que possible, la responsabilité de la protection et de l'amélioration de l'environnement dans son sens le plus large. Il doit donc :

- a. dresser régulièrement le bilan environnemental des opérations en cours
- b. tenir les communautés dans lesquelles il opère informées de son programme environnemental.

I. Fiscalité

1. Veiller au respect des obligations fiscales.

2. Enregistrer et signaler toutes les transactions, y compris celles comportant des paiements en espèces.

J. Questions internationales

1. Dans les cas où les pratiques commerciales des pays où l'institut travaille diffèrent, s'efforcer d'instaurer des procédures uniformes dans les filiales et les organismes associés.

2. Examiner soigneusement, avant de commercer avec des pays ou d'y investir, lesquels sont gouvernés par des régimes jugés répressifs, à savoir des régimes qui n'adhèrent pas à la Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies.

K. Relations avec la concurrence

1. Se livrer à une concurrence active, mais loyale.

2. Ne porter atteinte à la réputation des concurrents ni directement, ni implicitement ou par insinuation.

3. Veiller à ce que les employés évitent d'évoquer des informations exclusives ou confidentielles au cours de leurs contacts avec les concurrents.

4. Ne pas chercher à acquérir des informations sur les activités d'un concurrent par des moyens répréhensibles, notamment : se livrer à de l'espionnage industriel, recruter des employés des concurrents pour obtenir des informations confidentielles, inciter le personnel ou les clients des concurrents à divulguer des informations confidentielles, ou toute démarche qui n'est pas transparente.

5. Ne pas se livrer à des pratiques anticoncurrentielles ou à un abus de position dominante sur le marché.

L. Conformité et vérifications

1. Faire respecter les principes et éléments applicables du Code dans le cadre des conditions générales d'emploi.

2. S'efforcer d'instaurer un climat et des conditions permettant aux employés d'exprimer leurs doutes quant à des comportements ou décisions qu'ils estiment contraires à l'éthique.

3. Veiller à ce que le Secrétaire de l'institut ait la responsabilité d'engager et de superviser une enquête sur toutes les violations substantielles des conditions générales d'emploi qui sont notifiées, et à ce que les mesures disciplinaires appropriées soient prises quand il le faut.

4. Veiller à ce que les auditeurs soient priés de signaler toutes les pratiques en violation apparente du code de déontologie qu'ils découvrent au cours de leur travail.

ANNEXE 7. SPÉCIMEN DE CODE DE CONDUITE

Ce code de conduite est tiré de l'annexe 1 aux statuts de l'Institute of Company Directors australien.

1. Un administrateur doit agir honnêtement, de bonne foi et au mieux des intérêts de l'entreprise dans son ensemble.
2. Un administrateur doit faire preuve de prudence et de diligence dans l'accomplissement de ses fonctions et dans l'exercice des pouvoirs attachés à cette fonction.
3. Un administrateur doit exercer les pouvoirs attachés à sa fonction à des fins justifiées, au mieux des intérêts de l'entreprise dans son ensemble.
4. Un administrateur doit reconnaître que sa responsabilité première est envers les actionnaires de l'entreprise dans leur ensemble mais doit, le cas échéant, tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise.
5. Un administrateur ne doit pas utiliser à mauvais escient les informations qu'il a obtenues dans l'exercice de sa fonction.
6. Un administrateur ne doit pas tirer indûment avantage de sa position.
7. Un administrateur ne doit pas laisser ses intérêts personnels, ou les intérêts d'un quelconque associé, entrer en conflit avec ceux de l'entreprise.
8. Un administrateur doit faire preuve d'indépendance de jugement et d'action et prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer du bien-fondé de toutes les décisions prises par le conseil d'administration.
9. Les informations confidentielles recueillies par un administrateur dans l'exercice de ses fonctions restent la propriété de l'entreprise auprès de laquelle elles ont été obtenues et il est inopportun de les divulguer, ou de les laisser divulguer, à moins que cette divulgation n'ait été autorisée par l'entreprise en question ou par la personne qui l'a communiquée, ou qu'elle ne soit exigée par la loi.
10. Un administrateur ne doit pas se livrer à des comportements de nature à discréditer l'entreprise.
11. Un administrateur a pour obligation permanente de respecter, dans l'esprit comme dans la lettre, la loi et les principes du présent Code.

COLLABORATEURS

Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature. Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur :

Collaborateurs nationaux

Afrique du Sud

Richard Wilkinson,
Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop,
Governance and Sustainability Advisor
John Hall,
Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones,
Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Halqvist,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Vilares,
Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson,
Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber,
National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux,
National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui,
Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide,
Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian,
Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti,
Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber,
Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah,
Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman,
Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao,
Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno,
Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back,
Institute of Business Ethics
Alan Morkel,
Institute of Directors, UK

Russie

Igor Belikov,
Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov,
Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat,
Corporate Governance Forum, Turkey

Zambie

Patrick Chisanga,
Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg,
Groupe de la Banque mondiale

Geoffrey Bowes,
Commonwealth Association of
Corporate Governance
Michael Gillibrand,
Commonwealth Secretariat

Darrin Hartzler,
Société financière internationale
Florencio Lopez de Silanes,
International Institute for
Corporate Governance, Yale University
Mike Lubrano,
Société financière internationale

Alyssa Machold,
Forum mondial sur la gouvernance
d'entreprise

Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Groupe de la Banque mondiale

Djordjija Petkoski,
Institut de la Banque mondiale
Sue Rutledge,
Groupe de la Banque mondiale
John Sullivan,
Centre pour l'Entreprise privée
internationale



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
 États-Unis d'Amérique

Téléphone :
 +1 (202) 458-1857
 Télécopie :
 +1 (202) 522-7588

Internet :
www.gcgf.org
 Courriel :
cgsecretariat@ifc.org

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Responsable de projet
 Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants
 Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni
 Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication
 Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
 Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique
 Studio Grafik, Herndon, Virginie

Impression
 Upstate Litho, Rochester, New York

G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

M O D U L E 3

Formation



*Copyright 2003.
Banque internationale pour la
reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Tous droits réservés.

*Les avis, interprétations et conclusions
exprimés dans la présente publication
ne sont en aucun cas imputables à la
Banque mondiale, à ses organismes
affiliés, ni aux membres de son Conseil
d'administration ou aux pays qu'ils
représentent. La Banque mondiale ne
saurait garantir l'exactitude des données
que le rapport renferme, ni être tenue
responsable des conséquences de
leur utilisation.*

*Les données contenues dans ce
document sont protégées par les droits
d'auteur. Toute copie et/ou transmission,
partielle ou intégrale, de ce rapport
peut constituer une violation des lois
applicables. La Banque mondiale
encourage la diffusion de ses travaux
et autorise donc l'utilisateur à copier le
présent rapport, en totalité ou en partie,
pour son usage personnel, à des fins
non commerciales, sans droit de
revente, de redistribution ou de création
de travaux dérivés. Toute autre copie ou
utilisation de ce document requiert
l'autorisation expresse écrite de
la Banque mondiale.*

*Toute demande d'autorisation de
photocopie ou de réimpression doit
être adressée, accompagnée de toutes
les informations nécessaires, à :
The World Bank Permissions
Desk Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
ou à :
The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Télécopie : +1 978-750-4470.
Toute demande relative aux droits
et aux licences, y compris les droits
subsidiaires, doit être adressée à :
The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Télécopie : +1 202-522-2422.*

Formation

Les organismes de formation peuvent initier les administrateurs aux pratiques exemplaires de gouvernement d'entreprise et leur faire acquérir de nouvelles compétences et connaissances utiles pour améliorer la gestion de leur entreprise. Les organismes de formation d'administrateurs peuvent par ailleurs assurer la certification à laquelle commencent à s'attendre certains organismes de réglementation et entreprises. Il convient toutefois de planifier et d'exécuter avec soin les programmes de formation, afin de s'assurer que la formation est pertinente et satisfait les besoins précis d'apprentissage des administrateurs.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE MODULE

Le présent module fournit des renseignements sur l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion d'un programme de formation qui répond aux besoins des administrateurs, en ce qui concerne notamment la marche à suivre pour mettre en place un programme de certification. Le module examine :

- Le ciblage de marchés appropriés d'administrateurs
- La détermination des besoins professionnels et de formation des administrateurs
- L'élaboration d'un programme de formation
- L'élaboration d'un programme de cours et l'expérimentation des différents stages
- L'adaptation des méthodes de formation au mode d'apprentissage de l'administrateur
- La gestion et la dotation en personnel d'un programme de formation
- L'évaluation d'un stage de formation
- La certification des administrateurs

GLOSSAIRE

CERTIFICAT

Diplôme conféré à un participant pour avoir atteint les objectifs du programme de formation ou démontré son aptitude à s'acquitter de sa tâche conformément à un ensemble de critères. Les certificats, parfois appelés diplômes, sont généralement délivrés après que le stagiaire a réussi à un examen ou une épreuve. Certains organismes décernent un certificat de participation confirmant que le détenteur a suivi intégralement un stage de formation.

CERTIFICATION

Le processus consistant à confirmer que les participants aux stages réalisent ou atteignent les objectifs du programme de formation, généralement par le biais d'un examen.

STAGE

Les activités au travers desquelles les connaissances et compétences inscrites au programme de cours sont dispensées aux participants.

PROGRAMME D'ÉTUDES

La structure d'un programme de formation. Un programme d'études est généralement divisé en plusieurs modules couvrant différents domaines ou thèmes.

PROGRAMME DE COURS

Les sujets étudiés au cours d'un stage ou d'une série de stages. Le programme de cours peut comporter divers outils de formation : études de cas, lectures et exercices par exemple.

ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION

Les principes de bonne gouvernance et les compétences et connaissances requises pour encourager le professionnalisme des administrateurs doivent constituer la pierre angulaire de tout programme de formation d'administrateurs. En règle générale, un bon programme d'études doit être bien structuré, compréhensible, pertinent, à jour et conçu de façon à pouvoir répondre aux préoccupations des administrateurs et à leurs besoins précis de formation.

La mise au point d'un programme de formation est un processus qui comporte plusieurs étapes et se caractérise par :

- Le ciblage de l'ensemble précis des administrateurs auxquels s'adresseront principalement les programmes de formation
- La détermination des normes internationales et nationales de pratiques exemplaires que les administrateurs du marché cible doivent s'efforcer de respecter
- La détermination des compétences et des connaissances que doivent posséder les administrateurs, notamment les lois et les règlements nationaux auxquels ils doivent se conformer
- La détermination des besoins précis de formation des administrateurs du marché cible
- L'élaboration du programme d'études — la structure du programme de formation — qui permettra d'offrir aux administrateurs la formation dont ils ont besoin
- L'élaboration d'un programme de cours qui décrit le contenu de chaque stage, notamment les études de cas, les lectures et les exercices complémentaires
- L'expérimentation de chaque stage pour s'assurer que le matériel didactique et sa transmission englobent tous les aspects de la matière, sont compréhensibles et adaptés aux besoins ainsi qu'au mode d'apprentissage des participants aux stages, et contribuent à l'amélioration de leurs résultats.

POINT DE RÉFLEXION

*Quel marché cible votre
organisme privilégie-t-il ?*

Ciblage du marché

Avant d'établir un programme d'études et de rassembler les outils de formation, l'organisme doit circonscrire son marché cible afin de comprendre les besoins de formation propres à celui-ci. Les stages de formation pouvant être très diversifiés, il serait inopportun pour les organismes de formation d'administrateurs de tenir pour acquis qu'il existe un modèle de programme adapté à toutes les situations. Offrir un programme d'études qui couvre l'éventail complet des besoins de formation des administrateurs n'est pas financièrement faisable pour la plupart des organismes, surtout ceux qui sont jeunes. Aussi la première chose à faire pour élaborer un programme de formation est-elle de segmenter le marché d'administrateurs et, par la suite, de se concentrer sur des segments précis. Le ciblage permet de définir le marché auquel on vise à accéder et, du même coup, de déterminer les priorités du programme d'études et d'arrêter le contenu du programme de cours. Il est important qu'un jeune organisme se fixe au départ des objectifs précis et en nombre restreint, qui sont réalisables du point de vue du contenu, du calendrier, de la qualité et de la viabilité financière. Une fois ces objectifs atteints, l'organisme peut progressivement élargir sa gamme de matières et d'activités.

Un bon ciblage du marché peut par ailleurs se révéler très utile pour recruter des adhérents et organiser des activités ou fournir d'autres services de perfectionnement professionnel.

Pour de plus amples renseignements sur le recrutement des membres et les services de commercialisation, se référer au MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

On peut segmenter le marché de plusieurs façons, dont les plus courantes consistent à classer les administrateurs selon :

- Le *type d'organisme* auquel ils appartiennent : entreprises cotées en bourse, petites et moyennes entreprises (PME), entreprises familiales, entreprises multinationales ou entreprises étatiques
- Leur *fonction* : présidents, directeurs généraux, directeurs des services opérationnels, directeurs financiers, secrétaires exécutifs, administrateurs indépendants ou non membres de la direction, ou membres de comités précis du conseil tels que les comités d'audit
- Leur *niveau d'expérience* : administrateurs aspirants, administrateurs nouvellement désignés ou administrateurs expérimentés
- Leur *secteur d'activité* : industrie, infrastructure, services ou banque et finances
- Leur *emplacement géographique* : pays, grandes villes, pays voisins, région ou scène internationale.

Une fois qu'un organisme de formation a divisé le marché d'administrateurs en segments pertinents, il doit songer à plusieurs questions en décidant des segments à cibler : Quelle est la taille du marché potentiel ? Quelle est l'aptitude de l'organisme à assurer une formation de qualité dans tel ou tel domaine ?

Les recettes tirées du programme peuvent-elles couvrir les coûts de l'élaboration et de la mise en œuvre de celui-ci ? Peut-on lancer le programme à partir de zéro ou se servir du matériel existant pour l'élaborer ?

Il est judicieux, pour un organisme, de revoir régulièrement sa segmentation et ses cibles, car les besoins des entreprises et des administrateurs évoluent avec le temps.

EXEMPLES

SEGMENTATION DU MARCHÉ D'ADMINISTRATEURS

AUSTRALIE

L'Australian Institute of Company Directors dispose d'un grand nombre de programmes adaptés à différents marchés cibles. Il s'agit notamment du programme « Going Public » destiné aux entreprises privées qui sont prêtes à s'inscrire à la cote. Il est adapté à chaque société et offert en entreprise.

BRÉSIL

Le Brazilian Institute of Corporate Governance a segmenté son marché et organise des stages distincts à l'intention des entreprises des différents segments du marché, telles que les entreprises familiales, les PME et les grandes entreprises publiques.

CANADA

Le Canadian Institute of Directors axe ses activités sur les administrateurs externes non membres de la direction des entreprises cotées à la bourse de Toronto. Il s'intéresse à ce segment en raison des possibilités de parrainage de ses stages par des parties intéressées, telles que les institutions financières.

PHILIPPINES

L'Institute of Corporate Directors des Philippines avait, au départ, orienté son programme de formation vers les administrateurs de banque en activité. Il l'étend désormais aux administrateurs des entreprises étatiques et aux sociétés cotées.

Rassemblement du matériel relatif au contenu de la formation

Une fois le marché cible circonscrit, la prochaine étape consiste à réunir les renseignements pertinents qui aideront à établir la structure d'un programme d'études détaillé et à élaborer le contenu du programme de cours. D'abord, un examen des pratiques exemplaires et de la réglementation existantes donnera à l'organisme une idée précise des obligations professionnelles globales qu'est censé remplir un large éventail d'administrateurs. L'examen des obligations professionnelles propres au marché cible aidera ensuite à élaborer le contenu du programme de cours.

Examen des pratiques exemplaires

Il est utile de réunir des renseignements sur les pratiques exemplaires internationales et locales en matière de gouvernance d'entreprise et sur le rôle du conseil, si de telles informations ne sont pas déjà disponibles. Les codes nationaux de pratiques exemplaires (le cas échéant) ainsi que les directives et les principes internationaux peuvent fournir une base appropriée pour l'examen des pratiques exemplaires existantes. Les pratiques exemplaires internationales sont entre autres les principes de gouvernance d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) (www.oecd.org), les Corporate Governance Guidelines (directives concernant la gouvernance d'entreprise) publiées par la Commonwealth Association of Corporate Governance (www.cacg-inc.com), et les Standards for the Board (normes applicables au conseil) élaborées par l'Institute of Directors du Royaume-Uni (www.iod.com).

Examen des normes et des dispositions réglementaires

En général, l'organisme examine les lois, les règlements et les tendances qui définissent ou peuvent influencer les obligations et les responsabilités des administrateurs dans le pays. Les normes culturelles qui influent sur la façon dont les administrateurs effectuent leur travail peuvent également être prises en compte. S'il est vrai que nombre de principes de gouvernance d'entreprise sont génériques, le cadre juridique et le contexte de leur application varient d'un pays à l'autre. À titre illustratif, la responsabilité et l'honnêteté sont des principes génériques que tous les administrateurs sont censés respecter, où qu'ils se trouvent. La pertinence de l'adoption d'une structure de conseil à deux niveaux plutôt que d'une structure unitaire est cependant déterminée par les réalités locales. Des exemples et des illustrations localisés sont précieux pour rendre les stages de formation plus pertinents et plus compréhensibles pour les participants.

Examen des obligations professionnelles précises

Pour adapter le programme de cours au marché cible, il est indispensable d'examiner à la fois les obligations professionnelles propres aux administrateurs

sur le marché cible et les questions précises auxquelles ces administrateurs peuvent être confrontés au sein du conseil. Le rassemblement des lois et règlements précis qui influent sur le marché cible fait partie de cet examen. À titre illustratif, les obligations et la procédure de divulgation peuvent varier considérablement selon que l'administrateur siège ou non au conseil d'une entreprise cotée, d'une banque ou d'une autre institution financière, voire d'une société ayant un nombre limité d'actionnaires. Cette phase cruciale de recherche permet de déterminer les objectifs d'apprentissage qui sont importants et pertinents pour le marché cible. En ce qui concerne tout particulièrement les cas où la formation des administrateurs est obligatoire pour les entreprises cotées, il convient que l'organisme examine avec la bourse ou l'organe compétent de réglementation les obligations professionnelles précises que devraient remplir les administrateurs, afin de s'assurer que le stage de formation atteint ses objectifs et est reconnu en bonne et due forme par ces autorités.

Détermination des besoins précis de formation

Les enquêtes, les entrevues semi-dirigées et les discussions en groupe peuvent être d'utiles outils permettant de déterminer les besoins précis de formation et, partant, de satisfaire les besoins de formation des administrateurs. Pour être le plus efficace, ce processus doit être structuré, les renseignements recueillis à la première étape servant à élaborer les questions de l'étape suivante, etc. À titre illustratif, la première étape pourrait consister en une enquête qui détermine dans quelle mesure le marché cible comprend le but, le rôle et les principales tâches d'un conseil. La prochaine étape pourrait consister en des entrevues avec quelques-uns des participants à l'enquête de l'étape précédente, afin de mieux apprécier la mesure dans laquelle le groupe comprend bien le rôle de planification stratégique du conseil, par exemple. La dernière étape pourrait consister à organiser des discussions en groupe avec des participants soigneusement choisis, pour déterminer si un stage sur la gestion des risques serait utile et pertinent pour les administrateurs. Lors de la réalisation de la recherche, on peut prêter une attention particulière aux détails pertinents qui sont propres aux pays et aux marchés.

Les enquêtes, les entrevues et les discussions en groupe doivent être préparées minutieusement, si l'on veut obtenir les réponses les plus utiles sur divers domaines. La population cible des enquêtes et des entrevues est un groupe représentatif des parties intéressées dont les spécialistes, les universitaires et les potentiels animateurs de stage. Parmi les spécialistes doivent figurer à la fois des administrateurs expérimentés et inexpérimentés, les uns et les autres étant interrogés séparément ou participant à différentes discussions en groupe. En outre, il convient de consulter un groupe d'experts pour chaque domaine, afin de s'assurer que les questions examinées sont pertinentes et que le champ couvert par la recherche n'est ni trop large ni trop étroit. Chaque domaine doit certes être abordé séparément, mais il importe de surveiller continuellement l'ensemble des matières afin d'assurer la cohérence de l'approche.

POINT**DE RÉFLEXION**

Quels sont les modèles de formation qui conviendraient le mieux à votre marché cible ?

Élaboration d'un programme d'études

Une fois déterminés les domaines clés de connaissances et les besoins de compétences nécessaires pour le marché cible, on peut les organiser dans une structure appropriée de programme d'études et les formuler comme une série de programmes détaillés de cours décrivant le contenu de chaque matière. Il convient de veiller à ce que chaque stage atteigne les objectifs précis qui constituent les résultats d'apprentissage prévus pour les programmes de formation et de perfectionnement. En choisissant le programme d'études et de cours, il peut être utile de consulter plusieurs experts, notamment les animateurs de stage, les spécialistes des matières et les spécialistes en apprentissages des adultes.

Le modèle de mise en œuvre du programme de formation est également un aspect important. L'organisme peut choisir de conduire le programme suivant un modèle ou divers modèles. À titre illustratif, il peut offrir un stage de formation d'une semaine sur les compétences et les connaissances fondamentales dont ont besoin les administrateurs, en combinaison avec un plus long stage dans le cadre duquel chacune de ces matières essentielles est traitée de façon approfondie, et une série de séminaires sur des sujets d'intérêt précis tels qu'une nouvelle loi qui influe sur les pratiques comptables des entreprises. Selon son but, un stage de formation peut durer quelques heures ou se poursuivre pendant des années. Les administrateurs étant souvent très affairés, la plupart des organismes de formation offrent au cours d'une année plusieurs courts stages de formation (de deux à sept jours) qui couvrent un éventail de sujets (*une présentation sommaire, par pays, de quelques programmes de formation d'administrateurs figure en annexe 1*).

Élaboration d'un programme de cours

Lors de la conception de chaque stage, les animateurs de stage travaillent en étroite collaboration avec les responsables du programme, les principaux formateurs et les membres de tout groupe consultatif que l'organisme aurait peut-être établi à cette fin.

La clé de la conception de chaque stage réside dans le choix et le rassemblement des outils de formation appropriés tels que les bibliographies supplémentaires, les documents de référence, les documents graphiques, les exercices et les études de cas. Le matériel et les documents utilisés dans le programme de cours doivent :

- Se rapporter à la matière
- Être cohérents avec les pratiques exemplaires internationales
- Cadrer avec les codes nationaux de pratiques exemplaires
- Être conformes aux lois et règlements nationaux
- Présenter un intérêt pour les participants au stage

SPÉCIMEN DE PROGRAMME POUR UN SÉMINAIRE DE FORMATION

Le programme d'un court séminaire d'initiation destiné aux administrateurs de banque et présenté par l'Institute of Corporate Directors des Philippines est décrit ci-après.

JOUR 1

8 h 30 - 9 h 00	Arrivée et inscription
9 h 00 - 9 h 10	Présentation du stage
9 h 10 - 10 h 00	Initiation à la gouvernance d'entreprise aux Philippines
10 h 00 - 10 h 45	Gouvernance d'entreprise pour les conseils de banque – Principes clés
10 h 45 - 11 h 00	Pause
11 h 00 - 12 h 30	Gouvernance d'entreprise dans la pratique
12 h 30 - 13 h 30	Déjeuner
13 h 30 - 15 h 30	Questions relatives à la gestion des risques pour les conseils de banque
15 h 30 - 15 h 45	Pause
15 h 45 - 16 h 45	Questions juridiques et réglementaires pour les administrateurs de banque des Philippines
16 h 45 - 17 h 15	Autoévaluation des conseils d'administration

JOUR 2

9 h 00 - 10 h 30	Initiation aux fiches de résultats en matière de gouvernance d'entreprise et présentation des initiatives de réforme du gouvernement d'entreprise aux Philippines
10 h 30 - 10 h 45	Pause
10 h 45 - 11 h 30	Récapitulation du stage et voies de l'avenir
11 h 30 - 12 h 00	Accomplissements de l'Institute of Corporate Directors et fiches d'évaluation du BSP

(Les annexes 2 et 3 contiennent d'autres exemples de programmes de formation offerts par l'Inde et l'Indonésie).

Les études de cas doivent, dans toute la mesure du possible, couvrir des situations bien connues des participants (*pour un exemple de la façon d'élaborer des études de cas efficacement intégrées, se reporter à l'annexe 4 ; pour un exemple de bibliographie supplémentaire, voir l'annexe 5*).

Dès qu'un programme de cours est préparé, par exemple, sur les obligations fiduciaires des administrateurs, on peut l'adapter en le transformant, grâce à de légères modifications seulement, en des programmes ayant chacun une longueur ou un objet différent et destinés à des publics cibles différents. L'organisme pourrait trouver par ailleurs des modules de formation ou des programmes de cours préparés par d'autres organismes de formation d'administrateurs qu'il lui est possible d'adapter pour satisfaire ses besoins de formation.

Le programme de cours est un ensemble de connaissances et de compétences en constante évolution, dont la tenue et la mise à jour sont aussi importantes que sa création initiale. La teneur des connaissances sur certains sujets relatifs à la gouvernance d'entreprise peut changer rapidement. À titre illustratif, la publication d'un rapport sur la gouvernance d'entreprise dans un pays peut avoir un impact considérable sur le contenu des stages. Il convient de confronter toute modification au programme de cours original afin de s'assurer que le contenu et le matériel du stage continuent de satisfaire les objectifs d'apprentissage.

Expérimentation d'un stage

Avant de lancer un stage, il convient de l'expérimenter dans des conditions minutieusement gérées et contrôlées. En général, dans le cadre d'un tel essai pilote, le stage est suivi par un public qui est conscient de la nature expérimentale du programme et peut formuler des critiques judicieuses et objectives sur le contenu, les outils et la présentation du stage. Dans la mesure du possible, il est conseillé de procéder à l'essai du même stage en recourant à deux différents animateurs. Ensuite, les deux animateurs peuvent comparer leurs notes et assurer la cohérence de l'approche.

Le public participant à l'expérimentation doit être représentatif du marché cible du stage. L'organisme doit inviter ce public à suivre le programme intégral des stages et, par la suite, solliciter son avis sur la pertinence de ces derniers. Une retombée positive d'une telle mise à contribution des participants à ce stade est que ceux-ci vont ensuite vendre le programme auprès de leurs collègues par « le bouche-à-oreille » — lequel est souvent l'outil le plus efficace de commercialisation.

POINT DE RÉFLEXION

Votre organisme tirerait-il profit d'un partenariat avec un autre groupe ? Avec quel type d'organisme ce partenariat serait-il le plus productif ?

COOPÉRATION AVEC UN PARTENAIRE

Un organisme de formation d'administrateurs, surtout celui qui ne vient que de démarrer, peut ne pas posséder l'expertise, les outils et les ressources financières requis pour élaborer et mettre en œuvre un programme de formation tout seul. Quand bien même le programme de formation deviendrait à terme une des principales activités de l'organisme, le temps et les fonds qui lui sont consacrés risqueraient de détourner l'attention et les ressources d'autres programmes susceptibles de générer des recettes à court terme. Aussi pourrait-il être avantageux pour l'organisme de s'associer à d'autres groupes du pays, tels qu'une université ou une école de gestion, voire de solliciter l'appui d'organismes de formation d'administrateurs bien établis dans d'autres pays. Chacune de ces solutions présente des avantages et des inconvénients. Si le stage est organisé en collaboration avec un autre organisme, le rapport de partenariat et les responsabilités y afférentes doivent être bien précisés.

EXEMPLES

RASSEMBLEMENT DES OUTILS DE FORMATION : COLOMBIE, KENYA ET ZAMBIE

Les organismes de formation d'administrateurs ont probablement à surmonter diverses difficultés au cours de l'élaboration de leur programme de formation. À titre illustratif, le Centre for Corporate Governance du Kenya devait faire face à l'absence de recherches universitaires et de documents sur les pratiques en matière de gouvernance en Afrique. En Colombie, la Confecámaras a dû affronter le problème du manque de publications en espagnol expliquant les avantages du perfectionnement des administrateurs. Le fait de s'associer à un autre organisme ou de solliciter l'appui de réseaux existants peut faciliter le rassemblement des outils de formation adéquats.

L'Institute of Directors de Zambie se sert de programmes de formation élaborés par la Commonwealth Association of Corporate Governance (www.cacg-inc.com). Il modifie actuellement quelques-uns de ces programmes de formation pour faire en sorte qu'ils satisfassent les besoins précis et spécialisés du cadre zambien de l'activité économique, tout en maintenant les principes internationaux de gouvernance (*un résumé du programme d'études de base de l'Institute of Directors de Zambie figure en annexe 8*).

Coopération avec une université

Certains organismes de formation d'administrateurs ont noué d'étroits liens avec des universités ou des écoles de gestion, tout particulièrement dans leur phase de mise en route. En plus d'apporter un très utile savoir-faire en matière d'élaboration des programmes d'études, les universités et les écoles de gestion peuvent aussi être en mesure de fournir des services en nature, tels que les salles de classe et les formateurs.

EXEMPLES

COOPÉRATION AVEC UNE UNIVERSITÉ

IRLANDE

L'Institute of Directors d'Irlande a lancé une coentreprise avec l'University College Dublin. Cette coentreprise, désignée sous le nom d'IoD (Institute of Directors) Centre for Corporate Governance at UCD (University College Dublin), organise des stages réguliers sur tous les aspects de la gouvernance d'entreprise et des stages sur mesure organisés en milieu de travail.

PHILIPPINES

L'Institute of Corporate Directors des Philippines a été créé au départ comme une annexe autonome de l'University of Asia and the Pacific. Il a maintenant reconnu le besoin de s'ouvrir à différents établissements d'enseignement et est devenu indépendant de l'université, même s'il entretient des liens distendus avec cette dernière.

Quelques-uns des organismes qui ont collaboré étroitement avec les universités au départ ont, par la suite, décidé d'assurer de façon indépendante la mise en œuvre de leur programme de formation. L'organisme de formation doit offrir un type d'enseignement qui est moins théorique que l'approche didactique type et plus axé sur les problèmes concrets des entreprises. Comme autre démarche, l'organisme peut estimer que l'accent mis par une école de gestion sur la formation en gestion est trop restreignant et ne cible pas assez les besoins des administrateurs, ou alors qu'il a accumulé les ressources financières et le savoir-faire nécessaires pour devenir autonome.

EXEMPLES

COOPÉRATION AVEC UN ORGANISME
ÉTABLI : ROYAUME-UNI

L’Institute of Directors britannique apporte des conseils au Corporate Governance Forum de Turquie, dans les domaines ci-après :

- Élaboration d’un programme de cours et d’études
- Recrutement d’enseignants dotés des qualifications voulues
- Mise au point de matériel didactique à partir d’outils d’apprentissage de base
- Mise en place de l’infrastructure nécessaire au programme, y compris au plan matériel (locaux)
- Assurance-qualité

Coopération avec un organisme établi de formation

Certains organismes de formation d’administrateurs bien établis, tels que l’Institute of Directors britannique, la National Association of Corporate Directors des États-Unis et l’Australian Institute of Corporate Directors ont partagé leur expérience ou s’emploient à créer des départements internationaux pour promouvoir leur expertise et aider les jeunes organismes du monde entier à mettre au point leurs activités de perfectionnement des administrateurs.

Recherche de soutien auprès des réseaux

Une autre option dont disposent les organismes pour faciliter la mise au point de leurs programmes de formation consisterait à travailler en réseau avec d’autres organismes de formation d’administrateurs qui sont ou ont été confrontés à des défis similaires. La collaboration en réseau peut être à la fois productive et efficace au plan du coût. Plusieurs réseaux de ce genre ont été établis :

- *Le réseau du Commonwealth.* La Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG) a été créée en 1998 pour encourager l’excellence en matière de gouvernance d’entreprise dans le Commonwealth. La CACG vise deux principaux objectifs : promouvoir de bonnes normes de gouvernance d’entreprise et de pratique commerciale à l’échelle du Commonwealth ; et faciliter la mise en place d’institutions appropriées pour faire avancer, enseigner et diffuser de telles normes.

- *L'East Asian Network.* Sous l'impulsion de l'Institute of Corporate Directors des Philippines, le réseau des Institutes of Directors in East Asia (IDEA.net) a été lancé avec succès pour renforcer les pratiques et les normes de gouvernement d'entreprise dans la région. Les membres du réseau IDEA.net proviennent de Chine, de Corée, de Hong Kong, d'Indonésie, de Malaisie, des Philippines, de Singapour, de Taïwan et de Thaïlande. Le réseau a élaboré des programmes de « formation des formateurs » et il met au point une fiche de résultats en matière de gouvernance d'entreprise pour permettre une évaluation transfrontalière des entreprises et des banques. La coordination du réseau, assurée à tour de rôle par les pays membres, incombe actuellement à la Thaïlande.

EXEMPLES

COOPÉRATION AVEC LES ORGANISMES INTERNATIONAUX

LE SECRÉTARIAT DU COMMONWEALTH

Le Secrétariat du Commonwealth a élaboré un programme générique de formation d'administrateurs en gouvernance d'entreprise qui a été adapté et utilisé par les organismes de formation d'administrateurs dans plusieurs pays du Commonwealth. Conçu pour faire acquérir des compétences et des connaissances essentielles, ce programme précis consiste en un stage de cinq jours comprenant neuf modules qui couvrent des sujets tels que les structures et les systèmes de gouvernance d'entreprise, la dynamique et la performance du conseil, la stratégie commerciale et les finances pour administrateurs, ainsi que la déontologie et la responsabilité sociale des entreprises (*l'annexe 6 contient une description complète de la raison d'être du programme d'études de base du Commonwealth*).

LE GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE FORUM

Le Forum renforce les capacités locales d'entreprendre la réforme, en consolidant les organismes qui peuvent susciter des changements. À cet égard, le Forum organise par exemple :

- Des programmes en régime d'internat axés sur la formation des administrateurs des entreprises et des organismes d'Asie de l'Est et d'Amérique latine qui participent activement à la gouvernance d'entreprise
 - Des ateliers sur la formation des administrateurs et l'élaboration des programmes d'études en Afrique, en Amérique latine, en Asie de l'Est, et en Europe et Asie centrale
- (une description succincte d'un Programme de renforcement des capacités des responsables de la gouvernance d'entreprise est fournie dans l'annexe 7).*

- *Le réseau du GCGF.* Le Global Corporate Governance Forum appuie la création d'un réseau mondial de formation d'administrateurs reliant les organismes qui cherchent activement à renforcer la formation des administrateurs. Ces organismes et associations peuvent être établis au sein des institutions universitaires, privées ou publiques. Le réseau a pour objectif la détermination des besoins, la mise en commun des ressources et des expériences, l'échange de pratiques exemplaires, l'élaboration de programmes d'études de base fondés sur les normes internationales et adaptés aux réalités locales, et le renforcement des capacités locales en matière de formation.
- *Le réseau d'Amérique latine.* Le Latin American Institute for Corporate Governance (ex « Latin American Corporate Governance Network ») a été lancé par l'Argentine, le Brésil, la Colombie et le Mexique pour faciliter l'échange d'expériences et d'outils qui permettent d'encourager les efforts de réforme du gouvernement d'entreprise et du perfectionnement des administrateurs. L'institut est actuellement présidé par l'Institute of Corporate Governance du Brésil et coordonné par la Confecámaras de Colombie, et il compte parmi ses membres des chambres de commerce, des instituts et associations d'administrateurs, et des organismes de gouvernance d'entreprise de la Bolivie, du Chili, du Pérou et du Venezuela. L'institut a récemment créé un site web où des visiteurs du monde entier peuvent accéder à des informations et se renseigner sur diverses activités (www.latincorporategovernance.net).

Coopération avec un organisme international

Pour appuyer et encourager les activités de formation d'administrateurs dans les pays en développement, certains organismes internationaux ont contribué à l'élaboration de programmes d'études de base qui sont adaptés à l'environnement local.

MISE EN ŒUVRE D'UN STAGE DE FORMATION

La plupart des programmes de formation offrent un stage d'une durée déterminée dans un lieu précis. Ces stages consistent généralement en des présentations et des ateliers interactifs dans lesquels les participants enrichissent leurs connaissances et renforcent leurs compétences.

La formation est en général des plus efficaces lorsqu'elle est offerte dans un environnement confortable par des instructeurs compétents et crédibles qui possèdent une expérience de la fonction d'administrateur. Un organisme de formation d'administrateurs peut organiser ses stages de formation dans ses propres locaux ou alors, s'il agit en coopération avec une université ou une école de gestion, dans une salle de classe. Les stages adaptés à un client particulier sont susceptibles d'être organisés dans les locaux de ce dernier ou dans un endroit tranquille donné où les distractions liées au travail de bureau peuvent être réduites au minimum.

EXEMPLES

MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES
DE FORMATION : BRÉSIL

Le Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) a formé 697 stagiaires provenant de plus de 100 entreprises depuis 1998. L'institut croit que son avantage comparatif dans le domaine de la formation découle de :

- La synergie avec ses autres activités et sa notoriété
- Les liens avec les bourses et les organismes de réglementation
- L'approche non théorique, axée sur la pratique
- L'aptitude des principaux instructeurs à communiquer avec les stagiaires issus de différents horizons, appartenant à différents groupes d'âge et ayant différents niveaux de scolarité
- L'actualisation constante et de la coopération internationale

Autres options possibles d'apprentissage

Les organismes de formation d'administrateurs doivent étudier d'autres possibilités de mise en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement professionnel qui leur permettent surtout de satisfaire des besoins précis de formation professionnelle et de tenir compte des calendriers particuliers :

- *Possibilités d'apprentissage individuel.* Pour satisfaire les besoins particuliers de formation, certains organismes offrent un appui sous forme de tutorat personnalisé dans le cadre duquel les administrateurs peuvent accéder librement aux ressources et aux documents de base. Cette option est d'ordinaire conçue pour un emplacement donné, mais elle est flexible du point de vue du temps. Les autres options consistent à mettre au point des services d'accompagnement et d'encadrement, dans lesquels un administrateur expérimenté travaille sur une base individuelle avec un autre qui est moins expérimenté, pour renforcer des compétences et satisfaire des besoins précis.

De plus amples renseignements sur l'accompagnement et l'encadrement sont fournis dans le MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Existe-t-il des options
d'apprentissage plus flexibles que
vous pouvez offrir aux éventuels
participants aux stages ?*

- *Téléapprentissage.* Ce mode de mise en œuvre de la formation n'est soumis à des contraintes ni de temps ni de lieu, car il présente les matériaux didactiques sous des formats appropriés qui permettent aux administrateurs d'étudier lorsque cela leur convient, que ce soit à partir de chez eux ou du bureau, voire pendant un voyage. Il peut se révéler tout particulièrement utile pour les stages qui s'étendent sur une plus longue période et pour les administrateurs vivant en milieu rural.

- *Cyberapprentissage*. Le cyberapprentissage, qui était au départ un sous-ensemble du téléapprentissage, apparaît comme un nouveau type d'occasion d'apprentissage. La combinaison des ordinateurs de bureau et portatifs avec l'utilisation du réseau Internet permet une interactivité entre les administrateurs et les formateurs et reste très flexible pour les administrateurs.
- *Apprentissage intégré*. Cette option consiste en une combinaison des éléments de tous les modes de mise en œuvre des programmes de formation mentionnés ci-dessus. Il est conçu pour satisfaire les besoins de formation et les contraintes quotidiennes de temps des administrateurs, mais il est assez difficile de le gérer efficacement.

Si le programme d'études a été conçu en modules (par exemple par sujet), les administrateurs peuvent décider de la façon d'aborder chaque élément du programme de cours retenu en procédant par « choix et combinaison ». Ils peuvent choisir de participer à certains ateliers et présentations, de travailler chez eux avec du matériel imprimé, et d'utiliser les ressources en ligne à partir du bureau ou de la maison. Malgré cette commodité, nombre d'administrateurs estiment que l'ordinateur ne leur fournit pas l'énergie stimulante que leur apporte par exemple la participation à un atelier de deux jours dans le cadre duquel ils peuvent s'entretenir directement avec les autres administrateurs provenant de différentes entreprises au sujet de problèmes communs et des façons de les résoudre.

Tous ces autres modes de mise en œuvre peuvent être appuyés par des services d'assistance téléphonique par le biais desquels les administrateurs sont en mesure de poser des questions d'apprentissage aux animateurs de cours ou des questions administratives au personnel de bureau.

Modes d'apprentissage

La formation des administrateurs n'est pas une tâche facile. En général, les administrateurs sont un groupe hétérogène de personnes provenant de divers horizons. Ils peuvent être réticents à suivre une formation après des années d'expérience au sein des conseils. Il peut parfois arriver que l'administrateur fasse montre d'apathie au départ et se compote comme « Monsieur je sais tout ».

Les recherches sur l'efficacité de l'apprentissage tendent à indiquer que les apprenants ont des modes préférés d'apprentissage. L'intégration de ces divers modes d'apprentissage dans le stage de l'organisme peut contribuer considérablement à attirer et à retenir l'attention des participants.

Dans une étude classique réalisée en 1992, une équipe de recherche dirigée par Peter Honey et Alan Mumford a classé les modes d'apprentissage en quatre catégories, à savoir :

- Le mode *actif* : l'apprenant s'engage dans de nouvelles expériences, apprécie les expériences immédiates, fait preuve d'ouverture d'esprit et d'enthousiasme envers tout ce qui est nouveau. Il a pour philosophie « j'essaierai tout une bonne fois ». Il tend à agir d'abord et à penser aux conséquences ensuite.

- Le mode *réfléchi* : l'apprenant est prudent de nature et aime observer, réfléchir sur les expériences, réunir des données et examiner soigneusement la situation avant de tirer la moindre conclusion. Il tend à remettre à plus tard l'établissement de conclusions définitives.
- Le mode *théoricien* : l'apprenant intègre les observations dans de solides théories, considère tous les aspects du problème de façon logique et tend à être perfectionniste. Sa philosophie privilégie la rationalité et la logique.
- Le mode *pragmatiste* : l'apprenant essaie des techniques pour voir si elles marchent dans la pratique, recherche de nouvelles idées, expérimente des applications et poursuit ses activités. Sa philosophie est qu'« il existe toujours un meilleur moyen » et que « tout ce qui marche est bon ».

(Les travaux de Honey et Mumford sont résumés dans Honey et Mumford 2000. On peut trouver le questionnaire à l'adresse www.peterhoney.co.uk).

MISE EN ŒUVRE D'UN STAGE DE FORMATION

« Les administrateurs proviennent généralement de divers horizons et ont un penchant pour ce qui est pratique. Ils sont exigeants, n'ont aucune patience pour les imbéciles, disposent de peu de temps, et ne sont pas particulièrement portés sur la théorie. Il s'ensuit que pour garder leur intérêt, les activités de perfectionnement doivent être pertinentes, judicieuses, de grande qualité et dépourvues de jargon technique.

« Compte tenu de ces caractéristiques du marché d'administrateurs... une approche fondée sur des principes, dans laquelle on énonce clairement les principes sous-tendant une question et on recourt ensuite aux études de cas simples pour démontrer lesdits principes, semblerait appropriée. Selon mon expérience, une telle démarche est de loin préférable à l'option classique consistant à se servir d'études de cas détaillées dans lesquelles les principes ne sont jamais dégagés ou alors sont enfouis dans un dédale d'analyses numériques ».

—Ian Dunlop, ancien responsable de l'Australian Institute of Corporate Directors

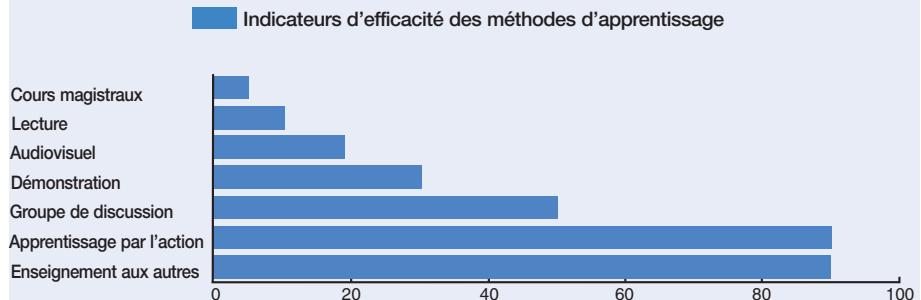
Certains modes d'apprentissage découlent de normes culturelles et éducatives, plutôt que de préférences personnelles. Si un programme de formation est présenté sous un format simple, des difficultés imprévues risquent de survenir. Certaines personnes peuvent trouver la méthode de mise en œuvre peu attrayante parce qu'elle ne cadre pas avec leur mode d'apprentissage ou l'idée qu'elles se font de leur position sociale. À titre illustratif, les participants habitués à une approche pédagogique peuvent trouver perturbateurs et inefficaces les ateliers interactifs.

Pour satisfaire ces divers besoins, le mode de mise en œuvre doit prévoir une combinaison de stratégies d'apprentissage :

- Une expérience d'un type quelconque, telle que les études de cas ou l'examen d'expériences précises
- Une période de réflexion animée par un facilitateur, telle que des séances de questions et réponses ou des exercices en groupe
- Une occasion de tirer des conclusions, telle que la récapitulation des enseignements tirés, ou des groupes de discussion
- Une possibilité de planifier l'utilisation de l'expérience dans la pratique, telle que le jeu de rôles ou les exercices dans lesquels les participants travaillent sur un cas faisant appel aux principes et aux techniques qu'ils ont appris pendant le stage.

Il existe un large éventail d'activités d'apprentissage (voir la figure ci-après). Le tableau de la page 19 présente une liste de méthodes d'apprentissage et indique quelques-uns de leurs avantages et inconvénients.

EFFICACITÉ RELATIVE DES DIVERSES MÉTHODES D'APPRENTISSAGE



Note : De bonnes techniques peuvent accroître l'indicateur d'efficacité d'un taux atteignant 15 %.
Source : National Training Laboratories, Bethel, Maine.

ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

MÉTHODE	BUT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Libre expression d'idées	Résolution de problèmes, synthèse de la séance d'apprentissage précédente	Exploitation des expériences et idées des apprenants. Dynamisme intellectuel.	Peut prendre beaucoup de temps. Risque de non-participation de certains apprenants. Nécessité d'une haute compétence du formateur.
Études de cas	Résolution de problèmes, renforcement de l'aptitude à l'analyse et à la prise de décision, présentation et synthèse des autres séances	Fourniture d'un cadre réaliste. Possibilité d'exploitation de l'expérience personnelle des apprenants. Caractère participatif.	Peut prendre beaucoup de temps. Validation parfois difficile. Risque d'un manque de crédibilité en cas d'écart entre le scénario et l'expérience des apprenants.
Discussions en groupe	Résolution de problèmes, formation et modelage des comportements, stimulation de l'intérêt, partage de connaissances.	Intense activité des apprenants. Possibilité de partage des idées, des réalités et des opinions de l'ensemble du groupe.	Prend beaucoup de temps ; besoin d'un contrôle serré. Nécessité pour le formateur de maîtriser le contenu de la séance précédente.
Exercice en groupe	Renforcement des compétences interactives ou en relations humaines, développement de l'esprit de corps, résolution de problèmes.	Caractère fortement participatif. Probabilité d'une grande motivation des apprenants. Exercice choisi en vue d'atteindre un but précis.	Risque que les aptitudes requises pour le processus soient voilées par l'exercice. Nécessité pour le formateur de posséder de l'expérience et des compétences en matière d'animation. Difficulté de prévision des résultats.
Présentation par l'apprenant	Fourniture de renseignements sur des sujets spécialisés.	Recours à l'expertise d'un membre du groupe. Possibilité de renforcement de l'aptitude à la présentation.	Participation du présentateur uniquement, s'il ne s'agit pas d'un sujet d'intérêt général.
Cours magistral	Transmission de faits, de principes, de concepts.	Utile pour les grands groupes ou pour couvrir un grand volume de renseignements. Coût relativement faible.	Faible possibilité de recueillir les réactions des apprenants. Risque de surcharge d'information. Restriction à des connaissances spécialisées. Exigence d'une bonne aptitude à la présentation. Médiocrité de la rétention.
Séance plénière consacrée aux réactions	Compte rendu à chaque groupe.	Partage des différents points de vue des divers groupes.	Risque de reprise de domaines similaires. Nécessité pour le formateur de posséder de bonnes compétences pour assurer l'animation.
Jeu de rôles	Renforcement des compétences en relations humaines, aptitude à faire face à l'évolution des situations.	Suscitation de l'intérêt. Participation active. Utilisation d'exemples concrets et manifestation d'émotions réelles.	Probabilité que les acteurs du jeu de rôles en tirent meilleur parti que les observateurs. Subordination du succès à la prestation des acteurs.
Séance d'explications individuelle	Transmission de faits, de principes, de concepts. Possibilité d'intégrer le renforcement des compétences.	Contact plus étroit entre formateur et apprenant. Possibilité de modifier le rythme au besoin, selon les réactions des apprenants.	Probabilité que le changement de comportement soit éphémère. Nécessité pour le formateur d'être un spécialiste de la matière.

SUPERVISION ET GESTION DES ACTIVITÉS DE FORMATION

En règle générale, l'instance dirigeante de l'organisme (et son comité de perfectionnement professionnel, le cas échéant) supervise l'élaboration et la tenue à jour du programme de formation. Elle suit toutes les questions relatives à la formation et au perfectionnement des administrateurs, en ce qui concerne notamment :

- L'élaboration du programme de cours et du programme d'études initial
- La gestion de la tenue à jour à long terme du programme
- L'évaluation des stages par les participants
- Le processus de certification des participants aux stages
- Les procédures relatives aux plaintes et aux appels
- La comparaison de tous les outils de stage proposés avec les critères établis
- La budgétisation et l'établissement du prix des stages
- L'assurance qualité

Pour faciliter cette tâche, l'organisme devrait créer une équipe d'approbation des stages se composant de spécialistes, d'universitaires et d'animateurs de stage, lesquels examineront et approuveront toute modification du contenu du stage. L'organisme devrait par ailleurs créer un groupe d'animateurs de stage auquel il incombe de suivre les changements survenus dans les domaines généraux, et de transmettre ces informations aux animateurs de stage chargés de mettre au point le nouveau contenu du programme de formation.

Gestion

La gestion efficace d'un programme de formation d'administrateurs exige des responsables et des formateurs compétents, ainsi qu'un personnel de soutien pour en assurer le déroulement harmonieux.

Un *responsable de programme* ou un responsable du perfectionnement professionnel se charge en général de l'élaboration et de la gestion de l'ensemble du programme de formation et de perfectionnement professionnel. Le responsable de programme supervise la conception des outils pour assurer la cohérence de l'approche adoptée dans tous ses aspects, notamment le mode d'apprentissage propre à l'organisme, la stratégie et les modes de mise en œuvre, et la conception globale de l'apprentissage.

Les principaux formateurs sont chargés de mettre au point les stages de formation dans leur domaine de spécialité. Il s'agit notamment d'établir un plan de formation ainsi que de réunir les outils de formation connexes tels que les notes d'orientation destinées aux animateurs de stage, les études de cas, les diapositives, les fiches d'activités et les documents de référence. Les principaux formateurs collaborent avec les animateurs de stage compétents lors de l'élaboration du plan de formation du stage. Les organismes plus anciens ont constaté qu'il est davantage efficace de faire élaborer le programme de cours

du stage par un formateur principal, en consultation avec les animateurs, que de confier cette tâche à plusieurs personnes qui travaillent chacune sur une partie ou un aspect différent du programme de formation, tout simplement pour découvrir ultérieurement des incohérences et des lacunes.

Les *animateurs de stage* ont pour mission de contribuer à la mise au point des stages de formation et, évidemment, de leur présentation. Le rôle de l'animateur de stage est un mélange subtil des fonctions d'enseignant, de formateur, de facilitateur, de professeur particulier, de communicateur et d'accompagnateur. Il est très important que les principaux formateurs maîtrisent leur domaine de spécialité, possèdent de l'expérience et fassent preuve d'autorité et de sérieux, ce qui permettra de s'assurer que les administrateurs, à l'issue du stage, ont le sentiment que le temps et l'énergie consacrés à ce dernier en valaient la peine. Ceux qui exercent les fonctions d'administrateur sont déjà bien informés des questions commerciales et s'attendent à un service de très grande qualité.

Les animateurs de stage peuvent être des professeurs ou des professionnels, des dirigeants d'entreprise ou des administrateurs de société — en bref, ils doivent être des spécialistes du domaine, être disposés à faire de la formation et y exceller. Dans la mesure du possible, l'organisme doit veiller à ce que la mise en œuvre des stages soit assurée « par les administrateurs pour les administrateurs ».

Les animateurs de stage font rarement partie du personnel de l'organisme de formation, mais travaillent au contraire sous contrat. Il est judicieux de recruter au moins deux animateurs de stage compétents pour assurer la formation dans tout domaine ou dans le cadre de tout stage.

Le responsable de programme se charge de désigner les animateurs de stage, mais il convient qu'il consulte d'autres personnes, notamment les spécialistes des disciplines, afin d'apprécier dans quelle mesure l'expérience et les connaissances du formateur sont pertinents pour un stage donné. La constitution d'un bassin d'animateurs de stage est une démarche clé qui permet d'assurer la qualité de la formation.

Les considérations ci-après interviennent dans le recrutement et la sélection de formateurs précis :

- Quel est le niveau d'expérience du candidat dans le(s) domaine(s) visé(s) ? La plupart des organismes de formation estiment que les animateurs de stage qui ont exercé ou qui exercent actuellement comme administrateurs d'un organisme ont plus de crédibilité aux yeux des participants aux stages, que les formateurs ne possédant pas une telle expérience.
- Quel est le degré de maîtrise du domaine concerné par le candidat ? Cette maîtrise peut généralement s'évaluer à partir du curriculum vitae du candidat et d'une entrevue.
- Dans quelle mesure le candidat est-il compétent en tant que formateur ? La maîtrise du domaine et l'aptitude à communiquer avec un groupe sont

EXEMPLES

FORMATION DES FORMATEURS : KENYA

Le Centre for Corporate Governance du Kenya dispose d'un réseau de formateurs qualifiés auxquels il fait appel. Ces formateurs sont des administrateurs professionnels qui ont eux-mêmes suivi une formation en matière de gouvernance d'entreprise, y ont brillamment réussi, et ont été formés comme formateurs sous les auspices du centre. Les formateurs suivent par ailleurs des stages réguliers de recyclage afin d'examiner les outils et de renforcer leurs compétences. En outre, ils sont évalués par les participants lors de chaque séance qu'ils animent, et tout problème éventuel est soulevé dans une évaluation.

deux compétences différentes. Un formateur potentiel doit faire l'objet d'une observation dans le cadre d'une séance pratique appropriée avant d'être invité à se joindre à l'équipe de formation.

- Dans quelle mesure le candidat assure-t-il une bonne gestion du cadre de formation ? Un bon formateur est capable d'organiser efficacement de petites activités de groupe et des séances plénières, en maintenant l'accent sur les résultats d'apprentissage, et en restreignant les intervenants qui sont prolixes ou s'écartent du sujet. Encore une fois, l'observation d'une séance pratique peut révéler si le formateur potentiel est compétent dans le domaine concerné.

Nombre de pays en développement connaissent une pénurie de formateurs possédant une expérience des questions de gouvernance d'entreprise. Pour remédier à cette pénurie et contribuer à l'élaboration de modes de formation appropriés, l'organisme doit organiser des ateliers de « formation des formateurs » sur une base régulière.

Assistance administrative

Un organisme de formation d'administrateurs aura besoin d'un personnel de soutien qui se chargera de :

- L'administration des stages et des opérations y afférentes, notamment les réservations relatives aux stages, l'envoi de renseignements avant le début du stage, l'aménagement des salles requises, la restauration, les besoins spéciaux, l'équipement et la fourniture d'un appui administratif pendant les journées du stage proprement dit.
- Le matériel didactique, en ce qui concerne notamment la conception, l'impression et la distribution des outils de formation.
- La comptabilité et des finances, y compris la facturation relative au programme de formation et la supervision de son budget.

- Les ventes et de la commercialisation, notamment la collecte et l'analyse des données sur les clients potentiels, la conception et la production du matériel de commercialisation, la planification des campagnes de vente et des activités de promotion, et la prise de contact avec les clients potentiels. Ce département devra réunir et analyser les données sur les clients potentiels.
- La gestion des programmes, y compris la supervision du contenu et de la mise en œuvre des stages et la coordination de toutes les questions liées à l'assurance de la qualité.

Budgétisation

Les stages de formation peuvent générer des flux substantiels de recettes. Leurs coûts sont cependant tout aussi substantiels. Ceux-ci sont liés aux honoraires des formateurs et aux dépenses qui leur sont consacrées, au matériel didactique, à la production des brochures, à la commercialisation, à la location des salles, à la restauration et au soutien technique.

Dès que l'organisme a décidé de créer un programme de perfectionnement professionnel à l'intention des administrateurs, il doit établir des procédures financières pour la gestion dudit programme. En bref, les questions financières à prendre en compte sont notamment les suivantes :

- *La préparation des budgets.* Il convient de préparer un budget pour chacune des étapes du processus, en ce qui concerne tout particulièrement l'important investissement de démarrage qui est requis pour les recherches et l'élaboration des programmes, avec des estimations réalistes des coûts et des recettes permanents.
- *L'établissement du prix des stages.* L'organisme devra de toute évidence recouvrer le coût de la préparation et de la réalisation de la formation, majoré d'un pourcentage. Le prix des stages doit être comparable à celui des stages professionnels similaires organisés dans le pays ou la région. Il faut éviter de fixer le prix du stage à un niveau supérieur à celui que peut supporter le marché ou inférieur aux dépenses engagées pour le préparer et le présenter.
- *Le seuil de rentabilité des programmes et de chaque stage.* Pour trouver ce seuil, il faut effectuer un calcul pour déterminer le nombre d'administrateurs qui doivent suivre un stage donné pour que soient couverts tous les coûts fixes et variables associés au stage en question. Les politiques s'appliquant aux procédures de règlement et aux frais d'annulation doivent également être définies.

Pour de plus amples renseignements sur les procédures de budgétisation, se reporter au MODULE 5 : SUVI.

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION

Il convient d'évaluer et de tenir à jour en permanence tout programme de formation, qu'il s'agisse d'un séminaire, d'un court stage de formation ou d'un long programme de perfectionnement professionnel, pour éviter de rester à la traîne de l'évolution du cadre réglementaire ou de l'activité économique.

Comme l'a relevé l'Institute of Corporate Directors des Philippines, « Rien ne remplace la mise à l'essai et l'amélioration constantes de la fourniture concrète de notre programme de formation à un grand nombre de différents administrateurs. Chaque expérience de formation est nouvelle pour nous. Nous sommes en permanence à la recherche de moyens d'amélioration ».

Il importe que les organismes mettent en place des procédures pour s'assurer que chaque stage satisfait les besoins de formation des administrateurs tout en atteignant les objectifs globaux de l'organisme. Chaque stage doit respecter certaines normes, atteindre certains objectifs, avoir un marché cible identifiable, être financièrement viable, et bien s'insérer dans le programme global d'études. Les ressources, y compris les formateurs qualifiés et le matériel, doivent être disponibles.

Parmi les divers éléments d'un programme de formation qui doivent être étroitement suivis et actualisés ou modifiés au besoin, on peut citer :

- Le contenu du stage et sa pertinence pratique pour les administrateurs, et sa cohérence avec l'élaboration du programme de cours
- L'efficacité de la mise en œuvre du stage
- Le matériel de soutien et d'apprentissage
- L'administration du stage, notamment les procédures de réservation, la gestion courante et les questions liées à la restauration
- Les procédures de traitement des doléances et des plaintes officielles de la clientèle.

Pour de plus amples renseignements sur la mise en place d'une procédure efficace de traitement des plaintes, se reporter au MODULE 4 : DÉVELOPPEMENT.

Solliciter les réactions

Le fait d'obtenir les réactions des administrateurs participant aux stages est probablement le moyen le plus efficace de contrôler la qualité et la pertinence de ces derniers. Un formulaire classique de commentaires ou d'évaluation peut être utilisé pour recueillir des renseignements auprès des participants à la fin de

la journée. D'autres techniques d'évaluation consistent notamment à solliciter les avis des participants lors des discussions avec eux à la fin d'un stage, et à effectuer des enquêtes d'opinion complémentaires sur les stages. Si l'organisme évalue la performance des participants aux stages d'une quelconque manière, ces évaluations peuvent également fournir d'utiles renseignements à la fois sur le contenu et la mise en œuvre du stage ainsi qu'au sujet de l'impact de ce dernier sur le conseil. (*Pour des exemples de formulaires d'évaluation de stage, se reporter aux annexes 9 et 10*).

Les réactions doivent servir non seulement à évaluer et, le cas échéant, à améliorer les différents stages et programmes, mais aussi à évaluer la gamme complète des programmes. Le responsable du programme et tous les animateurs de stage associés à un stage donné doivent participer aux séances d'évaluation de ce programme précis. Il peut par ailleurs se révéler utile d'inviter à ces séances les personnes chargées de concevoir et de produire les outils de formation utilisés dans le cadre du stage en question.

Assurer la qualité

En plus de recueillir les réactions sur le contenu du stage et d'y donner suite, l'organisme doit aussi examiner la performance des animateurs de stage. Ces évaluations visent non pas à chercher des défauts, mais à confirmer que les normes de formation sont respectées et font l'objet d'une amélioration permanente.

Les examens doivent être aussi objectifs que possible et prévoir :

- L'observation, par le formateur principal ou un expert indépendant, de chaque animateur de stage conduisant un programme
- L'examen de la performance et de toute mesure corrective dont la nécessité a été reconnue
- L'examen des opinions des stagiaires sur l'animateur de stage.

CERTIFICATION DES ADMINISTRATEURS

Dans la plupart des pays, un administrateur n'a pas besoin de qualifications officielles pour siéger à un conseil. Le phénomène de la certification prend cependant de plus en plus d'ampleur, dans la foulée de l'augmentation de la demande d'administrateurs avertis et de l'accentuation de la pression du public en faveur de la responsabilité. Aussi, divers organismes ont-ils commencé à élaborer des programmes de certification d'administrateurs.

EXEMPLES

FORMATION OBLIGATOIRE

DES ADMINISTRATEURS : MALAISIE

La bourse de Kuala Lumpur en Malaisie exige, comme une de ses conditions d'inscription à la cote, que tous les administrateurs des entreprises cotées suivent des stages de formation. Quelques-uns des sujets couverts dans le cadre de cette formation sont le rôle fiduciaire des administrateurs, le cadre réglementaire régissant les entreprises cotées, et la compréhension du nouveau Code malaisien de la gouvernance entreprise.

ACCRÉDITATION : ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors du Royaume-Uni a institué l'accréditation professionnelle des administrateurs brevetés, qui est ouverte à tous ses membres et membres associés. Les candidats doivent démontrer qu'ils possèdent les connaissances et l'expérience requises pour être admis dans la profession. L'accréditation est accordée après que le candidat a suivi avec succès un programme de formation et réussi à un examen sur la fonction d'administrateur d'entreprise, et au terme d'un examen professionnel des résultats de son entreprise.

CERTIFICATION : HONG KONG

Le Hong Kong Institute of Directors a organisé des stages de formation menant à un diplôme d'administrateur d'entreprise (Diploma in Company Direction), sur la base de la définition, mise au point par l'institut, des « compétences de base requises des administrateurs ». Ces compétences de base couvrent les connaissances et les aptitudes relatives aux rôles et aux responsabilités des administrateurs, aux fonctions stratégiques des entreprises, à l'élaboration de la déontologie du conseil de l'entreprise, ainsi qu'aux qualités et aux attributs personnels. Les stages de formation se déroulent en anglais, en cantonais et en putonghua.

En règle générale, les organismes de formation d'administrateurs décernent un certificat aux administrateurs qui ont suivi un stage ou un programme. Ce certificat se veut une reconnaissance publique du fait que l'administrateur a pris au sérieux sa formation professionnelle.

Évaluation

Certains organismes de formation d'administrateurs sont allés plus loin et ont élaboré des procédures d'évaluation pour mesurer le volume de connaissances acquis par les administrateurs dans le cadre de leurs stages de formation et de perfectionnement professionnel.

Nombre de raisons justifient l'évaluation d'un administrateur qui a suivi des programmes de formation. Il peut s'agir de :

- Reconnaître le niveau de connaissances acquis par lui à la fin d'un stage
- Établir ses progrès pendant un stage et émettre des réactions à ce sujet
- Diagnostiquer les atouts et les lacunes, ce qui peut mener à des mesures correctives ou au prolongement de l'apprentissage, au besoin
- Faire la synthèse des connaissances acquises jusque-là — une expérience d'apprentissage en elle-même
- Motiver l'administrateur
- Instaurer la confiance envers ses probables prestations dans l'avenir et établir la crédibilité de celles-ci
- Déterminer son aptitude à s'acquitter des obligations d'un administrateur
- Se conformer aux conditions imposées par des organismes externes de réglementation.

L'élaboration d'une procédure d'évaluation peut être une démarche très longue et très coûteuse, aussi les organismes ne doivent-ils l'engager que si la formation est obligatoire ou une fois qu'ils sont bien établis. En prenant la décision d'élaborer ou non une procédure d'évaluation, l'organisme doit tenir compte des exigences juridiques relatives à la formation, ainsi que des facteurs culturels et sociaux. Certaines cultures, ainsi que des administrateurs expérimentés en général, peuvent être réticents à participer à un processus d'évaluation dans lequel, par exemple, l'échec est porté à la connaissance du public ou l'ancienneté n'est pas reconnue. En outre, il convient qu'un organisme garde à l'esprit que ses évaluations doivent être objectives et efficaces. Des évaluations subjectives et incorrectes pourraient non seulement porter préjudice aux administrateurs subissant l'évaluation, mais aussi entamer la crédibilité de l'organisme de formation.

La première chose à faire pour établir un processus d'évaluation est d'en préciser le but. En termes très simples, le succès à un examen ou à une évaluation signifie que l'administrateur a atteint un niveau de référence établi pour telle ou telle activité. Les prochaines étapes sont, par ordre, le choix d'une méthode appropriée d'évaluation et l'élaboration de tout examen écrit qui sera utilisé, la définition des critères d'évaluation de l'administrateur, la désignation des examinateurs suivie de la création d'un comité d'examen et, enfin, l'élaboration d'une procédure à suivre pour contester une évaluation.

L'éventail des méthodes d'évaluation des connaissances et des compétences est vaste et doit être géré par des spécialistes pouvant assurer le respect des normes, la fiabilité et la validité du processus. Le tableau ci-après donne des exemples de quelques-unes des activités types de formation des administrateurs et les normes d'évaluation qui pourraient être appliquées à chaque activité.

EXEMPLE DE NORMES D'ÉVALUATION APPLICABLES À DES ACTIVITÉS TYPES DE FORMATION	
ACTIVITÉ DE FORMATION	NORME D'ÉVALUATION
Une conférence d'un jour portant sur un projet de modification de la législation sur l'emploi et au cours de laquelle ont pris la parole des spécialistes gouvernementaux de l'emploi, des juristes, le directeur financier d'une entreprise et des représentants syndicaux	Certificat de présence qui atteste que le détenteur a suivi une séance de perfectionnement professionnel permanent d'une journée, et qui peut par ailleurs être décerné à la suite de l'accomplissement d'un stage quelconque de perfectionnement professionnel de portée plus générale
Une journée d'étude consacrée aux aspects de la législation sur le travail qui ont trait aux droits de certains groupes minoritaires au sein des petites entreprises	75 % de réponses correctes aux questions d'un test écrit à choix multiples
Un stage universitaire d'un an, à temps plein, au niveau du deuxième ou du troisième cycle	Un résultat de test de rendement global de 70 % aux contrôles écrits de connaissances, un rapport de recherche écrit et une présentation orale
Une série de stages sur divers sujets liés à la fonction d'administrateur, consistant notamment en des présentations, des activités de groupe et la présentation de rapports lors des séances plénières	Un résultat de rendement global de 75 % aux tests écrits de connaissance et une évaluation des aptitudes au travail d'équipe effectuée par un observateur
Une période d'apprentissage de trois mois sous la supervision d'un administrateur chevronné qui sert d'accompagnateur et d'encadreur	Déclaration sur le rendement, à verser dans un dossier de perfectionnement professionnel

OUVRAGES À CONSULTER

Clutterbuck, David et David Megginson. 1999. *Mentoring Executives and Directors*. Londres : Butterworth Heinemann.

Dick, Walter, Lou Carey et James Carey. 2000. *The Systematic Design of Instruction*. Californie : Addison Wesley.

Garratt, Bob. 2000. *The Learning Organization : Developing Democracy at Work*. New York : Harper Collins.

Honey, Peter et Alan Mumford. 2000. *The Learning Styles Helper's Guide*. Londres : Peter Honey Publications

Mager, Roger. 1997. *Preparing Instructional Objectives*. Atlanta : Center for Effective Performance.

Morrison, Gary. 2003. *Designing Effective Instruction*. Londres : John Wiley.

PARN (Professional Associations Research Network). 2001. *Continuing Professional Development in the UK : Attitudes and Experiences of Practitioners*. Bristol, Royaume-Uni.

———. 2002. *Continuing Professional Development in the UK : Evaluation of Good Practice*. Bristol, Royaume-Uni.

Pierce, Chris. 2001. *The Effective Director : An Essential Guide to Director and Board Development*. Londres : Kogan Page.

Wiggins, Grant. 1998. *Educative Assessment*. New York : Jossey-Bass.

- A N N E X E S**
1. Exemples de stages de formation
 2. Spécimen de programme d'études pour un programme d'initiation, Inde
 3. Spécimen de programme d'études, Indonésie
 4. Préparation d'études de cas pour un stage de formation d'administrateurs
 5. Spécimen de bibliographie pour un stage de formation
 6. Spécimen de programme d'études de base, Commonwealth
 7. Spécimen de stage de formation des formateurs
 8. Spécimen de stage de formation en régime d'internat, Zambie
 9. Spécimen de formulaire d'évaluation de stage, Brésil
 10. Spécimen de formulaire d'évaluation de stage, Royaume-Uni

ANNEXE I. EXEMPLES DE STAGES DE FORMATION

AUSTRALIA INSTITUTE OF COMPANY DIRECTORS

Description des programmes

- **Programme avancé.** Étude des bonnes pratiques et élaboration de celles-ci à l'intention des administrateurs et des conseils des entreprises publiques et des entités gouvernementales. Ce programme permet de renforcer les aptitudes des administrateurs à la recherche et à l'investigation, ainsi que leur capacité de réflexion et d'apprentissage stratégiques. Il étudie les relations entre le conseil et le directeur général, ainsi que la dynamique au sein du conseil.
- **Stage des administrateurs d'entreprise.** Programme des administrateurs qui fait autorité et couvre la gouvernance d'entreprise et l'efficacité du conseil, la stratégie, le droit, les risques et les questions courantes auxquelles sont confrontés les administrateurs.
- **Programme de certificat en fondements essentiels de la fonction d'administrateur**
 - Rôle de l'administrateur
 - Initiation aux réunions du conseil
 - Initiation aux états financiers pour administrateurs
 - Évaluation des résultats des entreprises
 - Les administrateurs comme dirigeants
 - Initiation au rôle stratégique des conseils
 - Pratiques commerciales
 - Questions concernant les administrateurs-propriétaires
 - Questions concernant les entreprises sans but lucratif
- **Formation permanente.** L'AICD offre un éventail de stages relevant de la formation permanente, notamment les programmes portant sur :
 - Le nouvel administrateur
 - L'évaluation des administrateurs et du directeur général
 - L'audit des entreprises
 - L'enquête médicolégale pour administrateurs
 - Les notions fondamentales des états financiers pour administrateurs
 - L'inscription à la cote
 - Le traitement des situations difficiles au sein du conseil
 - La mise en œuvre d'une excellente gouvernance
 - Une initiation à la gouvernance des entreprises à but non lucratif
 - La mise en œuvre d'un programme d'observation des règles
 - Le renforcement des compétences
 - Les compétences financières stratégiques
 - Le conseil d'administration stratégique
 - Le rôle du président
- **Programmes personnalisés (offerts en entreprise)**
- **Ateliers**

Informations générales

La formation et le perfectionnement des administrateurs sont assurés en Australie depuis 30 ans. Le stage des administrateurs d'entreprise a été lancé en 1975. Depuis 1990, plus de 10 000 participants ont suivi ce programme.

L'AICD dispose d'un système complexe d'examen et décerne un diplôme aux candidats ayant terminé avec succès le stage des administrateurs d'entreprise. En 2003, l'AICD a institué deux autres diplômes : un « Certificate in Directors Essentials » (certificat en fondements essentiels de la fonction d'administrateur, obtenu après avoir réussi à six modules de la suite de programmes sur lesdits fondements) et un « Advanced Diploma » (diplôme avancé, qui sanctionne l'achèvement avec succès du programme avancé).

L'AICD entreprend des activités régulières d'assurance de la qualité au moyen d'un système d'enquêtes auprès des participants, d'entrevues avec les participants et d'audits impromptus des programmes. À l'heure actuelle, il a accordé une licence d'exploitation de matériel à deux universités locales et à la Thai Institute of Directors Association.

Contact

Pamela Murray-Jones, General Manager National Education, pmurray-jones@companydirectors.com.au

BRAZILIAN INSTITUTE OF CORPORATE GOVERNANCE

Description des programmes

Le plan d'études du programme de formation d'administrateurs (durée : 64 heures) couvre :

- L'initiation à la gouvernance d'entreprise
- L'impôt des sociétés, la législation et la réglementation sur les valeurs mobilières
- L'interprétation des états financiers
- Les finances et les marchés financiers
- Les pratiques des conseils d'administration
- L'orientation stratégique
- La politique en matière de dividendes et les relations avec les investisseurs.

En outre, l'institut gère un Programme sur la gouvernance de société dans les entreprises familiales (durée : 48 heures) qui couvre :

- L'initiation à la gouvernance d'entreprise
- La gouvernance assurée par la famille
- Le droit de la famille
- Les systèmes de planification et de contrôle
- Les finances et les marchés financiers
- L'orientation stratégique

Informations générales

La formation à l'échelle locale a débuté en 1997 et dès février 2003, 697 administrateurs de plus de 100 entreprises avaient suivi une formation dans le cadre de 24 stages organisés dans trois villes du Brésil.

Contact

Paulo Villares, Paulodv@terra.com.br

HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS

Description des programmes

Le Hong Kong Institute of Directors (HKIoD) offre les programmes ci-après qui mènent à un diplôme :

- **Programme des unités de valeur.** Des séminaires sont offerts tout au long de l'année, suivant un calendrier établi à l'avance qui permet aux participants de s'inscrire de manière sélective aux séminaires qui s'insèrent dans leur propre emploi du temps. Le participant qui suit avec succès un nombre requis de séminaires, y compris les modules obligatoires, est admis à recevoir un « Diploma in Company Direction » (diplôme d'administrateur d'entreprise). Il est possible d'assister aux séminaires dans le cadre d'un stage autonome et les diplômés peuvent continuer à suivre des stages précis à des fins de recyclage ou de mise à jour.
- **Programmes accélérés.** De temps à autre, un stage intégré est offert suivant un calendrier établi. Le participant qui s'inscrit à ce stage doit achever le nombre minimum requis de séances du stage et présenter un projet, pour être admis à recevoir un diplôme. Ces programmes accélérés sont en général organisés conjointement avec un autre organisme et conçus pour cibler des groupes spécifiques. Un exemple en est le stage menant à un « Professional Diploma in SME Directorship » (diplôme professionnel d'administrateur de PME).

En dehors de ces stages, les programmes réguliers de formation consistent notamment en des forums publics d'une demi-journée où intervient une équipe de conférenciers recrutés parmi les membres expérimentés du Hong Kong Institute of Directors pour éclairer le public au sujet des rôles et responsabilités des administrateurs et de l'importance de la gouvernance d'entreprise.

Informations générales

Le Hong Kong Institute of Directors organise des stages de formation menant à un diplôme d'administrateur d'entreprise, sur la base de la définition des compétences de base requises des administrateurs, telle qu'élaborée par l'institut. Les programmes de formation sont offerts en anglais, en cantonais et en putonghua.

Contact

Carlye Tsui, Executive@hkiod.com

L'IOD CENTRE FOR CORPORATE GOVERNANCE AT UCD, IRLANDE

Description des programmes

Le programme, qui en est actuellement à sa deuxième année, consiste en dix stages pratiques. Ces stages aident les administrateurs à améliorer leur efficacité personnelle et professionnelle, tout en leur donnant le temps d'examiner leurs responsabilités plus générales eu égard à la satisfaction et aux besoins des actionnaires.

Le programme couvre les questions fondamentales auxquelles est confronté tout administrateur :

- L'évolution de la réglementation — évolution de la gouvernance d'entreprise
- Les responsabilités des administrateurs
- Le rôle des conseils des entreprises et des administrateurs non membres de la direction
- Les finances pour administrateurs non spécialistes des finances
- La gestion des risques et le rôle des administrateurs non membres de la direction
- Le rôle, la fonction et les responsabilités des comités d'audit
- La stratégie commerciale et les conseils des entreprises
- Le rôle des administrateurs non membres de la direction dans l'amélioration des résultats commerciaux
- Les administrateurs non membres de la direction et la rémunération et les primes dont bénéficient les cadres supérieurs

L'IoD Centre for Corporate Governance at UCD a en outre institué des stages personnalisés et offerts en milieu de travail à l'intention des administrateurs des entreprises publiques et privées, des entreprises familiales, des organismes semiétatiques, des organisations de bienfaisance et d'autres organismes sans but lucratif.

Le centre a par ailleurs l'intention de lancer un programme accrédité de formation d'administrateurs en 2004.

On peut accéder à des détails complets sur ce programme et d'autres programmes de formation en consultant le site www.corporategovernance.ie

Informations générales

Pour satisfaire les besoins de formation croissants des administrateurs d'entreprise, l'Institute of Directors d'Irlande et l'University College Dublin ont conjointement créé l'IoD Centre for Corporate Governance at UCD en février 2002. Pendant sa première année d'activité, ce centre a organisé six stages couvrant tous les aspects de la gouvernance d'entreprise. Le centre a en outre commencé à travailler sur plusieurs projets de recherche et publiera des documents et des rapports sur une base permanente.

Contact

Susan Thornber, Info@iodireland.ie

CORPORATE GOVERNANCE CENTRE DU KENYA

Description des programmes

Les stages en régime d'internat couvrent :

- La gouvernance d'entreprise
- La dynamique au sein des conseils et le perfectionnement des ressources humaines
- La stratégie
- Les finances
- Les questions juridiques
- Les généralités

Informations générales

Le centre a mis au point des outils de formation sur la base des directives publiées par la Commonwealth Association of Corporate Governance (CACG) et il a adapté ces outils pour satisfaire les besoins du Kenya et de la région. En s'inspirant du modèle du CACG, le centre a organisé une douzaine de stages de cinq jours en régime d'internat au Kenya, contre un respectivement en Malaisie, au Rwanda et au Zimbabwe. En outre, le centre a organisé deux stages intensifs de formation des formateurs au Kenya, et un autre au Zimbabwe.

Il a tenu des réunions consultatives avec les associations professionnelles et il espère instituer la gouvernance d'entreprise comme sujet d'étude dans les stages professionnels offerts par les organismes professionnels.

Il a élaboré des programmes d'études de deuxième et troisième cycles ou menant à l'obtention d'un diplôme et il a engagé avec les universités locales des discussions en vue de faciliter l'instauration de stages en gouvernance d'entreprise de niveau universitaire supérieur ou sanctionnés par un diplôme.

Contact

Karugor Gatamah, Executive Director, Pscgt@insightkenya.com

INSTITUTE OF CORPORATE DIRECTORS DES PHILIPPINES

Description des programmes

- **Programme de formation.** L'institut offre un séminaire d'initiation à la gouvernance d'entreprise aux administrateurs des sociétés du secteur tant bancaire que non bancaire. Il propose le même séminaire aux autres professionnels qui servent d'agents clés de notoriété pour la gouvernance d'entreprise. Des stages spécialisés sur les comités d'audit, les comités de gestion des risques, les comités de gouvernance et les questions financières (initiation à l'analyse financière) pour administrateurs sont également offerts. Ces séminaires et stages font partie du stage de base sur la gouvernance d'entreprise que l'institut met au point et va offrir à terme conjointement avec d'autres organismes de formation d'administrateurs du réseau des Institutes of Directors in East Asia (IDEA.net).
- **Programme de certification** (à venir). Conjointement avec d'autres organismes de formation d'administrateurs d'Asie de l'Est et sous les auspices du Global Corporate Governance Forum et de l'Université Yale, l'institut décernera un certificat d'administrateur professionnel aux candidats qui satisferont à toutes les exigences du stage de base en gouvernance d'entreprise. Les autres exigences relatives à la certification sont notamment l'acceptation d'un cas soumis sur une heureuse initiative en faveur de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et un engagement à suivre une formation professionnelle permanente et à se conformer à un code de déontologie professionnelle. Les administrateurs d'entreprise et les autres professionnels qui obtiennent la certification sont admis comme membres associés de l'institut.

Informations générales

L'institut offre une formation aux administrateurs de banque depuis la fin de 1999.

Contact

Jesus Estanislao, Jestanislao@icdc.enter.org

RUSSIAN INSTITUTE OF DIRECTORS

Description des programmes

Le stage des administrateurs d'entreprise consiste en six cours de huit heures portant sur :

- L'initiation à la gouvernance d'entreprise
- La façon de rendre efficace un conseil
- Le rôle du conseil dans l'élaboration et l'exécution de la stratégie
- Le rôle du conseil dans la gestion des risques et la restructuration
- Le rôle du conseil dans l'application de la politique de divulgation et de transparence
- Les finances pour administrateurs non spécialistes des finances

Informations générales

Le Russian Institute of Directors a mis au point des stages spéciaux à l'intention des administrateurs et des secrétaires exécutifs. Entre 2001 et 2002, 200 administrateurs ont suivi ces stages.

Contact

Igor Belikov, Belikov@rid.ru, www.rid.ru

INSTITUTE OF DIRECTORS D'AFRIQUE DU SUD

Description des programmes

Programmes d'information générale d'un jour

- Gouvernance d'entreprise, fonction d'administrateur et efficacité du conseil

Présentations de deux jours

- Mise en place du conseil, sélection des administrateurs, évaluation du conseil et de chaque administrateur
- Aspects juridiques touchant les organismes et les différents administrateurs
- Planification de la succession, accompagnement, encadrement suivant les normes les plus élevées
- Mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise par le biais des associations d'entreprises et des organismes publics.

Programmes de perfectionnement des administrateurs de trois jours

- Les finances pour administrateurs non spécialistes des finances
- Les stratégies en matière de risque pour le conseil
- Les pratiques déontologiques pour le conseil

Graduate Diploma in Company Direction (diplôme supérieur d'administrateur d'entreprise)

- Téléapprentissage de six mois, avec trois séances s'étendant au total sur dix jours d'ateliers interactifs

Corporate Governance Certificate Program (programme de certificat en gouvernance d'entreprise) —

12 semaines avec deux blocs de cours magistraux de deux jours

- Déontologie des affaires et gouvernance d'entreprise
- Droit et gouvernance d'entreprise
- Audit, contrôle et gouvernance d'entreprise
- Présentation des rapports financiers de l'entreprise, divulgation des informations et gestion des risques
- Gouvernance d'entreprise dans la pratique
- Étude de cas pluridisciplinaire sur la gouvernance d'entreprise

Informations générales

L'institut a créé le Centre for Directorship and Corporate Governance (CDCG) au début de 2001 et a formé plus de 4 000 personnes dans le cadre de divers programmes en l'espace d'à peine plus de deux ans. En outre, le CDCG offre aux conseils des possibilités d'apprentissage en collaboration avec les principales écoles de gestion et universités. Même si la majorité des programmes se déroulent en Afrique du Sud, des présentations ont été organisées au Botswana, au Lesotho, au Malawi, à Maurice, au Mozambique, en Namibie et au Zimbabwe.

Contact

Richard Wilkinson, Executive Director

David Hutton-Wilson, Director, Centre for Directorship and Corporate Governance, iodsa@iodsa.co.za

THAI INSTITUTE OF DIRECTORS

Description des programmes

L'institut organise un programme de cinq jours qui s'inspire du programme mis au point par l'Australian Institute of Company Directors. Il offre en outre quelques stages d'un jour qui couvrent :

- La fonction de président
- Le comité d'audit
- L'évaluation de la performance du conseil

Informations générales

L'institut a commencé à organiser des stages en 1999, en coopération avec l'Australian Institute of Company Directors.

Contact

Charnchai Charuvastr, cc@thai-iod.com

INSTITUTE OF DIRECTORS, ROYAUME-UNI

Description des programmes

Programme des administrateurs d'entreprise — Certificat

- Le rôle de l'administrateur d'entreprise et du conseil (deux jours)
- L'administrateur et le conseil (un jour)
- Les finances pour administrateurs non spécialistes des finances (trois jours)
- Orientation stratégique des affaires (trois jours)

Programme des administrateurs d'entreprise — Diplôme

- Stages du programme de certificat, plus :
- Stratégies de commercialisation efficace (deux jours)
- Monde des affaires, monde sérieux (deux jours)
- Prise de décision efficace au sein du conseil (un jour)
- Pilotage et administration du changement (un jour)

Autres stages de courte durée

- Rôle du président de l'entreprise (un jour)
- Rôle du directeur général de l'entreprise (un jour et demi)
- Rôle de l'administrateur ne participant pas à la gestion de l'entreprise (un jour)
- Rôle du secrétaire exécutif de l'entreprise (un jour)
- Rôle du directeur financier (un jour)
- Commercialisation pour les administrateurs non spécialistes de la commercialisation (un jour)
- Initiation au rôle de l'administrateur (un jour)
- Stratégies commerciales efficaces (un jour)

Finances

- Guide sur la City à l'intention des administrateurs (deux jours)
- Acquisition et vente des entreprises (deux jours)

Leadership et compétences

- Présentations commerciales et art oratoire (deux jours)
- Compétences et techniques de négociation (deux jours)
- Présidence de réunions fructueuses (un jour)
- Clés de l'efficacité personnelle (un jour)
- Leadership transformationnel (deux jours)

Informations générales

L'IoD fournit une gamme de services de perfectionnement des administrateurs, dont les suivants :

- Stages : un à trois jours, pratiques et participatifs, à l'intention des organismes de toutes les tailles
- Conférences : tour d'horizon des questions d'actualité, animé par des personnalités du monde des affaires (pour un groupe de 60 à 120 délégués)
- Administrateur agréé : une norme professionnelle pour les administrateurs expérimentés
- Services de perfectionnement du conseil : ateliers et séances d'information spécifiquement conçus pour traiter des questions de stratégie, d'équipe et relatives au conseil
- Formation et perfectionnement en entreprise
- Accompagnement et encadrement des cadres supérieurs : un service adapté et confidentiel qui est axé sur les besoins du client.

Tous les services sont conçus par les administrateurs pour les administrateurs et sont pilotés par des spécialistes de la matière. Le Royaume-Uni dispose de systèmes complexes d'examen et de contrôle professionnel de l'expérience des administrateurs. Le Royaume-Uni fournit des services de formation et de perfectionnement au Japon et aide actuellement les pays des Caraïbes et la Turquie à mettre au point leur programme de formation d'administrateurs.

Contact

Chris Pierce, Chris.pierce@iod.com

COMMONWEALTH ASSOCIATION OF CORPORATE GOVERNANCE (CACG)

Description des programmes

La CACG organise, à l'intention des administrateurs d'entreprise, un stage de cinq jours qui couvre :

- La gouvernance d'entreprise
- La dynamique au sein du conseil et le perfectionnement des ressources humaines
- La stratégie
- Les finances
- Les questions juridiques
- Les généralités

Les ateliers du stage qui sont en cours d'élaboration sont les suivants :

- Le président et le conseil
- Le directeur financier et le conseil
- Le secrétaire exécutif et le conseil
- Le directeur général et le conseil
- Les finances pour administrateurs non spécialistes des finances
- La commercialisation pour administrateurs
- La gestion des risques et le conseil

Informations générales

Le programme de cinq jours a été suivi par 600 administrateurs de 20 pays. La CACG a mis en place des activités auxquelles participeront 600 autres administrateurs en 2003. D'après les réactions des participants issus de plus de 30 pays dans lesquels la CACG a travaillé, les activités sont respectées et remportent du succès.

Contact

Geoffrey Bowes, g.bowes@xtra.co.nz

INSTITUT DE LA BANQUE MONDIALE

Description des programmes

L'Institut de la Banque mondiale a mis au point un stage de base en gouvernance d'entreprise et en téléapprentissage stratégique qui couvre :

- La gouvernance d'entreprise
- La concurrence et la réglementation
- La stratégie d'entreprise
- La bonne gouvernance
- La responsabilité de l'entreprise, la déontologie des affaires et la gestion des risques pour la réputation de l'entreprise
- La gouvernance et la lutte contre la corruption

Le stage sur la responsabilité sociale des entreprises comporte six modules :

- Principaux concepts de la responsabilité sociale des entreprises
- Cadres de prise de décision
- Responsabilité sociale des entreprises
- Instauration d'une compétitivité durable grâce à la responsabilité sociale des entreprises
- Responsabilité sociale des entreprises et pauvreté
- Initiation à la mise en place de coalitions et à leurs plans d'action

Informations générales

Les stages de base visent les responsables publics, les responsables des secteurs privé et public, et les administrateurs d'entreprise. Le stage sur la gouvernance d'entreprise et le téléapprentissage stratégique est accessible à l'adresse www.worldbank.org/wbi/corpgov/core-course/modules.

Contact

Djordjija Petkoski, Dpetkoski@worldbank.org

ANNEXE 2. SPÉCIMEN DE PROGRAMME D'ÉTUDES POUR UN PROGRAMME D'ORIENTATION, INDE

Fourni par l'Indian Institute of Management Bangalore.

PROGRAMME	9 H 30 – 11 H 00	11 H 30 – 13 H 00	14 H 15 – 15 H 30	16 H 00 – 17 H 30
	SÉANCE 1	SÉANCE 2	SÉANCE 3	SÉANCE 4
JEUDI 6/12/2001	Conseil d'administration et gouvernance d'entreprise (NB)	Évolution de la composition, de l'indépendance et de la contribution du conseil (NB)	Mesure de la création de la richesse au profit des actionnaires EVA – MVA (PG)	Mise au point et suivi de la stratégie Examen de cas : Jack Welch : General Electric's Revolution (SR)
	SÉANCE 5	SÉANCE 6	SÉANCE 7	SÉANCE 8
VENDREDI 7/12/2001	Le contrôle dans la gouvernance d'entreprise Examen de cas : Universal Engineering (NB & DS)	Efficacité du comité d'audit (NB)	Communications de l'entreprise Examen de cas : Titan Industries ; Polypack (SS)	Fusions et défusions : rôle et responsabilités du conseil Examen de cas : Digital – Compaq en Inde (SM & Singh)
	SÉANCE 9	SÉANCE 10	SÉANCE 11	
SAMEDI 8/12/2001	Comportement dissociatif dans les pays hôtes : Examen de cas : Pfizer & TVS Suzuki (DB, VKV & TSS)	Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises ? Expérience de l'Inde et de l'Australie (DK, SV, FS)	Administrateurs novices en matière de gouvernance d'entreprise (KRR, MRR, DK, FS & NB)	
DB :	M. Dipankar Basu, ex-Président, SBI			
DK :	M. David Kimber, Maître de conférences, RMIT, Directeur de projet, St James Ethics Center, Melbourne			
DS :	Deepjee Singhal, Auditeur interne d'exercice privé			
FS :	Mme Fran Siemensma, Professeur de déontologie des affaires à la Victoria University, Melbourne			
KRR :	M. K. R. Rammoorthy, Président, Vysya Bank			
MRR :	Dr M. R. Rao, Administrateur, IIMB			
PG :	M. Pavan Gandhok, Directeur national, Stern Stuart India Pvt. Ltd.			
SS :	M. Sundararajan, Professeur de finances et de contrôle, IIMB			
Singh :	M. Sajay Singh, Associé, Sagar Associates, avocats			
SV :	M. Shankar Venkateswaran, PDG, Partners in Change			
SR :	M. S. Raghunath, Professeur de stratégie et de politique d'entreprise, IIMB			
TSS :	M. T.S. Suresh, Associé, King & Partride, Bangalore			
VKV :	M. V.K. Vishwanathan, coDirecteur général, Mico Bosh			
NB :	M. N. Balasubramanian, Professeur de finances, de stratégie et de gouvernance d'entreprise, IIMB			

ANNEXE 3. SPÉCIMEN DE PROGRAMME D'ÉTUDES, INDONÉSIE

L'Indonesian Institute for Corporate Directors offre l'ensemble de stages de formation ci-après :

Programme de base des administrateurs et des commissaires

• Exercice de la fonction d'administrateur :

- Création et préservation des valeurs du conseil
- Compétence de base des commissaires et des administrateurs
- Commissaires et administrateurs indépendants
- Rôle du conseil dans la planification stratégique
- Responsabilités des commissaires et des administrateurs
- Obligation de rendre compte et responsabilités
- Évaluation de la performance des commissaires et des administrateurs
- Relations entre commissaires, administrateurs et cadres supérieurs
- Planification de la succession
- Renforcement des relations entre actionnaires et parties prenantes
- Efficacité des réunions du conseil
- Pratiques exemplaires de gouvernance assurée par le conseil
- Principales priorités des commissaires et des administrateurs
- Questions cruciales et nouvelles ayant trait au conseil
- Taille, structure, composition et durée du mandat du conseil
- Création des comités (audit, rémunération, mises en candidature, ad hoc)
- Responsabilités fiduciaires des commissaires et des administrateurs :

- ✓ Règle de l'appréciation commerciale
- ✓ Distinction entre la violation du devoir de diligence et de celui de loyauté
- ✓ Transactions à risque élevé : évaluation des risques
- ✓ Actionnaires

- Initiation aux états financiers
- Droit indonésien des sociétés

Durée : 5 jours, 40 heures d'enseignement

Frais de stage : dollars

Nombre de participants : 24 au maximum (12 idéalement)

Programme professionnel des administrateurs et des commissaires

• Exercice de la fonction d'administrateur :

- i. Rôle des commissaires et des administrateurs d'entreprise
- ii. Amélioration de l'efficacité du conseil et de la procédure d'exécution
- Orientation stratégique de l'entreprise dans la nouvelle économie
- Déontologie des affaires et responsabilités sociales
- Amélioration et évaluation des résultats de l'entreprise
- Loi et réglementation : questions auxquelles sont confrontés les administrateurs
- i. Droit des sociétés et loi sur les marchés financiers
- ii. Droit des contrats, y compris le contrat de travail
- Finances pour administrateurs
- Commercialisation pour administrateurs
- Exploitation pour administrateurs
- Donner une impulsion à de grands changements et s'organiser pour demain
- Capital intellectuel/Gestion stratégique des ressources humaines pour administrateurs

Durée : 14 jours, 112 heures d'enseignement

Frais de stage : dollars

Nombre de participants : 24 au maximum (12 idéalement)

Stages de perfectionnement permanent des commissaires et des administrateurs

Spécimens de courts stages :

- Programmes de sélection et de gestion des commissaires et administrateurs indépendants
- Création et optimisation du comité d'audit
- Évaluation des administrateurs et des commissaires
- Gouvernance d'entreprise et investissement responsable
- Finances pour administrateurs et commissaires
- Droit des entreprises, loi sur les capitaux, droit des contrats et appréciation commerciale

Durée : 1 à 2 jours, 8 à 16 heures d'enseignement

Frais de stage : dollars

Nombre de participants : 24

ANNEXE 4. PRÉPARATION D'ÉTUDE DE CAS EN VUE D'UN STAGE DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS

Le présent document a été préparé par Florencio Lopez-de-Silanes du Yale International Institute for Corporate Governance et par Mike Lubrano de l'International Finance Corporation, pour le compte du Programme de renforcement des capacités des responsables de la gouvernance d'entreprise, en vue de sa séance organisée en Amérique latine du 27 juillet au 2 août 2003.

Éléments d'information essentiels requis pour préparer un cas :

1. Les données factuelles sur les transactions de base à analyser, accompagnées des informations qui les étaient.
2. L'ensemble des documents dont les administrateurs sont susceptibles de se servir pour prendre leur décision. À titre illustratif, dans le cas d'une transaction ou d'une acquisition, il faut réunir :
 - ✓ Les offres,
 - ✓ L'analyse de la direction,
 - ✓ Des avis et des analyses indépendants.
3. La structure du capital de l'entreprise, les alliances, les renseignements indépendants, etc. qui peuvent laisser entrevoir d'éventuels conflits d'intérêts dans le cas des transactions.
4. Les renseignements financiers de l'entreprise ou des entreprises concernées.
5. Les renseignements sur la suite réservée aux décisions qui avaient été prises afin d'effectuer une analyse des résultats.

Cas potentiels qui s'articulent autour des questions pertinentes couvertes dans le cadre du stage

1. Obligations fiduciaires dans les transactions exceptionnelles
- Le devoir de loyauté et celui de diligence dans une prise de contrôle ou une transaction majeure sont parmi les plus importantes questions auxquelles sont confrontés les conseils dans les marchés émergents.
- Les obligations fiduciaires ne sont pas des notions bien développées dans nombre de pays, aussi devient-il important de donner aux administrateurs une illustration des nombreux aspects de ces obligations et

des situations précises dans lesquelles ces dernières jouent un rôle spécial et essentiel.

Exemples de transaction :

- ✓ Acquisition : Enersis (Chili)
- ✓ Prise de contrôle : Ultrapar (Brésil)

2. Le rôle du conseil dans les transactions où le conflit est inévitable

Le rôle du conseil, et plus particulièrement celui des administrateurs indépendants, devient considérablement complexe dans les situations probables de transaction où divers membres du conseil ou de la direction se trouvent potentiellement en conflits d'intérêts.

Les thèmes ci-après aident à illustrer ce genre de situations :

- ✓ Le rôle des règles d'exonération qui permettent de tenter d'éviter les transactions entachées d'irrégularité.
- ✓ Le rôle des divers comités du conseil
- ✓ Le rôle de l'entrepreneur indépendant

Exemple illustrant le cas : CCR (Brésil)

3. Mise en place du conseil dans une entreprise familiale

La structure du capital la plus courante en Amérique latine est celle d'entreprises non cotées dont l'exploitation et la gestion sont assurées par des familles.

Une des questions les plus dignes d'intérêt pour ces entreprises est celle de savoir comment passer directement à une situation où les membres d'une famille commencent à se comporter comme des actionnaires et non pas uniquement comme des cadres supérieurs ou des administrateurs. La réponse à cette question permet d'harmoniser les incitations à prendre diverses mesures et décisions.

Une autre question cruciale qui se pose dans ces entreprises a trait à l'activité de « mise en place du conseil ».

Exemple illustrant le cas : Puertas Fina (Mexique)

Les renseignements nécessaires pour préparer les cas dans ce domaine sont difficiles à obtenir et ils ne peuvent être recueillis qu'avec la pleine coopération de la famille en question.

4. Mise en place du conseil dans les entreprises cotées en bourse

Ces entreprises ont en général déjà effectué le passage direct à un conseil et une équipe de direction plus professionnalisés.

Les questions qui se posent à ce niveau ont généralement trait à :

- ✓ La poursuite de l'institutionnalisation du conseil
- ✓ La création des comités
- ✓ L'établissement des règles permettant de contrôler les transactions des parties intéressées
- ✓ L'autorisation des administrateurs indépendants et des actionnaires sans contrôle à accéder aux renseignements requis, etc.

Exemple illustrant le cas : Odebrecht (Brésil)

Ce cas illustre également les aspects d'une autre forme de propriété propre aux marchés émergents qui suscite des questions de gouvernance d'entreprise : la société de portefeuille et ses conflits.

5. Le rôle des administrateurs dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise

Le fait de comprendre les attentes du marché lorsque les entreprises s'inscrivent à la cote est une question clé dont la réponse aide les administrateurs à guider la transition.

L'accès aux marchés financiers pour la première fois est l'une des décisions les plus déchirantes qu'une entreprise familiale doit prendre. Ce processus exige :

- ✓ La restructuration du conseil et de l'équipe de direction
- ✓ La prise de décisions sur les divers membres de la famille qui interviennent actuellement dans la vie de l'entreprise
- ✓ L'amélioration des normes comptables et d'audit

- ✓ Un changement nécessaire de la politique de divulgation
- ✓ L'instauration des droits des actionnaires

Les exemples illustrant ce cas sont :

- ✓ Inversura : (Colombie) une conséquence de l'accès aux marchés financiers (pour une entreprise encore privée)
- ✓ Bavaria : (Colombie) une conséquence de l'accès aux marchés financiers (pour une entreprise cotée en bourse)

Autres sujets qui pourraient fournir des idées pour l'élaboration des cas en vue du stage

6. Comptabilité et audit

Questions sur les conflits et les défis des comités d'audit

Questions sur la mauvaise divulgation ou les divulgations qui induisent en erreur

7. Stratégie

Le conseil joue un rôle majeur en participant à la prise des décisions relatives à la stratégie et en maintenant l'harmonie entre la gestion et les objectifs de l'entreprise, sans gaspiller les actifs des actionnaires.

8. Succession du directeur général

Cette question est probablement l'une des plus déchirantes auxquelles sont confrontés les conseils dans les marchés émergents où les actionnaires dominants occupent par ailleurs des postes clés au sein de la direction de l'entreprise.

Cette question est également importante même dans les entreprises ouvertes au public, et les conseils constituent le mécanisme le mieux indiqué pour préparer la transition.

ANNEXE 5. SPÉCIMEN DE BIBLIOGRAPHIE POUR UN STAGE DE FORMATION

Extrait du Programme de renforcement des capacités des responsables de la gouvernance d'entreprise, préparé par le Yale International Institute for Corporate Governance et le Global Corporate Governance Forum en vue de la séance du Programme organisée en Amérique latine du 27 juillet au 2 août 2003.

BIBLIOGRAPHIE

Tous les participants doivent avoir lu le rapport du groupe consultatif du secteur privé sur la gouvernance d'entreprise intitulé *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets* (1998), et les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* (1999) avant le début du programme. Des renvois seront faits à ces documents tout au long du stage.

1-Examen de la théorie du gouvernement d'entreprise : l'argent des autres

- Extraits de Berle & Means, *The Modern Corporation and Private Property* (1932) : Property in Transition & The Divergence of Interest between Ownership and Control, Book I, chap. I & VI (pp. 1-9 & 119-125); Evolution of the Modern Corporate Structure, Book II, chap. I (pp. 127-152); The Traditional Logic of Property, The Traditional Logic of Profits, The Inadequacy of Traditional Theory, & The New Concept of the Corporation, Book IV, chap. I-IV (pp. 333-357).
- American Law Institute, vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (section 2.01).

2-Rôle du réseau régional dans l'appui à la formation et à l'élaboration des programmes d'études

- *The Economist* (2 mai 2002) : Fallen Idols.
- Shleifer and Vishny, *Journal of Finance* (juin 1997) : A Survey of Corporate Governance, vol. 52, no 2, pp. 737-783.
- American Law Institute, vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (sections 5.02, 5.03, 5.04, 5.05, 5.07).
- *The Economist* (5 janv. 2002) : Conglomerates in Developing Countries. Monsters Still, but Prettier (pp. 59-60).
- *The Economist* (11 déc. 1999) : Protection Money (p. 69).
- *La Porta et al, Journal of Finance* (avril 1999) : Corporate Ownership around the World, vol. LIV, no 2, pp. 471-517.

3-Rôle, droits et responsabilités des actionnaires

- Extraits de Charkham & Simpson, *Fair Shares : The Future of Shareholder Power and Responsibility* (1999) : The Role of Shareholders in the UK, chap. 2 (pp. 27-39); Shareholders : The Legal Framework, chap. 6 (pp. 61-78); The Ownership of Companies, chap. 8 (pp. 88-94); The Obligations of Significant Ownership, chap. 21 (pp. 223-230).
- Anandarajah, *Corporate Governance : A Practical Approach* (2001) : The Shareholder, chap. 7 (pp. 219-233)

4-Principales responsabilités du conseil et obligations des administrateurs

- Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship : A Personal View* (2002) : The Board Task, chap. 3 (pp. 33-49).
- American Law Institute, vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (sections 3.02, 3.03, 4.01, 5.01).
- Millstein & MacAvoy, *Columbia Law Review* (juin 1998) : The Active Board of Directors and Performance of the Large Publicly Traded Corporation, volume 98, n° 5.
- Gregory, *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice : Asia* (2002).
- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism* (1996; édition de 2001).
- Cadbury, *Corporate Governance and Chairmanship : A Personal View* (2002) : Board Membership, Ch. 4 (pp. 50-63); The Chairmanship and Board Structure, Ch. 5 (pp. 64-78); Taking the Chair, Ch. 6 (pp. 79-100).
- Weil, Gotshal & Manges, LLP, *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States* (janvier 2002) : Executive Summary (pp. 1-23), Code Enforcement and Compliance (pp. 68-73).

5-Rôle du conseil dans l'établissement de la stratégie

- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on the Role of the Board in Corporate Strategy* (2000).
- *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Risk Oversight : Board Lessons in Turbulent Times* (2003).

6-Initiation aux autres mécanismes de contrôle — législation, finances et marchés

- *The Economist* (19 avril 1997) : The Law of the Market (p. 108).
- Dornbusch, *Business Week* (28 octobre 1996) : Check the Laws Before you Invest Abroad (p. 34).
- La Porta et al., *Journal of Financial Economics* (2000) : Investor Protection and Corporate Governance, n° 58, pp. 3-27.
- Johnson et al., *American Economic Review Papers and Proceedings* (mai 2000) : Tunneling, vol. 90, n° 2, pp. 22-27.
- Millstein & Katsh, The Limits of Corporate Power : Existing Constraints on the Exercise of Corporate Discretion : Table of Contents.

7-Initiatives de mise en œuvre de la gouvernance et de lutte contre la corruption

- Sporkin, *Services Industry Business Conduct and Compliance Seminar* (6 juin 2002) : It's Time to Set Our Accounts Straight – A Call For a Special Program of Amnesty.
- Sporkin, *Counseling the Audit Committee*.

8-Réforme de l'audit, comités d'audit et surveillance

- *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees* (1999).
- American Law Institute, vol. 1, *Principles of Corporate Governance* (1994) (section 3.05).
- Egon Zehnder International, *The Role of the Audit Committee in Corporate Governance* (2001).

9-Normes comptables et divulgation : Enron et au-delà

- Salter, Levesqu & Criampa, *The Rise and Fall of Enron*.
- Sénat des États-Unis, rapport intitulé *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*, préparé par le Sous-comité permanent des enquêtes du Comité des affaires gouvernementales.

- White House Talking Points, « *A New Ethic of Corporate Responsibility* ».
- Backman, Dickson, Hyatte & Taylor, « Reforming the US Financial Reporting and Corporate Governance Systems in the wake of Enron : A review of various reform proposals offered by the Bush Administrations, the SEC, and various constituencies subject to SEC oversight and the US Congress » : Proposed legislation, (pp. 26-43).

10-Gouvernance et questions de prêt connexes pour administrateurs de banque

- Lopez-de-Silanes, *Bank For International Settlements-Financial Stability Institute Newsletter* (à paraître, juillet 2002) : *Why are Banks Often Bankrupt? Corporate Governance in Banks*.
- Beim et Calomiris, *Emerging Financial Markets* (2001) : *The Trouble with Banks*, chap. 8 (pp. 256-291).
- La Porta et al., *Quarterly Journal of Economics* (à paraître, 2002) : *Related Lending*.

11-Questions spéciales ayant trait aux entreprises familiales et aux structures du capital

- Cadbury, *Family Firms and their Governance : Creating Tomorrow's Company from Today's* (2000).
- Estrin, *Corporate Governance, State-Owned Enterprises and Privatisation* (1998) : State Ownership, Corporate Governance and Privatisation (pp. 11-31).
- Brumby & Hyndman, *Corporate Governance, State-Owned Enterprises and Privatisation* (1998) : State Owned Enterprise Governance : Focus on Economic Efficiency (pp. 33-61).

12-Conseils consultatifs et passage du statut de société fermée à celui de société ouverte

- Jones, *USA Today* (mardi 11 juin 2002) : Homeland Security : A tough merger.
- Sonnenfeld, *The New York Times* (mercredi 12 juin 2002) : Expanding without Managing.
- Sonnenfeld & Quinn, *The Atlanta Journal-Constitution* (vendredi 28 juin 2002) : CEOs Can't Keep Shirking Duties.
- Sonnenfeld, *The Hero's Farewell* : chapitres 4, 5 et 12.

ANNEXE 6. SPÉCIMEN DE PROGRAMME D'ÉTUDES DE BASE, COMMONWEALTH

Le passage ci-après présente la logique sous-tendant le programme d'études de base offert par la Commonwealth Association for Corporate Governance.

Programme de formation des administrateurs de société en matière de gouvernement d'entreprise du Commonwealth

- L'objectif à court terme de la première phase (engagée en mai 2001) est de former un groupe initial de 40 administrateurs et formateurs dans le cadre d'un stage systématique de cinq jours sur la gouvernance d'entreprise à l'intention des administrateurs, dans chacun d'au moins 11 pays du Commonwealth, par le biais d'organismes nationaux/régionaux désignés. À ce jour, des stages ont été réalisés en Afrique de l'Est (cinq pays couverts à partir du Kenya), en Afrique centrale (cinq pays couverts à partir de la Zambie), en Jamaïque, dans les pays du Pacifique (sept pays couverts à partir de l'University of South Pacific, Fidji), au Sri Lanka et dans l'État de Kerala (Inde).
 - Le dessein à plus long terme est la mise en place, dans chaque pays, d'une capacité autonome de formation d'une masse critique de l'ensemble des administrateurs de la totalité des conseils de toutes les principales entreprises étatiques et privées dans l'ensemble des pays du Commonwealth, sous l'impulsion du groupe initial de 40 administrateurs et formateurs. Dans certains pays, la deuxième phase de formation a déjà commencé (un pays a déjà achevé 12 stages et formé plus de 500 administrateurs) et un portefeuille de stages courts a été conçu.
 - L'objectif final est de démontrer que les pays ayant un plan d'action national et des pratiques établies de bonne gouvernance d'entreprise sont les destinations privilégiées des investissements nationaux et internationaux, ce qui y stimule les marchés financiers, accélère la croissance et crée des emplois.
 - La justification fondamentale du Programme est qu'il existe de bonnes raisons de croire que la plupart des administrateurs ne possèdent ni les connaissances ni les compétences qui sont indispensables pour accomplir leur tâche, et ils n'ont jamais suivi de formation appropriée.
- Le principal mode de mise en œuvre est un séminaire de cinq jours (normalement en régime d'internat) comprenant neuf modules qui couvrent les connaissances et les compétences essentielles pour un administrateur d'entreprise dans le marché mondial, comme suit :
 - 1) Structures et systèmes de gouvernement d'entreprise
 - 2) Dynamique et performance du conseil, et recrutement des administrateurs
 - 3) Stratégie commerciale pour administrateurs (notamment la stratégie des technologies de l'information et en matière de technologie)
 - 4) Finances pour administrateurs
 - 5) Droit des sociétés, devoirs et obligations juridiques des administrateurs
 - 6) Analyse des risques (financiers, politiques, technologiques et liés à la politique) de l'entreprise
 - 7) Administration de l'actif de l'entreprise (avoirs financiers, fonciers et sous forme d'équipement, installations de production, ressources humaines et actif cognitif)
 - 8) Déontologie, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
 - 9) Plans d'action pour le gouvernement d'entreprise et modification des rapports de l'entreprise.
 - L'objectif stratégique est de transformer le « paysage des entreprises » des pays du Commonwealth, en faisant que le terme « administrateur » cesse de renvoyer à un titre qu'on attribue pour désigner

désormais une profession qui s'acquierte, établissant ainsi de nouveaux points de référence en matière de gouvernement d'entreprise et de performance du conseil.

- Formation des dirigeants des entreprises étatiques et privées — et facilitation, en conséquence, d'une « réaction en chaîne » en faveur du développement national
- La « réaction en chaîne » pour le développement vise une suite d'objectifs, à savoir :
 - 1) une amélioration stratégique de la qualité et de l'efficacité de tous les conseils d'administration
 - 2) l'amélioration des résultats des entreprises étatiques, afin d'enrayer leur hémorragie budgétaire et d'assurer leur contribution effective au produit intérieur brut
 - 3) l'amélioration des résultats et de la rentabilité des entreprises privées, ce qui entraîne l'augmentation à la fois du volume des exportations et du taux de croissance du produit intérieur brut et, par conséquent, l'appréciation du cours des actions des entreprises cotées
 - 4) une meilleure compréhension de la responsabilité environnementale et sociale des entreprises, et l'amélioration des normes y afférentes
 - 5) la formation massive des administrateurs et le plan d'action national pour le gouvernement d'entreprise doivent communiquer un message clair aux marchés : il importe que ces derniers stimulent la confiance des investisseurs nationaux et internationaux
 - 6) la réalisation de tous ces objectifs doit entraîner une augmentation des apports de fonds d'investissement nationaux et internationaux,
 - 7) d'où l'accélération de la croissance, une plus grande création d'emploi et un allègement plus substantiel de la pauvreté.
- Une des caractéristiques spéciales du programme est qu'il vise à changer le comportement du conseil en établissant des normes et des points de référence en matière de gouvernement d'entreprise et de

performance du conseil, et tout particulièrement à assurer l'application des pratiques essentielles (par exemple l'évaluation de la performance du conseil et de ses comités, la séparation des fonctions de président et de directeur général, et le fait de consacrer au moins la moitié des séances du conseil à l'établissement d'une stratégie proactive et à la gestion des risques, et moins de temps à l'examen rétrospectif des comptes et des résultats antérieurs).

- Ces objectifs ambitieux peuvent être atteints car le programme a été conçu avec une combinaison de caractéristiques spéciales :

a) le programme de formation fait fond sur plusieurs années d'élaboration des politiques, de promotion et de formation d'orientation à l'échelle internationale, régionale et nationale par le Commonwealth Fund for Technical Cooperation, pour créer un terrain propice à la compréhension initiale, des capacités institutionnelles naissantes et de l'appui aux politiques relatives à la gouvernance d'entreprise dans les pays concernés

b) ce programme s'inspire en outre de l'expérience directe de formation assurée par la Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG), et de la conception d'un nouveau programme d'études destiné spécifiquement aux pays en développement et intégrant les expériences de formation d'administrateurs acquises en Australie, en Grande-Bretagne, en Inde, au Kenya, en Malaisie et en Nouvelle-Zélande

c) il est basé sur l'expérience directe de la Nouvelle-Zélande, laquelle a réussi à transformer son « paysage des entreprises » grâce à ce genre de formation à grande échelle des administrateurs, sous l'impulsion des entreprises étatiques, et a par ailleurs pu atteindre un nombre d'objectifs associés tels que le recrutement et la formation des administratrices et des administrateurs membres des communautés minoritaires, cette approche pouvant également être employée dans ce programme de plus grande envergure du Commonwealth

d) il est directement lié à l'appui et à l'influence des banques centrales (dans la foulée de son approbation par la Réunion des ministres des Finances du Commonwealth de 2000, et par la Réunion des gouverneurs des banques centrales tenue en juin

2001), cette situation pouvant être source de grandes contraintes et de fortes pressions morales sur le secteur bancaire et, partant, sur les entreprises clientes des banques, ainsi que sur les bourses et les organismes chargés de la privatisation

e) il ciblera dans un premier temps une masse critique d'administrateurs dans chaque pays participant, créant ainsi un effet de démonstration et couvrant à terme tous les administrateurs des principales entreprises

f) la formation est examinée et agréée suivant des normes internationales par la CACG et la Deakin University (Australie), ce qui lui assure la crédibilité qui est requise par les investisseurs, les gouvernements et le public et qui montre que l'encadrement de l'entreprise sera de grande qualité

g) les stages de formation intègrent des plans d'action permettant aux administrateurs d'apporter des améliorations précises au gouvernement d'entreprise dans leur propre société, dans leur secteur par le biais des associations industrielles, et à l'échelle nationale par le canal des instituts professionnels et des groupes de travail nationaux

h) les stages de formation intégreront par ailleurs les changements dans les rapports annuels de l'entreprise, pour mettre en évidence les innovations apportées dans le domaine de la gouvernance d'entreprise

i) la formation doit être combinée avec le renforcement des capacités institutionnelles, pour consolider les jeunes instituts professionnels d'administrateurs et de gouvernance d'entreprise, afin qu'ils puissent prendre le relais de la formation et de l'élaboration des politiques en vue d'assurer la poursuite et la durabilité des activités

j) le programme intègre également un projet de formation qui permettra de suivre les changements au niveau des résultats des entreprises participantes et d'évaluer les effets sur les apports d'investissement et la croissance des secteurs de ces entreprises ; la recherche aidera en outre à déterminer les autres éléments relatifs à la politique qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs globaux de développement auxquels contribue la gouvernance d'entreprise.

ANNEXE 7. SPÉCIMEN DE STAGE DE FORMATION DES FORMATEURS

PROGRAMME D'INITIATION AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE À L'INTENTION DES ADMINISTRATEURS D'ENTREPRISE			
	JOUR 1	JOUR 2	JOUR 3
ACTIVITÉ/ THÈME	ARRIVÉE ET ACCUEIL	RELATIONS ENTRE LE CONSEIL ET LES ACTIONNAIRES EXTÉRIEURS	RÔLE SPÉCIAL DU CONSEIL
9 H 00 - 10 H 15		Vue d'ensemble des objectifs du stage Examen de la théorie du gouvernement d'entreprise : l'argent des autres	Responsabilités majeures du conseil et principales obligations des administrateurs
10 H 30 - 12 H 00		Conflits entre initiés/tiers et les actionnaires minoritaires	Indépendance du conseil, rôle des dirigeants, structure des comités, évaluation du conseil, codes de conduite et pratiques exemplaires
12 H 00 - 13 H 00 PAUSE DÉJEUNER		Rôle du réseau régional dans l'appui à la formation et à l'élaboration du programme d'études	
13 H 00 - 14 15		Rôle des entreprises familiales et des conglomérats en Amérique latine	Rôle du conseil dans l'établissement de la stratégie
14 H 45 - 16 H 00		Rôle, droits et responsabilités des actionnaires	Gestion des risques, notamment lorsqu'un risque devient une crise
16 H 15 - 17 H 30	(17 h 00 – 18 h 00) Inscription	Élaboration de cas en vue des programmes d'administrateurs	Étude de cas/discussion
18 H 00 - 20 H 00	Dîner d'accueil et présentations		

Extrait du Programme de renforcement des capacités des responsables de la gouvernance d'entreprise élaboré par le Yale International Institute for Corporate Governance et le Global Corporate Governance Forum en vue de la séance du Programme organisée en Amérique latine du 27 juillet au 2 août 2003

JOUR 4	JOUR 5	JOUR 6	JOUR 7
CADRE JURIDIQUE	COMPTABILITÉ ET AUDIT	STRUCTURE DU CAPITAL	RÉCAPITULATION/REMISE DES CERTIFICATS
Initiation aux autres mécanismes de contrôle — législation, finances et marchés	Réforme de l'audit, comités d'audit et supervision	Questions spéciales concernant les entreprises familiales et les structures du capital	Création d'organismes durables Encouragement du professionnalisme des administrateurs
Contraintes juridiques régionales : enseignements tirés du « livre blanc » sur l'Amérique latine	Normes comptables et divulgation : enron et au-delà	Questions spéciales concernant les capitaux privés et la gouvernance d'entreprise	Récapitulation, prochaines étapes et évaluation du programme
		Conseils consultatifs et passage du statut de société fermée à celui de société ouverte	Remise des certificats et déjeuner d'adieu
Initiatives de mise en œuvre de la gouvernance et de lutte contre la corruption	Gouvernance et questions de prêt connexes pour administrateurs de banque	Succession du PDG : regard sur les entreprises familiales	
Rôle du conseil dans la responsabilité sociale des entreprises en Amérique latine	Point de vue international d'un organisme de réglementation sur l'impact de la loi des États-Unis (Sarbanes-Oxley) régissant la gouvernance d'entreprise	Gouvernance par accord <i>ad hoc</i> entre investisseurs et entreprises	
Étude de cas/discussion	Étude de cas/discussion	Étude de cas/discussion	

ANNEXE 8. SPÉCIMEN DE STAGE DE FORMATION EN RÉGIME D'INTERNAT, ZAMBIE

Le programme suivant est celui d'un stage de formation d'administrateurs en régime d'internat offert par l'Institute of Directors de Zambie. Ce programme a été élaboré avec l'appui de la Commonwealth Association for Corporate Governance et en association avec le Private Sector Corporate Governance Trust.

LUNDI 27 MAI 2002		MARDI 28 MAI 2002	
08 h 00 - 09 h 00	Allocution d'ouverture et initiation au stage	08 h 00 - 11 h 00	Gouvernance d'entreprise
09 h 00 - 14 h 30	Gouvernance d'entreprise	08 h 00 - 09 h 00	Composition du conseil Sélection, initiation et perfectionnement des administrateurs Recrutement du directeur général Rémunération du conseil Efficacité du conseil -Création du conseil -Dynamique au sein du conseil et esprit de groupe -Comités du conseil -Évaluation du conseil -Conventions
09 h 00 - 10 h 00	Introduction		Étude de cas
10 h 00 - 10 h 30	Pause	10 h 00 - 10 h 30	
10 h 30 - 11 h 30	Principes et codes de pratiques exemplaires — analyse comparative Applicabilité des principes et des codes en Afrique	10 h 30 - 11 h 00	Pause
11 h 30 - 12 h 00	Étude de cas — Gouvernance d'entreprise en Afrique	11 h 00 - 14 h 00	Évoluer dans l'économie du savoir
12 h 00 - 13 h 00	Rôle et fonctions du conseil Rôle du président Rôle du directeur général Obligations des administrateurs membres et non membres de la direction Plan de travail du conseil	11 h 00 - 13 h 00	Technologies de l'information, créativité, innovation et carte électronique
13 h 00 - 14 h 00	Déjeuner	13 h 00 - 14 h 00	Pause-déjeuner
14 h 00 - 14 h 30	Étude de cas — Partir de zéro : L'East African Centre for Corporate Governance	14 h 00 - 17 h 30	Module sur la stratégie
14 h 30 - 17 h 30	Obligations et responsabilités juridiques des administrateurs	14 h 00 - 15 h 00	Amener le conseil à penser et à agir de façon stratégique
14 h 30 - 16 h 00	Obligations et responsabilités juridiques Pouvoirs et responsabilités Responsabilité sociale des entreprises	15 h 00 - 16 h 00	Analyse stratégique et orientation stratégique
16 h 00 - 16 h 30	Pause	16 h 00 - 16 h 30	Pause
16 h 30 - 17 h 30	Étude de cas — Maji Water Company	16 h 30 - 17 h 30	Étude de cas : Haraka Corporation
17 h 30 - 18 h 00	Enseignements de la journée	17 h 30 - 18 h 00	Enseignements de la journée
19 h 00	Dîner	19 h 00	Dîner

MERCREDI 29 MAI 2002		JEUDI 30 MAI 2002	
08 h 00 - 11 h 00	Module sur la stratégie	08 h 00 - 11 h 00	Module sur les finances
08 h 00 - 10 h 00	Changement stratégique et évaluation stratégique	08 h 00 - 09 h 30	Gestion des risques de financement d'un organisme
10 h 00 - 10 h 30	Étude de cas : vidéo	09 h 30 - 10 h 00	Étude de cas : Canadian Bus Company
10 h 30 - 11 h 00	Pause	10 h 30 - 11 h 00	Pause
11 h 00 - 17 h 00	Module sur les finances	11 h 00 - 12 h 00	Établissement de rapports sur la gouvernance d'entreprise
11 h 00 - 12 h 00	Comprendre les rapports financiers	12 h 00 - 15 h 30	Forum de discussion et préparation en vue de l'examen
12 h 00 - 13 h 00	Étude de cas — Retail Public Company Ltd	12 h 00 - 13 h 00	Groupes de discussion et de travail
13 h 00 - 14 h 00	Pause-déjeuner	13 h 00 - 14 h 00	Pause-déjeuner
14 h 00 - 16 h 00	Évaluation des résultats de l'entreprise	14 h 00 - 15 h 30	Groupes de discussion et de travail
16 h 00 - 16 h 30	Pause	15 h 30 - 17 h 30	Examen écrit
16 h 30 - 17 h 30	Étude de cas — Retail Public Company	17 h 30 - 18 h 00	Enseignements de la journée
17 h 30 - 18 h 00	Enseignements de la journée	19 h 00	Dîner
19 h 00	Dîner		

VENDREDI 31 MAI 2002	
08 h 00 - 11 h 00	Rôle des conseillers professionnels et avis du conseil
08 h 00 - 09 h 30	Rôle du conseiller professionnel
09 h 30 - 10 h 30	Étude de cas : le professionnel et la gouvernance d'entreprise
10 h 30 - 11 h 00	Pause
11 h 00 - 12 h 00	Examen sur les études de cas
12 h 00 - 15 h 30	Le conseil du 21e siècle
12 h 00 - 13 h 00	Questions fondamentales
13 h 00 - 14 h 00	Pause-déjeuner
14 h 00 - 15 h 30	Forum de discussion
15 h 30 - 17 h 30	Remise des certificats
17 h 30	Cérémonie de clôture

ANNEXE 9. SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE STAGE, BRÉSIL

Ce formulaire d'évaluation, fourni par le Brazilian Institute of Corporate Governance, a été traduit du portugais.

Stage : _____

Matière : _____

Date : _____ Animateur de stage : _____

Critères Points	excellent 5	bien 4	moyen 3	faible 2	médiocre 1
--------------------	----------------	-----------	------------	-------------	---------------

1. Matière/contenu

- 1.1 Importance du présent module pour ce programme dans son ensemble
- 1.2 Déroulement de la présentation
- 1.3 Niveau des informations et des références
- 1.4 Équilibre entre théorie et pratique
- 1.5 Dans quelle mesure le stage a-t-il répondu à vos attentes ?

2. Animateur de stage

- 2.1 Assurance et expertise dans la matière
- 2.2 Préparation de l'exposé oral
- 2.3 Objectivité et aptitude à la communication
- 2.4 Matériel audiovisuel, diapositives, etc.
- 2.5 Conformité au programme
- 2.6 Respect du temps imparti
- 2.7 Mise à contribution des participants
- 2.8 Recours aux études de cas et aux exemples
- 2.9 Clarification des questions floues

3. Participants

- 3.1 Préparation du stage
- 3.2 Performance

4. Emplacement et infrastructure

- 4.1 Salle de classe du stage (éclairage, climatisation)
- 4.2 Repas et café (qualité et service)
- 4.3 Appui de l'institut, réserves, etc.

Total (à remplir par l'institut) _____

Autres commentaires et suggestions :

Nom du participant (facultatif) : _____

Merci de votre contribution qui est importante pour l'amélioration constante de nos programmes de formation.

ANNEXE 10. SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION, ROYAUME-UNI



PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS

Formulaire d'évaluation de stage

Nous vous serions reconnaissants de votre soutien aux efforts que nous déployons continuellement pour maintenir des normes élevées et mettre au point des produits. Pour nous aider, veuillez remplir le formulaire ci-après :

■ Votre nom (facultatif) _____ Stage suivi _____

Nom de votre entreprise _____ Date _____

DIRECTIVES POUR REMPLIR LE FORMULAIRE. Veuillez cocher (en marquant d'une croix) la case appropriée. Utilisez un stylo à bille de couleur bleue ou noire.

1. Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre opinion sur :

a) L'ANIMATEUR DE STAGE

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Élocution du formateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilité de participation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maîtrise de la matière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clarté de la structure du stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires _____

d) RESTAURATION

Restauration le jour du stage	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaires _____

e) MATÉRIELS DE FORMATION

Utilité	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Commentaires _____

(Veuillez replier suivant la ligne)

b) LE CONTENU DU STAGE

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Pertinence pour vos activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réalisation des objectifs du stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires _____

2. RÉSUMÉ

Rapport qualité-prix	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Valeur du temps consacré au stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires _____

c) ADMINISTRATION

	Excellent	Bien	Moyen	Médiocre
Facilité de la réservation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renseignements fournis avant le stage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obligeance du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ressources disponibles le jour du stage

Commentaires _____

3. Vos propres objectifs de perfectionnement personnel ont-ils été atteints ?

Oui Non

Sinon, quels sont les questions non abordées/les objectifs non réalisés ?

(Veuillez continuer à la page suivante)

PERFECTIONNEMENT DES ADMINISTRATEURS

4. Quels sont les stages/matières qui présenteraient un intérêt pour vous ?

- Rôle de l'administrateur
- Stratégie et leadership
- Compétences personnelles
- Finances
- Programmes de perfectionnement des administrateurs, menant à une qualification reconnue
- Ateliers pratiques d'une demi-journée
- Accompagnement et encadrement des cadres
- Bulletins affichés sur le web après le stage
- Conférence
- Réunions
- Formation et perfectionnement en entreprise
- Stages et programmes de télèapprentissage
- Services de perfectionnement du conseil

Autre, veuillez préciser _____

5. Pourriez-vous suivre un autre stage de perfectionnement des directeurs organisé par l'institut ?

- Certainement
- Peut-être
- Cela est peu probable — dans ce cas, veuillez en indiquer la raison

_____6. Quels sont les journaux ou les revues/magazines propres à un secteur d'activité que vous lisez régulièrement ?
Veuillez en fournir la liste complète :**JOURNAUX**_____

_____**REVUES**_____

7. Numéro d'adhérent à l'institut (s'il est connu) _____

Si vous souhaitez devenir membre de l'institut ou avez besoin de plus amples renseignements au sujet de l'adhésion, veuillez cocher la case ci-après :

8. RECOMMANDATION

Veuillez indiquer ci-dessous le nom et l'adresse de la personne qui se charge de la formation dans votre entreprise ou de toute autre personne qui pourrait s'intéresser à recevoir des renseignements sur les stages, les conférences et d'autres produits de l'institut

Nom _____

Titre de poste _____

Entreprise _____

Nom _____

Adresse _____

Code postal _____

Téléphone _____

Courriel _____

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire. Vos observations sont fortement appréciées et continueront de nous aider à améliorer la qualité de nos stages et programmes.

OPTIMISER VOTRE POTENTIEL

Courriel du service de perfectionnement des administrateurs : directordev@iod.com Téléphone : 0207 766 7601

COLLABORATEURS

Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature.

Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur :

Collaborateurs nationaux

Afrique du Sud

Richard Wilkinson,
Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop,
Governance and Sustainability Advisor
John Hall,
Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones,
Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Halqvist,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Vilares,
Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson,
Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber,
National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux,
National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui,
Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide,
Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian,
Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti,
Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber,
Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah,
Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman,
Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao,
Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno,
Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back,
Institute of Business Ethics
Alan Morkel,
Institute of Directors, UK

Russie

Igor Belikov,
Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov,
Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat,
Corporate Governance Forum, Turkey

Zambie

Patrick Chisanga,
Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg,
Groupe de la Banque mondiale

Geoffrey Bowes,
Commonwealth Association of
Corporate Governance
Michael Gilibrand,
Commonwealth Secretariat

Darrin Hartzler,
Société financière internationale
Florencio Lopez de Silanes,
International Institute for Corporate
Governance de l'Université de Yale
Mike Lubrano,
Société financière internationale

Alyssa Machold,
Forum mondial sur la gouvernance
d'entreprise

Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Groupe de la Banque mondiale

Djordjia Petkoski,
Institut de la Banque mondiale
Sue Rutledge,
Groupe de la Banque mondiale
John Sullivan,
Centre pour l'entreprise privée
internationale

GUIDE 1

*Créer des organismes de formation d'administrateurs**Responsable de projet*

Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants

Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni

Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts

Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique

Studio Grafik, Herndon, Virginie

Impression

Upstate Litho, Rochester, New York



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
 États-Unis d'Amérique

Téléphone :
 +1 (202) 458-1857
 Télécopie :
 +1 (202) 522-7588

Internet :
www.gcgf.org
 Courriel :
cgssecretariat@ifc.org

IMPRIMÉ SUR PAPIER RECYCLÉ

MODULE 4

Développement

Global
 Corporate
 Governance
 Forum

G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

M O D U L E 4

Développement



Copyright 2003

Banque internationale pour la reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433

Tous droits réservés

Les avis, interprétations et conclusions exprimés dans la présente publication ne sont en aucun cas imputables à la Banque mondiale, à ses organismes affiliés, ni aux membres de son Conseil d'administration ou aux pays qu'ils représentent. La Banque mondiale ne saurait garantir l'exactitude des données que le rapport renferme, ni être tenue responsable des conséquences de leur utilisation.

Les données contenues dans ce document sont protégées par les droits d'auteur. Toute copie et/ou transmission, partielle ou intégrale, de ce rapport peut constituer une violation des lois applicables. La Banque mondiale encourage la diffusion de ses travaux et autorise donc l'utilisateur à copier le présent rapport, en totalité ou en partie, pour son usage personnel, à des fins non commerciales, sans droit de revente, de redistribution ou de création de travaux dérivés. Toute autre copie ou utilisation de ce document requiert l'autorisation expresse écrite de la Banque mondiale.

Toute demande d'autorisation de photocopie ou de réimpression doit être adressée, accompagnée de toutes les informations nécessaires, à :

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

ou à :

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923*

*Télécopie : +1 978-750-4470.
Toute demande relative aux droits et aux licences, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à :
The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Télécopie : +1 202-522-2422

Développement

Les organismes de formation d'administrateurs proposent des programmes de formation et de développement professionnel destinés à renforcer le professionnalisme des administrateurs et améliorer les pratiques de gouvernement d'entreprise. Ces programmes sont généralement payants. S'ils veulent devenir autonomes et se développer tout en obtenant des résultats positifs, les organismes doivent mettre au point des moyens nouveaux et efficaces de financer leurs activités. Outre les programmes de formation, les revenus peuvent provenir principalement d'autres activités et services, de parrainages et de cotisations. Bien que tous les organismes de formation ne soient pas des organisations associatives, nombre d'entre eux ont constaté que ce statut leur donne une base solide leur permettant d'édifier une structure dynamique et de se développer. En effet, si les organismes de formation prennent souvent la forme d'organisations associatives, c'est notamment qu'ils font ainsi concorder leurs intérêts avec ceux de leurs principales parties prenantes.

QUE TROUVE-T-ON DANS CE MODULE?

Ce module analyse plusieurs types d'activités et de services que les organismes peuvent proposer en dehors du domaine de la formation. Les organismes ne seront pas nécessairement capables ni désireux de les assurer tous, et ne souhaiteront pas forcément le faire, pas plus qu'ils voudront tous les faire payer à leurs adhérents. Les organisations associatives sont particulièrement susceptibles d'en faire bénéficier leurs membres. Pour décider quelles activités génératrices de revenus il convient d'entreprendre, les organismes doivent s'appuyer sur de bonnes études de marché et se concentrer sur les besoins non satisfaits des administrateurs, tout en respectant la mission qu'ils se sont fixée.

Le présent module fournira des renseignements sur les domaines suivants :

- Les activités et les services génératrices de revenus
- Les programmes de parrainage et d'affiliation
- Le recrutement des premiers adhérents
- Le montant des cotisations
- Le recrutement et la fidélisation des adhérents
- La gestion des données sur les adhérents

POINT DE RÉFLEXION

Quelles activités faut-il envisager ?

ACTIVITÉS ET SERVICES GÉNÉRATEURS DE REVENUS

Les activités et les services que proposent les organismes de formation d'administrateurs peuvent constituer une source importante de revenus qui aident à assurer leur viabilité à long terme. Les organismes établis de longue date peuvent tirer 60 % de leurs revenus d'activités et de services commerciaux, voire davantage. S'il est important que les organismes dégagent des revenus, les moyens employés doivent être conformes à leur mission globale qui consiste à assurer le développement professionnel des administrateurs et à promouvoir les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Les programmes de formation constituent bien entendu la principale activité des organismes. Si ces programmes peuvent être une source de revenus, ils sont essentiels pour accomplir leur mission. Les organismes mènent deux autres activités importantes : réaliser des recherches et formuler des politiques, et représenter les intérêts des administrateurs auprès des représentants de l'État et des personnalités influentes dans les milieux d'affaires, les médias et le monde universitaire.

Pour tout renseignement complémentaire sur l'élaboration des programmes de formation, voir le MODULE 3 : FORMATION. Pour une analyse sur le rôle des organismes de formation d'administrateurs, voir le MODULE 1 : DÉMARRAGE.

Si ces activités sont importantes, il existe de nombreuses autres activités et services qui permettent tout à la fois de générer des revenus et de favoriser le développement professionnel des administrateurs. On peut notamment citer les suivants :

- Enseignement individualisé et tutorat des administrateurs
- Bulletins d'information et publications
- Services de conseillers et de consultants
- Évaluation des conseils d'administration
- Mise à disposition de locaux et de salles de réunion
- Inscriptions des administrateurs et services de recherche
- Lieux de débats et de contacts.

(On trouvera à l'annexe 1 une description générale des principales activités que proposent plusieurs organismes de formation d'administrateurs.)

Enseignement individualisé et tutorat

Pour compléter leurs activités de formation, les organismes de formation d'administrateurs peuvent proposer d'autres stratégies d'apprentissage en assurant des services d'enseignement individualisé et de tutorat aussi bien à leurs membres qu'aux non-membres. Ces services sont axés sur les activités professionnelles et portent essentiellement sur des problèmes concrets auxquels les administrateurs peuvent être confrontés.

EXEMPLES

ACTIVITÉS ET AVANTAGES OFFERTS
AUX MEMBRES LES PLUS APPRÉCIÉS

HONG KONG

Dans une enquête réalisée en 2001, les membres du Hong Kong Institute of Directors ont classé dans l'ordre suivant les activités, selon la valeur qu'ils leur accordaient :

1. Développement professionnel permanent des administrateurs
2. Normes et principes directeurs en matière de conduite des administrateurs
3. Promotion de l'intégrité et des responsabilités
4. Sensibilisation par des spécialistes aux bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise
5. Informations et publications récentes sur les pratiques des administrateurs
6. Appartenance à un groupe de professionnels adoptant des normes élevées
7. Amitiés et perspectives commerciales grâce à l'établissement de réseaux
8. Partenariats avec d'autres organismes professionnels pour l'amélioration de Hong Kong
9. Appartenance à une collectivité pouvant s'exprimer sur des questions importantes
10. Association avec des organismes homologues au niveau international et échange réciproque de services
11. Accréditation des administrateurs
12. Rencontres et échanges avec des collègues de cultures et de secteurs économiques divers
13. Avantages réservés aux membres

ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK propose à ses membres toute une gamme de services et mesure régulièrement l'utilisation des produits et des services. Il en ressort que les membres apprécient surtout les avantages suivants :

1. Accès aux locaux (notamment location de salles et services de restauration)
2. Enseignement et formation
3. Établissement de contacts et manifestations
4. Informations commerciales et usage de la bibliothèque à titre gratuit

Enseignement individualisé

L'enseignement individualisé donne aux administrateurs l'occasion de travailler avec un spécialiste expérimenté, qui peut appartenir à un autre organisme, afin de résoudre un problème précis auquel il est confronté. Ensemble, ils commencent par déterminer les connaissances et les compétences que l'administrateur doit approfondir et adoptent des solutions permettant d'obtenir de meilleurs résultats. Ils fixent ensuite des objectifs et recherchent les changements ou les nouveaux défis qui peuvent éventuellement survenir. Sur cette base, ils préparent une panoplie de moyens grâce auxquels les administrateurs mettront en œuvre les stratégies qu'ils ont élaborées ensemble. Ils prévoient également une série de réunions afin de suivre les progrès accomplis et d'évaluer les connaissances acquises.

Cet enseignement individualisé présente l'avantage d'adapter son niveau et son rythme aux besoins de chaque administrateur. Ce processus peut cependant être coûteux si les organismes payent des enseignants très expérimentés en fonction du temps passé. En outre, la qualité des résultats dépend de la capacité à la fois de l'enseignant et de l'administrateur apprenant à cerner et résoudre les problèmes.

Tutorat

Le tutorat est une autre méthode d'apprentissage qui est relativement récente dans le domaine du développement professionnel des administrateurs. Il repose sur le principe selon lequel un mentor, généralement expérimenté, aide un protégé, le plus souvent moins expérimenté, à apprendre et à évoluer au fil du temps. Le mentor est une sorte de modèle dont le protégé cherche à s'inspirer. Les mentors mènent habituellement les activités suivantes :

- Consacrer du temps et des efforts à leurs rapports avec leurs protégés, prendre le temps de répondre à leurs besoins et discuter de questions qui sont importantes pour eux.
- Créer une relation ouverte et sincère fondée sur la confiance et le respect mutuels, grâce à laquelle les situations difficiles et les problèmes peuvent être évoqués avec doigté.
- Encourager leurs protégés à se pencher sur les problèmes et à étudier les solutions possibles, respecter leurs avis et leurs opinions et les écouter avec objectivité sans leur donner de réponses.
- Encourager les administrateurs, en particulier ceux qui sont jeunes et inexpérimentés, à avoir une image positive d'eux-mêmes et les aider à reconnaître leurs compétences et leurs capacités.

Les mentors peuvent jouer un rôle important en créant un cadre propice à un apprentissage permanent au sein duquel leurs protégés se développeront. Ils servent de guides avec délicatesse et prêtent une oreille bienveillante lorsque le besoin s'en fait sentir. Ils aident leurs protégés à affronter des situations pratiques et à les exploiter afin d'élargir leur expérience en les faisant participer à des projets particuliers et assister à des réunions et des conférences et en les présentant à leur réseau de contacts. Cette relation présente les mêmes avantages et les mêmes inconvénients que l'enseignement individualisé.

Bulletins d'information et publications

Dans toute entreprise qui veut prospérer, les administrateurs doivent continuellement prendre des décisions qui font appel à l'innovation, au risque et à l'investissement. Pour le faire en connaissance de cause, ils doivent posséder des connaissances et de l'expérience. Une source importante d'information provient de toute une gamme de revues, de bulletins d'information, de publications, de guides et de livres de bonne qualité que publient généralement les organismes de formation d'administrateurs. Le plus souvent, ces organismes distribuent gratuitement, à leurs membres et à leur réseau, des codes et des principes directeurs sur les bonnes pratiques ainsi que des bulletins d'information. Ils peuvent publier efficacement et économiquement ces derniers par courrier électronique, et vendre des livres, des revues et des rapports spécialisés, en particulier aux non-membres. Les publications génèrent rarement des revenus élevés, mais elles jouent un rôle notable dans la visibilité des organismes. Les bulletins d'information sont un outil particulièrement important de création de réseaux qui permet d'augmenter le nombre d'adhérents ou de recruter des participants à des manifestations et des cours de formation.

EXEMPLES

PUBLICATIONS

BRÉSIL

Depuis l'an 2000, le Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) publie un bulletin d'information bimensuel dont les articles sont rédigés par des membres et des membres associés de l'IBGC. Ce bulletin reprend également des articles de revues et de journaux brésiliens et internationaux sur les questions de gouvernance.

ÉTATS-UNIS

La National Association of Corporate Directors propose une vaste gamme de publications, et notamment les suivantes :

- Une lettre mensuelle intitulée *Directors Monthly* (articles de fond)
- Des annonces sur la réglementation intitulées *Directors Monthly Extra (DMX)*
- Des rapports d'experts annuels sur toute une série de pratiques des conseils d'administration et des comités, sur des sujets allant de la rémunération des cadres au rôle du conseil d'administration dans la surveillance des risques
- Des manuels sur les conseils d'administration et leurs comités qui contiennent des informations pratiques sur leur structure, leur rôle et leurs responsabilités, ainsi que des documents types pour les chartes et les politiques du conseil.

PUBLICATIONS (SUITE)

HONG KONG

Le Hong Kong Institute of Directors a publié un livre qui contient des principes directeurs à l'intention des administrateurs (Guidelines for Directors) et une brochure destinée aux administrateurs non dirigeants indépendants intitulée Guide for Independent Nonexecutive Directors. Il travaille actuellement sur une série de principes directeurs de la gouvernance d'entreprise dans les PME qui doivent être publiés avant le milieu de 2003. Le ministère du Commerce et de l'industrie de Hong Kong finance la publication de ces principes grâce à un don important. Toutes les publications de l'institut paraissent à la fois en cantonais et en anglais.

IRLANDE

L'Institute of Directors publie trois fois par an un bulletin intitulé IoD News, qui est devenu un outil de référence précieux. Il fournit régulièrement des informations sur le droit des sociétés et la gouvernance d'entreprise ainsi que des détails sur des manifestations et des programmes de développement professionnel organisés tout au long de l'année.

Services de conseillers et de consultants

Durant l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs ont souvent besoin de conseils juridiques ou financiers particuliers ou de renseignements précis sur les moyens de résoudre un problème urgent. Les organismes de formation d'administrateurs peuvent installer une bibliothèque dans leurs locaux, donner accès à des bases de données et tenir à jour un site web afin de donner des informations actualisées sur de nouvelles questions juridiques, financières ou réglementaires.

Les organismes fournissent généralement à titre gratuit les données communiquées en ligne ou par l'intermédiaire de la bibliothèque ou du personnel du service d'information aux membres et aux participants aux programmes de formation. Ces données doivent être fiables, succinctes et rapides d'accès. Lorsqu'un administrateur ou un conseil d'administration a besoin de services de consultants ou de conseillers dans les domaines juridique, financier ou de la gouvernance d'entreprise qui sont spécialement adaptés à des besoins particuliers, ils peuvent facturer ces services.

EXEMPLES

SERVICES D'INFORMATION : ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK propose une panoplie de services d'information et de conseils, et notamment une permanence juridique par téléphone, des conseils fiscaux, un centre de recherche de données commerciales, une bibliothèque et des informations en ligne. Plus d'un membre sur six a demandé à l'institut des renseignements et des conseils au moins une fois en 2002. Les demandes portaient notamment sur les sujets suivants :

- Comptabilité et fiscalité des entreprises
- Structures et gouvernance des conseils d'administration
- Obligations et responsabilités des administrateurs
- Conditions de rémunération des administrateurs
- Contrats de travail
- Informations financières sur les entreprises et les activités économiques au Royaume-Uni et ailleurs
- Tendances du marché dans divers secteurs

Évaluation des conseils d'administration

Tout organisme qui forme des administrateurs doit fournir des conseils sur la gouvernance et la structure des conseils d'administration, voire élaborer un système d'évaluation ou de notation des conseils. Aux Philippines par exemple, l'Institute of Corporate Directors est en train de mettre au point une matrice d'évaluation de la gouvernance d'entreprise afin de suivre la performance des conseils d'administration. Cette matrice peut être adaptée aux besoins de marchés cibles particuliers.

Mise à disposition de locaux et de salles de réunion

En mettant à la disposition des membres et des non-membres des locaux tels que des salles de réunion, les organismes de formation peuvent leur fournir les infrastructures dont ils ont besoin pour se rencontrer et organiser des activités. Les organismes qui en sont encore à leurs débuts et ne possèdent pas encore d'espaces de réunions peuvent s'entendre avec un club ou un hôtel situé à proximité. Il est courant que la mise à disposition de locaux soit proposée comme un avantage aux membres et un service aux non-membres, souvent à un faible prix. C'est également un moyen utile d'employer des salles de formation inoccupées en dehors des cours.

LIEUX DE RÉUNION

NOUVELLE-ZÉLANDE

En Nouvelle-Zélande, l'Institute of Directors possède des antennes dans chacun des cinq principaux centres d'affaires du pays. Trois d'entre eux (ceux d'Auckland, de Wellington et de Christchurch) mettent à la disposition de leurs membres installés dans ces villes ou à l'extérieur des locaux de bureaux.

ROYAUME-UNI

Les membres de l'Institute of Directors, UK peuvent bénéficier de toute une série de locaux situés à Londres, Bristol, Manchester, Birmingham, Nottingham, Belfast et Édimbourg. Chacun donne gratuitement accès à des salles de réunions à ses membres, et leur donne l'occasion de nouer des liens avec leurs homologues. L'institut a récemment mis en place un partenariat grâce auquel il proposera davantage de salles de réunions et des locaux de bureaux ultramodernes à la carte à des prix compétitifs.

Inscription des administrateurs et services de recherche

Les administrateurs non dirigeants jouent un rôle fondamental dans le développement des entreprises car ils donnent leur opinion, exercent une autorité et apportent leur expérience en toute indépendance au sein des conseils d'administration. Ils apportent des compétences particulières en fonction des besoins, en complétant celles des administrateurs dirigeants. De nombreux organismes de formation d'administrateurs établis de longue date encouragent de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise en aidant à intégrer des administrateurs non dirigeants au conseil d'administration des entreprises. Comme toutes les entreprises de réinsertion professionnelle, le plus souvent, les organismes demandent des honoraires aux entreprises pour fournir ce service. En règle générale, les organismes qui possèdent de nombreux adhérents inscrivent et proposent uniquement des administrateurs qui sont adhérents, car ce service est une forte incitation à adhérer aux organismes. Les organismes qui n'ont pas un caractère associatif peuvent également proposer ce service en faisant appel aux administrateurs qu'ils ont formés ou qui font partie de leur réseau. Dans l'un ou l'autre cas, il est important que le registre des administrateurs soit exact et à jour.

EXEMPLES

SERVICES DE RECHERCHE D'ADMINISTRATEURS

ÉTATS-UNIS

La National Association of Company Directors tient à jour une liste de biographies d'administrateurs qu'elle met gratuitement à la disposition des conseils d'administration des entreprises et des recruteurs à la recherche d'administrateurs. Par ailleurs, elle édite plusieurs publications qui aident les comités de nomination à trouver des administrateurs qui possèdent les qualifications nécessaires.

IRLANDE

L'Institute of Directors in Ireland a pris le relais du Boardroom Centre (administrateurs non dirigeants) en 2001. Entre autres activités, il aide les entreprises clientes à nommer leurs administrateurs non dirigeants et indépendants. Il tient à jour une base de données d'administrateurs non dirigeants qui contient le nom de 400 personnes possédant les qualifications voulues inscrites sur son registre. La base de données est régulièrement passée en revue et actualisée pour s'assurer que l'institut est en mesure de répondre autant que possible aux besoins de n'importe quelle entreprise. En 2002, 48 entreprises se sont adressées à l'institut pour lui demander de les aider à choisir et nommer des administrateurs non dirigeants.

Lieux de débats et de contacts

Conférences, séminaires, ateliers, petits déjeuners de travail et autres cadres de rencontre dans lesquels sont débattues des questions qui intéressent les dirigeants des entreprises sont pour les administrateurs des moyens idéaux de se tenir informés des tendances et des pratiques optimales tout en nouant des contacts et en échangeant des idées et des données d'expérience.

Lorsque des conférences et des activités sont bien organisées, réalisées et commercialisées, elles peuvent rapporter aux organismes des flux de revenus importants grâce aux participants et aux parrainages. Les frais d'organisation des conférences sont parfois élevés et les organismes doivent en tenir compte lorsqu'ils fixent le barème des cotisations. Les droits d'entrée servent parfois à couvrir les honoraires et les frais des conférenciers, la production de la documentation et des brochures, le marketing, les services de restauration et la location des salles et de l'équipement audiovisuel. Les organismes ont souvent recours à des parrainages pour financer ces manifestations (cette question du parrainage est analysée plus loin).

Conférences

Les conférences doivent être organisées de façon à répondre à la demande actuelle du marché. Certaines sont dirigées par des orateurs, hommes d'affaires performants qui interviennent devant les délégués.

Manifestations annuelles

La plupart des organismes de formation d'administrateurs organisent une manifestation annuelle qui sert de vitrine aux succès des organismes et sensibilise à leurs activités et à leur mission. Souvent, les manifestations annuelles ont lieu sur une échelle beaucoup plus grande que les conférences et attirent des orateurs de haut niveau. Elles sont considérées comme des activités phares et doivent être informatives et interactives.

EXEMPLES

LIEUX DE DÉBATS

INTERVENTIONS DE CONFÉRENCIERS : HONG KONG

Le Hong Kong Institute of Directors organise chaque année huit ou neuf déjeuners de travail au cours desquels un orateur de marque traite d'un sujet qui intéresse particulièrement les adhérents. Il tient également un dîner annuel pendant lequel intervient un conférencier d'honneur. Ces réunions attirent de très nombreux adhérents accompagnés de leurs invités et des représentants des médias. Elles bénéficient souvent d'une vaste couverture médiatique. Soucieux de tirer profit de son milieu multiculturel et international, l'institut assure durant ces réunions des services d'interprétation simultanée en anglais et en cantonais.

CRÉATION DE RÉSEAUX : IRLANDE

L'Institute of Directors in Ireland tient régulièrement des manifestations exclusivement réservées à ses adhérents qui ont un grand retentissement et sont un moyen de tisser des relations. En 2002, l'Institut a organisé cinq déjeuners de travail d'administrateurs, un dîner de présidents et un dîner Nord-Sud. Ces événements ont donné aux adhérents et à leurs invités une occasion exceptionnelle d'être en contact avec des chefs d'entreprises, des hommes politiques et des célébrités et de constituer des réseaux.

CONFÉRENCES : ROYAUME-UNI

Jack Welch, ancien président de General Electric et Michael Dell, fondateur de Dell Computer, sont tous deux intervenus à des conférences organisées par l'Institute of Directors, UK. Chaque orateur a attiré 500 délégués environ. Certaines conférences portent sur un sujet particulier et informent les participants sur des questions commerciales d'actualité telles que le rôle, les obligations et les responsabilités des administrateurs.

EXEMPLES

MANIFESTATIONS ANNUELLES : BRÉSIL

En 2000, le Brazilian Institute of Corporate Governance a tenu son premier congrès national sur la gouvernance d'entreprise à l'occasion de son cinquième anniversaire. Ce congrès portait sur les acteurs clés dans ce domaine – détenteurs de capitaux, conseils d'administration, dirigeants et auditeurs indépendants. Il s'est tenu dans l'amphithéâtre de la Bourse de São Paulo. Quelque 190 personnes s'y sont inscrites, soit un nombre largement supérieur au point d'équilibre. L'année suivante, un deuxième congrès a été organisé, qui réuni 187 participants. Les droits d'inscription étaient de l'ordre de 400 dollars.

Distinctions

Certains organismes de formation organisent des programmes dans le cadre desquels des distinctions sont remises à des personnes servant de modèle en matière de bonnes pratiques ou pour célébrer une performance particulière. Souvent parrainés par des entreprises ou des associations indépendantes, ces programmes sont également un bon moyen d'attirer l'attention des médias sur les travaux des organismes.

Conception des activités et des services

Avant de mettre en place un grand nombre d'activités et de services, il faut mener des études de marché approfondies afin de cerner les besoins des administrateurs et le cadre dans lequel ils travaillent. On peut alors adapter les activités et les services en conséquence. Ce n'est pas la quantité des services proposés qui crée de la valeur, mais plutôt leur qualité et leur capacité à répondre à des besoins bien définis.

Les études de marché peuvent aider les dirigeants des organismes de formation d'administrateurs à :

- Créer de nouvelles activités de développement professionnel des administrateurs telles que des cours et des conférences
- Analyser les activités des concurrents, notamment dans le domaine de la gamme des produits et de l'établissement des prix
- Mettre en évidence les changements du cadre général tels que les modifications de la réglementation qui ont un effet sur la gouvernance d'entreprise, et à y réagir.

Il faut réaliser des études de marché périodiquement :

- Durant les cours de formation, les conférences et les autres activités, afin de s'informer sur les attentes, la qualité des activités et d'autres questions dignes d'intérêt
- Par le biais des publications des organismes, afin de recueillir des réactions sur le contenu, le style et les domaines d'intérêt

POINT DE RÉFLEXION
Comment proposer des activités et des services de qualité qui répondent aux besoins des administrateurs ?

- Par des envois de courriers afin de collecter des informations plus générales sur les activités préférées, les attentes et les problèmes à régler
- En utilisant le site web des organismes afin de recevoir des informations en retour sur les données en ligne, les attentes et les besoins de nouveaux cours et de nouvelles activités en ligne.
- Grâce à des enquêtes téléphoniques pour obtenir des réponses rapides à des questions précises.

(On trouvera à l'annexe 2 un formulaire type d'évaluation d'une conférence.)

EXEMPLES

DISTINCTIONS

AUSTRALIE

L'Australian Institute of Company Directors parraine le prix Australasian Reporting Awards qui récompense la haute qualité des rapports annuels. Ce prix est attribué aux rapports qui remplissent des critères indicatifs fondés sur les pratiques optimales au niveau international.

HONG KONG

En 2001, le Hong Kong Institute of Directors a lancé les Directors of the Year Awards, qui récompensent le meilleur administrateur de l'année. Premier prix de ce type en Asie, il est décerné une fois par an. Les lauréats appartiennent aux catégories suivantes : administrateurs dirigeants, administrateurs non dirigeants et conseils d'administration de sociétés cotées en bourse, de sociétés non cotées et d'organismes sans but lucratif. Plus de 50 partenaires (pouvoirs publics, organismes réglementaires, autres organismes professionnels, chambres de commerce et grands cabinets de conseil) apportent leur soutien aux programmes de prix que délivre l'institut. D'après un collège de juges, les lauréats doivent notamment posséder les qualités suivantes :

- « être fermement attaché aux bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et aux principes définis par la société (...) et défendre les valeurs et les pratiques de l'entreprise. »
- « posséder des qualités confirmées (...) de gestion (...), être responsable devant les parties prenantes, en particulier en faisant des exposés précis et éclairants (...) afin d'aider les membres des conseils d'administration à prendre des décisions opportunes (...) et concevoir complètement des systèmes de contrôle et les surveiller efficacement. »
- Jouer le rôle d'administrateur non dirigeant indépendant avec dévouement et de façon exemplaire (...), servir d'intermédiaire important dans le passage de conseils détenus ou contrôlés par des familles (...) à des conseils actifs gérés de façon professionnelle (...), agir comme un contrepouvoir, faire entendre sa voix et faire face aux problèmes avec courage en faisant appel à son savoir et son expérience. »

POINT DE RÉFLEXION

Que peuvent faire les organismes parrainants pour participer au financement de certaines de vos activités ?

PROGRAMMES DE PARRAINAGE ET D'AFFILIATION

Le parrainage est un autre moyen pour les organismes d'assurer un flux solide de revenus. Il faut cependant veiller à l'influence accordée à des tiers.

Un parrain est une entreprise ou une organisation disposée à fournir un soutien financier à l'organisme, généralement pour une activité précise. En échange, les organismes mettent en évidence le fait que le parrain apporte une aide, et lui permettent souvent de promouvoir son nom de marque, et éventuellement ses produits ou ses services, auprès des adhérents ou des participants aux formations. Les organismes de formation doivent décider d'accepter un parrainage en fonction de toute une gamme de facteurs, en particulier la réputation du parrain et sa bonne adéquation avec leur mission et leurs objectifs.

Il est sage d'indiquer clairement que l'organisme parrainant est associé à une manifestation ou une activité particulière, et non pas à l'organisme dans son ensemble. Ce parrainage limité préserve l'indépendance des organismes. Par ailleurs, ceux-ci doivent veiller à ne pas donner leur soutien aux produits ou aux services des parrains.

Types de parrainages

Les organismes de formation d'administrateurs ne doivent pas nécessairement faire des bénéfices grâce à leurs parrains à proprement parler. Ils peuvent cependant utiliser leurs fonds pour couvrir leurs frais. Ils peuvent ainsi se servir du parrainage soit pour financer une activité particulière, soit pour contribuer à subventionner des services ou des avantages souvent fournis à titre gratuit aux adhérents ou aux participants aux formations. En règle générale, les organismes peuvent inviter les organismes parrainants à financer :

- Des ateliers et des séminaires, par exemple sur les questions de responsabilité sociale des entreprises ou de corruption
- Des conférences et des activités, par exemple un déjeuner au cours duquel un dirigeant ou un responsable politique occupant un poste clé fera une présentation, ou une petite réunion de spécialistes qui évoqueront les tendances récentes ou la mise en œuvre de nouvelles réglementations
- Des prix, comme celui du meilleur rapport annuel, de la meilleure stratégie sociale d'entreprise ou de la meilleure stratégie de communication avec les actionnaires
- Des recherches et des publications (codes de pratiques optimales, manuels de formation ou bulletins d'information par exemple).

Les parrainages peuvent être apportés en espèces ou sous forme de contribution non financière. Ainsi, un organisme parrainant une conférence ou une manifestation peut virer une somme d'argent à l'organisation, lui payer directement certains frais comme les frais de restauration ou mettre gratuitement à sa disposition des salles de conférences.

Reconnaissance des parrains

La plupart du temps, l'organisme parrainant attend d'être reconnu pour l'aide qu'il apporte. Les conditions de la relation de parrainage doivent être clairement précisées dans un contrat. Dans le cadre d'un tel dispositif, l'entreprise ou l'organisme parrainants sont normalement autorisés à apposer leur logo sur :

- Les brochures publicitaires et les invitations
- Les programmes de conférences
- Les menus
- La signalétique (notamment banderoles, drapeaux et tribune) et les stands.

Les organismes établis de longue date peuvent également envisager de tirer des revenus de la publicité, à condition que celle-ci ne mette pas en cause leur indépendance ou ne compromette ni leur réputation ni leur mission.

Partenaires de programmes d'affiliation

Un autre moyen de générer des revenus, en particulier pour les organismes à caractère associatif, consiste à créer des dispositifs d'affiliation. Les partenaires de ces dispositifs accordent des remises ou apportent une valeur ajoutée à des services auxquels les administrateurs n'auraient pas accès autrement. On peut citer par exemple les réductions sur des voitures de location et des hôtels, l'utilisation des salles réservées aux passagers des classes affaires dans les aéroports, et enfin les cartes de crédit qui font bénéficier aux adhérents de remises ou d'autres priviléges intéressants. Les organismes de formation d'administrateurs bien connus, dont les adhérents sont actifs, ont une grande stature et exercent une influence dans les milieux d'affaires ont davantage de chances d'instaurer ce type de programme.

En règle générale, les organismes tentent de mettre en place des programmes d'affiliation pour certains produits et services qui présentent des avantages pour les adhérents, mais qu'ils ne peuvent ou ne souhaitent pas gérer dans le cadre de leurs activités. En créant un éventail attractif d'avantages que les membres trouveraient difficilement ailleurs, les programmes d'affiliation peuvent aider les organismes à retenir leurs adhérents et à en attirer de nouveaux. En outre, ces partenariats sont une source de revenus. Les partenaires versent une commission modique sur les activités qu'ils mènent avec les adhérents. Certains partenariats sont donc plus avantageux que d'autres, mais tous doivent générer des revenus.

Si un organisme décide de faire appel à un partenaires d'un programme d'affiliation, il doit veiller à ce que les produits et les services proposés soient de bonne qualité et susceptibles d'être utiles à une grande partie des adhérents. Car en fait, l'organisme leur recommande son partenaire, et doit donc s'assurer, dans la mesure du possible, que le produit ou le service en question constitue un avantage qu'ils souhaitent et vont utiliser.

Passation de marchés de services dans le cadre de programmes d'affiliation

Lorsqu'ils décident de proposer à leurs adhérents un programme d'affiliation, qui leur permet par exemple de bénéficier de remises sur des locations de voiture ou des chambres d'hôtel, les organismes doivent tenir compte de l'intérêt des membres, des demandes de participation à ces programmes de la part des prestataires des biens ou des services et d'une analyse des avantages que proposent leurs concurrents. Après avoir décidé qu'ils doivent offrir à leurs adhérents un produit ou un service particulier, ils demanderont aux prestataires potentiels de soumettre une demande indiquant ce qu'ils sont disposés à fournir à l'organisme, et dans quelles conditions. Chaque candidat sera jugé sur sa capacité à :

- Fournir un produit crédible qui possède des arguments de vente spécifiques pour les adhérents
- Être un leader du marché dans son secteur
- Faire aux adhérents une proposition exclusive ou très compétitive
- Participer financièrement aux campagnes de marketing en cours
- Montrer qu'il possède des équipements excellents pour les clients et une infrastructure ayant la qualité voulue
- Verser à l'organisme des commissions d'un montant suffisant obtenues grâce aux activités menées avec les adhérents.

Il est fondamental que les partenariats prévoient un accord sur un plan de marketing annuel qui fait appel à une vaste gamme de moyens de communication. En règle générale, les organismes de formation d'administrateurs mettent en valeur les partenariats dans des publipostages, des publicités, des activités de parrainage, sur les sites web, dans des bulletins d'information, dans la documentation mise à disposition et dans les brochures générales d'adhésion. Tous les dépliants sur lesquels apparaît l'organisme parrainant doivent indiquer clairement que les organismes ne fournissent pas le service en question, mais se contentent de le conseiller.

EXEMPLES

PROGRAMMES D'AFFILIATION : ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK propose une série de produits et de services à ses adhérents, qui apportent une valeur ajoutée et leur font bénéficier de tarifs préférentiels. On peut notamment citer les suivants :

- Services de voyages (salles réservées aux passagers des classes affaires dans les aéroports, vacances, billets d'avion, voitures de location, hôtels, places de parking dans les aéroports et assurance de voyage par exemple)
- Services financiers (cartes de crédit Visa Premier de l'institut, assurance dommages personnelle couvrant les administrateurs, prêts personnels, crédits automobiles et conseils en gestion financière des entreprises par exemple)
- Services automobiles (adhésion à des clubs automobiles et remises sur des voitures neuves et d'occasion par exemple)

RECRUTEMENT ET GESTION DES ADHÉRENTS

En se dotant d'une structure associative, les organismes de formation d'administrateurs nouvellement créés peuvent trouver une source de revenus qui leur est indispensable, tout en fournissant des services précieux à leurs adhérents. En outre, les administrateurs qui sont membres d'une organisation professionnelle peuvent se sentir davantage tenus de promouvoir et de faire connaître les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Les administrateurs qui adhèrent à un organisme de formation d'administrateurs le font pour de nombreuses raisons. Ils peuvent ressentir le besoin d'aiguiser certaines compétences ou être encouragés à adhérer par le président de leur conseil d'administration afin de se tenir informés des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise. L'une des principales raisons est la possibilité de tisser des liens avec d'autres administrateurs. Avant de lancer une campagne de recrutement, il est important de définir quels sont les avantages et les services que les membres potentiels souhaitent trouver et de déterminer ce que l'organisme est capable et désireux de fournir conformément à sa mission globale. La première chose à faire lorsque l'on met en place une organisation associative est de cibler le marché, choisir les critères d'adhésion et fixer le montant des cotisations.

EXEMPLES

ADHÉRENTS

AUSTRALIE

L'Australian Institute of Corporate Directors compte plus de 17 000 adhérents. Au cours des cinq dernières années, leur nombre a augmenté en moyenne de 4,8 % par an. Plus de la moitié des administrateurs (51 %) des 200 plus grandes entreprises cotées à la Bourse australienne sont membres de l'institut, ainsi que 119 présidents de ces entreprises.

ÉTATS-UNIS

La National Association of Corporate Directors axe ses activités sur les administrateurs non dirigeants. Au cours des deux dernières années, le nombre de ses adhérents a doublé puisqu'il est passé de moins de 2 000 personnes à plus de 4 000. Environ 75 % d'entre elles sont des administrateurs. La moitié adhère par l'intermédiaire du conseil d'administration de leur entreprise, un quart est composé d'administrateurs qui adhèrent à titre individuel et l'autre de conseillers de conseils d'administration ou d'universitaires.

EXEMPLES

ADHÉRENTS (SUITE)

ROYAUME-UNI

Le nombre d'adhérents de l'Institute of Directors, UK a progressé de plus de 45 % au cours des sept dernières années, pour passer à 55 000 personnes environ. En font partie des administrateurs de nombreux secteurs de l'économie – des médias aux industries manufacturières, en passant par le commerce électronique ou le secteur public, ainsi que des directeurs généraux de grandes entreprises ou des administrateurs animés de l'esprit d'entreprise qui lancent leur société. Les administrateurs de 97 des 100 entreprises du FTSE 100 sont membres de l'institut. Plus des trois quarts des adhérents appartiennent à des petites et moyennes entreprises.

Cibler le marché

Pour cibler le marché des administrateurs susceptibles d'adhérer, les organismes doivent mener une recherche analogue à celles qu'ils réalisent pour déterminer le type de formation et de programme professionnel qu'ils vont proposer. En effet, dans une certaine mesure, le marché cible des adhérents est à l'image de celui des programmes de formation.

Le marché se segmente de différentes façons :

- Par taille d'entreprise, déterminée en fonction de leur actif et de leur nombre d'employés, le quartile supérieur des entreprises par exemple
- Par type d'entreprise (celles cotées en bourse, les banques et les institutions financières, les petites et moyennes entreprises, les entreprises familiales, etc.)
- Par fonction occupée par l'administrateur (président, directeur général, directeur de l'exploitation, directeur financier, secrétaire de l'entreprise, administrateur non dirigeant, etc.)
- Par secteur (industrie, commerce électronique, services, etc.)
- Par région (ville, État, etc.)
- Par compétence (candidats aux fonctions d'administrateurs, administrateurs agréés, etc.).

Une fois qu'un organisme a décidé quels segments du marché il souhaite cibler pour recruter des adhérents, il doit élaborer une campagne de marketing visant précisément à fournir les activités et les services dont ces administrateurs disent qu'ils ont besoin. Il faut revoir régulièrement les marchés cibles à mesure que l'organisme se développe car les besoins des entreprises et des administrateurs évoluent au fil du temps.

**POINT
DE RÉFLEXION**
Quel doit être le montant de la cotisation annuelle ?

Cotisations

En règle générale, les organismes à caractère associatif qui démarrent tirent principalement leurs revenus des cotisations annuelles. À mesure qu'ils atteignent leur régime de croisière, une proportion plus grande de leurs revenus provient souvent des programmes de formation des administrateurs et de développement professionnel et des activités commerciales. Dans les organismes solidement implantés, les cotisations n'en constituent pas moins une part majeure des revenus. Les organismes bien établis qui n'ont pas une structure associative peuvent par conséquent envisager de recruter des adhérents.

EXEMPLES

RECETTES PROVENANT DES COTISATIONS

BRÉSIL

Le Brazilian Institute of Corporate Governance est une organisation associative autofinancée à but non lucratif. Durant sa première année, les nouveaux adhérents devaient verser un droit d'inscription de 200 dollars permettant à l'institut de constituer un fonds de roulement. La cotisation annuelle s'élevait également à 200 dollars. Les cotisations représentaient alors 77 % de l'ensemble des recettes. Depuis, le nombre d'adhérents a plus que quintuplé, mais en raison des autres activités génératrices de revenus, les cotisations ne constituent plus que 15 % environ des recettes totales.

ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK tire ordinairement environ 40 % de ses recettes des droits d'adhésion, et 60 % des activités de développement professionnel des administrateurs et de services aux entreprises.

Certains organismes de formation d'administrateurs exigent à la fois un droit d'adhésion et une cotisation annuelle. Le droit d'adhésion n'est versé qu'une seule fois, lorsque les membres adhèrent à l'organisme. Les organismes qui n'en sont qu'à leurs débuts peuvent dispenser du paiement du droit d'adhésion pendant un an ou deux afin d'encourager les candidatures. Ils peuvent également créer une catégorie de membres « fondateurs » comme incitation supplémentaire. Une fois que les organismes ont atteint leur régime de croisière, ils peuvent envisager de proposer une réduction du droit d'adhésion aux personnes qui adhèrent pour plusieurs années, ou offrir des remises aux candidats qui appartiennent à la même entreprise et s'inscrivent en même temps.

Comme leur nom l'indique, les cotisations annuelles sont versées une fois par an. Il faut y ajouter les cours de formation et de développement professionnel, les conférences et les ateliers que paient généralement les adhérents.

Si ces activités sont ouvertes aux non-membres, les membres bénéficient habituellement d'une remise.

Déterminer le montant des cotisations et d'autres droits est tout à la fois un art et une science. Il est conseillé de se renseigner sur les cotisations qu'exigent les concurrents ou les organisations associatives analogues. Le prix, la qualité et l'emplacement sont autant de facteurs majeurs qui contribuent à placer les organismes en position favorable. De même qu'il est important que les organismes ne s'excluent pas du marché en imposant des cotisations trop élevées, il est tout aussi important que le montant des cotisations, des cours ou des conférences ne soit pas trop faible. En effet, cela aurait pour effet non seulement de diminuer le flux de revenus, mais aussi de dévaluer la qualité des services fournis et de donner aux adhérents actuels et potentiels une mauvaise impression de l'importance des organismes et de leurs services.

Définir les critères d'admission et les catégories d'adhérents

En définissant des critères d'admission, les organismes s'assurent du bon niveau de leurs membres et contribuent à leur qualité, à leur statut, à leur influence et à leur pérennité. Il est parfois nécessaire d'actualiser ces critères avec le temps.

EXEMPLES

CRITÈRES D'ADMISSION : ZAMBIE

Pour prétendre adhérer à l'Institute of Directors of Zambia, les candidates doivent avoir au minimum 21 ans et :

- Être associé dans un cabinet professionnel ou posséder une qualification professionnelle et travailler dans le commerce ou l'industrie
- Diriger une entreprise individuelle non constituée en société
- Être cadre supérieur d'une entreprise nationale ou internationale et relever directement du conseil d'administration ou d'un membre du conseil de cette entreprise
- Être haut responsable de l'administration centrale, provinciale ou locale
- Être administrateur d'une entreprise de bonne réputation.

Exceptionnellement, des candidatures peuvent être examinées si les candidats ne satisfont aucun de ces critères, mais peuvent apporter la preuve qu'ils exercent une responsabilité élevée équivalente et qu'ils adhèrent aux objectifs de l'institut.

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quels critères d'admission
faut-il retenir ?*

Chaque organisme de formation d'administrateurs doit fixer ses propres critères d'admission, qui peuvent varier en fonction de plusieurs facteurs :

- *Entité commerciale.* Les centres exigent parfois que leurs adhérents soient liés à une entité dont les activités et les stratégies exigent une direction, qu'il s'agisse d'une société cotée en bourse, d'une société non cotée, du service d'une entreprise, d'un institut, d'une fondation, d'une administration locale, d'une association professionnelle, d'une entreprise d'État, d'une organisation non gouvernementale, d'un organisme caritatif, d'un partenariat professionnel ou d'un organisme analogue.
- *Fonction.* La plupart des adhérents sont des administrateurs, mais ils peuvent également être des employés chargés de questions de gouvernance d'entreprise ou d'autres parties prenantes intéressées par les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.
- *Âge.* L'âge comme critère d'admission dépend quelque peu des normes culturelles. Au Japon par exemple, l'ancienneté est considérée comme un signe d'expérience, de connaissances et de compétences. De nombreux chefs d'entreprise débutent cependant leur carrière très jeunes, et se révèlent souvent plus performants que leurs homologues plus âgés. Il faut également tenir compte des législations nationales en matière de discrimination fondée sur l'âge.
- *Expérience.* On peut utiliser le nombre d'années d'expérience en qualité d'administrateur pour déterminer à quelle catégorie appartient un candidat. Certains organismes créent une catégorie réservée aux administrateurs chevronnés qui ont une longue expérience à leur poste. Ils peuvent également prévoir une catégorie destinée aux personnes qui aspirent à devenir administrateurs, qui n'interviennent pas encore activement dans la supervision et l'administration d'une entité mais qui souhaitent occuper un tel poste dans un avenir proche, et sont susceptibles de le faire.

E X E M P L E S

CATÉGORIES DE MEMBRES : LE ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK possède quatre catégories de membres fondées sur l'âge et l'expérience. Outre la catégorie générale, il existe une catégorie de membres titulaires (fellows) réservée aux administrateurs expérimentés et très qualifiés ; une catégorie « associés » à laquelle appartiennent les dirigeants d'entreprises qui n'ont pas d'administrateurs ou qui ne réunissent pas les conditions requises pour être membres, et une catégorie « retraités » destinée aux administrateurs qui ont pris leur retraite. (On trouvera des détails sur les catégories de membres de l'Institute of Directors, UK et de l'Australian Institute of Company Directors aux annexes 3 et 4).

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Quelles stratégies de marketing
peut-on employer pour recruter
des adhérents ?*

Planifier les campagnes de recrutement

Il faut planifier et tester avec soin les campagnes d'adhésion afin d'être le plus efficace possible. Certains types de campagnes d'adhésion comme celles menées par publipostage peuvent être assez coûteuses et les organismes doivent s'assurer que leur documentation aura l'effet voulu. Il est également utile d'étudier comment d'autres organisations associatives commercialisent leurs activités.

Parmi les facteurs dont il faut tenir compte pour planifier une campagne d'adhésion, on peut citer les suivants :

- Le responsable du recrutement des adhérents. Certains organismes possèdent leur propre équipe commerciale tandis que d'autres font appel à un cabinet de recrutement externe
- Les méthodes que l'on emploiera pour toucher le marché cible (prospection par téléphone, Internet, lettres d'appel à adhésion, publipostage, etc.)
- Les outils de promotion des ventes que l'on utilisera (brochures, orateurs en vue, patronages, etc.)
- L'efficience et le coût de la stratégie de marketing
- Les recettes et les volumes prévus.

L'objectif est de trouver le meilleur moyen de faire mieux connaître les organismes par le public ciblé le plus économiquement possible.

En phase de démarrage, le bouche-à-oreille et la publicité dans les journaux locaux sont efficaces pour informer le public sur les organismes, leurs programmes de formation et d'autres activités. Parmi les autres moyens relativement peu coûteux de toucher le public ciblé, on peut citer les suivants :

- Inviter des membres potentiels à une réunion ouverte pour leur donner l'occasion de rencontrer les responsables et le personnel de l'organisme et connaître davantage ses activités et ses services
- À l'occasion d'expositions internationales, distribuer de la documentation intéressant les administrateurs
- Maintenir à disposition des hauts dirigeants de l'organisme afin qu'ils prennent la parole à l'occasion de réunions d'entreprises et d'autres manifestations appropriées
- Distribuer de la documentation et des formulaires d'adhésion aux activités, ateliers et cours de formation organisés par les organismes
- Établir des dispositifs prévoyant d'offrir un petit cadeau (une montre, un stylo ou une publication par exemple) à tout adhérent qui en recrute un nouveau
- Mettre de la documentation à la disposition d'organismes partenaires tels que les chambres de commerce ou d'autres associations professionnelles.

Une fois que les organismes de formation deviennent financièrement stables, ils disposent d'autres outils de recrutement. Il s'agit notamment du publipostage, des publicités dans les publications consacrées à la gouvernance d'entreprise et du télémarketing.

Le publipostage est le moyen le plus courant de communiquer avec les adhérents. C'est une méthode économique qui a fait ses preuves et facilite le processus de recrutement. On peut dresser des listes d'adresses à partir des formulaires d'adhésion ou d'études de marché. On peut également les acheter à des agents spécialisés dans la vente de listes. Ces agents disposent de listes d'administrateurs qui possèdent des caractéristiques particulières.

On peut commencer par tester les listes d'adresses, ainsi que les lettres d'appels aux nouvelles adhésions. Il est relativement aisés de mesurer l'efficacité des campagnes de publipostage grâce au taux de réponse. L'inscription d'un code différent sur chaque type de documentation permet d'identifier les destinataires des lettres d'invitation. Il est important d'actualiser et de gérer constamment les listes et de supprimer le nom des administrateurs qui ont signalé leur souhait de ne pas être contactés.

Le télémarketing peut être très efficace durant la phase de recherche, ainsi que durant celle de recrutement. L'équipe commerciale a pour rôle de recenser les « pistes » potentielles (les administrateurs) afin de leur proposer d'adhérer aux organismes ou de participer à une activité réservée aux adhérents, un cours de formation par exemple. L'équipe commerciale note en détail les résultats de chaque appel téléphonique et la suite éventuelle à y donner. Il faut soigneusement coordonner toutes les actions de prospection et les autres contacts avec les membres afin d'éviter que des activités fassent double emploi avec d'autres, et partant d'importuner les adhérents.

Formulaires d'adhésion

Les candidats doivent remplir un formulaire d'adhésion. Ces formulaires sont un excellent moyen de recueillir des données sur les adhérents potentiels et doivent être bien conçus, concis et faciles à traiter et à remplir. On peut diviser le contenu des formulaires en trois catégories : les détails fournis par les candidats, ceux donnés par l'institut et enfin les modes de paiement et la signature (*on trouvera aux annexes 5 et 6 des spécimens de formulaire d'adhésion*).

Tous les formulaires d'adhésion doivent avoir les éléments suivants :

- Informations personnelles
 - Nom, date de naissance, sexe, qualifications et distinctions honorifiques
 - Coordonnées personnelles
 - Adresse, téléphone, télécopie, courriel et téléphone portable

EXEMPLES

RECRUTER DES ADHÉRENTS

AUSTRALIE

L'Australian Institute of Company Directors utilise un assortiment d'outils (prospection par téléphone, campagnes de marketing direct et soirées d'échanges ou d'information) afin de recruter de nouveaux membres. Les non-membres qui suivent des cours et assistent à d'autres manifestations constituent un pourcentage élevé des nouveaux adhérents. Deux outils de marketing sont particulièrement utiles à ce sujet. Premièrement, les non-membres sont incités à consulter le site web de l'institut, sur lequel ils peuvent adhérer. Deuxièmement, la participation aux cours de formation donne la possibilité d'adhérer.

ÉTATS-UNIS

Pendant longtemps, la National Association of Corporate Directors recourait au publipostage, en envoyant par courrier prioritaire des lettres personnalisées appelant à adhérer. Depuis quelques années, les efforts visant à recruter de nouveaux membres ont été liés aux nouveaux programmes d'enseignement de l'association. De nombreux membres adhèrent en effet après avoir participé à une formation à une section locale ou une activité parrainée par le siège, souvent en coopération avec un autre organisme (université ou groupe d'actionnaire par exemple).

ROYAUME-UNI

Une enquête récente sur les membres de l'Institute of Directors, UK a révélé que les méthodes les plus efficaces de recrutement des nouveaux membres étaient, dans l'ordre, les suivantes :

1. Les contacts téléphoniques
2. Les programmes de recrutement d'adhérents
3. Le publipostage
4. Les déplacements sur place

- Informations professionnelles
 - Nom, adresse, téléphone, télécopie et courriel de l'entreprise
 - Données sur l'entreprise telles que le chiffre d'affaires annuel, le nombre d'administrateurs et d'employés, le numéro d'immatriculation de l'entreprise et l'activité commerciale principale
 - Informations professionnelles personnelles telles que le titre, le nombre d'années d'expérience, les domaines d'intérêt professionnel et les souhaits en matière de formation
- Déclaration (elle doit être située sur le formulaire d'adhésion près de l'espace réservé à la signature du candidat)
 - Conditions d'adhésion (qui peuvent comprendre le respect du code de déontologie)
 - Annulation pour violation des conditions d'adhésion

EXEMPLES

DÉCLARATIONS : AUSTRALIAN INSTITUTE OF COMPANY DIRECTORS

« Je demande par la présente mon admission à l'Australian Institute of Company Directors (AICD) et accepte d'être lié par sa Constitution et ses Statuts, qui comprennent le Code de conduite. Je reconnaiss que l'Australian Institute of Company Directors est une société à but non lucratif à responsabilité limitée par garantie et que ma garantie est limitée à vingt dollars (20 \$). Je remplis les critères généraux d'adhésion à l'AICD. »

- Clause de dégagement de responsabilité
 - Clause disposant que les informations qui figurent sur le formulaire sont exactes au moment de son impression mais que l'organisme se réserve le droit d'apporter des modifications en tant que de besoin
- Protection des données personnelles
 - Indication aux candidats du moyen d'obtenir un exemplaire de la politique en matière de protection des données personnelles
- Informations relatives au paiement
 - Méthodes de paiement et montant exigible
 - Indication claire du bénéficiaire des chèques
- Coordonnées
 - Adresse (à laquelle le formulaire rempli doit être envoyé)
 - Téléphone, télécopie, courriel et site web

EXEMPLES

POLITIQUE DE PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES : AUSTRALIAN INSTITUTE OF COMPANY DIRECTORS

« Nous recueillons vos données personnelles dans le cadre de notre rôle d'organisation professionnelle d'administrateurs d'entreprises dans les domaines de la formation, de l'information et de la sensibilisation (qui consiste notamment à vous fournir des informations, des produits et des services). Nous pouvons divulguer vos données personnelles aux participants aux activités et aux prestataires qui assurent des services pour notre compte (entreprises de publipostage par exemple). Si vous ne nous communiquez pas vos données personnelles, nous risquons de ne pas être en mesure de mener ces activités. Dans la plupart des cas, vous pouvez, sur demande, accéder aux données personnelles qui vous concernent. »

« En outre, périodiquement, nous pouvons transmettre vos données personnelles aux entreprises qui sont nos partenaires, à nos partenaires dans le cadre d'opérations conjointes ou à des tiers (et les divulguer à nos prestataires de services) afin de promouvoir, par courrier postal ou électronique, un service ou un produit dont nous considérons qu'ils peuvent vous procurer un avantage sur un plan personnel et/ou professionnel. En remettant ce formulaire, vous nous autorisez à utiliser et divulguer vos données personnelles à cet effet. Vous pouvez consulter notre politique en matière de protection des données personnelles sur notre site web à l'adresse suivante : www.companydirectors.com.au. »

Les sites web qui permettent aux adhérents potentiels de présenter leur candidature peuvent être un moyen très économique et efficace de recruter des administrateurs. Les organismes peuvent encourager les personnes qui visitent leur site web et qui ne sont pas membres à présenter leur candidature ou s'inscrire comme utilisateurs en proposant des informations actualisées et des offres spéciales par courrier électronique. Les usagers inscrits ont généralement la possibilité de réserver des cours, des conférences et des activités en ligne. Certains organismes bloquent l'accès d'une partie de leur site web aux non-membres, tandis que d'autres encouragent tous les internautes à visiter l'ensemble de leur site afin de les inciter à adhérer.

Fidéliser les adhérents

Il faut que les adhérents aux organismes de formation d'administrateurs soient très satisfaits des services qui leur sont fournis pour renouveler leur adhésion. Les résultats des organismes se mesurent non seulement en fonction des

POINT DE RÉFLEXION

Votre organisme cherche-t-il à savoir pourquoi ses membres ne renouvellent pas leur adhésion ?

recettes encaissées ou du nombre total d'adhérents, mais aussi du taux de fidélisation. L'un des principaux moyens de conserver les adhérents consiste à faire en sorte que leurs objectifs et leurs attentes soient conformes à la mission des organismes. Il peut être utile d'analyser pourquoi tel ou tel administrateur a décidé de quitter un organisme pour comprendre quelles erreurs ont été commises dans la stratégie de marketing et montrer comment est perçue la qualité des avantages et des services de l'organisme.

EXEMPLES

CANDIDATURES EN LIGNE

AUSTRALIE

La proportion de membres qui adhèrent en ligne à l'Australian Institute of Company Directors a rapidement augmenté depuis que ce service a été mis en place en décembre 2002. Les membres de l'institut, tout comme le grand public, peuvent consulter des cours et s'y inscrire, acheter des publications, trouver des réponses à des questions courantes (limitées) et prendre connaissance des mesures de politique générale et des manifestations locales. Pour l'heure, les services sont fournis indifféremment aux membres et aux non-membres mais cette politique est réexaminée.

ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK autorise les inscriptions comme usagers du site iod.com, mais ce statut n'ouvre pas droit aux avantages réservés aux adhérents de l'institut. Les visiteurs du site sont encouragés à adhérer en cliquant sur la rubrique « *Join the IoD* ».

On trouvera ci-dessous quelques-unes des méthodes qu'emploient les organismes de formation d'administrateurs pour fidéliser leurs adhérents :

- Accueillir les nouveaux adhérents en les invitant à une réception en leur honneur. Organiser une soirée conviviale de prise de contact durant laquelle l'équipe de direction les informe sur les activités et les objectifs de l'organisme.
- Se faire une idée exacte des adhérents et de leurs préférences, de leurs besoins et de leurs goûts professionnels. On peut glaner ces informations dans les formulaires d'adhésion et les réponses aux enquêtes et aux questionnaires sur les conférences.
- Signaler aux adhérents la tenue des manifestations ayant un grand retentissement avant que le grand public en soit informé. On leur donne ainsi le sentiment d'appartenir à un groupe accueillant et l'occasion de réserver des tickets prioritaires à des manifestations prestigieuses.
- Communiquer avec les adhérents grâce à une lettre mensuelle ou trimestrielle ou un bulletin d'information électronique pour les tenir au courant des questions qui les concernent. De nombreux organismes envoient gratuitement à leurs membres une lettre d'information ou un magazine.

- Encourager les membres à participer à des activités en leur offrant un cadeau (tasse à café, cravate, broche portant le logo de l'organisme ou bons de réduction à des cours ou des conférences par exemple).
- Remercier les adhérents d'avoir été membres pendant un certain nombre d'années et d'avoir participé à diverses activités et manifestations. Les lettres de félicitation sont toujours fort appréciées. On peut également rendre hommage aux adhérents à d'autres occasions telles que des déjeuners ou des dîners de travail, des bulletins d'information et des communiqués de presse.
- Récompenser financièrement les adhérents en leur offrant des remises sur les cours et les conférences. Il est courant d'appliquer des tarifs différents aux membres et aux non-membres, et c'est un bon moyen de justifier les frais d'adhésion.
- Fournir dans la mesure du possible des services prestigieux à titre gratuit. On peut par exemple mettre à la disposition des adhérents les salles de réunion des organismes. On peut aussi mettre en place des programmes d'affiliation, comme on l'a vu plus haut, qui offrent un éventail de services (accès aux salles réservées aux passagers des classes affaires dans les aéroports ou tarifs préférentiels sur des véhicules de location par exemple) à l'usage exclusif des adhérents.

Si un organisme connaît un nombre anormalement élevé de démissions, cela peut être un signe qu'il est confronté à un problème qu'il faut identifier et corriger. De même, un nombre croissant de réclamations, ou de plaintes dans un domaine particulier, dénote des carences de l'organisme.

Traitements des réclamations

Les organismes de formation d'administrateurs doivent toujours s'employer à fournir un service excellent à leurs adhérents. Il peut cependant arriver qu'un adhérent souhaite se plaindre d'un problème particulier. Il faut donc mettre en place une procédure claire de traitement des réclamations. On doit prendre au sérieux chaque réclamation et enquêter sur ses circonstances. Toutes les réclamations doivent être traitées rapidement et courtoisement, que les organismes soient en faute ou non.

Les organismes peuvent nommer une personne chargée de s'assurer que toutes les réclamations sont traitées promptement. Les membres du personnel qui reçoivent une réclamation doivent la porter devant le dirigeant responsable. En outre, ils veilleront à obtenir le plus de détails possible, et notamment le nom exact, le numéro d'adhérent et les coordonnées de la personne qui dépose la réclamation, ainsi que la nature du problème. L'employé chargé des réclamations doit enquêter rapidement et formuler une solution prompte et appropriée.

POINT DE RÉFLEXION

Comment votre organisme peut-il améliorer le traitement des réclamations ?

**POINT
DE RÉFLEXION**
*Comment mieux gérer les données
sur les adhérents ?*

Toute réclamation doit être suivie d'une réponse. Si l'enquête s'annonce longue, il faut en informer l'adhérent qui a déposé la réclamation.

Une fois que le problème est réglé, le personnel chargé des réclamations doit rédiger un rapport sur le problème et sa résolution, en y joignant toutes les pièces justificatives. On tiendra un registre des réclamations afin de résoudre les réclamations qui surviendraient ultérieurement dans des circonstances analogues, et mettre en évidence celles qui se reproduiraient. En outre, les organismes peuvent décider de garder de côté le dossier des adhérents qui ont fait des réclamations pour y donner suite afin de veiller à ce qu'ils soient satisfaits de la solution apportée.

Une synthèse mensuelle des réclamations doit figurer dans les rapports de gestion. Si le responsable des réclamations, ou tout autre membre du personnel, reçoit plusieurs réclamations sur un même aspect de ses activités, il faut immédiatement prendre des mesures correctives.

Gestion des données sur les adhérents

Il est fondamental de disposer d'un bon système de gestion des données pour gérer les relations des organismes avec leurs adhérents. On peut recueillir des données auprès d'un certain nombre de sources, notamment les formulaires d'adhésion et d'inscription aux cours, les fiches de ventes, les adresses de livraison, ainsi que d'autres informations décrivant en détail les activités et les services des organismes que les membres utilisent le plus fréquemment. Ces renseignements sont surtout utiles s'ils sont fusionnés dans une base de données unique.

Ces données peuvent servir à faire de la planification stratégique et mener des campagnes de marketing avec efficacité. Il est important de diffuser au niveau interne les informations dont on dispose sur les adhérents afin de faciliter la prise de décision. Les rapports sur les adhérents qui donnent tous les mois des renseignements actualisés sur les actes de candidature, les renouvellements et les démissions peuvent être des révélateurs de la santé globale des organismes, tout comme les chutes des taux de participation à diverses activités. Un fort taux de participation à une activité précise peut indiquer qu'il faut répéter cette activité plus souvent, ou en organiser d'autres analogues. À l'inverse, un faible taux de participation, ou un nombre élevé de réclamations ou de démissions, sont autant de signes de problèmes à résoudre. Les renseignements recueillis sur les caractéristiques des adhérents ou les sources de recrutement peuvent orienter les campagnes de recrutement suivantes.

Classement des données par catégories

Pour tenir à jour leurs dossiers, les organismes sont généralement tributaires des renseignements que leur fournissent chacun de leurs membres. On peut leur demander d'actualiser leurs données personnelles et professionnelles à intervalles réguliers, à l'occasion du renouvellement de leur adhésion par exemple.

EXEMPLES

GESTION DES DONNÉES : LE ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK classe ses données en fonction du statut de ses membres : nouvelles demandes d'adhésions, nouvelles inscriptions, renouvellements, expirations, démissions, décès et transferts sortants. Les données peuvent être fournies sous forme de listes ou d'étiquettes, ou d'un fichier à fusionner dans des documents (lettres, factures ou formulaires par exemple). Elles peuvent être exploitées par le service du marketing pour cibler les membres susceptibles d'être intéressés par des manifestations ou des cours de développement professionnels précis, et par le service administratif pour préparer les avis de renouvellement, les cartes d'adhérents et les reçus.

Les sites web sont un autre moyen économique, rapide et efficace de recueillir des renseignements tant sur les adhérents potentiels que sur les membres actuels. On peut ensuite exploiter ces renseignements pour mettre au point de nouveaux produits et organiser des campagnes de marketing et de recrutement. L'Internet étant ouvert sur un marché mondial, il peut attirer un groupe diversifié d'administrateurs. On peut créer un site web destiné expressément à collecter des données personnelles fournies volontairement par les usagers, qui peuvent ensuite bénéficier de formations sur mesure ou d'autres activités.

Les informations sur les adhérents peuvent être classées en fonction de n'importe quelle combinaison d'éléments recueillis. Le tableau de la page 30 donne quelques exemples des informations sur les adhérents que l'on peut introduire dans une base de données.

Calcul des données

Il est parfois difficile de calculer le nombre total de membres appartenant à un organisme. À mesure que le nombre d'adhérents augmente, la complexité des données à gérer et à actualiser s'accroît aussi régulièrement. On trouvera à la page 30 un exemple d'un mode de calcul du nombre total d'adhérents.

L'informatique est indispensable pour gérer efficacement les données sur les adhérents et se tenir au courant d'informations utiles pour fidéliser les adhérents et leur proposer des activités et des services qui les intéressent. Les progiciels peuvent aider les organismes à fonctionner plus rationnellement, en particulier en leur donnant des moyens de procéder à leur administration quotidienne et en assurant un système de gestion des procédures de réservation des manifestations.

EXEMPLES D'INFORMATIONS SUR LES ADHÉRENTS CONSERVÉES DANS LES BASES DE DONNÉES

INFORMATIONS SUR L'ADHÉSION

Numéro d'adhésion	Catégorie antérieure
Date d'adhésion	Paiements précédents
Catégorie d'adhérent	Code source
Passage à la catégorie supérieure	Situation (actuelle ou passée)
Lapsing date	

INFORMATIONS PERSONNELLES

Nom	Adresse d'envoi de la correspondance
Téléphone/Télécopie	Sexe
Nationalité	Titres
Adresses électroniques	Deuxième adresse
Date de changement d'adresse	Date de naissance
Pays de résidence	Autres postes d'administrateur

INFORMATIONS PROFESSIONNELLES

Titre	Code du secteur
Chiffre d'affaires de l'entreprise	Adresse de l'entreprise
Société holding	Nombre d'employés

EXEMPLES

CALCUL DU NOMBRE DE MEMBRES : ROYAUME-UNI

L'Institute of Directors, UK calcule le nombre total de ses membres de la façon suivante :

TOTAL DE DÉPART (à la date indiquée)

PLUS Nouvelles adhésions

PLUS Renouvellements

PLUS Transferts entrants

MOINS Expirations

MOINS Démissions

MOINS Décès

MOINS Transferts sortants

TOTAL EN FIN DE PÉRIODE (à la date indiquée)

Protéger la confidentialité des données

Bien qu'il soit nécessaire de diffuser les données sur les adhérents au niveau interne, toute donnée pouvant être utilisée pour identifier des adhérents particuliers doit être confidentielle. De façon générale, il ne faut pas transmettre les données relatives aux adhérents à des tiers, à moins qu'il existe une raison fondée de le faire, qui doit être divulguée. Ainsi, un organisme peut faire appel à une société de distribution pour diffuser des publications ou d'autres documents. Dans ce cas, le tiers doit signer un formulaire sur lequel il s'engage à utiliser les informations uniquement aux fins convenues avec l'organisme. Si un organisme souhaite communiquer des renseignements à des organisations dont les objectifs sont semblables, il doit au préalable en informer ses adhérents par écrit et leur donner la possibilité de retirer leur nom de la base de données. Les données relatives aux adhérents ne doivent pas être vendues dans un but lucratif.

Comme cela a été indiqué précédemment, les organismes doivent définir une politique prévoyant en détail les conditions dans lesquelles ils divulgueront à des tiers les informations relatives à leurs membres. Les organismes de formation d'administrateurs ne doivent pas oublier que certains pays possèdent des lois sur la protection des données personnelles qui pourraient les concerter. Il est possible qu'en vertu de ces lois, les organismes doivent s'inscrire à la fois en qualité d'utilisateurs de données et d'agences d'informatique.

Dans certaines circonstances, les organismes peuvent autoriser les organismes qui parrainent une manifestation à insérer des documents publicitaires dans un envoi de courrier. Ces documents doivent toujours être transmis directement aux entreprises de publipostage. Les enveloppes adressées aux adhérents ne doivent pas être envoyées à une entreprise parrainante afin qu'elle y ajoute ses documents.

Il peut être très utile d'agrégier les données. Les données statistiques agrégées détaillées sur les ventes, le nombre de consultations des sites web et les résultats d'enquêtes sont de bons indicateurs de résultats et peuvent être communiquées au conseil d'administration et aux adhérents, ainsi qu'aux partenaires potentiels et à d'autres tiers de bonne réputation, et pour d'autres fins licites. Ces statistiques ne contiendront jamais d'informations personnelles identifiables.

Délivrance de cartes d'adhérents

Certains organismes peuvent décider de délivrer des cartes d'adhérents qui les aident à déterminer comment les adhérents utilisent leurs services. En observant grâce à ces cartes le nombre de délégués qui participent à une manifestation ou un cours particulier par exemple, on peut mettre rapidement en lumière les sujets appréciés et ceux qui ne le sont pas. On peut prendre des décisions stratégiques à partir de ce type de données, et mettre au point des produits adaptés. Il est important d'actualiser ces informations constamment, en tenant compte des modifications du statut des adhérents.

OUVRAGES À CONSULTER

- De Santis, James. 1998. *Start an Interdisciplinary Association*. Californie : De Santis Publications.
- IoD (Institute of Directors). 1999. *Customer Relationship Management*. Londres.
- . 2000. *Internet Security*. Londres.
- . 2000. *Managing Knowledge in the Digital Age*. Londres.
- . 2001. *Relationship Management*. Londres.
- . 1999. *Reputation Management*. Londres.
- Kotler, Philip, Thomas Hayes et Paul Bloom. 2002. *Marketing Professional Services*. New York : Prentice Hall.
- PARN (Professional Associations Research Network). 2002. *Membership Structures of UK Professional Associations*. Bristol, Royaume-Uni.
- . 2003. *Analyzing Member Services : A Strategic Perspective for Professional Associations*. Bristol, Royaume-Uni.

A N N E X E S

1. Principales activités des organismes de formation d'administrateurs
2. Spécimen de formulaire d'évaluation d'une conférence
3. Exemples de catégories de membres, Australie
4. Exemples de catégories de membres, Royaume-Uni
5. Spécimen de formulaire d'adhésion, Royaume-Uni
6. Spécimen de formulaire d'adhésion, Zambie

ANNEXE 1. PRINCIPALES ACTIVITÉS DES ORGANISMES DE FORMATION D'ADMINISTRATEURS

PAYS/RÉGION	ORGANISME	FORMATION	MANIFESTATIONS	PUBLICATIONS	RECHERCHE D'ADMINISTRATEURS	LOCAUX
Afrique du Sud	Institute of Directors in Southern Africa	X	X	X	X	
Australie	Australian Institute of Company Directors	X	X	X	X	
Brésil	Brazilian Institute of Corporate Governance	X	X	X	X	X
Colombie	Confecámaras	X	X	X		
États-Unis	National Association of Corporate Directors	X	X	X		
Hong Kong	Hong Kong Institute of Directors	X	X	X	X	X
Kenya	Corporate Governance Centre	X	X	X		
Nouvelle-Zélande	Institute of Directors, New Zealand	X	X	X	X	X
Royaume-Uni	Institute of Directors, UK	X	X	X		X
Russie	Independent Directors Association	X	X			
Russie	Russian Institute of Directors	X	X	X		
Turquie	Corporate Governance Forum	X	X	X		

WEB	DÉCLARATIONS DE PRATIQUES OPTIMALES	SENSIBILISATION	SERVICES D'ÉVALUATION	CERTIFICATIONS PARTICIPATION	ACCRÉDITATION EXAMENS	COURS	RECHERCHES
X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X			X	X	X
X	X		X				
X	X	X					
X	X	X	X	X			
X	X	X			X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X
	X						
	X	X					
		X		X			

ANNEXE 2. SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION D'UNE CONFÉRENCE

Ce formulaire a été fourni par l'Institute of Directors du Royaume-Uni.

Nous nous employons à fournir des services de qualité et élaborer de nouveaux produits. Pour nous aider dans notre tâche, nous vous serions reconnaissant de bien vouloir remplir le questionnaire suivant :

Nom (facultatif) _____

Conférence à laquelle vous avez assisté _____

Nom de votre entreprise _____

Date _____

1. Mettez une croix dans la case qui exprime le mieux votre opinion :

a) PRÉSIDENT DE LA CONFÉRENCE

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Connaissance du sujet

Exposé

Gestion du temps

Observations _____

b) CONNAISSANCES DES ORATEURS

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Orateur 1

Orateur 2

Orateur 3

Observations _____

c) EXPOSÉ DES ORATEURS

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Orateur 1

Orateur 2

Orateur 3

Observations _____

d) CONTENU DE LA CONFÉRENCE

Pensez-vous que d'autres sujets auraient dû être traités ?

Pensez-vous que d'autres orateurs auraient dû être invités (veuillez en donner le nom) ?

e) ORGANISATION

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Facilité des réservations

Instructions sur l'inscription

Restauration

Infrastructures

Observations _____

f) DOCUMENTATION DE LA CONFÉRENCE

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Utilité

Qualité des notes/documents distribués

Observations _____

g) SYNTHÈSE

EXCELLENT BON MOYEN MAUVAIS

Rapport qualité-prix

Valeur du temps passé

Satisfaction globale

Quel aspect de la conférence avez-vous trouvé le plus utile ?

Avez-vous d'autres propositions ou observations à formuler ?

Pouvons-nous utiliser vos observations dans nos activités futures de marketing ?
 Oui Non

Comment avez-vous entendu parler de cette conférence ?

- Enquête
 - Brochure envoyée par courrier
 - Courrier électronique
 - Télécopie
 - Bulletin IoD News
 - Revue Director
 - Autre (précisez ci-dessous)
-

7. Pourquoi vous êtes-vous inscrit à cette conférence ?

- Contenu
 - Prix
 - Réputation
 - Orateurs
 - Autre (précisez ci-dessous)
-

8. Quelles autres conférences/sujets vous intéresseraient ?

- Moyens de financer ses activités ; comment obtenir des dons, des subventions et des prêts
- Gestion efficace des projets
- Actualités du droit du travail
- Marketing par courrier électronique
- Adjudication des marchés publics

Autre (précisez ci-dessous)

9. Est-il probable que vous assistiez à une autre conférence de XXX ?

- Certainement
- Peut-être
- Peu probable. Dans ce cas, expliquez pourquoi :

10. Cochez cette case si vous souhaitez adhérer à l'institut ou si vous voulez recevoir des informations complémentaires sur l'adhésion.

11. RECOMMANDATION

Veuillez indiquer ci-dessous le nom et l'adresse de la personne chargée de la formation dans votre entreprise, ou de toute autre personne qui souhaiterait être informée des conférences, des cours et des autres produits que propose l'institut :

Nom

Titre

Entreprise

Adresse

Code postal

Téléphone

Courriel

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire. Vos réactions sont précieuses et continueront de nous aider à améliorer la qualité de nos conférences.

ANNEXE 3. EXEMPLES DE CATÉGORIES DE MEMBRES, AUSTRALIE

On trouvera ci-dessous une description des quatre catégories de membres de l'Australian Institute of Corporate Directors (AICD).

Membre titulaire (fellow)

Cette catégorie est ouverte, sur demande, aux personnes :

- Qui ont suivi le cours de l'AICD destiné aux administrateurs d'entreprises et réussi l'examen diplômant, et possèdent cinq années d'expérience comme administrateurs d'une entreprise publique ou privée ou hauts responsables relevant du conseil d'administration ou
- Qui possèdent au moins dix ans d'expérience comme administrateurs d'une société cotée en bourse ou d'une entreprise ou d'un organisme sans but lucratif ou non lucratif dont le chiffre d'affaires est supérieur à 20 millions de dollars et/ou qui possède 100 employés.

Il faut également fournir le nom de deux membres titulaires de l'AICD pouvant donner des références, et faire ratifier l'acte de candidature par le National Council.

Membre

Cette catégorie est ouverte, sur demande, aux personnes qui possèdent au moins deux années d'expérience en qualité de :

- Administrateur ou d'administrateur suppléant d'une entreprise
- Haut responsable exerçant un pouvoir de direction équivalent à celui d'un administrateur dirigeant
- Membre des conseils consultatifs locaux d'entreprises
- Associé ou de dirigeant unique d'un cabinet professionnel (de comptable, d'architecte, de conseiller juridique ou d'agent de change par exemple) ou
- Universitaire au niveau de professeur, ou à un niveau équivalent (les responsables du corps enseignant d'établissements techniques appartiennent à cette catégorie).

Membre diplômé

Cette catégorie est ouverte, sur demande, aux personnes qui remplissent les conditions requises pour être membres et qui ont réussi l'examen du cours diplômant destiné aux administrateurs d'entreprises, mais qui ne peuvent pas encore prétendre au statut de membre titulaire.

Membre affilié

Les candidats qui le demandent peuvent devenir membres affiliés s'ils satisfont les critères suivants :

- Ils s'intéressent aux activités de l'AICD et souhaitent devenir membres à part entière de l'AICD mais ne remplissent pas les conditions requises
- Souhaitent s'inscrire au cours destiné aux administrateurs d'entreprises ou
- Sont étudiants à plein temps dans un établissement d'enseignement supérieur

ANNEXE 4. EXEMPLES DE CATÉGORIES DE MEMBRES, ROYAUME-UNI

On trouvera ci-dessous une description des catégories de membres de l'Institute of Directors du "Royaume-Uni".

Membre titulaire (fellow)

Pour appartenir à cette catégorie, les candidats doivent être membres de l'institut depuis au moins un an et

- a) Être administrateur depuis au moins dix ans, dans une entreprise dotée d'un conseil où siègent au moins trois administrateurs (ou, si l'entreprise possède plus de 50 employés, deux administrateurs) ou
- b) Être administrateur depuis au moins cinq ans, posséder un minimum de dix ans d'expérience professionnelle et être titulaire d'un diplôme d'administration des entreprises de l'IoD ou d'un diplôme équivalent.

L'admission à la catégorie de membre titulaire est soumise à l'approbation du Comité des adhésions qui se réunit tous les trimestres.

Membre

Pour devenir membre, les candidats doivent être âgés de plus de 21 ans et être « administrateur » d'une « entité » qui est une entreprise « de grande taille » solvable en activité, définie normalement comme ayant un chiffre d'affaires ou un budget de 200 000 livres (306 000 euros). En outre, les candidats doivent remplir les conditions suivantes :

- a) Avoir travaillé dans une entreprise pendant un minimum de sept ans et être administrateurs depuis au moins trois ans ou
- b) Avoir travaillé pendant au moins cinq ans, avoir été administrateur pendant au moins un an et avoir assisté au cours de l'IoD sur le rôle des administrateurs et des conseils d'administration (The Role of Company Directors and the Board).

Membre associé

Pour devenir membre associé, les candidats doivent être âgés de plus de 21 ans et :

- a) Être associé dans un cabinet professionnel, ou
- b) Diriger une entreprise individuelle non constituée en société, ou

- c) Être cadre supérieur et relever directement d'un membre du conseil d'un organisme d'enseignement ou de santé ou d'un autre organisme public d'importance analogue, ou d'une entreprise nationale ou internationale de grande taille, ou
- d) Avoir perdu leur poste d'administrateur à la suite d'un licenciement au cours des deux dernières années, mais réunir par ailleurs les conditions requises pour être membre associé, ou
- e) Être administrateur sans pouvoir prétendre être membre.

Membre retraité

Les personnes qui ont été membres pendant cinq ans ou davantage, sont âgées de plus de 60 ans et sont retraités ou semi-retraités de leur emploi principal sont en droit de passer à la catégorie des membres retraités. À ce titre, leur cotisation annuelle est réduite.

Note : actuellement, la règle des 60 ans est quelque peu assouplie, mais celle imposant une adhésion minimale de cinq ans est maintenue. Certains membres âgés de 58 ou 59 ans peuvent ainsi appartenir à la catégorie des retraités à condition d'avoir été adhérents pendant au minimum cinq ans. Ce délai minimal garantit que les personnes qui n'ont rejoint les rangs de l'organisme que récemment ne profitent pas indûment de la forte réduction de cotisation dont bénéficient les retraités.

Membre de longue date

Tout adhérent âgé de plus de 70 ans qui a été membre de l'institut pendant plus de 25 ans paie indéfiniment une cotisation annuelle symbolique.

ANNEXE 5. SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ADHÉSION À L'INSTITUTE OF DIRECTORS DU ROYAUME-UNI



Demande d'adhésion à l'Institute of Directors

Les indications suivantes vous aideront à remplir votre formulaire d'adhésion



Critères d'adhésion

Membre associé

Pour devenir *membre associé*, vous devez être âgé de plus de 21 ans et :

- Être associé dans un petit cabinet
- Diriger une entreprise individuelle non constituée en société
- Être cadre supérieur et relever directement d'un membre du conseil d'un organisme d'enseignement ou de santé ou d'un autre organisme public d'importance analogue, ou d'une entreprise nationale ou internationale de grande taille
- Avoir perdu votre poste d'administrateur à la suite d'un licenciement au cours des deux dernières années, mais réunir par ailleurs les conditions requises pour être membre associé, ou
- Être administrateur sans pouvoir prétendre être membre (voir ci-dessous).

Exceptionnellement, même si vous ne pouvez pas satisfaire ces critères, vous pouvez bénéficier du statut de membre associé.

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter le Service de promotion des adhésions (Membership Development Department) au 020 7766 8888.

Membre

Pour devenir *membre*, vous devez être âgé de plus de 21 ans et être « administrateur » d'une « entité » qui est une entreprise « de grande taille » solvable en activité, définie dans un sens large ci-dessous, et avoir été :

- Administrateur depuis au moins trois ans, et avoir été en activité pendant un minimum de sept ans, ou
- Avoir été administrateur pendant au moins un an, avoir été en activité pendant un minimum de cinq ans et avoir assisté au cours de l'IoD sur le rôle des administrateurs et des conseils d'administration.

Aux fins de l'adhésion à l'IoD, les définitions suivantes s'appliquent :

On entend par « entité » une société immatriculée, une entreprise, le service d'une entreprise, un institut, une fondation, une administration locale, une association professionnelle, une organisation non gouvernementale semi-autonome, un organisme caritatif, un partenariat professionnel ou un organisme analogue, dont les activités et les stratégies exigent une direction.

Les entités « de grande taille » sont généralement celles ayant un chiffre d'affaires ou un budget annuel de 200 000 livres.

Un « administrateur » doit être membre de l'organisme dont il a la responsabilité, être tenu de rendre compte de l'orientation commerciale stratégique et de la gouvernance d'entreprise de l'« entité » et prendre les décisions qui déterminent sa prospérité et son intégrité.

Veuillez remplir votre formulaire de candidature le plus complètement possible. L'IoD pourra ainsi le traiter facilement et vous informer des services qui vous intéressent.

Montant de l'adhésion

Les **droits d'adhésion** sont payables comme suit :

Un paiement unique lors de l'adhésion, accompagné de la cotisation de la première année.

- | | |
|--|-------|
| <input type="checkbox"/> Adhérents résidant dans l'Union européenne (y compris au Royaume-Uni) | 200 £ |
| <input type="checkbox"/> Adhérents résidant hors de l'Union européenne | 150 £ |
| <input type="checkbox"/> Adhérents de moins de 30 ans | 100 £ |

Réduction du droit d'adhésion en cas de demande d'adhésion pour plusieurs années.

- | | |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> 3 ans – Remise de 50 % total à payer | 820 £ |
| <input type="checkbox"/> 5 ans ou plus – Dispense du droit d'adhésion | |

Cette réduction est exclusivement réservée aux résidents de l'Union européenne (y compris au Royaume-Uni).

Des remises sont accordées aux groupes d'adhérents appartenant au même organisme qui font acte de candidature en même temps. Pour tout détail complémentaire, veuillez contacter le Service de promotion des adhésions (Membership Development Department) au 020 7766 8888 ou à joint-iod@iod.com.

Les **cotisations annuelles** sont payables comme suit :

- | | | | |
|--|-------|-------|---------|
| <input type="checkbox"/> Membres et associés résidant dans l'Union européenne (y compris au Royaume-Uni) | | | |
| 1 an | 240 £ | 4 ans | 960 £ |
| 2 ans | 480 £ | 5 ans | 1 200 £ |
| 3 ans | 720 £ | À vie | 4 800 £ |
| <input type="checkbox"/> Membres et associés résidant hors de l'Union européenne | | | |
| 1 an | 170 £ | 4 ans | 680 £ |
| 2 ans | 340 £ | 5 ans | 850 £ |
| 3 ans | 510 £ | À vie | 3 400 £ |

La cotisation annuelle couvre une année, à partir du premier jour du mois de l'adhésion, et est généralement déductible du revenu imposable. La cotisation au titre d'une adhésion à vie n'est pas déductible.

Les droits d'adhésion et les cotisations indiqués sur ce formulaire de candidature sont valables jusqu'au 31 décembre 2003.

MKT/027

Prière de renvoyer ce formulaire dûment complété à l'adresse suivante :

The Membership Development Department, Institute of Directors, 116 Pall Mall, Londres SW1Y 5ED

Téléphone : 020 7766 8888 Télécopie : 020 7766 8823 Courriel : join-iod@iod.com Site web : www.iod.com/join

Formulaire d'adhésion

« Je demande par la présente à adhérer à l'Institute of Directors (IoD) et accepte d'être lié par ses statuts. Je confirme que je ne fais pas l'objet d'une condamnation pénale non purgée (à l'exclusion des infractions au code de la route), que je ne suis pas failli non réhabilité et qu'il ne m'a pas été interdit, par décision judiciaire, d'être administrateur. Je suis informé qu'après mon adhésion, je serai autorisé à utiliser les locaux de Pall Mall ainsi que ceux des antennes régionales, et j'accepte d'être lié par le règlement, qui sera joint à la notification d'adhésion. Je m'engage à me conduire, tant en public que dans les locaux de l'IoD, comme un membre d'un institut professionnel honorable doit normalement le faire. Je m'engage en outre à ne pas représenter en public les opinions de l'IoD et à ne pas prétendre bénéficier de son soutien sans avoir obtenu au préalable l'approbation de la direction de l'IoD ou du président de l'une de ses antennes. »

Informations personnelles

Titre de civilité (M./Mme/Mlle/autre) _____
 Nom _____
 Prénom _____
 Date de naissance _____ Nationalité _____
 Signature _____
 Date _____
 Adresse personnelle _____
 _____ Code postal _____
 Téléphone _____ Télécopie _____
 Courriel _____

Informations professionnelles

Nom complet de l'entreprise _____
 Adresse _____
 _____ Code postal _____
 Téléphone _____ Télécopie _____
 Courriel _____

Adresse préférée d'envoi de la correspondance :

personnelle professionnelle

Principal secteur d'activité _____

Chiffre d'affaires annuel :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 200 000 £ | <input type="checkbox"/> De 10 m£ à 20 m£ |
| <input type="checkbox"/> De 200 000 à 250 000 £ | <input type="checkbox"/> De 20 m£ à 50 m£ |
| <input type="checkbox"/> De 250 000 à 1 m£ | <input type="checkbox"/> De 50 m à 200 m£ |
| <input type="checkbox"/> De 1 m£ à 2 m£ | <input type="checkbox"/> De 200 m£ à 500 m£ |
| <input type="checkbox"/> De 2 m£ à 5 m£ | <input type="checkbox"/> Plus de 500 m£ |
| <input type="checkbox"/> De 5 m£ à 10 m£ | |

Nombre d'administrateurs _____ Nombre d'employés _____
 Numéro d'immatriculation _____

Détails relatifs au paiement

Somme due (voir au verso)

Droit d'adhésion (à payer la première année seulement) £ _____

Plus cotisation annuelle £ _____

Total dû la première année £ _____

Mode de paiement

Chèque

(À L'ORDRE DE L' « INSTITUTE OF DIRECTORS »)

Informations professionnelles personnelles

- Cadre supérieur
 Directeur de division
 Associé
 Directeur d'une société immatriculée/Directeur général
 Officier supérieur de l'armée ou haut fonctionnaire
 Associé principal
 Entrepreneur individuel
 Mandataire
 Autre

Titre complet _____

Supérieur hiérarchique (titre) _____

Nombre d'années d'expérience _____

Nombre d'années en qualité d'administrateur ou d'associé _____

Entreprise actuelle _____

Entreprise(s) _____ précédente(s) _____

Nom des entreprises précédentes _____

A assisté au cours *The Role of Company Director and the Board*

Non Oui Date du cours _____

Lieu du cours _____

A reçu le diplôme d'administration des entreprises _____

Non Oui Date de délivrance _____

Une fois que le candidat a choisi d'adhérer en qualité de membre ou d'associé, aucune partie du droit d'adhésion ou de la cotisation annuelle n'est remboursable, quelles que soient les circonstances. Les informations sur les adhérents sont strictement confidentielles conformément à la Loi sur la protection des données (Data Protection Act) de 1998.

Veuillez renvoyer ce formulaire à l'adresse suivante :

Membership Development Department
 Institute of Directors, FREEPOST (LON10047)
 116 Pall Mall, Londres SW1Y 5ED

Téléphone : 020 7766 8888
 Télécopie : 020 7766 8823

À USAGE INTERNE	
	M
	A

Carte de crédit : Switch (numéro) _____

Visa Access Mastercard Amex Diners Club

N° de carte

Date d'expiration _____

Signature _____ Date _____

Adresse du titulaire _____ Code postal _____

Carte professionnelle Carte personnelle
 (Cocher la case correspondante)

Si vous payez par carte de crédit, vous pouvez télécopier votre formulaire dès à présent au numéro suivant : 020 7766 8823

ANNEXE 6. SPÉCIMEN DE FORMULAIRE D'ADHÉSION, ZAMBIE

INSTITUTE OF DIRECTORS OF ZAMBIA
FORMULAIRE D'ADHÉSION
ADHÉSION POUR L'ANNÉE _____

Nom	Prénoms		
Titres, distinctions, etc. à utiliser dans toute correspondance		Nationalité	Date de naissance
Qualifications universitaires ou professionnelles		Poste occupé dans l'entreprise	
Nom et adresse de l'employeur/entreprise/cabinet/institut, etc.		Numéro de téléphone professionnel Numéro de télécopie Numéro de portable Courriel	
Principale activité/profession			
Nombre d'administrateurs/d'associés dans l'entreprise			
Je suis administrateur, associé, entrepreneur individuel, directeur général ou autre, indiquer :			
Principaux domaines de responsabilité :			
Nombre d'années d'expérience :		Nombre d'années comme administrateur d'entreprise :	
Autres entreprises dont je suis administrateur/associé (joindre une liste si besoin)			
Situation familiale :		Prénom du conjoint :	
Adresse préférée d'envoi de la correspondance :		personnelle	professionnelle
Adresse personnelle		Nº de téléphone personnel Nº de télécopie personnel	
Signature du candidat :		Date :	
PARRAINAGE (l'IoD aidera les candidats à trouver un parrain)			
Je soussigné....., membre en règle de l'IoD, ai le plaisir de proposer l'adhésion du candidat, susmentionné.			
Signature	Numéro d'adhérent		Date
Demande approuvée par le Comité des adhésions le		Ratifiée par la réunion du Conseil le :	
Nº du nouveau membre :			

COLLABORATEURS

Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature. Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur.

Collaborateurs nationaux

Afrique du Sud

Richard Wilkinson,
Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop,
Governance and Sustainability Advisor
John Hall,
Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones,
Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Hallqvist,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Villares,
Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson,
Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber,
National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux,
National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui,
Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide,
Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian,
Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti,
Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber,
Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah,
Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman,
Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao,
Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno,
Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back,
Institute of Business Ethics
Alan Morkel,
Institute of Directors, UK

Russie

Igor Belikov,
Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov,
Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat,
Corporate Governance Forum, Turkey

Zambie

Patrick Chisanga,
Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg,
Groupe de la Banque mondiale

Geoffrey Bowes,
Commonwealth Association of
Corporate Governance
Michael Gillibrand,
Commonwealth Secretariat

Darrin Hartzler,
Société financière internationale
Florencio Lopez de Silanes,
Yale's International Institute for
Corporate Governance

Mike Lubrano,
Société financière internationale
Alyssa Machold,
Forum mondial sur la gouvernance
d'entreprise

Anne Molyneux,
CS International
Behdad Nowroozi,
Groupe de la Banque mondiale

Djordjija Petkoski,
Institut de la Banque mondiale
Sue Rutledge,
Groupe de la Banque mondiale

John Sullivan,
Centre pour l'entreprise privée
internationale



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

1818 H Street NW Washington, DC 20433,
 États-Unis d'Amérique

Téléphone :
 +1 (202) 458-1857
 Télécopie :
 +1 (202) 522-7588

Internet :
www.gcgf.org
 Courriel :
cgssecretariat@ifc.org

GUIDE 1

Créer des organismes de formation d'administrateurs

Responsable de projet
 Marie-Laurence Guy, Global Corporate Governance Forum

Consultants

Chris Pierce, Institute of Directors, Royaume-Uni
 Kerrie Waring, Institute of Directors, Royaume-Uni

Responsables de la publication

Marty Gottron, Stockbridge, Massachusetts
 Nancy Morrison, Falls Church, Virginie

Conception graphique
 Studio Grafik, Herndon, Virginie

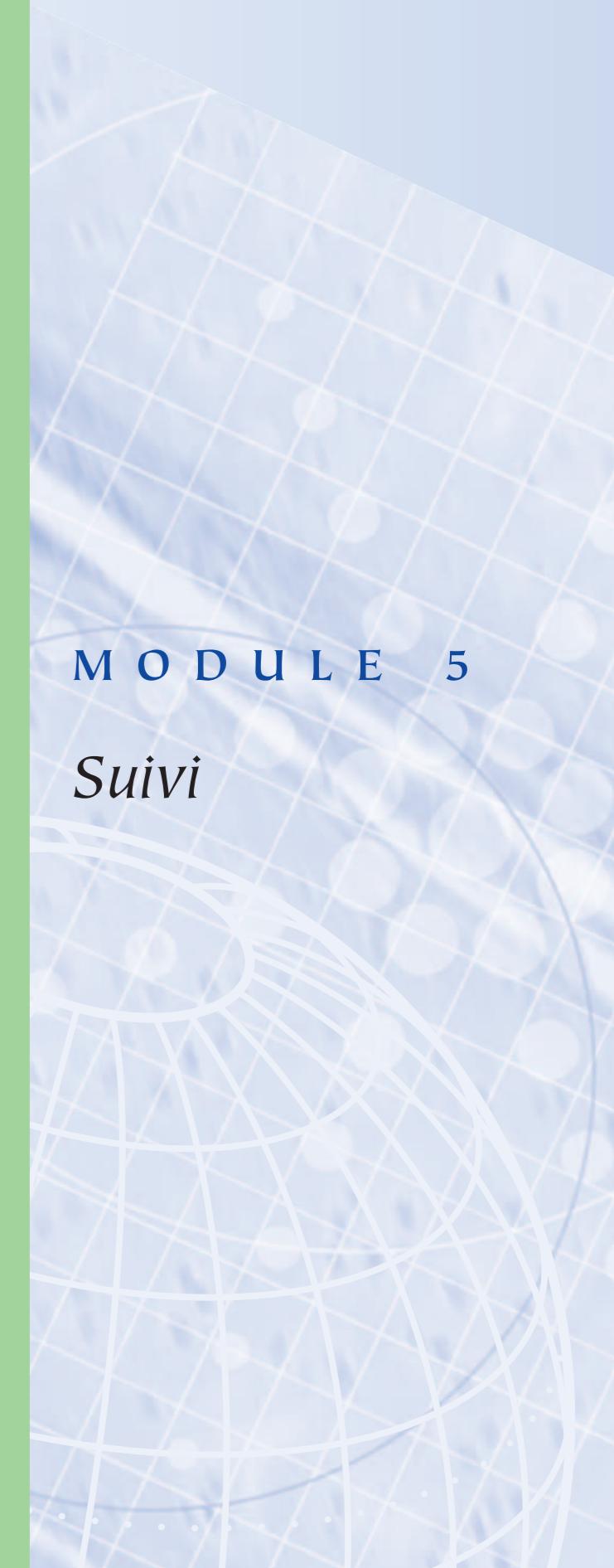
Impression
 Upstate Litho, Rochester, New York



Global
 Corporate
 Governance
 Forum

MODULE 5

Suivi



G U I D E 1

*Créer des organismes
de formation
d'administrateurs*



Global
Corporate
Governance
Forum

M O D U L E 5

Suivi



Copyright 2003.

*Banque internationale pour
la reconstruction et le développement/
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Tous droits réservés.

*Les avis, interprétations et conclusions
exprimés dans la présente publication
ne sont en aucun cas imputables à
la Banque mondiale, à ses organismes
affiliés, ni aux membres de son Conseil
d'administration ou aux pays qu'ils
représentent. La Banque mondiale ne
saurait garantir l'exactitude des données
que le rapport renferme, ni être tenue
responsable des conséquences de leur
utilisation.*

*Les données contenues dans ce
document sont protégées par les droits
d'auteur. Toute copie et/ou transmission,
partielle ou intégrale, de ce rapport peut
constituer une violation des lois
applicables. La Banque mondiale
encourage la diffusion de ses travaux et
autorise donc l'utilisateur à copier le
présent rapport, en totalité ou en partie,
pour son usage personnel, à des fins
non commerciales, sans droit de revente,
de redistribution ou de création de
travaux dérivés. Toute autre copie ou
utilisation de ce document requiert
l'autorisation expresse écrite de
la Banque mondiale.*

*Toute demande d'autorisation de
photocopie ou de réimpression doit être
adressée, accompagnée de toutes les
informations nécessaires, à :*

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

ou à :

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923*

Télécopie : +1 978-750-4470.

*Toute demande relative aux droits et
aux licences, y compris les droits
subsidiaires, doit être adressée à :*

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street NW
Washington, DC 20433*

Télécopie : +1 202-522-2422.

Suivi

Pour assurer sa durabilité et maintenir le cap sur sa mission, un organisme de formation d'administrateurs doit mettre en place un nombre de procédures de suivi. Le succès à long terme de l'organisme passe par son aptitude à assurer une budgétisation prudente et efficace, à évaluer convenablement les opérations, à divulguer ses objectifs et à tenir une comptabilité de ses recettes et de ses dépenses.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE MODULE

Le présent module donne une vue d'ensemble des principes de budgétisation et des structures de la comptabilité de gestion. Il contient des renseignements sur les états financiers, les risques, les procédures de contrôle interne et les mesures de la performance. Plus précisément, ce module aidera à :

- Établir un budget
- Élaborer les états financiers clés qui doivent figurer dans le rapport annuel
- Se servir des indicateurs pour évaluer et suivre la performance de l'organisme
- Adopter des mesures de contrôle interne pour s'assurer que la gestion de l'organisme est conforme aux prescriptions juridiques et à son propre code de déontologie.

TERMES COURAMMENT UTILISÉS DANS LA BUDGÉTISATION

ACTIF	Tout bien ayant une valeur commerciale ou d'échange et qui appartient à l'organisme.
BUDGET	Recettes et dépenses estimatives d'une période particulière.
DÉPENSE EN CAPITAL	Fonds décaissés pour acquérir ou améliorer des actifs, tels que les bâtiments et les installations.
ACTIF À COURT TERME	Actif susceptible d'être converti en espèces, vendu ou échangé dans le cycle conjoncturel normal.
PASSIF À COURT TERME	Dette ou autres obligations de l'organisme échéant à moins d'un an ou avant la fin du cycle conjoncturel normal.
COÛTS DIRECTS	Coûts supportés par l'organisme et qui sont directement associés à la mise au point et à la fourniture ou à la vente de produits ou de services précis.
COÛTS INDIRECTS	Coûts supportés par l'organisme et qui ne sont pas directement associés à la mise au point et à la fourniture ou à la vente de produits ou de services précis, tels que les frais généraux.
LIQUIDITÉ	Aptitude à convertir rapidement des actifs en espèces.
MARGE	Différence entre le prix reçu par l'organisme pour ses produits et ses services et le coût de leur mise au point et de leur fourniture.
MÉTHODE DE LA PÉRIODE DE REMBOURSEMENT	Technique d'évaluation de la viabilité financière d'un projet.
SOLVABILITÉ	Capacité de faire face à toutes les obligations arrivant à échéance, à mesure qu'elles deviennent exigibles.

BUDGÉTISATION ET PLANIFICATION FINANCIÈRE

Pour atteindre ses objectifs et remplir sa mission, un organisme de formation d'administrateurs doit pratiquer la planification financière stratégique au moyen des procédures de budgétisation. Contrairement aux états financiers, lesquels mesurent les résultats concrets (et feront l'objet d'une analyse plus loin), la planification budgétaire est une démarche prévisionnelle grâce à laquelle le directeur général et l'équipe de la haute direction préparent un programme permettant de satisfaire les besoins financiers et d'atteindre les objectifs de l'organisme.

Planification d'un budget initial

Lorsqu'un organisme vient à peine d'être créé, son budget initial constitue un important élément de son plan d'activités et est indispensable pour trouver des partenaires financiers. Les coûts de démarrage d'un organisme étant susceptibles de dépasser les recettes qu'il peut générer, le budget initial montre de quelle façon l'organisme entend compenser ce manque à gagner, couvrir les frais de lancement et rembourser tout prêt contracté.

La plupart des budgets reposent sur les résultats antérieurs. Étant donné toutefois que les antécédents sur lesquels il peut s'appuyer sont négligeables ou inexistant, le jeune organisme se sert d'une méthode dite du budget à base zéro. Selon cette méthode, chaque poste du budget doit être fondé sur des

POINT DE RÉFLEXION

Quels sont les principaux postes budgétaires qui doivent figurer dans votre budget ?

postulats précis concernant les recettes et les dépenses de l'organisme. Un budget à base zéro exige que les opérations commerciales soient examinées avec soin, afin de prévoir et d'intégrer le plus grand nombre possible de postes. Dans un premier temps, on détermine les dépenses prévues et les recettes escomptées de l'organisme. Une distinction est par ailleurs établie entre les charges fixes, telles que le loyer des bureaux, et les coûts variables, qui sont liés par exemple aux besoins de restauration lors d'un stage de formation. Il convient de veiller à ce que les postulats utilisés dans la projection des recettes concordent avec ceux ayant servi à prévoir les dépenses.

Un budget à base zéro ne doit être ni trop pessimiste ni trop optimiste. Pour faciliter la détermination des postes budgétaires ainsi que du niveau des dépenses et des recettes auxquelles il faut s'attendre, l'organisme ou son comité fondateur peut baser ses postulats sur l'analyse du marché qu'il a peut-être effectuée ou demander des conseils auprès d'autres organismes (*un exemple de budget à base zéro figure en annexe 1*).

Bien que la plupart des organismes plus anciens basent leur budget sur leurs résultats antérieurs, un organisme bien établi peut également décider de recourir à nouveau à la méthode du budget zéro si sa situation a changé à tel point que les mesures de sa performance antérieure ne sont plus des outils fiables de budgétisation. Un organisme établi peut en outre utiliser la budgétisation à base zéro dans tous les nouveaux programmes ou activités qu'il envisage d'entreprendre.

Budgétisation sur une base permanente

En règle générale, le département des finances ou un comptable expérimenté se charge d'assurer en permanence l'encadrement global du processus de budgétisation et d'intégrer les budgets de tous les départements, compte tenu tout particulièrement de leur interdépendance.

Au moins une fois par an, mais de préférence chaque trimestre, le département des finances ou le comptable de l'organisme recueille les renseignements requis auprès des différents départements ou responsables de projet pour préparer le budget global. À titre illustratif, le département chargé des publications donne une prévision des volumes à vendre, ce chiffre étant multiplié par le prix normal (ou estimatif) ainsi que le coût prévisionnel de leur production. Le département chargé de l'adhésion fournit un budget prévoyant les niveaux de recrutement et de fidélisation des membres, ainsi que les droits d'adhésion à percevoir.

Le processus permanent de budgétisation peut reposer sur les résultats antérieurs ou sur les objectifs de performance :

- La *méthode historique* fait reposer les prévisions budgétaires sur les dépenses et les recettes enregistrées précédemment, ou sur le souvenir de la situation ayant prévalu dans le passé. Cette méthode a pour avantage qu'elle se sert de données empiriques pour déterminer le niveau des dépenses et des recettes budgétisées qui peut être atteint. Ses inconvénients manifestes sont qu'elle perpétue de mauvaises et inefficaces pratiques et risque de ne pas prendre en considération l'évolution de l'environnement externe. À titre illustratif, des règlements récemment adoptés qui touchent les pratiques du conseil pourraient accroître la demande de la formation pendant le cycle budgétaire suivant, mais si l'organisme avait budgétisé ses dépenses et ses recettes de formation sur la base de ses résultats de l'exercice écoulé, il risquerait de ne pas être en mesure de relever les défis posés par l'augmentation de la demande.
- La *méthode axée sur la performance* base les prévisions budgétaires sur des niveaux réalistes de la performance prévue. Ces projections peuvent permettre de prévoir un certain niveau de variation des opérations ou de fluctuation du marché, mais il se peut qu'elles ne tiennent pas compte des enseignements tirés de l'expérience antérieure. L'un des inconvénients de cette méthode est le risque que les prévisions ne soient en fait pas réalistes. À titre d'exemple, un organisme qui vient d'être invité à organiser plusieurs séances de formation d'initiation à l'intention du conseil pourrait inclure les recettes à générer par cette activité dans ses prévisions de recettes — sans tenir compte du fait qu'en raison d'une pénurie de formateurs, il n'a pu organiser que trois séances de formation au cours des deux dernières années. Un manque chronique de formateurs qualifiés pourrait empêcher l'organisme de fournir cette formation d'initiation, l'obligeant ainsi à se priver des recettes prévues — et l'exposant au risque de perdre sa réputation.

Une fois que les renseignements appropriés ont été recueillis auprès des divers départements ou responsables de l'organisme, le directeur général, le département des finances et d'autres cadres supérieurs évaluent et examinent ensemble les projets de budget globaux. Le directeur général se charge d'aplanir, par la médiation, tout conflit d'intérêts pouvant survenir entre les divers départements ou responsables au sujet des priorités et des fonds disponibles. Dès que les ajustements nécessaires sont effectués, le budget est soumis au conseil de l'organisme pour examen et approbation.

Objectifs et avantages du processus de budgétisation

Les avantages du processus de budgétisation vont nettement au-delà des considérations financières. Ce processus aide l'organisme à préciser ses objectifs et ses priorités et contribue de manière essentielle à le maintenir en bonne voie pour accomplir sa mission. La planification d'un budget offre l'occasion de faire l'inventaire des forces et des faiblesses de l'organisme ainsi que de réfléchir aux nouveaux projets, d'examiner la stratégie commerciale de l'organisme et d'associer tous les membres du personnel aux efforts visant à cultiver un esprit de corps.

Le processus d'élaboration d'un nouveau budget donne aux membres du personnel l'occasion d'exprimer leurs besoins et leurs préoccupations, mais aussi de mieux apprécier les contraintes financières de l'organisme. Si les budgets sont tout simplement imposés plutôt qu'examinés et négociés, bon nombre de leurs avantages seront perdus. Le processus de budgétisation offre l'occasion de :

- S'accorder sur ce qui est réaliste compte tenu des contraintes
- Préciser les questions importantes auxquelles est confronté l'organisme
- Évaluer la sensibilité du budget aux changements au niveau des postulats sous-jacents (tels que l'incapacité de vendre le nombre prévu de publications ou d'attirer l'effectif escompté de nouveaux adhérents)
- Évaluer et comprendre les rouages financiers de l'organisme.

Le processus de budgétisation suscite adhésion et engagement. Une fois adoptés, les budgets deviennent la norme de la performance future. Le budget reflète ce qui doit être réalisé, tel que convenu par toutes les parties, et il définit dans quelle mesure les contributions de ces dernières appuient les activités de l'organisme dans son ensemble. Pour renforcer la motivation, le niveau de responsabilité doit correspondre au niveau d'autorité. Le membre du personnel doit être tenu comptable uniquement des chiffres qu'il contrôle et sur lesquels il exerce une influence.

On peut fournir aux nouveaux cadres supérieurs ou membres du personnel un guide sur les procédures budgétaires, pour faire en sorte qu'ils comprennent bien le processus budgétaire de l'organisme. Un guide des procédures budgétaires peut également être remis aux membres du conseil d'administration, ceux-ci pouvant ne pas toujours connaître l'ensemble des pratiques de budgétisation qui sont effectivement utilisées au niveau de la base de l'organisme. L'établissement en bonne et due forme et par écrit du processus budgétaire est en outre susceptible de mettre en évidence les arbitrages difficiles qui peuvent être source de confusion pour les jeunes cadres. Parmi les exemples d'arbitrages majeurs, on peut citer ceux effectués entre :

- professionnalisme et commercialisme
- risque et récompense (stratégies de vente et d'acquisition)
- investissement et liquidité
- résultats financiers à court terme et à moyen terme
- autonomie et coopération.

La comparaison régulière, tout au long de l'exercice, de la performance réelle aux prévisions budgétaires, sert de bon point de départ pour suivre les résultats de l'organisme par rapport aux attentes et permet à la direction d'effectuer les ajustements nécessaires en temps utile. On pourrait utilement ventiler les budgets par trimestre ou de préférence par mois, pour permettre à l'équipe de direction d'évaluer régulièrement les résultats financiers et de combler tout manque à gagner.

Les jeunes organismes de formation d'administrateurs peuvent ne pas disposer de ressources pour employer un comptable à temps plein et ils commencent souvent en établissant leur budget sur une base annuelle (*pour un exemple de budget annuel d'un organisme de formation d'administrateurs, se reporter à l'annexe 2*).

Évaluation des projets

Chaque projet qu'engage l'organisme doit certes être intégré dans le budget global, mais il doit faire l'objet d'une évaluation relative à sa viabilité financière. Le projet est-il susceptible d'atteindre le seuil de rentabilité, de réaliser des bénéfices ou de subir des pertes ? Une analyse de seuil de rentabilité montre le niveau de vente requis pour générer une marge brute suffisante pour couvrir les frais généraux de l'organisme. Il s'agit d'un moyen permettant de mesurer la viabilité potentielle d'une activité ou son aptitude à générer des recettes. En décidant de mettre en œuvre ou non le projet, l'organisme doit tenir compte de l'importance de ce dernier dans la réalisation de ses objectifs et de sa mission globaux. À titre illustratif, un programme de formation pourrait enregistrer des pertes au départ, mais être néanmoins maintenu parce qu'il revêt une importance essentielle pour la mission de l'organisme. Les activités qui sont censées générer des recettes pour aider à soutenir les activités de base doivent elles aussi être évaluées. De tels projets peuvent cependant être abandonnés s'il ressort de l'évaluation qu'ils ne sont pas rentables.

Une des techniques généralement utilisées pour évaluer un projet est connue sous le nom de méthode de la période de remboursement. Cette méthode compare les décaissements requis pour mettre en route un projet aux rentrées nettes qui seront réalisées en cas de réussite de la mise en œuvre du projet. Étant donné que plus l'horizon est éloigné, plus s'accroissent le risque et l'incertitude, la méthode de la période de remboursement se révèle être un excellent outil de mesure. Le conseil d'administration doit définir clairement les paramètres d'une période acceptable de remboursement.

FONCTIONNEMENT DE LA TECHNIQUE DE LA PÉRIODE DE REMBOURSEMENT

À supposer que votre organisme songe à acquérir une salle de réunion de 20 000 dollars et que les rentrées nettes que générera cette salle s'élèveront à 10 000 dollars.

La période de remboursement se calculerait comme suit :

Année 0	Investissement	20 000
Année 1	Rentrées nettes	10 000
	Risque inhérent au projet	-10 000
Année 2	Rentrées nettes	10 000
	Risque inhérent au projet	0
Année 3	Rentrées nettes	10 000
	Risque inhérent au projet	10 000

Dans le cas ci-dessus, la période de remboursement est de deux ans.

POINT DE RÉFLEXION

Quels sont quelques-uns des risques que pourrait encourir votre organisme ? Quelles sont les mesures correctives que vous pourriez adopter ?

RISQUE ET MESURES DE CONTRÔLE INTERNES

Les mesures de contrôle interne sont les mécanismes établis pour assurer une gestion honnête de l'organisme, ainsi que pour faire en sorte que les problèmes et les risques soient cernés correctement et que l'on s'y attaque à temps. Le comité du conseil qui se charge tout spécialement de cette tâche est le comité d'audit et de risque.

Les systèmes de contrôle interne se caractérisent principalement par :

- Une structure organique claire permettant de suivre la conduite des affaires et l'exploitation de l'entreprise, avec des rapports hiérarchiques définis, des niveaux de responsabilité et la délégation des pouvoirs.
- La diffusion des valeurs morales et la sensibilisation aux mesures de contrôle, grâce à des codes de déontologie écrits, à des normes officielles de discipline et à l'évaluation de la performance des employés.
- Un système d'examen et de suivi des secteurs de risque clés.
- Un examen régulier des comptes de gestion par le conseil d'administration.
- La tenue de réunions régulières du comité d'audit et de risque, pour examiner le registre des risques de l'organisme et s'entretenir avec les auditeurs externes au sujet de la portée des audits et du contenu des rapports à soumettre par les auditeurs à la direction.

Pour des renseignements sur la structuration d'un organisme de formation d'administrateurs, des comités d'audit et de risque, et des codes de déontologie, se reporter au MODULE 2 : ORGANISATION.

Il convient d'établir un processus pour déterminer, évaluer et gérer en permanence les risques encourus par l'organisme. Les éléments clés de ce processus sont notamment :

- La tenue d'un registre de risque, qui recense les risques majeurs
- L'évaluation de la probabilité que des risques se produisent
- L'évaluation de l'impact potentiel associé
- La prise d'une décision sur la mesure appropriée à adopter

Le registre doit être régulièrement tenu à jour et examiné par le comité d'audit et de risque. Les risques potentiels peuvent se diviser en plusieurs catégories : stratégiques, financiers, opérationnels et liés aux catastrophes. Le tableau sur les risques potentiels de la page 8 montre quelques-uns des risques précis qui relèvent de chacune de ces catégories.

RISQUES POTENTIELS ENCOURUS PAR LES ADMINISTRATEURS

CATÉGORIE	RISQUE PRÉCIS
STRATÉGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et fidélisation sur le marché • Mise en œuvre et formation • Conjoncture économique • Environnement politique
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de liquidité • Risque de change • Crédits irrécouvrables
OPÉRATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et fidélisation des membres • Mise en œuvre de la formation • Défaillance de la technologie
LIÉ AUX CATASTROPHES	<ul style="list-style-type: none"> • Catastrophes naturelles • Terrorisme • Atteinte à la réputation • Criminalité et corruption

Une fois que le comité d'audit et de risque a déterminé les risques encourus par l'organisme, des critères peuvent être élaborés pour faire face à chaque risque, en fonction de sa nature et de son impact potentiel. Les risques peuvent être répartis en quatre niveaux de gravité, allant de ceux qui ont un impact négligeable sur les opérations de l'organisme à ceux qui pourraient mettre en péril sa survie. Le tableau ci-après donne des détails sur les conséquences probables à chacun des quatre niveaux de risque. Le comité d'audit et de risque et le directeur général doivent suivre régulièrement ces risques, afin d'élaborer des solutions appropriées et appliquées en temps utile.

Un organisme de formation d'administrateurs peut mettre des années à recruter ses membres, à forger sa réputation et à établir sa marque. Il est de la plus haute importance qu'une stratégie efficace de gestion des risques soit mise en place pour préserver sa croissance et sa durabilité.

NIVEAUX DE RISQUE ET CONSÉQUENCES PROBABLES

NIVEAU	IMPACT	CONSÉQUENCE
1	Négligeable	Le préjudice serait léger pour l'organisme, du point de vue des liquidités ou des excédents.
2	Nocif	L'organisme survivrait, mais serait affaibli et vulnérable.
3	Potentiellement désastreux	L'organisme serait très affaibli, son redressement ultérieur étant douteux. Le contrôle de la situation commencerait à échapper au conseil d'administration.
4	Effondrement	L'organisme s'effondrait en raison d'une forte exposition à des projets à risque. Le conseil d'administration étudierait la possibilité de fermer définitivement les portes de l'organisme.

POINT DE RÉFLEXION

Quelles sont les mesures des résultats financiers et non financiers qu'utilise votre organisme ?

MESURE DES RÉSULTATS ET DURABILITÉ

La principale mesure des résultats d'un organisme de formation d'administrateurs est l'état de sa santé financière. Un organisme dont les activités opérationnelles génèrent des recettes supérieures à leur coût de mise en œuvre et qui utilise efficacement ses ressources pourrait tout de même connaître des embarras financiers s'il manque de liquidités et ne peut régler immédiatement le coût de quelques-unes de ses ressources, telles que les salaires et les factures d'électricité, ou honorer ses obligations comme les dettes.

La mesure traditionnelle de la liquidité est le ratio de l'actif à court terme au passif à court terme. Il s'agit de la mesure la plus simple et la plus approximative de liquidité. Si l'actif à court terme est supérieur au passif à court terme, l'organisme est considéré comme solvable et peut constituer des réserves. Dans le cas contraire, il se peut que l'organisme connaisse un manque de liquidité, aussi un financement supplémentaire sous forme de dons, de soutien financier ou de prêts sera-t-il fort probablement nécessaire.

Un organisme de formation d'administrateurs doit s'efforcer de constituer un niveau raisonnable de réserves de caisse pour supporter tout ralentissement de l'activité économique, financer toutes les dépenses en immobilisations requises (telles que l'établissement de nouveaux bureaux), élaborer de nouveaux programmes de formation et de certification et étendre les services qu'il fournit. Il convient de planifier et de budgétiser un excédent de fonctionnement chaque année. En particulier, à mesure qu'il croît, l'organisme aura besoin de réserves supplémentaires pour maintenir la solidité de son bilan (*un exemple d'état d'excédent de fonctionnement par activité figure en annexe 3*).

Les indicateurs de performance sont utilisés pour suivre et contrôler la rentabilité et la durabilité d'un organisme et de ses activités. Toute tendance indiquant l'accroissement ou la baisse de la rentabilité se manifestera rapidement dans les recettes ou les frais d'exploitation.

Recettes d'exploitation

Les changements de niveau des recettes peuvent signaler l'imminence de crêtes ou de creux dans les activités d'un organisme de formation d'administrateurs. Lors de l'examen des recettes provenant des activités rémunératrices, il convient de se poser les questions ci-après :

- Quelles sont les catégories d'activités qui donnent de bons résultats ?
- Quelles sont les catégories d'activités dont les résultats sont médiocres ?
- Quelle est la performance des produits et des services prioritaires (ceux ayant les plus grandes marges et les meilleures modalités de règlement) ?

- Quels sont les résultats obtenus par chaque employé ou équipe qui génère des recettes ?
- Quels sont les taux de conversion (le ratio, par exemple, du nombre d'administrateurs qui se renseignent sur les stages de formation, au nombre de ceux qui suivent effectivement lesdits stages) et connaissent-ils des changements ?
- Quelles sont les raisons de ces changements (le budget de commercialisation a-t-il été réduit, par exemple) ?

En règle générale, la direction examine une fois par semaine le nombre de demandes de renseignements sur les activités et les services, le nombre d'activités et de services commandés et le nombre effectivement vendu. Ces informations peuvent être transmises chaque mois aux administrateurs et examinées lors des réunions du conseil.

Charges d'exploitation

Un organisme doit par ailleurs suivre ses dépenses, les ajustant au besoin pour maintenir l'équilibre de son budget. Les dépenses sont classées en coûts directs et indirects. Les coûts directs sont les dépenses liées directement à la production d'un bien ou d'un service, ce qui n'est pas le cas des coûts indirects. Parmi les exemples de coûts directs d'un organisme de formation d'administrateurs on peut citer le papier utilisé pour imprimer les publications, les aliments et la boisson servis lors des conférences et des réunions et les honoraires versés aux formateurs dans le cadre des programmes de formation. Les exemples de coûts indirects sont la location de bureaux, les salaires du personnel, les frais de voyage, les frais versés pour les services comptables et d'autres services professionnels, et les frais de commercialisation.

Il convient, en permanence, de suivre le niveau des coûts et tout changement sensible dans ceux-ci, et de poser des questions à ce sujet : les coûts indirects peuvent-ils être réduits ? Les frais de voyage sont-ils excessifs ? Les salaires sont-ils raisonnables ? Quelques-uns de ces coûts seront beaucoup plus difficiles à contrôler que d'autres, mais tous doivent être suivis.

Certains autres indicateurs de performance courants que pourraient utiliser les organismes de formation d'administrateurs sont :

- *Formation* (nombre de stages de formation organisés, évaluation des stages par les participants, nombre de programmes de formation sur mesure élaborés, excédent ou perte net découlant de la formation).
- *Adhésion* (nombre de membres, nombre de membres démissionnaires et croissance nette de l'effectif des adhérents).

QUELQUES INDICATEURS DE PERFORMANCE

COLOMBIE

Quelques-uns des indicateurs qu'utilise la Confecámaras de Colombie pour mesurer l'impact, la santé et le rayonnement dans le cadre de la performance globale sont les suivants :

- Nombre de personnes ayant suivi les programmes de formation
- Portée de la couverture médiatique
- Nombre de visites reçues par son site web
- Nombre de nouveaux règlements régissant la gouvernance d'entreprise à laquelle la Confecámaras a été associée
- Reconnaissance internationale
- Appui financier et non financier reçu
- Respect de normes internationales de qualité

RUSSIE

Quelques-uns des indicateurs dont se sert l'Independent Directors Association de Russie pour mesurer le succès sont :

- Nombre de membres
- Niveau de recettes provenant de la collecte de fonds
- Niveau de recettes provenant des activités rémunératrices
- Nombre d'affiliations avec des partenaires
- Nombre de réunions organisées et de participants y ayant assisté
- Régularité de la publication du bulletin
- Régularité de la mise à jour du site web
- Fréquence des mentions dans les médias

COMPTE DE GESTION ET ÉTATS FINANCIERS

Il incombe à l'organisme de formation d'administrateurs de tenir de bons livres comptables et de fournir des informations complètes et transmises en temps voulu à ses partenaires financiers, à ses membres et aux autres parties prenantes sur une base régulière et conformément à la réglementation et aux normes internationales les plus élevées. Toutes les transactions doivent être enregistrées. Cet enregistrement peut être exigé par les auditeurs externes de l'organisme, les autorités fiscales, les partenaires financiers et autres.

L'organisme doit être en mesure de produire et de divulguer des renseignements financiers judicieux et exacts. De telles informations servent à :

- Mesurer la situation financière de l'organisme et les résultats de ses opérations.

- Comparer les résultats d'une année à l'autre ou d'une activité à l'autre et faire mieux comprendre les raisons des succès et des échecs.
- Aider la direction à gérer l'organisme.
- Permettre aux potentiels bailleurs de fonds, partenaires et bienfaiteurs d'évaluer l'organisme et de prendre des décisions au sujet de sa viabilité.
- Aider les membres et les parties prenantes ou les autres parties intéressées à suivre les activités et les résultats de l'organisme.
- Aider l'organisme à s'acquitter de l'obligation de rendre compte devant ses partenaires financiers, ses membres et ses bailleurs de fonds actuels.

Pour divulguer les renseignements financiers et suivre les résultats, un organisme recourt en général à deux grands types d'évaluation comptable. Les comptes de gestion sont principalement utilisés au sein de l'organisme et peuvent être exigés par le conseil et les partenaires financiers. Les états financiers sont destinés à des utilisateurs externes et figurent dans le rapport annuel.

Comptes de gestion

Les comptes de gestion rendent compte de l'utilisation des fonds de l'organisme et permettent au directeur général et aux cadres supérieurs de planifier et de contrôler les opérations, ainsi que d'élaborer les objectifs à long et à court termes. Ces comptes sont essentiellement des instruments de prise de décision. Les comptes de gestion englobent la budgétisation, la planification des recettes et le contrôle des coûts.

Les comptes de gestion comparent les résultats réels aux prévisions budgétaires. Ils sont présentés sous un format facile à comprendre pour le profane, mais ils sont assez détaillés pour donner une idée exacte des principaux faits récents au plan financier. Ces comptes doivent donner une impulsion à la recherche d'une efficace mesure corrective si ou quand des variations considérables apparaissent entre la prévision et la situation réelle.

Contrairement aux états financiers, il n'existe aucune obligation juridique de préparer des comptes de gestion. Le conseil d'administration et les cadres de direction précisent les informations qu'ils exigent, la date à laquelle elles doivent être disponibles, et la forme sous laquelle il faut les présenter. Les comptes de gestion sont préparés en général par le comptable ou le département des finances de l'organisme et ils sont publiés tous les trimestres ou de préférence à des intervalles mensuels. Certains postes, tels que les charges fixes, ne doivent être examinés qu'une seule fois par an, dans le cadre du cycle de budgétisation annuel. Il s'ensuit que nombre d'organismes profitent de l'établissement des rapports d'anomalies pour limiter les rapports mensuels ou trimestriels à des résultats qui sont supérieurs ou inférieurs aux prévisions budgétaires de 5 % ou plus par exemple. Pour faciliter le repérage des tendances importantes, les comptes de gestion plus complexes prévoient des systèmes de « feux rouges » pour signaler les potentiels inconvénients ou opportunités.

États financiers

Comme d'autres entités commerciales ou organisations professionnelles, les organismes de formation d'administrateurs sont tenus, en règle générale, de préparer trois états financiers chaque année : un bilan, un état des résultats et un état des flux de trésorerie. Ces trois états financiers sont d'ordinaire préparés par le département des finances ou le comptable, examinés par le directeur général, audités par un auditeur externe indépendant, communiqués au conseil d'administration et publiés dans un rapport annuel. Ce dernier contient par ailleurs une vue d'ensemble de la situation financière de l'organisme (voir ci-après).

Quatre grands principes comptables sont d'une importance fondamentale dans la préparation et l'interprétation des trois états financiers et peuvent aider le conseil ainsi que les membres et les partenaires financiers à comprendre les résultats de l'organisme :

- Le *principe de la continuité de l'exploitation*. Ce principe présume qu'il n'est ni prévu ni nécessaire de liquider l'organisme. Si la liquidation est imminente, un rapport spécial dénommé « déclaration financière » est en général exigé. Cette déclaration montre le montant que devraient rapporter la vente des actifs et le remboursement, à partir des fonds ainsi obtenus, des créances dues aux bailleurs de fonds.
- Le *principe d'indépendance des exercices ou du rapprochement des produits et des charges*. Ce principe veut que l'on comptabilise les ventes, les coûts et les profits à mesure qu'ils sont réalisés ou encourus et non lorsqu'ils sont reçus ou payés.
- Le *principe de permanence des méthodes*. Ce principe exige un traitement cohérent des postes similaires à l'intérieur de chaque période comptable et d'une période comptable à l'autre.
- Le *principe de prudence*. Selon ce principe, les recettes et les profits ne peuvent être enregistrés à l'avance. Ils ne doivent être comptabilisés, avec inscription au compte de profits et pertes, que lorsqu'ils sont réalisés — sous forme de liquidités ou lorsque le recouvrement de la créance ne fait raisonnablement aucun doute.

Il convient de joindre aux états financiers un commentaire écrit ou des notes financières, préparés par le département des finances ou le comptable. Ces pièces doivent fournir des explications sur les chiffres ou tout important changement survenu depuis la période précédente, y compris les raisons qui les justifient. À titre illustratif, le faible niveau des recettes peut tenir du retard ou de l'annulation d'un stage donné. Les notes financières doivent être examinées par le directeur général.

Bilan

Le bilan est une « photographie » de la situation financière de l'organisme à un moment donné. Cet instantané montre ce que possède l'organisme (les actifs) et la façon dont ces avoirs sont déployés par rapport aux éléments passifs et aux fonds propres. Le terme « bilan » reflète le fait que l'actif net doit être exactement égal aux fonds propres et au passif accumulé. Le bilan est l'inventaire des postes qui constituent les deux termes de l'équation. Ce bilan est établi en recourant aux principes de la comptabilité en partie double (enregistrement de chaque transaction à la fois comme crédit et comme débit) (*un spécimen de bilan d'un organisme de formation d'administrateurs figure en annexe 4*).

POSTES D'UN BILAN TYPE

IMMOBILISATIONS	<ul style="list-style-type: none"> Actifs fixes corporels (tels que les biens immobiliers, l'équipement) Actifs fixes incorporels (ressources non matérielles, telles que les droits d'auteur, qui sont supposées constituer un avantage pour l'organisme sur le marché) Investissements
ACTIF À COURT TERME	<ul style="list-style-type: none"> Dettes passives des particuliers ou des organismes envers l'organisme de formation d'administrateurs Investissements à court terme Dépôts bancaires à court terme Espèces en caisse
PASSIF À COURT TERME	<ul style="list-style-type: none"> Dette ou autres obligations dues par l'organisme et échéant à moins d'un an Découverts bancaires
PASSIF A LONG TERME	<ul style="list-style-type: none"> Montants dus par l'organisme et échéant après un an
RESERVES	<ul style="list-style-type: none"> Excédents accumulés

État des résultats

L'état des résultats est aussi appelé « compte de profits et pertes ». Il récapitule les recettes et les dépenses de l'organisme au cours d'une période comptable. L'état des résultats est considérablement différent du bilan, en ce qu'il présente les résultats d'exploitation (profits ou pertes) d'une période précise. Le plus important aspect de l'état des résultats est qu'il ne se contente pas d'indiquer les mouvements des fonds. Il compare les recettes de la période aux coûts se rapportant à la même période, qu'ils soient payés ou non.

POSTES D'UN ÉTAT DES RÉSULTATS TYPE	
RECETTES	DÉPENSES
Droits d'adhésion	Coût des activités de formation, des publications, des réunions et des services
Recettes provenant des activités de formation, des réunions, des services et des publications	Coût indirect et frais généraux (administration, loyer, achats liés aux activités permanentes, à l'assurance et à la commercialisation)
Appuis financiers	Montant requis pour régler les taxes et impôts et autres frais.
Dons	

Dans le calcul des dépenses, seules les charges relevant de la période visée sont prises en compte, toutes les autres étant exclues. À titre illustratif, on n'inclut pas dans ce calcul la portion d'une prime d'assurance qui s'applique à l'année suivante. Les dépenses qui n'ont pas été facturées à l'organisme à la fin de la période financière, telles que celles de l'électricité et du téléphone, doivent-elles aussi être exclues de l'état des résultats jusqu'à ce qu'elles deviennent effectivement des charges à payer (*un spécimen d'état des résultats d'un organisme de formation d'administrateurs figure en annexe 5*).

État des flux de trésorerie

Le terme « état des flux de trésorerie » décrit les rentrées et les sorties de fonds au cours d'une période. Le contrôle quotidien de la trésorerie incombe le plus souvent au département des finances ou au comptable de l'organisme, lequel prépare en général une prévision des rentrées et des sorties de chaque semaine, au moins six mois à l'avance. Pour autant que la prévision soit préparée de façon exacte, l'organisme ne doit pas manquer de liquidités pour payer les salaires et les autres factures qui arrivent à échéance. Si le département des finances prévoit une insuffisance de trésorerie dans les mois à venir, l'organisme aurait le temps de trouver des fonds supplémentaires auprès

d'autres sources ou de réduire ses dépenses. La banque de l'organisme, par exemple, pourrait être disposée à lui accorder un prêt à terme ou de lui consentir un découvert (*des spécimens d'état des flux de trésorerie figurent en annexes 6 et 7*).

POSTES D'UN ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE TYPE

RENTRÉES DE FONDS

- Paiements en espèces effectués par les membres et/ou les bénéficiaires
- Paiements par carte de crédit effectués par les membres et/ou les bénéficiaires
- Chèques émis par les membres et/ou les bénéficiaires
- Dons

SORTIES DE FONDS

- Paiements au profit des fournisseurs
- Impôts et taxes payés
- Salaire du personnel
- Acquisition d'actifs
- Dépenses

Rapport annuel

Un rapport annuel, accompagné d'états financiers annuels, est généralement mis à la disposition de tous les membres, partenaires financiers et autres parties prenantes. Il fournit des renseignements pertinents sur les résultats et la crédibilité de l'organisme au cours de l'exercice précédent. Pour plus de transparence, quelques-uns des organismes de formation d'administrateurs publient en outre leur rapport annuel sur leur site web. Le rapport annuel sert d'important moyen de commercialisation pour l'organisme et il peut aider à fidéliser et recruter des participants à la formation, des membres ou de nouveaux partenaires financiers.

Le conseil de l'organisme examine et approuve le rapport annuel, lequel est ensuite diffusé auprès des membres et/ou des partenaires financiers, et examiné lors de l'assemblée générale annuelle. Les éléments clés d'un rapport annuel sont :

- Le mot du président, qui fait souvent état des accomplissements majeurs et des objectifs qui ont été atteints pendant l'exercice écoulé, ainsi que des objectifs pour l'avenir.
- L'examen effectué par le directeur général, dans lequel sont indiqués les résultats de l'organisme et les nouvelles activités lancées pour satisfaire la demande future du marché.
- La gouvernance de l'organisme, notamment une description de l'organe directeur, des types de comités du conseil et de leur composition, et des procédures de contrôle interne de l'organisme.
- Le nom, la biographie, l'affiliation, les conflits d'intérêts et la rémunération des cadres supérieurs ainsi que des membres de l'organe directeur.

- L'examen financier :
 - Les recettes provenant des droits d'adhésion, notamment des informations sur toute augmentation ou baisse du niveau de recrutement et de rétention, et les raisons justifiant ce résultat (le cas échéant).
 - Les autres sources de recettes, notamment toutes les activités génératrices de revenu et la mise en exergue de succès (ou d'échecs) particuliers et des principaux facteurs contribuant à ce résultat.
 - Les charges d'exploitation, notamment les baisses ou les hausses de coûts tels que les salaires et les avantages sociaux, les charges indirectes (administration générale et commercialisation), et les frais d'exploitation d'immeubles.
 - L'investissement pour l'avenir, notamment les nouveaux projets majeurs et les importants placements de fonds liquides, tels que l'élaboration de nouveaux programmes de formation ou de certification.
- Les rapports des auditeurs indépendants et la lettre de la direction qui y est jointe.
- Le bilan.
- L'état des résultats.
- L'état des flux de trésorerie.
- Les notes explicatives des comptes.
- Le code de déontologie de l'organisme.

OUVRAGES À CONSULTER

Bryson, John M., et Farnum K. Alston. 1999. *Creating and Implementing a Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

Hussey, David, et Robert Perrin. 2003. *How to Manage a Voluntary Organization*. Londres : Kogan Page.

ICSA (Institute of Chartered Secretaries and Administrators). 2003. *Corporate Financial Management*. Londres
_____. 2003. *Financial Accounting*. Londres.
_____. 2003. *Management Accounting*. Londres.

IoD (Institute of Directors). 2000. *Business Continuity*. Londres.
_____. 2001. *Financing Growth*. Londres.
_____. 2002. *Sustainable Development*. Londres.

Koch, Richard. 2000. *The Financial Times Guide to Strategy*. Londres : Financial Times.

ANNEXES

1. Spécimen de budget à base zéro
2. Spécimen de budget annuel
3. Spécimen d'état des excédents d'exploitation
4. Spécimen de bilan
5. Spécimen d'état des résultats
6. Spécimen d'état des flux de trésorerie, Royaume-Uni
7. Spécimen d'état des flux de trésorerie, Turquie

ANNEXES

ANNEXE I

SPÉCIMEN DE BUDGET À BASE ZÉRO

L'exemple ci-après a été fourni par le Corporate Governance Forum de Turquie.

PROJETS PRÉVUS (ESTIMATIONS DES DÉPENSES ET DES RECETTES SUPPLÉMENTAIRES)

Dépenses

1. Préparatifs de la conférence internationale	00 000
2. Mise au point de la formation des administrateurs	00 000
3. Sondages d'opinion auprès des investisseurs	00 000
4. Enquête sur les normes du conseil	00 000

Recettes

1. Préparatifs de la conférence internationale	00 000 (GCGF)
2. Mise au point de la formation des administrateurs	
CIPE	00 000
TUSIAD	00 000
3. Sondages d'opinion auprès des investisseurs	TBD
4. Enquête sur les normes du conseil	TBD

Note : le modèle de coûts utilisé est basé sur les projets traditionnels de l'Université Sabanci. Les dépenses réelles seront suivies de près et le modèle fera l'objet d'un réexamen au besoin.

RÉSUMÉ DES CONTRIBUTIONS

TUSIAD

Contribution au budget de fonctionnement	00 000
Contribution au projet de formation des administrateurs	00 000
Contribution totale de la TUSIAD au budget de fonctionnement	00 000
Contribution de la TUSIAD, y compris à la formation des administrateurs	000 000

UNIVERSITÉ SABANCI

Contribution en nature	00 000
Contribution aux frais généraux et coûts imputés	00 000
Contribution totale de l'UNIVERSITÉ SABANCI	000 000
Contribution totale des fondateurs au budget de fonctionnement	000 000

(*) Les dépenses liées aux membres du personnel de l'Université Sabanci sont imputées au Forum conformément au pourcentage du temps qu'ils consacrent au Forum.

ANNEXE 2

ANNEXE 2

SPÉCIMEN DE BUDGET ANNUEL

L'exemple ci-après a été élaboré par un organisme de formation d'administrateurs.

EN MONTANTS ABSOLUS

	2003												2004				
	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai					
Prévisions de recettes																	
Stage d'initiation								250					250				
Banques	250													250		750	
Entreprises étatiques		250						250								500	
Entreprises cotées		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250				2 750	
Entreprises familiales													250	250	250	250	1 000
Organisations non gouvernementales					100								100			200	
Séances spéciales	100	100	100	100	100	100							100	100	100	100	1 000
Compagnies d'assurance et d'assurance-funèbre																	
Stages spécialisés																	
Audit	250		250		250								250		250		1 250
Gestion des risques	250		250		250								250		250		1 250
Finances		250		250		250							250		250		1 250
Évaluation/Gouvernance du conseil		250		250		250							250		250		1 250
Entreprise familiale			250										250		250		750
Rémunération													250		250		500
Administrateurs indépendants													250		250		500
Présentation de rapports au conseil													250		250		500
Stage de base													1 000				1 000
Recettes totales provenant des frais de stage	850	1 100	1 100	950	1 100	850	500	250	2 600	1 700	1 600	1 850					14 450
Rapports	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					1 200
Publications									700	140	140	140					1 260
Droits d'adhésion	150	150	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300					3 300
Parraînages des entreprises	300	600	300						1 000								2 200
RECETTES TOTALES	1 400	1 950	1 800	1 350	1 500	2 950	1 040	790	3 140	2 240	2 000	2 250	22 410				
Coûts directs																	
Formation	340	440	440	380	440	340	200	100	1 040	680	640	740					5 780
Rapports	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30					360
Publications	0	0	0	0	0	350	70	70	70	70	70	0					630
Programme d'adhésion	90	90	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180					1 980
Parraînages des entreprises	120	240	120	0	0	400	0	0	0	0	0	0					880
TOTAL DES COÛTS DIRECTS	580	800	770	590	650	1 300	480	380	1 320	960	850	950	9 630				
Marge brute	820	1 150	1 030	760	850	1 650	560	410	1 820	1 280	1 150	1 300	12 780				
Charges d'exploitation																	
Salaires et traitements	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438	438					5 256,00
Émoluments	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275					3 300,00
Loyer, stationnement et autres frais d'exploitation d'immeubles	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97					1 164,00
Frais de représentation	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50					600,00
Électricité et eau, autres frais	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11					132,00
Papeterie et fournitures	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					120,00
Réparation et entretien	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					120,00
Affranchissements, téléphone et télégraphe	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41					492,00
Cotisations syndicales et droits d'adhésion	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30					360,00
Divers	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10					120,00
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	972	972	972	972	972	972	11 664,00										
Excédents des rentrées sur les décaissements	152	178	58	212	122	678	412	562	848	308	178	328	1 116				
Prévisions des recettes nettes provenant des dons	100	100	200	100	100	300	100	100	200	100	100	500	2 000				

ANNEXE 3

SPÉCIMEN D'ÉTAT DES EXCÉDENTS D'EXPLOITATION

L'exemple ci-après a été fourni par l'Institute of Directors du Royaume-Uni.

REVENU D'ADHÉSION

Droits d'adhésion	0 000
Honoraires d'élection	0 000
	00 000

DÉPENSES LIÉES À L'ADHÉSION

Commercialisation et adhésion	(0 000)
	0 000

ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE RECETTES

Restauration et réceptions	000
Publications	000
Stages	000
Conférences	000
Réunions	000
Commercialisation des produits	000
	0 000

SERVICES AUX MEMBRES

Fourniture de renseignements et de conseils aux membres	(000)
	(0 000)

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS GÉNÉRAUX

Coûts de construction	(0 000)
Amortissement	(0 000)
Technologies de l'information et site web	(0 000)
Administration centrale	(0 000)
Intérêts à recevoir et recettes similaires	000
	(0 000)

REPRÉSENTATION ET DIRECTION

Représentation (service chargé de l'élaboration des politiques)	(000)
Direction	(0 000)
Communications	(000)
	(0 000)

ANNEXE 4

ANNEXE 4

SPÉCIMEN DE BILAN

Le spécimen ci-après a été fourni par l'Institute of Directors du Royaume-Uni.

IMMOBILISATIONS

Actifs fixes incorporels	
Droits de publication du magazine	0
Actifs fixes corporels	0 000
Investissements	00

ACTIF À COURT TERME

Débiteurs	0 000
Investissement à court terme	0 000
Dépôts bancaires à court terme	000
Disponibilités	00

PASSIF À COURT TERME

Créanciers — montants échéant à moins d'un an	(0 000)
Revenu d'adhésion non encaissé	(0 000)
Découvert bancaire	—
Passif net à court terme	(0 000)

Total des actifs moins passif à court terme 0 000

CRÉANCIERS

Montants échéant au-delà d'un an	(000)
Actifs nets	0 000

Représenté par :

FONDS ACCUMULÉS

Fonds accumulés au 1er janvier	0 000
Recettes (déficit)/excédents de l'exercice	(00)

Fonds accumulés au 31 décembre 0 000

ANNEXE 5

SPÉCIMEN D'ÉTAT DES RÉSULTATS

Le spécimen ci-après a été fourni par l'Institute of Directors du Royaume-Uni.

RECETTES

Revenu d'adhésion	000
Activités génératrices de recettes	000
Autres recettes dégagées sur les opérations	000
Intérêts à recevoir et recettes similaires	000
	<u>000</u>

DÉPENSES

Coûts salariaux	000
Coûts directs	000
Coûts indirects	000
Frais d'exploitation d'immeubles	000
Amortissement	000
Dépenses des agences	000
	<u>000</u>

Excédents sur les activités ordinaires avant déduction des impôts	000
<u>Impôts</u>	<u>(000)</u>

(Déficit)/Excédent sur les activités ordinaires après déduction des impôts	000
--	-----

ANNEXE 6

ANNEXE 6

SPÉCIMEN D'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE, ROYAUME-UNI

Le spécimen ci-après a été fourni par l'Institute of Directors du Royaume-Uni.

<i>Rentrées nettes provenant des activités d'exploitation</i> (voir le rapprochement ci-après)	000
<i>Produits de placements et service des finances</i>	
Intérêts reçus	000
<i>Impôts</i>	
Impôt des sociétés du Royaume-Uni acquitté	(000)
<i>Dépenses en immobilisations</i>	
Paiement effectué pour acquérir des actifs fixes corporels	(000)
Paiement effectué pour acquérir des investissements	(000)
<i>Entrées/(sorties) de fonds avant utilisation des ressources liquides</i>	
	000
<i>Gestion des ressources liquides</i>	
Acquisition d'investissements à court terme	(000)
Réalisation de dépôts à court terme	000
<i>(Baisse)/Accroissement au niveau du compte courant pendant l'exercice</i>	000
<i>Rapprochement des excédents sur les activités ordinaires et des flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation :</i>	
Excédents sur les activités ordinaires avant déduction des impôts	000
Amortissement des actifs fixes corporels, etc.	000
Perte résultant de la cession des actifs fixes	000
Intérêts à recevoir et recettes similaires	(000)
	000
(Accroissement)/Baisse au niveau des débiteurs	000
(Baisse) au niveau des créanciers	(000)
Accroissement du revenu d'adhésion non encaissé	000
Rentrées nettes provenant des activités d'exploitation	000

ANNEXE 7

SPÉCIMEN D'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE, TURQUIE

L'exemple d'état des flux de trésorerie ci-après a été fourni par le Corporate Governance Forum de Turquie.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
PERIOD : 1/3/2003 - 28/2/2004

DÉPENSES**Dépenses non renouvelables**

Enregistrement de la marque de commerce	000
Conception du logotype, papeterie et chemises	0 000
Création du site web	0 000
Lancement (Université SABANCI, TUSIAD direct)	0 000
Total des dépenses non renouvelables	0 000

Dépenses courantes**Ressources humaines (*)**

Salaire brut du directeur du Forum (5 mois)	00 000	(Université SABANCI en nature)
Salaire brut du secrétaire	0 000	
Salaire brut du coordinateur des projets	00 000	
Salaire brut du coordinateur des études	0 000	(Université SABANCI en nature)
Salaire brut du coordinateur des études	0 000	(Université SABANCI en nature)
Étudiant au doctorat (4 mois)	0 000	
Total partiel ressources humaines	00 000	

Audit externe

Total des dépenses courantes	00 000
------------------------------	--------

Promotion et représentation

Dépliant, brochure, presse	0 000
Représentation	0 000
Total promotion	0 000

Déplacements

Déplacements dans le pays	0 000
Déplacements à l'étranger	00 000
Total déplacements	00 000

Préparation de la recherche

et élaboration du projet	00 000
Séances de sensibilisation (groupes d'experts, médias, etc.)	0 000

Dépenses diverses/accessoires

Dépenses totales	000 000
Coûts imputés de l'Université SABANCI, y compris les frais généraux (25 %)	00 000
COÛT TOTAL	000 000

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)

RECETTES

Contribution de la TUSIAD	00 000
Contribution de l'Université Sabanci (coûts imputés, y compris les frais généraux)	00 000
Locaux à bureaux	
Fournitures de bureau	
Matériel de bureau	
Matériel de communication	
Droits de timbre et frais juridiques	
Services publics	
Frais d'entretien et frais	
Dépenses liées aux technologies de l'information	
Frais d'assurance	
Frais de location et de crédit-bail	
Services web (webmestre et serveur web)	
Frais de communication sur le campus	
Contributions en nature de l'Université Sabanci (coûts imputés non compris)	00 000
Revenu total d'exploitation	000 000

COLLABORATEURS

Groupe de pairs

Pour élaborer ce guide et rassembler les enseignements dégagés par les pays développés comme par les pays en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité les représentants d'organismes de formation à la fonction d'administrateur de différentes régions du monde à faire part de leur expérience et à discuter des étapes et des difficultés liées à l'établissement d'organismes de cette nature. Le Forum tient à remercier tout particulièrement les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce guide par la fourniture de documents, d'exemples et de commentaires très complets sur la mise en place d'organismes de formation à la fonction d'administrateur :

Country contributors

Afrique du Sud

Richard Wilkinson,
Institute of Directors in Southern Africa

Australie

Ian Dunlop,
Governance and Sustainability Advisor
John Hall,
Australian Institute of Company Directors
Pamela Murray-Jones,
Australian Institute of Company Directors

Brésil

Heloisa Bedicks,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Bengt Halqvist,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Leonardo Viegas,
Brazilian Institute of Corporate Governance
Paulo Vilares,
Brazilian Institute of Corporate Governance

Canada

Bernard Wilson,
Institute of Corporate Directors

Colombie

Paola Gutierrez Valandia, Confecámaras

États-Unis

Roger Raber,
National Association of Corporate Directors
Alexandra Lajoux,
National Association of Corporate Directors

Hong Kong

Carlye Tsui,
Hong Kong Institute of Directors

Inde

Sheela Bhide,
Ministry of Finance and Company Affairs
N. Balasubramanian,
Indian Institute of Management Bangalore

Indonésie

Anugerah Pekerti,
Institute for Corporate Directorship

Irlande

Susan Thornber,
Institute of Directors in Ireland

Kenya

Karugor Gatamah,
Centre for Corporate Governance

Nouvelle-Zélande

David Newman,
Institute of Directors New Zealand

Philippines

Jesus Estanislao,
Institute of Corporate Directors
Jonathan Juan Moreno,
Institute of Corporate Directors

Royaume-Uni

Philippa Foster Back,
Institute of Business Ethics
Alan Morkel,
Institute of Directors, Royaume-Uni

Russie

Igor Belikov,
Russian Institute of Directors
Alexander Ikonnikov,
Independent Directors Association

Turquie

Melsa Ararat,
Corporate Governance Forum, Turquie

Zambie

Patrick Chisanga,
Institute of Directors Zambia

Zimbabwe

Peter Broadway,
Institute of Directors Zimbabwe

Collaborateurs internationaux

Alexander Berg,
Groupe de la Banque mondiale

Geoffrey Bowes,
Commonwealth Association of Corporate Governance

Michael Gilibrand,
Commonwealth Secretariat

Darrin Hartzler,
Société financière internationale

Florencio Lopez de Silanes,
International Institute for Corporate Governance de l'Université de Yale

Mike Lubrano,
Société financière internationale
Alyssa Machold,

Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise

Anne Molyneux,
CS International

Behdad Nowroozi,
Banque mondiale

Djordjia Petkoski,
Institut de la Banque mondiale

Sue Rutledge,
Groupe de la Banque mondiale

John Sullivan,
Centre pour l'entreprise privée internationale