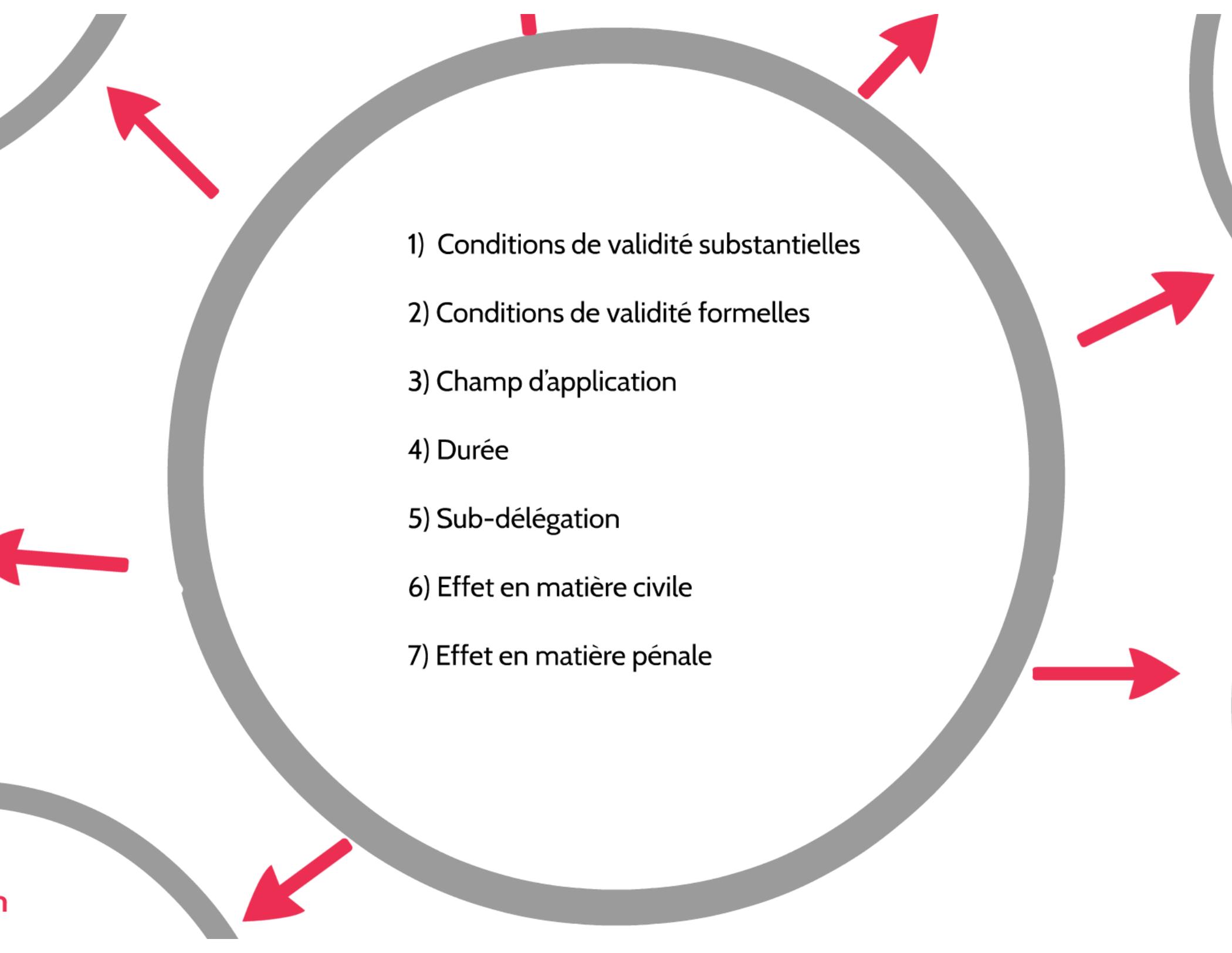


- 
- 1) Conditions de validité substantielles
 - 2) Conditions de validité formelles
 - 3) Champ d'application
 - 4) Durée
 - 5) Sub-délégation
 - 6) Effet en matière civile
 - 7) Effet en matière pénale

Définition

Acte par lequel une autorité dirigeante – appelée le délégrant – se dessaisit d'une partie de ses pouvoirs et les transfère à une autorité subordonnée – appelée délégataire.

- Délégation de pouvoirs / délégation de signature
- Délégation de pouvoirs / mandat
- Délégation de pouvoirs civile / de responsabilité pénale

Conditions de validité

Conditions de validité substantielles

Règles générales

- Certaine et exempte d'ambiguïté
- Consentie à une personne jouissant de :
- 1) la compétence,
- 2) de l'autorité, et
- 3) des moyens nécessaires pour exercer les pouvoirs délégués.
- définie quant à son objet, le temps et l'espace
- Acceptée par le délégataire
- l'absence de délégation de pouvoirs peut constituer une faute
- absence de contrôle du déléguant
- devoir d'information sur le contenu de la mission, les engagements et la responsabilité y attachée

Règles spéciales

- Garanties
- Actions en justice et déclarations de cotisations, pouvoir spécial donné par écrit
- Représentations aux assemblées générales d'une personne morale actionnaire d'une SA

Conditions de validité formelles

- La preuve de la délégation peut être apportée par tous moyens
- pas d'exigence d'un écrit
- La délégation peut ainsi résulter :
 - d'un acte spécifique
 - des statuts
 - d'une clause du contrat de travail
 - des circonstances



Conditions de validité substantielles

Règles générales

- Certaine et exempte d'ambiguïté
- Consentie à une personne pourvue de :
 - i) la compétence,
 - ii) de l'autorité, et
 - iii) des moyens nécessaires pour exercer les pouvoirs délégués
- définie quant à son objet, le temps et l'espace
- Acceptée par le délégataire
- l'absence de délégation de pouvoirs peut constituer une faute
- devoir de contrôle du délégant
- devoir d'information sur le contenu de la mission, la réglementation à appliquer et la responsabilité y attachée

Règles spéciales

- Garanties
- Actions en justice et déclarations de créances : pouvoir spécial donné par écrit
- Représentation aux assemblées générales d'une personne morale actionnaire d'une SA

• La p
app

→ pas

• La c

Règles générales

- Certaine et exempte d'ambiguïté
- Consentie à une personne pourvue de :
 - i) la compétence,
 - ii) de l'autorité, et
 - iii) des moyens nécessaires pour exercer les pouvoirs délégués
- définie quant à son objet, le temps et l'espace
- Acceptée par le délégataire
- l'absence de délégation de pouvoirs peut constituer une faute
- devoir de contrôle du délégant
- devoir d'information sur le contenu de la mission, la réglementation à appliquer et la responsabilité y attachée

Règles spéciales

- Garanties
- Actions en justice et déclarations de créances :
pouvoir spécial donné par écrit
- Représentation aux assemblées générales d'une
personne morale actionnaire d'une SA

Conditions de validité formelles

- La preuve de la délégation peut être apportée par tous moyens
- pas d'exigence d'un écrit
- La délégation peut ainsi résulter :
 - d'un acte spécifique
 - des statuts
 - d'une clause du contrat de travail
 - des circonstances

Champ d'application

La délégation de pouvoir peut intervenir dans tous les domaines de l'activité du dirigeant hors les cas où la loi en dispose autrement

Mais : les dirigeants sociaux ne peuvent pas valablement déléguer l'intégralité de leurs pouvoirs

• Ce qui peut être délégué

- Hygiène et sécurité
- Conditions de travail (travail dissimulé ...)
- Responsabilité environnementale
- Concurrence (réglementation des prix, factures, publicité mensongère ...)

• Ce qui ne peut pas être délégué

- Présidence du comité d'entreprise, qui relève du pouvoir propre de direction
- Mais** : la notion de « pouvoirs propres » n'est pas définie,
- Convocation des AG, arrêté des comptes

de c

• Ret

• Ces

Principe
de la so
cessatio
validité

→ Mai
en c



Durée

- **Permanence, même en cas d'absence**

→ Prévoir le transfert de la délégations pendant les périodes de congés

- **Retrait de la délégation**

- **Cessation des fonctions du délégant :**

Principe : la délégation est donnée au nom et pour le compte de la société, et non au nom personnel du dirigeant. La cessation de ses fonctions n'affecte donc pas, en principe, la validité de la délégation

→ **Mais** : prudent de prévoir la réaffectation des délégations en cas de départ du délégant

Sous-délégation

- Cascade de délégation de pouvoirs successives
- Pas nécessaire qu'elle soit prévue dans la délégation initiale
- Doit s'inscrire dans la limite de la délégation initiale
- Les co-délégations sont, à l'inverse, interdites

Les effets

En matière civile

- Permet au délégataire de valablement **engager la société**
- **Pas d'effet exonératoire**, notamment en cas de faute ayant contribué à la réalisation du dommage ou en raison de la présomption de responsabilité du commettant du fait des préposés
- En matière civile, le délégataire ne sera responsable en lieu et place du délégant **que s'il cause un dommage en dehors de ses fonctions**, s'il les outrepassé ou en cas de faute lourde, détachable de ses fonctions

En matière pénale

- Principe : présomption de responsabilité du chef d'entreprise
- L'effet de cette présomption a été atténué par la possibilité d'exonération du chef d'entreprise en cas de délégation de pouvoirs à un préposé
- Exonération du délégant pour les infractions non intentionnelles
Exceptions : le délégant reste tenu des infractions intentionnelles (escroquerie, abus de bien sociaux, ...)
- Absence de participation personnelle du délégant à l'infraction



En matière civile

- Permet au délégataire de valablement **engager la société**
- **Pas d'effet exonératoire**, notamment en cas de faute ayant contribué à la réalisation du dommage ou en raison de la présomption de responsabilité du commettant du fait des préposés
- En matière civile, le délégataire ne sera responsable en lieu et place du délégant **que s'il cause un dommage en dehors de ses fonctions**, s'il les outrepassé ou en cas de faute lourde, détachable de ses fonctions

- Princip
d'entre

- L'effet
possib
de dél

- Exoné

é du

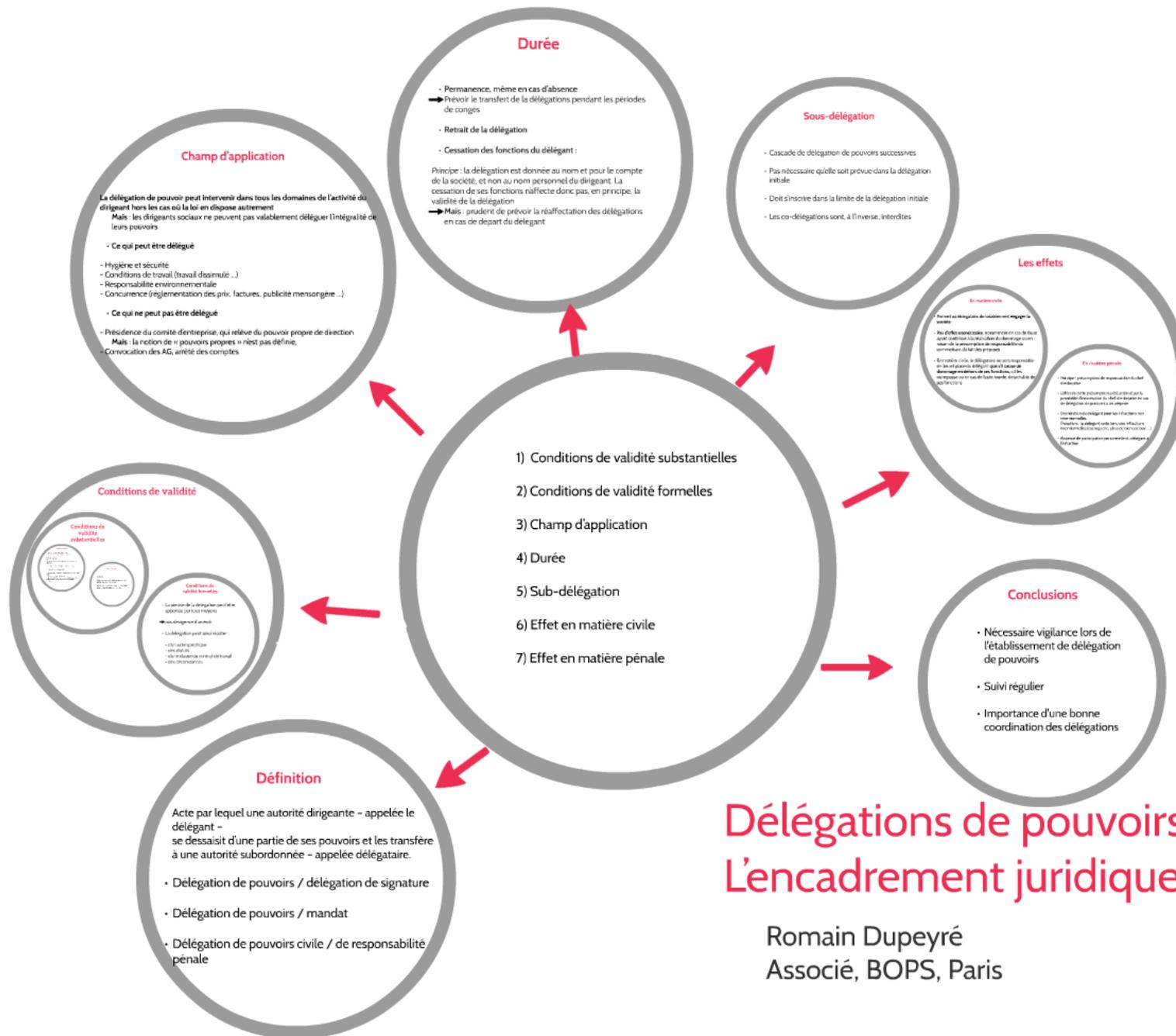
responsable
un
les
attachable de

En matière pénale

- Principe : présomption de responsabilité du chef d'entreprise
- L'effet de cette présomption a été atténué par la possibilité d'exonération du chef d'entreprise en cas de délégation de pouvoirs à un préposé
- Exonération du délégant pour les infractions non intentionnelles
Exceptions : le délégant reste tenu des infractions intentionnelles (escroquerie, abus de bien sociaux, ...)
- Absence de participation personnelle du délégant à l'infraction

Conclusions

- Nécessaire vigilance lors de l'établissement de délégation de pouvoirs
- Suivi régulier
- Importance d'une bonne coordination des délégations



Délégations de pouvoirs : L'encadrement juridique

Romain Dupeyré
 Associé, BOPS, Paris



LES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES

Philippe Viénot
26 septembre 2016



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

1

AGENDA

BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE
DÉLÉGATION DE POUVOIR DANS UNE ENTREPRISE

EXEMPLES DE MISE EN ŒUVRE CHEZ BNP PARIBAS

QUELQUES CONSEILS ET POINTS DE VIGILANCE



Délégation de pouvoirs : un outil en pleine expansion

- La délégation de pouvoirs, un outil en pleine expansion :
 - **Accroissement de la taille** des entreprises ; fusions ; fréquentes réorganisations
 - Multiplication et **complexité des réglementations** nationales et supranationales
 - **Pénalisation croissante** du droit
 - ➔ **Alourdissement des responsabilités du chef d'entreprise**

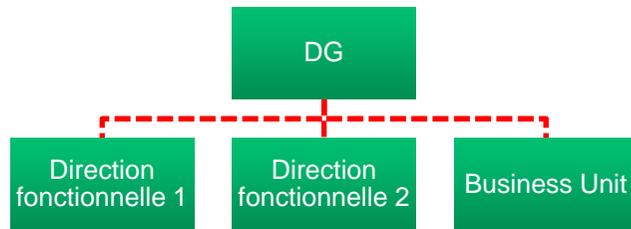
- Changement de la perception de la délégation de pouvoirs par le juge
 - Initialement souvent considérée comme un moyen pour le dirigeant de tenter de s'exonérer de sa responsabilité
 - Puis devenue un instrument de bonne gestion de l'entreprise
 - Au point qu'au sein d'une structure complexe (dans laquelle le chef d'entreprise ne peut plus veiller lui-même au respect des obligations) **l'absence de délégation de pouvoirs est désormais une faute** susceptible d'engager la responsabilité du chef d'entreprise.

- La délégation de pouvoirs transfère une partie des pouvoirs du dirigeant à des **hommes de terrain**, plus proches des situations à risque :
 - **Décentralisation des pouvoirs**
 - **Prévention** des risques d'infraction aux réglementations
 - Le chef d'entreprise déléguant fractionne le champ de ses responsabilités
 - Ce fractionnement permet une **spécialisation des détenteurs de l'autorité** au sein de l'entreprise

- ➔ Outil de **motivation, d'agilité, d'animation, de responsabilisation, de réactivité**
- ➔ Matière **complexe, mouvante et incertaine**

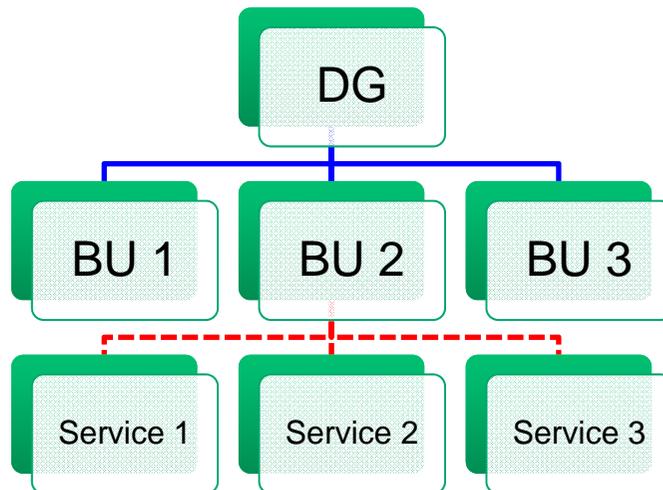


Principaux modèles d'organisation des délégations (1/2)



➤ Le modèle centralisé

- Pour des **organisations de taille réduite**
- La DG est en mesure de piloter l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles
- ➔ la DG reste la seule responsable



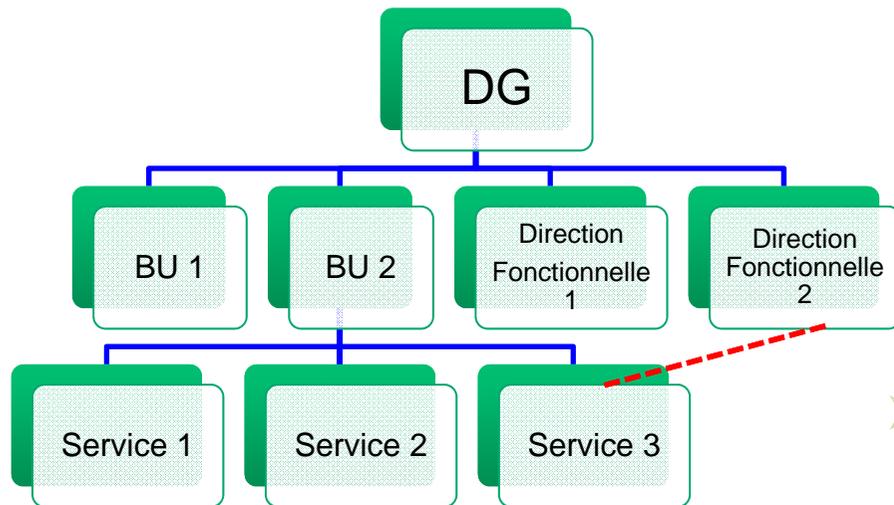
➤ Le modèle hiérarchique

- Pour des **organisations de taille conséquente**
- Les BUs sont des centres de décision autonome, à vocation opérationnelle, typiquement des zones géographiques
- La DG se consacre au pilotage et à la coordination d'ensemble
- Les directions fonctionnelles ont un rôle de conseil ou d'expertise auprès des BUs

Légende :  Délégation de pouvoirs
 Délégation de signature

(Source : Livre blanc - Grant Thornton)

Principaux modèles d'organisation des délégations (2/2)



Légende : ——— Délégation de pouvoirs
- - - Délégation de signature

➤ Le modèle matriciel

- Souvent observé dans les **grands groupes internationaux** ou aux activités diverses
 - Les BUs disposent d'une grande autonomie et de responsabilité directe en matière de prise de décision sur leur cœur d'expertise
 - La DG pilote et coordonne l'ensemble
 - Les services relaient les décisions ou les prennent à un niveau très opérationnel
- ## ➤ Limites associées
- Conflit potentiel entre liens hiérarchique et fonctionnel
 - Faible lisibilité des responsabilités et de l'organisation

(Source : Livre blanc - Grant Thornton)

Les étapes d'une délégation efficace



(Source : Livre blanc - Grant Thornton)

Les terrains privilégiés de la délégation de pouvoirs

- Deux thématiques sont régulièrement déléguées :
 - Le pouvoir de passer des marchés et de procéder à des **achats**
 - Le pouvoir de passer **conventions**, accords commerciaux ou partenariats, et de régler des **contentieux**

 - Deux thématiques qui voient la responsabilité pénale du dirigeant engagée, et qui sont plus complexes à déléguer :
 - **Ressources Humaines**
 - Liens avec les IRP
 - Recrutement
 - Décision d'augmentation et de promotion
 - Décision de licenciement
 - Hygiène
 - **Sécurité des Opérations**
 - Mise en sécurité des sites
 - Délivrance d'autorisations
 - Sécurité du personnel ou des tiers

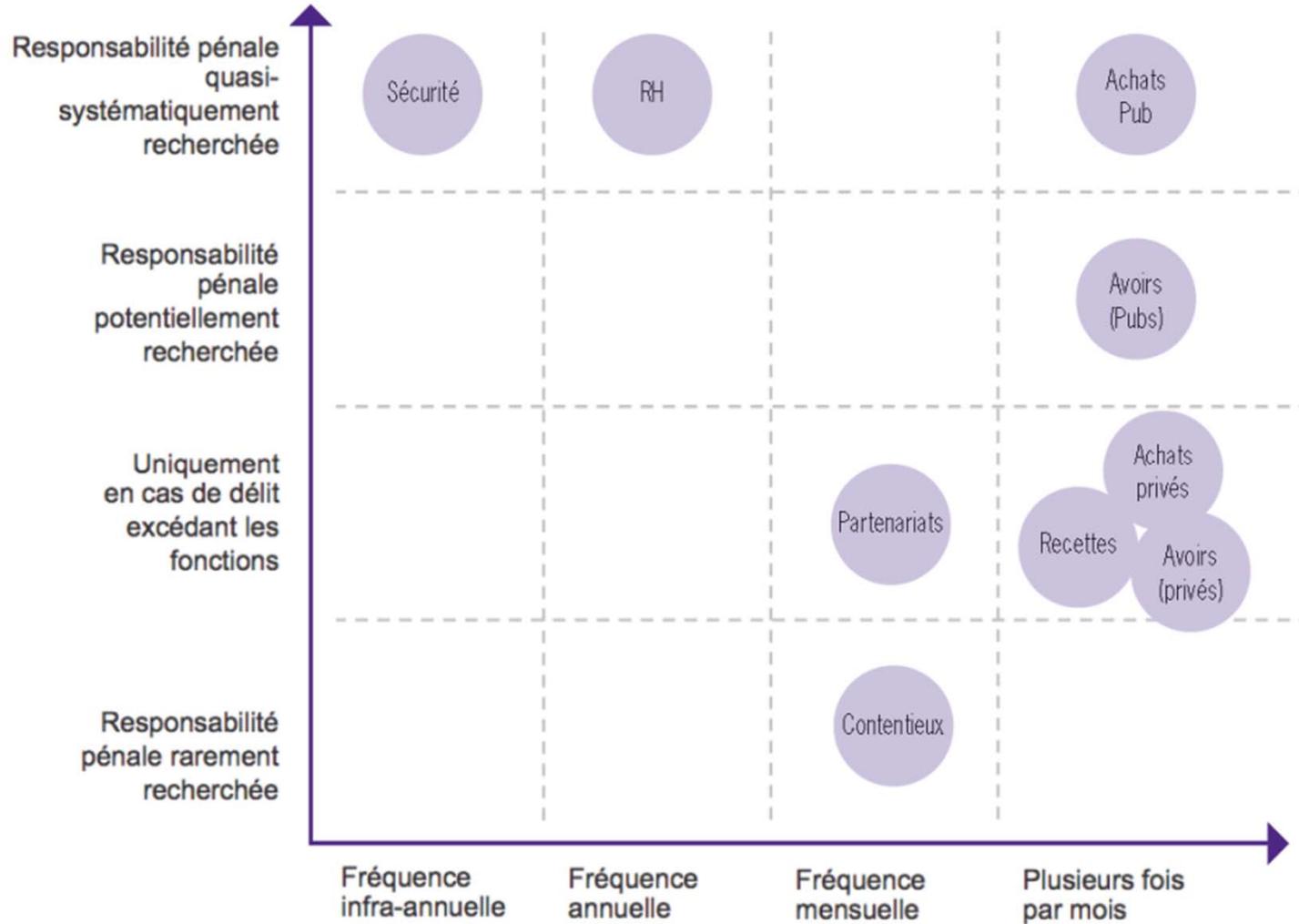
 - Autres thématiques régulièrement déléguées :
 - **Transports** et sécurité routière
 - **Environnement**
 - **Informatique et sécurité des données**

 - Le **directeur de site ou d'établissement** est le délégataire idéal.

 - Se référer, lorsqu'elle existe, à la **cartographie des risques** de l'entreprise, pour aider au cadrage du dispositif des délégations et vérifier qu'aucun sujet majeur n'a été omis.
-



Identification des périmètres délégués



(Source : Livre blanc - Grant Thornton)



Identification des périmètres délégués

- Les dirigeants de la société, avec les RH (et le legal et des experts) :
 - Font l'inventaire des missions et responsabilités qu'ils souhaitent déléguer
 - Définissent le niveau optimum de la délégation, en application du principe que le délégataire doit être « celui qui est capable d'identifier le risque et qui a l'autorité pour prendre les mesures correctrices »
 - Précisent le champ des délégations, qui doivent être :
 - **Précises et adaptées** au champ des responsabilités prévues au contrat de travail
 - **Délimitées en périmètre** (géographique, d'établissements ou entités juridiques)
 - **Cohérentes avec l'organigramme fonctionnel** (deux délégations qui se croisent s'annulent)
 - **Cohérentes avec les définitions de fonctions** existantes et les procédures internes



Identification du délégataire

- Cf les différents modèles d'organisation des délégations

- Veiller à l'équilibre entre la répartition des pouvoirs des fonctions de siège (souvent supports) et les métiers opérationnels (souvent déployés sur le terrain par zones géographiques).
 - Ce point est généralement mal traité
 - Les fonctions de siège édictent des procédures et politiques, et supervisent leur mise en œuvre
 - Les unités opérationnelles bénéficient des délégations de pouvoirs
 - ➔ incertitude quant à l'attribution des responsabilités
 - ➔ insécurité juridique du dirigeant



Formaliser les délégations

- 9 organisations sur 10 confient la rédaction des délégations de pouvoirs à leur **direction juridique**
 - Un moyen pour le dirigeant de s'assurer, que **sur la forme** au moins, la délégation est valable

- La forme de la délégation peut être correcte, mais sur le fonds, la réalité de l'organisation mal prise en compte

- Pour éviter ce souci, notamment dans les organisation très segmentées en silos fonctionnels relativement indépendants :
 - En plus des juristes, faire participer d'autres fonctions (organisation, risques, contrôle interne) à la réflexion de cadrage du périmètre des délégations
 - Confier la rédaction des délégations à une direction de l'organisation (dotée d'une bonne compétence juridique)

- Le legal valide la délégation sur la forme,
Les RH la valident quant à son opposabilité

Pour renforcer la robustesse du dispositif et la sécurité du Dirigeant

- Evaluer la **maturité du dispositif** des délégations
 - Ne pas hésiter à faire auditer son dispositif par un tiers

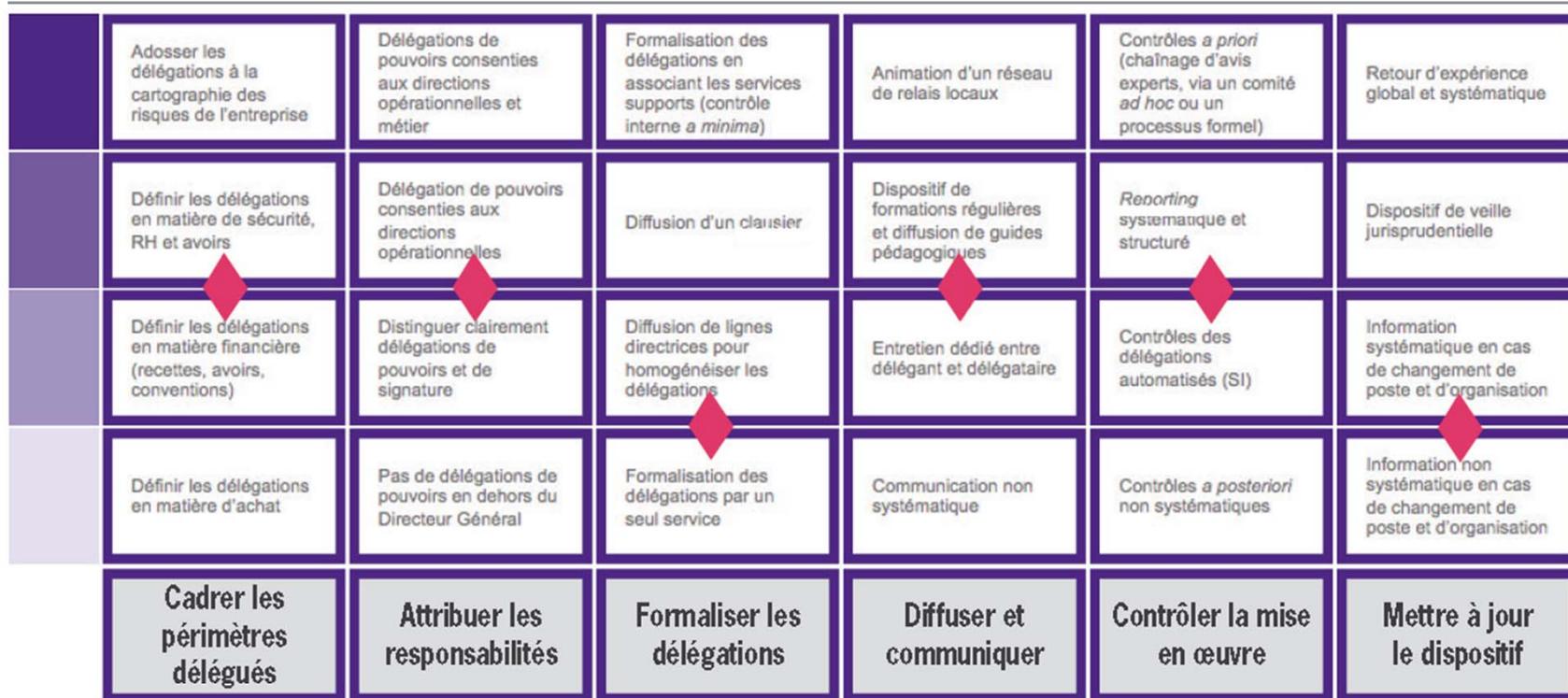
 - Effectuer une **cartographie des risques**, y compris les risques pénaux
 - Pour identifier les problématiques à traiter prioritairement et éviter les impasses

 - Rendre cohérents les objectifs du **contrôle interne** et ceux de la délégation de pouvoirs
 - Le contrôle interne se focalise souvent sur les risques comptables et financiers, et néglige les risques portés par les dirigeants
 - Le contrôle interne impose souvent une séparation stricte des tâches pour éviter les fraudes internes
 - La délégation de pouvoirs est au contraire souvent large
 - Par exemple les assurances contre la fraude excluent toujours la fraude commise par un directeur de site ou de filiale : il concentre tous les pouvoirs nécessaires pour commettre la fraude
 - ➔ ajuster le dispositif de contrôle interne aux délégations consenties

 - Souscrire une **assurance Responsabilité des Dirigeants**
-



Différents stades de maturité d'un dispositif de délégation de pouvoirs



 Dispositif optimisé

 Dispositif efficace

 Dispositif structuré

 Dispositif émergent

 Positionnement du marché

(Source : Livre blanc - Grant Thornton)



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

DELEGATIONS DE POUVOIRS | 26/09/2016 | 13

2

AGENDA

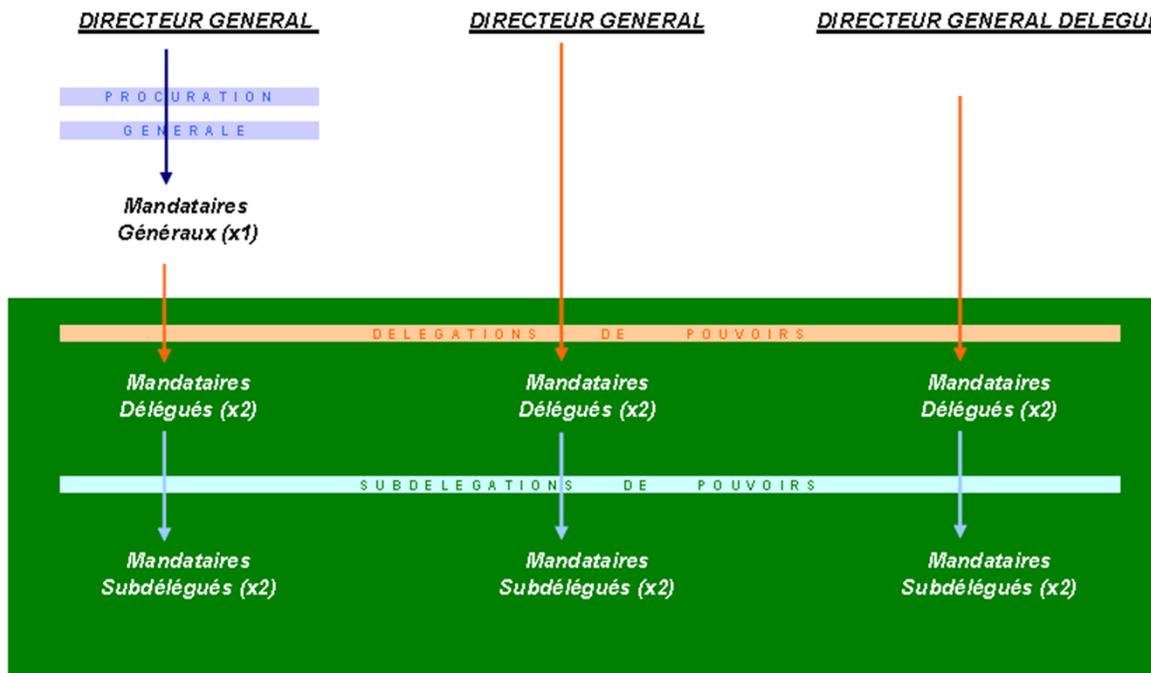
BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE
DÉLÉGATION DE POUVOIR DANS UNE ENTREPRISE

EXEMPLES DE MISE EN ŒUVRE CHEZ BNP PARIBAS
DÉLÉGATION DES POUVOIRS GÉNÉRAUX
SIMPLE WORKING
SÉCURITÉ DE L'INFORMATION
RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET RISQUES UK

QUELQUES CONSEILS ET POINTS DE VIGILANCE



Schéma du régime de délégation de pouvoirs généraux au sein de BNP Paribas SA



Légende :

Le chiffre précisé entre parenthèses après la catégorie de Mandataires indique le nombre de Mandataires requis pour engager valablement la Banque à l'égard des tiers.



Espace combinatoire dans lequel les Mandataires Délégués et/ou les Mandataires Subdélégués, quelle que soit leur chaîne de pouvoirs d'appartenance, peuvent signer entre eux.

Les principes généraux du régime des délégations de pouvoirs au sein de BNP Paribas

1. Par une **Procuration Générale** notariée, le **Directeur Général** délègue à des **Mandataires Généraux** les pouvoirs généraux d'engager la société par leur seule signature dans le cadre et pour les besoins de toutes les opérations conclues habituellement par les établissements de crédit et les prestataires de services d'investissement, en France comme à l'étranger.
 2. Par des **Délégations de Pouvoirs** notariées, les **Mandataires Généraux**, sous leur seule signature, délèguent à leur tour tout ou partie des pouvoirs généraux ainsi reçus, à des **Mandataires Délégués**, avec faculté pour ces derniers, agissant par deux, de subdéléguer.
 3. Au termes de **Subdélégations de Pouvoirs** notariées, les **Mandataires Délégués** agissant par deux, ont à leur tour la faculté de subdéléguer les pouvoirs généraux à des **Mandataires Subdélégués** (qui ne peuvent pas à leur tour subdéléguer).
 4. Parallèlement au régime de délégation de pouvoirs généraux, tout Mandataire (Général, Délégué ou subdélégué) est autorisé à consentir un **Pouvoir Spécial** écrit pour la conclusion et la signature d'un acte, d'une convention ou autre, concernant une opération spécifique comprise dans les pouvoirs généraux.
 5. Les Pouvoirs Généraux consentis sont les mêmes quel que soit le Mandataire (Général, Délégué, Subdélégué) ; **seul diffère leur mode d'exercice** (signature seule ou signatures conjointes)
 6. L'ensemble des Mandataires investis de la totalité des pouvoirs généraux sont recensés sur une liste accessible sur l'intranet de la société.
 7. Chacun des Mandataires reçoit de la part du Notaire de la société, une expédition (acte authentique) et deux copies de la Délégation qui lui a été conférée, ainsi que des délégations qu'il a consenties
 8. Chaque Mandataire doit saisir directement le Notaire lorsqu'il y a lieu de procéder à l'actualisation des Délégations et Subdélégations qu'ils ont consenties.
-



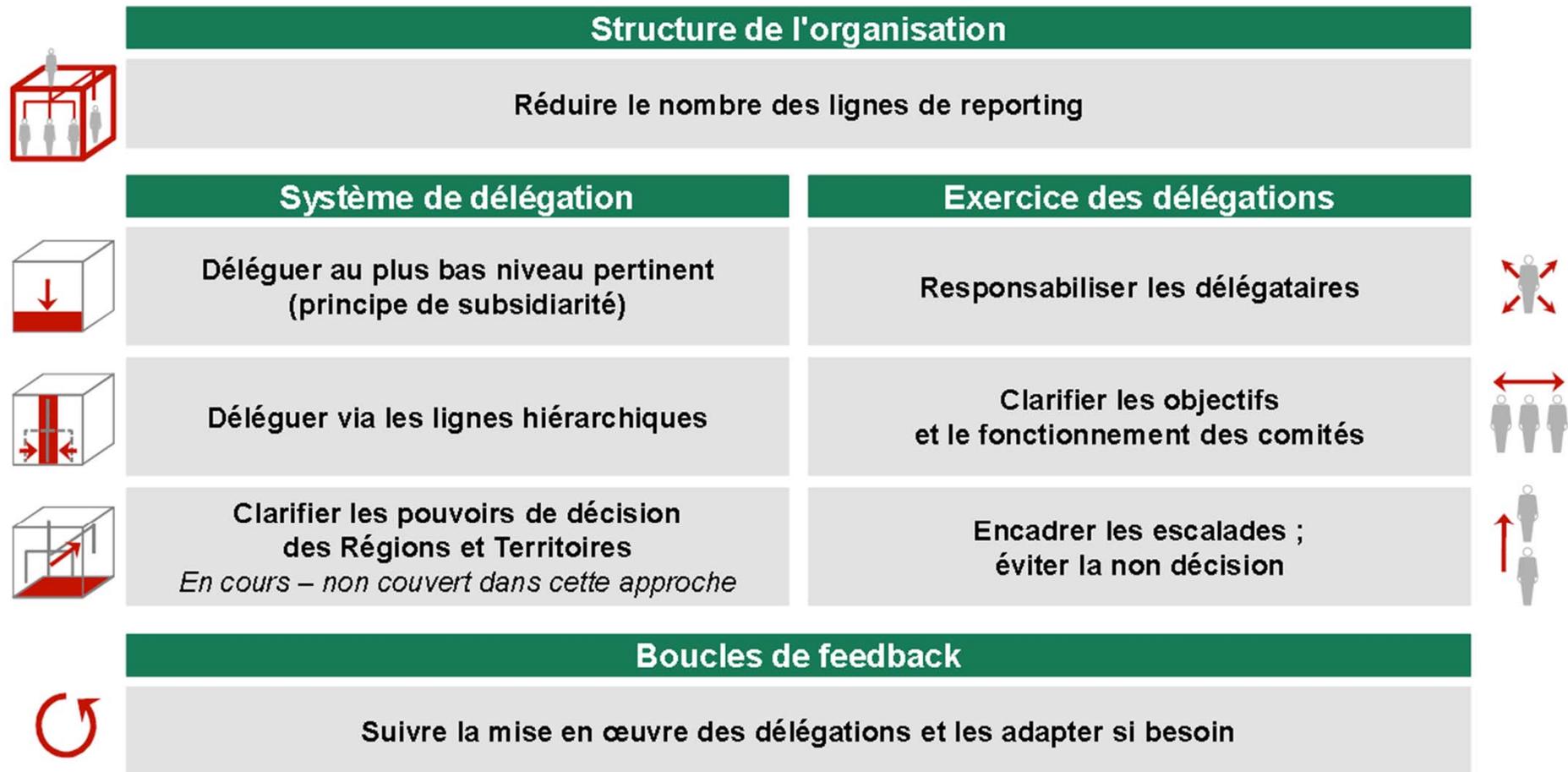
Les délégations notariées ne suffisent pas

- Les pouvoirs généraux étant identiques pour tous, cette chaîne de délégation de pouvoirs est nécessairement complétée par des organigrammes, procédures, notes d'organisations, etc..., qui définissent à tout moment les missions et prérogatives individuelles des Mandataires Délégués ou Subdélégués.



Remettre régulièrement le dispositif en question

L'initiative 'Simple & Efficient' – Grands principes



L'initiative 'Simple & Efficient' – Quelques idées force

➤ Réduire le nombre de lignes de reporting

- Mettre fin au **reportings multiples** (produit / clients / géographie / fonction / ...)
- Ne pas rajouter de reporting supplémentaire à la ligne hiérarchique
- Reporting fonctionnel uniquement en cas de lien fonctionnel fort (pouvoir de codécision en matière de recrutement, nomination, évaluation, rémunération, mobilité et sanction ; dans les autres cas, il s'agit d'une situation de collaboration transversale)

➤ Déléguer au plus bas niveau pertinent

- Allocation de responsabilités et prise de décision au plus près du client final
- **Permettre à chaque manager de décider à son niveau au moins 80% des sujets de son business as usual**
- Les activités BaU non déléguées sont caractérisées par leur nouveauté, complexité, niveau de risque

➤ Responsabiliser les Délégués

- La délégation donne un **devoir de décider**, pas seulement une option
- Encourager et récompenser les décisionnaires (en admettant la possibilité de l'erreur)
- Respecter les décisions prises par les délégués dans leur périmètre de responsabilité (principe de non-intrusion)

➤ Encadrer les escalades et éviter la non-décision

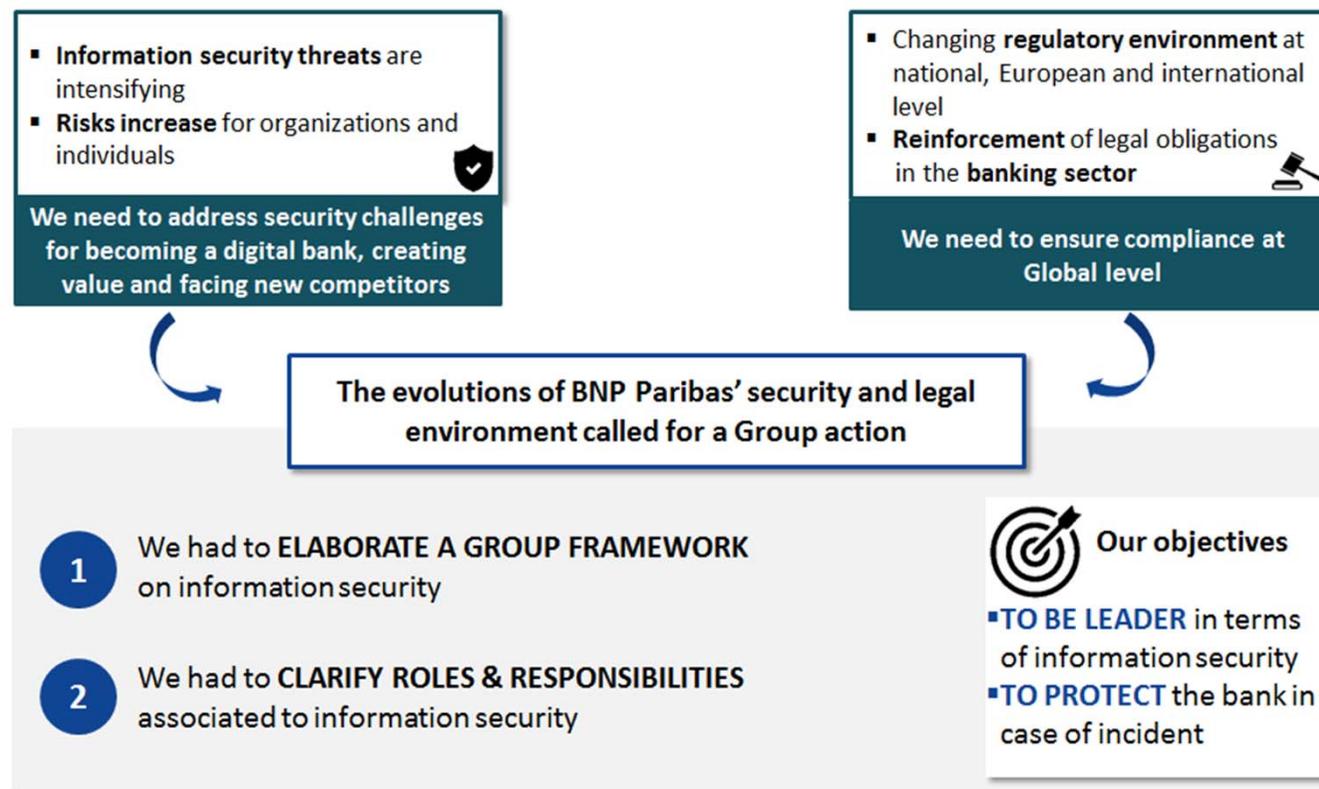
- Intervenir au cas où les décisions déléguées ne sont pas prises
- Spécifier les règles d'escalade pour les décisions transversales clés
- L'escalade se distingue des remontées 'pour attribution', 'pour avis' et 'pour information'

Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

➤ Constat :

- le contexte évolue (technique, sécuritaire, réglementaire et légal)
- Nécessité d'évaluer la portée de ces évolutions sur les risques supportés par le groupe
 - ➔ élaboration d'un groupe-projet et d'un cadre de référence sur le sujet

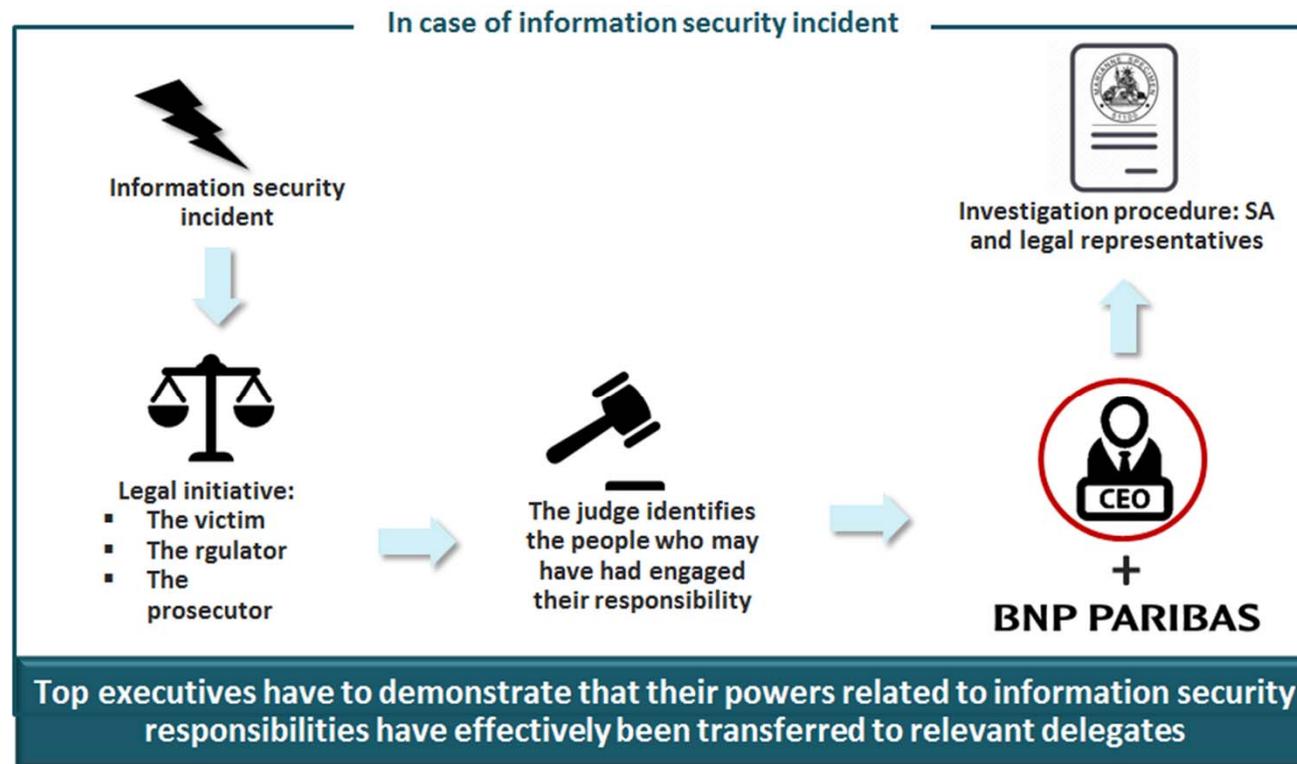


Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

➤ Constat :

- Le groupe et ses dirigeants sont potentiellement en risque face à ces évolutions

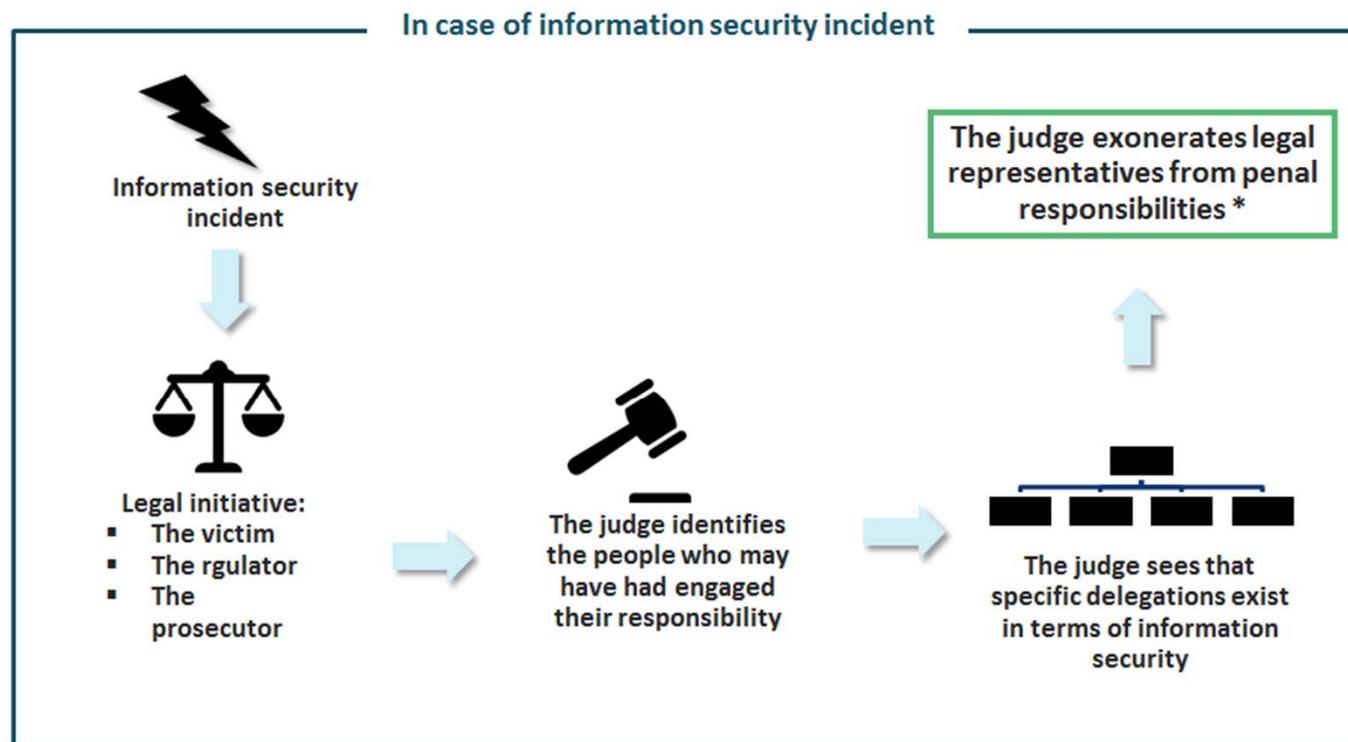


Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

➤ Décision :

- Nécessité de revoir la chaîne de délégation pour transférer la responsabilité pénale du dirigeant



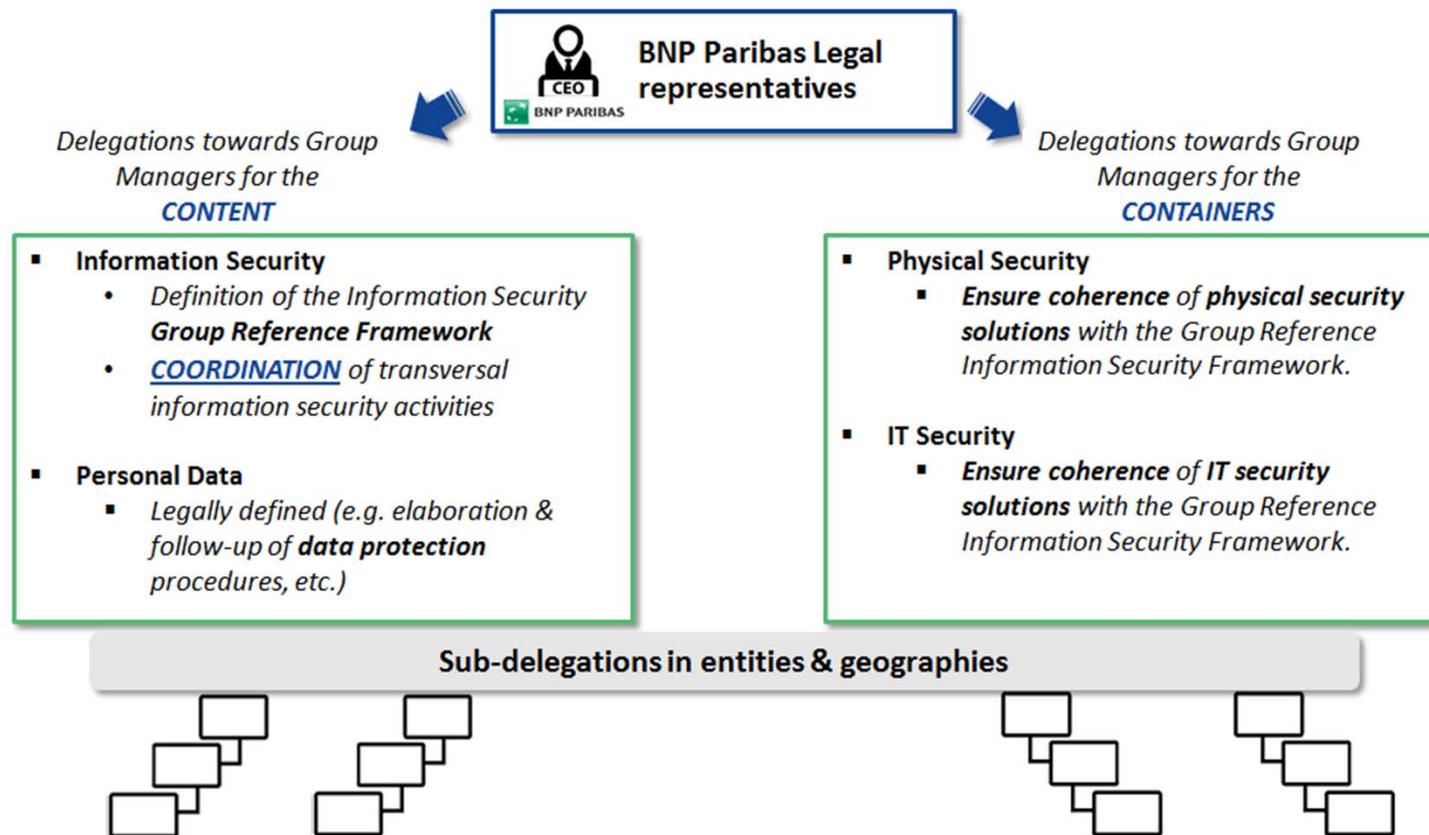
* : The bank can still be investigated *via* its legal representatives



Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

- **Préparation** : quelle forme doit prendre la chaîne de délégations à mettre en place
 - **Identification des périmètres délégués** (dans ce cas, les données et les systèmes)
 - **Attribution des responsabilités** : identification des délégataires et sub-délégataires au sein de la matrice organisationnelle du groupe (Pôles, Métiers, Entités, Territoires)



Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

➤ **Rappel aux parties prenantes sur les conditions d'une délégation efficace :**

- On pourrait critiquer le fait que seules sont rappelées les conditions de délégation figurant dans la jurisprudence française
- Mais s'agissant d'un groupe français, c'est bien en France que les premiers échelons de délégations sont mis en place

The delegate must :

- Be a **subordinate** to the delegator
- have the **professional skills** to run his mission
- have the **authority and autonomy** to require the application of rules
- **Have a decision-making power** to ensure compliance with rules
- clearly accept the delegation ;
- **have the technical, human and budgetary means** to run his mission
- Have received a **real power of decision-making**

The delegation must :

- Ensure that delegated powers are written and not ambiguous;
- Be real & effective;

French Court of appeal (8th of September 2015):

The judge only can assess the effectiveness of a delegation of powers...."



Bonnes Pratiques : Exemple de mise en œuvre

Risques liés à la sécurité de l'information

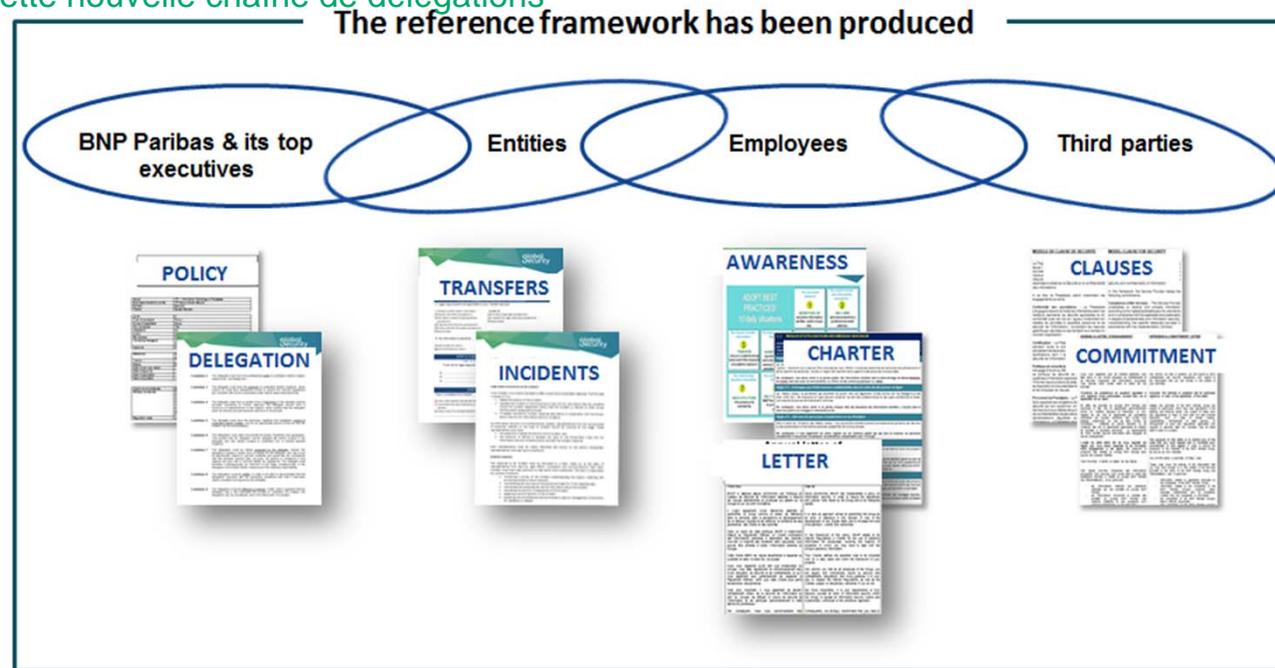
➤ Mise en œuvre :

➤ **Formalisation des délégations :**

- Procédures, actes notariés, lettres et entretiens aux délégataires et sub-délégataires

➤ **Diffusion et communication :**

- Information des parties prenantes, internes et externes, cadre documentaire accompagnant la vie de cette nouvelle chaîne de délégations



➤ **Contrôle de la mise en œuvre (par les 3 niveaux de contrôle)**

➤ **Mises à jour du dispositif**

- (➔ **vigilance réglementaire, technique, organisationnelle,...**)



Deux exemples de nouveaux champs de responsabilités

- **Le droit environnemental** (préjudice écologique et biodiversité)
 - Biodiversité et préjudice écologique
 - Passif environnemental
 - Responsabilité sans faute et recherche de la 'deep pocket'

 - **Le Senior Management Regime** (également nommé « individual accountability regime»)
 - Nouveau jeu de règles qui s'applique aux banques anglaises
 - Un jeu de responsabilités et fonctions clé qui DOIVENT être attribuées aux senior managers des banques
 - Des responsabilités prudentielles, opérationnelles, managériales
 - Mais également des obligations comportementales, commerciales, d'intégrité et d'exemplarité

 - « *to drive a cultural change in the industry, that puts consumers and market integrity at the heart of the way firms do business, we must ensure that **senior individuals in positions of responsibility are held personally accountable** for how their firm operates, and for the consequences of misconduct* » - FCA Business Plan 2015/16

 - Va nécessiter de documenter très précisément l'intégralité des responsabilités et fonctions au sein d'un établissement financier anglais.
-



3

AGENDA

BONNES PRATIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE
DÉLÉGATION DE POUVOIR DANS UNE ENTREPRISE

EXEMPLES DE MISE EN ŒUVRE CHEZ BNP PARIBAS

QUELQUES CONSEILS ET POINTS DE VIGILANCE



Points de Vigilance : les qualités requises du délégataire

- **Les compétences** (= l'aptitude du délégataire à exercer la fonction déléguée) :
 - Connaissances techniques permettant au délégataire d'apprécier les contraintes à respecter dans le cadre de l'activité de l'entreprise
 - Connaissances juridiques nécessaires à la maîtrise des textes légaux dont il doit surveiller l'application

 - **L'autorité** (= le pouvoir que le délégataire exerce sur le personnel placé sous sa responsabilité) :
 - Pouvoir de décision effectif
 - Pouvoir de commander
 - Pouvoir de sanctionner
 - Indépendance pour exercer son autorité sans interférence du chef d'entreprise (Un contrôle trop étroit du chef d'entreprise anéantit la délégation de pouvoirs)

 - **Les moyens :**
 - Le délégataire doit disposer des moyens humains, financiers, techniques et matériels pour accomplir réellement et personnellement sa mission
 - Le juge tient généralement pour responsable **la personne qui dispose effectivement du pouvoir de décider des investissements nécessaires** au respect de la réglementation
 - Si avant toute action, le délégataire doit recueillir l'aval du dirigeant, ou si son intervention se limite à communiquer la décision du dirigeant, la délégation ne sera pas retenue comme effective

 - **Les critères** généralement pris en compte par les juges pour juger des qualités des délégataires : formation, ancienneté, salaire, effectifs dirigés, pouvoir d'embauche vs la complexité de la mission confiée

 - Exemple d'une délégation rejetée par le juge, suite à un incident de sécurité : l'état de dégradation d'une usine nécessitait des travaux d'un montant de X m€, qui dépassait largement les prérogatives du directeur de site, et relevait de la compétence du chef d'entreprise
➔ c'est la responsabilité pénale de ce dernier qui a été retenue, malgré la délégation
-



Points de Vigilance

- Le délégataire doit être informé du contenu de la délégation :
 - **Les pouvoirs** transférés, objet et étendue de sa mission, réglementation applicable
 - **Les devoirs** : les obligations et **la responsabilité pénale qu'il encourt** éventuellement

- La délégation doit contenir de véritables **instructions du chef d'entreprise au délégataire**, témoignant de qu'il recherche réellement une meilleure répartition des fonctions dans l'entreprise, et non la seule exonération de sa responsabilité.

- La validité de la délégation de pouvoirs est fonction de **l'adéquation entre la taille de l'entreprise et la délégation** envisagée.
 - Si le dirigeant est en mesure d'assurer personnellement le fonctionnement des divers services de la société, il est tenu de veiller personnellement au respect de la réglementation. Le juge pourrait considérer invalide dans ce cas une délégation de pouvoirs
 - Pas de critère objectif : nombre de salariés, complexité de la structure, nombre d'établissements géographiques et d'entités juridiques sont souvent retenus

- Le délégataire, le délégant et les RH doivent **s'interroger à chaque changement organisationnel** (ou chaque changement de responsable), des conséquences de ces changements sur les délégations.

- Les juges ont accepté que le **document prévoyant la délégation** soit notamment :
 - Un acte de délégation de pouvoirs exprès
 - Le contrat de travail
 - L'organigramme de la société, s'il est suffisamment précis
 - Une note de service ou d'information



Points de Vigilance : codélégation, subdélégation, délégation de fait

➤ **Codélégation** (ou délégation multiple) :

- Peut être utilisée pour déléguer des pouvoirs de nature identique dans les différents axes d'une organisation (clients, géographique, produits, fonctions), par exemple les pouvoirs des chefs d'établissements d'un groupe industriel
- Pour être valable, la codélégation ne doit
 - Ni restreindre l'autorité des délégataires
 - Ni entraver les initiatives de chacun d'eux
- Ainsi
 - Chaque codélégué doit être parfaitement 'délimité' dans l'espace et dans les fonctions déléguées
 - Les pouvoirs de chacun doivent être séparés et clairement identifiés

➤ **Subdélégation**

- Comme pour la délégation, l'absence de subdélégation par le délégataire peut désormais être considérée comme fautive

➤ **Délégation 'de fait'** non formalisée :

- La délégation peut se déduire des comportements et faits d'un salarié : s'il agit de manière habituelle dans un domaine, tout en disposant de pouvoirs effectifs, et ayant un rôle effectif et clair dans ce domaine, on considérera qu'il a une délégation de pouvoirs, même si celle-ci n'est pas formalisée. L'absence de formalisme est encore plus forte concernant les 'dirigeants secondaires' (chefs d'établissement, chefs de centre).



Points de vigilance

- Plus la **complexité de l'organisation** est grande, (organisations matricielles à l'international), plus la gestion des délégations de pouvoirs doit être renforcée

- Le délégant est tenu à une obligation de vigilance
 - Il doit s'assurer que le délégataire a toujours « la compétence, l'autorité et les moyens suffisants pour réaliser sa mission »
 - ➔ le mécanisme des délégations de pouvoir est un **processus itératif**

- Les délégations à l'**étranger** :
 - Les délégations peuvent faciliter la gestion des filiales à l'étranger, mais il faut respecter les particularismes locaux. Par exemple :
 - Pays-Bas et Italie, les délégations doivent être enregistrées auprès de la Chambre de Commerce
 - Espagne et Grèce, les délégations doivent se présenter sous forme d'un acte notarié faisant figurer le visa prévu par la Convention de la Haye

- La délégation continue à produire ses effets même en l'**absence du délégataire** au moment de l'accident :
 - « Dans la mesure où il était pourvu de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires à sa mission, il lui appartenait de prendre les mesures appropriées pour faire assurer le respect des règles indispensables de sécurité par son équipe en son absence »



Quelques conseils

- Jeunes ingénieurs, vous encourez tout au long de votre carrière, et parfois sans le savoir, des risques pénaux
 - Les lois, règlements et organisations évoluent
➔ soyez **vigilants**
 - Vos nouvelles responsabilités dépasseront sans doute vos compétences initiales
➔ soyez **curieux** ; sachez vous entourer ; consultez vos RH et Legal ; lisez l'actualité juridique dans votre domaine
 - La délégation de pouvoirs laisse peu de place à l'approximation
➔ si vous êtes délégant, **formalisez** ; si vous êtes délégataires, exigez qu'on formalise
 - Vous êtes les plus proches du terrain et du métier (au début de votre carrière...)
➔ **anticipation et devoir d'alerte** : vos RH et Legal ne sont peut-être pas aussi bien informés que vous
 - Souscrivez une **assurance Responsabilité des Dirigeants** (ou vérifiez que votre groupe en a souscrit une)
N'hésitez pas à réclamer une **attestation de couverture**
-



4

QUELQUES LECTURES POUR ALLER PLUS LOIN :

GRANT THORNTON & GT AVOCATS :
LIVRE BLANC – GESTION DES DÉLÉGATIONS – BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

MEDEF :
VADÉMÉCUM – LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

GUIDE DE L'EMPLOYEUR ASSOCIATIF :
LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS

ARSEG (ASSOCIATION DES RESPONSABLES DE SERVICES GÉNÉRAUX) :
LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS EN MATIÈRE DE HSE



Merci

Des Questions ?

Délégations de pouvoirs et responsabilité des dirigeants

Quelles expositions, quelles protections et quel accompagnement à travers le recours à l'assurance ?

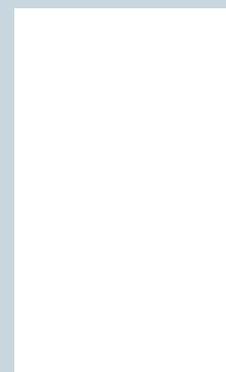
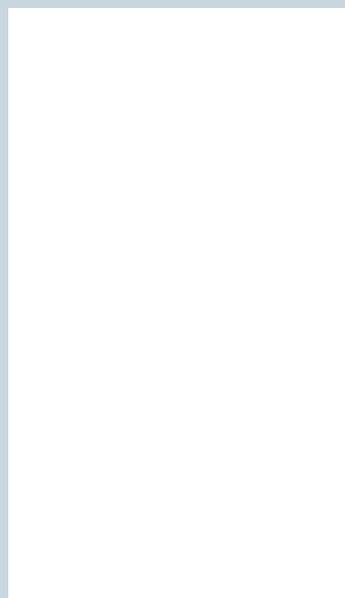
Guillaume DESCHAMPS, Gras Savoye / Willis Towers Watson

26 septembre 2016



La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Réalité et enjeux



La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Une réalité !

- **Une exposition croissante :**

- Géographique : des USA au reste du monde !
- Fondement des réclamations
- Catégories de personnes physiques visées
- Types d'actions : Civil / Pénal / Autorité régulatrice ou de contrôle

- **Avec des enjeux :**

- Frais de défense
- Frais d'enquête et de comparution
- Dommages et intérêts
- Amendes et pénalités civiles / Sanctions pécuniaires
- Image et réputation

La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Sur quels fondements ?

- **La responsabilité des dirigeants est susceptible d'être engagée dans trois cas :**
 - Infraction aux dispositions législatives et réglementaires,
 - Violation des statuts de la société,
 - Faute de gestion.



En ce qui concerne la faute de gestion, selon la jurisprudence, **les dirigeants sont responsables de tous leurs actes contraires aux intérêts de la société**. Ils sont ainsi susceptibles de répondre de toutes leurs fautes, même non-intentionnelles (imprudence ou négligence), et **même s'il s'agit de leur inaction**.

La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Sur quels fondements ? Exemples et cas réels



La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Par qui ?

- **Toute personne physique ou morale qui a subi (ou qui estime avoir subi) un préjudice peut intenter une action en responsabilité contre les dirigeants :**
 - 1) Un ou plusieurs actionnaires :
 - Action individuelle ou collective
 - Action « ut singuli »
 - 2) La société du dirigeant elle-même
 - 3) Les salariés et les représentants du personnel
 - 4) Toute personne ou entité qui a des rapports avec la société (administration, clients, fournisseurs et autres créanciers, partenaire commercial/financier, etc...).
 - 5) D'autres dirigeants de la société

La mise en cause de la responsabilité des Dirigeants

Quelles conséquences pour le dirigeant ?

La société est légalement autorisée à « indemniser » un dirigeant

Les frais engagés par le dirigeant pour se défendre seront pris en charge par la société

- Prise en charge directe ; ou
- Remboursement

La société n'est pas légalement autorisée à « indemniser » un dirigeant

Le dirigeant devra supporter seul, à partir de son patrimoine personnel, les frais engagés dans le cadre d'une action ou procédure qui le vise

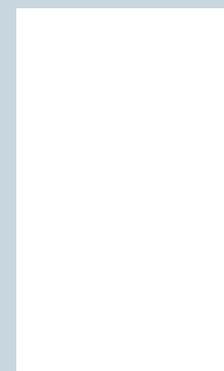
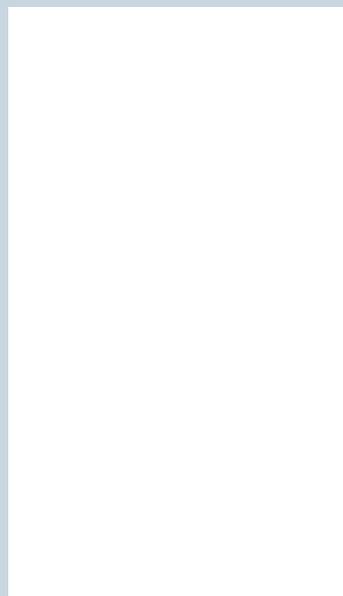


Cette capacité à pouvoir ou non indemniser un dirigeant varie d'un pays à l'autre

- En France, cela n'est pas légalement autorisé et cela pourrait être qualifié d'abus de bien social !

L'assurance Responsabilité Civile des Dirigeants et Mandataires Sociaux (RCMS / « D&O »)

Contenu, fonctionnement et intérêt



L'assurance RCMS

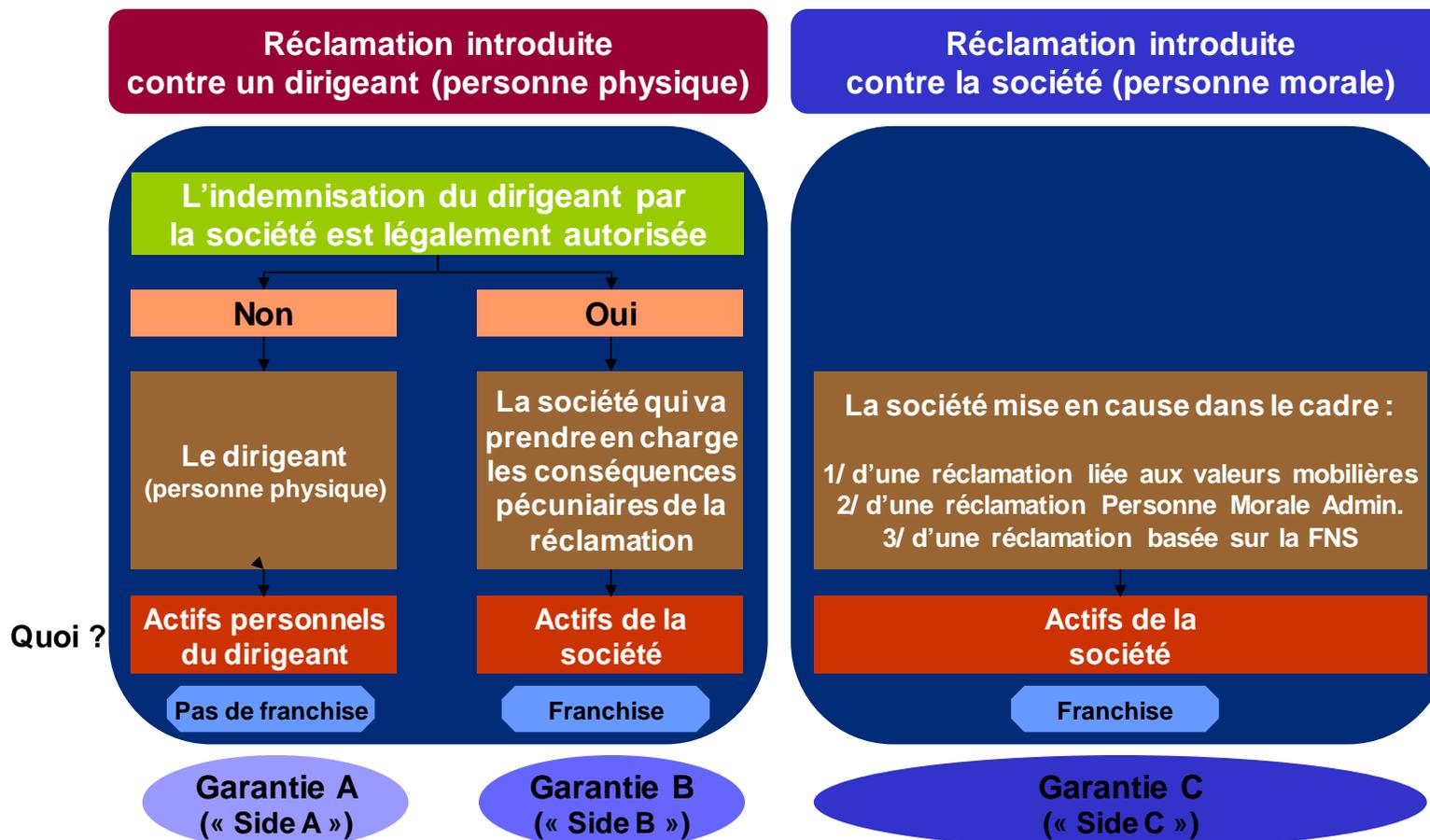
Qui est couvert ?



L'assurance RCMS

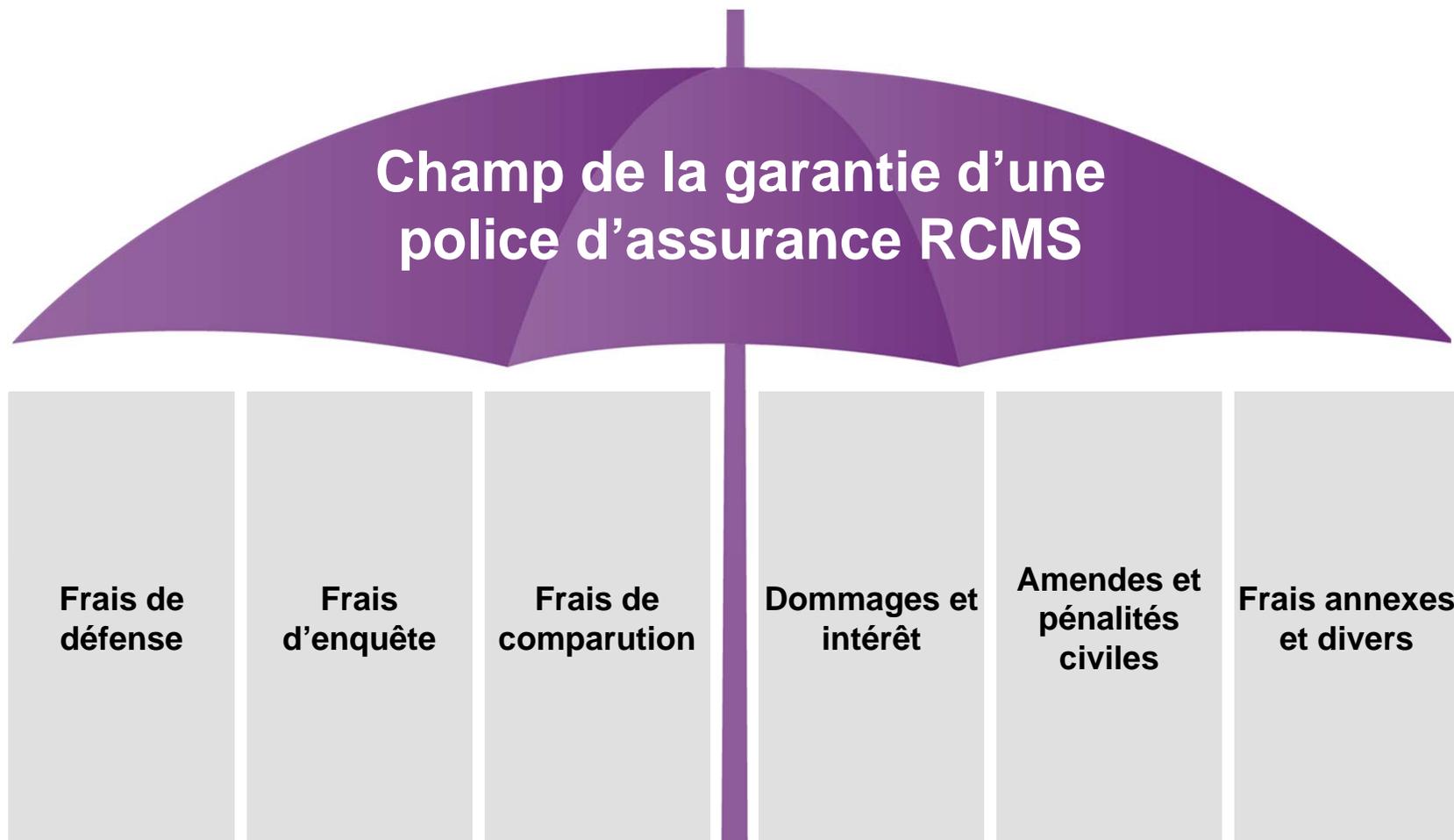
Qui est couvert ?

- Structure standard d'une police d'assurance RCMS



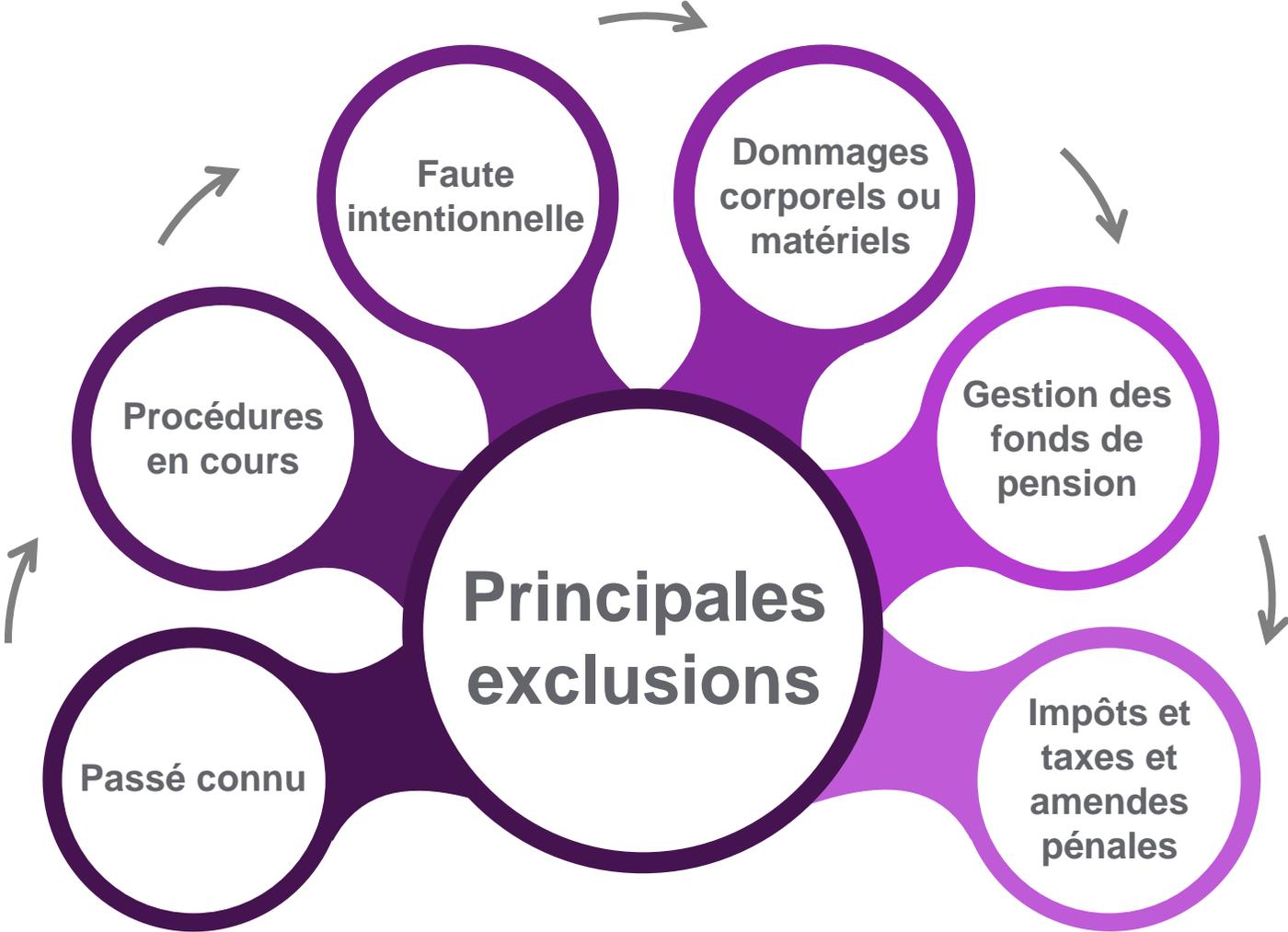
L'assurance RCMS

Qu'est ce qui est couvert ?



L'assurance RCMS

Qu'est ce qui est exclu ?



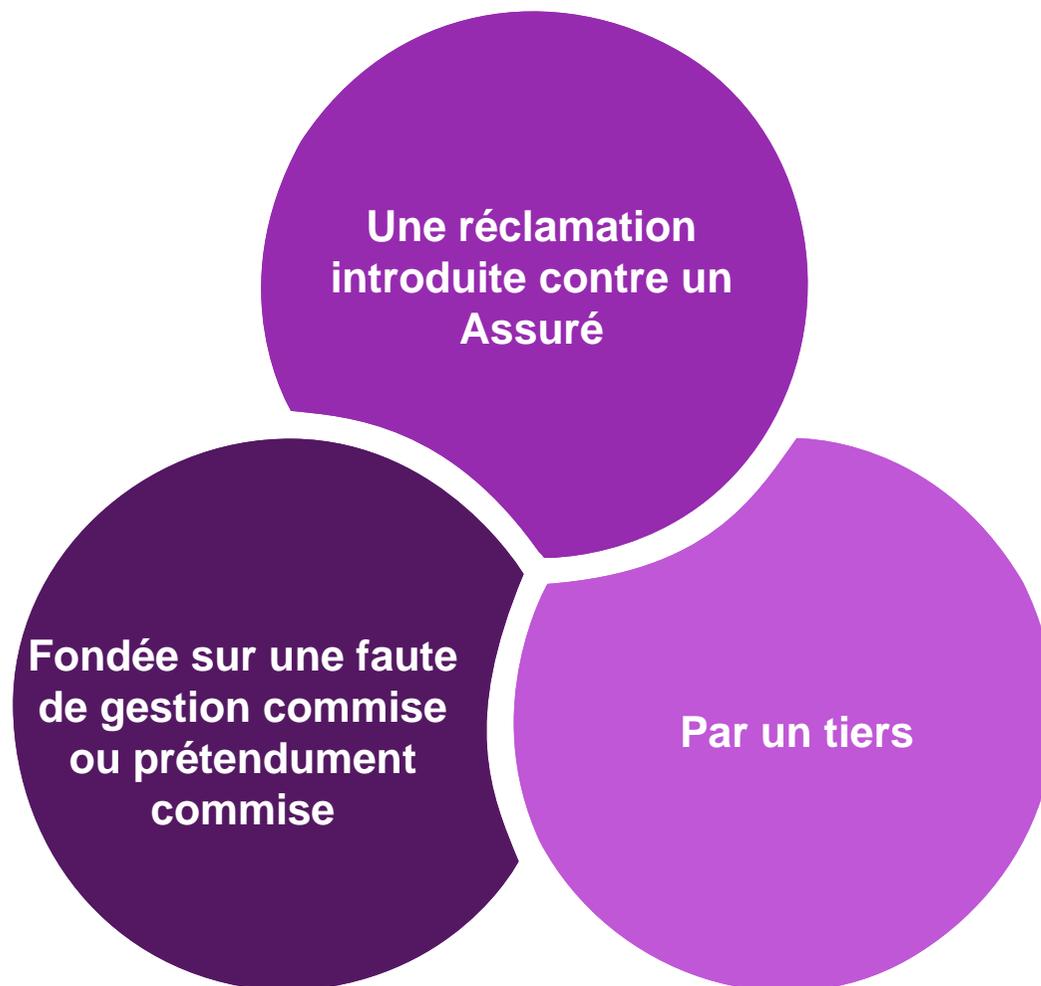
L'assurance RCMS

Principales caractéristiques d'une police d'assurance RCMS

- 1 Une garantie souscrite par la société pour son compte et pour celui de ses dirigeants
- 2 Une garantie souscrite par la maison-mère pour bénéficier à ses dirigeants et à ceux de ses filiales dans le monde entier
- 3 Une garantie non-nominative et automatique (sauf cas bien spécifiques limités aux USA)
- 4 Une limite de garantie disponible pour la période de garantie et partagée entre l'ensemble des assurés
- 5 Aucune franchise supportée par les personnes physiques

L'assurance RCMS

Les éléments déclencheurs de la garantie RCMS



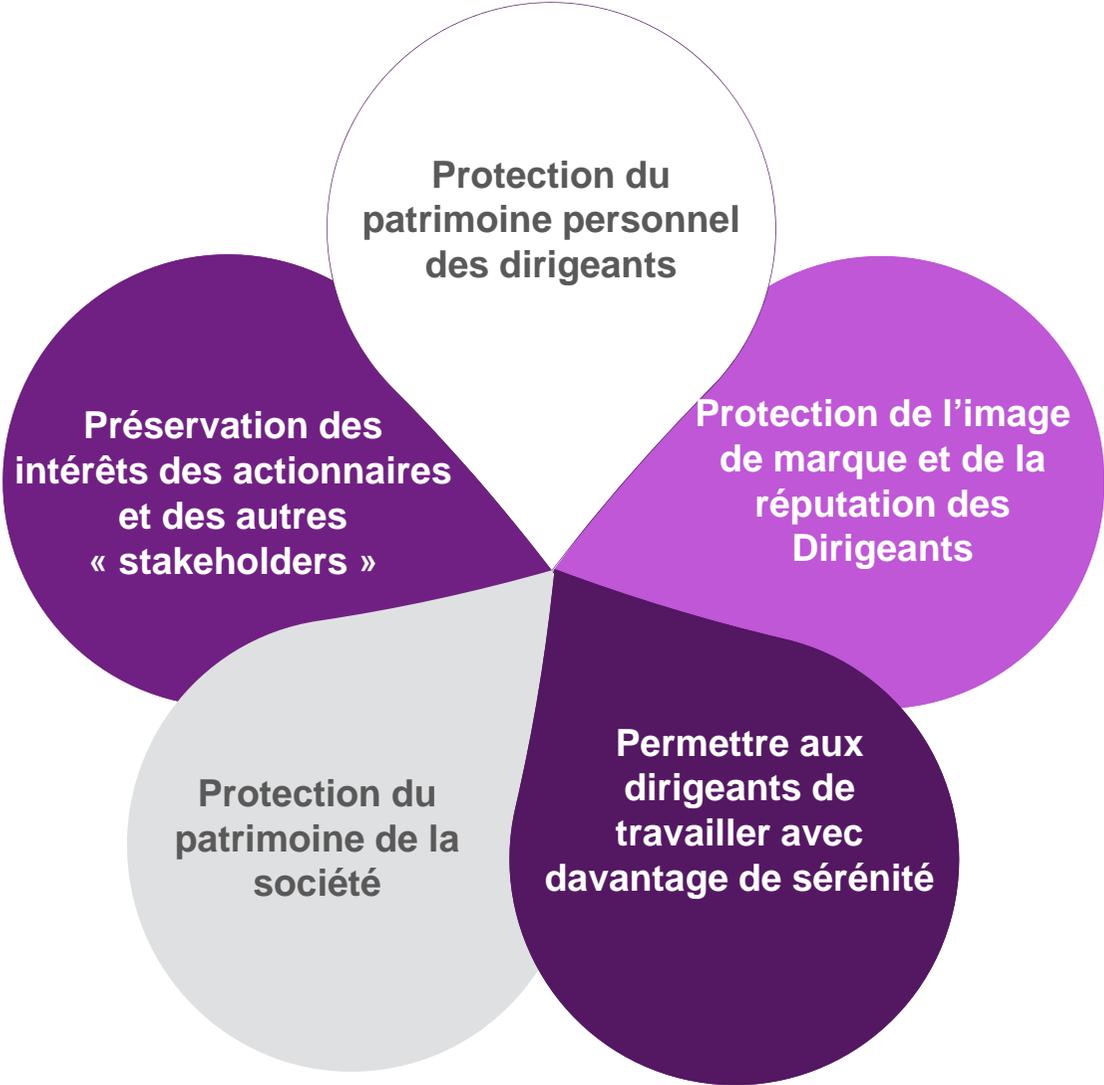
L'assurance RCMS

Fonctionnement de la garantie RCMS en cas de réclamation

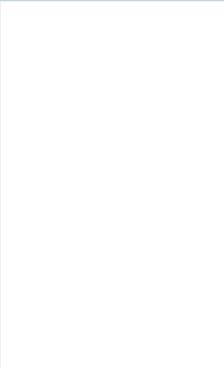
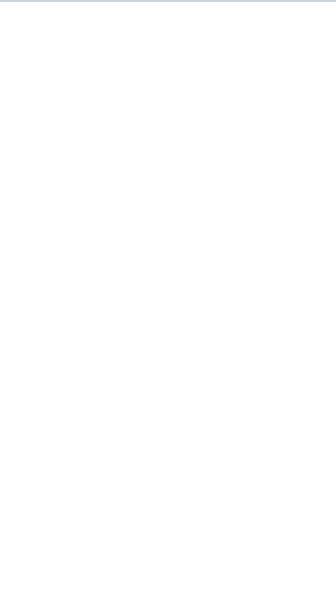


L'assurance RCMS

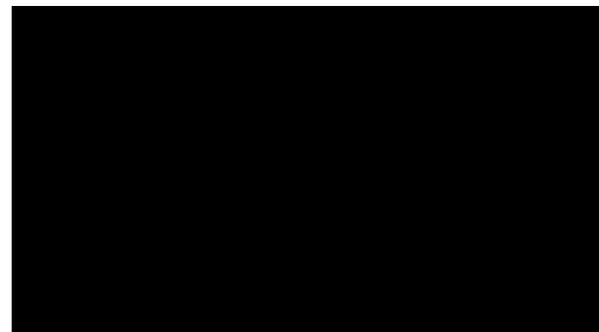
Intérêt de la garantie RCMS



Merci pour votre attention



Contact :

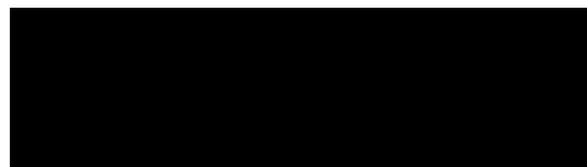


Guillaume DESCHAMPS

Directeur FINEX France

Tél. : 01 41 43 66 35 / 06 30 92 13 59

E-mail : guillaume.deschamps@grassavoie.com



GRAS SAVOYE, société de courtage d'assurance et de réassurance
Siège Social : Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex.
Tél : 01 41 43 50 00. Télécopie : 01 41 43 55 55. <http://www.grassavoie.com>.
Société par actions simplifiée au capital de 1 432 600 euros. 311 248 637 RCS Nanterre. N° FR 61311248637.
Intermédiaire immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 001 707 (<http://www.orias.fr>).
Gras Savoye est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) 61 rue Taitbout 75436 Paris Cedex 9