

Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes

2012

Le Centre Tunisien de Gouvernance d'Entreprise



Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes



Centre Tunisien de Gouvernance d'Entreprise

Maison de l'Entreprise, Avenue Principale, Les Berges du Lac, 1053 Tunisie

Tel: +(216) 71 962 331 – Fax: +(216) 71 962 516

e-mail : contactinfo@centregouvernance.com

PRÉAMBULE

Depuis le début des années 1990, les pratiques de gouvernance d'entreprise (mise en place de comités d'audit, transparence fiscale, fonctionnement du conseil d'administration, indépendance des administrateurs, droits des actionnaires, privilèges des managers, etc.) ont fait l'objet de nombreuses tentatives de codification. Cet effort de codification des bonnes pratiques au sein de l'entreprise s'est accentué suite aux scandales financiers qui constituent, de par leur ampleur, un risque économique sérieux.

Convaincu du fait que les bonnes pratiques de gouvernance accroissent la valeur de l'entreprise et la confiance des investisseurs, le CTGE a initié, en collaboration avec l'IACE, le CIPE, l'OCDE et la SFI, un projet dont l'objectif est la publication d'un *Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes* (« le *Guide* »)*.

A cet effet, le CTGE a réuni des représentants des principaux acteurs économiques en Tunisie. Identifiées par des experts, les recommandations contenues dans le présent *Guide* sont le fruit de longues concertations avec des professionnels, notamment des membres de la IACE, des représentants du CMF, de la BCT, de la BVMT, du Ministère des Finances, de l'ATAI et de l'APBT. Ainsi, ce *Guide* émane de ceux qui sont censés y adhérer et est produit par ceux qui vont assurer sa mise en œuvre.

Le présent *Guide* présente les recommandations majeures relatives à la gestion et au contrôle des entreprises (gouvernance d'entreprise) et inclut des normes internationales, inspirées notamment des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, et nationales reconnues comme nécessaires à la bonne conduite et à la gestion responsable des entreprises. Le *Guide* vise à rendre le système tunisien de gouvernance d'entreprise plus transparent et plus intelligible. Son objectif est de promouvoir la confiance des investisseurs nationaux et internationaux, des clients, des salariés et du public dans la gestion et le contrôle des entreprises tunisiennes.

Les grands axes de gouvernance d'entreprise explicités par le *Guide* et partagés par plusieurs autres guides à travers le monde sont les droits des actionnaires, la structure et les responsabilités du conseil d'administration, l'audit interne, l'audit externe, les privilèges des managers et les relations avec les parties prenantes. Compte tenu des caractéristiques de l'économie tunisienne et du tissu des entreprises qui la compose, nous avons jugé opportun d'inclure un dernier chapitre consacré aux

* Le CTGE prévoit de procéder à l'évaluation périodique et à l'actualisation de ce *Guide* pour tenir compte de l'évolution de la législation.

pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises familiales et de développer en annexe le rôle des managers, l'éthique dans la conduite des affaires et la gouvernance des SARL.

Toutes les entreprises peuvent adhérer au guide et mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance qu'il recommande. Les entreprises faisant appel public à l'épargne, les entreprises étatiques, les entreprises bénéficiant de l'aide de l'Etat ou dans lesquelles l'Etat a une participation ou un rôle significatifs, les entreprises accédant à des marchés publics importants, les entreprises financières (banques, compagnies d'assurances, mutuelles d'assurances, entreprises de leasing, etc.), les sociétés liées à l'énergie ou aux matières premières et les grandes sociétés industrielles ou de services se doivent d'être exemplaires, prescripteurs et précurseurs en matière de bonne gouvernance d'entreprise. Leur adhésion à ce *Guide* marque leur volonté et le dynamisme de leur engagement.

Le présent document est un guide pratique et non pas un texte de loi supplémentaire. Les entreprises qui y adhèrent doivent expliquer clairement à leurs actionnaires dans un chapitre de leurs rapports annuels leurs plans de mise en œuvre des principes de bonne gouvernance. Elles doivent aussi s'exprimer sur les raisons d'une éventuelle non prise en compte d'une ou de plusieurs recommandations du présent *Guide* afin que leurs actionnaires aient une idée précise sur leurs positions.

Certains trouveront ce *Guide* assez général au point de manquer de précisions utiles. Cette réaction est naturelle vu les spécificités de chaque entreprise. Toutefois, le mérite de ce *Guide* est de tenter une large diffusion des meilleures pratiques de la gouvernance auprès de toutes les parties prenantes. Le *Guide* fera l'objet d'un réexamen et, le cas échéant, d'une adaptation périodique suite à vos recommandations et remarques.

TABLE DES MATIERES (A refaire Emira)

PREAMBULE 3

<u>1. DROITS DES ACTIONNAIRES</u>	8
1.1. LE PRINCIPE « UNE ACTION – UN DROIT DE VOTE ».....	8
1.2. LE DROIT A L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES	8
1.3. L'ACTIONNARIAT	9
1.4. LA PROTECTION DES ACTIONNAIRES MINORITAIRES	9
1.5. L'ASSEMBLEE GENERALE.....	9
1.5.1. LA CONVOCATION.....	9
1.5.2. LE LIEU ET LA DATE	10
1.5.3. LE VOTE <i>IN ABSENTIA</i>	10
1.5.4. L'ORDRE DU JOUR ET LA DOCUMENTATION	10
1.5.5. LES DEMARCHES ET PROCEDURES	11
1.5.6. LA PARTICIPATION A L'ASSEMBLEE GENERALE.....	11
1.5.7. LE RAPPORT DE SYNTHESE.....	12
1.6. LE SERVICE « RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES »	12
1.7. LA RESOLUTION DES CONFLITS.....	12
<u>2. STRUCTURE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</u>	13
2.1. LA STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	13
2.1.1. LA SEPARATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTEUR GENERAL. .	13
2.1.2. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS	13
2.1.4. LA DUREE ET LE RENOUELEMENT DES MANDATS DES ADMINISTRATEURS	14
2.1.5. LA TAILLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	14
2.1.6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	15
2.1.7. LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	15
2.1.8. LA POLITIQUE D'INFORMATION	16
2.2. LES RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	17
2.3. LE ROLE DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	18
2.4. LE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR	19
2.5. LE ROLE DU SECRETAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	19
2.6. LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS	20
2.7. LA REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS	20
2.8. L'EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	21
<u>3. NÉCESSITÉ D'UN AUDIT INTERNE</u>	22

3.1. LA FONCTION DE L'AUDIT INTERNE	22
3.2. LES PREALABLES A L'AUDIT INTERNE.....	23
3.3. LE FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE	24
4. TRANSPARENCE ET RÔLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	27
4.1. LA TRANSPARENCE FISCALE	27
4.2. L'INDEPENDANCE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	28
4.3. LE DOUBLE COMMISSARIAT	29
4.4. LES CANDIDATS AU POSTE DE COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	29
4.5. LA REMUNERATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	29
4.6. LA TRANSPARENCE ET LE CONTROLE	29
4.7. LES RAPPORTS CONSEIL D'ADMINISTRATION – COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	30
4.8. LES OBSERVATIONS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	30
5. LES PRIVILÈGES DES MANAGERS	31
5.1. LES PRIVILEGES ET LES REMUNERATIONS	31
5.2. LE CONTROLE DES PRIVILEGES ET DES REMUNERATIONS.....	32
5.3. LA TRANSPARENCE DES PRIVILEGES ET DES REMUNERATIONS.....	32
6.1. LA RELATION AVEC LA BANQUE ET LES PARTENAIRES FINANCIERS.....	34
6.2. LES PARTIES PRENANTES ECONOMIQUES	35
6.3. LES SALARIES	36
6.3.1. LES DROITS DE L'EMPLOYE, LA DISCRIMINATION ET LE HARCELEMENT AU TRAVAIL	37
6.3.2. L'HYGIENE, LA SANTE, LA SECURITE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL.....	37
6.3.3. LA LIBERTE D'EXPRESSION ET LE DIALOGUE SOCIAL	38
6.3.4. L'EMPLOYABILITE ET LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	38
7. PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE AU SEIN	40
DES ENTREPRISES FAMILIALES.....	40
7.1. L'INFORMATION ET LA TRANSPARENCE.	40
7.2. L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE.....	41
7.3. LES STRUCTURES ET LES MECANISMES DE CONTROLE.....	42
7.4. LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	42
ANNEXE 1 45	
RÔLE DES MANAGERS	45
A1.1. L'APPORT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE A LA CREATION DE VALEUR.....	45
A1.2. LA MISE EN ŒUVRE DES DILIGENCES NORMALES DANS LE DOMAINE MANAGERIAL.....	45
A1.3. LE PILOTAGE PERFORMANT.....	46

ÉTHIQUE ET CONDUITE DES AFFAIRES	47
A3.1. LA RESPONSABILITE	47
A3.2. L'INTEGRITE.....	47
A3.3. LA TRANSPARENCE	48
A3.4. L'EQUITE ET LA JUSTICE	48
A3.5. LE RESPECT DE LA PERSONNE, DES GENERATIONS FUTURES ET DE L'ENVIRONNEMENT	48

PRESENTATION DU TABLEAU DE LA SARL.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
--	------------------------------------

GOVERNANCE DES SARL	50
COORDINATEURS DU PROJET	53
LISTE DES ORGANISMES PARTENAIRES.....	54
LE PRESENT GUIDE DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES TUNISIENNES.....	55
A ETE ELABORE GRACE A L'ASSISTANCE DU.....	55
CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE (CIPE),.....	55
L' ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD),	55
L'INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC) ET.....	55
L'INSTITUT ARABE DES CHEFS D'ENTREPRISES (IACE).....	55

1. DROITS DES ACTIONNAIRES

Une bonne gouvernance d'entreprise doit protéger l'actionnaire contre tout acte abusif et injustement préjudiciable et garantir ses droits à l'information et à l'exercice du droit de vote. Pour ce faire, toute entreprise qui décide d'adopter le *Guide* devrait respecter les pratiques et principes suivants :

1.1. Le principe « une action – un droit de vote »

- Adopter le principe d'«une action – un droit de vote ».

1.2. Le droit à l'information des actionnaires

- Garantir un traitement égal à tous ses actionnaires. Elle doit veiller à ce que tous les actionnaires disposent de l'ensemble des informations requises et de tous les moyens leur permettant d'exercer convenablement leurs droits.
- Développer et mettre en place des mécanismes efficaces permettant à tous les actionnaires d'être informés, dans les mêmes conditions, sur leurs droits et obligations, sur l'évolution de l'activité de l'entreprise et sur tout changement significatif de sa structure de propriété.
- Faciliter à ses actionnaires l'accès à ses statuts et, le cas échéant, à la charte de gouvernance d'entreprise en les mettant à leur disposition à son siège et (ou) sur son site web.
- Définir dans sa charte de gouvernance d'entreprise la nature des informations qui devraient être rendues toujours accessibles aux actionnaires et la périodicité de leur divulgation.

Toute entreprise faisant appel public à l'épargne devrait :

- Prévoir un lien « Espace Actionnaires » facilement accessible sur son site web destiné à l'information des investisseurs et incluant un calendrier des informations périodiques, des assemblées générales et des événements passés et à venir (calendrier prévu pour la publication des résultats financiers, date prévue de la tenue de l'assemblée générale, date de mise en paiement des dividendes, etc.). Ce lien devrait inclure également les projets de résolutions, les états financiers et les rapports annuels.
- Concevoir la rubrique « Espace Actionnaires » non pas comme un moyen de stockage de l'information mais plutôt comme un canal de communication permettant d'informer les actionnaires actuels et potentiels. Cet espace sert à publier le plutôt possible les nouvelles informations qui concernent l'entreprise.
- Mettre à jour d'une manière régulière l'information publiée dans la rubrique « Espace Actionnaires » afin d'éviter d'induire les actionnaires en erreur en laissant figurer une information obsolète.

- Adopter des solutions accessibles à partir de la rubrique « Espace Actionnaires » permettant aux actionnaires actuels et potentiels de l'entreprise de garder continuellement le contact avec celle-ci (newsletter, forum de discussion, lien vers une page dédiée à l'entreprise sur un des forums sociaux, formulaire question/réponse, formulaire de demande de documentation, *feed RSS*, etc.).
- Sonder à intervalles de temps réguliers (un an par exemple) l'opinion des visiteurs de cette rubrique en ce qui concerne la disponibilité de l'information recherchée et la pertinence des informations publiées.

1.3. L'actionnariat

- Publier dans son rapport annuel et (ou) sur son site web l'identité de ses principaux actionnaires avec une description de leurs droits de propriété, de leurs droits de vote et le cas échéant tout mécanisme leur permettant d'exercer sur l'entreprise un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital¹.
- Publier la structure d'actionnariat indirecte et effective afin de permettre l'identification des actionnaires contrôlants ultimes.
- Publier dans son rapport annuel et (ou) sur son site web les accords existants entre ses principaux actionnaires (pactes d'actionnaires ou tout autre accord autorisant des actions concertées entre actionnaires).

1.4. La protection des actionnaires minoritaires

- Veiller à ce que la stratégie adoptée par l'entreprise en présence d'actionnaires de contrôle soit en conformité avec l'intérêt de la société et ne soit pas aux dépens des actionnaires minoritaires.

1.5. L'assemblée générale

1.5.1. La convocation

- Tenir l'assemblée générale des actionnaires le plus rapidement possible après la fin de l'exercice comptable et la publication des comptes. Le *Guide* rappelle que l'article 275 du Code des Sociétés Commerciales impose la tenue de l'assemblée générale dans un délai de 6 mois à compter de la clôture de l'exercice social.
- convoquer l'assemblée générale des actionnaires au moins 30 jours avant la date de sa tenue. Ce délai minimum plus long que celui fixé par la loi permet aux actionnaires d'avoir une meilleure connaissance des documents fournis par l'entreprise et une prise de décision informée.

¹) Le nombre et le pourcentage d'actions et de droits de vote détenus par chacun des principaux actionnaires.

- Enrichir les moyens traditionnels de publication de l’avis de convocation de l’assemblée générale par des moyens télématiques et électroniques dont la publication sur le site web de l’entreprise.
- Fournir à tous les actionnaires les contacts de la personne (ou du service) à joindre pour s’informer sur les modalités de participation à l’assemblée générale ou pour poser des questions quant à son déroulement. Une note pratique expliquant les modalités de participation à l’assemblée générale pourrait être mise à la disposition des actionnaires au siège de l’entreprise et (ou) consultable sur son site web.
- Publier l’avis de convocation en arabe et en français.

1.5.2. Le lieu et la date

- Choisir un lieu et une date pour la réunion de son assemblée générale qui favorisent la présence du maximum d’actionnaires.
- Veiller à ce que tout changement de date ou du lieu de tenue de l’assemblée générale intervienne suffisamment de temps avant la date initialement prévue et ne vienne pas empêcher ou contraindre le droit des actionnaires à assister à l’assemblée générale.

1.5.3. Le vote *in absentia*

- Encourager ses actionnaires à prendre part à l’assemblée générale et permettre à ceux d’entre eux qui se trouvent dans l’impossibilité d’assister de voter *in absentia*, par correspondance ou par procuration spéciale et ce, sans coûts supplémentaires.
- Mettre à la disposition de ses actionnaires les documents nécessaires pour le vote par correspondance ou par procuration à une date assez lointaine de la date de l’assemblée générale, soit 30 jours avant la tenue de celle-ci afin qu’ils puissent entreprendre les démarches nécessaires. Ces documents pourraient également être diffusés par des moyens télématiques et électroniques.

1.5.4. L’ordre du jour et la documentation

- Donner la possibilité à un ou plusieurs actionnaires détenant, au moins 2,5 % du capital social ou détenant une participation d’une valeur au moins égale à un million de dinars de proposer l’inscription de résolutions supplémentaires à l’ordre du jour de l’assemblée générale des actionnaires. Les propositions qui devront parvenir dans un délai de 10 jours minimum avant la tenue de l’assemblée générale devront être mises à la disposition de l’ensemble des actionnaires au siège social de l’entreprise et (ou) sur son site web.
- Mettre à la disposition de tous ses actionnaires à son siège et (ou) sur son site web les documents nécessaires pour une prise de décision en toute connaissance de cause lors des assemblées générales et ce, au moins 30 jours avant la date prévue pour la tenue de ladite assemblée. Ces documents comprennent, à titre d’exemple non limitatif, l’ordre du jour de l’assemblée générale, le texte des projets de résolution, le bilan, les comptes de résultats, les notes aux états financiers, l’état de flux de trésorerie, le(s) rapport(s) du

(des) commissaires aux comptes, le(s) rapport(s) du conseil d'administration, et le cas échéant, le projet d'affectation des résultats, le rapport de gestion de l'exercice écoulé, les statuts de l'entreprise et la charte de gouvernance d'entreprise.

- Fournir une note explicative portant sur la raison d'être et les conséquences des points importants de l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires.
- Fournir la liste des candidats au conseil d'administration (ou à l'un des comités émanant de ce conseil). L'entreprise devrait annexer à cette liste un document détaillant les raisons qui étayent la décision de retenir ces candidats, mentionnant la présence éventuelle de conflits d'intérêts et donnant, le cas échéant, les raisons qui justifient leurs qualifications d'administrateurs indépendants. Une notice biographique présentant les parcours professionnels de ces candidats ainsi que leurs principales compétences et expertises devrait faire partie de cette annexe.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne publique sont particulièrement encouragées à :

- Publier, outre le rapport annuel complet, un rapport annuel abrégé destiné aux non spécialistes contenant une présentation simplifiée des états financiers. Ce rapport devrait contenir les points clés et être facilement compréhensible par les actionnaires les moins avertis.

1.5.5. Les démarches et procédures

- Éviter toute procédure rendant l'exercice du droit de vote difficile ou coûteux en temps ou en argent pour les actionnaires.
- Prendre les mesures nécessaires pour répondre aux interrogations ou aux questions des actionnaires.
- Veiller au bon déroulement de l'assemblée générale et faire en sorte qu'elle ne dure pas au-delà de cinq heures. Pour ce faire, le président de ladite assemblée peut limiter, lorsqu'il le juge nécessaire, le temps de parole alloué à chaque intervenant notamment lors de multiples interventions sur un même point de l'ordre du jour.
- S'assurer que le vote de toute résolution n'arrive qu'une fois que tous les actionnaires qui se seraient manifestés aient pu poser leurs questions sur ladite résolution.

1.5.6. La participation à l'assemblée générale

- Encourager la présence du président du conseil d'administration, de l'administrateur délégué et des autres administrateurs à l'assemblée générale des actionnaires qui constitue pour eux le lieu où ils rendent compte aux actionnaires de l'exercice de leurs fonctions ;
- Encourager le candidat au poste de directeur général et les candidats au conseil d'administration (ou aux comités émanant du conseil d'administration) à assister à l'assemblée générale qui va les élire afin de les introduire aux actionnaires.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne publique sont particulièrement encouragées à :

- Faciliter l'accès à l'assemblée générale aux analystes financiers et aux représentants des médias.

1.5.7. Le rapport de synthèse

- Élaborer un rapport de synthèse à partir du procès-verbal de l'assemblée générale et le mettre à disposition des actionnaires en le publiant sur son site web et (ou) en l'envoyant par courrier aux actionnaires ayant pris part à l'assemblée et ce, dans un délai de deux semaines de la date de tenue de l'assemblée.

Ce rapport permettra à l'ensemble des actionnaires d'être informés des décisions prises lors de l'assemblée, du nombre de votants présents, représentés et ayant voté par correspondance ainsi que des pourcentages des résultats du vote.

1.6. Le service « relations avec les actionnaires »

- Maintenir le contact avec les actionnaires même après l'assemblée générale en les tenant informés de l'évolution de l'entreprise et des faits marquants de l'exercice. L'entreprise peut même dédier une personne ou un service « relations avec les actionnaires » à cette fin.

1.7. La résolution des conflits

- Mettre en place un système permettant de prévenir et de résoudre les conflits potentiels entre l'entreprise et ses actionnaires.

2. STRUCTURE ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est une instance collégiale qui doit représenter l'intérêt de tous les actionnaires et agir dans l'intérêt social de l'entreprise. Le fonctionnement du conseil d'administration est régi par les dispositions des articles 189 à 223 du Code des Sociétés Commerciales.

2.1. La structure du conseil d'administration

Pour une meilleure gouvernance des entreprises à conseil d'administration, le présent *Guide* recommande :

2.1.1. La séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Procéder à la séparation de la fonction de président du conseil d'administration de celle de directeur général et ce, dans un souci d'efficacité.²

Lorsque le conseil d'administration décide le cumul des fonctions, il est appelé à justifier auprès des actionnaires les raisons de ce choix.

2.1.2. Les administrateurs indépendants

Recourir à des administrateurs indépendants choisis pour leur qualification et leur expertise. À cette fin, il est recommandé qu'au moins le tiers des membres du conseil d'administration soient indépendants.

Un administrateur indépendant est une personne libre de toute relation directe ou indirecte avec l'entreprise, les entreprises de son groupe ou de sa direction. Cette indépendance est de nature à garantir sa liberté de jugement dans l'exercice de son mandat. L'administrateur indépendant veille à l'intérêt social de l'entreprise sans privilégier l'intérêt d'une catégorie particulière d'actionnaires par rapport à une autre et sans négliger les intérêts des autres parties prenantes.

Par conséquent, un administrateur indépendant ne peut pas :

- Être salarié ou mandataire social ou actionnaire contrôlant de l'entreprise ou d'une des entreprises du groupe ;

²) Le législateur tunisien offre aux entreprises désirant une séparation stricte entre les fonctions de gestion et celles de contrôle la possibilité d'opter pour la structure duale du directoire et du conseil de surveillance (article 224 du Code des Sociétés Commerciales.)

- Avoir ou être lié, directement ou indirectement, à une entité ayant des liens commerciaux, financiers ou professionnels significatifs avec l'entreprise, l'une des entreprises du groupe, un mandataire social ou avec l'un des actionnaires contrôlants ;
- Recevoir, en dehors de sa rémunération en tant qu'administrateur ou membre de l'un des comités émanant du conseil d'administration, d'autres rémunérations de l'entreprise ;
- Avoir un lien de subordination de quelque nature que ce soit avec l'entreprise;
- Être lié à une entité qui reçoit des dons, subventions ou fonds significatifs quelconques de l'entreprise ;
- Avoir des liens de parenté avec un mandataire social ou avec un actionnaire contrôlant.

L'indépendance des administrateurs devrait être régulièrement revue par l'assemblée générale des actionnaires.

2.1.3. Les administrateurs croisés

En l'absence de liens capitalistiques significatifs, il est recommandé que les entreprises appliquant le présent *Guide* suppriment les situations d'administrateurs croisés.

2.1.4. La durée et le renouvellement des mandats des administrateurs

Nommer les administrateurs indépendants par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire pour une durée maximale de trois ans renouvelable une seule fois. La désignation et le renouvellement du mandat des administrateurs doivent se faire selon des critères clairs, objectifs et transparents.

Lors du renouvellement de son mandat, tout administrateur considéré comme indépendant pendant les trois premières années d'exercice devrait signer une lettre écrite confirmant son indépendance.

Le renouvellement des mandats des administrateurs devrait se faire progressivement et non pas en bloc et ce, tout en sauvegardant l'intérêt de l'entreprise et les prérogatives de l'assemblée générale.

2.1.5. La taille du conseil d'administration

Chaque entreprise a la liberté de choisir en fonction de ses spécificités le nombre des membres qui composent son conseil d'administration et ce, dans la limite de la loi. Le conseil d'administration devrait être suffisamment restreint pour favoriser une prise de décision rapide et être suffisamment étoffé pour profiter de la richesse et de la diversité des compétences et des expériences des membres qui le composent.

Dans le cadre de ce *Guide*, une taille de 7 à 9 administrateurs est recommandée.

2.1.6. La composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration devrait être équilibrée et diversifiée. À ce titre, les administrateurs devraient être des femmes et des hommes d'âges, d'expériences, de profils et d'expertises variés et néanmoins complémentaires³. Leur présence dans le conseil devrait être une richesse pour l'entreprise.

Les compétences des membres du conseil d'administration devraient être aussi étendues et diverses que nécessaire afin d'appréhender l'étendue des activités de l'entreprise. Elles devraient inclure mais ne devraient pas nécessairement se limiter à :

- une expérience comme administrateur dans d'autres conseils ;
- une expérience comme directeur général ou directeur général adjoint ;
- des connaissances en droit, comptabilité, finance et administration des affaires ; le cas échéant ces compétences sont particulièrement utiles dans un comité d'audit ;
- une expertise reconnue dans les domaines d'activité de l'entreprise, de ses métiers et de ses marchés locaux et étrangers ; le cas échéant cette expertise est particulièrement utile dans le comité stratégique ;
- pour les entreprises à caractère scientifique et/ou technologique, une expertise scientifique avérée dans les domaines en lien avec les métiers de l'entreprise ; le cas échéant, cette expertise est particulièrement utile dans le comité stratégique ;
- une connaissance des marchés locaux et étrangers ;
- une expérience dans l'identification et le suivi des sources de risque et dans la gestion des situations de crise.

Lorsqu'une part substantielle des activités de l'entreprise est réalisée à l'international, il est recommandé d'inclure parmi les membres du conseil un ou plusieurs administrateurs ayant une longue expérience à l'étranger ou, le cas échéant, des administrateurs étrangers justifiant d'une connaissance suffisante des marchés internationaux de l'entreprise.

2.1.7. Les comités du conseil d'administration

Afin d'améliorer l'efficacité des conseils d'administration, les grandes entreprises adoptant le *Guide* ont intérêt à :

- se doter de comités spécialisés d'audit, de nominations, de rémunérations, stratégique... et ce, en fonction des spécificités et des particularités de chaque entreprise ;

³) Il est recommandé, dans la limite du possible, que 1/3 des administrateurs aient moins de 40 ans et que 1/3 aient plus de 60 ans. Cette structure du conseil favoriserait le management de l'entreprise par alliance intergénérationnelle. Dans la mesure des possibilités de chaque entreprise, il est recommandé que le conseil fasse preuve de plus en plus d'ouverture aux femmes administratrices. Le seuil de 25 % d'administratrices est ainsi considéré comme un plancher.

- définir clairement le mandat, la composition et les procédures de fonctionnement de tous les comités créés et informer tous les actionnaires de l'ensemble de ces éléments en les publiant dans le rapport annuel de l'entreprise et (ou) sur son site web.

S'assurer que chacun de ces comités est composé de membre(s) du conseil d'administration, de préférence indépendant(s), et de personnes non salariées reconnues pour leurs compétences, leurs expériences et leur intégrité.

Les comités sont une émanation du conseil d'administration et travaillent sous son autorité exclusive. Ils conduisent leurs travaux dans leurs domaines de compétence spécifique et soumettent au conseil, des avis, des propositions et/ou des recommandations selon les besoins.

L'article 256 bis du Code des Sociétés Commerciales stipule que « *le comité permanent d'audit est composé de trois membres au moins, désignés selon le cas par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance parmi leurs membres* ». Il est recommandé qu'au moins un des membres du comité d'audit soit indépendant au sens du présent *Guide*. Le cas échéant, la présidence de ce comité pourrait être confiée à un administrateur indépendant.

2.1.8. La politique d'information

Afin d'assurer la transparence, toute entreprise appliquant le *Guide* devrait :

- Publier dans son rapport annuel les informations suivantes sur les membres du conseil d'administration :
 - l'âge de chaque administrateur ;
 - le nombre d'actions qu'il détient de l'entreprise ;
 - la date de début et d'expiration de son mandat ;
 - l'indication de son statut (indépendant ou non) ;
 - la liste des mandats et fonctions en cours d'exercice dans d'autres entreprises ;
 - la liste des mandats ayant expiré au cours des dix dernières années dans d'autres entreprises ;
 - sa principale fonction ;
 - une notice biographique donnant une idée sur son parcours professionnel et mentionnant ses principales compétences et expertises.

Ces informations devraient aussi être fournies pour le directeur général de l'entreprise, directeur général adjoint ou pour les membres du directoire lorsqu'ils ne font pas partie du conseil d'administration.

- Rendre public le nombre, les dates et les taux de présence lors des réunions du conseil d'administration et des comités émanant du conseil qui se sont tenues au cours de l'exercice clôturé, notamment en les publiant dans son rapport annuel.

2.2. Les responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit définir, dans un règlement intérieur écrit, les modalités afférentes à l'exercice de ses fonctions. Il devrait remplir certaines tâches essentielles, notamment:

- Se réunir, à chaque fois que le besoin se fait sentir et, au moins, une fois par trimestre.
- Assurer le respect des textes de lois et des normes applicables à l'entreprise.
- Evaluer et revoir régulièrement :
 - les grandes orientations, les stratégies et les valeurs de l'entreprise ;
 - les budgets annuels, les programmes d'activité et les priorités de l'entreprise en matière de financement ;
 - le processus de recrutement des principaux managers et leur rémunération ;
 - le plan de suivi des activités des managers et d'organisation de leur succession ;
 - les procédures de nomination et d'élection des administrateurs et de fixation de leur rémunération ainsi que la mise en place de comités spécialisés ;
 - le niveau de risque à prendre par l'entreprise ;
 - le code éthique de l'entreprise ;
 - les conflits d'intérêts, les règles de bonne gouvernance et leur application effective par l'entreprise.

D'une manière générale, veiller à préserver l'intérêt de l'entreprise.

- Évaluer et revoir régulièrement les principaux plans d'actions et les performances générales de l'entreprise.
- Assurer la protection de l'entreprise notamment à travers des clauses de non concurrence et des clauses de confidentialité.
- Veiller à définir les modalités permettant aux administrateurs d'exercer leurs fonctions dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Assurer la communication entre l'entreprise et l'ensemble de ses partenaires (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, l'État, collectivités locales, etc.).

- Approuver les conventions passées entre l'entreprise et ses partenaires⁴.
- S'assurer de la probité des systèmes de comptabilité et de la communication financière et non financière de l'entreprise et ce, quel que soit le support d'information.
- Superviser la publication d'un rapport annuel contenant toutes les informations importantes sur l'entreprise. Ce rapport devrait être accessible à tous les intéressés sans restriction et notamment sur le site web de l'entreprise.
- Soumettre à l'assemblée générale des actionnaires les décisions importantes ayant un impact significatif, entre autres, sur les actifs de l'entreprise, la position financière, le mode de gouvernance et la structure de propriété.
- Procéder, au moins une fois par an, à l'évaluation de la performance des managers. Cette évaluation ne devrait pas se faire en la présence des managers de l'entreprise.

2.3. Le rôle du président du conseil d'administration

Le conseil d'administration élit son président qui devrait :

- établir en collaboration avec le directeur général l'ordre de jour du conseil d'administration ;
- établir l'agenda des réunions du conseil d'administration ;
- convoquer suffisamment à l'avance le conseil d'administration et le présider ;
- vérifier que les précédentes décisions du conseil d'administration ont été bien mises en œuvre ;
- s'assurer que le conseil d'administration reçoit l'information et la documentation nécessaires à son bon fonctionnement ;
- organiser le travail du conseil d'administration de telle sorte que tout se déroule dans les meilleures conditions possibles ;
- procéder à l'évaluation annuelle de la performance du conseil d'administration ;
- être en contact avec les actionnaires les plus importants, discuter avec eux des questions liées au mode de gouvernance de l'entreprise et transmettre leurs points de vue au conseil d'administration ;

⁴ Toute entreprise détermine, selon ses spécificités, le seuil à partir duquel la convention sera soumise à l'approbation du conseil d'administration.

- s'assurer que les administrateurs mettent à jour, chaque fois qu'il est nécessaire, leurs connaissances quant aux activités de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ;
- veiller à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration ont bien reçu la formation introductive nécessaire à leur intégration;

2.4. Le rôle de l'administrateur

Tout administrateur doit en toute circonstance agir dans l'intérêt social de l'entreprise. Il est tenu de :

- Consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.
- Assister à toutes les réunions du conseil d'administration et à celles du comité auquel il siège. En l'absence d'une présence physique, l'entreprise pourrait envisager la mise en place d'une liaison par un système de visioconférence sécurisé.
- Être diligent dans l'exercice de ses fonctions et agir avec honnêteté et loyauté dans l'intérêt de l'entreprise (déontologie, bonne foi et professionnalisme).
- Fournir à l'entreprise toutes les informations nécessaires qui permettent d'évaluer ses qualifications et son indépendance (ou de les réviser).
- Aviser le conseil de toute nomination nouvelle quelle que soit sa nature et tout particulièrement en tant qu'administrateur ou directeur d'autres entreprises.
- Respecter la charte (ou le code) éthique (ou de gouvernance) de l'entreprise lorsqu'elle existe.
- Respecter l'obligation de confidentialité et veiller à ce que tous les actionnaires soient égaux quant à l'accès à l'information.
- Veiller, dans la mesure du possible, à ce qu'aucune décision ne soit prise par le conseil d'administration en défaveur d'une catégorie particulière d'actionnaires.
- Veiller à prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes impliquées dans la vie de l'entreprise.
- Déclarer au conseil les conflits d'intérêts existants ou latents nuisibles à l'entreprise.
- Œuvrer pour être au courant de toutes les opérations sortant du cadre de la stratégie fixée ainsi que des engagements importants de l'entreprise.

2.5. Le rôle du secrétaire du conseil d'administration

Le rôle du secrétaire du conseil d'administration consiste à :

- assister le président du conseil d'administration (et le cas échéant les présidents des comités du conseil) dans l'accomplissement de ses fonctions ;

- distribuer suffisamment à l'avance l'ordre du jour de chaque réunion du conseil et le cas échéant la documentation fournie par le président du conseil aux différents membres ;
- initier chaque nouvel administrateur de la société aux pratiques de gouvernance dans l'entreprise ;
- seconder le président du conseil d'administration dans la coordination entre les membres du Conseil et entre ces derniers et la direction ;
- archiver les dossiers, rapports, présentations et tous autres documents utilisés ou produits par le conseil d'administration ;
- acter les discussions, les commentaires, les réserves et les interrogations des administrateurs ;
- rédiger les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration et les archiver.

Ces procès-verbaux devraient être rédigés d'une manière claire et contenir les résultats des votes individuels et collectifs sur les différentes décisions.

2.6. La formation des administrateurs

- encourager la formation des administrateurs dans l'objectif de rafraîchir leurs connaissances et améliorer leurs compétences surtout en ce qui concerne les domaines d'activité de l'entreprise ainsi que les techniques et connaissances nouvelles dans leurs domaines d'expertise.

2.7. La rémunération des administrateurs

Fixer le montant des jetons de présence de chaque administrateur en fonction :

- des standards dans les entreprises du même secteur dans le pays ;
- de la situation de l'entreprise et des pratiques déjà existantes dans celle-ci ;
- de l'ampleur de ses missions accomplies au sein du Conseil ;
- de son assiduité aux réunions du Conseil et des comités dont il est membre.

La rémunération individualisée des administrateurs devrait être publiée dans le rapport annuel de l'entreprise.

2.8. L'évaluation du conseil d'administration

Le conseil d'administration est un organe vital dans la gouvernance des entreprises. Son bon fonctionnement est une garantie de la viabilité de l'entreprise.

Il est recommandé, plus particulièrement, aux sociétés faisant appel public à l'épargne de :

- procéder une fois par an à l'évaluation de la performance du conseil d'administration sur l'exercice écoulé. Cette évaluation pourrait être conduite par un expert indépendant. Elle devrait également inclure les divers comités émanant du conseil d'administration ainsi que le degré d'atteinte des objectifs assignés.
- adopter une grille d'évaluation formelle du conseil d'administration. Cette grille, si elle est adoptée devrait intégrer une dimension collective du travail du conseil ainsi qu'une dimension individuelle de chacun des administrateurs. Dans ce cadre, l'évaluation du conseil et son éventuelle communication est de la responsabilité du Président du conseil d'administration.
- soumettre le rapport d'évaluation de la performance du conseil d'administration sur l'exercice écoulé à l'assemblée générale des actionnaires.

L'objectif de cette évaluation devrait être l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration et de ses méthodes de travail en:

- évaluant son fonctionnement et celui de ses comités au regard de la loi, des statuts, du règlement intérieur et des pratiques définies par le présent *Guide* ;
- vérifiant l'adéquation de la composition du conseil d'administration avec celle souhaitable ;
- appréciant la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions du conseil d'administration et de ses comités et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décision;
- vérifiant si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate et en appréciant la capacité du conseil d'administration à remplir ses missions.

3. NÉCESSITÉ D'UN AUDIT INTERNE

L'audit interne est défini par The Institute of Internal Auditors (IIA) comme étant « *une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ». Sa mission consiste essentiellement à évaluer et apprécier l'efficacité du système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

Chaque entreprise adoptant ce *Guide* est appelée à mettre en place une fonction d'audit interne adaptée à ses spécificités.

3.1. La fonction de l'audit interne

Toute entreprise appliquant le présent *Guide* devrait :

- Mettre en place une approche objective, systématique et méthodique d'évaluation de ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance des entreprises.
- Mettre en place un processus d'investigation et d'appréciation des actions de contrôle interne. Ce processus est exercé de façon périodique au sein de l'entreprise pour aider les responsables à tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités.
- Définir des objectifs à court, moyen et long terme et mettre en place des mécanismes permettant d'évaluer le degré de réalisation de ces objectifs.
- Mettre en place un audit de conformité ou de régularité consistant à vérifier le respect des réglementations, instructions, procédures et normes, l'absence de fraude, erreurs ou perte des avoirs de l'entreprise.
- Se contenter d'un seul auditeur interne ou de recourir à une structure indépendante d'audit interne qualifiée et ce, en cas de manque de moyens humains ou de ressources financières.
- S'assurer, en cas d'externalisation de la fonction d'audit, que cela ne porte pas atteinte à la condition d'indépendance de l'auditeur et que celui-ci ait suffisamment de compétences et de connaissances de l'environnement de l'entreprise.

Les entreprises disposant d'une structure d'audit interne devraient :

- Mettre en place un audit d'efficacité ou d'efficience qui s'intéresse à l'efficacité des systèmes et des procédures, à évaluer l'utilisation optimale des moyens disponibles, à mesurer les performances de l'unité auditée et à vérifier l'adaptation des moyens alloués aux objectifs assignés.

- Vérifier que l'auditeur interne dispose des qualités personnelles et des connaissances en matière de méthodologie, qu'il maîtrise les techniques et les outils d'audit.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne et les grandes entreprises devraient :

- Avoir une structure dédiée à l'audit interne. Cette structure devrait disposer des moyens humains et matériels nécessaires à son indépendance et à son bon fonctionnement.
- Tenir compte de ses exigences, de ses ressources humaines et financières pour déterminer la taille de sa structure d'audit.
- Mettre en place un audit de management ou stratégique évaluant l'adéquation de la stratégie de l'entreprise par rapport à ses objectifs.
- Mettre en place un comité d'audit dont un des membres au moins est un administrateur indépendant, au sens du présent *Guide*.
- Élaborer un rapport annuel sur la gestion d'audit.

3.2. Les préalables à l'audit interne

Toute entreprise appliquant le présent *Guide* devrait mettre en place un système de contrôle interne efficace composé:

- d'un organigramme, de fiches de fonctions et d'une description détaillée des tâches et procédures à suivre ;
- d'un système de détection, d'analyse et de suivi des risques ;
- d'objectifs clairs et quantifiables sur le court, moyen et long terme ;
- d'un personnel qualifié ;
- d'un système d'information de qualité ;
- d'un contrôle hiérarchique adéquat.

Les entreprises disposant d'une structure d'audit interne devraient :

- Garantir le professionnalisme des auditeurs internes ainsi que leurs capacités à instaurer des relations de partenariat avec le reste des fonctions pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Garantir aux auditeurs internes les moyens matériels, organisationnels et humains nécessaires à leur indépendance et à leur objectivité.
- S'assurer que les auditeurs internes sont indépendants des activités auditées et ce, afin qu'ils conservent une attitude de neutralité et d'objectivité. Les auditeurs internes doivent informer la direction générale avant l'acceptation de toute mission lorsque leur neutralité ou leur objectivité risque d'être menacée.

- Rattacher la structure d'audit directement à la direction générale plutôt qu'à d'autres directions opérationnelles ou fonctionnelles.
- Veiller à ce que les auditeurs internes possèdent le savoir-faire, les compétences et les connaissances nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. En cas de besoin, l'entreprise peut faire bénéficier l'auditeur de formations et (ou) de l'assistance de personnes qualifiées.
- Veiller à ce que chaque auditeur interne apporte à son travail la diligence, la conscience professionnelle, le soin et le savoir-faire nécessaires.
- Exercer, en compagnie de l'auditeur interne, une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'affecter les objectifs, les opérations ou les ressources de l'entreprise.
- Mettre en œuvre des interventions ponctuelles de l'audit interne suivant des programmes annuels ou pluriannuels afin d'évaluer les contrôles hiérarchiques et fonctionnels.
- Donner accès aux auditeurs aux informations nécessaires à l'accomplissement de leurs missions et notamment les procédures, normes et circulaires internes en vigueur.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne et les grandes entreprises devraient inclure à l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration (ou du comité d'audit s'il existe) un point relatif au suivi des recommandations de l'audit.

3.3. Le fonctionnement de l'audit interne

Les auditeurs internes de toute entreprise appliquant le présent *Guide* devraient :

- Évaluer la conformité des objectifs des projets et opérations réalisés avec ceux de l'entreprise.
- Collaborer avec la direction générale pour établir des critères adéquats d'appréciation du degré d'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.
- Évaluer les risques liés à chaque activité à auditer. Les résultats de cette évaluation sont nécessaires pour la détermination des objectifs de leur mission.

Les entreprises disposant d'une structure d'audit interne devraient respecter les recommandations suivantes :

- Mettre en place un règlement intérieur (horaires de travail, etc.) de façon à ce que l'auditeur interne puisse respecter les règles de bonne conduite et qu'il puisse s'acquitter de sa mission sans causer de perturbation à la bonne marche des entités auditées.
- La direction générale et les auditeurs internes sont tenus de planifier les actions d'audit en fonction des priorités de l'entreprise et des possibilités qu'elle a d'améliorer le modèle actuel de gestion des risques et son fonctionnement général. Toute mission de conseil devrait être incluse dans le plan d'audit.

- S'assurer que les auditeurs internes partagent les informations en leur possession avec les autres prestataires de conseil et coordonnent leurs activités avec eux, de manière à éviter les doubles emplois tout en assurant la réalisation de l'ensemble des travaux à faire. C'est le cas notamment des rapports avec les Commissaires aux Comptes.
- L'audit interne doit procéder à l'évaluation et à l'amélioration du processus de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance d'entreprise mis en place.
- Le choix des membres de l'équipe d'audit interne devrait se faire en fonction de la nature de la mission, de son degré de complexité, de sa durée et des ressources nécessaires à son accomplissement.
- La direction générale de l'entreprise devrait mettre à la disposition des auditeurs internes les informations nécessaires pour qu'ils atteignent les objectifs de leurs missions.
- Les missions d'audit interne doivent être supervisées afin de s'assurer que les objectifs fixés aient été réalisés et que la qualité soit assurée.
- Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de leur mission de façon claire, complète, exacte et concise. Cette communication doit être exempte de toute subjectivité et fournie en temps opportun. Elle devrait inclure le domaine de la mission, les objectifs poursuivis, les conclusions tirées, ainsi que les recommandations et plans d'actions à suivre.
- En cas de non-conformité aux normes en vigueur dans l'accomplissement d'une mission d'audit interne, les résultats communiqués devraient inclure les normes non ou partiellement respectées, les raisons du non-respect des normes et l'incidence de ce non-respect sur la mission.
- L'équipe d'audit interne est tenue de mettre sur pied un système de suivi des actions réalisées par l'entreprise suite aux recommandations formulées lors des missions d'audit interne réalisées.
- L'équipe d'audit interne est tenue de mettre en œuvre, piloter et actualiser un programme qualité couvrant les divers aspects de l'audit interne. Ce programme implique la mise en place d'un calendrier périodique d'évaluations interne et externe de la qualité.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne et les grandes entreprises devraient respecter les recommandations suivantes et ce, pour une meilleure efficacité de l'audit interne:

- L'entreprise est appelée à élaborer une charte d'audit cohérente avec les normes internationales pour la pratique de la profession d'auditeur interne et la faire approuver par le conseil d'administration. Cette charte doit préciser les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne et les missions d'évaluation des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

- La direction générale et le conseil d'administration discutent, évaluent et approuvent les moyens nécessaires et suffisants à allouer à l'audit interne.
- L'équipe d'audit interne est tenue de présenter périodiquement un rapport à la direction générale et au conseil d'administration comportant un descriptif des missions, pouvoirs et responsabilités de l'audit interne, une comparaison des résultats réalisés par rapport aux objectifs prévus et détaillant les risques majeurs, les opérations de contrôle et les pratiques de gouvernance d'entreprise.
- L'audit interne doit apprécier les risques relatifs au système d'information mis en place, aux opérations réalisées et à la gouvernance d'entreprise. Il doit particulièrement évaluer l'efficacité et l'efficacite de ces opérations, vérifier le respect par l'entreprise des lois, règlements, chartes, codes et contrats et s'assurer de la qualité, de la cohérence et l'intégrité des informations opérationnelles et financières produites.

4. TRANSPARENCE ET RÔLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La transparence fiscale est un des piliers de la bonne gouvernance. Elle favorise une meilleure stabilité macro-économique et constitue une source de quiétude pour l'entreprise. Il est par conséquent du devoir de toute entreprise de s'acquitter des impôts et taxes dus à l'Etat et aux collectivités locales et ce, sans recourir à des moyens d'évasion et d'évitement fiscaux.

La transparence fiscale passe inévitablement par la transparence comptable puisque les différentes assiettes de l'impôt sont déterminées à partir de la comptabilité. Le Commissaire aux Comptes joue un rôle de premier ordre dans la transparence comptable puisque sa mission principale consiste à vérifier que les états financiers reflètent la situation réelle de l'entreprise. Les anomalies éventuellement relevées sont systématiquement rapportées à la direction de la société pour les redresser.

Dans le cadre de l'audit des comptes, le Commissaire aux Comptes cherche à réunir des éléments suffisamment probants pour pouvoir exprimer une opinion motivée sur la « qualité » des comptes annuels. Il noue des relations permanentes avec l'entreprise auditée et particulièrement avec ses structures dirigeantes dans un souci d'une meilleure gouvernance d'entreprise.

Le présent *Guide* encourage toute entreprise à :

4.1. La transparence fiscale

- Introduire dans son organisation une fonction fiscale ayant pour mission l'accomplissement des obligations fiscales, la gestion des risques fiscaux et l'optimisation de sa politique fiscale.
- Consulter des experts pour obtenir des avis en matière d'interprétation et d'application des accords, des statuts ou des textes au regard de la fiscalité.
- S'adresser à l'administration fiscale pour demander son avis chaque fois qu'elle se trouve confrontée à un problème d'interprétation de textes fiscaux (la technique du *rescrit* ou « *ruling* »).
- Aider son Commissaire aux Comptes à vérifier l'existence éventuelle de risques fiscaux et à lui fournir toutes les documentations et informations nécessaires à cette fin en chargeant, le cas échéant, un expert externe qui pourrait être un expert-comptable, un conseiller fiscal ou un avocat fiscaliste.
- Afin de limiter les risques fiscaux et d'être en mesure de restituer rapidement les informations réclamées par l'administration en cas de contrôle fiscal mais également par tout vérificateur interne ou externe, il convient de définir au sein de l'entreprise une organisation humaine et matérielle adaptée. L'ensemble des règles décrivant les

procédures et l'organisation fiscales peut être opportunément rassemblé dans une partie d'un document interne à l'entreprise « *manuel de procédures* ».

4.2. L'indépendance des Commissaires aux Comptes⁵

Afin de mieux assurer le renforcement de l'indépendance des Commissaires aux Comptes et de prévenir tout conflit d'intérêt⁶, le présent *Guide* recommande :

- De reconsidérer l'indépendance du Commissaire aux Comptes lorsque la rémunération qu'il perçoit au titre de sa mission de commissariat aux comptes dans l'entreprise auditée ou dans son groupe d'affiliation représente une proportion importante de son chiffre d'affaires. Le comité d'audit et (ou) le conseil d'administration devrait s'assurer que le Commissaire aux Comptes ne dépend pas financièrement de l'entreprise auditée⁷.
- Eviter de nommer comme Commissaire aux Comptes toute personne ayant perçu un salaire ou une rémunération de l'entreprise, ou d'une des entreprises du groupe, pour des services rendus autres que ceux de commissariat aux comptes durant les trois derniers exercices.
- Eviter de nommer comme Commissaire aux Comptes toute personne ayant perçu un salaire ou une rémunération de l'entreprise, ou d'une des entreprises du groupe, pour des services rendus autres que ceux de commissariat aux comptes durant les trois derniers exercices.
- Aux comités d'audit et (ou) conseils d'administration de procéder à une évaluation objective du Commissaire aux Comptes avant de proposer sa désignation ou le renouvellement de son mandat à l'assemblée générale des actionnaires. Ils devraient surtout vérifier les éléments ayant trait à son indépendance et à son degré d'application des lois, textes et standards professionnels en vigueur.
- Aux entreprises d'exiger du candidat à une mission de commissariat aux comptes une lettre signée mentionnant l'absence de toute incompatibilité ou toute situation pouvant entraver son indépendance. Cette lettre devrait être signée de nouveau en cas de renouvellement du mandat.

5) Le législateur a soumis, dans l'article 13 du Code des Sociétés Commerciales tel que modifié par la loi n°2005-96 du 18 octobre 2005, les sociétés commerciales, sous certaines conditions, à l'obligation de désigner un Commissaire aux Comptes. Le Commissaire aux Comptes, de par sa présence et son indépendance, est un important mécanisme de bonne gouvernance d'entreprise pour l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, administration fiscale, etc.) puisque sa mission principale consiste à vérifier que les états financiers reflètent la réalité de la situation de l'entreprise.

6) L'indépendance des Commissaires aux Comptes est régie par les articles 262, 263 et 265 du Code des Sociétés Commerciales.

7) Ne sont pas concernés par cette recommandation les Commissaires aux Comptes établis pour leur propre compte depuis moins de 5 ans.

4.3. Le double commissariat

En cas de double commissariat, il est recommandé qu'il existe un décalage dans le temps en ce qui concerne l'échéance des mandats des deux Commissaires aux Comptes et ce, tout en sauvegardant les prérogatives de l'assemblée générale.

4.4. Les candidats au poste de Commissaires aux Comptes

Joindre à l'avis de convocation à l'assemblée générale la lettre de proposition d'un nouveau candidat au poste de commissaire aux comptes établie par le conseil d'administration (ou le comité d'audit). L'entreprise devrait annexer à cette lettre une notice biographique donnant une idée la plus précise que possible sur l'expérience passée et présente du Commissaire aux comptes.

4.5. La rémunération des Commissaires aux Comptes

Les entreprises faisant appel public à l'épargne devraient publier le montant des honoraires versés au(x) commissaire(s) aux comptes en distinguant le cas échéant la partie liée au commissariat aux comptes et à la certification des comptes de celle liée aux missions spéciales. Aussi, est-il recommandé que ces honoraires soient donnés séparément pour la société mère et les filiales.

4.6. La transparence et le contrôle

Dans un objectif de transparence et de contrôle, toute entreprise devrait :

- Autoriser son Commissaire aux Comptes à se renseigner auprès de ses fournisseurs, clients, banques, assurances, avocats, etc. sur les opérations réalisées qui les lient ensemble et ce, en lui signant une lettre d'information (circularisation) en conformité avec les dispositions du Code des Sociétés Commerciales. L'entreprise doit à son tour répondre aux requêtes d'information des Commissaires aux Comptes des entreprises avec lesquelles elle a affaire.
- Mettre à la disposition des Commissaires aux Comptes tous les documents comptables et extra-comptables nécessaires afin qu'ils puissent rendre une opinion sur la sincérité et la régularité des états financiers par rapport au référentiel comptable en vigueur. La direction générale devra signer une lettre d'affirmation en ce sens.

Le présent *Guide* rappelle que, conformément à l'article 13 quinquies du Code des Sociétés Commerciales, les entreprises soumises à l'obligation de désigner un ou plusieurs Commissaires aux Comptes parmi ceux inscrits à l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie sont tenues de signer annuellement une attestation certifiant qu'elles ont accompli les diligences requises afin d'assurer l'exhaustivité et la conformité des états financiers au référentiel comptable en vigueur.

4.7. Les rapports conseil d'administration – Commissaires aux Comptes

Le conseil d'administration, ou le comité d'audit s'il existe, devrait :

- Échanger périodiquement avec les Commissaires aux Comptes en discutant, entre autres, des principaux choix comptables effectués et alternatifs, des défaillances éventuelles du système d'audit interne, de la différence de vision avec la direction et de la politique de gestion de risques.
- Se réunir avec eux, à chaque fois que le besoin se fait sentir et, au moins, une fois par an sans la présence de membres de la direction générale.
- Examiner les conclusions des diligences des Commissaires aux Comptes.
- Examiner les rapports des Commissaires aux Comptes ainsi que les commentaires de la direction générale y afférents et les suites données ou à donner à ces rapports.
- Assurer une coordination entre les auditeurs internes et le Commissaire aux Comptes. Ce dernier est invité à porter un jugement sur le fonctionnement de la structure chargée de l'audit interne.
- S'assurer qu'une procédure claire de sélection et de renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes existe.
- S'assurer de l'indépendance du Commissaire aux Comptes et examiner ses honoraires.
- Suggérer à l'assemblée générale le remplacement du Commissaire aux Comptes lorsque son indépendance est sérieusement affectée.

4.8. Les observations des Commissaires aux Comptes

Le Commissaire aux Comptes doit exprimer le plus clairement possible son opinion quant à la sincérité et la régularité des états financiers préparés sous la responsabilité des organes de gestion et qui doivent refléter la situation réelle de l'entreprise et le résultat de l'exercice.

Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le Commissaire aux Comptes devrait tenir le comité d'audit, ou à défaut le conseil d'administration, au courant des déficiences existantes dans le système comptable, des principaux défauts du système de contrôle interne, des recommandations formulées pour y pallier et des désaccords qu'il a avec la direction générale. Il doit lui fournir une analyse des principaux choix comptables effectués, des choix comptables alternatifs et des risques auxquels l'entreprise peut être exposée notamment les risques fiscaux. L'ensemble de ces éléments doit également parvenir à la direction générale.

5. LES PRIVILÈGES DES MANAGERS

L'intéressement des managers de l'entreprise pèse sur les comptes de celle-ci mais constitue un des meilleurs moyens d'attirer, de conserver et de motiver les bons managers. Pour l'essentiel, la rémunération et autres privilèges accordés doivent être :

- d'un niveau satisfaisant pour le manager, l'entreprise et ses actionnaires ;
- connus afin de permettre toute comparaison dans le temps et l'espace ;
- contrôlables de façon à éviter toutes les formes de dérives.

5.1. Les privilèges et les rémunérations

Les privilèges et les rémunérations des managers devraient être fixés et contrôlés en respectant les principes de bonne gouvernance. Pour ce faire, chaque entreprise devrait :

- Lier le montant et la structure des privilèges et des rémunérations totales (financières ou non) des principaux managers à des évaluations objectives.
- Déterminer le montant et la structure de la rémunération des managers de façon à pouvoir recruter, retenir et motiver les plus qualifiés, les plus expérimentés et les plus performants.
- Déterminer la rémunération de chaque manager en fonction des éléments suivants qui seront appréciés par le conseil d'administration ou, le cas échéant, par le comité des rémunérations:
 - Le niveau des rémunérations pratiquées dans le secteur de l'entreprise ;
 - Les rémunérations perçues par les autres managers de l'entreprise et la structure des rémunérations à l'intérieur de celle-ci (afin de préserver le sentiment d'équité, la motivation de tous les managers et la cohésion sociale) ;
 - La rareté des compétences du manager ;
 - Les risques personnels pris par le manager et la complexité de sa mission ;
 - Les performances globales de l'entreprise ;
 - La réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés pour le manager ;
 - Tenir compte des réactions des autres parties prenantes et l'opinion générale.
- Trouver le juste équilibre entre les programmes d'intéressement à court terme (bonus et (ou) primes) et les programmes d'intéressement à long terme (options sur actions et (ou) attribution d'actions gratuites).

- Prendre en compte, lors du calcul de l'indemnité de départ du manager, les risques qu'il a pris et les résultats qu'il a réalisés.
- Conditionner les indemnités de départ à l'évaluation de la mission du manager. Le versement de l'indemnité de départ pourrait éventuellement être suspendu s'il s'avère que le manager a failli dans sa mission.

Il est recommandé que les managers ne prennent part ni à la discussion ni au vote sur leurs propres rémunérations.

5.2. Le contrôle des privilèges et des rémunérations

Les entreprises faisant appel public à l'épargne devraient :

- Se doter d'un comité des rémunérations composé d'administrateurs compétents de préférence indépendants. Ce comité délibère en toute autonomie et présente des propositions au conseil d'administration pour ce qui concerne les rémunérations des principaux managers exécutifs.
- Soumettre les formules de rémunération des managers ainsi que toute modification substantielle des dites formules à l'approbation préalable de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires⁸.
- Suivre l'évolution des rémunérations sur plusieurs années au regard des performances réalisées.

5.3. La transparence des privilèges et des rémunérations

La loi, dans son l'article 200 alinéa 5 du Code des Sociétés Commerciales, oblige toute société à divulguer la rémunération totale et les avantages de toute nature qui sont reçus par chacun de ses managers (président-directeur général, directeur général, administrateur délégué, directeur général adjoint, administrateur) durant l'exercice.

Chaque entreprise faisant appel public à l'épargne devrait :

- Permettre aux actionnaires d'avoir la possibilité d'apprécier la rémunération perçue par chacun des managers, à la lumière de la performance globale de l'entreprise ;
- Rendre lisible les règles de fixation des rémunérations des managers ;
- Publier dans le rapport annuel, dans un chapitre dédié à cet effet, tous les émoluments et avantages, financiers ou autres, perçus par chaque manager, c'est-à-dire :
 - le montant total des salaires relatifs à l'exercice passé ;
 - le montant total des primes et avantages non financiers liés à l'exercice passé ;

8) Par exemple, les formules utilisées pour attribuer des actions, des options sur actions ou d'autres droits permettant l'acquisition d'actions ou la rémunération des managers en fonction de l'évolution du cours de l'action.

- les indemnités perçues par le manager en cas d'arrêt de ses activités,
- le nombre d'options sur actions accordées au cours de l'exercice passé (en faisant apparaître les options exercées, les options non exercées à échéance, les options pour lesquelles les conditions d'exercice ne sont plus les mêmes) ;
- le détail du régime de retraite complémentaire pour le(s) manager(s) en fonction, pendant l'exercice passé.

6. LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les mutations observées au niveau de l'environnement de l'entreprise suite aux avènements des différentes crises économiques et financières ont amené l'entreprise, particulièrement la petite et moyenne entreprise, à accorder plus d'importance aux aspects lui permettant de maîtriser cet environnement, d'assurer une meilleure lisibilité et donc une meilleure capacité d'anticipation.

En plus des actionnaires et des dirigeants, de nouveaux acteurs très actifs (les parties prenantes) sont apparus dans cet environnement et dont le comportement agit de près sur la performance de l'entreprise. Ces acteurs, appelés également « stakeholders », sont des groupes de personnes concernées par les activités de l'entreprise et susceptibles de l'influencer en exigeant qu'elle tienne compte aussi bien de leurs intérêts que de leurs points de vue.

Une bonne gouvernance vise à identifier, segmenter et impliquer les parties prenantes pour tenter de construire une véritable relation de confiance avec l'entreprise.

On distingue plusieurs parties prenantes : les parties prenantes financières, économiques, organisationnelles et sociétales. Les premières sont constituées par les banques et les autres partenaires financiers. Les secondes concernent les concurrents, les clients et les fournisseurs. Enfin, les parties prenantes organisationnelles comprennent les actionnaires, dirigeants et les salariés.

6.1. La relation avec la Banque et les partenaires financiers

En plus de ses fonds propres et des cash flows qu'elle peut dégager, l'entreprise doit être capable de mobiliser des ressources externes à des coûts intéressants afin de soutenir, d'élargir ou de diversifier son activité et assurer son développement.

Les partenaires financiers sont souvent intéressés par les entreprises qui affichent une image rassurante et un niveau de transparence minimum. L'entreprise doit, par conséquent, disposer de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets d'investissement, ses résultats, ses besoins) en plus des documents et supports légaux (bilans, comptes de résultat et notes aux états financiers).

Enfin, il est important que l'information communiquée par l'entreprise aux différents partenaires financiers soit pertinente, fiable, mise à jour et diffusée dans les délais exigés.

6.2. Les parties prenantes économiques

Les fournisseurs et prestataires de services

Toute entreprise est amenée à s'approvisionner auprès des fournisseurs et à recourir à des prestataires de services. La sélection minutieuse de ces derniers et l'entretien de bonnes relations avec eux constituent des gisements de productivité en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Le cas de la petite et moyenne entreprise est très particulier puisqu'elle ne représente pas un client important pour ses prestataires de services. Il est, par conséquent, important pour ces entreprises de:

- Instaurer une étroite collaboration avec les fournisseurs basée sur la confiance ;
- Négocier des conditions d'approvisionnement attrayantes et les fixer contractuellement (délais de livraison et de paiement précis, qualité de la matière première ou du service bien définie).

Prévoir au niveau de l'entreprise un système d'information performant permettant une gestion optimale de la relation avec les fournisseurs (quantités, coûts et dates d'approvisionnements).

Les clients

L'objectif essentiel de l'entreprise est de se positionner sur le marché et d'assurer sa pérennisation. Dans un contexte concurrentiel accru, les clients représentent la première partie prenante de l'entreprise. Leur satisfaction et leur fidélisation sont placées au centre de toutes les activités. L'entreprise doit, par conséquent, veiller à :

- Être proche et à l'écoute du client en mettant en place un système de communication dynamique et continue (système de suivi de la satisfaction client).
- Être réactive aux changements dans le sens où elle doit s'adapter à l'évolution du contexte et des besoins des clients.
- Assurer une qualité irréprochable des produits livrés conforme aux commandes lancées par les clients.
- Réaliser les livraisons dans les délais prévus et conformément au planning convenu avec le client.
- Limiter le risque relatif aux clients en élargissant au maximum son portefeuille de clientèle.
- Vérifier la solvabilité des clients.

Par ailleurs, on observe ces derniers temps l'émergence d'une consommation responsable. Le consommateur responsable se veut aussi acteur c'est-à-dire qu'il considère que l'entreprise doit tenir compte de ses exigences en matière de protection de l'environnement (produits verts ou écologiques) ou encore de l'éthique (transparence, une bonne gouvernance, soutien financier et moral de certaines activités telles que l'aide aux handicapés et le soutien de manifestations culturelles)

Les concurrents

La compétition ne se limite pas à se partager une part de marché. Elle joue aussi sur le terrain des approvisionnements des fournisseurs et prestataires partagés et sur celui du recrutement des compétences clés.

Cependant, la relation de l'entreprise avec ses concurrents peut se baser également sur des possibilités de collaboration et de coopération. En effet, il n'y a rien de plus profitable et durable qu'une attitude gagnant-gagnant. Les entreprises peuvent se concerter sur des préoccupations communes telles que la concurrence déloyale et le marché parallèle.

6.3. Les salariés

Les salariés représentent les piliers de l'entreprise. Ils ne doivent pas être considérés comme de simples prestataires de services mais, bien au contraire, ils représentent les premiers clients que l'entreprise doit fidéliser car c'est sur eux que repose en grande partie sa capacité à atteindre ses objectifs. Par conséquent, l'entreprise doit:

- Adopter une politique claire et transparente de gestion de ses ressources humaines.
- Respecter le Code du Travail et ses engagements vis-à-vis du personnel.
- S'assurer de la sécurité du personnel (sociale et physique).
- Veiller à l'enrichissement de son actif humain à travers des actions de formation continues et conformes au besoin du personnel et à l'évolution de l'environnement de l'entreprise.
- Eviter au maximum l'investissement spécifique en capital humain, souvent observé au niveau des petites et moyennes entreprises. Ce type d'investissement entraîne un risque important pour l'entreprise dont les résultats deviennent fortement dépendants du savoir-faire de certains salariés.
- Impliquer son personnel à travers un système d'incitation et d'encouragement intéressant et motivant basé sur les compétences.
- Bien informer son personnel sur ses responsabilités et sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

- Mettre en place un climat de travail sain basé sur la confiance, la transparence, l'équité et le respect.

- Assurer une bonne coordination entre les équipes. En effet, la performance de l'entreprise est tributaire d'une chaîne interne de services. Si l'un des maillons de la chaîne est défaillant, la chaîne est déstabilisée.

6.3.1. Les droits de l'employé, la discrimination et le harcèlement au travail

Principe général : respecter les droits de l'homme, lutter contre toutes formes de discrimination et garantir l'évolution professionnelle des ressources humaines.

- Respecter les droits de l'homme à l'égard des salariés et de toute autre personne impliquée dans les activités de l'entreprise et ce, en conformité avec les obligations et les engagements internationaux des gouvernements des pays d'origine et d'implantation.
- Veiller à ce que l'entreprise ne se rende pas complice de violations des droits de l'homme.
- Éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire tel que le travail des enfants⁹.
- Se conformer aux lois nationales en vigueur en matière de discrimination.
- Encourager les actions qui tendent à favoriser l'emploi des personnes handicapées.
- Favoriser une plus grande égalité des chances en matière d'emploi.
- Interdire toute discrimination envers les salariés pour des motifs tels que la race, la couleur, le lieu de naissance, le sexe, la religion, l'opinion politique ou l'origine sociale et ce, en matière de recrutement, de rémunération et de promotion.
- Contribuer aux dispositifs fixés par les autorités en matière de formation professionnelle favorisant l'accès des apprentis et des recrues en stage d'insertion dans la vie professionnelle.
- Éviter les situations pouvant provoquer des incidents de harcèlement (sexuel ou moral) qualifié d'illicite au regard des réglementations et usages en vigueur¹⁰.

6.3.2. L'hygiène, la santé, la sécurité et les conditions de travail

Principe général : encadrer l'emploi et les relations professionnelles par les normes et l'application des statuts

- Respecter les règles du Code du Travail et des statuts.

⁹) Conformité aux dispositions de la Convention n°138 relatives au travail des enfants entre 15 et 18 ans.

¹⁰) Toute forme de pratique illicite constitutive de harcèlement y compris en l'absence de lien hiérarchique ou de subordination.

- Respecter le règlement intérieur.
- Se conformer aux réglementations en matière d'hygiène, de santé, de sécurité dans le milieu du travail et d'ergonomie¹¹.
- Promouvoir le bien-être au travail.
- Sensibiliser les ressources humaines à la préservation de leur capital santé (tabagisme, nutrition, sport, etc.).
- Respecter en matière d'emploi et de relations du travail les normes des pays d'origine et d'implantation.

6.3.3. La liberté d'expression et le dialogue social

Principe général : favoriser la cohésion au sein de l'entreprise en permettant la liberté d'expression et le dialogue social par la divulgation de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise.

- Développer un climat de confiance en invitant les salariés à s'exprimer librement.
- Respecter le droit des salariés à être représentés par des syndicats et d'autres organisations légitimes.
- Promouvoir les consultations et la coopération entre les employeurs, les salariés et leurs représentants sur des sujets d'intérêt commun.
- Tenir compte des intérêts et préoccupations des salariés lors des changements et des décisions stratégiques importantes.
- Avertir dans un délai raisonnable les représentants des salariés et les autorités publiques compétentes de tout changement affectant le devenir de l'entreprise.
- Coopérer avec les représentants et les autorités pour accompagner tout changement au sein de l'entreprise.
- S'engager à ne pas présenter comme une menace le transfert hors du pays de tout ou partie des salariés et des unités d'exploitation¹².

6.3.4. L'employabilité et le développement professionnel

Principe général : valoriser le capital humain en favorisant le développement professionnel

- Développer les potentiels des salariés par les dispositifs suivants :

11) Notamment les postes affectés aux activités de recherche, de développement, de conception et de fabrication des produits.

12) En vue d'exercer une influence déloyale sur ces négociations ou de faire obstacle à l'exercice du droit de s'organiser.

- compétences multiples et polyvalence ;
 - implication et participation ;
 - responsabilisation et autonomie ;
 - contribution au progrès continu ;
 - perspectives d'évolution et d'épanouissement.
-
- Diffuser les politiques et les programmes de formation auprès des salariés.
 - Encourager la formation des ressources humaines pour améliorer les niveaux de qualification, et ce, en coopération avec les représentants des salariés et avec les autorités publiques compétentes.
 - Fournir aux salariés et à leurs représentants les informations exactes sur l'activité et les résultats de l'entreprise.
 - Identifier les possibilités d'employabilité et les communiquer aux employés.

7. PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

La mise en place des pratiques de bonne gouvernance constitue un gage pour la pérennité de l'entreprise familiale. Ces pratiques doivent être adaptées à la taille, la culture et l'actionnariat de l'entreprise. Les recommandations au niveau de ce chapitre sont spécifiques aux entreprises familiales. Elles complètent et ne remplacent pas les recommandations des autres chapitres.

L'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des entreprises familiales concerne quatre volets :

- L'information et la transparence ;
- L'organisation et le contrôle interne de l'entreprise ;
- Les structures et mécanismes de contrôle ;
- La succession.

7.1. L'information et la transparence.

Outre les mécanismes traditionnels visant à produire, à partager l'information et à assurer la transparence des activités, la gouvernance des entreprises familiales devrait s'intéresser à :

La formation

- Former les membres de la famille aux principaux concepts et principes de la gouvernance.
- S'assurer de l'existence d'une compréhension commune et d'un accord sur les définitions et contenus des principes de la gouvernance.

L'information

- Mettre en place des instruments, des procédures, des techniques et un système d'information permettant de produire en quantité, qualité et dans des délais satisfaisants une information fiable sur le fonctionnement réel de l'entreprise.
- Contacter individuellement les actionnaires et aller vers ceux-ci pour les sensibiliser et les impliquer.
- Veiller à la qualité et l'égalité de l'information de tous les actionnaires et de tous les membres de la famille.

- Avoir recours à des conseillers externes pour faciliter le dialogue entre les actionnaires en général et les membres de la famille en particulier, sur les questions de gouvernance d'entreprise.

7.2. L'organisation et le management de l'entreprise

En plus des mécanismes traditionnels visant à organiser le fonctionnement des entreprises et à consolider les contrôles internes, la gouvernance des entreprises familiales devrait accorder une attention particulière à :

L'objectivité et la formalisation des procédures

- Restructurer l'organisation de l'entreprise selon des critères objectifs et opérationnels.
- Veiller à ce que les relations professionnelles soient considérées comme plus importantes que les relations personnelles.
- Veiller à ce que les procédures deviennent impersonnelles, claires et systématiques.
- Profiter du rôle symbolique du père fondateur pour mettre en place des traditions et des mécanismes impersonnels de bonne gouvernance et de dialogue ainsi que pour instaurer un management transparent.
- Institutionnaliser et rendre impersonnelles les relations avec les parties prenantes (notamment les clients et les fournisseurs) en les habituant à traiter avec l'entreprise plutôt qu'avec les personnes.

Les relations humaines et la motivation des cadres

- Déconcentrer le pouvoir de décision, ce qui suppose une définition claire des responsabilités.
- Baser les rémunérations sur le mérite et établir un juste rapport entre les salaires et les dividendes d'une part et les compétences et les résultats de l'autre part.
- Dégager la direction générale des tâches opérationnelles pour qu'elle puisse se consacrer à la stratégie.
- Traiter les employés de façon loyale et équitable et éviter que les personnes étrangères à la famille ne se sentent mises à l'écart.
- Améliorer le taux d'encadrement de l'entreprise et veiller à la bonne motivation des cadres non issus de la famille.
- Permettre l'accès aux postes de direction à des membres non issus de la famille.

7.3. Les structures et les mécanismes de contrôle

En plus des mécanismes traditionnels de contrôle interne et externe, la gouvernance des entreprises familiales devrait accorder une attention particulière à :

La distinction entre la famille et l'entreprise

- Instaurer et faire respecter la séparation psychologique et légale entre le patrimoine de l'entreprise et celui de la famille et considérer que l'entreprise est une institution à part entière à respecter en tant que telle plutôt que comme une propriété personnelle.
- Multiplier les réunions familiales et formaliser celles-ci. Introduire la tradition des réunions familiales structurées et formelles.
- Impliquer un (des) administrateur(s) indépendant(s).
- Impliquer un expert externe pour accompagner les changements et les transitions de la gouvernance de l'entreprise familiale.
- Clarifier les relations entre la famille et l'entreprise en établissant un certain nombre de documents institutionnels par le conseil ou le panel de famille: il s'agit notamment du code de conduite familiale, d'une charte éthique familiale et d'un document regroupant les valeurs fondamentales de l'entreprise et de la famille.

Le conseil de famille

- Mettre en place une structure de gouvernance de famille : le conseil de famille. Ce conseil regroupe entre cinq et huit personnes.
- Faire élire le conseil de famille par une assemblée familiale. Celle-ci devrait se réunir périodiquement et dans les circonstances exceptionnelles. Dans tous les cas, cette assemblée ne peut se substituer à l'assemblée générale des actionnaires.
- Préciser, dans un règlement intérieur du conseil d'administration ou de famille, les limites apportées aux pouvoirs du directeur général.
- Formaliser dans un document écrit le mode de fonctionnement et l'organisation du conseil de famille. En particulier, dès que l'actionnariat et la direction d'une entreprise comptent plusieurs générations d'une même famille, il est souhaitable de mettre en place une charte familiale clarifiant les relations professionnelles, patrimoniales et privées entre les différents membres de la famille.

7.4. La transmission de l'entreprise familiale

La transmission d'une entreprise de génération en génération doit se préparer dans le temps afin d'assurer une succession en douceur et garantir la pérennité des activités. Pour ce faire, l'entreprise a tout intérêt à distinguer et gérer les quatre étapes de succession du manager fondateur ainsi que les trois phases d'évolution de la propriété de l'entreprise.

La succession du manager

Les principales exigences pour ces différentes étapes sont :

Étape 1 : Incubation et volonté de transmettre

- Préparer suffisamment à l'avance la transmission de l'entreprise.
- Établir suffisamment à l'avance une stratégie de succession claire.
- Promouvoir l'esprit d'équipe.

Étape 2 : Préparation de la transmission et choix du successeur

- Formaliser le processus d'identification et de formation des futures générations de managers et d'actionnaires par une association anticipée à la vie de l'entreprise.
- Créer l'envie de diriger l'entreprise.
- Veiller à l'émergence de managers compétents qui peuvent être choisis à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et éviter, par le dialogue et la concertation, que la compétition entre successeurs ne dégénère en une rivalité destructrice.
- Former les éventuel(les)s successeurs et créer une émulation entre ceux-ci tout en évitant les rivalités malsaines.
- Transmettre des connaissances explicites et tacites.
- Déléguer un maximum de responsabilités en précisant clairement les responsabilités de chacun.
- Mettre en place des procédures impersonnelles.
- Choisir le successeur sur la base de la compétence et du dévouement pour l'entreprise et faire accepter le successeur choisi.

Étape 3 : Direction conjointe par le manager et le successeur

- Faire face à l'éventuelle émergence de conflits d'intérêts.
- Analyser les causes des conflits et des divergences des points de vue.
- Préciser et clarifier les responsabilités.
- Mettre en place des mécanismes susceptibles de faire réussir la cohabitation.
- Ne pas faire durer cette étape trop longtemps.

Étape 4 : Désengagement du fondateur

- S'abstenir de toute ingérence dans les décisions du successeur et se limiter à un rôle de conseiller.

L'évolution de la propriété de l'entreprise

Dans cette évolution, il faudrait distinguer et gérer les trois phases d'évolution de la propriété de l'entreprise familiale. Les principales exigences pour ces différentes phases sont:

Phase 1 : le fondateur et sa famille proche

- Impliquer la famille dans l'entreprise.
- Construire les compétences de la famille.
- Réussir la succession du manager fondateur.

Phase 2 : la deuxième génération, la famille au premier et deuxième degré

- Construire des équipes de direction.
- Renforcer l'harmonie de la famille et articuler ses objectifs.
- Améliorer les capacités des membres de la famille.
- Préparer l'ouverture du capital et prévoir l'évolution de l'entreprise en fonction de l'évolution et (ou) l'élargissement de la famille.

Phase 3 : la troisième génération, les cousins et la famille élargie

- Traiter les questions de partenariat.
- Confirmer l'engagement de la famille envers l'entreprise.
- Développer de nouveaux projets familiaux.
- Préserver l'esprit entrepreneurial.

ANNEXE 1

RÔLE DES MANAGERS

La notion de « manager » couvre l'ensemble des dirigeants gestionnaires des entreprises qui assument la responsabilité de la gestion (présidents directeurs généraux, directeurs généraux, membres des directoires, gérants, directeurs généraux adjoints et autres délégués de la gestion).

Le manager est redevable de résultats. À ce titre, il veille à la maximisation de la création de valeur dans toutes ses dimensions, à la mise en œuvre des diligences normales dans le domaine managérial ainsi qu'au pilotage performant.

A1.1. L'apport de la gouvernance d'entreprise à la création de valeur

Le manager veille à la maximisation de la création de valeur dans toutes ses dimensions notamment, à :

- Satisfaire l'intérêt des actionnaires et des autres parties prenantes.
- Respecter les principes de bonne gouvernance : transparence, équité et responsabilité.
- Œuvrer pour une meilleure maîtrise de l'activité au sein de la branche.
- Suivre constamment l'évolution des affaires ainsi que les risques sous-jacents.
- Coordonner entre l'esprit de conception, l'habileté d'exécution et le doigté d'arrangement.

A1.2. La mise en œuvre des diligences normales dans le domaine managérial

Le manager veille à la mise en œuvre des diligences normales visant à :

- Établir les valeurs, principes, normes opérationnelles et éthiques.
- S'assurer de la conformité aux lois et règlements en vigueur.
- Satisfaire les impératifs du développement durable.
- Respecter les engagements pris vis-à-vis des différentes parties prenantes et, particulièrement, les organisations professionnelles (groupements, fédérations et unions).
- Éviter les conflits d'intérêts et les gérer le cas échéant avec le doigté nécessaire.
- Configurer la structure de l'entreprise et localiser les responsabilités qui en découlent.
- Identifier le type de système de planification et de « reporting » qui seront utilisés.

- Mettre en place les mécanismes de veille nécessaires pour gérer les risques et favoriser la pérennité de l'entreprise.
- Implanter les mécanismes appropriés d'évaluations permanentes et périodiques des systèmes, fonctions et responsabilités déléguées.
- Définir les choix comptables en s'assurant que les informations divulguées répondent le mieux possible aux caractéristiques qualitatives qui leur sont assignées.

A1.3. Le pilotage performant

Le manager devrait assurer un pilotage performant, en coordonnant entre les trois axes complémentaires suivants:

- Gérer par le résultat, en s'attelant à :
 - allouer les ressources de manière optimale ;
 - développer des indicateurs de performance ;
 - réviser et améliorer les procédures, processus et systèmes de travail ;
 - engager des actions préventives pour identifier et connaître les problèmes et les préoccupations.
- S'engager pour des améliorations continues en étant un agent de changement ; ce qui amène le manager à :
 - prendre des risques calculés ;
 - atténuer la portée des résistances;
 - optimiser son intervention de sorte à enrichir son expérience ;
 - mettre à jour les connaissances et capitaliser les acquis de l'apprentissage ;
 - être à l'affût des opportunités de succès ;
 - constituer des réseaux.
- Agir de manière éthique en cherchant à véhiculer une image positive de soi ; ce qui pousse à :
 - être ouvert, honnête, sincère, intègre et capable de tenir ses promesses ;
 - reconnaître ses échecs ;
 - satisfaire sa motivation personnelle ;
 - faire preuve de détermination et de ténacité ;
 - se doter d'une forte dose d'énergie ;
 - gérer par l'exemple et l'engagement personnel.

ANNEXE 2

ÉTHIQUE ET CONDUITE DES AFFAIRES

Il est indispensable que la société observe des normes éthiques de qualité qui lui garantissent une solide réputation sur le marché et assurent sa pérennité. Afin de définir sa ligne de conduite sur le plan éthique, la société (surtout de grande taille) devrait mettre en place un Code de conduite (ou une charte éthique) qui sert de référence à ses dirigeants et à ses employés dans l'exercice de leurs fonctions. Il est souhaitable également qu'elle rédige une charte d'administrateurs qui décrit les obligations des administrateurs et des associés.

La société devrait mettre en place un code de conduite destiné aux dirigeants et aux employés. Ce code doit prendre la forme de normes écrites destinées à diffuser les valeurs de base du management telles que la responsabilité, l'intégrité, la transparence, la loyauté, l'équité, le respect de la personne et de l'environnement. Ce code, s'il est respecté, garantit une éthique dans la conduite des affaires et un bon climat de travail.

En particulier, le code de conduite doit promouvoir les principes fondamentaux suivants :

A3.1. La responsabilité

Principe général : Agir avec responsabilité et mesurer les conséquences de ses décisions.

- Respecter ses engagements financiers.
- Construire des rapports durables avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (clients, employés, créanciers, etc.).
 - S'acquitter des impôts et taxes dus à l'Etat et aux collectivités locales et éviter tous les moyens d'évasion fiscale.
 - Protéger les actifs de la société et ne pas en faire un usage propre.
 - Protéger les informations de la société jugées confidentielles.
 - Utiliser la communication électronique de façon professionnelle et responsable.
 - Respecter la loi et la réglementation en vigueur, ainsi que les règles de la profession.
 - Agir de manière responsable sur le plan sociétal et en particulier environnemental.

A3.2. L'intégrité

Principe général : Agir avec droiture et honnêteté

- Communiquer des informations exactes et complètes aux partenaires (surtout en matière de communication financière et le cas échéant sociétale).
- Agir contre la corruption sous toutes ses formes.
- Ne pas donner ou recevoir de cadeaux excessifs.

- Ne pas offrir, promettre, accorder ou solliciter directement ou indirectement des paiements illicites ou des avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un contrat.
- Eviter les conflits d'intérêts, surtout dans le cadre de transactions où les gérants détiennent un intérêt particulier.

A3.3. La transparence

Principe général : communiquer de façon claire et régulière avec toutes les parties prenantes.

- Communiquer les informations demandées par les partenaires (tels que les associés, les créanciers et l'administration fiscale) de façon exhaustive et en temps voulu.
- Adopter des pratiques transparentes en matière de comptabilité et de fiscalité.
- Pour les sociétés soumises au commissariat des comptes, mettre à la disposition du commissaire aux comptes tous les documents comptables et extra-comptables lui permettant de rendre une opinion sur la sincérité et la régularité des états financiers.
- Communiquer à l'administration fiscale des informations comptables sincères, correctes et exhaustives.
- Communiquer les informations demandées par les partenaires de façon exhaustive et en temps voulu.

A3.4. L'équité et la justice

Principe général : accorder le même traitement aux personnes d'une même catégorie de parties prenantes et établir un équilibre entre les différents partenaires.

- Garantir un traitement équitable des employés, clients, fournisseurs et associés.
- Eliminer et lutter contre toute forme de discrimination dans le travail.
- Fournir, pour un même produit ou service, les mêmes prestations aux clients.

A3.5. Le respect de la personne, des générations futures et de l'environnement

Principe général : assurer le droit des personnes à la santé, à la sécurité et à un environnement propre.

- Garantir un lieu de travail sûr et sans risque pour la santé des employés.
- Prévenir les employés des risques éventuels sur leur santé de la manipulation de certains produits dangereux.
- Veiller à ce que les biens et services fournis soient conformes aux normes de sécurité et ne présentent aucun risque présent ou futur pour la santé des consommateurs.
- Respecter les données à caractère personnel des consommateurs.
- Promouvoir le respect mutuel entre les employés.
- Créer un environnement de travail positif et équitable, valorisant la personne et contribuant à l'épanouissement et à la réussite des employés.

- Ne tolérer aucune forme de harcèlement ou d'intimidation dans le travail.
- Respecter les communautés d'appartenance et l'environnement.
- Utiliser des technologies respectueuses de l'environnement.
- Etablir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves causés par l'activité de l'entreprise à l'environnement et à la santé des personnes et alerter les autorités compétentes.
- Se préoccuper de l'intérêt des générations futures en faisant un usage raisonnable des ressources et plus particulièrement des ressources non renouvelables.

La société doit aviser les employés et le public qu'elle a adopté un code de conduite et les informer comment en obtenir une copie. Elle doit veiller également à mettre une copie de ce code à la disposition de tous les employés ou de toute autre personne voulant le consulter (sur son site internet si elle en dispose).

Ces valeurs éthiques sont des valeurs universelles qui s'appliquent à toutes les sociétés quelle que soit leur taille. Toutefois, pour les sociétés de petite taille (employant moins de 10 personnes), la mise en place d'un code de conduite n'est pas nécessaire. Il suffirait de faire signer aux employés une charte éthique où ils s'engagent à avoir un comportement éthique afin de représenter au mieux la société. Chaque société pourra compléter cette charte selon ses caractéristiques propres et les spécificités de son secteur d'activité.

MODELE DE CHARTE ETHIQUE

« Je m'engage à exercer mes fonctions au sein dede manière intègre et honnête. Je protégerai les actifs de la société et je n'en ferai pas un usage propre. J'agirai avec responsabilité dans toutes mes relations avec mes supérieurs hiérarchiques et mes collègues, avec les clients, les fournisseurs et tous les autres partenaires de la société. Je ne divulguerai pas d'informations sur la société. Je me conformerai aux lois et à la réglementation en vigueur, ainsi qu'aux règles de la profession. J'aurai une attitude ouverte. Je respecterai mes collègues et je contribuerai à la protection de l'environnement. J'aurai une apparence et une hygiène irréprochables et je représenterai la société d'une façon exemplaire. »

ANNEXE 3

GOUVERNANCE DES SARL

Le tissu industriel tunisien est composé dans sa grande majorité de SARL, ce qui justifie l'intérêt de présenter les caractéristiques de ces entreprises et les principales recommandations qui leurs sont destinées. La quête d'une bonne gouvernance pour les SARL devrait assurer leur pérennité et se traduire par une plus grande sécurité pour leurs associés. Il est naturellement évident que les principes, les règles et les standards applicables aux SARL ne peuvent pas être les mêmes quelle que soit la taille de la société. Par conséquent, nous distinguons entre les SARL de petite taille et celles de grande taille.

	Gouvernance des SARL	
	Taille de l'entreprise	
	Petite taille	Grande taille
Caractéristiques de gouvernance	La direction de l'entreprise est centrée sur son fondateur.	Les enfants ou les frères du fondateur – dans le cas des entreprises familiales – et les autres associés – dans le cas des entreprises non familiales – prennent plus de responsabilités dans l'entreprise.
	La non distinction entre patrimoine personnel/familial et social.	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté de distinction entre patrimoine personnel/familial et social. • La difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividendes/salaires des associés employés dans l'entreprise.
	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est entièrement gérée et dirigée par le fondateur. • Le fondateur peut demander des conseils auprès d'un cercle d'advisors (expert-comptable, avocat, autre entrepreneur, voir associé minoritaire, ami ou cousin), mais les décisions stratégiques sont prises par lui-même. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est généralement dirigée par un gérant qui appartient au cercle des associés. • L'entreprise pourrait envisager d'être dirigée par un gérant salarié. • Le gérant consulte l'avis du conseil des associés (la gérance) en plus du cercle d'advisors.
	Absence de transparence dans la gestion de l'entreprise.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.
	Le recours à la consultation de l'expertise externe est limité.	Le recours à la consultation de l'expertise externe est indispensable.
	La relation avec les parties prenantes est fondée sur la relation personnelle du fondateur.	La complexité de la gestion des relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Problème de gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le principal problème de gouvernance concerne la prévision de la succession ; • Des problèmes importants au niveau de la gestion de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas de consensus entre les associés sur la vision d'entreprise ; • Droits des associés. • Inefficacité de conseils exclusivement composés au sein de la parentèle. • Liquidité des parts sociales (souhait de certains associés de se désengager). • La recherche des compétences en dehors du cercle des associés. • La crainte des conséquences que pourrait avoir sur le patrimoine des associés les décisions d'un dirigeant non associé. • La gestion des conflits d'intérêt.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Recommandations de gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter l'avis d'experts indépendants. • Faire la distinction entre le patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise. • Faire appel à des compétences externes à la famille en matière de gestion. • Formaliser davantage les relations avec les parties prenantes de l'entreprise. • Ne pas rester seul et inventer sa gouvernance (conseil formel, cercle d'advisors, consultants, comité scientifique ou stratégique). • Préparer la succession. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer les associés autour d'une vision commune • Former un comité stratégique, composé d'un président et des experts expérimentés issus des milieux de la stratégie, de la banque et du marketing, qui se réunit tous les mois pour réfléchir aux risques et enjeux du développement. • Faire la distinction entre membre de la famille/associé/gestionnaire/salarié. • Rédiger un règlement intérieur organisant la vie sociale et encadrant les pouvoirs. • Séparer gouvernance d'entreprise et gouvernance de famille dans le cas des entreprises familiales. • Assurer la pérennité de l'entreprise en identifiant et en suscitant des successeurs. • Formaliser les instances de direction et de contrôle. • Préciser le rôle des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise et faire appel à des compétences de gestion externes. • Formaliser les procédures de contrôle interne et d'audit indépendant.

Recommandations de gouvernance fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter l'avis d'experts externes pour le régime fiscal des opérations à risques • Veiller sur la compétence fiscale des personnes intervenantes dans le processus comptable et fiscal • Instaurer une organisation fiscale rationnelle basée sur des procédures bien définies, des documents bien classés et archivés, et des connaissances continuellement actualisées notamment par les formations professionnelles. • Pratiquer l'audit fiscal à blanc pour détecter les risques fiscaux encourus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un système d'information fiscale • Veiller sur la qualité des procédures de gestion des données comptables et fiscales et de leur révision pour bien situer les responsabilités. • Constituer un organigramme comportant une description détaillée de chaque poste financier, comptable et fiscal. • Mettre en place un dispositif de veille fiscale. • Instaurer une bonne communication et une assistance mutuelle entre toutes les personnes impliquées par les opérations ayant un impact fiscal direct. • Recourir à l'audit fiscal à blanc afin de contrôler d'une manière préventive la régularité et l'efficacité de l'entreprise vis-à-vis de la fiscalité
Instruments de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Cercle d'advisors; • Cercle familial ; • Rapport de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale ; • Conseil des associés (des gérants) (de la gérance); • Conseil familial ; • Charte familiale ; • Comité de rémunération ; • Comité de recrutement ; • Manuel de procédures ; • Commissaires aux comptes ; • Rapport de gestion.

Coordinateurs du projet*

M. Sabri BOUBAKER, CTGE

M. Majdi HASSEN, IACE

Le CTGE tient à remercier vivement toutes les personnes et organismes qui, de près ou de loin, ont apporté leur collaboration à la préparation de ce guide en participant aux différents workshops, tables rondes, conférences ou en envoyant au centre leurs remarques, commentaires et suggestions.

* La liste des membres du comité de rédaction, comité de relecture et des participants aux différents Workshop de préparation de ce guide est disponible au : www.centregouvernance.com/guides/liste

Liste des organismes partenaires

Ministère des Finances



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère des Finances

CMF, Conseil du Marché Financier

République Tunisienne
Conseil du Marché Financier



الجمهورية التونسية

هيئة السوق المالية

BVMT, Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis



APBTEF, Association Professionnelle des Banques Tunisiennes et des Etablissements Financiers



ATAI, Association Tunisienne des Auditeurs Internes



Le présent Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes
a été élaboré grâce à l'assistance du
Center for International Private Enterprise (CIPE),
l' Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD),
l'International Finance Corporation (IFC) et
l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE)

