

المعهد العربي لرؤساء المؤسسات
خلية الأعضاء الشبان



المعهد
العربي
لرؤساء
المؤسسات

بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة



الدليل العملي في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية

المعهد العربي لرؤساء المؤسسات

خلية الأعضاء الشبان

دار المؤسسة، الشارع الرئيسي، 1053 ضفاف البحيرة، تونس
الهاتف: 21671962331 الفاكس: 71962516 (216)

البريد الإلكتروني: info@iace.org.tn

الدليل العملي في الحوكمة السليمة
للمؤسسات التونسية

2008

تلميح

منذ بداية التسعينات كانت طرق تحسين حوكمة المؤسسات (تركيز لجان تدقيق، الشفافية الجبائية، سير عمل مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، تحسين العلاقة بين المشغل والشغالين، حقوق المساهمين، امتيازات المسيرين...) موضوع محولات تقنين عديدة. و لقد تدعمت هذه الجهود في تقنين الطرق المثلى لحوكمة المؤسسات على إثر الفضائح المالية التي مثلت، بسبب مداها، خطرا اقتصاديا جديا.

و اقتناعا منه بأن الطرق السليمة في حوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، قام بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية.

و لهذا الغرض جمع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ممثلين عن أهم الفاعلين الاقتصاديين في تونس. و يعد ما احتوى عليه هذا الدليل من توصيات، أفرها نوو الخبرة، ثمرة نقاشات مطوّلة مع عديد المهنيين، و منهم بالخصوص أعضاء خلية الشبان للمعهد العربي لرؤساء المؤسسات و ممثلين عن هيئة السوق المالية و البنك المركزي التونسي بورصة الأوراق المالية بتونس و وزارة المالية و الجمعية التونسية للمدققين الداخليين و الجمعية المهنية التونسية للبنوك و المؤسسات المالية. و بذلك يكون هذا الدليل قد انبثق عن الذين من المفروض أن يشاركوا فيه و أنجز من قبل الذين سيحرصون في ما بعد على تطبيقه. إن دليل الحوكمة السليمة للمؤسسات التونسية يقدم للتوصيات الأساسية فيما يتعلق بالتصرف و مراقبة المؤسسات و هو يحتوي على قواعد ذات طابع دولي و وطني متفق على كونها ضرورية من أجل قيادة سليمة و تصرف مسؤول للمؤسسات. و يرمي هذا الدليل إلى جعل نظام حوكمة المؤسسات في تونس أكثر شفافية و وضوحا. و غايته بالأساس تتمثل في زيادة ثقة المستثمرين الوطنيين والدوليين، والحر فاء، والأجراء، و عملة الناس في التصرف و في الرقابة على المؤسسات التونسية.

و فيما يلي أهم محاور حوكمة المؤسسات التي تم توضيحها عن طريق هذا الدليل و التي هي مشتركة مع عديد الأدلة الأخرى عبر العالم : التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، الشفافية الجبائية، الأخلاقيات والمسؤولية المجتمعية في الشركات، دور المسيرين، العلاقات بين المشغل والشغالين، مجلس الإدارة، حقوق المساهمين و امتيازات المسيرين. ونظرا لطبيعة نسيج المؤسسات التونسية رأينا من المفيد أن ندرج محورا أخيرا خاصا بطرق الحوكمة السليمة صلب الشركات العائلية.

و سيجد البعض، دون شك، أنّ هذا الدليل عام للغاية إلى درجة أنّ الدقة الضرورية تعوزه، و هو أمر طبيعي بالنظر إلى خصوصيات كل مؤسسة. و لكن يحسب لهذا الدليل أنه حلول للتوفيق بين مختلف طرق الحوكمة لدى جميع الأطراف المتخلّة. و سيكون هذا الدليل محلّ مراجعة، و عند الاقتضاء، ملائمة بصفة دورية لاستجابة لتوصياتكم وملاحظاتكم.

الفهرس

تمهيد

ii

1	1. حقوق المساهمين.....
1	1.1 - مبدأ "سهم = حق اقتراع.....
1	2.1 - حق المساهمين في الإعلام.....
1	3.1 - المساهمة في رأس المال.....
2	4.1 - الجلسة العامة.....
2	1.4.1 - دعوة الجلسة العامة للانعقاد.....
2	2.4.1 - تاريخ الاجتماع و مكان انعقاده.....
2	3.4.1 - التصويت في صورة التغيب.....
2	4.4.1 - جدول الأعمال و الوثائق.....
3	5.4.1 - التدابير و الإجراءات.....
3	6.4.1 - التقرير التأسيسي.....
4	5.1 - مصلحة "العلاقات مع المساهمين".....
4	6.1 - تطبيق الدليل.....
5	2. تركيبة و مسؤوليات مجلس الإدارة.....
5	1.2 - تركيبة مجلس الإدارة.....
5	2.1.1 - الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام.....
5	2.1.2 - أعضاء مجلس الإدارة المستقلون.....
6	3.1.2 - تمثيل أقلية المساهمين.....
6	4.1.2 - تقاطع عضوية مجالس الإدارة.....
6	5.1.2 - مدة و تجديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة.....
7	6.1.2 - التركيبة العددية لمجلس الإدارة.....
7	7.1.2 - تركيبة مجلس الإدارة.....
7	8.1.2 - لجان مجلس الإدارة.....
8	9.1.2 - سياسة الإعلام.....
8	2.2 - مسؤوليات مجلس الإدارة.....

113. دور مديري المؤسسات
11 1.3 – إضافة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة
11 2.3 – تكريس العناية العادية في مجال الإدارة
12 3.3 – القيادة الناجحة
134. العلاقة بين المشغل والشغلين
13 1.4 - حقوق العمل، التمييز و المضايقت في العمل
14 2.4 – حفظ الصحة، الصحة، السلامة وظروف العمل
14 3.4 - حرية التعبير و التحلور الاجتماعي
15 4.4 – إمكانيات (قرات) التشغيل والتطوير المهني
165. ضرورة التدقيق الداخلي
16 1.5 - وظيفة التدقيق الداخلي
17 2.5 – الإجراءات المسبقة للتدقيق الداخلي
19 3.5 – سير عمل التدقيق الداخلي
216. الشفافية ودور مراقبي الحسابات
21 1.6 - الشفافية الجبائية
22 2.6 - استقلالية مراقبي الحسابات
22 3.6 - مراقبة الحسابات الثنائية
23 4.6 - الشفافية و الرقابة
23 5.6 – علاقات مجلس الإدارة بمراقبي الحسابات
24 6.6 - ملحوظات مراقبي الحسابات
257. الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
25 1.7 – النزاهة و السلوك الحضري
25 2.7 - العدالة والإنصاف
26 3.7 - الإخلاص و النزاهة
27 4.7 - المسؤولية الاجتماعية
27 5.7 - احترام القانون والأشخاص و البيئة
28 6.7 - الانتعاش و الشفافية
298. امتيازات مديري المؤسسات

29 1.8 - الامتيازات و المكافآت
30 2.8 - مراقبة الامتيازات و المكافآت
30 3.8 - شفافية الامتيازات و المكافآت
31 9. طرق الحوكمة السليمة صلب المؤسسات العائلية
31 1.9 - الإعلام و الشفافية
32 2.9 - تنظيم و إدارة المؤسسة
32 3.9 - هيكل و آليات الرقابة
33 4.9 - انتقال المؤسسات العائلية

1 . حقوق المساهمين

يجب أن تحمي الإدارة السليمة للمؤسسات المساهمين من كل عمل تعسفي و مضر دون موجب، كما يجب أن تحفظ حقوقهم في الإعلام و في ممارسة حق التصويت. و عليه فإن كل شركة تقرر اعتماد هذا الدليل مطالبة بأن تحترم القواعد و المبادئ التالية :

1.1 - مبدأ "سهم = حق اقتراع"

- أن تكرر مبدأ "سهم = حق اقتراع"

2.1 - حق المساهمين في الإعلام

- أن تضمن معاملة المساهمين على قدر المساواة وان تسهر على أن تتوفر لهم جميعا جملة المعلومات المطلوبة و كافة الوسائل التي تخول لهم ممارسة حقوقهم.

- أن تيسر لمساهميها الاطلاع على قانونها الأساسي و ميثاق حوكمة المؤسسة إن وجد و ذلك بوضعها على نمتهم بمقرها الاجتماعي و/ أو على موقعها الالكتروني.

- و في صورة اللجوء إلى المساهمة العلنية، أن تحدث رابطا الكترونيا سهل الزيارة موجها لإعلام المستثمرين و يكون محتويا على جدول زمني يتعلق بالمعلومات الدورية و بالجلسات العلنية و بالأحداث التي وقعت أو المتوقع حصولها. كما يجب أن يحتوي هذا الرابط كذلك على مشاريع القرارات، والقوائم المالية والتقارير السنوية.

3.1 - المساهمة في رأس المال

- أن تنشر في تقريرها السنوي و / أو على موقعها الالكتروني هوية أصحاب الأسهم الأساسيين مع توصيف لحقوق ملكيتهم وحقوق اقتراعهم و عند الاقتضاء الآليات التي تمكنهم من ممارسة رقابة على المؤسسة لا تتناسب مع تلك الملكية¹.

¹ عدد و نسبة الأسهم و حقوق الاقتراع لمملوكة من طرف أهم مساهمين

- أن تنشر تركيبة المساهمة في رأس المال بالنسبة للمساهمين الرئيسيين من الذوات المعنوية.
- أن تنشر في تقاريرها السنوية و / أو على موقعها الإلكتروني الاتفاقيات الموجودة بين المساهمين الرئيسيين.

4.1 - الجلسة العامة

1.4.1 - دعوة الجلسة العامة للاعقاد

- أن يتم استدعاء الجلسة العامة للاعقاد و ذلك ثلاثين يوماً على الأقل قبل التاريخ المحدد لاعتقادها. هذا الأجل الأدنى و الأطول من الأجل المحدد قانوناً يمكن المساهمين من اطلاع أفضل على الوثائق التي تقدمها المؤسسة و من اتخاذ القرارات على بينة تامة.
- أن يقع إثراء الطرق التقليدية لنشر الإعلام بالاستدعاء للجلسة العامة بالوسائل السمعية البصرية و الإلكترونية.

2.4.1 - تاريخ الاجتماع و مكان انعقاده

- أن يتم لختيار تاريخ و مكان لاعتقاد الجلسة العامة بصورة تضمن حضور أقصى عدد ممكن من المساهمين.

3.4.1 - التصويت في صورة التغيب

- أن يقع تشجيع مساهميها على الحضور الفعلي في الجلسة العامة و السماح للذين تعذر عليهم الحضور أن يصوتوا غيابياً عن طريق المراسلة أو بواسطة من يمثلهم بمقتضى توكيل رسمي.
- أن تضع على نمة مساهميها الوثائق الضرورية للتصويت عن طريق المراسلة أو بواسطة توكيل الرسمي في أجل جد متنوع بالنسبة لتاريخ انعقاد الجلسة العامة، كأن يكون ثلاثين يوماً قبل انعقاد الجلسة المنكورة، حتى يتمكن المساهمون من القيام بالإجراءات المستوجبة. كما يمكن إرسال هذه الوثائق إليهم عن طريق الوسائل الإلكترونية.

4.4.1 - جدول الأعمال و الوثائق

- أن يقع السماح لوحد من المساهمين أو أكثر يملك على الأقل 2.5% من رأس المال بالمطالبة بتسجيل مقترحات إضافية للبت فيها ضمن جدول أعمال الجلسة العامة للمساهمين. و يجب أن توضع الاقترحات

الإضافية المذكورة في أجل عشرة أيام قبل انعقاد الجلسة العامة على نمّة مجموع المساهمين بالمقر الاجتماعي للمؤسسة و / أو بموقعها الإلكتروني.

- أن يقع توفير منكرة توضيحية تتعلق بأسباب وجود و آثار أهم النقاط المدرجة ضمن جدول أعمال الجلسة العامة للمساهمين.

- أن تضع في مقرها الاجتماعي على نمّة كل المساهمين و / أو على موقعها الإلكتروني الوثائق اللازمة التي تمكن من اتخاذ القرار على أتم دراية عند انعقاد الجلسة العامة العادية، و ذلك ثلاثين يوماً على الأقل قبل انعقاد الجلسة المذكورة.

- أن يتم إعداد منكرة تطبيقية توضح طرق المشاركة في الجلسة العامة. و يجب أن توضع هذه المنكرة على نمّة المساهمين بمقر المؤسسة و / أو أن يمكن تحميلها من موقعها الإلكتروني.

5.4.1 - التدابير و الإجراءات

- أن يقع التأكّد من أن مجموع التدابير و الإجراءات المتعلقة بالجلسة العامة للمساهمين تضمن معاملة عادلة بين كافة المساهمين.

- أن تتحاشى كل إجراء من شأنه أن يجعل ممارسة حق الاقتراع مهمة شاقة أو مكلفة من حيث الوقت و من الناحية المالية بالنسبة للمساهمين.

- أن تتخذ التدابير اللازمة للإجابة عن استفسارات أو أسئلة المساهمين الوجيهة.

- أن تسهر على حسن سير الجلسة العامة و أن تحرص على أن لا تتوم أكثر من خمس ساعات. و يمكن لرئيس الجلسة، من أجل ذلك، أن يحدّد، إذا ما ارتأى ضرورة لذلك، الوقت المحدد لكل متدخل و ذلك خاصة إذا تنخل عدة أشخاص في خصوص نفس النقطة جدول الأعمال.

6.4.1 - التقرير التأسيسي

- أن يتم تحرير تقرير تأسيسي انطلاقاً من محضر الجلسة العامة و أن يوضع على نمّة المساهمين بنشره على موقعها الإلكتروني و / أو بإرساله بواسطة البريد إلى المساهمين الذين صوتوا عن طريق الوكالة أو المراسلة و ذلك في أجل أسبوعين من تاريخ انعقاد الجلسة العامة.

و يسمح هذا التقرير أن يكون كافة المساهمين على علم بالقرارات المتخذة خلال الجلسة العامة، و بعدد المقترعين الحاضرين، أو الممثلين أو الذين اقترحوا عن طريق المراسلة كما يحيطهم علما بنسب نتائج الاقتراع.

5.1 - مصلحة "العلاقات مع المساهمين"

- أن تحافظ على الاتصال بالمساهمين حتى بعد الجلسة العامة و ذلك بإحاطتهم علما بكل تطور المؤسسة و بكل الأحداث البارزة التي ميزت السنة. و يمكن للمؤسسة أن تكلف شخصا أو أن تحدث قسما للعلاقات مع المساهمين من أجل هذه الغاية.

6.1 - تطبيق الدليل

- أن تشرح بوضوح للمساهمين الأسباب المحتملة لعدم الأخذ بتوصية معينة أو بعدة توصيات من هذا الدليل و ذلك حتى يكونوا فكرة دقيقة حول موقف المؤسسة.

2 . تركيبة و مسؤوليات مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة هيئة جماعية تتولى تمثيل مصالح جميع المساهمين و تعمل من أجل المصلحة الاجتماعية للمؤسسة. و يخضع سير عمل مجلس الإدارة إلى أحكام الفصول 189 إلى 223 من مجلة لشركات التجارية.

1.2 - تركيبة مجلس الإدارة

يوصي هذا الدليل من أجل حوكمة أفضل للمؤسسات التي تشتمل على مجالس إدارة بما يلي :

1.1.2 - الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام

أن يقع الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و مهام المدير العام حرصا على النجاعة². و إذا قرر مجلس الإدارة الجمع بين الوظائف، فهو مدعو لأن يبرر هذا الاختيار للمساهمين.

2.1.2 - أعضاء مجلس الإدارة المستقلون

أن يتم اللجوء إلى أعضاء مجلس إدارة مستقلين يقع اختيارهم من أجل كفاءتهم و من خبرتهم. ولتحقيق هذه الغاية ينصح بان يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل من المستقلين. وعضو مجلس الإدارة المستقل هو كل شخص ليست له أي صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة أو بالمؤسسات التابعة لمجموعتها أو بإدارتها. و من طبيعة هذه الاستقلالية أن تضمن حريته في التقدير عند مباشرته لوكالاته. و يسهر عضو مجلس الإدارة المستقل على المصلحة الاجتماعية للمؤسسة دون أن يفضل مصلحة مجموعة خاصة من المساهمين بالنسبة لمجموعة أخرى و دون أن يهمل مصالح باقي الأطراف المعنية.

² يعطي لمشروع لتونسي للشركات التي تريد تفرقة صرامة بين مهام لتصرف و مهام لمراقبة لكتية لختيار تركيبة ثنائية مكونة من أعضاء الإدارة لجماعية و مجلس لمراقبة (فصل 224 من مجلة لشركات تجارية)

و عليه فإنه لا يجب لعضو مجلس الإدارة المستقل :

- أن يكون أجيرا أو ممثلا اجتماعيا بالمؤسسة أو بإحدى مؤسسات المجموعة.
 - أن يكون مرتبطا، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بهيكل له علاقات تجارية أو مالية أو مهنية معتبرة مع الشركة أو مع إحدى مؤسسات المجموعة أو مع أحد المساهمين الذين لهم حق الرقابة.
 - أن يتلقى، بالإضافة إلى تعاقبه كعضو في مجلس الإدارة أو في إحدى الجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، مكافآت أخرى من المؤسسة.
 - أن تكون له علاقة تبعية بالمؤسسة مهما كانت طبيعتها.
 - أن يكون مرتبطا بهيكل يتلقى هبات أو منح أو أي أموال معتبرة من المؤسسة.
 - أن تكون له صلة قرابة بأحد ممثلي الشركة.
- و يجب أن تكون استقلالية أعضاء مجلس الإدارة محل مراجعة دورية من قبل الجلسة العامة للمساهمين.

3.1.2 - تمثيل أقلية المساهمين

يعتبر تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين ضمانا للحياد و لحماية مصالح أقلية المساهمين.

4.1.2 - تقاطع عضوية مجالس الإدارة

يتجه في صورة غياب روابط مهمة على مستوى رأس المال أن تقوم المؤسسات التي تطبق هذا الدليل بإلغاء الوضعيات المتعلقة بتواجد تقاطع لأعضاء مجلس الإدارة.

5.1.2 - مدة و تجديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة

أن يعين أعضاء مجلس الإدارة المستقلون عن طريق الجلسة العامة التأسيسية أو الجلسة العامة العادية لمدة أقصاها ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. و يجب أن يقع تعيين أو تجديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة وفقا لمعايير واضحة وموضوعية وشفافة.

و يجب أن يتم تجديد تسمية أعضاء مجلس الإدارة بصورة تدريجية و ليس بصورة جماعية و ذلك مع المحافظة على مصلحة المؤسسة و صلاحيات الجلسة العامة.

6.1.2 - التركيبة العددية لمجلس الإدارة

تتمتع كل مؤسسة بحرية اختيار عدد أعضاء مجلس إدارتها وفقا لخصائصها و ذلك في حدود القانون. و يتجه أن يكون مجلس الإدارة محدودا نسبيا من حيث العدد بما يتماشى مع اتخاذ سريع للقرارات و شامل قدر الإمكان حتى تقع الاستفادة من ثراء و تنوع خبرات و تجارب الأعضاء المكونين له.

7.1.2 - تركيبة مجلس الإدارة

يجب أن تكون تركيبة مجلس الإدارة متوازنة. و في هذا الصدد يجب أن يكون أعضاؤه نوو أعمار و تجارب و تكوين و خبرات متواترة مختلفة³. و ينبغي أن يكون حضورهم بالمجلس مثيرا للمؤسسة. و يجب أن تكون اختصاصات أعضاء مجلس الإدارة أوسع ما يمكن لتكون شاملة لعدة مجالات. و ينبغي لذلك أن تشمل هذه المعارف و لكن دون الاكتفاء بها فقط:

- خبرة كعضو مجلس إدارة في مجالس أخرى،
 - خبرة كمدير عام أو مدير عام مساعد،
 - معرفة بالمحاسبة و المالية و إدارة الأعمال،
 - معرفة بالأسواق الداخلية و الخارجية،
 - خبرة في تحديد و متابعة مصادر الخطر و في التصرف حيال الوضعيات المتأزمة.
- و يتجه في صورة تحقيق قسم هام من أنشطة المؤسسة بالخارج أن يضم مجلس الإدارة بين أعضائه عضوا أو أكثر ذو خبرة طويلة بالخارج و عند الاقتضاء أن يضم أعضاء أجنبي.

8.1.2 - لجان مجلس الإدارة

يجدر بالشركات الكبرى المطبقة لهذا الدليل من أجل تحسين نجاعة مجالس إدارتها أن :

- يكون لها لجان مختصة في التدقيق، و التسميات، و المكافآت، و الإستراتيجية... و ذلك حسب خصوصيات و مميزات كل مؤسسة.

³ ينصح في حدود الإمكان أن يكون سنّ ثلاث أعضاء مجلس الإدارة أقل من 40 سنة و أن يكون ثلاث آخر أكثر من 60 سنة. هذه التركيبة لمجلس الإدارة تساعد على التصرف في مؤسسة مع مراعاة لتواصل بين لأجيل.

- أن تعرّف بوضوح مدة مهام و تركيبة و إجراءات سير كل اللجان المحدثة و أن تعلم المساهمين بجملة هذه العناصر من خلال نشرها في التقرير السنوي للمؤسسة.

و يجب أن يقع التأكيد من أن كل هيئة من هذه الهيئات، فيما عدا هيئة التدقيق، متكوّنة من عضو (أو أعضاء) بمجلس الإدارة، من المستحسن أن يكون مستقلا، و من أشخاص ليسوا بأجراء و مشهود لهم بالكفاءة و الخبرة و النزاهة.

و ينص الفصل **256** مكرّر من مجلة الشركات التجارية: "تتكون اللجنة الدائمة للتدقيق على الأقل من ثلاثة أعضاء يقع تعيينهم من قبل مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة من بين أعضاءها". و يتجه أن يكون من بين أعضاء لجنة التدقيق على الأقل عضو مستقل على معنى هذا الدليل.

9.1.2 - سياسة الإعلام

يجب على كل شركة مطبقة لهذا الدليل من أجل تكريس الشفافية:

- أن تنشر في تقريرها السنوي المعلومات التالية عن أعضاء مجلس الإدارة:

- سن كل عضو مجلس إدارة،
- عدد الأسهم التي يمتلكها في المؤسسة،
- تاريخ بداية و نهاية مدة عضويته،
- تبيان وضعيته (مستقل أم لا)،
- قائمة في مدد العضوية و الوظائف الجارية بمؤسسات أخرى،
- قائمة في مدد العضوية المنقضية خلال العشر سنوات الأخيرة بمؤسسات أخرى،
- وظيفته الرئيسية،
- ملخص سيرة ذاتية تعطي فكرة عن مساره المهني.

- أن تطلع العموم على عدد و تواريخ اجتماعات مجلس الإدارة و الهيئات المنبثقة عنه التي انعقدت خلال السنة المحاسبية المختومة و ذلك خاصة بنشرها في التقرير السنوي.

2.2 - مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب على مجلس الإدارة أن يعرف، في قانون داخلي، الطرق المتعلقة بكيفية ممارسة مهامه. و ينبغي عليه أن يقوم ببعض المشمولات الأساسية التي نخص بالذكر منها:

- أن يضمن احترام النصوص القانونية والقواعد المنطبقة على المؤسسة،
 - أن يضبط ويقيم ويراجع دورياً :
 - التوجهات الكبرى و الاستراتيجيات و القيم المتعلقة بالمؤسسة،
 - الميزانيات السنوية، و برامج النشاط و أولويات المؤسسة في ما يخص التمويل،
 - الأهداف بالنظر إلى النتائج،
 - عملية انتداب المديرين الرئيسيين و أجورهم،
 - مخطط متابعة أنشطة المديرين و تنظيم تدولهم،
 - إجراءات تسمية و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و تحديد مكافئاتهم و كذلك إجراءات تركيز اللجان المختصة،
 - مستوى المخاطرة الذي سنتحملة المؤسسة،
 - ميثاق أخلاقيات المؤسسة،
 - قواعد الحوكمة السليمة و تطبيقها الفعلي من قبل المؤسسة.
- و يسهر مجلس الإدارة بشكل عام على الحفاظ على مصلحة المؤسسة المكاف بإدارتها.
- أن يقيم و يعيد النظر دورياً في مخططات العمل الرئيسية و المردودية (النتائج / المكاسب) العلة للمؤسسة.
 - أن يضمن حماية المؤسسة من خلال بنود عدم المنافسة و بنود المحافظة على السرية...
 - أن يقوم بتعريف الإجراءات المزمع إتباعها و أن يتخذ الأعمال التي سيقع لإرلمها بين المؤسسة و الأطراف المرتبطة بها دون الإخلال بالنصوص الجاري بها العمل.
 - أن يحرص على تعريف الطرق التي من شأنها أن تجعل أعضاء مجلس الإدارة يمارسون مهامهم في ظل احترام الترتيب الجاري بها العمل.
 - أن يضمن الاتصال بين المؤسسة و جملة المتعاملين معها (مساهمون، أجراء، حرفاء، مزودون، دولة، جماعات محلية)
 - أن يصادق على الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة و المتعاملين معه⁴.

⁴ على كل شركة أن تحدّد حسب خصوصيتها الحد الذي يجب لبداء منه أن تحظى الاتفاقية بموافقة مجلس الإدارة.

- أن يتأكد من سلامة الأنظمة المحاسبية و الإعلام المالي و الغير المالي للمؤسسة و ذلك بصرف النظر عن الوسيلة المعتمدة للإعلام.
- أن يشرف على نشر تقرير سنوي يحتوي على كل المعلومات الهامة حول الشركة. و يجب أن يكون هذا التقرير في متناول كل المهتمين دون قيد و ذلك خاصة بنشره على الموقع الالكتروني للمؤسسة.
- يجب على كل عضو في مجلس الإدارة أن يعمل في كل الحالات من أجل المصلحة الاجتماعية للمؤسسة. و هو محمول على :
- أن يخصص الوقت الكافي والعناية اللازمة لمهامه.
- أن يكون متبصرًا في ممارسة مهامه.
- أن يعلم المجلس بكل تسمية جديدة مهما كانت طبيعتها و خاصة بعنوان تسميته كعضو في مجلس إدارة أو مدير في مؤسسة أخرى.
- إن يحترم دليل أخلاقيات المؤسسة إن وجد.
- أن يحترم واجب السرية و أن يحرص على أن يكون كل المساهمين متساويين في الوصول إلى المعلومة.
- أن يحرص، قدر المستطاع، على أن لا يتخذ مجلس الإدارة أيّ قرار من شأنه المساس بفئة معينة من المساهمين.
- أن يحرص على أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح مختلف الأطراف المعنية المتخلطة في حياة المؤسسة.
- أن يعلم المجلس بتضارب المصالح الموجودة أو الكامنة المضرّة بالمؤسسة.
- أن يعمل من أجل أن يكون على اطلاع بكل العمليات التي تخرج عن إطار الإستراتيجية المقررة و بكل التعهدات الهامة للمؤسسة.

3. دور مديري المؤسسات

يشمل مفهوم "المدير" جملة المسيرين المتصرفين في المؤسسات الذين يتولون مسؤولية التصرف (الرؤساء المديرون العاملون، المديرون العاملون، أعضاء هيئة الإدارة الجماعية، الوكلاء، المديرون العاملون المساعدون وبقية المفوضين بالتصرف).

و يكون المدير مطالباً بالنتائج. و في هذا الصدد، فإنه يحرص على الرفع من خلق القيمة في جميع مستوياتها و على بذل العناية العادية في مجال الإدارة، كما أنه يحرص على القيادة الناجعة.

1.3 - إضافة حوكمة المؤسسات في خلق القيمة

يحرص المدير على الرفع من خلق القيمة في جميع مستوياتها و يحرص خاصة على :

- أن يلبى مصالح المساهمين و بقية الأطراف المتعاملة.
- أن يحترم مبادئ الحوكمة السليمة : لشفافية و الإصاف و المسؤولية.
- أن يعمل من أجل إتقان أفضل للنشاط صلب القطاع.
- أن يتابع باستمرار تطوّر الأعمال و كذلك الأخطار الكامنة.
- أن يوفق بين الفكر الخلاق و الحق في التنفيذ و حسن التسيير.

2.3 - تكريس العناية العادية في مجال الإدارة

يحرص المدير على بذل العناية العادية التي تهدف إلى :

- إرساء القيم و المبادئ و المعايير العملية و الأخلاقية.
- التأكد من التوافق مع القوانين و الترتيب الجاري بها العمل.
- تلبية مقتضيات التنمية المستدامة.
- احترام الالتزامات تجاه مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة و خاصة المنظمات المهنية (التجمعات، الجامعات، الاتحادات...).
- تلافي تضارب المصالح و التعامل معها عند الاقتضاء بحذق حازم.
- ضبط تركيبة المؤسسة و تحديد المسؤوليات المنجزة عنها.
- تشخيص نوعية نظام التخطيط و نظام التواصل للذين سيقع استعمالهما.

- وضع آليات اليقظة من أجل التصرف في المخاطر وضمان ديمومة المؤسسة.
- تثبيت الآليات الملائمة للتقييمات المستمرة و الدورية للأنظمة و الوظائف و المسؤوليات المفوضة.
- تحديد الاختيارات المحاسبية مع السعي إلى أن تستجيب المعلومات المفصح عنها قدر الإمكان إلى الخصائص النوعية المستوجبة فيها.

3.3 - القيادة الناجعة

يجب أن يضمن المدير قيادة ناجعة، بأن يوفق بين المحاور الثلاث المتكاملة الآتية :

- تسيير المؤسسة بالنظر إلى النتائج، و ذلك بأن:

- يحسن التوزيع الأمثل للموارد،
 - يطور مؤشرات النجاعة،
 - يراجع و يحسن إجراءات و طرق و أنظمة العمل،
 - يقوم بتدابير وقائية من أجل تحديد و معرفة المشاكل و المشاغل.
- الالتزام بتحسينات متواصلة بأن يكون عنصر تغيير، و هو ما يقتضي من المدير أن :

- يقم على مخاطر محسوبة،
 - يخفف من مدى المعارضات،
 - يحسن تدخلاته بطريقة تثري تجربته،
 - يحين المعارف و يثمن مكتسبات التعلم،
 - ينتهز فرص النجاح،
 - يكون شبكة علاقات.
- التصرف بطريقة أخلاقية بأن يسعى إلى بث صورة إيجابية عن نفسه، و هو ما يدفع إلى أن :
- يكون منفتحاً، نزيهاً، صادقاً، مخلصاً و قادراً على الإيفاء بوعده،
 - يعترف بأخطائه،
 - يرضى طموحاته الشخصية،
 - يقدم الدليل على العزيمة و رباطة الجأش،
 - يتمتع بكم هائل من الحيوية،
 - يسير بإعطاء المثال و الالتزام الشخصي.

4. العلاقة بين المشغل والمشغّلين

لقد تم تعريف العلاقة بين المشغل والمشغّلين في مجلة الشغل والاتفاقيات المشتركة و الأنظمة الخاصة للمؤسسات. و يحدث غالبا أن لا يقع تتول بعض الوضعيات المعاشة بصورة واضحة و أن بعض المسائل المسكوت عنها قد تشجّع على تصرفات غير محمودة. و يساهم التحلي بتصرف أخلاقي - في مثل هذه الحالات- في توفير أجواء سليمة بالمؤسسة، و في الحفاظ على علاقات مهنية مرضية و في ضمان ظروف عمل تحترم صحة و أمن و كرامة العملة. و يعود احترام قواعد الحكمة السليمة الآتي نكرها بالفائدة في أن واحد على المشغل و العامل و المؤسسة.

1.4 - حقوق العامل، التمييز و المضايقات في العمل

المبدأ العام: احترام حقوق الإنسان، مقاومة كل أشكال التمييز و ضمان الرقي المهني للموارد البشرية.

- احترام حقوق الإنسان تجاه الأجراء و كل الأشخاص المنضوين في نشاط المؤسسة و ذلك بالتوافق مع الالتزامات و التعهدات الدولية لحكومات بلد المنشأ و موقع النشاط.
- العمل على أن لا تكون المؤسسة شريكة في انتهاك حقوق الإنسان.
- إلغاء كل أشكال العمل الشاق أو الإجباري كتشغيل الأطفال⁵.
- التوافق مع القوانين الوطنية الجاري بها العمل في ميدان التمييز.
- تشجيع الأعمال التي تهدف إلى تسهيل تشغيل الأشخاص المعوقين.
- توفير قدر أكبر من تساوي الحظوظ في مجال التشغيل.
- منع كل أشكال التمييز تجاه الأجراء لأسباب كالعنصر أو اللون أو مكان الولادة أو الجنس أو الدين أو الآراء السياسية أو الأصل الاجتماعي و ذلك في إطار الانتداب أو الأجور أو الترقية.
- المساهمة في المنظومات المقررة من طرف السلط في ما يتعلق بالتكوين المهني التي تتيح للمتدربين و المنتدبين عبر تربصات الانماج في الحياة المهنية.

⁵ مطابقة لأحكام لمعاهدة رقم 138 لمتعلقة بتشغيل الأطفال ما بين سن 15 و 18 سنة.

- تلاقي الوضعيات التي بإمكانها إثارة حوادث مضايقات (جنسية أو نفسية)، التي تعتبر غير شرعية بالنسبة للترتيب و الأعراف الجاري بها العمل⁶.

2.4 - حفظ الصحة، الصحة، السلامة وظروف العمل

المبدأ العام: تظهير العمل والعلاقات المهنية عن طريق القواعد و تطبيق الأنظمة الأساسية.

- احترام قواعد مجلة الشغل والأنظمة الأساسية.
- احترام النظام الداخلي.
- التوافق مع مقتضيات احترام **حفظ الصحة** والصحة و السلامة المهنية و الأريحية في العمل⁷.
- تشجيع الجو المريح في العمل.
- توعية الموارد البشرية من أجل المحافظة على صحتهم كثروة (التخزين، التغذية، الرياضة).
- احترام بلد المنشأ و النموذج في ميدان التشغيل وعلاقات الشغل.

3.4 - حرية التعبير و التحاور الاجتماعي

المبدأ العام: تمتين اللحمة داخل المؤسسة بالسماح بحرية التعبير والحوار الاجتماعي عبر الإفصاح

عن سياسة المؤسسة في المجال المجتمعي.

- توفير مناخ من الثقة بدعوة الأجراء إلى أن يعبروا بحرية.
- احترام حقوق الأجراء بأن يكونوا ممثلين عن طريق نقابات و منظمات أخرى شرعية.
- تشجيع التشاور والتعاون بين المشغّلين والأجراء وممثليهم في ما يتعلق بالمواضيع ذات الاهتمام المشترك.
- أخذ مصالح الأجراء ومشاكلهم بعين الاعتبار عند التغييرات والقرارات الإستراتيجية الهامة⁸.
- إعلام ممثلي الأجراء و السلط العمومية المختصة في آجال معقولة بكل تغيير يمس من صيرورة المؤسسة.

⁶ كل شكل التصرف غير الشرعي التي تمثل تحرشا ولو في غياب علاقة رئسدية أو تبعية.

⁷ لاسيما الوظائف المخصصة لأشغال البحث والتطوير والتصوير و الصنع المتعلقة بالمنتجات.

⁸ في صورة أزلت لمؤسسة أن تدخل على نشاطها تغييرات من شأنها أن يكون لها انعكاسات مهمة على إمكانات عيش شغليها وخصلة في صورة إغلاق وحدة عمل يؤدي إلى طرد جماعي.

- التعاون مع الممثلين والسلط لمواكبة كل تغيير داخل المؤسسة.
- الالتزام بحجم التهديد بتحويل كل أو بعض العملة أو وحدات الإنتاج خارج البلاد⁹.

4.4 - إمكانيات (قدرات) التشغيل والتطوير المهني

المبدأ العام : الرفع من قيمة الرصيد البشري بتشجيع التطور المهني.

- تنمية مهارات (قدرات) الأجراء عن طريق الآليات التالية :
- كفاءات متعددة و تنوع في الخبرات،
- مساهمة و مشاركة،
- تحسيس بالمسؤولية و استقلالية،
- مساهمة في الرقي المتواصل،
- آفاق التطور و الازدهار.
- إعلام الأجراء بسياسات و برامج التكوين.
- تشجيع تكوين الموارد البشرية لتحسين مستويات التخصص وذلك بالتعاون مع ممثلي الأجراء و مع السلط العمومية المختصة.
- توفير المعلومات الدقيقة حول نشاط و نتائج المؤسسة لفائدة الأجراء و ممثليهم.
- تحديد إمكانيات التشغيل و إعلام الشغاليين بها.

⁹ من أجل ممارسة تأثير غير شرعي على هذه لمفوضات أو من أجل منع ممارسة حق التنظيم.

5. ضرورة التدقيق الداخلي

يعرف "معهد المدققين الداخليين" التدقيق الداخلي بأنه "شباط مستقل و موضوعي يعطي ضمانا حول درجة التحكم في عملياته، و يزوده بالنصائح لتحسينها، و يساهم في تحقيق القيمة المضافة. و هو يساعد هذا التنظيم على تحقيق أهدافه بتقييمه، عن طريق مقارنة منظمة و منهجية، آلياته للتصرف في المخاطر و للمراقبة و لحوكمة المؤسسة، و بتقييمه مقترحات لتدعيم النجاعة".

و تتمثل مهمة التدقيق الداخلي بالأساس في تقدير و تقييم نجاعة نظام المراقبة الداخلي في صلب المؤسسة. و كل مؤسسة تطبق هذا الدليل مدعوة إلى تركيز وظيفة للتدقيق الداخلي تتماشى و خصوصياتها.

1.5 - وظيفة التدقيق الداخلي

يجب على كل مؤسسة تطبق هذا الدليل :

- وضع مقارنة موضوعية و منظمة و منهجية لتقييم آلياتها في التصرف في المخاطر و في المراقبة و في حوكمة المؤسسة.
- وضع آلية للاستقصاء و تقييم عمليات المراقبة الداخلية. تنفذ هذه الآلية بطريقة دورية صلب الشركة لتساعد المسؤولين في كل المستويات على التحكم الجيد في نشاطاتهم.
- تحديد أهداف على المدى القصير و المتوسط و البعيد و ضبط آليات تسمح بتقييم درجة تحقيق هذه الأهداف.
- تركيز تدقيق مطابقة أو شرعية يتمثل في التثبت من احترام الترتيب و التعليمات و الإجراءات و القواعد و من عدم وجود تحايل، أو أخطاء أو ضياع لممتلكات المؤسسة.
- الاكتفاء بمدقق داخلي واحد أو اللجوء إلى هيكل مختص مستقل في التدقيق الداخلي و ذلك في صورة نقص في الوسائل البشرية أو الموارد المالية.
- التأكد في صورة القيام بالتدقيق من خارج المؤسسة بأن لا يمس ذلك من استقلالية المدقق و بأن يكون لهذا الأخير ما يكفي من الاختصاص و المعرفة بمحيط المؤسسة.

و يجدر بالمؤسسات التي لها هيكل تدقيق داخلي :

- أن تضع في متناول الهيكل المكلف بالتدقيق الداخلي الوسائل البشرية والمادية لأخذ القرارات بكل استقلالية وتنفيذها بطريقة مثلى.
- أن تقوم بتدقيق للنجاعة أو للفاعلية يهتم بنجاعة الأنظمة و الإجراءات، و يقيم التوظيف الأمثل للوسائل المتوفرة، و يقيس قدرات الخلية موضوع التدقيق و يثبت في مدى تطابق الوسائل المخصصة مع الأهداف المرصودة.
- أن تثبت من أن المدقق الداخلي يتمتع بخصال شخصية و معارف في مادة المنهجية و أنه يحق تقنيات و وسائل التدقيق. و يجدر أن يستجيب المدقق للمعايير التالية :
- تكوين جامعي (4 سنوات بعد البكالوريا على الأقل).
- ميزات التحليل و التأليف و الصياغة و التواصل.
- الخبرة في ميدان التدقيق الداخلي.

و يجدر بشركات المساهمة العمة والشركات الكبرى :

- أن يكون لها هيكل مخصص للتدقيق الداخلي.
- ينبغي على هذا الهيكل أن يتمتع بوسائل بشرية ومادية ضرورية لاستقلاليتها وحسن أدائه لوظيفته.
- أن تأخذ في الحسبان مقتضياتها، و مواردها البشرية والمالية لتحديد حجم تركيبة التدقيق.
- أن تقوم المؤسسة بوضع تدقيق تصرف أو استراتيجي يقيم مدى مطابقة إستراتيجية المؤسسة لأهدافها.
- لرساء هيكل تدقيق يكون أحد أعضائه على الأقل عضوا مستقلا من أعضاء مجلس الإدارة على معنى هذا الدليل.
- إعداد تقرير سنوي حول تسيير التدقيق.

2.5 - الإجراءات المسبقة للتدقيق الداخلي

كل مؤسسة تطبق هذا الدليل ينبغي أن تنشئ نظام مراقبة داخلية ناجعا يتكون من :

- هيكل تنظيمي و بطاقات و وظائف و وصف مفصل للمهام و الإجراءات المتعين اتباعها.
- نظام لاكتشاف و تحليل و متابعة الأخطار.
- أهداف واضحة و قابلة للقياس على المدى القريب و المتوسط و البعيد.

- أعوان مؤهلون.
- نظام معلوماتي جيد.
- رقابة إشراف ملائمة.

و يجدر بالشركات التي تشتمل على هيكل تدقيق داخلي :

- أن تضمن مهنية المدققين الداخليين وكذلك قدرتهم على تأسيس علاقات شراكة مع بقية الوظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- أن تضمن الشركة للمدققين الداخليين الوسائل المادية و التنظيمية و البشرية الضرورية لاستقلاليتهم و موضوعيتهم.

- للتأكد من استقلالية المدققين الداخليين عن النشاطات التي هي محل تدقيق وذلك كي يحافظوا على تصرف محايد و موضوعي. و ينبغي على المدققين الداخليين أن يعلموا الإدارة العامة قبل قبول أي مهمة عندما يكون حيادهم و موضوعيتهم محل نظر.

- ربط هيكل التدقيق مباشرة بالإدارة العامة عوضا عن ربطها بإدارات أخرى عملية أو وظيفية.

- السهر على أن يتمتع المدققون الداخليون بالمعرفة و الاختصاصات و المعلومات اللازمة لأداء مهامهم. و إذا استوجب الأمر فإنه يمكن للمؤسسة أن تعطي فرصة للمدقق ليعتد ببنكويين و / أو مساعدة من أشخاص مؤهلين.

- الحرص على أن يتولى كل مدقق داخلي وظيفته بتبصر و ضمير مهني و عناية و معرفة.

- أن تتحلى، مع المدقق الداخلي، بيقظة خاصة تجاه المخاطر المعتبرة التي من الممكن أن تؤثر على أهداف و عمليات و موارد المؤسسة.

- القيام بتدخلات ظرفية للتدقيق الداخلي حسب برامج سنوية أو على امتداد سنوات عدة من أجل تقييم رقابة الإشراف و الرقابة الوظيفية.

- السماح للمدققين بالاطلاع على المعلومات اللازمة للقيام بمهامهم وخاصة تلك المتعلقة بالإجراءات و القواعد و المناشير الداخلية المعمول بها.

و يجدر بشركات المساهمة العامة و المؤسسات الكبرى أن تضمّ في جدول عمل اجتماع مجلس الإدارة لجنة التدقيق إن وجدت نقطة متعلقة بمتابعة توصيات التدقيق.

3.5 - سير عمل التدقيق الداخلي

يجدر بالمدققين الداخليين لكل مؤسسة تطبيق هذا الدليل :

- أن يقيموا تطابق أهداف المشاريع والعمليات المنجزة مع أهداف المؤسسة.
- أن يتعاونوا مع الإدارة العامة لبلورة معايير مناسبة لتقييم درجة تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن يقيموا المخاطر المتوقعة بالنشاطات التي سيقع تنفيذها. و تعد نتائج هذا التقييم ضرورية لضبط أهداف مهمتهم.

و يجب على المؤسسات التي تشتمل على هيكل تدقيق داخلي أن تحترم التوصيات التالية :

- وضع نظام داخلي (أوقات العمل...) بطريقة تمكن المدقق الداخلي من احترام قواعد الحوكمة السليمة و الاضطلاع بمهمته دون أن يتسبب في اضطرابات تمسّ بحسن عمل الهيكل محل التدقيق.
- يجب على الإدارة العامة والمدققين الداخليين أن يخططوا لعمليات التدقيق حسب أولويات المؤسسة والإمكانيات المتاحة لها لتطوير النموذج المعتمد في التصرف في المخاطر و سير عمله بصفة عامة. و كلّ مهمة استشارية ينبغي أن تُدرج في خطة التدقيق.
- التأكد من أنّ المدققين الداخليين يتقاسمون المعلومات التي بحوزتهم مع بقية المضطلعين بمهام الاستشارة والمراقبة و ينسقون مهامهم معهم بطريقة تتلافى القيام بأي مهمة مرتين وذلك مع الحرص على إنجاز كلّ الأشغال المزمع القيام بها. و نخص من هذه الحالات بالذكر العلاقات مع مراقبي الحسابات.
- يجب أن يقوم التدقيق الداخلي بتقييم و تحسين آلية المراقبة و التصرف في المخاطر و حوكمة المؤسسة التي وقع تركيزها.

و يجب أن يكون لاختيار أعضاء فريق المدققين الداخليين حسب طبيعة المهمة ودرجة تعقيدها و منتهى الموارد اللازمة للقيام بها.

- يجب على الإدارة العامة للمؤسسة أن تضع على نمة المدققين الداخليين المعلومات اللازمة ليحققوا أهداف مهماتهم.
- يجب أن تراقب مهمات التدقيق الداخلي من أجل التأكد من أن الأهداف المنشودة تحققت وان الجودة مضمونة.

- يجدر بالمدققين الداخليين أن يعلموا بنتائج مهماتهم بطريقة واضحة وكاملة ودقيقة ووجيزة . و يجب أن يكون هذا الإعلام خاليا من كل ذاتية ومسلما في الوقت الملائم. و يجب أن يشتمل على مجال المهمة، الأهداف المنشودة و النتائج المستخلصة و كذلك التوصيات و خطة العمل التي ستنتج في ما بعد.
 - في صورة عدم احترام للقواعد الساري بها العمل لدى القيام بمهمة تدقيق داخلي يجب أن تشمل النتائج التي وقع الإعلام بها للقواعد التي لم يقع احترامها كلياً أو جزئياً و أسباب ذلك و انعكاساته على المهمة.
 - يجب على فريق المدققين الداخليين أن يركز نظام متابعة للأعمال المحققة من قبل المؤسسة على إثر التوصيات المُصاغة أثناء مهمة التدقيق الداخلي المنجزة.
 - يجب على فريق المدققين الداخليين أن يضع و يقود و يحثن برنامج جودة يغطي مختلف وجوه التدقيق الداخلي. و يقتضي هذا البرنامج وضع رزمة دورية للتقييم الداخلي والخارجي للجودة.
- و يجدر بشركات المساهمة للعلمة و المؤسسات الكبرى أن تحترم التوصيات التالية وذلك لمزيد النجاعة في التدقيق الداخلي :
- المؤسسة مدعوة لضبط ميثاق تدقيق منسجم مع القواعد الدولية فيما يتعلق بمهنة التدقيق الداخلي و لحمل مجلس الإدارة على المصادقة عليه. و يجب أن يحدد هذا الميثاق سلطات و مسؤوليات التدقيق الداخلي و كذلك مهمات تقييم آليات التصرف في المخاطر و في المراقبة و في حوكمة المؤسسة.
 - الإدارة العلمة و مجلس الإدارة يناقشان و يقيمان و يصادقان على الوسائل اللازمة والكافية التي ستخصص للتدقيق الداخلي.
 - يجب على فريق التدقيق الداخلي أن يقدّم دورياً تقريراً للإدارة العلمة و لمجلس الإدارة يحتوي على وصف لمهام و سلطات و مسؤوليات التدقيق الداخلي و على مقارنة النتائج المتحصّل عليها بالنظر إلى الهدف المتوقعة، كما يفصل المخاطر الكبرى و عمليات المراقبة و قواعد حوكمة المؤسسة.
 - يجب على التدقيق الداخلي أن يقيم المخاطر المتعلقة بالنظام المعلوماتي الموجود و بالعمليات المنجزة و بحوكمة المؤسسة. و يجب عليه بالخصوص أن يقيم نجاعة تلك العمليات و فعاليتها و ان يثبت من احترام الشركة للقوانين و الترتيب و الموثيق و المجالات و العقود و أن يتحرّى من جودة المعلومات العملية و المالية و مدى تناسقها و سلامتها.

6. الشفافية وحور مراقبي الحسابات

تعتبر الشفافية الجبائية من ركائز الحوكمة السليمة. و هي تضمن استقرارا اقتصاديا أفضل و تمثل مصدر طمأنينة بالنسبة إلى المؤسسة. و عليه فإنه من واجب كل مؤسسة أن تدفع الضرائب و الأداءات الراجعة للدولة و للجماعات المحلية وذلك دون اللجوء إلى وسائل التهرب و التحايل في الميدان الجبائي. و تمر الشفافية الجبائية حتما عبر الشفافية المحاسبية لأن مختلف قواعد الضريبة تحدّد انطلاقا من المحاسبة. و يلعب مراقب الحسابات دورا من الدرجة الأولى في الشفافية المحاسبية لأن مهمته الرئيسية تتمثل في التثبت من أن القوائم المالية تعكس حقيقة وضعية المؤسسة. و تحل الأخطاء المكتشفة آليا إلى إدارة الشركة من أجل تعديلها.

و يعمل مراقب الحسابات، في إطار تدقيق الحسابات، على جمع العناصر الإثباتية بصورة كافية لكي يتمكن من التعبير عن رأي معلّل حول "توعية" (جودة) الحسابات السنوية. و هو يربط علاقات دائمة مع المؤسسة محلّ التدقيق و بصورة خاصة مع هيكلها المديرة من أجل تحقيق حوكمة أفضل للمؤسسة.

و يشجّع هذا الدليل كل مؤسسة على :

1.6 - الشفافية الجبائية

- إدخال المؤسسة ضمن تنظيمها وظيفة جبائية تكون مهمتها التحكم في المخاطر الجبائية و تحسين سياستها الجبائية.

- استشارة خبراء لأخذ آرائهم في مجال تأويل و تطبيق الاتفاقيات و الأنظمة الأساسية و الترتيب بالنظر إلى الجبائية.

- اللجوء إلى الإدارة الجبائية لطلب رأيها كلما لاحت مشكلا في تأويل النصوص الجبائية (و هي تقنية تتمثل في إيداء سلطة إدارية لرأي بناء على طلب مقدم للفصل في مسألة قانونية).

- مساعدة مراقب الحسابات على تثبت في احتمال وجود مخاطر جبائية و مدّه بكل الوثائق و المعلومات الضرورية لهذا الغرض.

2.6 - استقلالية مراقبي الحسابات¹⁰

ينصح هذا الدليل لمزيد تدعيم استقلالية مراقبي الحسابات و الاحتياط من كل تضارب مصالح¹¹:

- إعادة النظر في استقلالية مراقب الحسابات حين تكون الأتعاب التي يتقاضاها مقابل مهمة مراقبة الحسابات في المؤسسة محل التدقيق أو في المجموعة التابعة لها تمثل نسبة هامة من رقم معاملاته. يجب على هيئة التدقيق و / أو مجلس الإدارة التأكد من أن مراقب الحسابات ليس في تبعية مالية للمؤسسة محل التدقيق¹².
- يجب على شركات المساهمة العامة تجنب أن تسمي بصفة مراقب حسابات كل شخص تلقى راتباً أو أتعاباً من المؤسسة أو من إحدى مؤسسات المجموعة من أجل خدمات قمتها غير خدمات مراقبة الحسابات خلال الثلاث سنوات المحاسبية الأخيرة.
- يجب على لجان التدقيق و / أو مجالس الإدارة القيام بتقييم موضوعي لمراقب الحسابات قبل اقتراح تعيينه أو تجديد مدة تعيينه على الجلسة العامة للمساهمين. و يجب عليهم خاصة التأكد من العناصر المتعلقة باستقلاليتهم و مدى تطبيقه للقوانين وللنصوص و للضوابط المهنية الجاري بها العمل.
- يجب على المؤسسات أن توجب على المرشح لمهمة مراقبة الحسابات إضفاء رسالة تفيد عدم وجود أي موانع (تعارض) أو أي وضعيّة تخل باستقلاليتهم. و تمضي هذه الرسالة من جديد في صورة تجدد المهمة.

3.6 - مراقبة الحسابات الثنائية

في حالة وجود مراقبة حسابات ثنائية ينصح بوجود فارق زمني فيما تعلق بأجل وكالة مراقبي الحسابات و ذلك مع الحفاظ على صلاحيات الجلسة العامة.

¹⁰ أضع لمشروع، في الفصل 13 من مجلة لشركت لتجارية كما تم تنقيحه بلقنون عد 96 لسنة 2005 لمؤرخ في 18 أكتوبر 2005، لشركت لتجارية عند توفر عدد من لشروط لوجب تعيين مراقب حسابات، و يعتبر مراقب حسابات بوجوده واستقلاليتهم آلية هامة للحركة لسليمة للمؤسسة بالنسبة لجميع الأطراف لمتعلمة (لمساهمون و لشغلون وإدارة لجليزية...) ذلك أن مهمته الأساسية هي مراجعة القوائم لمالية و لتثبت من أنها تعكس حقيقة وضعيّة المؤسسة.

¹¹ استقلالية مراقب حسابات محكومة بالفصول 262 و 263 و 265 من مجلة لشركت لتجارية.

¹² هذه التوصيات لا تعني مراقبي حسابات لتنين لتصوير الحصلهم لخص لفترة نقل عن 5 سنوات.

4.6 - الشفافية و الرقابة

يجب على كل مؤسسة في سبيل الشفافية والمراقبة :

- السماح لمراقب حساباتها بالتزوّد بالمعلومات لدى الحرفاء والمزوّدين والبنوك وشركات التأمين والمحامين... حول العمليات المنجزة التي تربطهم و ذلك بتمكينه من رسالة إعلام ممضاة طبقاً لأحكام مجلة الشركات التجارية. و يجب على المؤسسة بدورها الإجابة عن استفسارات مراقبي حسابات المؤسسات التي تتعامل معها .
- أن تضع على نمة مراقبي الحسابات كل الوثائق المحاسبية وغير المحاسبية الضرورية حتى يتمكنوا من إنشاء رأي حول نزاهة و شرعية القوائم المالية بالنظر إلى المعيار المحاسبي الجاري به العمل. و يجب على الإدارة العلمة تحرير رسالة تأكيد في هذا الغرض.
- و ينكّر هذا الدليل طبقاً للفصل 13 خامساً من مجلة الشركات التجارية أنّ الشركات المحمولة على تعيين مراقب حسابات أو أكثر مرسوم بجدول هيئة الخبراء المحاسبين بالبلاد التونسية مطالبة سنوياً بإمضاء شهادة تقرّ فيه ببذل العناية اللازمة لضمان شمولية القوائم المالية ومطابقتها للمرجع المحاسبي الجاري به العمل.

5.6 - علاقات مجلس الإدارة بمراقبي الحسابات

يجب على مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق إن وجدت :

- أن تتحلور دورياً مع مراقبي الحسابات.
- أن تجتمع مع مراقبي الحسابات كل ما اقتضت الحاجة إلى ذلك و على الأقل يكون ذلك مرّة في السنة نون حضور أعضاء الإدارة العلمة.
- أن تتفحص النتائج التي تنتهي إليها مراقب الحسابات.
- أن تتفحص تقارير مراقبي الحسابات و تعاليق الإدارة العلمة المتعلقة بها و المتابعات التي أنجزت أو سيقع إنجازها.
- أن تقوم بالتنسيق بين المدققين الداخليين ومراقب الحسابات، و هذا الأخير مدعوّ إلى إبداء رأي حول سير عمل الهيكل المكلف بالتدقيق الداخليّ.
- أن تتأكد من وجود إجراء واضح لاختيار مراقب الحسابات و تجديد تسميتهم.
- أن تتأكد من استقلالية مراقب الحسابات و أن تتفحص أتعابه.

6.6 - ملحوظات مراقبي الحسابات

يجب على مراقب الحسابات أن يعبر بكل وضوح ممكن عن رأيه في نزاهة القوائم المالية المعدة تحت مسؤولية هيكل التصرف ومدى مطابقتها للتشريع المحاسبي والتي يجب أن تعكس الوضعية الحقيقية للشركة ونتائج السنة المحاسبية.

و على مراقب الحسابات في نطاق ممارسته لمهامه أن يحيط علما لجنة التدقيق أو إن لم تُوجد مجلس الإدارة بالنقائص الموجودة في النظام المحاسبي و الأخطاء الرئيسية في نظام المراقبة الداخلي والتوصيات المستخلصة لتدارك ذلك وعليه كذلك إعلامها بالخلافات التي بينه وبين الإدارة العالمة. كما يجب أن يعد لها تحليلا لأهم الاختيارات المحاسبية المطبقة والأخرى البديلة وللمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة لاسيما الأخطار الجبائية. و أن يقع إعلام الإدارة العالمة بجملة هذه العناصر.

7. الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تتميز الشركات الأكثر نجاحا بنظام قيم وشفافية واستثمار مسؤول من الناحية الاجتماعية و هذه العناصر تملي سلوكا أخلاقيا على مختلف المتخيلين. و تتدرج الاستجابة لمتطلبات المساهمين و الحرفاء و الأجراء و البيئة ضمن استراتيجيات الشركة التي همها المردودية و النمو ولكن أيضا بصفة عامة قدراتها التي تركز على الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي وذلك بتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على قيم الأمانة و السرية و الأخلاقيات.

إن احترام القواعد المثلى المذكورة أعلاه تضمن استفادة لكل الفاعلين على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة كما تضمن كذلك السمعة الطيبة و الثقة بين الأطراف المتعاملة.

1.7 - النزاهة و السلوك الحضاري

المبدأ العام : التحلي بالشفافية في العلاقات مع الأطراف المتعاملة و الإيفاء بالالتزامات الاقتصادية والقانونية و الاجتماعية.

- حماية أصول المؤسسة و مواردها¹³.
- احترام التزاماتها المالية تجاه مختلف الأطراف المتخلة.
- إعطاء معلومات صحيحة و واضحة و كافية في خصوص تركيبة و احتياطات الاستعمال و صيانة و خزن و التخلص عند الاقتضاء من السلع أو الخدمات.
- تشجيع مشاركة المتعاونين في برامج إنسانية و دعم المجتمع المدني.
- المشاركة في المحافظة و تنمية التراث الثقافي والتاريخي و اللغوي و الفني للبلاد.

2.7 - العدالة و الإنصاف

المبدأ العام : إحداث توازن بين مصالح مختلف الأطراف المتعاملة.

- إرساء علاقات تعاون مفيدة و عادلة مع الأطراف المتعاملة.

¹³ بما في ذلك تلك المتعلقة بملكية فكرية و تجهيزات و لحوامل الإعلامية و البرمجيات و لغزلت و لمعدات و الآلات و الأوتك و لمكونات و لمواد الأولية و لسبولة.

- السعي إلى أن تضمن الخدمات المسداة الإنصاف و الثقة و أن يأخذ الثمن بعين الاعتبار حاجيات الحرفاء و ينتظرا تهم.
- اقتراح عرض للسلع و الخدمات نو قيمة مضافة عالية للبلاد (تكنولوجيا، بحث و تجديد، تطوير الخدمات عن قرب...).

3.7 - الإخلاص و النزاهة

المبدأ العام : العمل باستقامة.

- تلاقي كل تضارب في المصالح عندما يكون في إمكان قريب أو أجنبي الاستفادة الشخصية من المؤسسة.

- التوقي من كل أشكال الابتزاز و الفساد و محاربتها من خلال :

- تحسيس الأجراء بالقرارات المتخذة لمقاومة مثل هذه الممارسات.
- ضمان نشر ملامم لهذه القرارات و تنظيم دورات تكوين من أجل احترامها.
- وضع إجراءات زجرية (عقابية).
- اعتماد تصرفات شفافة في الميدان المحاسبي العام و الجبائي.
- اعتماد أنظمة مراقبة التصرف و تدقيق داخلي مناسب.
- منع إهداء أو وعد أو إعطاء أو طلب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مدفوعات محظورة أو امتيازات أخرى ممنوعة بغية التحصل أو المحافظة على سوق أو أي مقابل آخر.
- منع إهداء أو قبول نسبة مدفوعات تعاقدية لأعوان عموميين أو أجراء آخرين.
- الامتناع عن السعي بطريقة ممنوعة للحصول على عقود ثانوية أو طلبات أو عقود استشارات القصد منها إسناد مدفوعات مباشرة لأعوان عموميين أو لأجراء من الشركات المتعامل معها أو بطريقة غير مباشرة لأقربائهم أو لشركائهم.
- الحرص على أن تكون رواتب موظفي الشركة كافية و ليست متصلة إلا بخدمات شرعية.
- الامتناع عن إبرام اتفاقيات مخالفة للمنافسة أو تنفيذها¹⁴.

¹⁴ اتفاقيات بين المتنافسين بهدف فرض أسعار أو تقييم عروض مشور عليها أو تحديد كمية الإنتاج و ضبط سقف لها أو تقسيم السوق عبر توزيع الحرفاء أو لمزودين أو لمنطق لجغرافية أو فروع لشركات.

4.7 - المسؤولية الاجتماعية

المبدأ العام : تقدير عواقب القرارات

- الحرص على سرية كل وثيقة ومعلومة ذات صبغة إستراتيجية.
- الالتزام باختيار توجهات إستراتيجية منسجمة مع حاجيات السوق ومختلف الأطراف المتخلة وتطلعاتها.
- احترام قواعد المهنة.
- تطوير الأنشطة على مستوى السوق الداخلية والخارجية بطريقة تتماشى مع الممارسات التجارية السليمة وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
- تشجيع أقصى ما يمكن للشركاء التجاريين بما فيهم من مزودين ومولدين على تطبيق المبادئ الأخلاقية لسير الأعمال.
- الانخراط في التنمية المحلية و تشجيع التشغيل.

5.7 - احترام القانون والأشخاص و البيئة

المبدأ العام : الامتثال للقوانين والمجالات و الترتيب والمبادئ الأخلاقية.

- احترام حق الحياة الخاصة للمستهلكين وحماية المعطيات الشخصية.
- السهر على أن تحترم السلع و الخدمات المسداة كل المعايير المقبولة أو الموصى بها في مجال الصحة و سلامة المستهلكين¹⁵.
- الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات المنتظرة للسلع و الخدمات المسداة على البيئة والصحة والسلامة وذلك خلال كامل دورتهم الحياتية.
- تمكين الأجراء من تكوين مناسب في موضوع الصحة والحماية والمحيط¹⁶.
- إعداد نظام تصرف خاص بالبيئة وتطبيقه وذلك عبر:
 - الجمع والتفويج الفوري للمعلومات المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لنشاطات المؤسسة.
 - المتابعة والمراقبة المنتظمة للتقدم الحاصل في تحقيق تلك الأهداف.

¹⁵ بما في ذلك التحذيرات المتعلقة بالصحة ولتوضيحت لضرورية في خصوص سلامة لمنتج و المعلومات المتصلة به.

¹⁶ لا سيما لتعلم مواد خطيرة ولوقاية من الحوادث التي يمكن أن تضر بالبيئة وبشكل عام كل ما يتعلق بالتصرف البيئي كإجراءات تقييم لتأثير على المحيط وعلاقات لعملة و تكنولوجيات لبيئة.

- إعداد مخططات طوارئ للوقاية والتحكم و التخفيف من حدة الأضرار الخطيرة الناتجة عن نشاطات المؤسسة والتي تضرّ بالبيئة والصحة والسلامة و إعلام السلط المختصة.
- وضع منتجات و خدمات مقصدة للطاقة وللموارد الطبيعية يمكن إعادة استعمالها و رسكلتها أو التخلص منها بكل أمان.
- تحسيس الحرفاء بالتبعات البيئية لاستعمال منتجات و خدمات المؤسسة.
- تطوير البحوث على المدى البعيد لتحسين الفاعلية البيئية للمؤسسة.

6.7 - الانفتاح والشفافية

المبدأ العام : التواصل بوضوح و بتنظيم مع كل الأطراف المتعاملة.

- إعداد إجراءات شفافة وناجعة و عادلة و أجل معقولة لتسوية شكوي المستهلكين ودعوتهم.
- التعاون مع السلط العمومية في مجال الحيطة وتلافي المخاطر الجسيمة المتعلقة بالصحة و السلامة العمومية الناتجة عن استهلاك المنتجات المسوقة و عن استعمالها.
- تحسين التواصل المؤسسي حول الأنشطة المتعلقة بمقاومة الفساد من أجل تشجيع الوعي والتعاون.
- التعاون مع السلط العمومية لوضع سياسات و ترتيب العمل على تطبيقها.
- توفير المعلومات المطلوبة لسلط الدولة في حدود القانون الجاري به العمل.
- تفضيل تسوية الخلافات مع الحرفاء والمستهلكين ومختلف المتعاملين مع الشركة باللجوء إلى إجراءات فض النزاع بالطرق الودية وبالوساطة.

8. امتيازات مديري المؤسسات

تتقل أتعاب مديري المؤسسة كاهل حسابات هذه الأخيرة و لكنها من أحسن وسائل استمالة المديرين الممتازين والمحافظة عليهم وحفزهم على العمل. و المهمّ هو أن تكون الأتعاب و بقية الامتيازات :

- في مستوى مقبول من طرف المدير و المؤسسة و المساهمين.
- معلومة ليتمكن مقارنتها عبر الزمان و المكان.
- ممكنة المراقبة لتلافي كل أشكال الانحرافات.

1.8 - الامتيازات و المكافآت

إن امتيازات و أتعاب المديرين يجب أن تكون مضبوطة و مراقبة في ظل احترام مبادئ الحوكمة السليمة. و يجب على كل مؤسسة لتحقيق ذلك أن :

- تربط مبلغ الامتيازات و المكافآت كاملة (المالية و غير المالية) و هيكلتها لأهم المديرين بتقييمات موضوعية.
- ضبط مبلغ و هيكله مكافآت المديرين بطريقة تسمح بانتداب المديرين الأكثر كفاءة و خبرة والمحافظة عليهم وتحفيزهم على العمل.
- تحديد أجر كل مدير حسب العناصر التالية التي يقرها مجلس الإدارة في ما بعد أو هيئة الأجر إن وجدت :

- مستوى الأجر المعمول بها في قطاع المؤسسة،
- أجر بقية مديري المؤسسة و تركيبها داخل المؤسسة (من الأجل المحافظة على الشعور بالإصاف ولتحفيز كل المديرين على العمل و لضمان التوافق الاجتماعي بينهم)،
- ندرة كفاءات المدير،
- المخاطرة الشخصية التي أقدم عليها المدير و مدى تعقيد مهمته،
- النتائج العامة للمؤسسة.
- تحقيق الأهداف الكمية و النوعية التي حددها المدير.

- البحث عن التوازن العادل بين برامج التحفيز على المدى القصير (علاوة و / أو منح) و برامج التحفيز على المدى الطويل (خيارات الأسهم و / أو منح أسهم مجانية).
- الأخذ في الحسبان عند تحديد منحة انتهاء مهمة المدير المخاطر التي أقم عليها والنتائج التي حققها.
- ربط منحة الخروج بتقييم مهمة المدير.

2.8 - مراقبة الامتيازات و المكافآت

يجب على شركات المساهمة العامة :

- أن تكون لها هيئة أجرة مكوّنة من أعضاء مجلس الإدارة مشهود لهم بالكفاءة و من المستحسن أن يكونوا من المستقلين. و تتشاور هذه الهيئة في كنف الاستقلالية و تقمّ اقتراحات لمجلس الإدارة في ما يخص أجرة مكافآت أهم المديرين التنفيذيين.
- أن تخضع قواعد تحديد مكافآت المديرين و كل تغيير مهمّ في تلك القواعد للموافقة المسبقة للجلسة العامة العادية للمساهمين¹⁷.

3.8 - شفافية الامتيازات و المكافآت

يجب على شركات المساهمة العامة :

- أن تتيح للمساهمين إمكانية تقدير المكافأة التي يتمتع به كل مدير على ضوء النتائج العامة للمؤسسة.
- أن تنشر للعموم كل الأتعاب و الامتيازات المالية و غير المالية لكل مدير أي :
- المبلغ الجملي للأجور المتعلق بالسنة المحاسبية المنصرمة.
- المبلغ الجملي للمنح و الامتيازات غير المالية المرتبطة بالسنة المحاسبية المنصرمة.
- المنح المتحصل عليها من طرف المدير في حال توقف نشاطه.
- عدد خيارات الأسهم الممنوحة خلال السنة المحاسبية المنصرمة (و ذلك ببيان الخيارات الممارسة و الخيارات غير الممارسة عند حلول الأجل و الخيارات التي تغيرت شروط ممارستها).
- تفصيل نظام التقاعد التكميلي بالنسبة للمديرين في الوظيفة خلال السنة المنصرمة.

¹⁷ على سبيل لمثل، قواعد مستعملة لمنح أسهم أو خيارات على الأسهم أو حقوق أخرى تمكن من التحصل على أسهم أو منح لجر المديرين حسب تطوّر سعر السهم.

9 . طرق الحوكمة السليمة صلب المؤسسات العائلية

يمثل وضع قواعد الحوكمة السليمة ضمانا لاستمرارية المؤسسة العائلية. و يجب أن تتلاءم هذه القواعد مع حجم و ثقافة و المساهمة في رأس مال المؤسسة.

و يتعلق تحسين قواعد الحوكمة بالمؤسسات العائلية بأربعة محاور أساسية :

- الإعلام و الشفافية،
- التنظيم و المراقبة الداخلية للمؤسسة،
- هيكل و آليات الرقابة،
- الخلافة.

1.9- الإعلام و الشفافية

بالإضافة إلى الآليات التقليدية التي ترمي إلى إنتاج المعلومة و تقاسمها و ضمان شفافية النشاطات، يجب أن تسمح قواعد الحوكمة بالمؤسسات العائلية بما يلي :

التكوين :

- تكوين أفراد العائلة فيما يخص المفاهيم و المبادئ الرئيسية للحوكمة.
- التأكد من وجود فهم مشترك و اتفاق حول تعريفات و مضامين مبادئ الحوكمة.

الإعلام :

- وضع وسائل و إجراءات و تقنيات و نظام معلوماتي يسمح بإنتاج كميّ و كفي و في أجل مرضية معلومة موثوق بها حول سير العمل الحقيقي بالمؤسسة.
- الاتصال شخصياً بالمساهمين و السعي إليهم من أجل تحسيسهم و إشراكهم.
- الحرص على نوعية المعلومات و تسليطها بين كل المساهمين و كل أفراد العائلة.
- اللجوء إلى مستشارين خارجيين لتيسير الحوار بين المساهمين بصفة عامة و أفراد العائلة بصفة خاصة حول المسائل المتعلقة بحوكمة المؤسسة.

2.9 - تنظيم وإدارة المؤسسة

بالإضافة إلى الآليات التقليدية التي تهدف إلى تنظيم سير عمل المؤسسات و تدعيم المراقبة الداخلية، يجب أن يولي حوكمة المؤسسات العائلية عناية خاصة بما يلي :

موضوعية و شكلية الإجراءات

- إعادة هيكلة المؤسسة حسب معايير موضوعية و وظيفية.
- الحرص على أن تعتبر العلاقات المهنية أهم من العلاقات الشخصية.
- الحرص على أن تصبح الإجراءات غير شخصية و واضحة و آلية.
- استغلال الدور الرمزي للأب المؤسس للمؤسسة لوضع تقاليد وآليات غير شخصية للحوكمة الأمثل و للحوار وكذلك لإرساء إدارة شفافة.
- جعل العلاقات مع الأطراف المتعلمة مؤسساتية و غير شخصية (و بالخصوص مع الحرفاء و المزودين) و تعويدهم على التعامل مع المؤسسة عوضا عن الأشخاص.

العلاقات الإنسانية وتحفيز الإطار :

- لامركزية سلطة القرار و هو ما يفترض تعريفا واضحا للمسؤوليات.
- ضبط الأجور على أساس الاستحقاق و إيجاد تناسب منصف بين الأجور و الأرباح الموزعة من جهة و بين الكفاءات و النتائج من جهة أخرى.
- إعفاء الإدارة العمة من المهام العملية كي تتمكن من التفرغ للإستراتيجية.
- معاملة الشغاليين بطريقة عادلة و منصفة و تلاقي أن يحس الأشخاص الأجانب عن العائلة بأنهم مبعوثون.
- تحسين نسبة التأطير في المؤسسة و السهر على التحفيز الجيد للإطارات غير المنتمية إلى العائلة.
- السماح ببلوغ مناصب الإدارة للأفراد غير المنتمين للعائلة.

3.9 - هيكل و آليات الرقابة

بالإضافة إلى الآليات التقليدية للمراقبة الداخلية والخارجية، يجب أن يولي حوكمة المؤسسات العائلية عناية خاصة بما يلي :

التمييز بين العائلة والشركة

- تأسيس وفرض احترام التفرقة النفسية و القانونية بين النمة المالية للمؤسسة و النمة المالية للعائلة و اعتبار المؤسسة كيانا مستقلا بذاته و جديرا بالاحترام بصفته تلك و لا بصفته ملكية شخصية.
- مضاعفة الاجتماعات العائلية وإرساء قواعد شكلية لها ونشر ثقافة الاجتماعات العائلية المنظمة والرسمية.
- إشراك عضو مجلس إدارة مستقل أو أكثر.
- إشراك خبير خارجي لمواكبة تغييرات و تحولات حوكمة المؤسسة العائلية.
- توضيح العلاقات بين العائلة و المؤسسة بإحداث عدد من الوثائق المؤسسية من قبل مجلس أو مجموعة أفراد العائلة : و المقصود بالخصوص دليل التصرف العائلي، الميثاق الأخلاقي العائلي، وثيقة تجمع القيم الأساسية للمؤسسة و للعائلة...

مجلس العائلة

- وضع هيكل للحوكمة العائلية : مجلس العائلة. و يتكون هذا المجلس من خمسة إلى ثمانية أشخاص.
- انتخاب أعضاء مجلس العائلة من طرف مجلس موسّع لها و يجب أن يجتمع مجلس العائلة الموسع دورياً وفي الحالات الاستثنائية. وفي جميع الحالات لا يمكن لهذا المجلس أن يقوم مقام الجلسة العامة للمساهمين.
- ضبط حدود سلطات المدير العام ضمن ترتيب داخلي لمجلس الإدارة أو لمجلس العائلة.
- إضفاء صبغة شكلية لطريقة عمل مجلس العائلة وتنظيمه ضمن وثيقة مكتوبة. و بصفة خاصة عندما يعد المساهمون في رأس مال و إدارة المؤسسة أجيال مختلفة من نفس العائلة فإنه من المحبذ وضع ميثاق عائلي يوضّح العلاقات المهنية والمالية و الخاصة بين مختلف أفراد العائلة.

4.9 - انتقال المؤسسات العائلية

- يجب أن يتم تحضير زمني لانتقال الشركة من جيل إلى جيل لكي يقع تأمين خلافة سلسة و ضمن استمرارية النشاطات. و لتحقيق ذلك فإن للمؤسسة كل المصلحة في أن تميز و تحسن التصرف في المراحل الأربعة لخلافة المدير المؤسس و كذلك في المراحل الثلاث لتطور ملكية المؤسسة :

خلافة المدير

إن أهمّ متطلبات مختلف هذه المراحل هي :

المرحلة 1 : الحضنة و إرادة الانتقال

- الإعداد المسبق الكافي لانتقال المؤسسة.
- وضع إستراتيجية بصفة مسبقة واضحة لانتقال المؤسسة.
- تشجيع الروح الجماعية.

المرحلة 2 : إعداد التوريث الانتقال واختيار الخليفة

- إضفاء صبغة شكلية على آلية تحديد و تكوين الأجيال المقبلة من المديرين والمساهمين بتشريكتهم مسبقا في حياة المؤسسة.
- خلق الرغبة في تسيير المؤسسة.
- الحرص على بروز مديرين أكفاء يُمكن اختيارهم داخل المؤسسة أو خارجها و توافي أن تؤول المنافسة ما بين الخلفاء المحتملين إلى عدوة هدامة وذلك باعتماد الحوار و التشاور.
- تكوين الخلفاء المحتملين و إنشاء منافسة بينهم مع تفادي التنافس غير النزيه.
- نقل معارف واضحة و ضمنية.
- تفويض أكثر ما يمكن من المسؤوليات مع تدقيق واضح لمسؤوليات كل طرف.
- وضع إجراءات غير شخصية.
- اختيار الخليفة حسب الكفاءة والإخلاص للمؤسسة و العمل على التزغيب في قبوله.

المرحلة 3 : التسيير المشترك من المدير و الخليفة

- مواجهة إمكانية بروز تضارب مصالح.
- تحليل أسباب اختلاف وجهات النظر وتباعدتها.
- تحديد المسؤوليات وتوضيحها.
- وضع آليات قادرة على إنجاز التعاليش.
- عدم إطالة هذه المرحلة.

المرحلة 4 : تخلي المدير

الإمساك عن كل تدخل في قرارات الخليفة و الاكتفاء بدور المستشار.

تطور ملكية المؤسسة

في إطار هذا التطور يجب أن يقع التمييز و حسن التصرف في المراحل الثلاث لتطور ملكية المؤسسة العائليّة. و المقترضات الرئيسية لهذه المراحل هي :

المرحلة 1 : المؤسس وعائلته المقربة

- تشريك العائلة في المؤسسة.

- بناء كفاءات العائلة.

- نجاح خلافة المدير المؤسس.

المرحلة 2 : الجيل الثاني، لعائلة من الدرجة الأولى و الثانية

- إنشاء فرق إدارة.

- تدعيم الانسجام العائلي و تفصيل أهدافها.

- تحسين قدرات أفراد العائلة.

- تحضير فتح رأس المال و الاستعداد لتطور الشركة بالنظر إلى تطور العائلة و / أو توسعها.

المرحلة 3 : الجيل الثالث، أبناء العم والخل و العائلة الموسّعة

- معالجة مسائل الشركة.

- التأكيد على التزام العائلة تجاه المؤسسة.

- تطوير مشاريع عائلية جديدة.

- المحافظة على روح بعث و إدارة المؤسسات.

الرئيس

سليم زروق

رئيس المشروع

مجدي حسن

هيئة التحرير

زينب بن عمّار مملوك

كريم بن كحلة

صبري بوبكر

محمد الفريوي

ألفة الزريبي بن سليمان

هيئة التحقيق

عبد اللطيف عبّاس

سامي قلال

عبد الستار الكريمي

إبراهيم الرياحي

أروى الرويسي

فريق التنسيق

ياسر العرواوي

حبيبة بن رمضان

إيمان بن الحاج يونس

فارس البراملي

الترجمة إلى العربية

صبري بوبكر

الشركاء

وزارة المالية



الجمهورية التونسية

وزارة المالية

هيئة السوق المالية

République Tunisienne
Conseil du Marché Financier



الجمهورية التونسية
هيئة السوق المالية

بورصة تونس



الجمعية المهنية التونسية للبنوك والمؤسسات المالية



الجمعية التونسية للمدققين الداخليين



أنجز هذا الدليل بمساعدة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

