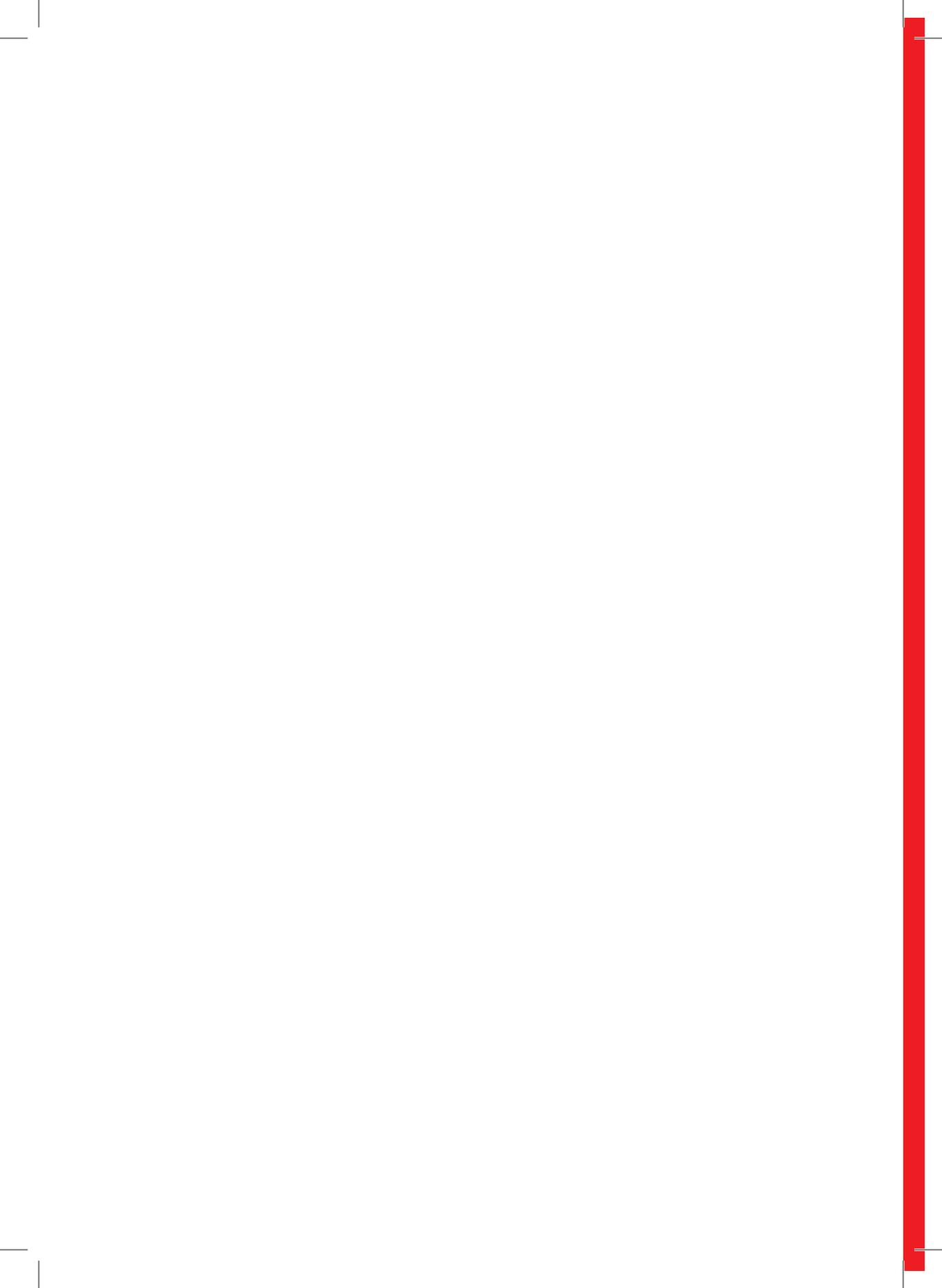


**LIGNES  
DIRECTRICES  
RELATIVES À LA  
GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE  
POUR LES  
SOCIÉTÉS  
COTÉES À  
LA BOURSE**





# LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE POUR LES SOCIÉTÉS COTÉES À LA BOURSE

*Les personnes ci-après ont contribué à la rédaction des présentes Lignes directrices et sont membres du programme de Gouvernance d'entreprise établi au sein de l'association libanaise pour la promotion de la transparence (LTA) (Lebanese Transparency Association) et du Groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise au Liban (LCGTF) (Task Force sur la Gouvernance d'entreprise au Liban):*

- Naffi Kamal, Conseiller juridique résident, Gouvernance d'entreprise, LTA;
- Cabinet d'avocats Badri & Salim El Meouchi;
- Alem & Associates.

*Nous aimerons à cet égard exprimer nos remerciements aux personnes ci-après pour leur précieuse contribution:*

- Chris Razook, Responsable du projet, Gouvernance d'entreprise dans la région MENA, Société financière internationale (IFC) [International Finance Corporation]

*Courriel: crazook@ifc.org, Tel: [+20] 2-2461-9140*

- Amina El-Sharkawy, Responsable du programme pour la région MENA, Center for International Private Enterprise (CIPE) [Centre pour l'entreprise privée internationale].

*Courriel: AEI-Sharkawy@cipe.org, Tel: [202] 721 9200*

- Maître Mohamad Alem, membre du Comité juridique et réglementaire du LCGTF, juriste d'entreprise, Alem & Associates

*Courriel: alem@alemlaw.com, Tel: [+961] 1 818 191*

- Maître Omar Assir, membre du Comité juridique et réglementaire du LCGTF, juriste d'entreprise, Alem & Associates

*Courriel: alem@alemlaw.com, Tel: [+961] 1 818 191*

- Maître Rola Tabsh, membre du Comité juridique et réglementaire du LCGTF, juriste d'entreprise, Alem & Associates

*Courriel: alem@alemlaw.com, Tel: [+961] 1 818 191*

- Maître Chadia El Meouchi, Associée, Cabinet d'avocats Badri & Salim El Meouchi

*Courriel: legal@elmeouchi.com, Tel: [+961] 1 995 900*

- Maître Aoun Ramy, juriste d'entreprise, Cabinet d'Avocats Badri & Salim El Meouchi

*Courriel: legal@elmeouchi.com, Tel: [+961] 1 995 900*

- Maître Nada Abdelsater-Abusamra, Directrice du Comité des PME et membre du Comité juridique et réglementaire du LCGTF, Membre du Conseil d'administration de la LTA, Associée ASAS Legal Practice

*Courriel: nada\_abdelsater@post.harvard.edu; n.abdelsater@asaslaw.com  
Tel: [+961] 1 363 663*

- M. Gérard Zovighian, Président du LCGTF, Vice-président de la LTA, Membre du Conseil d'administration de Transparence internationale (TI) [Transparency International], Associé BDO Liban

*Courriel: @gerard.zovighian bdolebanon.org,*

*Tel: [+961] 1-480917 ou 480723 Portable: [+961] 3-363663*

Copyright © 2010 Lebanese  
Transparency Association  
[www.tansparency-lebanon.org](http://www.tansparency-lebanon.org)

All rights reserved.  
ISBN 978-9953-0-1902-4

## **Table des matières**

### **Avant-propos**

#### **PARTIE 1- DISPOSITIONS PRELIMINAIRES**

Article 1: Préambule

Article 2: Définitions

#### **PARTIE 2-DROITS DES ACTIONNAIRES**

Article 3: Les droits généraux des actionnaires

Article 4: Les droits des actionnaires et l'accès à l'information

Article 5: Les droits des actionnaires concernant les assemblées d'actionnaires

Article 6: Le traitement équitable des actionnaires

Article 7: La protection des actionnaires minoritaires

#### **PARTIE 3 - CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Article 8: Les responsabilités générales du Conseil d'administration

Article 9: Le rôle du Conseil

Article 10: La composition et la structure

Article 11: Les réunions du Conseil

Article 12: Les comités du Conseil

Article 13: Le secrétariat du Conseil

Article 14: Le Conseil d'administration et l'équipe de direction

#### **PARTIE 4 - TRANSPARENCE ET DIVULGATION DE L'INFORMATION**

Article 15: La divulgation de l'information

Article 16: Les informations financières

Article 17: Le rapport annuel

#### **PARTIE 5- MECANISMES DE CONTROLE ET D'AUDIT**

Article 18: Le contrôle interne

Article 19: L'audit interne

Article 20: L'audit externe

Annexe 1 – Protection des actionnaires minoritaires

Annexe 2 – Les devoirs de loyauté et de diligence

Annexe 3 – Le code de gouvernance d'entreprise

Annexe 4 - Le code de conduite

Annexe 5 – Définition de l'indépendance

Annexe 6 – Comités spécialisés du conseil

## AVANT-PROPOS

Les grands scandales financiers qui ont récemment secoué les entreprises à travers le monde et qui sont notamment dus au contrôle interne, à la rémunération, aux conflits d'intérêts ou à l'attribution illicite des compétences, ont largement affecté des sociétés internationales et poussé les participants au marché à exiger davantage de transparence dans la gestion, le suivi et le contrôle des sociétés publiques cotées à la bourse.

La gouvernance d'entreprise consiste en une répartition effective des prérogatives au sein de la société. Elle s'apparente à un processus de gestion transparente et saine des affaires menées au quotidien, et vise à servir l'intérêt de toutes les parties prenantes et des actionnaires. On entend par gouvernance d'entreprise un plus grand respect des intérêts de la société, de ses actionnaires et de toutes les parties prenantes. Assurer une telle diversité ne peut que favoriser davantage de stabilité, une meilleure circulation des informations, un renforcement de la confiance, un leadership plus efficace, une réduction du coût du capital et un rendement plus élevé sur les investissements.

Il est essentiel que les sociétés cotées adoptent des systèmes de gouvernance d'entreprise sains. Ces sociétés présentent un profil particulier nécessitant éthique et bonne gouvernance. Les sociétés cotées ont certainement une structure de capital qui est diluée, pour la plupart, entre des centaines, voire des milliers d'actionnaires. Elles sont gérées par un nombre relativement élevé d'employés et jouent un rôle important dans les économies nationales. Elles sont également soumises à de nombreuses lois et réglementations mais aussi à des obligations financières qui font de leur contrôle une tâche extrêmement complexe. Ainsi, les bonnes pratiques de gouvernance constituent-elles une exigence fondamentale pour les sociétés cotées notamment en matière de conduite de leurs affaires.

Alors que le Liban poursuit son évolution économique et financière, les sociétés cotées se trouvent dans l'urgence d'adopter des normes de qualité dans la gestion des affaires. Ainsi sont-elles en train de s'élargir en général et cherchent-elles constamment de nouvelles sources de financement. Il est donc impératif de développer un système de gouvernance approprié et efficace pour ces entreprises. C'est dans cet esprit que ces Lignes directrices ont été rédigées. Les Lignes directrices relatives à la gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées à la Bourse de Beyrouth ont pour but

de guider ces entreprises afin de les aider à développer un système solide de gouvernance d'entreprise permettant aux directeurs, administrateurs, actionnaires et parties prenantes d'être motivés à toujours agir dans le meilleur intérêt de l'économie libanaise en général et des sociétés cotées en particulier.

En fin de compte, ces Lignes directrices ne sont utiles que si elles sont critiquées, débattues, et adoptées par le public cible, en l'occurrence les sociétés cotées. Ce document n'est qu'une ébauche des Lignes directrices dans lesquelles il faudrait voir un document vivant qui sera mis au test, modifié, et amélioré au cours des prochaines années. Les Lignes directrices font partie d'un effort de consultation continue, vos commentaires et observations sont donc les bienvenus à l'adresse suivante: [info@transparence-lebanon.org](mailto:info@transparence-lebanon.org).

Finalement, je tiens à remercier le Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE) et la Société Financière Internationale pour leur soutien précieux notamment en termes de promouvoir la pratique de la gouvernance d'entreprise au Liban. Nous espérons que ces Lignes directrices relatives à la gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées seront un outil indispensable aux sociétés cotées au Liban.

Gérard Zovighian.  
*Président, LTA*  
*Président du LCGTF*  
*Membre du Conseil d'administration, Transparency International (TI)*

## PARTIE 1 DISPOSITIONS PRELIMINAIRES

### ARTICLE 1: PRÉAMBULE

a) Ces Lignes directrices portent sur les règles et les normes susceptibles de réglementer la gestion des sociétés par actions cotées à la Bourse de Beyrouth afin d'assurer leur conformité aux meilleures pratiques de gouvernance, et ce, dans l'intérêt de leurs actionnaires et des autres parties prenantes.

b) Ces Lignes directrices sont des principes directeurs pour les sociétés cotées à la Bourse de Beyrouth. Cependant, chaque société est appelée à adapter et à sélectionner ceux parmi les principes qui conviennent le mieux à sa structure et à son modèle d'affaires.

### ARTICLE 2: DÉFINITIONS

a) Les expressions et les termes employés dans les présentes Lignes directrices doivent correspondre à la signification qui leur est attribuée dans le Code de Commerce Libanais et dans le glossaire des termes définis et utilisés dans les législations et les statuts de la Bourse de Beyrouth, sauf indication contraire.

b) Lorsqu'ils sont utilisés dans ces Lignes directrices, les termes suivants doivent porter la signification indiquée ci-après:

**Conseil** indique le Conseil d'administration de la Société  
**Président** indique le Président du Conseil d'administration de la Société

**Société** indique toute société cotée à la Bourse de Beyrouth et adoptant les présentes Lignes directrices

**Groupe** indique les sociétés avec lesquelles la Société entretient des relations de participation en actions (ex: les filiales, les sociétés affiliées, etc.)

**Lignes directrices** indique les présentes Lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées  
**CCL** indique le Code de Commerce Libanais

**Actionnaire(s)** indique les actionnaires de la Société.

## PARTIE 2 DROITS DES ACTIONNAIRES

### ARTICLE 3: LES DROITS GÉNÉRAUX DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires disposent de tous les droits qui leur sont conférés par le CCL, les Statuts de la Bourse de Beyrouth, et par la totalité des lois et des règlements établis, y compris (i) le droit de participation et de vote aux assemblées, (ii) le droit aux dividendes et le droit à une part des bénéfices de la Société, (iii) le droit, sous réserve des dispositions des Statuts, de céder ou de transférer leurs actions, (iv) le droit préférentiel de souscrire aux augmentations de capital, (v) le droit d'élire et de révoquer les membres du Conseil, (vi) le droit d'approuver les grandes transactions, (vii) le droit de se renseigner sur et d'avoir accès à des informations pertinentes sur la Société, et (viii) tous les droits indiqués dans les présentes Lignes directrices.

### ARTICLE 4: LES DROITS DES ACTIONNAIRES ET L'ACCÈS À L'INFORMATION

a) La Société doit établir, dans le cadre de son propre code de gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>, une "liste détaillée des droits des actionnaires" y compris les droits décrits dans les présentes Lignes directrices. Ladite liste doit prévoir les politiques et les procédures conçues pour protéger et exercer ces droits.

b) La Société doit définir dans son code de gouvernance d'entreprise le type d'information rendu constamment accessible aux actionnaires<sup>2</sup>.

c) Tout actionnaire peut, à tout moment, pendant les heures de bureau et moyennant un préavis raisonnable, avoir accès, en temps opportun, au siège social de la Société ainsi qu'aux documents et aux dossiers de cette dernière en vertu des dispositions indiquées ci-dessus.

d) Des politiques suffisamment claires, servant les intérêts de la Société et de ses actionnaires et relatives à la distribution des dividendes doivent être adoptées et

(1) Cf. article 9 c) (i).

(2) Ces informations devraient porter au moins sur les documents que le CCL exige de mettre à la disposition des actionnaires avant la tenue des assemblées générales. Toutefois, l'accès doit également être accordé à d'autres documents indépendamment de ce qui est prévu par le CCL lequel est considéré comme insuffisant. Les conditions de divulgation doivent être plus élaborées et inclure toutes les informations complètes et précises qui permettent aux actionnaires d'exercer correctement leurs droits. Ces informations doivent être fournies et mises à jour régulièrement. La Société doit se servir des moyens de communication les plus efficaces avec les actionnaires.

dévoilées. Une référence à ce sujet doit être faite dans le rapport annuel.

#### **ARTICLE 5: LES DROITS DES ACTIONNAIRES CONCERNANT LES ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES**

a) Une assemblée générale annuelle doit se tenir au moins une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice échu.

b) L'assemblée des actionnaires se réunit sur avis du Conseil. Sous réserve des lois et des règlements établis, le commissaire aux comptes ou les actionnaires qui représentent 5% du capital de la Société peuvent demander au Conseil de convoquer une assemblée des actionnaires pour traiter d'une question particulière que proposerait le commissaire aux comptes ou lesdits actionnaires.

c) Avis, date, lieu et ordre du jour de l'assemblée des actionnaires doivent être notifiés, dûment et en temps opportun, au moins 15 jours avant la tenue de la réunion. Chaque Société doit dresser une liste des moyens de notification (ou de publication) qu'elle adopte, lesquels devraient inclure au minimum, l'envoi d'un courrier avec accusé de réception et la publication dans cinq journaux. L'invitation doit également être affichée sur le site Internet de la Société et sur celui de la Bourse.

d) Les actionnaires ou groupes d'actionnaires représentant 5% du capital social de la Société devraient être habilités à inscrire des points à l'ordre du jour des assemblées générales. Les points sont communiqués au Conseil ou à toute personne ayant dûment convoqué les réunions.

e) Avant la réunion des actionnaires, et au plus tard à compter de la date de convocation de la réunion, chaque actionnaire doit avoir accès aux documents internes de l'entreprise, dont, à titre d'exemple non limitatif, l'ordre du jour de la réunion, l'inventaire de la Société, le bilan, les comptes de pertes et profits, les comptes consolidés de pertes et profits, et le cas échéant, le rapport du commissaire aux comptes, le rapport du Conseil, le rapport annuel, les Statuts de la Société, le code de gouvernance d'entreprise de la Société et tous les documents et les informations qui doivent être mis à la disposition des actionnaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.

f) Avant et pendant l'Assemblée générale, tout actionnaire, indépendamment de sa part du capital social de la Société, peut poser des questions au Conseil concernant l'ordre du jour ou les résolutions proposées dans le cadre des délibérations. Le Président ne peut soumettre une résolution au vote que lorsqu'aucun actionnaire ne demande, en toute bonne foi, la parole pour poser une question concernant cette dernière. Le Président ainsi que chaque membre du Conseil doivent

proprement répondre aux questions qui ont été avancées de bonne foi.

g) La Société doit s'abstenir de prendre les mesures dont l'objet ou l'effet risquerait d'affecter le droit des actionnaires au vote; ce dernier pouvant être exprimé en personne ou par procuration. Sous réserve des lois et des règlements établis, les actionnaires devraient être autorisés à émettre leur vote par voie électronique pourvu que des méthodes sûres soient utilisées à cette fin.

h) La Société doit afficher sur son site internet un résumé du procès-verbal de l'assemblée des actionnaires dans un délai raisonnable. La Société doit également fournir au Comité de la Bourse une copie du procès-verbal.

#### **ARTICLE 6: LE TRAITEMENT ÉQUITABLE DES ACTIONNAIRES**

a) Tous les actionnaires d'une même classe doivent être traités sur un pied d'égalité. Au sein d'une même classe, toutes les actions doivent bénéficier des mêmes droits. Tous les investisseurs doivent être en mesure d'obtenir des informations sur les droits attachés à toutes les classes d'actions. Toute modification des droits de vote devrait être soumise à l'approbation des classes d'actions lesquelles sont affectées négativement.

b) Les initiés doivent s'abstenir d'utiliser des informations confidentielles ou privilégiées sur la Société ou toute société du Groupe lesquelles ne sont pas encore rendues publiques, aux fins d'un usage personnel direct ou indirect ou dans le but d'obtenir un avantage indu.

#### **ARTICLE 7: LA PROTECTION DES ACTIONNAIRES MINORITAIRES**

a) Les actionnaires doivent être en mesure de se regrouper afin d'assurer la protection effective de leurs droits. Lorsqu'un pourcentage est requis pour l'exercice d'un droit, ce pourcentage est considéré atteint si un groupe d'actionnaires agissant de concert parvient à atteindre ledit pourcentage (ou si un actionnaire détient à lui seul un tel pourcentage).

b) Chaque fois qu'il y a un actionnaire majoritaire, le Conseil doit veiller à ce que sa stratégie soit cohérente et serve l'intérêt de la Société et de tous les actionnaires. Les actionnaires minoritaires doivent être protégés contre des actes abusifs directs ou indirects commis par ou dans l'intérêt des actionnaires de contrôle.

c) Les procédures de vote pour la nomination des membres du Conseil d'administration devraient garantir aux actionnaires représentant un pourcentage minoritaire spécifique du capital social de la Société le droit d'avoir un représentant au Conseil.

*Cf. l'annexe 1 pour plus de détails*

d) Les actionnaires minoritaires s'opposant aux décisions adoptées à l'Assemblée par une grande majorité d'actionnaires concernant (i) les fusions ou scissions, (ii) le droit aux dividendes, et (iii) la modification des droits de vote, doivent être en mesure de se retirer de la Société à un prix de marché équitable conformément à une procédure établie dans les Statuts.

e) Les structures du capital et les arrangements qui permettent à certains actionnaires d'obtenir un degré de contrôle disproportionné par rapport à leur participation à la mise de fonds doivent être dévoilés.

## **PARTIE 3**

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION**

#### **ARTICLE 8: LES RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

a) Le Conseil est chargé d'assurer un contrôle complet et efficace de la gestion de la Société, de servir ses intérêts et ceux de ses actionnaires, conformément aux lois et aux règlements établis. Ce faisant, le Conseil doit toujours tenir compte, dans la mesure du possible, des intérêts des parties prenantes.

b) Indépendamment de ses qualités et de ses compétences personnelles, chaque administrateur doit se considérer comme étant le représentant de tous les actionnaires et agir en conséquence dans l'exercice de ses fonctions.

c) Les membres du Conseil d'administration de la Société se doivent de faire preuve de diligence et de loyauté envers la Société et ses actionnaires. Les membres du Conseil doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir en tout temps de bonne foi et avec candeur, tout en évitant tous les conflits d'intérêts, soient-ils possibles ou réels.

*Cf. l'annexe 2 pour plus de détails sur l'obligation de loyauté et de soins*

d) Ces fonctions sont du ressort du Conseil qui assume une ultime responsabilité envers la Société et ses actionnaires indépendamment du fait que le Conseil constitue des comités spéciaux ou autorise d'autres personnes ou entités à procéder à des opérations spécifiques. Le Conseil peut déléguer son pouvoir mais ne peut en aucun cas déléguer ses responsabilités ultimes.

e) Si le Conseil et/ou ses membres manquent aux devoirs indiqués dans les présentes Lignes directrices, ils doivent, selon le cas, assumer leur responsabilité envers tout actionnaire lésé.

#### **ARTICLE 9: LE RÔLE DU CONSEIL**

a) Le Conseil se doit dans l'exercice de ses prérogatives de:

- (i) Définir la stratégie et les objectifs de la Société et établir la politique générale de la Société sur la base des propositions faites par l'administration exécutive;
- (ii) Nommer les mandataires sociaux chargés de gérer la Société en conformité avec cette stratégie;
- (iii) Examiner régulièrement et approuver l'organigramme de la Société tel que l'applique la Direction;
- (iv) Surveiller la gestion et assurer la qualité des

informations fournies aux actionnaires et au marché, à travers les comptes ou dans le cadre de transactions importantes.

b) Le Conseil s'assure que la Direction met en œuvre les politiques et les procédures adéquates en matière de contrôle interne et examine périodiquement ces politiques et procédures dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires. Ces politiques et procédures devraient porter sur:

- (i) L'identification, la prévention, la gestion appropriée et la divulgation de tous les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient résulter des activités et des rôles de la Société, ainsi que du fait de son affiliation à ou de ses transactions avec d'autres entités au sein du Groupe;
- (ii) L'examen de l'intégrité des relevés de compte tant dans leur cohérence que dans leur préparation pour veiller à ce qu'ils reflètent de façon juste et précise la situation financière de la Société;
- (iii) L'évaluation, le suivi et l'atténuation des risques;
- (iv) La nécessité de veiller à ce que toutes les activités soient réalisées dans le respect des lois et des règlements.

c) Le Conseil est investi du devoir d'adopter<sup>3</sup> et de réviser de façon périodique:

- (i) Un code de gouvernance d'entreprise décrivant les pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société;

*Cf. l'annexe 3 pour plus de détails sur le code de gouvernance d'entreprise*

- (ii) Un code de conduite régissant les relations de la Société avec les parties prenantes.

*Cf. l'annexe 4 pour plus de détails sur le code de conduite*

#### **ARTICLE 10: LA COMPOSITION ET LA STRUCTURE**

a) Sous réserve des lois et des règlements en vigueur, la taille du Conseil<sup>4</sup> devrait prévoir et permettre suffisamment de diversité parmi les directeurs, tout en facilitant les débats de fond auxquels chaque directeur peut participer de façon significative.

b) Les membres du Conseil doivent pour la plupart être des membres non-exécutifs indépendants ne détenant aucun poste de direction dans la Société. Le nombre des membres indépendants du Conseil d'administration ne doit pas être inférieur à 2 ou doit constituer un tiers des membres, soit le nombre le plus grand.

*(3) Le Conseil est investi du devoir d'adopter un tel code. Toutefois, il est recommandé que l'Assemblée des actionnaires adopte ledit code étant donné que certaines de ses dispositions relèvent du mandat de l'Assemblée.*

*(4) Selon les lois et les règlements établis, le Conseil doit comprendre 3 à 12 membres.*

*Cf. l'annexe 5 pour plus de détails sur la définition de l'indépendance.*

c) Le mandat des membres du Conseil ne doit pas dépasser un nombre spécifique d'années, et peut être abrogé selon leur responsabilité en cas de manquement à l'exécution de leurs obligations de prudence et de diligence. Les administrateurs doivent toujours être rééligibles à des intervalles réguliers.

d) Nonobstant les dispositions légales régissant l'adhésion cumulative au Conseil, un administrateur, pour éviter tout conflit d'intérêts possible, ne devrait pas accepter ou continuer de siéger à un autre conseil sans examiner la question avec le gouvernement d'entreprise et le comité de nomination et obtenir l'approbation préalable du Conseil.

e) Sur résiliation de l'adhésion au Conseil, pour quelque raison qu'il soit, la Société avise immédiatement le Comité de la Bourse de Beyrouth et mentionne dans son rapport annuel cet incident ainsi que les raisons d'une telle résiliation.

#### **ARTICLE 11: LES RÉUNIONS DU CONSEIL**

a) Le Conseil d'administration doit tenir des réunions régulières mais aussi des réunions qu'exigent des circonstances particulières. Conformément à l'obligation de diligence, chaque administrateur doit faire l'effort d'assister à chaque réunion du Conseil et du comité auquel il siège, consacrer le temps nécessaire et se réunir avec ses homologues aussi souvent que nécessaire pour bien s'acquitter de ses fonctions. Ainsi, même si la présence en personne est toujours préférable, il faut toujours autoriser les moyens de télécommunication sécurisés.

b) Le Président est chargé de présider et de convoquer le Conseil d'administration mais aussi d'établir l'ordre du jour des réunions du Conseil. Le Président doit être assisté par le secrétaire général de l'entreprise. L'ordre du jour doit être soigneusement planifié et distribué à chaque membre du Conseil bien à l'avance. Il est vrai que le Président est responsable de convoquer les membres du Conseil d'administration, cependant, un tiers des membres du Conseil doivent être autorisés à demander au Président de convoquer le Conseil d'administration.

c) Toutes les informations et données importantes qui doivent être portées à la connaissance du Conseil doivent, dans la mesure du possible, être distribuées à chacun des administrateurs bien avant la réunion. Afin de s'acquitter convenablement de leurs fonctions, les membres du Conseil doivent avoir accès à des renseignements précis, pertinents et opportuns. Il est de la

responsabilité du Président, avec l'aide du secrétaire général, de s'assurer que chaque membre du Conseil a reçu ces informations.

#### **ARTICLE 12: LES COMITÉS DU CONSEIL**

a) Conformément aux lois et aux règlements en vigueur, le Conseil peut nommer des comités consultatifs composés d'administrateurs choisis parmi les membres du Conseil. Les membres de ces comités seront chargés de discuter des questions qui leur sont soumises par le Président. Lorsque ces comités sont établis, leur mandat, composition et procédures de travail doivent être bien définis et dévoilés dans le code de gouvernance d'entreprise de la Société. Chaque comité nommé par le Conseil doit également adopter une charte énonçant ces informations.

b) Chaque Société doit sélectionner les comités nécessaires ou profitables à son fonctionnement et à son suivi, et relatifs à son volume, à la nature de ses activités ainsi qu'à la structure de son capital social.

c) Bien que ces comités soient responsables envers le Conseil et le Président, qui restent collectivement responsables des tâches entreprises par les différents comités, les différents rapports établis par les comités dans l'exercice de leurs fonctions doivent être mis à la disponibilité de tous les actionnaires. Le secrétaire général veille à ce que ces rapports soient communiqués aux actionnaires.

d) Il est fortement recommandé que chaque Société qui adopte les présentes Lignes directrices envisage sérieusement de former les comités suivants:

- 1) Un comité d'audit;
- 2) Un comité de réglementation et de mise en conformité;
- 3) Un comité de gouvernance d'entreprise et de nomination;
- 4) Un comité de rémunération.

*Cf. l'annexe 6 pour les prérogatives des comités spécialisés.*

#### **ARTICLE 13: LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL**

a) Chaque Société qui adopte les présentes Lignes directrices doit avoir un secrétaire général chargé d'enregistrer et de coordonner les procès-verbaux de toutes les réunions du Conseil, les dossiers, les livres et les rapports présentés par et au Conseil. Le secrétaire général doit également se charger des actes de coordination entre les différents membres du Conseil et entre le Conseil et les autres parties constituantes de la Société, y compris les actionnaires, la direction et les employés. Le secrétaire général doit exercer les mêmes fonctions lorsqu'il s'agit des comités du Conseil.

b) Le secrétaire général<sup>5</sup> doit fournir à chaque membre du Conseil la formation initiale à toutes les pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société.

c) Le procès-verbal des réunions doit résumer toutes les discussions importantes et mentionner les décisions prises, y compris les questions soulevées et les réserves énoncées.

#### **ARTICLE 14: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET L'ÉQUIPE DE DIRECTION**

Conformément aux lois et aux règlements en vigueur, la séparation des fonctions entre le Président et le directeur général exécutif demeure impossible. Toutefois, il est fortement recommandé que le Conseil nomme un directeur général adjoint, qui relève du Conseil d'administration, étant donné que la séparation des fonctions entre le Président et le directeur général constitue un système de freins et de contrepoids qui est au cœur de toute gouvernance d'entreprise saine.

*(5) Le secrétaire général doit posséder les connaissances juridiques lui permettant de mieux assumer ses fonctions.*

## **PARTIE 4**

# **TRANSPARENCE ET DIVULGATION DE L'INFORMATION**

### **ARTICLE 15: LA DIVULGATION DE L'INFORMATION**

La Société doit établir dans son code de gouvernance d'entreprise les politiques et les procédures relatives à la divulgation de l'information ainsi que sa politique de communication en termes de fréquence de publication des résultats, soit-elle hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

### **ARTICLE 16: LES INFORMATIONS FINANCIÈRES**

a) Les sociétés cotées doivent prendre toutes les mesures appropriées pour se conformer au calendrier suivant:

1. Les comptes trimestriels consolidés publiés au plus tard un mois après la fin du trimestre précédent, si les comptes estimés ou provisoires n'ont pas été publiés précédemment;
2. Si la Société publie des comptes annuels consolidés estimés ou provisoires, ces derniers doivent être publiés au plus tard un mois après la clôture des comptes et être suivis des comptes définitifs, au plus tard trois mois après;
3. Les relevés de compte finaux certifiés doivent être publiés dans un délai de deux mois suivant la clôture des comptes.

b) Dans la mesure du possible, ces informations financières doivent être divulguées conformément aux normes de comptabilité de haute qualité<sup>6</sup>.

### **ARTICLE 17: LE RAPPORT ANNUEL**

Le rapport annuel de la Société doit se concentrer, entre autres, sur les informations suivantes:

- a) Objectifs et capacité à réagir aux changements du marché;
- b) Facteurs de risque prévisibles;
- c) Opérations majeures réalisées au cours de l'exercice;
- d) Structure du capital social et augmentation ou baisse de capital réalisée;
- e) Arrangements pris au niveau du capital et impliquant un degré de contrôle disproportionné par rapport à la participation de mise en fonds, ainsi que les principaux droits des actionnaires et de vote;
- f) Bénéfices, profits et informations comptables pertinentes;
- g) Dividendes distribués aux actionnaires;
- h) Résultats de l'audit annuel et efficacité du contrôle interne, en mettant l'accent sur le risque;

- i) Honoraires payés au commissaire aux comptes externe;
- j) Informations sur la structure et les politiques de gouvernance, notamment le contenu principal du code ou de la politique de gouvernance d'entreprise et le processus par lequel il est mis en œuvre;
- k) Réunions tenues par le Conseil et les comités, composition du Conseil et des comités, classification des membres du Conseil, informations personnelles pertinentes et présence ou absence des membres à chaque réunion du Conseil et du comité;
- l) Informations personnelles pertinentes relatives au cadre de haut niveau: biographies, curriculum vitae, expérience, etc.;
- m) Méthode de répartition des rémunérations des administrateurs, et des directeurs ainsi que le montant de ces rémunérations, y compris celles des dix premiers cadres;
- n) Mécanismes d'amélioration de la performance offrant des motivations aux administrateurs, directeurs et employés afin qu'ils agissent toujours dans le meilleur intérêt de la Société; dont l'identité des bénéficiaires et les modalités établies;
- o) Questions majeures concernant les employés et les autres parties prenantes;
- p) Opérations engagées durant l'exercice fiscal et garanties prouvant que les conditions sont conformes aux principes d'équité et de transparence et aux principes de la loi;
- q) Conformité aux principes du code de gouvernance d'entreprise et du code de conduite. En cas de violation des principes établis dans un de ses codes, la Société est tenue d'indiquer les raisons justifiant une telle dérogation;
- r) Activités menées en matière de recherche et de développement;
- s) Considérations environnementales et cotisations sociales, si applicables.

*(6) Les normes de l'IFRS (International Financial Reporting Standards) sont les meilleures à adopter*

## **PARTIE 5**

### **MECANISMES DE CONTROLE ET D'AUDIT**

#### **ARTICLE 18: LE CONTRÔLE INTERNE**

a) La haute direction est chargée de mettre en œuvre un système de contrôle interne visant à promouvoir (i) l'efficacité des opérations de la Société, (ii) la fiabilité des informations financières et de gestion, et (iii) le respect de toutes les lois établies, des règlements, des exigences de surveillance ainsi que des politiques et des procédures internes.

b) Le comité d'audit doit être responsable de surveiller le système de contrôle interne et de recourir au Conseil pour approbation ou autorisation.

#### **ARTICLE 19: L'AUDIT INTERNE**

a) La Société doit établir un poste d'audit interne assurant un contrôle essentiel des secteurs clés faisant partie des activités de la Société et de ses processus financiers. Le commissaire aux comptes rend compte directement au comité d'audit du Conseil d'administration et aux cadres supérieurs.

b) Le comité d'audit doit s'assurer que les commissaires aux comptes internes comprennent leurs devoirs envers la Société et les parties prenantes et font preuve de diligence professionnelle dans l'exercice de leurs fonctions.

c) La mission de l'unité d'audit interne implique ce qui suit (i) mener un audit des opérations et des dossiers de la Société afin d'en garantir l'exactitude ainsi que l'efficacité des mesures y adoptées, (ii) veiller au respect des lois et des règlements établis, (iii) préparer des rapports périodiques au moins une fois par trimestre sur les activités d'audit et soumettre le rapport au Conseil, (iv) identifier et évaluer les problèmes de gestion des risques, et (v) établir des rapports sur toute violation du système de contrôle interne de la Société.

d) Les commissaires aux comptes internes ne doivent pas être autorisés à occuper des postes de directeurs ou d'employés au sein de la Société ou de toute autre société au sein du Groupe. Ainsi faut-il leur interdire

de recevoir, directement ou indirectement, un intérêt quelconque de la Société afin de ne pas compromettre l'objectivité de leur jugement<sup>7</sup>.

#### **ARTICLE 20: L'AUDIT EXTERNE**

a) Un audit annuel doit être effectué par un commissaire aux comptes externe indépendant, compétent et qualifié, afin de rassurer le Conseil et les actionnaires que les relevés de compte reflètent bien la situation financière et la performance de la Société à tous les égards.

b) Le mandat du commissaire aux comptes externe ne doit pas dépasser une période de 3 ans renouvelable.

c) Il faut établir une rotation de l'associé responsable de l'audit de façon régulière.

d) La Société doit adopter des politiques et des procédures visant à définir les services admissibles et non-admissibles n'ayant pas trait à l'audit et que le commissaire aux comptes externe est autorisé à entreprendre ou à s'abstenir d'entreprendre pour le compte de la Société.

*(7) Il faut interdire aux commissaires aux comptes internes de s'acquitter de leurs fonctions (i) s'ils ont des intérêts financiers dans la Société où ils occupent le poste, (ii) s'ils sont membres directs ou indirects de la famille des directeurs ou des gestionnaires de la Société, (iii) s'ils ont occupé des postes de conseillers ou de gestionnaires au sein de la Société durant les cinq dernières années, et (iv) s'ils ont des actions dans la Société.*

## ANNEXE 1 – PROTECTION DES ACTION- NAIRES MINORITAIRES

Selon les meilleures pratiques internationales, il n'est pas souhaitable que le Conseil d'administration compte des administrateurs qui représentent les intérêts des différents actionnaires. La protection des actionnaires minoritaires peut être assurée par le recours à des administrateurs indépendants, qui sont censés protéger les intérêts de tous les actionnaires. Toutefois, la protection des intérêts des actionnaires minoritaires doit être assurée au sein du Conseil de manière efficace. Par exemple, dans les systèmes où l'élection du Conseil d'administration est déterminée par le vote à la majorité simple des actionnaires, les actionnaires minoritaires peuvent être confrontés à un problème de représentation. Le vote cumulatif<sup>(8)</sup> est un moyen de garantir que les actionnaires minoritaires ont leur mot à dire lors de l'élection des membres du Conseil.

Il est de l'avis des auteurs des présentes Lignes directrices que chaque Société peut ajouter à ses Statuts une disposition en vertu de laquelle les actionnaires représentant un certain pourcentage du capital social de la Société (par exemple 10%) sont habilités à élire un membre du Conseil de leur choix, pourvu qu'ils proposent différents noms à ce poste.

Le CCL ne prévoit pas de vote cumulatif et un tel mécanisme est sans doute en contradiction avec le principe "une action, une voix".

Cependant, certains auteurs considèrent valables les dispositions figurant dans les Statuts de la Société selon lesquelles un groupe d'actionnaires a le droit d'être représenté au Conseil, pourvu qu'il présente un choix de candidats pour occuper ce poste.

*(8) Le vote cumulatif est un système de vote des actionnaires assurant la protection des actionnaires minoritaires. En effet, il s'agit de multiplier les actions votantes par le nombre de candidats et d'autoriser à l'actionnaire d'assigner ces dernières en entier à un seul candidat du Conseil. Par exemple, s'il y a 5 administrateurs à élire et 10000 actions émises, un actionnaire ayant 2000 actions peut assigner 10000 à son candidat au lieu de se limiter à 2000 pour chacun des cinq candidats. Ce système est approuvé par les lois américaines mais n'est pas consacré par la loi libanaise.*

## ANNEXE 2 – LES DEVOIRS DE LOYAUTÉ ET DE DILIGENCE

Tous les administrateurs doivent se considérer liés par les obligations suivantes:

- Avant d'accepter le poste, chaque administrateur doit se familiariser avec les Statuts de la Société, ses règlements internes et les obligations générales et particulières qu'impose ce poste;
- Chaque administrateur doit représenter les intérêts de tous les actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société;
- Chaque administrateur doit garantir le bon fonctionnement du Conseil;
- Chaque administrateur doit tenir compte des attentes légitimes de tous les associés ou parties prenantes de la Société (employés, clients, dirigeants, fournisseurs et créanciers);
- Chaque administrateur doit rapporter au Conseil tout conflit d'intérêts direct ou indirect, réel ou possible, survenant au niveau des affaires et des contrats de la Société et de s'abstenir de prendre part au vote sur la résolution y afférent;
- Chaque administrateur doit se conformer à l'esprit et au texte des lois et des règlements établis;
- L'administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires pour remplir ses fonctions, et doit, sous réserve des lois et règlements établis, consulter le comité sur la gouvernance d'entreprise et de nomination avant d'accepter d'occuper un siège supplémentaire à un autre Conseil;
- L'administrateur doit assister à toutes les réunions du Conseil et des comités dont il est membre;
- L'administrateur a l'obligation d'obtenir toutes les informations nécessaires et de demander au Président que ces informations lui soient communiquées;
- En ce qui concerne les informations non destinées au public, chaque administrateur doit se considérer lié par les obligations de confidentialité par rapport à toutes les informations auxquelles il a eu accès lors de sa nomination ou pendant l'exercice de ses fonctions;
- Il devrait s'abstenir de s'engager dans des opérations sur les titres de la Société lorsque, en raison de ses fonctions, il a eu accès à des informations qui n'ont pas encore été rendues publiques;
- Il doit divulguer toutes les opérations conclues avec les titres de la Société, comme l'exigent les lois et les règlements;
- Il doit assister aux réunions des actionnaires.

## **ANNEXE 3 – LE CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Aucun code de gouvernance d'entreprise ne peut se substituer à la conduite réfléchie et éthique d'un directeur ou d'un administrateur décent. Toutefois, un tel code peut assurer à l'ensemble des acteurs impliqués dans les affaires de la Société une connaissance approfondie de leurs droits et devoirs. Il est fortement recommandé que chaque Société qui adopte un tel code ou charte mentionne explicitement dans ses Statuts que la Société s'engage expressément à respecter tous les droits et principes énoncés dans le code.

Le code de gouvernance d'entreprise de la Société devrait contenir, entre autres, les dispositions relatives aux questions suivantes:

- (i) Un préambule sur la mission, les valeurs et les objectifs de la Société;
- (ii) Une liste des droits des actionnaires;
- (iii) Une structure générale de la gouvernance, le respect et l'adhésion aux politiques et aux procédures de gouvernance d'entreprise;
- (iv) Les règles relatives à la nomination, les responsabilités et le fonctionnement du Conseil;
- (v) Le mandat, la composition et les procédures de fonctionnement des commissions spécialisées;
- (vi) La matérialité des règles concernant les opérations effectuées par le Conseil, en particulier les opérations nécessitant des signatures multiples du Conseil ou son approbation préalable;
- (vii) Les règles régissant la délégation de pouvoirs au cadre exécutif et la présentation de rapports dans ce sens;
- (viii) L'évaluation annuelle et la formation des administrateurs;
- (ix) Les droits et devoirs des membres du Conseil et des administrateurs;
- (x) Une politique de communication sur la divulgation de l'information, soit-elle de nature financière ou autre;
- (xi) L'organisation du contrôle interne ainsi que des audits internes et externes.

Le code de gouvernance d'entreprise doit être distribué à tous les actionnaires à la souscription, l'achat ou l'acquisition d'actions par un nouvel actionnaire et à la révision ou modification dudit code. Le code doit également être distribué à tout administrateur, directeur et officiel, à la nomination et à la révision ou modification dudit code. Enfin, le code doit être distribué à toute partie prenante à la demande de celle-ci. La Société est tenue de couvrir les frais de distribution initiale ou les frais engagés dans le cadre d'une révision ou d'un amendement. Les copies supplémentaires quant à elles sont faites à la charge des personnes concernées.

Dans des circonstances données, le code de gouvernance d'entreprise de la Société peut faire l'objet de consultations par toute personne ayant un intérêt légitime, et ce, dans le cadre de la juridiction dans laquelle la société a été constituée. Le code doit également être mis à la disposition de toutes les parties sur le site Internet de la Société.

## ANNEXE 4 – LE CODE DE CONDUITE

La Société doit adopter un code de conduite régissant les relations entre la Société et les parties prenantes, et lui permettant d'assumer la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Le but du code de conduite est de (i) veiller à ce que la Société respecte les lois et les règlements dans la conduite de ses activités et actions, et de (ii) définir un ensemble de normes éthiques qui peuvent servir de guide pratique pour les employés et le processus de prise de décisions.

Le code de conduite doit envisager, entre autres, les questions portant sur:

- La conduite des initiés, soient-ils employés, cadres ou non-cadres et les valeurs de l'entreprise par rapport au personnel.

- La mise en œuvre d'une procédure de dénonciation qui encouragerait les employés à communiquer au Conseil d'administration et aux cadres supérieurs leurs préoccupations concernant des pratiques illégales, contraires à l'éthique et discutables, sans crainte des représailles. Cette communication doit se faire de façon anonyme afin d'éviter toute réaction négative de la part des autres employés ou de leurs supérieurs. La procédure devrait être définie en tenant compte des questions suivantes:

- **Quand?** Le système doit être mis en œuvre (i) après consultation des représentants des employés ou des syndicats et (ii) après notification de chaque employé de la mise en application de ladite procédure dans la Société.

- **Quoi?** Les comportements illégaux et contraires à l'éthique doivent être bien divulgués.

- **Qui?** La question qui se pose est de savoir qui est soumis à cette procédure. Faut-il inclure tous les employés? Certaines sociétés, au vu de leur profil particulier, estiment que d'aucuns parmi leurs employés ne doivent pas être concernés par la procédure, du fait qu'ils n'ont pas accès aux ressources leur permettant d'identifier d'éventuelles activités illégales ou contraires à l'éthique. Toutefois, il est recommandé que la Société soumette tous ses employés à la procédure de dénonciation, de manière à garantir la protection de ses intérêts.

- **Comment?** Les moyens techniques pour la transmission des informations doivent être bien définis: le téléphone, la dénonciation postale, le courrier électronique ou même la présence physique. Le destinataire de ces préoccupations doit être également identifié et il revient à un tiers ou à une organisation de régler la dénonciation.

- **Quelles conséquences?** Si la dénonciation n'entraîne aucune conséquence, l'employé qui a déclenché la procédure ne doit pas en être tenu responsable, sauf si la dénonciation est faite avec malveillance. La personne accusée est présumée innocente jusqu'à preuve du contraire et doit avoir accès à toutes les données de la dénonciation.

- La préservation des actifs de l'entreprise dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

- Les relations avec les clients et les consommateurs.

- Les principes que la Société s'engage à respecter dans ses relations avec les partenaires commerciaux.

- L'engagement à l'égard de l'environnement et des communautés.

- Les politiques fournissant à toutes les personnes mentionnées ci-dessus les moyens d'obtenir (i) une réparation effective en cas de violation de leurs droits, et (ii) l'accès à suffisamment d'informations fiables et pertinentes de façon opportune et régulière.

- L'application et la révision du code de conduite.

## ANNEXE 5 – DEFINITION DE L'INDEPENDANCE

Le recours à des administrateurs indépendants doit être autorisé pourvu que ces derniers respectent toutes les conditions à réunir pour mener les élections au sein du Conseil: (i) la désignation et la révocation par l'Assemblée générale, (ii) la propriété des actions de la Société, (iii) les limites imposées au fait de siéger à un autre conseil, (iv) le respect du nombre d'administrateurs autorisés à siéger au conseil, (v) les conditions relatives à l'indemnisation et à la rémunération, et (vi) la responsabilité des membres du Conseil.

*Définition de l'indépendance: Un administrateur est considéré indépendant quand il n'entretient avec la Société, son Groupe ou administration aucun lien de quelque nature qu'il soit et qui serait de nature à affecter son jugement.*

L'indépendance exige donc des conditions cumulatives. Ainsi, un administrateur peut être considéré indépendant s'il:

- n'est pas membre du conseil exécutif ou d'administration des sociétés associées (filiales, etc.) et n'a pas occupé de tel poste pendant l'année écoulée;
- n'entretient aucun lien de parenté avec les dirigeants lequel pourrait l'empêcher de formuler un jugement indépendant;
- n'est pas membre du management exécutif ou du Conseil d'un des actionnaires dominants et n'entretient pas de relations d'affaires, financières ou autres avec ce dernier;
- n'est pas fournisseur de biens ou de services de nature à compromettre l'exercice d'un jugement indépendant et n'est pas non plus membre de l'entreprise dont le conseiller ou le consultant de la Société fait partie;
- n'a aucun autre lien avec la société qui, de l'avis du Conseil, est de nature à compromettre l'exercice de son jugement; une telle influence n'est pas censée provenir de la rémunération qu'il reçoit ou de sa participation limitée aux actions de la société.

Chaque administrateur doit, à sa nomination, faire une déclaration d'indépendance écrite publique et privée. Cette déclaration doit être revue annuellement par le comité de gouvernance d'entreprise et de nomination, sous la supervision du Conseil.

## ANNEXE 6 – COMITÉS SPECIALISÉS DU CONSEIL

Les comités qui assistent le Conseil doivent être dotés d'un budget annuel leur permettant de s'acquitter convenablement de leurs fonctions. Le budget doit couvrir les frais administratifs et l'exercice des fonctions. Les comités doivent avoir le pouvoir exclusif de solliciter, à la charge de la Société, les services d'un conseil indépendant, des conseillers juridiques ou d'autres qu'ils jugent appropriés pour l'exercice de leurs fonctions.

**Le comité d'audit:** le comité d'audit doit être composé d'administrateurs indépendants non exécutifs. Au moins un membre du comité d'audit doit posséder des connaissances spécialisées dans l'information financière, l'audit et la comptabilité, et tous les membres doivent avoir une formation compatible avec les fonctions du comité.

Le comité d'audit doit être composé d'un minimum de 3 membres. Lors de leur nomination, les membres du comité doivent être informés de et formés sur les méthodes comptables, financières et opérationnelles spécifiques de la Société.

Le comité d'audit devrait être particulièrement chargé de:

- Assurer la supervision des commissaires aux comptes internes et externes de la Société;
- Veiller à ce qu'ils soient qualifiés et indépendants et formuler des recommandations au Conseil concernant les honoraires versés au commissaire aux comptes externe;
- S'assurer que les commissaires aux comptes internes et externes ont toutes les informations nécessaires pour s'acquitter convenablement de leurs fonctions;
- Examiner et approuver la portée et la fréquence de l'audit;
- Recevoir les rapports d'audit et s'assurer que la direction prend les mesures correctives appropriées en temps opportun pour remédier aux faiblesses du contrôle interne;
- Ne pas se conformer aux politiques, lois et règlements établis et aux autres problèmes identifiés par les commissaires aux comptes;
- Contrôler toutes les plaintes émanant des parties prenantes conformément à l'article 3.2 des présentes Lignes directrices;
- Surveiller le système de contrôle interne appliqué par la direction;
- Régler les questions liées aux risques;
- Assurer le contrôle des opérations entre les parties;
- Lutter contre le blanchiment d'argent.

Le comité doit être en mesure de mener le processus de sélection des commissaires aux comptes internes et externes, d'exprimer son point de vue concernant le système d'audit et de prendre connaissance des programmes de travail des commissaires aux comptes internes et externes. Il doit également exprimer une opinion sur le montant des honoraires exigés pour les travaux d'audit légal et soumettre au Conseil les résultats du processus de sélection.

Les comités d'audit devraient être en mesure d'interroger les commissaires aux comptes internes et externes, les agents financiers ainsi que le chef des départements de comptabilité et du Trésor. Le comité doit être en mesure d'examiner le degré de consolidation et de se réunir séparément et périodiquement avec la direction.

En ce qui concerne l'audit interne et le contrôle des risques, le comité d'audit doit examiner les risques matériels et les engagements hors bilan, interroger le chef de l'audit interne, exprimer son point de vue sur l'organisation de ce département et s'informer de son programme de travail.

Pour bien s'acquitter de ses fonctions, le comité d'audit doit discuter des relevés de compte (i) annuels, semi-annuels et trimestriels de la Société avec la direction et les commissaires aux comptes, (ii) des bénéficiaires de la Société, des communiqués de presse, des informations financières et des lignes directrices sur les revenus fournis aux agences de notation et aux analystes, (iii) des politiques relatives à l'évaluation et à la gestion des risques.

**Le comité de réglementation et de mise en conformité:** ce comité doit être composé d'au moins un administrateur indépendant. Il convient de noter que les fonctions du comité de réglementation et de mise en conformité peuvent être combinées avec celles du comité d'audit. La Société doit, au vu de ses activités et de sa structure générale, évaluer si la séparation de ces fonctions permettra de mieux servir ses intérêts.

Le Président doit mettre en place un comité de réglementation et de mise en conformité qui soit capable d'examiner les questions relatives à la conformité à toutes les lois établies et aux exigences réglementaires émanant d'une institution de contrôle. Le comité doit informer le Conseil de la conformité à ces règles dans le but de garantir le respect par la Société de ses obligations juridiques et d'éviter qu'elle encoure, à défaut de respect, d'éventuels risques. Ce comité assisté du comité de gouvernance d'entreprise et de nomination, est chargé d'établir des lignes directrices sur la conduite des administrateurs et des directeurs au sein de la Société ainsi que des garanties et des politiques qui garantissent que la Société et ses agents s'abstiennent de tout acte de corruption et de pratiques contraires à l'éthique des affaires.

Le comité de réglementation et de mise en conformité doit être en mesure de mener des enquêtes internes sur une faute présumée au sein de la Société ou d'une autre société du Groupe et est tenu de faire rapport au Conseil de cet acte répréhensible une fois découvert.

Le comité doit produire un rapport annuel détaillé qui sera soumis au Conseil pour examen et pour inclusion dans le rapport annuel de la Société.

**Le comité de gouvernance d'entreprise et de nomination:** le comité de gouvernance d'entreprise et de nomination doit être composé d'une grande majorité d'administrateurs indépendants. Selon les meilleures pratiques internationales le Président du comité ne doit pas être un administrateur exécutif.

Ce comité revêt une importance majeure pour le bon fonctionnement et la transparence de la Société. Ainsi doit-il être compétent pour les actions suivantes:

- Aider le Conseil à s'acquitter de ses fonctions et responsabilités envers les actionnaires et les parties prenantes;
- Soumettre des recommandations au Conseil sur les questions de gouvernance d'entreprise;
- Identifier les personnes les mieux qualifiées pour siéger au Conseil d'administration et examiner et recommander l'élection, la réélection et la révocation des administrateurs et des directeurs<sup>9</sup>;
- Proposer des changements au niveau de la taille du Conseil;
- Examiner et recommander des nominations au sein du comité;
- Mener des consultations et formuler des recommandations concernant les points à l'ordre du jour du Conseil et la réunion annuelle des actionnaires;
- Surveiller les activités et la performance de la Société notamment en ce qui concerne ses relations avec le public, les actionnaires, les parties prenantes et les institutions gouvernementales;
- Évaluer la performance et l'efficacité du Conseil, des comités qui lui sont rattachés, ainsi que celles de chacun de ses membres à titre annuel et soumettre un rapport des résultats de l'évaluation à l'ensemble du Conseil; cette évaluation doit porter sur l'intégrité, la sagesse dans le jugement, les compétences, les perspectives diverses et la disponibilité;
- Former les administrateurs, les directeurs et les employés à la gouvernance d'entreprise et organiser des sessions sur ce sujet;

*(9) Lors de la prise de décisions, le Comité doit accorder une importance particulière à l'intégrité du candidat, ses qualifications et ses compétences professionnelles, mais aussi à l'absence de conflits d'intérêts.*

- Proposer au Conseil d'adopter un code exhaustif de gouvernance d'entreprise ou une charte générale, applicable à tous les employés et les non-employés, afin de sensibiliser tous les acteurs agissant au nom de la Société à leurs droits et obligations;
- S'acquitter d'autres tâches pertinentes que le Conseil désigne de temps en temps.

**Le comité de rémunération:** ce comité, compte tenu de la spécificité de ses activités, ne doit pas inclure de dirigeants et doit être composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Le comité de rémunération joue un rôle central dans la formulation de recommandations concernant: (i) la rémunération des directeurs et des dirigeants de l'entreprise en termes fixes et variables, (ii) les indemnités et les avantages en nature reçus par les directeurs et les agents de la Société ou d'autres sociétés du Groupe ainsi que les mécanismes d'amélioration de la performance, (iii) la définition des règles régissant le calcul de cette rémunération, (iv) la cohérence entre ces règles et l'évaluation annuelle de la performance de ces directeurs et agents effectuée par le comité de gouvernance d'entreprise et de nomination et (v) la vérification annuelle de la mise en œuvre de ces règles.



## LIGNES DIRECTRICES SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE POUR LES SOCIÉTÉS COTÉES À LA BOURSE

Les lignes directrices de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées symbolisent les multiples efforts de l'Association Libanaise pour la Transparence et de ses partenaires - qu'ils soient locaux, régionaux ou internationaux - de promouvoir la culture et la pratique de la gouvernance d'entreprise au Liban et dans la région MENA. Ces lignes directrices sont inspirées par de diverses sources nationales et internationales de bonne gouvernance, telles que l'Organisation de Coopération de Développement économiques (OCDE).

Alors que le Liban continue à évoluer économiquement et financièrement, le besoin urgent d'adopter des normes d'entreprise de haute qualité s'impose sur les sociétés cotées à la bourse ; C'est avec cet objectif que les présentes lignes directrices ont été élaborées. Les lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées à la Bourse visent à fournir à ces sociétés des lignes directrices fiables qui ont pour but d'introduire un système de bonne gouvernance afin d'inspirer la confiance des actionnaires, des investisseurs et du public libanais et régional.