

Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes

2008

L'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
Cellule des Jeunes Membres
IACE-CJM



INSTITUT
ARABE
DES CHEFS
D'ENTREPRISES

En collaboration avec
Center for International Private Enterprise
CIPE



Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes

Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
Cellule des Jeunes Membres

Maison de l'Entreprise, Avenue Principale, Les Berges du Lac, 1053
Tel: (216) 71 962 331- Fax: (216) 71 962 516
e-mail : info@iace.org.tn

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, amélioration de la relation employés employeurs, 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, l'IACE, en collaboration avec le CIPE, a monté un projet dont l'objectif est l'édition d'un guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes.

A cet effet, l'IACE a réuni des représentants des principaux acteurs économiques en Tunisie. Identifiées par des experts, les recommandations contenues dans le présent Guide ont été le fruit de longues discussions avec des professionnels, notamment des membres de la CJM-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 a émané de ceux qui sont censés y adhérer et a été produit par ceux qui vont assurer sa mise en œuvre. Le présent Guide de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises Tunisiennes (le Guide)* présente les recommandations majeures relatives à la gestion et au contrôle des entreprises (gouvernance d'entreprise) et inclut des normes internationales 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 suivants : l'audit interne, l'audit externe, la transparence fiscale, l'éthique et la responsabilité sociétale, le rôle des managers, les relations entre employés et employeurs, le conseil d'administration, le droit des actionnaires et les privilèges des managers. Vu le tissu des entreprises tunisiennes, nous avons jugé opportun d'inclure un dernier chapitre consacré aux pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises familiales.

* L'IACE prévoit de procéder à l'évaluation périodique et à l'actualisation de ce guide compte tenu de la législation en cours.

Sans doute, 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 harmonisation des 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.

SOMMAIRE

Préambule	3
1. Droits des actionnaires	7
1.1. Le principe « une action – un droit de vote »	7
1.2. Le droit à l'information des actionnaires	7
1.3. L'actionnariat	7
1.4. L'assemblée générale	8
1.4.1. La convocation	8
1.4.2. Le lieu et la date	8
1.4.3. Le vote <i>in absentia</i>	8
1.4.4. L'ordre du jour et la documentation	8
1.4.5. Les démarches et procédures	9
1.4.6. Le rapport de synthèse	9
1.5. Le service « relations avec les actionnaires »	9
1.6. L'application du guide	9
2. Structure et responsabilités du conseil d'administration	10
2.1. La structure du conseil d'administration	10
2.1.1. La séparation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général	10
2.1.2. Les administrateurs indépendants	10
2.1.3. La représentation des actionnaires minoritaires	11
2.1.4. Les administrateurs croisés	11
2.1.5. La durée et le renouvellement des mandats des administrateurs	11
2.1.6. La taille du conseil d'administration	11
2.1.7. La composition du conseil d'administration	12
2.1.8. Les comités du conseil d'administration	12
2.1.9. La politique d'information	13
2.2. Les responsabilités du conseil d'administration	13
3. Rôle des managers	16
3.1. L'apport de la gouvernance d'entreprise à la création de valeur	16
3.2. La mise en œuvre des diligences normales dans le domaine managérial	16

3.3. Le pilotage performant.....	17
4. Relations employeurs – employés	18
4.1. Les droits de l’employé, la discrimination et le harcèlement au travail	18
4.2. L’hygiène, la santé, la sécurité et les conditions de travail	19
4.3. La liberté d’expression et le dialogue social	19
4.4. L’employabilité et le développement professionnel.....	20
5. Nécessité d’un audit interne	21
5.1. La fonction de l’audit interne	21
5.2. Les préalables à l’audit interne.....	22
5.3 Le fonctionnement de l’audit interne	24
6. Transparence et rôle des Commissaires aux Comptes.....	26
6.1. La transparence fiscale.....	26
6.2. L’indépendance des Commissaires aux Comptes.....	27
6.3. Le double commissariat	27
6.4. La transparence et le contrôle	27
6.5. Les rapports Conseil d’Administration – Commissaires aux Comptes	28
6.6. Les observations des Commissaires aux Comptes	28
7. Éthique et responsabilité sociétale des entreprises	30
7.1. L’honnêteté et le civisme.....	30
7.2. La justice et l’équité	31
7.3. La loyauté et l’intégrité	30
7.4. La responsabilité sociétale	31
7.5. Le respect du droit, des personnes et de l’environnement.....	32
7.6. L’ouverture et la transparence.....	33
8. Privilèges des managers	34
8.1. Les privilèges et les rémunérations	34
8.2. Le contrôle des privilèges et des rémunérations	35
8.3. La transparence des privilèges et des rémunérations.....	35
9. Pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises familiales	36
9.1. L’information et la transparence.....	36
9.2. L’organisation et le management de l’entreprise	37
9.3. Les structures et les mécanismes de contrôle.....	38
9.4. La transmission de l’entreprise familiale.....	38

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.
- 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.
- Lorsqu'elle fait appel public à l'épargne, prévoir un lien facilement accessible de 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. Ce lien devrait inclure également les projets de résolutions, les états financiers et les rapports annuels.

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 des mécanismes qui leur permettent d'exercer sur l'entreprise un contrôle disproportionné par rapport à la propriété¹.
- Publier la structure d'actionnariat de ses principaux actionnaires personnes morales.
- Publier dans son rapport annuel et (ou) sur son site web les accords existants entre ses principaux actionnaires.

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

1.4. L'assemblée générale

1.4.1. La convocation

- 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 en connaissance de cause.
- Enrichir les moyens traditionnels de publication de l'avis de convocation de l'assemblée générale par des moyens télématiques et électroniques.

1.4.2. Le lieu et la date

- Choisir un lieu et une date pour la réunion de son assemblée générale qui favoriseraient la présence du maximum d'actionnaires.

1.4.3. 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 légalisée.
- 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.

1.4.4. L'ordre du jour et la documentation

- Donner la possibilité à un ou plusieurs actionnaires détenant, au moins 2,5% du capital social de demander l'inscription de projets supplémentaires de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires. Les projets supplémentaires qui parviennent dans un délai de 10 jours avant la tenue de l'assemblée générale doivent être mis à la disposition de l'ensemble des actionnaires au siège social de l'entreprise et (ou) sur son site web.
- 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.
- 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.

- Élaborer une note pratique expliquant les modalités de participation à l'assemblée générale. Cette note devrait être mise à la disposition des actionnaires au siège de l'entreprise et (ou) téléchargeable sur son site web.

1.4.5. Les démarches et procédures

- S'assurer que les démarches et les procédures liées aux assemblées générales d'actionnaires garantissent un traitement équitable à tous les actionnaires.
- Éviter toute procédure faisant de l'exercice du droit de vote une tâche difficile ou coûteuse en temps ou en argent pour les actionnaires.
- Prendre les mesures nécessaires pour répondre aux interrogations ou aux questions pertinentes des actionnaires.
- Veiller au bon déroulement de la réunion de l'assemblée générale et faire de telle 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 et ce, surtout lorsque plusieurs personnes interviennent sur un même point de l'ordre du jour.

1.4.6. 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 voté par procuration ou par correspondance 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.

1.5. Le service « relations avec les actionnaires »

- Maintenir les contacts 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 » pour cette fin.

1.6. L'application du guide

- Expliquer clairement aux actionnaires les raisons d'une éventuelle non prise en compte d'une ou de plusieurs recommandations du présent code et ce, pour qu'ils aient une idée précise sur la position de l'entreprise.

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 aux 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 toute 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 doit pas :

- Être salarié ou mandataire social de l'entreprise ou d'une des entreprises du groupe ;
- 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 ou avec l'un des actionnaires contrôleurs ;

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.)

- 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 n'importe quelle nature 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.

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

2.1.3. La représentation des actionnaires minoritaires.

La nomination d'administrateurs indépendants est un gage d'impartialité et de sauvegarde des intérêts des actionnaires minoritaires.

2.1.4. Les administrateurs croisés

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

2.1.5. 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 indépendants doivent se faire selon des critères clairs, objectifs et transparents.

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.

2.1.6. 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 assez restreint pour favoriser une prise de décision rapide et aussi large que possible pour profiter de la richesse et de la diversité des compétences et des expériences des membres qui le composent.

2.1.7. La composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration devrait être équilibrée. À ce titre, les administrateurs devraient être d'âges, d'expériences, de profils et d'expertises respectifs différents³. Leur présence dans le conseil devrait être une richesse pour l'entreprise.

Les compétences des membres du conseil d'administration devraient être aussi vastes que possible en embrassant plusieurs domaines. 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 comptabilité, finance et administration des affaires ;
- 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.

2.1.8. 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 ;
- 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.

S'assurer que chacun de ces comités, autre que le comité d'audit, 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.

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.

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.

2.1.9. La politique d'information

Afin de consacrer 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.
- Rendre public le nombre et les dates 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 interne, les modalités afférentes à l'exercice de ses fonctions. Il devrait remplir certaines tâches essentielles, notamment:

- Assurer le respect des textes de lois et des normes applicables à l'entreprise.
- Fixer, évaluer 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 ;
 - les objectifs en termes de résultats ;
 - le processus de recrutement des principaux managers et de 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 règles de bonne gouvernance et leur application effective par l'entreprise.

D'une manière générale, veiller à préserver l'intérêt de l'entreprise dont il a la charge de l'administration.

- Évaluer et revoir régulièrement les principaux plans d'actions et les performances générales de l'entreprise.
- Assurer la protection de l'entreprise à travers des clauses de non concurrence, des clauses de confidentialité,...
- Définir les procédures à suivre et décider des actes à conclure entre l'entreprise et les parties liées à celle-ci et ce, sans préjudice des textes applicables.
- 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...).
- 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, quelque 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.

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.
- Être diligent dans l'exercice de ses fonctions.
- Aviser le conseil de toute nomination nouvelle quelque soit sa nature et tout particulièrement en tant qu'administrateur ou directeur d'autres entreprises.

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

- Respecter la charte (ou le code) éthique 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 que 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.

3. 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.

3.1. 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.

3.2. 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, unions...).
- Éviter les conflits d'intérêts et les gérer le cas échéant avec un doigté de rigueur.
- 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 tout en cherchant à ce que les informations divulguées répondent le mieux possible aux caractéristiques qualitatives qui leur sont assignées.

3.3. 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.

4. RELATIONS EMPLOYEURS – EMPLOYÉS

Les relations entre «employé» et «employeur» sont définies dans le Code du Travail, les Conventions Collectives et les statuts particuliers des entreprises. Il arrive souvent que certaines situations vécues ne soient pas clairement évoquées et que certains non dits soient susceptibles de favoriser des comportements déviants. L'adoption d'un comportement éthique contribue –dans ces situations– à favoriser un climat sain dans l'entreprise, à préserver des relations professionnelles satisfaisantes et à garantir des conditions de travail respectueuses de la santé, de la sécurité et de la dignité des travailleurs.

Le respect des bonnes pratiques énoncées ci-dessous bénéficiera tout à la fois à l'employeur, à l'employé et à l'entreprise.

4.1. 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 enfants⁵.
- 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 vigueur⁶.

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

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

4.2. 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.
- Respecter le règlement intérieur.
- Se conformer aux exigences du respect en matière d'hygiène, de la santé, de la sécurité du milieu de travail et d'ergonomie⁷.
- Promouvoir le bien-être au travail.
- Sensibiliser les ressources humaines à la préservation de leur capital santé (tabagisme, nutrition, sport, ...).
- Respecter en matière d'emploi et de relations du travail les normes des pays d'origine et d'implantation.

4.3. 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 importantes⁸.
- 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'exploitation⁹.

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

8) Dans le cas où l'entreprise envisagerait d'apporter à ses activités des changements susceptibles d'avoir des conséquences importantes sur les moyens d'existence de leurs salariés, notamment en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs.

4.4. 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 :
 - 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.

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

5. 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.

5.1. 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 à la disposition de la structure chargée de l'audit interne, les moyens humains et matériels nécessaires à son indépendance et à la bonne exécution de ses missions.
- 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. Il devrait répondre notamment aux critères suivants :
 - Formation universitaire (Bac+4 au minimum) ;
 - Qualités d'analyse, de synthèse, de rédaction et de communication ;
 - Expérience en matière d'audit interne.

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.

5.2. 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.

5.3 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 réalisées 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 de contrôle et coordonne ses 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'efficacités 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.

6. 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 réalité de la situation 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 code encourage toute entreprise à :

6.1. La transparence fiscale

- Introduire dans son organisation une fonction fiscale ayant pour mission la maîtrise 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 règlements 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.

6.2. L'indépendance des Commissaires aux Comptes¹⁰

Afin de mieux assurer le renforcement de l'indépendance des Commissaires aux Comptes et de prévenir tout conflit d'intérêt¹¹, 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 auditée¹².
- Aux entreprises faisant appel public à l'épargne d'éviter 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. Il devrait 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.

6.3. 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.

6.4. 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... sur les opérations réalisées qui les lient ensemble

10) 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...) puisque sa mission principale consiste à vérifier que les états financiers reflètent la réalité de la situation de l'entreprise.

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

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

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 à faire.

- 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 quinter du Code des Sociétés Commerciales, les entreprises soumises à l'obligation de désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes parmi ceux inscrits dans l'ordre des experts comptables de Tunisie sont tenues de signer annuellement une attestation certifiant qu'elles ont fourni les diligences requises afin d'assurer l'exhaustivité et la conformité des états financiers au référentiel comptable en vigueur.

6.5. 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.
- Se réunir avec eux 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.

6.6. 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.

7. ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Système de valeurs, transparence et investissements socialement responsables caractérisent les entreprises les plus performantes et dictent les comportements éthiques des différents acteurs. En effet, satisfaire aux exigences des actionnaires, des clients, des salariés et de l'environnement correspond à une stratégie de l'entreprise qui se soucie de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de sa performance globale qui repose sur les trois piliers : économique, social et environnemental et ce, en développant une culture organisationnelle orientée vers des valeurs de loyauté, confidentialité et éthique.

Le respect des bonnes pratiques, énoncées ci-dessous, bénéficiera à tous les acteurs tant sur le plan interne qu'externe à l'entreprise. Elle garantira dans le même temps la réputation et la confiance des parties prenantes.

7.1. L'honnêteté et le civisme

Principe général : agir avec transparence dans ses rapports avec l'ensemble des parties prenantes et remplir ses obligations économiques, légales et sociétales.

- Sauvegarder les actifs et les ressources de l'entreprise¹³.
- Respecter ses engagements financiers vis-à-vis des différentes parties prenantes.
- Donner des informations exactes, claires et suffisantes au sujet de la composition, de la sécurité d'utilisation, de l'entretien, du stockage et de l'élimination éventuelle des biens ou des services.
- Favoriser la participation des collaborateurs à des programmes humanitaires et de soutien à la société civile.
- Participer à la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, historique, linguistique et artistique du pays.

7.2. La justice et l'équité

Principe général : établir un équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes.

- Instaurer avec les parties prenantes des relations mutuellement bénéfiques et équitables.
- Œuvrer à ce que les prestations fournies garantissent l'équité et la fiabilité et que les prix tiennent compte des besoins et des attentes des clients.

13) Y compris ceux liés à la propriété intellectuelle, matériels et supports informatiques, logiciels, biens immobiliers, équipements, machines et outillages, composants, matières premières et liquidités.

- Proposer une offre de biens et de services à forte valeur ajoutée au pays (technologie, recherche et innovation, développement des services de proximité...).

7.3. La loyauté et l'intégrité

Principe général : agir avec droiture

- Éviter tout conflit d'intérêt lorsqu'un proche parent ou un salarié est susceptible de tirer personnellement profit de l'entreprise.
- Se protéger et lutter contre toute forme de corruption et d'extorsion:
 - en sensibilisant les salariés aux mesures prises pour lutter contre ces pratiques ;
 - en assurant une diffusion convenable de ces mesures et en organisant des formations afin de les faire respecter ;
 - en mettant en place des procédures coercitives.
- Adopter des pratiques transparentes de comptabilité générale et fiscale.
- Adopter des systèmes de contrôle de gestion et un audit interne adéquat.
- Interdire d'offrir, promettre, accorder ou solliciter directement ou indirectement des paiements illicites ou d'autres avantages indus en vue d'obtenir ou de conserver un marché ou toute autre contrepartie.
- Interdire d'offrir ou accepter de verser à des agents publics ou autres salariés, une fraction d'un paiement contractuel.
- S'abstenir de recourir de manière illicite à des contrats secondaires, à des commandes ou à des contrats de conseil afin d'attribuer directement des paiements à des agents publics et des salariés de leurs partenaires ou indirectement à leurs proches et leurs associés.
- Veiller à ce que la rémunération de ses mandataires soit adéquate et uniquement liée à des services légitimes.
- S'abstenir de conclure ou exécuter des accords anti-concurrentiels¹⁴.

7.4. La responsabilité sociétale

Principe général : mesurer les conséquences de ses décisions.

- Maintenir la confidentialité de tout document et données ayant un caractère stratégique

14) Accords entre concurrents visant à imposer des prix, procéder à des soumissions concertées, établir des restrictions ou quotas à la production ou partager ou subdiviser des marchés par répartition de clients, fournisseurs, zones géographiques ou branches d'activité.

- S'engager à arrêter des choix et des orientations stratégiques en cohérence avec les besoins et les attentes du marché et des différentes parties prenantes.
- Respecter les règles de la profession.
- Développer des activités sur les marchés intérieurs et extérieurs d'une manière compatible avec les saines pratiques commerciales et se doter des moyens pour y arriver.
- Encourager dans la mesure du possible, les partenaires commerciaux, y compris les fournisseurs et les sous-traitants à appliquer les principes éthiques de conduite des affaires.
- S'engager dans le développement local et dans la promotion de l'emploi.

7.5. Le respect du droit, des personnes et de l'environnement

Principe général: se conformer aux lois, codes, règlements et principes éthiques.

- Respecter le droit de la vie privée des consommateurs et protéger les données à caractère personnel.
- Veiller à ce que les biens et services fournis respectent toutes les normes acceptées ou prescrites en matière de santé et de sécurité des consommateurs¹⁵.
- Tenir compte des effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise et ce, sur l'ensemble de leur cycle de vie.
- Offrir aux salariés une formation appropriée pour les questions de santé, de sécurité et d'environnement¹⁶.
- Prévoir, mettre en place et appliquer un système de gestion environnementale adapté par :
 - la collecte et l'évaluation à temps d'informations relatives aux effets potentiels des activités de l'entreprise.
 - le suivi et le contrôle réguliers des progrès réalisés dans la poursuite de ces objectifs.
- Établir des plans d'urgence afin de prévenir, d'atténuer et de maîtriser les dommages graves à l'environnement, la santé et la sécurité pouvant résulter des activités de l'entreprise et d'alerter les autorités compétentes.

15) Y compris les mises en garde relatives à la santé et l'étiquetage nécessaire concernant la sécurité du produit et les informations s'y rapportant.

16) Notamment la manipulation de matières dangereuses et la prévention des accidents affectant l'environnement, ainsi que pour des aspects plus généraux de la gestion environnementale, tels que les procédures d'évaluation d'impact sur l'environnement, les relations publiques et les technologies environnementales.

- Mettre au point des produits et des services économes en énergie et en ressources naturelles, et qui peuvent être réutilisés, recyclés ou éliminés en toute sécurité.
- Sensibiliser les clients aux conséquences environnementales de l'utilisation des produits et services de l'entreprise.
- Développer la recherche pour améliorer à long terme les performances environnementales de l'entreprise.

7.6. L'ouverture et la transparence

Principe général : communiquer clairement et régulièrement avec toutes les parties prenantes.

- Prévoir des procédures transparentes, efficaces, justes et des délais raisonnables de règlement des réclamations et litiges des consommateurs.
- Coopérer avec les autorités publiques en matière de prévention et d'élimination des risques sérieux pour la santé et la sécurité publiques résultant de la consommation ou de l'utilisation des produits commercialisés.
- Améliorer la communication institutionnelle sur les activités de lutte contre la corruption afin de promouvoir la prise de conscience et la coopération.
- Coopérer avec les pouvoirs publics pour la mise au point et l'application des politiques et réglementations.
- Fournir aux autorités du pays les informations demandées dans la limite du droit en vigueur.
- Favoriser le recours à des procédures de règlement amiable et de médiation dans la résolution des litiges avec les clients, consommateurs et les différents partenaires.

8. 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.

8.1. 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 et les plus expérimentés.
- 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 ;
- Trouver le juste équilibre entre les programmes d'intéressement à court terme (bonus et (ou) primes) et les programmes d'intéressement à long terme (stock options 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.

8.2. Le contrôle des privilèges et des rémunérations

Les entreprises faisant appel public à l'épargne devraient :

- Se doter d'un comité de rémunération 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 desdites formules à l'approbation préalable de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires¹⁷.

8.3. La transparence des privilèges et des rémunérations

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 public pour chaque manager tous les émoluments et avantages, financiers ou autres, 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 ;
 - 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.

17) 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.

- 9. 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.

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.

9.1. 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 permettre de :

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.

9.2. 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.

9.3. 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, d'un document regroupant les valeurs fondamentales de l'entreprise et de la famille, etc.

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.

9.4. 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(le)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 vues.
- 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.

PRÉSIDENT

M. Slim ZARROUK, CJM-IACE

CHEF DU PROJET

M. Majdi HASSEN, IACE

COMITÉ DE RÉDACTION

M^{me} Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK

M. Karim BEN KAHLA

M. Sabri BOUBAKER

M. Mohamed FRIOUI

M^{me} Olfa ZERIBI BEN SELIMANE

COMITÉ DE RELECTURE

M. Abdellatif ABBES, expert comptable

M. Sami KALLEL, avocat

M. Abdessatar KRIMI, STEG

M. Brahim RIAHI, administrateur indépendant

Mlle Aroua ROUISSI, CMF

ÉQUIPE DE COORDINATION

M. Yasser AROUAOUI

Mlle Imen BEL HADJ YOUNES

M^{me} Habiba BEN ROMDHANE

M. Fares BRAMLI

LISTE DES PARTICIPANTS

Abdelaziz DARGOUTH, FILTISS
Abdelhalim ELAFIA, BVMT
Ahmed BEN CHIKH MOKHTAR, BNA
Ahmed BOUZGUENDA, SBF
Ahmed KAMMOUN, Mehari Beach
Ali EL MEKKI, Ministère des Finances
Amel BOUCHAMOUI, EL MAJD HOLDING
Aroua ROUISSI, CMF
Dhouha HRABI BEN HASSEN, CMF
Elyes REKIK, COFAT
Faycel DERBEL, Finor/ISG
Férid EL KOBBI, CMF
Habib ALLEGUE, TANKMED
Hechmi DJILANI, HANNIBAL LEASE
Hédi ZAKHAMA, C.P.S.C.L .
Kais Miladi, Expert Comptable
Kamel GHANA, BVMT
Khaled BABBOU, Assurance
Khaled BELLAGHA, STE MEDITERRANENNE
IMMOBILIERE
Khmaies BESBES, BNA
Mansour BENSaid, SONEDE
Mbarek KHAMASSI, Ministère Industrie
Mohamed Mouldi CHAIRI, SOTUTOUR
Mohamed NAIMA, ATAI
Mohamed Nejib ELHIDRI, BVMT
Mohsen TALEB, BVMT
Mondher BEN AYED, TMI
Mouldi OUELHAZI, Attijari Leasing
Naceur GARCI, APTBEF
Nawel GUEZGUEZ, General Leasing
Neziha BEN SAID ,World Textil Company
Olfa CHAMARI, Ministère des finances
Olfa CHERIF, SOTUTOUR.
Oussama MELLOULI, STB
Rachid BACCOUCHE, Expert comptable
Rym BEDOUI, AGORA
Sadok JELASSI, STB
Safa CHAMALECH, World Textil Company
Sami CHENINI, CMF
Samir BEN ALI, NOVITA
Samira MATAR BACHA, APTBEF
Slim BALTI, SOGEGAT
Slim BEN AMMAR, SODEXHO
Tarek CHAABOUNI, LE LOGEMENT
Tarek NASRI, BVMT
Walid AYED LAKHEL, SOTUTOUR
Yazid SKANDRANI, GAT
Youssef KORTOBI, AFC
Abdelaziz DARGOUTH, FILTISS

Liste des organismes partenaires

Ministère des Finances



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère des Finances

CMF, Conseil du Marché Financier



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 au soutien financier et à l'assistance du **Center for International Private Enterprise (CIPE)**.

