

## **Recommandations pour une meilleure gouvernance des entreprises tunisiennes**

**Présentées lors de la Conférence organisée par l'Institut Français des Administrateurs,  
Hôtel le Palace Gammarth, 22 septembre 2006**

### **Les problèmes et lacunes :**

- Disparité entre textes de loi et application pratique : les PDG sont des « patriarches » notamment dans les entreprises familiales. Les membres du conseil d'administration et les associés minoritaires ont souvent un rôle de figurants.
- Peu de décisions de jurisprudence sur le sujet alors qu'en Europe, la jurisprudence est prolifique en la matière.
- Aucune recommandation sur les pratiques de bonne gouvernance alors qu'à l'étranger, plusieurs institutions publiques et privées se sont prononcées en la matière (Chambres de commerce, l'IFA, l'OCDE ...).

### **Pour une meilleure gouvernance de l'entreprise :**

- Limiter le nombre d'administrateurs salariés de l'entreprise (la loi Française le limite à 1/3).
- Équilibrage des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, avec, par exemple, la présence de plus en plus d'administrateurs indépendants
- Diminuer le nombre de mandats que les administrateurs peuvent cumuler.
- Le mandat des membres du directoire devrait être ramené à 3ans (comme celui des membres du conseil de surveillance) au lieu de 6 ans, actuellement.
- Plus de délégation de pouvoirs dans l'entreprise.
- Prévoir une limite d'âge légal pour être PDG afin de déloger les PDG inamovibles (en France, la limite est de 65 ans, sauf stipulation contraire des statuts).

### **Pour une meilleure transparence de la gestion :**

- Renforcer le rôle des comités d'audit mis en place par la loi n° 2005-96 du 18 octobre 2005.
- La publicité des pactes d'actionnaires.

- L'extension de la procédure d'approbation des conventions réglementées conclues entre la société et ses dirigeants.
- Une participation active des actionnaires minoritaires aux assemblées.
- La possibilité pour les actionnaires de poser des questions aux administrateurs à tout moment de l'année.
- Une meilleure transparence des salaires et des indemnités perçus par les administrateurs et alignement de leurs rémunérations sur le résultat de l'entreprise.

**Instituer de nouvelles actions en justice :**

- La reconnaissance du droit d'agir en justice pour les associations agréées d'actionnaires.