

DE NOUVELLES REFORMES POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

Congrès du 29 janvier 2020
Oran



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

GOVERNANCE DES ORGANISATIONS

- **La Gouvernance en question.**
- **Organisations / Types de Gouvernance .**
- **Types de gouvernance**
- **Codification de la Gouvernance**
- **Codification: Cas de l'Algérie :**
- **Suggestion de projets de réformes:**
- **L'apport de l'expert-comptable.**

Générique

- Le mot « gouvernance » ne trouve une définition que par rapport au contexte dans lequel on l'emploie.
- Ce mot est largement utilisé et diffusé dans les documents des institutions internationales et des bailleurs de fonds multilatéraux, pour recouvrir sous un seul vocable le concept d'amélioration de la manière de gouverner et de gérer les Etats.
- Depuis, d'une manière générale, ce mot recouvre tous les moyens qui, par leur emploi, améliorent l'information et l'implication ou facilitent une mise en œuvre plus rapide et efficace de politiques et des stratégies au profit de la collectivité.
- Toute amélioration n'a de sens que si elle représente un progrès mesurable opportun.

La référence à la « bonne gouvernance » à souvent été employée de manière inappropriée ou précipitée.

La « **bonne gouvernance** », est une **action** dont les méthodes de mise en œuvre, trouvent leurs effets, **dans la continuité** de leur pratique sur de longues périodes, dans la réalisation de réformes variées, dans l'existence d'une volonté politique que celle-ci soit publique (l'Etat), ou simplement privée et interne (Sociétés)

Source: Guide de l'Administrateur: MDIPI

Définition

- Par gouvernance d'une organisation on entend «un ensemble d'instances de l'Organisation, de règles, de mesures et d'informations fournies permettant de veiller et de contrôler le bon fonctionnement interne et le bon exercice des missions de l'Organisation sur son territoire d'intervention».
- La gouvernance est également définie comme l'ensemble des mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant

Transparence des organisations

- **Dans quelle mesure une organisation est-elle transparente ?**
- Où s'exerce la direction ?
- Comment est-elle gérée ?
- Comment la gouvernance s'exerce à travers mode de direction, de contrôle et de responsabilité d'une organisation dans la réalisation de sa mission première, à long terme.
- Un nouveau comité ISO se propose d'aider les organisations à atteindre ces objectifs en élaborant des normes relatives à la gouvernance.
- Initiative de la proposition de création de l'ISO/ TC 309 **Gouvernance des organisations.**
- Comité technique a pour objet d'aider les organisations à s'acquitter avec succès de leur mission pour le compte de ceux-là même envers lesquels elles sont responsables.
- Cela peut impliquer, par exemple, qu'une organisation indique clairement son objet et ses valeurs à ses parties prenantes, et fasse preuve de transparence quant à son mode de gestion.



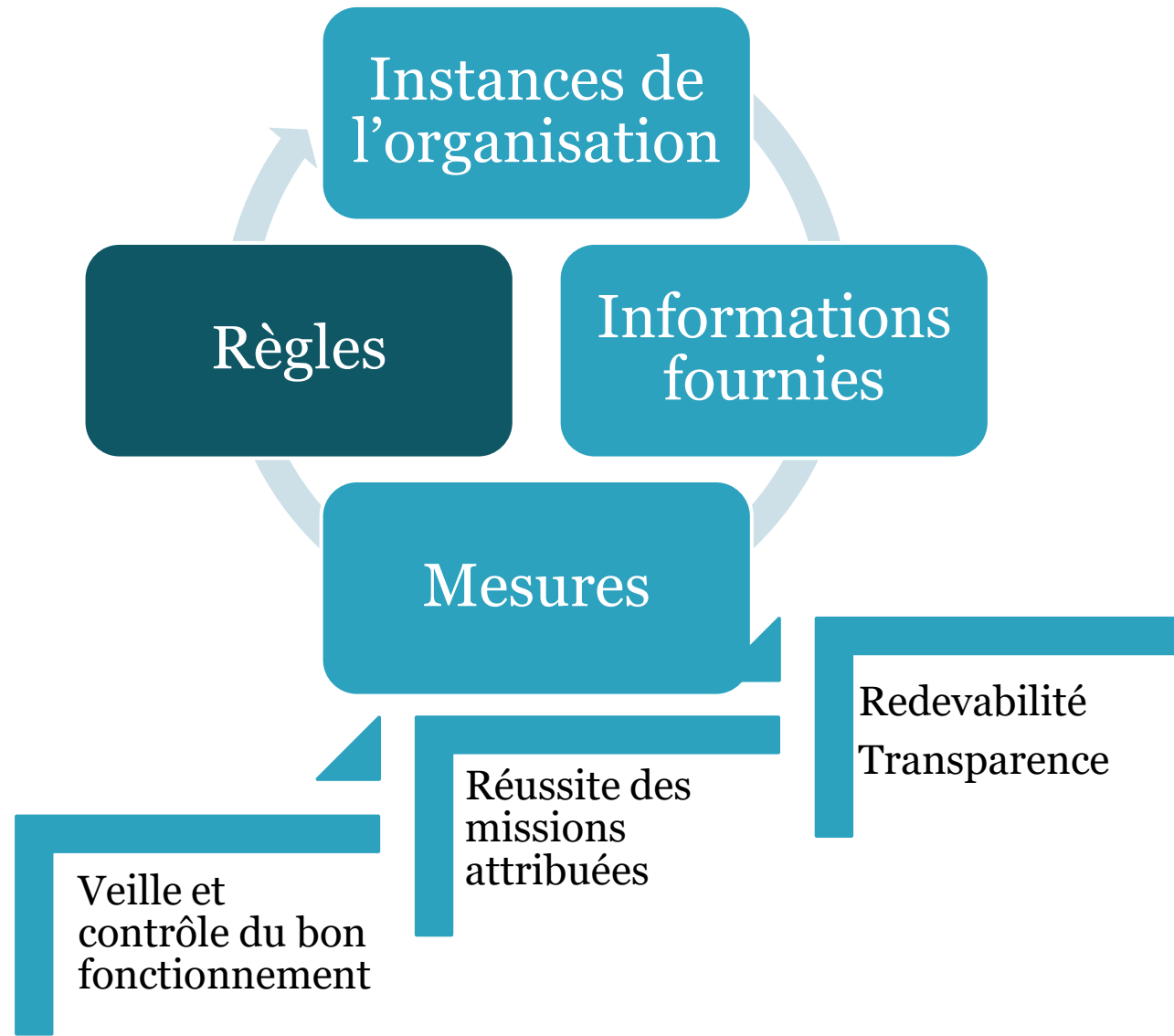
المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

Quelles organisations ?

- **Qu'entend-on par organisations ?:**
L'espace est large : Public / Privé
- Entreprises, associations, organismes publics, collectivités locales....)
- **PUBLIC**
 - EPA
 - EPIC
 - Centres de recherches
 - Etablissements de santé
 - EPE

- **PRIVE**
 - Entreprises individuelles
 - Sociétés de capitaux
 - Sociétés cotées
 - Entreprises familiales
 - Groupements
 - Associations

Gouvernance des organisations



Trois fondamentaux à mettre en pratique



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

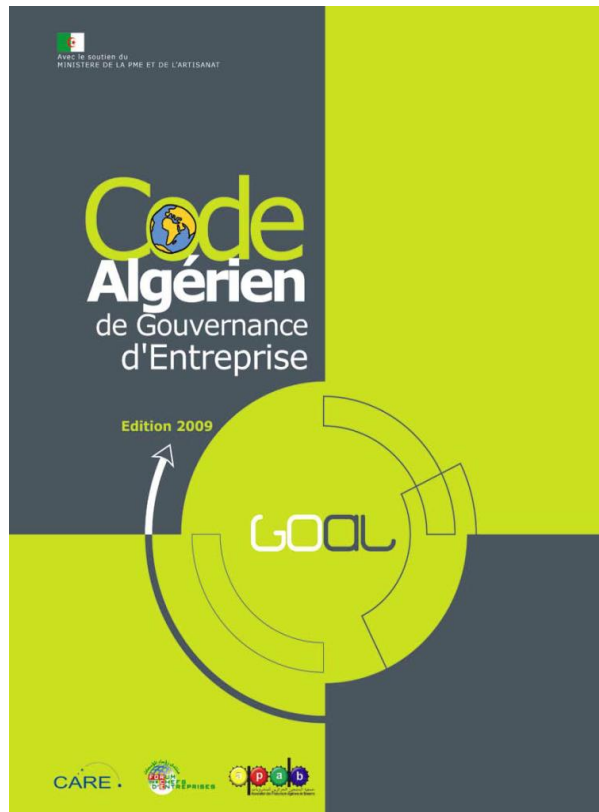
- Les progrès à réaliser en terme de gouvernance concernent
 - **L'équilibre des pouvoirs,**
 - **La performance des acteurs, et**
 - **La transparence des pratiques.**



Codification des meilleures pratiques

- Le mouvement de conception et de diffusion des « meilleures pratiques » de gouvernance trouve, en ce qui concerne l'Europe, son point de départ essentiellement en Grande Bretagne du début des années 1990, faisant suite à un certain nombre de scandales financiers ayant fait sentir la nécessité d'un effort de réflexion quant à l'efficacité des systèmes de contrôle pratiqués jusque là.
- Le constat de dysfonctionnements manifestes coïncidant avec des pertes importantes subies par certains investisseurs explique que l'attention des acteurs concernés se soit portée sur des problèmes de conflits d'intérêts ainsi que sur leur impact sur la création et l'appropriation de valeur.
- Très souvent ce sont les organisations patronales qui concourent à la structuration des codes de gouvernance, pour les entreprises.
 - Code Algérien de Gouvernance – Hawkama (2009)
 - Guide de l'Administrateur – MDIPI (2013)
 - Recommandations sur la gouvernance des entreprises cotées à la Bourse d'Alger (2019)

Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise -2009



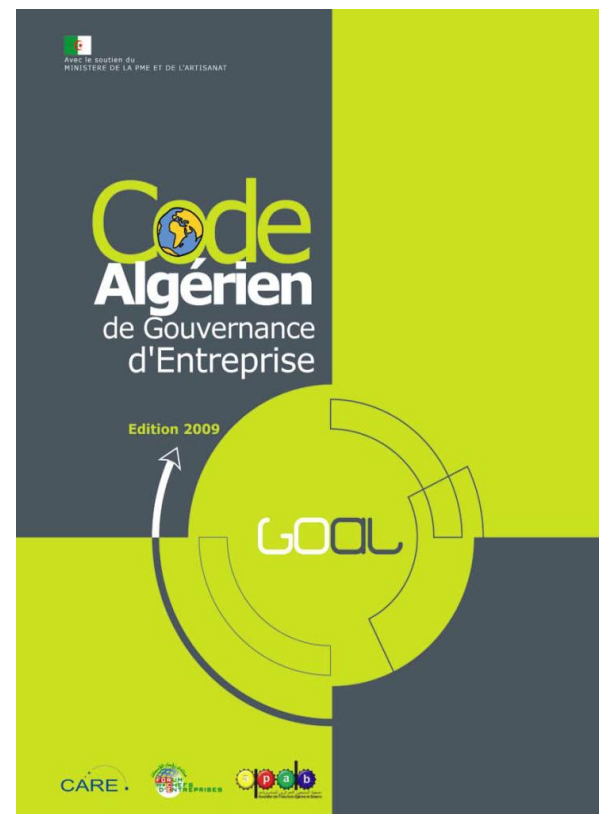
المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise

- La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie.
- Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de **consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité**. Sont visées, en particulier, les PME privées.



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables



Reprise du rôle sociétal

- **La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie.**
-
- Dans cette optique, la vision même de l'entreprise est originale : **les intérêts qu'elle doit faire siens dépassent très nettement le cercle restreint de ses propriétaires pour intégrer plus largement celui des acteurs clés de sa gestion et de son développement**, en l'occurrence ses administrateurs et ses équipes exécutives et, au-delà, les parties prenantes externes de son développement.
- S'agissant des équipes exécutives, loin d'être de simples mandataires qu'il faudrait seulement intéresser et motiver, leur positionnement au sein de l'entreprise en fait des parties prenantes internes qu'il convient d'impliquer pleinement sur une base qui reflète avec transparence les rôles de chacun.

L'entreprise a montré, de par le monde, qu'elle est pleinement tournée vers les impératifs de compétitivité, de performance et de profit.

Elle est à la base de sa bonne gouvernance et lui permet à la fois de **mieux gérer les crises et de s'assurer une croissance durable**. Il est établi que les échecs récents enregistrés par bon nombre d'entreprises aussi bien grandes que PME sont liés aux problèmes de non conformité avec les règles de bonne gouvernance.

Dans une économie de marché moderne, **la logique technico économique et l'exigence éthique et citoyenne de l'entreprise sont complémentaires** et s'auto entretiennent de manière indissociable.

Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise

- **Ce que le Code est et ce qu'il n'est pas**
- Le Code Algérien de la Gouvernance d'Entreprise a pour objet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, **partiellement ou totalement privées**, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein.
- Il ne s'agit pas pour l'entreprise de s'enfermer, de son propre gré, dans une démarche qui finira par devenir pour elle un carcan supplémentaire au point d'entraver ses activités.
- Bien au contraire, le Code lui offre les outils qui l'aideront à libérer son fonctionnement en lui procurant un maximum de sécurité.

Le Code proposé, tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur, **ne revêt aucun caractère légal** et ne comporte aucune disposition contraignante. De même, il ne prétend pas à l'exhaustivité, tant la matière dans ce domaine est abondante. Il ne se veut pas un recueil complet de préceptes, mais seulement un document de référence et une source d'inspiration à la disposition des entreprises. Enfin, il ne prétend pas non plus à l'exclusivité. **Il cible, principalement et en priorité, les PME privées** et laisse les autres types d'entreprises libres de l'utiliser, de s'en inspirer ou de recourir à d'autres sources.



- Le Code comporte deux grandes parties et des annexes.
- **La première partie** explicite les raisons pour lesquelles la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui nécessaire en Algérie et établit les connexions avec les problématiques de l'entreprise algérienne, notamment la PME privée.
- **La seconde partie** expose les principaux standards de gouvernance d'entreprise. Elle passe en revue, d'une part, les relations entre les instances organisationnelles de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et direction exécutive); d'autre part, les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes.
- **Le Code se termine par des annexes** qui rassemblent, pour l'essentiel, des outils et conseils pratiques auxquels les entreprises peuvent recourir, afin de répondre à une préoccupation ponctuelle et précise.

Structure du Code





المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

Guide de l'Administrateur



GUIDE DE L'ADMINISTRATEUR

Cadre législatif et réglementaire de droit algérien
sur les sociétés par actions et sur le mandat
d'Administrateur

Avertissement	07
Glossaire, Lexique juridique de base	09
1^{ère} Partie : Sociétés Par Actions	13
CHAPITRE 1 : Généralités	15
1.1 Le cadre législatif et réglementaire du droit algérien des sociétés	17
1.2 Compatibilité ou adaptabilité du droit étranger au droit algérien des Sociétés Par Actions	22
1.3 Sociétés et participations étrangères en Algérie	23
1.4 Bonne gouvernance appliquée aux Sociétés Par Actions	23
CHAPITRE 2 : Sociétés Par Actions avec Conseil d'Administration	27
2.1 Schéma organique de création et fonctionnement d'une Société Par Actions avec Conseil d'Administration avec ou sans appel à l'épargne	29
2.2 Dispositions légales relatives au Conseil d'Administration	30
2.3 Dispositions légales relatives à la fonction d'Administrateur	35
2.4 Dispositions relatives au Président du Conseil d'Administration	45
CHAPITRE 3 : Sociétés Par Actions avec Directoire et Conseil de Surveillance	47
3.1 Schéma organique de création et fonctionnement d'une Société Par Actions avec Directoire et Conseil de Surveillance avec ou sans appel public à l'épargne	49
3.2 Généralités sur cette forme de direction de société	50
3.3 Dispositions relatives au Directoire	50
3.4 Dispositions relatives au Président du Directoire	54
3.5 Dispositions relatives au Conseil de Surveillance	54
3.6 Dispositions relatives au Président du Conseil de Surveillance	59
3.7 Dispositions communes aux membres des deux organes	59
CHAPITRE 4 : Règles communes à tout Administrateur et Dirigeant de SPA	61
4.1 Conventions de l'Administrateur avec la société	63
4.2 Contrat de travail et fonction d'Administrateur	64
4.3 Clauses contractuelles de non concurrence dans son mandat	64
4.4 Actes de gestion engageant la responsabilité de tous les Administrateurs	65



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

2^{ème} Partie : Les Sociétés Par Actions relevant du secteur public économique 69

CHAPITRE 1 : Le cadre législatif et réglementaire du droit des Sociétés Par Actions en Algérie traitant du Conseil d'Administration, du Directoire et du Conseil de Surveillance relevant du secteur public économique 71

CHAPITRE 2 : Les trois grandes catégories d'entreprises à participation publique 75

2.1 E.P.E à formes particulières : la S.G.P (Décret exécutif n° 2001-283) 77

2.2 Les entreprises à participations minoritaires de l'Etat 78

2.3 Les entreprises publiques économiques E.P.E 78

CHAPITRE 3 : Problématiques particulières 81

3.1 La problématique de mixité applicative d'une législation catégorielle
privée avec une législation de droit public dérogatoire 83

3.2 De la « bonne gouvernance » des participants de l'Etat 84

ANNEXE 1 : Dispositions pénales du code de commerce applicables à tous les Administrateurs et dirigeants de SPA 85

ANNEXE 2 : Tableaux synoptiques des Sociétés Par Actions privées 95

ANNEXE 3 : Principaux extraits de la législation relative aux entreprises à participation de l'Etat et d'une note d'orientation du C.P.E 105

ANNEXE 4 : Tableaux synoptiques des entreprises à participation de l'Etat 119



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها
Tasqamut n usuddes d toessast n temhilin n tbursa
Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse

Recommandations sur la Gouvernance des Entreprises cotées à la Bourse d'Alger

- Initiative récente – Oct 2019
- Recommandations inspirées des Principes de Gouvernance de l'OCDE (2015) et des recommandations de l'Union des Régulateurs des Marchés Financiers Arabes (UASA – 2017)
 - Conseil d'Administration
 - Droit des Actionnaires
 - Transparence et divulgation des informations
 - Mécanismes de contrôle



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables



Recommandations sur la Gouvernance des Entreprises cotées à la Bourse d'Alger

- Initiative récente – Oct 2019
- Recommandations inspirées des Principes de Gouvernance de l'OCDE (2015) et des recommandations de l'Union des Régulateurs des Marchés Financiers Arabes (UASA – 2017)
 - Conseil d'Administration
 - Droit des Actionnaires
 - Transparence et divulgation des informations
 - Mécanismes de contrôle



Suggestion de projets de réforme



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

Réformes:

- 1. Code de commerce : droit des sociétés, pactes d'associés, création de sociétés, gouvernance des entreprises familiales....
- 2. Juridictions spécialisées en droit des sociétés
- 3. Fiscalité : Révision des lois pour la clarté des textes et leur bonne application (TAP et financement des communes, inclusion fiscale....)
- 4. Gouvernance des sociétés cotées.
- 5. Réforme bancaire.
- 6. Commerce extérieur des exportations.
- 7. Gestion des collectivités locales.

L'Expert-comptable – Partie prenante



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables

Partie prenante aux réformes:

- 1. Le professionnel doit être formé (compétence, talent, crédibilité...)
- 2. Participation aux préparations des textes.
- 3. Participation à la préparation des normes.
- 4. Diffusion des bonnes pratiques, des bonnes interprétations de la réglementation.
- 5. Interaction avec les autres corps professionnels.
- 6. Spécialisation (Public, Privé,.....).. mais mutualisation.

DE NOUVETLES REFORMES POUR UNE MEILLEURE GOUVERNANCE



Congrès du 29 janvier 2020
Oran



المصنف الوطني للخبراء المحاسبين
Ordre National des Experts Comptables