

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE
L'ARTISANAT**

SECRETARIAT GENERAL

**DIRECTION GENERALE DE LA PROMOTION DE
L'ENTREPRISE (DGPE)**

CADRE DE CONCERTATION DES SOCIETES D'ETAT (CCSE)

DGPE

**CODE DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE
DES SOCIETES D'ETAT**

VERSION ADOPTEE PAR L'AG - SE DU 30 JUIN 2015

Juin 2015

SOMMAIRE

	PAGES
Liste des sigles et abréviations	03
Préambule	04
I- Rôle de l'Etat	08
II- Rôle et responsabilité du Conseil d'administration et de la Direction générale	13
III- Transparence et diffusion de l'information	22
IV- Relation avec les Parties prenantes	27
V- Annexes au Code de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Sociétés d'État	30
ANNEXE 1- Charte de l'Administrateur d'une Société d'État	30
ANNEXE 2- Code d'éthique et de déontologie des Employés des Sociétés d'État	32
ANNEXE 3- Charte du Comité d'Audit	39
ANNEXE 4- Entretien particulier avec le Commissaire aux Comptes	42
ANNEXE 5- Contenu détaillé du bilan social	44
ANNEXE 6- Grille d'auto - évaluation du Comité d'Audit	52
ANNEXE 7- Exemple d'ordre du jour de réunion du Comité d'Audit	61
ANNEXE 8- Exemple de programme annuel des réunions du Comité d'Audit	63
ANNEXE 9- Glossaire	65

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGE	: Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
AGSE	: Assemblée générale des Sociétés d'État
AUSCGIE	: Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique
CA	: Conseil d'administration
CAC	: Commissaire aux Comptes
CAMC-O	: Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation de Ouagadougou
CRR	: Comité des Recrutements et des Rémunérations
DG	: Directeur Général
DGPE	: Direction Générale de la Promotion de l'Entreprise
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GE	: Gouvernement d'entreprise
GIE	: Groupement d'Intérêt Economique
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONECCA	: Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agrés
PCA	: Président du Conseil d'administration
PTF	: Partenaire Technique et Financier
REN-LAC	: Réseau national de lutte anticorruption
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises
SE	: Société d'État
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

PREAMBULE

La Gouvernance d'Entreprise concerne l'organisation du pouvoir au sein d'une société visant à un meilleur équilibre entre les instances de direction, de contrôle et les actionnaires ou sociétaires, dans l'objectif de créer de la valeur pour l'entité.

Les bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles pour mieux :

- ancrer la culture de reddition des comptes ;
- renforcer le climat de confiance avec toutes les Parties prenantes des Sociétés d'État ;
- attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des Sociétés d'État aux capitaux ;
- promouvoir les valeurs de transparence, d'information et de communication ;
- améliorer la viabilité, les performances ainsi que la qualité du service des Sociétés d'État ;
- contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'Etat.

Pourquoi un Code de bonnes pratiques de gouvernance des Sociétés d'État ?

Le Code de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise s'adresse aux Sociétés d'État (SE) en vue d'accroître leur performance globale. Il tient compte de leurs spécificités et recommande fortement une série de bonnes pratiques susceptibles d'améliorer leur gouvernance.

Les SE sont fortement impliquées dans la réalisation des grands projets structurants du pays et dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et réformes structurelles visant la création des conditions propres à favoriser l'accélération du progrès économique et social.

Progressivement, ces entités ont enregistré un accroissement remarquable de leur volume d'investissement et de leur valeur ajoutée consolidant ainsi leur rôle en tant qu'acteurs et accompagnateurs importants de la dynamique volontariste enclenchée par les pouvoirs publics, pour moderniser l'économie nationale et diversifier ses sources de croissance.

Ainsi et conformément aux choix stratégiques faits par le Burkina Faso consistant en l'ouverture et la libéralisation de son économie ainsi que le rapprochement de sa réglementation avec les meilleurs standards, des avancées importantes ont marqué l'environnement institutionnel, juridique et économique de l'entreprise burkinabé d'une manière générale et des SE en particulier, offrant, de ce fait, un cadre de gouvernance moderne : réglementation spécifique des SE, réglementation OHADA, loi sur la concurrence, nouvelles Directives de l'UEMOA de modernisation des finances publiques, etc.

L'AUSCGIE révisé vient renforcer la transparence, le rôle des organes de gouvernance et la gestion des SE et s'inspire fortement des principes du «gouvernement d'entreprise» de l'OCDE qui distinguent trois fonctions incompatibles : une fonction d'orientation assurée par les organes de gouvernance, une fonction de gestion exercée par l'équipe dirigeante et enfin, une fonction de contrôle et d'évaluation assurée par les organes de contrôle.

A qui s'adresse ce Code de bonnes pratiques de gouvernance des Sociétés d'État ?

Le présent Code et ses annexes formant un tout indissociable, s'adresse aux SE investies ou non d'une mission de service public.

Les SE présentent des spécificités, forment un ensemble hétérogène en termes de statut, d'activités, de situation financière et ont des caractéristiques propres quant :

- aux enjeux stratégiques et à leur rapport avec l'Etat,
- aux dispositifs législatifs et juridiques,
- aux missions et domaines d'intervention,
- au capital social,
- à la composition des organes de gouvernance,
- à la qualité de la gestion,
- à la nomination de leurs directeurs,
- au système de contrôle et de reddition des comptes.

De ce fait, le présent Code s'appuie sur des lignes de conduite et des recommandations à destination également de l'Etat, du Conseil d'administration, des dirigeants de l'entreprise et de tout le personnel.

Comment utiliser ce Code ?

Les pratiques de bonne gouvernance reposent d'abord sur les dispositions légales et réglementaires (droit commun OHADA et réglementation spécifique nationale) qui doivent être strictement respectées aussi bien dans l'esprit, dans le contenu que dans la forme. Le présent Code spécifique regroupe des lignes de conduite et des recommandations complémentaires auxdites dispositions. Il pourra être complété et enrichi ultérieurement par d'autres textes (Chartes, déclarations, etc.) et servira à son tour de source d'inspiration pour enrichir le contenu des textes en vigueur.

Ce Code de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Sociétés d'État, fait également sienne la règle recommandée par l'OCDE de « *Comply or Explain* » (*appliquer la recommandation ou expliquer*) : la SE qui ne respecte pas totalement ou partiellement l'une des recommandations du présent Code est appelée à expliquer pourquoi elle y déroge dans le chapitre « Gouvernance d'Entreprise » du rapport de gestion du Conseil d'administration à l'AG - SE et dans le rapport annuel sur le contrôle interne du PCA.

La mise en œuvre du présent Code par les parties concernées, notamment l'Etat actionnaire et les SE, comprendra des modalités adéquates de suivi, d'évaluation et de reporting qui permettront de rendre compte de l'implémentation effective du principe «comply or explain».

Il est évident que la mise en œuvre du Code commande une introspection des SE sur elles-mêmes, laquelle suppose un processus de mise à niveau des ressources humaines et la mobilisation des moyens financiers nécessaires à l'amélioration de la qualité de production des informations à fournir par les dirigeants.

Ainsi, chaque SE aura à se positionner par rapport au Code et à expliquer dans quelle mesure il en applique les recommandations et ce, en fonction de sa structure juridique, de sa taille, de ses activités, de son niveau d'exposition aux risques et de son mode de gestion.

Un rapport annuel global sur la gouvernance des SE sera élaboré par l'entité coordinatrice (DGPE) sur la base de rapports établis par chaque SE. Ce rapport présentera le degré et les modalités d'application du présent Code et constituera un outil de mutualisation et de vulgarisation des bonnes pratiques de gouvernance au niveau des SE.

Quel est le processus de révision du présent Code et ses annexes ?

La Gouvernance d'Entreprise est, par définition, une démarche de progrès continu. Le présent Code est donc évolutif et sera révisé à échéances périodiques, afin de tenir compte du retour d'expérience terrain et de l'évolution de l'environnement des SE, des pratiques juridiques et de la vie des affaires.

Afin de s'assurer de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise « appliquer ou expliquer », un Haut Comité de suivi de l'application du Code est mis en place. Il est composé comme suit :

- Direction Générale de la Promotion de l'Entreprise,
- Direction des Affaires Monétaires et Financières,
- Sociétés membres du Cadre de Concertation des Sociétés d'État,
- Réseau national de lutte anticorruption (REN-LAC),
- Ligue des Consommateurs.

Ont la qualité d'observateurs, les entités ci-après :

- Cour des Comptes,
- Autorité Supérieure de Contrôle d'Etat,
- Ordre National des Experts comptables et des Comptables Agréés du Burkina.

Le Président du Cadre de Concertation des Sociétés d'État assure la présidence du Haut Comité et la Direction Générale de la Promotion de l'Entreprise, son Secrétariat.

Le Haut Comité est chargé :

- d'assurer le suivi de l'application des principes posés par le présent Code. A ce titre, il peut d'une part, être saisi par les Conseils d'administration sur toute disposition ou interprétation liée au Code, et d'autre part, s'autosaisir s'il constate qu'une société n'applique pas l'une des recommandations du Code sans explication suffisante aux fins de saisine du Conseil de cette société. Si une société décide de ne pas suivre les recommandations du Haut Comité, elle doit mentionner dans son rapport de gestion et le rapport annuel du Président sur le contrôle interne, l'avis de ce dernier et les raisons pour lesquelles elle aurait décidé de ne pas y donner suite ;
- de proposer des mises à jour du Code au regard de l'évolution des pratiques, y compris à l'international, des recommandations ou pistes de réflexion du Cadre de Concertation des Sociétés d'État ou encore des demandes des Parties prenantes.

Le Haut Comité rend public annuellement un rapport d'activités qui est transmis à l'AG – SE.

Le présent Code comporte quatre (4) chapitres qui constituent les piliers d'un dispositif de bonnes pratiques de gouvernance des Sociétés d'État :

- I. Rôle de l'Etat,
- II. Responsabilité du Conseil d'administration et de la Direction générale,
- III. Transparence et diffusion de l'information,
- IV. Relations avec les Parties prenantes.

I. RÔLE DE L'ETAT

Ligne directrice

L'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif et définir une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que le gouvernement des Sociétés d'Etat est exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires.

L'Etat entretient avec les SE des relations multiples et remplit plusieurs fonctions : stratège, actionnaire garant de la continuité et de la qualité du service public, contrôleur, régulateur, entrepreneur, client...

Le présent Code s'intéresse à trois principales fonctions de l'Etat à savoir : stratège, garant de la continuité et de la qualité du service public et contrôleur. Il importe donc de les clarifier pour apporter de la cohérence aux relations que l'Etat entretient avec les SE à travers ces fonctions.

I-1. L'Etat stratège

Les Sociétés d'Etat sont présentes dans les grands secteurs de l'économie dont les infrastructures, l'eau et l'assainissement, l'habitat, l'énergie, les travaux publics, les services publics, etc.

Le contexte de modernisation des finances publiques sous l'égide de l'UEMOA, de mise en œuvre de la stratégie de développement, de projets structurants et de programmes sociaux d'envergure impliquant les Sociétés d'Etat au Burkina-Faso, justifie le renforcement des bonnes pratiques de gouvernance des SE en vue d'accroître leur performance.

Les investissements des SE permettent de doter le pays d'infrastructures importantes et de qualité. Ils constituent l'un des leviers de croissance du pays et un facteur déterminant de décollage d'un grand nombre de secteurs d'activité.

Dans ce cadre, l'Etat assume son rôle de stratège à travers la définition des grandes orientations, de choix stratégiques et la conduite de politiques publiques volontaristes susceptibles de créer un climat de confiance favorisant le progrès économique et social du pays.

A cet égard et dans le cadre de la poursuite des efforts d'ouverture de l'économie nationale et son ancrage à l'économie mondiale, l'Etat poursuivra les réformes en vue de renforcer les bases de l'économie, développer sa compétitivité et diversifier ses sources de croissance en veillant, en particulier, à préserver les conditions d'une libre et loyale concurrence entre les différents acteurs économiques publics et privés.

Les objectifs de l'Etat stratège se reflètent dans la mission de la société ou dans ses objectifs stratégiques et plans d'action. La contribution des SE à la réalisation des objectifs de l'Etat stratège dans des conditions optimales nécessite la clarification des relations entre l'Etat et les Sociétés d'Etat.

Cette clarification passe, en particulier, par une contractualisation pluriannuelle (contrat – plan ou de programme) des relations Etat- SE, fondée sur l'implication de tous les acteurs, la fixation d'objectifs clairs, la cohérence des interventions, le suivi dynamique et la reddition des comptes.

La contractualisation pluriannuelle Etat- SE doit servir de cadre privilégié pour un dialogue stratégique régulier entre les deux parties. Ce dialogue portera notamment, sur les conditions d'implémentation, par les SE concernées, des grandes orientations et des choix stratégiques de l'Etat. De même, cette contractualisation sert de support pour tenir compte de l'impact des politiques publiques sur les Sociétés d'État ou pour préciser l'apport de ces entités.

Le dialogue stratégique offre l'occasion de décliner les objectifs stratégiques de la société et de viabiliser son modèle économique. Il offre aussi l'occasion d'instaurer au sein de la société un dialogue de gestion et une gestion axée sur les résultats (GAR).

Les fonctions clés du Conseil d'administration, lors de l'élaboration et de la revue des objectifs stratégiques de la société sont les suivantes :

- revue des stratégies possibles en cohérence avec la stratégie sectorielle, les remettant en question, proposant d'autres alternatives (avec analyse comparative) et approuvant les mesures adéquates pour assurer la réussite ;
- revue du processus d'élaboration de la stratégie pour s'assurer qu'il est suffisamment solide pour intégrer l'ensemble des solutions appropriées et les évaluer correctement ;
- examen du plan d'action et du processus de mise en œuvre de la stratégie ;
- surveillance de la mise en œuvre à travers les critères de mesure de la performance acceptés et conseils opérationnels et tactiques prodigués à la Direction.

I-2. L'Etat contrôleur

En plus des autres formes de contrôle interne et externe en vigueur dans la société, l'Etat exerce un contrôle sur les Sociétés d'État à travers les corps de contrôle administratif et juridictionnel.

Outre le contrôle de conformité qui doit être rendu plus efficace, le contrôle doit contribuer à la réalisation des objectifs de rationalisation de la gestion, l'utilisation optimale des ressources et surtout, l'évaluation des résultats et des performances, la lutte contre le gaspillage, la fraude et la corruption, la prévention contre les risques.

Il s'agit, notamment, d'opérer une mutation d'une logique de vérification et de surveillance, centrée sur la régularité et les moyens prévus et consommés, vers une logique de maîtrise des activités et de gestion des risques, focalisée sur les objectifs, les résultats et les effets des actions engagées.

Conformément aux prescriptions des nouvelles Directives de l'UEMOA de modernisation et d'harmonisation des finances publiques, les modalités de mise en œuvre des contrôles externes tiennent compte tant de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne que celle du contrôle de gestion dans les Sociétés d'État¹.

¹ Art 13 Directive 06 /2009/ CM portant LOLF au sein de l'UEMOA

La contrepartie logique d'un renforcement du contrôle interne et la responsabilisation des Administrateurs et des gestionnaires² est l'allègement des contrôles existants exercés par les structures de contrôle et d'Audit Interne et externe. Dans le cadre de la mise en œuvre de la GAR qui conduit à la responsabilisation des organes d'administration et de gestion, les Sociétés d'État seraient incitées à développer leurs propres dispositifs de contrôle interne, avec comme contrepartie possible, un allègement des contrôles externes.

Ces structures de contrôle externe doivent maintenant tenir compte du fait qu'une partie des contrôles seront progressivement intégrés aux dispositifs de gestion et transférés aux gestionnaires (contrôle de premier niveau). Plutôt que de chercher à tout contrôler³, il faut surtout évoluer vers une approche de contrôle sélectif basé sur l'appréciation des risques et l'efficacité des contrôles en place dans les Sociétés.

Ainsi, une modulation des démarches d'audit, d'évaluation ou d'inspection d'origine ministérielle ou interministérielle en fonction du niveau de maturité des dispositifs de contrôle et d'Audit Internes dans les Sociétés d'État est envisageable. Les démarches de contrôle externe diligentées à l'échelle interministérielle seraient ciblées sur les Sociétés les moins avancées dans ces domaines, notamment, sur le fondement de la cartographie des risques.

Pour optimiser la réalisation des objectifs de gestion grâce à la maîtrise des activités, les Sociétés d'État sont tenues de mettre en place et en œuvre des dispositifs de contrôle interne robustes fondés sur le référentiel COSO1 révisé⁴.

Ces objectifs sont également recherchés à travers l'établissement de Chartes, de manuels des normes et diligences et de guides visant la normalisation et l'harmonisation des contrôles à effectuer par les corps de contrôle, d'audit et d'inspection.

Le contrôle administratif et juridictionnel de l'Etat sur les Sociétés d'État gagnerait en efficacité avec :

- le renforcement et l'amélioration de la gouvernance de ces entités conformément aux recommandations du présent Code ;
- la responsabilisation des organes délibérants et de gestion par la contractualisation et l'obligation de rendre compte (contrat plan ou de programme, plan stratégique, contrats d'objectifs et programme annuel de performance, rapport annuel de performance) ;
- la rationalisation du contrôle externe public par l'introduction de l'audit basé sur les risques ;
- l'organisation de réunions périodiques de l'entité coordinatrice des Sociétés d'État (DGPE) avec les dirigeants des Sociétés d'État pour faire le point sur leurs performances et proposer des axes d'amélioration ;
- l'existence dans les Sociétés d'État d'une structure d'Audit interne, hiérarchiquement rattachée à la Direction Générale et rapportant au Conseil d'administration (via le Comité d'Audit) ;
- la transmission systématique du plan d'audit pluriannuel et annuel basé sur les risques et de tous les rapports des structures d'Audit Interne des Sociétés d'État au Conseil d'administration (Comité d'Audit) et aux corps de contrôle interne et externe (Autorité supérieure de contrôle d'Etat, Commissaire aux Comptes et Cour des Comptes) ;
- l'obligation pour chaque auditeur interne des Sociétés d'État de consacrer 40 heures au moins par an à sa formation continue ;

² Ils sont garants de la réalisation des objectifs fixés, pour lesquels, des crédits sont alloués et engagent leur responsabilité disciplinaire, civile et pénale

³ Ce qui n'est pas réaliste dans un environnement de ressources limitées

⁴ Voir éléments constitutifs du dispositif de contrôle interne au point III

- la participation des responsables des structures d'Audit Interne des Sociétés d'État au Cadre de Concertation des Corps de Contrôle de l'ordre administratif ;
- la participation de l'entité coordinatrice des Sociétés d'État (DGPE) en tant qu'observateur au Cadre de Concertation des Corps de Contrôle de l'ordre administratif ;
- l'implémentation des rencontres d'échanges périodiques de l'entité coordinatrice (DGPE) avec les corps de contrôle interne et externe (ASCE, Cour des Comptes, ONECCA-BF) pour mieux adapter les stratégies et les actions d'encadrement et de conseil ;
- l'évaluation systématique du dispositif de management des risques au niveau des Sociétés d'État, des modalités de son implémentation comme outil de gouvernance stratégique et opérationnel.

I-3. L'Etat actionnaire, garant de la continuité et de la qualité du service public

Suite aux différentes opérations de privatisation, de libéralisations sectorielles et de transformation, de nombreuses Sociétés d'État évoluent aujourd'hui dans un univers concurrentiel. Il est devenu indispensable de mieux clarifier, au sein de l'Etat, une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que le gouvernement des Sociétés d'Etat soit exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires.

Dans ce contexte, le rôle de l'Etat actionnaire vis-à-vis de l'ensemble des Sociétés d'État, est guidé, notamment, par les principes suivants :

- A.** L'Etat conserve la responsabilité d'élaborer et de publier une stratégie actionnariale définissant les objectifs globaux de l'actionnariat de l'Etat, son rôle dans le gouvernement d'entreprise des Sociétés d'État, ainsi que la manière dont il met en œuvre cette stratégie actionnariale.

A travers les Sociétés d'État, l'Etat poursuit les objectifs globaux suivants :

- promouvoir une économie ouverte, dynamique générateur de croissance et de richesses ;
- optimiser la contribution des Sociétés d'État à la réalisation des objectifs stratégiques de développement ;
- rechercher une meilleure valorisation des apports de l'Etat ;
- inciter les Sociétés d'État à engager leur responsabilité sociale et à défendre les valeurs d'intégrité, d'éthique, d'équité et de transparence dans la réalisation de leurs objectifs de gestion.

La stratégie actionnariale de l'Etat ainsi que les objectifs correspondants seront consignés dans des documents officiels accessibles à tous et largement diffusés auprès des ministères, entités coordinatrices, des Conseils d'administration des SE, de leurs dirigeants et des parlementaires.

Il est de la responsabilité du Conseil d'administration de chaque SE de tenir compte de la stratégie et des priorités de l'Etat actionnaire lors de la définition de sa propre stratégie et de ses objectifs spécifiques. Ce faisant, l'Etat se gardera de s'immiscer dans la gestion opérationnelle et respecter ainsi l'indépendance du Conseil d'administration.

En tant qu'actionnaire actif, l'Etat poursuivra l'exercice des droits attachés aux participations et droits qu'il détient de façon adaptée à la structure juridique de chaque SE. Dans ce cadre, l'Etat œuvrera, à travers l'entité coordinatrice (DGPE), pour :

- instaurer des procédures structurées et transparentes de nomination au sein des Conseils d'administration des SE fondées sur les compétences et l'intégrité ;

- mettre en place et en œuvre des systèmes de diffusion d'informations financières et non financières fiables et pertinents permettant de suivre et d'évaluer régulièrement la performance des SE et leur contribution à la réalisation des politiques publiques ;
- entretenir un dialogue permanent avec les auditeurs externes, les instances de régulation et les organes spécifiques de contrôle interne et externe et d'évaluation de l'Etat ;
- veiller à ce que, pour les membres du Conseil d'administration des SE, les mécanismes de rémunération tiennent compte des intérêts à long terme (soutenabilité des dépenses).

La politique actionnariale de l'Etat contribuera à la prise en compte des responsabilités des Sociétés d'Etat vis-à-vis des Parties prenantes en les incitant à :

- rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec ces parties ;
 - reconnaître et respecter les droits des Parties prenantes définis par la loi ou par des accords mutuels ;
 - élaborer des programmes de respect des Codes d'éthique et de déontologie internes qui doivent être portés à la connaissance des partenaires de la SE ;
 - faire bénéficier les partenaires des SE, de mécanismes de recours efficaces et équitables pour faire valoir leurs droits. A cet égard, de nombreux organismes jouent des rôles importants dans ce domaine dont les organes de médiation des Marchés publics, le Médiateur du Faso, le CAMC-O, etc.
- B.** L'Etat, à travers l'entité coordinatrice (DGPE), poursuivra la modernisation et l'amélioration du rôle des conseils d'administration des SE pour leur permettre d'exercer les responsabilités qui leur incombent de manière professionnelle et indépendante. L'indépendance suppose que tous les Administrateurs remplissent leur mission de manière professionnelle et équitable au bénéfice de l'Entreprise. Cela signifie également que les membres du Conseil d'administration ne doivent être guidés par aucune préoccupation politique dans l'exercice de leurs fonctions.
- C.** La définition de la politique de distribution de dividendes sera améliorée de manière à assurer une juste rémunération de l'Etat actionnaire, tout en sauvegardant les équilibres de l'entreprise et les besoins de financement de son développement.

II. ROLE ET RESPONSABILITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Ligne directrice

Le Conseil d'administration d'une Société d'Etat doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le Conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

Le Conseil d'administration a pour rôle, notamment, en plus des attributions classiques organisées par les textes fondateurs et le droit commun de l'OHADA :

- de veiller à ce que la société agisse dans le sens des missions qui lui ont été assignées et ce, en conformité avec la politique générale du Gouvernement et dans le respect des droits des autres Parties prenantes ;
- de définir les orientations stratégiques de la société, son mode de financement et sa politique de communication ;
- de conduire la procédure de recrutement du directeur général sous sa responsabilité, suite à un appel à candidature ouvert, transparent, objectif ;
- d'être impliqué après appel à candidature ou tout autre moyen légal de sélection objectif et transparent, au recrutement du directeur général et de proposer, le cas échéant, sa révocation ;
- d'apprécier la gestion des organes de direction des SE à travers la qualité du contrôle interne, du contrôle de gestion, les réalisations budgétaires, des coûts et prix de revient et sur la base de critères de performances ;
- de rendre pleinement compte et assumer les résultats de la société ;
- de mettre en place des comités spécialisés ;
- d'arrêter les comptes et procéder à une évaluation de ses performances (rapports annuels de gestion et sur le contrôle interne) ;
- de diligenter les contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- faire appel si nécessaire à des experts pour l'aider dans sa mission.

Dans ce cadre, le Conseil d'administration doit :

- exercer ses fonctions en toute objectivité et indépendance ;
- assurer l'accès à l'information et à la formation des Administrateurs et à l'évaluation de leur contribution individuelle et collective ;
- examiner les actes fondamentaux, conformément à la réglementation en vigueur, notamment, le plan stratégique pluriannuel, les contrats de performance, le budget, l'organigramme, le manuel des procédures, la cartographie des risques, le statut du personnel, le plan pluriannuel d'Audit Interne basé sur les risques, les emprunts et l'affectation des résultats ;
- porter conseil aux dirigeants des SE ;
- affirmer le caractère collégial des décisions prises et de la responsabilité qui s'y attache. Tous les Administrateurs doivent avoir les mêmes droits et les mêmes obligations.

II-1. Responsabilités et devoirs des membres du Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration doivent (Charte de l'Administrateur en annexe 1) :

- de façon collégiale, jouer pleinement leur rôle d'organe délibérant et apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise ;
- avoir la capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de la société ;

- avoir l'indépendance de jugement, de décision et d'action ;
- informer sur les cas d'incompatibilité ;
- remplir pleinement le devoir de contrôle ;
- remplir l'obligation de rendre compte aux Parties prenantes, aux tutelles et accepter d'assumer les conséquences de leurs décisions et de leurs actes ;
- recevoir une formation adéquate en vue de faciliter leur intégration et leur participation aux travaux. L'une des conditions majeures de la nomination d'un Administrateur est sa compétence. Cette formation doit couvrir les caractéristiques générales de l'entreprise, ses marchés, ses métiers, sa stratégie, ses politiques, ses enjeux et les risques auxquels elle est confrontée. Cette formation doit permettre à terme d'avoir des Administrateurs certifiés.

II-2. Les Administrateurs représentants l'Etat

Le Conseil d'administration des Sociétés d'État comprend des Administrateurs représentant l'Etat et/ou ses démembrements, les travailleurs et toute autre structure, le cas échéant.

Dans ce cadre :

- le représentant de l'Etat ou de ses démembrements doit être nommé intuitu personae sur la base de critères privilégiant la compétence professionnelle, notamment dans les domaines technique, économique et financier ainsi que l'expertise en relation avec l'activité de la société ;
- ne peuvent être Administrateurs au titre de l'Etat et/ou de ses démembrements, les présidents d'Institutions, les ministres, les directeurs et chefs de cabinets ministériels ;
- chaque représentant de l'Etat ne peut siéger dans plus de deux organes délibérants à la fois ;
- la durée du mandat des représentants de l'Etat est limitée à trois (3) années, renouvelable une seule fois pour chaque société ;
- un représentant de l'Etat ne peut se faire représenter que par un autre membre de l'organe délibérant concerné étant précisé que cette représentation n'est valable que pour une seule séance et chaque membre ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration ;
- la représentation de l'Etat est incompatible avec toute activité ou tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance du représentant, notamment, la fonction de contrôle de l'établissement ou la réalisation de prestations directes ou indirectes pour la société ;
- les représentants de l'Etat doivent faire preuve d'implication effective, de discernement, d'autonomie, de disponibilité, de transparence et éviter les conflits d'intérêt ;
- les représentants de l'Etat doivent privilégier l'intérêt de la société. Ces représentants doivent être conscients qu'ils assument une responsabilité conjointe avec l'ensemble des membres du Conseil d'administration sur toutes les délibérations et les décisions ;
- le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat et le Ministère de l'Economie et des Finances veilleront, dans la limite de leurs attributions, à assurer une coordination préalable entre les représentants de l'Etat au sein des conseils d'administration des SE pour une prise de décision conforme aux intérêts de l'Etat actionnaire.

II-3. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Les conseils d'administration doivent être composés de membres intègres, compétents, impliqués, informés et apportant une diversité de compétences (formation, parcours professionnel,...), de manière à susciter de riches débats et à éviter la recherche systématique du consensus.

Les règles de bon fonctionnement du Conseil d'administration des Sociétés d'État :

1. Il doit tenir, au moins, deux réunions par an, dont celle consacrée à l'examen du Rapport Annuel de Performance et à l'arrêté des états financiers de synthèse de l'exercice écoulé, en présence du Commissaire aux Comptes et celle dédiée au budget et au programme d'action (Programme Annuel de Performance) de l'exercice suivant, ainsi qu'aux questions stratégiques ;
2. Il peut tenir autant de réunions sur demande de son président ou du tiers de ses membres ;
3. Il doit proposer et communiquer un ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration, accompagné des documents y afférents, au moins quinze jours francs avant la date de la tenue de chaque réunion ;
4. Il ne peut délibérer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente (quorum atteint) ;
5. Un administrateur peut donner, par lettre, télécopie ou courrier électronique, mandat à un autre administrateur de le représenter à une séance du conseil d'administration.
6. Les Administrateurs qui participent au Conseil par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective peuvent voter oralement. En cas de participation d'Administrateur(s) par visioconférence ou par d'autres moyens de télécommunication, le Conseil ne peut valablement délibérer que si au moins un tiers des Administrateurs est physiquement présent ;
7. Il doit acter l'approbation et la certification de la sincérité des procès-verbaux par le président de séance, le secrétaire et par au moins un administrateur et les communiquer à tous les membres ;
8. Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et préciser les décisions prises. Il revêt une importance particulière puisque c'est lui qui fournit, le cas échéant, la trace des diligences du Conseil dans l'accomplissement de ses missions. Sans être inutilement détaillé, il doit succinctement mentionner les questions soulevées ou les réserves émises ;
9. Il doit assurer un contrôle effectif de la SE, une supervision de l'action de ses dirigeants ainsi qu'une évaluation claire et objective de sa situation ;
10. Il doit s'assurer de l'objectivité et du professionnalisme des relations entretenues avec le Commissaire aux Comptes ;
11. Il doit évaluer le directeur général et assumer en dernier ressort la responsabilité des résultats de la SE ;
12. Il doit évaluer annuellement ses performances en appréciant, notamment, la contribution effective de chaque membre en termes de présence aux réunions du Conseil d'administration et des Comités, ainsi que son implication dans les discussions et les prises de décisions et leur suivi ;
13. Il doit présenter à l'AG - SE un rapport sur le contrôle interne, dont la cohérence avec les comptes est vérifiée par le Commissaire aux Comptes ;
14. Il doit définir un nombre d'absences maximum pouvant entraîner le déclenchement de la demande de remplacement d'un Administrateur.

En outre, le Conseil d'administration :

- a le droit d'être informé sur toutes les opérations financières et extra financières concernant la société ;
- doit évaluer de manière rigoureuse les performances des membres exécutifs et des dirigeants par rapport aux stratégies et objectifs convenus.

II-4. Le rôle, responsabilités et relations du directeur général de la SE

II-4.1 Rôle

Sous la responsabilité du Conseil d'administration, le directeur général supervise l'organisation, le fonctionnement et le développement de la société.

Il veille à la création et à l'utilisation de tous les moyens nécessaires à la satisfaction des partenaires de la société : clients, fournisseurs, personnel, tutelles, Sociétés civiles ainsi qu'aux moyens de contrôle s'y rapportant. Il a la charge d'assurer l'équilibre entre les besoins de ces partenaires. Il a la charge d'orienter les stratégies de la société et d'être le moteur de tous les changements nécessaires.

Le directeur général de la société et le Conseil d'administration travaillent en étroite coopération dans l'intérêt de la société, sur la base de la confiance mutuelle qui résulte, notamment, du respect des obligations de transparence, d'information et de confidentialité.

La direction, en fonction de l'objet et de l'objectif de la SE, coordonne et décline l'orientation stratégique de l'entreprise en plan d'entreprise en concertation avec le Conseil d'administration et discute régulièrement avec ce dernier de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie adoptée, en privilégiant en permanence l'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, le directeur général s'acquiesce des devoirs suivants :

- le devoir de conformité des actes de gestion et de reddition des comptes auprès du Conseil d'administration de la société ;
- le devoir de rigueur et de transparence dans la communication de toutes les informations financières et extra financières au Conseil d'administration de la société ;
- le devoir de diligence avec pour finalité, la création de valeur pour la société et la croissance des résultats et des dividendes versés à l'Etat actionnaire. Dans ce cadre, la direction générale se dote de comités internes agissant dans le sens de l'amélioration du contrôle et de l'Audit Interne.

II-4.2 Responsabilités

Organisation

- Il est responsable du contrôle interne et de l'organisation générale mise au point avec le responsable administratif et financier et l'ensemble du personnel. Il approuve toutes les modifications apportées à l'organisation, aux axes de politique budgétaire et aux plans à moyen et long terme ;
- Il est responsable de l'engagement de tous les directeurs dépendant directement de lui et il supervise l'ensemble de la politique des ressources humaines ;
- Il fixe les objectifs généraux de la société, découlant des objectifs stratégiques et met en œuvre les moyens nécessaires à leur réalisation ;
- C'est à lui que reviennent les décisions finales de déclinaison des axes de développement et en cohérence avec de la stratégie générale.

Finances et dépenses

Le directeur général est responsable de la situation financière de la société et prend toute mesure pour assurer une situation financière saine. A ce titre :

- Il prépare les comptes d'exploitation prévisionnels, budgets de trésorerie et d'investissement, les états financiers annuels et les présente au Conseil d'administration ;
- Il vise toutes les dépenses dans le cadre du budget et dans la limite de sa délégation ;
- Il vise toute dépense non prévue dans les budgets qui serait profitable à la société avant de les proposer au Conseil d'administration.

Stratégies et développement

Le directeur général est responsable de l'existence et de la diffusion d'un projet d'entreprise définissant, en particulier par un système d'assurance qualité et d'image de marque :

- la politique de management des risques et de contrôle interne ;
- la politique vis-à-vis du personnel ;
- la politique vis-à-vis des clients et des fournisseurs ;
- la politique vis-à-vis des autres Parties prenantes.

Ce projet d'entreprise formalisé dans le plan stratégique précisera l'éthique de la société vis-à-vis des problèmes environnementaux, vis-à-vis de la branche professionnelle de la société, et vis-à-vis des régions et de l'Etat. Le directeur général est responsable de la meilleure réalisation possible de ce projet d'entreprise

II-4.3 Relations

Le directeur général est en relation :

A l'intérieur de la société

- *Avec les directeurs dépendant directement de lui :*
 - pour faire établir et suivre régulièrement les politiques et procédures qui seront appliquées dans chaque service ;
 - pour contrôler le résultat des actions menées dans ce cadre ;
 - pour déléguer dans un cadre précis certaines responsabilités qui ne sont pas habituellement de leur ressort.
- *Avec l'ensemble du personnel :* pour toute rencontre particulière ou générale en dehors de la ligne hiérarchique, jugée nécessaire par son caractère d'urgence ou de masse.
- *Avec le président du Conseil d'administration (le Comité d'Audit et les Administrateurs) :* pour toute question de stratégie générale relevant de son domaine et pour toute question de relation avec le Conseil d'administration.

A l'extérieur de la société

- *Avec la direction de la tutelle :* pour toute question de stratégie de développement, de budget et de résultats prévus par les procédures ou pour tout autre problème urgent ou important déjà discuté avec le PCA.

- *Avec le (ou les) commissaire (s) aux comptes, experts et conseils extérieurs à la société :* pour faire connaître et se faire apporter toute assistance au sujet des résultats et projets de la société.
- *Avec les organismes représentatifs du personnel* (syndicats, associations et groupements professionnels, organismes régionaux ou nationaux, etc.) afin de participer aux modifications de la branche professionnelle de la société.
- *Avec les organismes* ou les instances nationales pouvant intervenir sur le fonctionnement de la société (corps de contrôle, régulateurs, etc.).

II-5. Responsabilisation des dirigeants des SE

Pour permettre d'évaluer la qualité de la gestion et les performances de l'équipe dirigeante, le Conseil d'administration conclura avec le directeur général de la société, à l'occasion de sa nomination, annuellement, et à des étapes importantes de la vie de l'organisme, notamment la recapitalisation de la société, l'adoption d'un contrat plan (ou de programme) ou d'un plan de restructuration, l'ouverture du capital au secteur privé, **un contrat d'objectif**, précisant les attentes envers l'organisme ainsi que les orientations générales qui lui sont fixées.

Sur la base de ce contrat d'objectif (ou contrat de performance), le dirigeant concerné est tenu de décliner ces orientations générales en plan d'entreprise soumis à l'approbation du Conseil d'administration qui est appelé à évaluer régulièrement, notamment au moment de l'arrêté des comptes, la mise en œuvre de ce plan et d'effectuer les recadrages nécessaires. Ainsi, sur la base des objectifs généraux, la direction générale détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des directions et services opérationnels chargés de la mise en œuvre du plan d'entreprise. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion.

Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluation régulière et donnent lieu à **un rapport de performance** élaboré en fin d'année par la direction générale et **présenté au Conseil d'Administration**.

II-6. Les Comités spécialisés du Conseil d'administration

Il est recommandé au Conseil d'administration d'instituer autant de comités et de commissions spécialisés que cela est nécessaire. Il lui appartient également de fixer le nombre et de déterminer la structure et l'organisation de ses comités.

Le Conseil d'administration peut notamment décider de la mise en place des comités suivants :

- un Comité d'Audit,
- un Comité de la Stratégie et des Investissements,
- un Comité des Recrutements et des Rémunérations,
- etc.

A. Le Comité d'Audit

Toutes les Sociétés d'État sont tenues de mettre en place un Comité d'Audit. Le fonctionnement du Comité d'Audit est précisé dans sa Charte (modèle en annexe 2).

Le Comité d'Audit est l'émanation du Conseil d'administration de la société et a pour mission⁵ :

- d'examiner le projet d'arrêté des comptes sociaux et d'évaluation des risques ;
- d'informer le Conseil d'administration des risques majeurs qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs de gestion ;
- d'apprécier à travers les opérations d'audit (interne et externe), la régularité des opérations, la qualité de l'organisation, la fiabilité et la bonne application du système d'information ainsi que les performances de la société ;
- de faire prescrire et de réaliser, aux frais de la société, les audits externes ainsi que les évaluations qui lui paraissent nécessaires. Le Comité d'Audit peut s'il le souhaite, solliciter des audits internes ou des expertises externes ou inviter tout expert indépendant à participer à ses travaux.

Les responsables financiers et comptables des SE peuvent être invités à participer aux travaux mais ne peuvent être membres.

Dans ce cadre :

- le Comité d'Audit doit être composé d'un nombre impair de membres non exécutifs ou d'experts, ayant une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'activité de la société et disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires pour la réalisation de leurs missions ;
- le Comité d'Audit peut se réunir chaque fois que nécessaire et au minimum 4 fois ;
- le Comité d'Audit établit un rapport retraçant le résultat de chaque intervention effectuée et les conclusions des rapports des différents organes externes et internes de contrôle, d'inspection et d'audit ainsi que les recommandations qu'il estime utiles pour l'amélioration de la gestion et la maîtrise des risques de la société. Ce rapport est soumis au Conseil d'administration afin de lui permettre d'assurer ses missions de contrôle de la gestion assurée par la direction générale ;
- le Comité d'Audit veille à l'intégrité de l'information financière, à la pertinence et à la permanence des méthodes comptables utilisées lors de l'arrêté des comptes ;
- le Comité d'Audit s'assure que les dispositifs de contrôle interne et de gestion, notamment, que tous les instruments et référentiels de gouvernance existent, couvrent toutes les fonctions et activités de la société et sont convenablement appliqués ;
- le Comité d'Audit tient compte des travaux réalisés par l'Audit Interne de la société dont le plan pluriannuel et annuel sont adoptés par le Conseil d'administration ;
- le Comité d'Audit s'implique activement dans le choix de l'auditeur ou du Commissaire aux Comptes de la société qu'il évalue et avec lequel, il entretient un contact permanent ;
- le Comité d'Audit doit veiller à la rotation, tous les deux (2) mandats, du Commissaire aux Comptes chargé de l'examen des comptes, sans pour autant que cela manque aux règles de la concurrence qui doivent toujours prévaloir dans le choix dudit auditeur.

⁵ Voir Charte du Comité d'audit en annexe 3

B. Le Comité de la Stratégie et des Investissements

Le Comité de la Stratégie et des Investissements est composé au minimum de trois Administrateurs désignés par le Conseil d'administration.

Dans ce cadre, le Comité a pour but :

- d'aider le Conseil d'administration à élaborer la stratégie de la société conforme à la politique gouvernementale, notamment, pour le secteur concerné ;
- d'examiner avant leur présentation au Conseil d'administration, les projets techniques et les projets d'investissements stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles d'avoir une incidence significative sur le périmètre, les activités, les résultats et la structure du bilan de la société ;
- d'examiner le plan pluriannuel de la société sur trois (3) ans au moins (qui doit être cohérent avec le contrat plan) ;
- de préparer les délibérations du Conseil d'administration relatives à la stratégie de la société ;
- de donner son avis à la Direction de la société sur les projets de modification significative des structures de la société.

Le Comité rend compte dans un rapport au Conseil d'administration des travaux, conclusions et propositions.

Le Comité de la Stratégie et des Investissements se réunit toutes les fois qu'il est utile et au moins deux fois par an sur convocation de son Président, notamment en cas de projet ou d'événement important pour la société.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité peut entendre les dirigeants et cadres de la Direction concernée par le sujet à examiner. Il peut aussi se faire assister par des experts extérieurs aux frais de la société.

C. Le Comité des Recrutements et des Rémunérations (CRR)

Le CRR doit être composé de membres non exécutifs ayant une bonne connaissance des spécificités de l'activité de la SE et disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires pour la réalisation de leurs missions.

Ce Comité aide le Conseil d'administration à mettre en place une politique de recrutement et salariale appropriée, incitative et transparente pour les cadres dirigeants et les salariés.

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour remplir ses obligations.

II - 7. Evaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la société doit procéder à une évaluation annuelle de ses performances ainsi qu'à l'évaluation des compétences de ses membres.

Le processus d'évaluation systématique annuel constitue un instrument pour renforcer le professionnalisme du Conseil d'administration des SE :

- il permet de mettre en relief les compétences nécessaires et de cerner le profil des Administrateurs ;
- une évaluation externe doit être réalisée au moins tous les trois ans ;
- les résultats de cette évaluation doivent faire l'objet d'une présentation dans le rapport annuel de la société.

La bonne pratique consiste à ce que le Conseil d'administration procède annuellement à une auto-évaluation de sa performance et de celle de ses membres et tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie menée par des consultants indépendants (ou par les paires). L'évaluation devra porter notamment sur le rôle du Conseil d'administration, la corrélation entre ses activités et sa mission et les instruments et processus qui influent sur sa performance. Les débats autour des résultats doivent être inscrits à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration.

Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués à l'ensemble des Administrateurs et les recommandations doivent faire l'objet d'un rapport de suivi élaboré par le Comité d'Audit.

II-8. Règlement intérieur et Charte du membre du Conseil d'administration⁶

Il est recommandé que les SE adoptent un règlement intérieur et une Charte du membre du Conseil d'administration éléments clés dans la formalisation et la mise en œuvre de la Gouvernance d'Entreprise. Tout Conseil d'administration doit mettre en place un règlement intérieur qui prévoit, notamment :

- sa composition ;
- les compétences et la formation de ses membres ;
- l'organisation et la fréquence de ses réunions ;
- les missions qui lui incombent ;
- la répartition et la délégation des pouvoirs entre dirigeants ;
- la création de comités spécialisés (composition, nombre minimum de réunions, missions, moyens, rapports) ;
- les critères d'attribution des rémunérations ;
- son mode de reporting et ses livrables ;
- le mode et la fréquence d'évaluation du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration doit prévoir également une Charte qui peut être insérée ou non au règlement intérieur. Elle prévoit, entre autres, les aspects suivants :

- les droits et obligations de chaque membre du Conseil d'administration ;
- la déontologie : confidentialité, transparence et indépendance ;
- la défense de l'intérêt social et de l'intérêt de la société ;
- la disponibilité et l'assiduité aux réunions ;
- le reporting ;
- la formation et l'information du Conseil d'administration.

⁶ Cf. en annexe 1, exemple de Charte de membre du Conseil d'administration

III. TRANSPARENCE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

Ligne directrice

Les Sociétés d'État doivent observer des normes de transparence rigoureuses conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise. La transparence et la diffusion de l'information renforcent l'image et la crédibilité des Sociétés d'État. La diffusion de l'information est cruciale pour vérifier si le Conseil d'administration ainsi que la Société d'État atteignent les objectifs qui leur ont été fixés. L'information doit être accessible et facilement interprétable pour aider les décideurs et les Parties prenantes dans leur processus de décision.

III-1. L'entité coordinatrice (DGPE) doit diffuser des informations régulières et agrégées sur les Sociétés d'État et publier un rapport annuel agrégé sur ces entreprises.

L'entité coordinatrice (DGPE) doit procéder à la diffusion d'informations agrégées sur toutes les Sociétés d'État et en faire un instrument d'information essentiel destiné au grand public, au parlement et aux médias. Les informations doivent être présentées de manière à ce que tous les lecteurs puissent acquérir une vision claire des performances et de l'évolution générale des Sociétés d'État. La diffusion d'informations agrégées est en outre déterminante pour l'entité coordinatrice (DGPE) qui peut grâce à elles, améliorer sa connaissance des Sociétés d'État et préciser ses propres orientations.

La diffusion d'informations agrégées doit aboutir à la publication par l'Etat d'un rapport annuel agrégé, qui doit s'attacher avant tout aux performances financières et à la valeur des Sociétés d'État. Il doit aussi comprendre une déclaration générale sur la politique de l'Etat actionnaire et des informations sur la façon concrète dont l'Etat a mis en œuvre cette politique. Il convient aussi de donner des informations sur l'organisation de la fonction d'actionnaire ainsi qu'un tour d'horizon de l'évolution du secteur public, des informations financières agrégées et un compte rendu des changements intervenus dans les Conseils d'administration des Sociétés d'État.

Ce rapport agrégé doit présenter les principaux indicateurs financiers, notamment le chiffre d'affaires, les bénéfices, les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, l'investissement brut, la rentabilité des fonds propres, le ratio des capitaux propres, aux actifs et les dividendes. Des informations doivent aussi être données sur les méthodes utilisées pour agréger les données.

Le rapport agrégé doit également comporter des informations spécifiques aux Sociétés d'État.

III-2. Diffusion d'informations significatives concernant la vie des SE

Les SE sont tenues de communiquer autant que possible et dans le respect de la réglementation en vigueur, aussi bien les informations financières (états financiers) que les informations non financières significatives, notamment, celles relatives à leur politique sociale et environnementale et à leurs règles éthiques et déontologiques. Elles doivent, dans ce cadre, élaborer et diffuser une Charte éthique ayant pour but le partage des valeurs de transparence et d'équité, ainsi que la lutte contre la fraude et la corruption (Code d'éthique et de déontologie des Employés en annexe 2).

En outre, il est recommandé aux SE de favoriser la dématérialisation de leurs procédures pour un service de qualité. De même, les SE sont encouragées à mettre en place des sites web rendant accessibles les informations financières et extra financières, y compris, les services publics rendus par ces entités et à promouvoir la transparence vis-à-vis des partenaires et du grand public.

Résultats et situation financière de l'entreprise

La SE est tenue d'élaborer, annuellement, un rapport de gestion dans lequel il expose la situation de la société durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi et, en particulier, les perspectives de continuation de l'activité, l'évolution de la situation de trésorerie et le plan de financement.

Informations sur le contrôle interne, la gestion des risques et les transactions

La SE est tenue d'informer le public et les actionnaires sur :

- les dispositifs de contrôle interne et les procédures de diffusion des informations financières ;
- le fonctionnement des organes du Conseil d'administration ;
- les facteurs de risques significatifs ainsi que les mesures prises pour y faire face ;
- les aides financières éventuelles, notamment les garanties reçues de l'Etat et les engagements pris par l'Etat pour le compte des Sociétés d'Etat ;
- toute transaction significative avec des parties apparentées ;
- un rapport présenté par le PCA sur le contrôle interne et les informations significatives est transmis au Commissaire aux Comptes et à l'AG - SE.

Les SE doivent mettre en place et développer des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

La mise en place de dispositifs efficaces de contrôle interne est nécessaire pour ajouter de la valeur à l'activité de la société et l'aider à atteindre ses objectifs.

Ce dispositif doit comporter, notamment :

- un Code de déontologie et d'éthique des Employés (annexe 2) ;
- un contrat plan (ou contrat de programme) ;
- un plan stratégique et opérationnel mis en œuvre par la contractualisation ;
- un plan annuel de passation des marchés ;
- un organigramme de gestion avec des fiches de description de poste ;
- un statut du personnel incluant des critères de recrutement et des procédures d'évaluation du personnel fondées sur les performances ;
- un référentiel des emplois et des compétences ;

- un règlement intérieur du personnel ;
- un plan de carrière du personnel ;
- un bilan social (contenu détaillé en annexe 5) ;
- un plan de formation pluriannuel du personnel ;
- une cartographie des risques majeurs et un plan de mitigation tenant compte du niveau d'appétence pour le risque du management ;
- un manuel des procédures à jour couvrant toutes les fonctions et un référentiel de contrôle interne ;
- un système d'information automatisé et intégré de gestion performant (comptabilité générale, budgétaire, matières, analytique, tableaux de bord de pilotage), permettant l'établissement et la publication d'états de synthèse réguliers, sincères et certifiés par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de Commissaire aux Comptes ;
- une structure de contrôle interne et de gestion (et de management des risques) et d'Audit Interne (intervenant sur la base d'un plan d'audit pluriannuel basé sur l'analyse des risques rapportant au Conseil d'administration).

La mise en œuvre de ce dispositif de premier et de second niveau de contrôle permettra d'optimiser l'atteinte des objectifs de gestion par la maîtrise des risques. Il est recommandé également, à titre de bonnes pratiques, de produire en plus du rapport de gestion, un rapport sur le contrôle interne⁷, structuré comme suit :

- I. Limitations éventuelles des pouvoirs du directeur général,
- II. Préparation et organisation des travaux du Conseil d'administration :
 - a. Composition du Conseil d'administration, mandats, durée des fonctions et indépendance,
 - b. Fonctionnement du Conseil d'administration :
 - i. Responsabilités et prérogatives du Conseil d'administration,
 - ii. Fréquence et teneur des réunions,
 - iii. Tenue des réunions :
 1. Convocation des Administrateurs,
 2. Accès à l'information,
 3. Communication régulière,
 4. Procès-verbaux des réunions.
 - c. Règles et principes arrêtés pour les rémunérations de toute nature accordées aux mandataires sociaux
 - i. Rémunération des membres du Conseil d'administration,
 - ii. Rémunération des mandataires sociaux.
- III. Procédures de contrôle interne
 - a. Les objectifs du contrôle interne (enjeux),
 - b. Principes et organisation de la SE,
 - c. Evaluation et gestion des risques :
 - i. Couverture des risques opérationnels,
 - ii. Responsabilité juridique.
 - d. Procédures relatives à l'information financière et comptable :
 - i. Orientation,
 - ii. Acteurs impliqués,
 - iii. Calendrier des reportings,
 - iv. Activités du Comité d'Audit :
 1. Composition,
 2. Attributions,

⁷ Rapport présenté par le président du Conseil d'administration

3. Modalités de fonctionnement.
- v. Autres procédures :
 1. Santé et sécurité,
 2. Investissements et achats.
- e. Emprunts contractés par la société sur l'exercice et les conditions financières de ceux-ci.
- f. Transactions significatives avec des parties apparentées.
- g. Aides financières, notamment les garanties reçues de l'Etat et les engagements pris par l'Etat pour le compte de la société sur l'exercice.
- h. Honoraires et commissions versés à des tiers au cours de l'exercice, avec indication, pour chacun des 20 bénéficiaires les plus importants :
 - i. Du nom du prestataire ou du bénéficiaire,
 - ii. Des montants versés,
 - iii. De la nature des prestations effectuées,
 - iv. Du mode de contractualisation.
- i. Dons et transactions assimilées, avec des précisions sur la nature, les montants et les bénéficiaires.
- j. Les conventions règlementées

IV. Conclusion.

III-3. Information financière obéissant à des normes comptables reconnues

Les SE doivent œuvrer dans le sens du suivi du respect des mêmes normes exigeantes de comptabilité et de vérification des comptes que les Sociétés privées.

III-4. Diffusion d'informations sur la gouvernance de la société

Il est recommandé à la société d'informer l'AG - SE sur ses pratiques de bonne gouvernance et de rendre compte de la manière dont il les applique. A cet effet, la société communiquera notamment, la composition et l'organisation du Conseil d'administration, les travaux des Comités Spécialisés, la politique de rémunération des membres et les conventions règlementées (voir, ci-avant, rapport du président du Conseil d'administration sur le contrôle interne).

III-5. Mécanismes pour garantir la fiabilité de l'information

La fiabilité de l'information tout en étant en priorité garantie par une comptabilité fiable et un contrôle régulier par le Commissaire aux Comptes, peut aussi se faire valoir à travers les instruments et mécanismes suivants :

- la vérification des comptes effectuée annuellement par un Commissaire aux Comptes indépendant et compétent qui émet un avis externe et objectif sur l'image fidèle du patrimoine, la situation financière et les résultats de la société ;
- le Commissaire aux Comptes effectue sa mission conformément à la réglementation, aux diligences et normes professionnelles prescrites ;
- conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise, à l'instar des organismes faisant appel à l'épargne et les Sociétés cotées, la durée du mandat du ou des Commissaires aux Comptes des Sociétés d'État **est fixée à 3 ans** et son caractère renouvelable s'inscrit dans la

garantie de l'indépendance de l'auditeur externe. La rotation des Commissaires aux Comptes **tous les deux mandats** ainsi que le décalage dans le temps de l'échéance de leurs mandats doivent être privilégiés par la société, sans que cela ne contrevienne aux règles de la concurrence.

IV. RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Ligne directrice

- L'Etat actionnaire à travers l'entité coordinatrice et les Sociétés d'Etat doit reconnaître et respecter les droits des Parties prenantes définis par la loi ou par des accords mutuels et se référer aux principes de Gouvernement d'Entreprise ;
- Les Sociétés d'Etat doivent rendre compte de leurs relations avec les Parties prenantes ;
- Les Conseils d'administration des Sociétés d'Etat sont tenus d'élaborer, d'appliquer et de faire connaître des programmes de respect des Codes d'éthique et de déontologie internes. Ces Codes doivent s'inspirer des normes nationales en vigueur, être conformes aux engagements internationaux et s'appliquer aux Sociétés d'Etat.

Les Parties prenantes sont constituées principalement des salariés, de l'environnement d'affaires de la société (usagers, clients, fournisseurs, les partenaires techniques et financiers), de l'Etat, des instances de contrôle externe et de l'environnement dans sa globalité (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Pour une meilleure réalisation de leurs missions et programmes, les SE doivent intégrer dans l'ensemble de leurs relations avec les Parties prenantes, outre les préoccupations de déontologie, d'éthique et d'exemplarité, la notion de neutralité concurrentielle, dans la mesure où les SE doivent se conformer aux lois du marché et ne doivent bénéficier d'avantages inéquitables conférés par leur statut, lorsqu'ils sont en concurrence avec les entreprises du secteur privé.

IV-1. La relation SE – salariés

Les relations SE - salariés sont essentiellement régies par des législations et réglementations spécifiques telles que le Code du travail, les contrats, les statuts du personnel...

Ce faisant, certains droits accordés aux salariés dans le cadre de leur représentativité peuvent être un indicateur de bonne santé sociale de la société et, par ce biais, impacter de manière positive ses résultats financiers.

A cet effet et dans le respect de la législation en vigueur, les principes suivants doivent encadrer la relation souhaitée entre la société et ses salariés :

- le respect du droit du salarié à la sécurité, à la sûreté, au respect de sa vie privée et à l'exercice des libertés fondamentales (expression, opinions, croyances) ;
- le respect de la liberté syndicale ;
- la non-discrimination dans l'emploi, la profession et la promotion de l'égalité ;
- la valorisation des emplois et des compétences et le renforcement de la formation et de la qualification des salariés ;
- le cadre de gestion des carrières, sa transparence et son accessibilité ;
- l'encouragement des salariés à se conformer aux principes de transparence, d'intégrité et d'éthique au sein de l'entreprise et la mise en place des mécanismes et mesures nécessaires pour assurer la protection aux salariés qui dénoncent d'éventuels actes de corruption ou de fraude, conformément à la législation en vigueur en la matière.

IV-2. La relation SE- Environnement d'affaires

L'environnement d'Affaires de la société est constitué principalement de ses partenaires commerciaux (concurrents, clients/consommateurs et fournisseurs/ créanciers...).

Ce partenariat doit être bâti sur une relation de transparence et sur des règles d'éthique et de déontologie qui viendront se superposer au cadre juridique codificateur (passation des marchés, droit des affaires de l'OHADA..) et aux directives des instances de régulation.

La Société d'État doit notamment veiller à mettre en œuvre les instruments et les politiques permettant l'atteinte des objectifs suivants :

- prévenir les risques liés à la sécurité des produits et à l'information fournie aux partenaires commerciaux ;
- prendre en compte les intérêts des parties dans la définition et l'exécution des clauses contractuelles ;
- prévenir les pratiques anticoncurrentielles ;
- mettre en place des systèmes de veille, de qualité, de traçabilité, d'alerte, de blocage, de retrait et de rappel des produits défectueux, le cas échéant ;
- éviter les conflits d'intérêt et la corruption active ou passive d'acteurs privés comme d'agents publics et dénoncer les éventuels actes frauduleux ou de corruption.

Les résultats escomptés sont :

- le renforcement des règles encourageant le libre jeu de la concurrence en favorisant une compétition plus large entre les soumissionnaires par la procédure d'appel d'offres comme règle générale ;
- la mise en place d'outils permettant de garantir la transparence dans la préparation, la passation et l'exécution des marchés ;
- l'adoption du principe d'égalité de traitement des soumissionnaires dans toutes les phases de passation des marchés ;
- la mise en place de procédures pour la performance de la dépense des SE par une détermination aussi exacte que possible des spécifications techniques par référence aux normes, par le remplacement de la règle du moins disant par celle du mieux disant pour un meilleur rapport qualité/prix et par l'introduction de mesures pour le suivi et l'évaluation des marchés ;
- le renforcement des règles d'éthique, de déontologie et la moralisation en introduisant des mesures de nature à supprimer les possibilités de recours à des pratiques de fraude ou de corruption ;
- la dématérialisation des procédures ;
- l'utilisation de voies de recours et de règlement, à l'amiable, des litiges concernant la passation des marchés.

IV-3. La relation SE- instances indépendantes (Parlement, Cour des Comptes...)

La SE en tant qu'entité publique est dans l'obligation, de par la loi, de s'inscrire dans une logique de transparence et de reddition des comptes.

Elle doit, conformément à la législation en vigueur :

- mettre en place des systèmes de diffusion de l'information permettant de suivre et d'évaluer régulièrement ses performances ;
- mettre en œuvre les procédures permettant de faciliter toute mission d'enquête ou de contrôle de la part de ces organes supérieurs de contrôle des finances publiques et des auditeurs externes.

IV-4. La Responsabilité Sociale des Entreprises

Dans le cadre de la poursuite des objectifs des documents de stratégie de développement, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est la déclinaison, à l'échelle d'une société d'Etat, des principes du développement durable.

La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, économiques et éthiques dans leur stratégie, dans leurs activités et dans leurs interactions avec les Parties prenantes, sur une base volontaire.

La RSE peut se traduire au niveau de la société par :

- la mise en place d'un Code d'éthique et de déontologie des Employés de la société,
- la non admission du travail des enfants, du travail forcé,
- la mise en place de programmes d'actions,
- une surveillance accrue des principes de sécurité (gestion des risques),
- des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes,
- une communication interne et externe, archivage,
- une veille éthique, sociétale et environnementale.

V. ANNEXES AU CODE DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

N° annexes	Titres / Contenu
1	Charte de l'Administrateur d'une Société d'Etat
2	Code d'éthique et de déontologie des Employés des Sociétés d'État
3	Charte du Comité d'Audit
4	Entretien particulier avec le Commissaire aux Comptes
5	Contenu détaillé du bilan social
6	Exemple de guide d'auto – évaluation du Comité d'Audit
7	Exemple d'ordre du jour de réunion du Comité d'Audit
8	Exemple de programme annuel des réunions du Comité d'Audit
9	Glossaire

ANNEXE 1 : CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR D'UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs des sociétés d'État en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Les Administrateurs des Sociétés d'État, s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en œuvre.

L'entité coordinatrice (DGPE) et les Sociétés d'État s'engagent à faire adhérer leurs Administrateurs à la présente Charte.

Article 1 : Administrateur et intérêt social

L'Administrateur d'une Société d'État doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il prend en compte les attentes des autres Parties prenantes.

Article 2 : Respect des lois et des statuts

L'Administrateur d'une Société d'État doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et des textes spécifiques.

Article 3 : Conflit d'intérêts

L'Administrateur d'une Société d'État doit éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil d'administration de tout conflit d'intérêts dans lequel il serait ou pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Article 4 : Exercice des fonctions : principes directeurs

L'Administrateur d'une Société d'État exerce ses fonctions avec intégrité, loyauté, indépendance et professionnalisme.

Article 5: Intégrité et loyauté

L'Administrateur d'une Société d'État ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société et agit de bonne foi en toute circonstance. Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès.

Article 6 : Indépendance et devoir d'expression

L'Administrateur d'une Société d'État veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le Conseil d'administration sur tout élément de connaissance qui pourrait affecter les intérêts de l'entreprise.

Il a le devoir d'exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

Article 7 : Professionnalisme et implication

L'Administrateur d'une Société d'État s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il s'assure que le nombre et la charge de ses autres mandats, d'Administrateur notamment, lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s'il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant les principaux dirigeants. Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables pour délibérer au sein du Conseil en toute connaissance de cause.

Il participe aux réunions du Conseil d'administration et aux Comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence.

Article 8 : Professionnalisme et efficacité

L'Administrateur d'une Société d'État contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités spécialisés éventuellement constitués en son sein.

Il participe à l'évaluation régulière des travaux du Conseil, formule toute recommandation permettant l'amélioration de son fonctionnement et cherche à renforcer sa contribution individuelle à l'efficacité du Conseil.

Il s'attache, avec les autres membres du Conseil, à ce que les missions de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient mis en place dans la société les procédures de contrôle interne permettant de s'assurer du respect des lois et règlements, dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le Conseil font l'objet, sans exception, de décisions formelles correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ces réunions.

Article 9 : Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un Conseil d'administration, les Administrateurs d'une Société d'État doivent veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des Conseils auxquels ils participent.

Dans le cas où un Administrateur ayant adhéré à la Charte n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec celle-ci, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du Conseil d'administration, rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles.

ANNEXE 2 CODE D'ETHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE DES EMPLOYÉS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

1. PORTEE DU CODE D'ETHIQUE ET DE DEONTOLOGIE DES EMPLOYES DES SOCIETES D'ETAT

1.1 Objectifs

L'objectif du présent Code d'éthique et de déontologie est de promouvoir des comportements souhaitables dans l'exécution du travail de l'Employé.

Les règles prévues au présent Code ont pour objectifs de prévenir, notamment :

- 1) toute situation où l'intérêt personnel de l'Employé peut influencer son indépendance de jugement dans l'exercice de ses fonctions ;
- 2) toute situation qui irait à l'encontre des valeurs énoncées dans le présent Code ;
- 3) le favoritisme, la fraude, la corruption, les abus de confiances ou autres inconduites.

Le présent Code d'éthique vise aussi à maintenir la réputation d'Intégrité, d'honnêteté et de professionnalisme de la Société d'Etat en établissant des règles de conduite en matière de confidentialité, de Conflit d'intérêts et d'éthique professionnelle, en plus de responsabiliser l'ensemble de ses Employés.

1.2 Réalisation de la mission

L'Employé travaille dans la Société pour contribuer, dans le respect du droit, des règles administratives, de l'efficacité et des valeurs de la Société, à la réalisation de sa mission et à la bonne administration de ses biens.

1.3 Champ d'application

Le présent Code s'applique à tous les Employés de la Société de même qu'aux bénévoles et aux stagiaires, lorsqu'ils agissent sous la supervision d'Employés de la Société et au personnel prêté par une autre entreprise.

2. PRINCIPES GENERAUX

2.1 Respect des dispositions

L'Employé est tenu de respecter les principes d'éthique et les règles de déontologie prévus par la loi, ainsi que ceux établis dans le présent Code d'éthique et de déontologie.

Il doit, en cas de doute, agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles.

L'illégalité, que ce soit la fraude, l'acceptation de pots - devin ou le vol de biens ou de temps, n'est en aucun cas acceptable et sera sanctionnée.

En cas de confirmation d'une irrégularité ou d'un acte illégal, la société licenciera l'Employé concerné, supprimera tous les accès dont il bénéficie et déposera une plainte auprès des autorités compétentes.

2.2 Honnêteté, loyauté, prudence, diligence et assiduité

L'Employé doit exercer ses fonctions avec soin, au mieux de sa compétence, et avec honnêteté, loyauté, Intégrité, prudence, diligence et assiduité.

Il doit traiter les clients, les fournisseurs et les partenaires avec respect et considération.

2.3 Lois et règlements

Dans le cadre de ses fonctions, l'Employé doit agir en conformité avec les lois et règlements En vigueur.

2.4 Obligation professionnelle

Le présent Code fait partie des obligations professionnelles de l'Employé.

2.5 Exclusivité d'emploi

L'Employé doit exercer ses fonctions de façon exclusive durant les heures où il est requis d'exercer ses fonctions. Il peut toutefois, avec le consentement écrit du directeur général, exercer des activités pour lesquelles il peut être rémunéré.

2.6 Activités extérieures

L'Employé est encouragé à s'impliquer dans son milieu. Toutefois, l'exercice d'activités extérieures ne doit pas contrevenir aux règles contenues au présent Code.

2.7 Cessation d'emploi

L'Employé qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de la Société.

Les obligations de loyauté et d'Intégrité de l'Employé demeurent après qu'il ait cessé d'occuper un emploi ou de remplir des fonctions au sein de la Société.

3. PROTEGER L'INFORMATION

3.1 Principes

L'Employé doit contribuer à protéger l'Information confidentielle détenue par la Société et être attentif à tous les cas ou incidents qui pourraient conduire à la perte, au vol ou à l'utilisation à tort des renseignements détenus par la Société ou ceux confiés par les Employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires.

3.2 Discretion

L'Employé est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions sous réserve des dispositions relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

3.3 Protection des renseignements personnels

L'Employé doit respecter la confidentialité des informations auxquelles il peut avoir accès et ne doit les communiquer qu'aux personnes autorisées à les connaître; en outre, ces informations ne doivent être utilisées par un Employé pour son avantage personnel ou celui d'autres personnes.

3.4 Devoir de confidentialité après la cessation d'emploi

L'Employé qui a cessé d'exercer ses fonctions doit continuer de respecter et d'assurer la confidentialité des informations portées à sa connaissance dans le cadre de ses fonctions. Il doit de plus continuer à respecter l'Intégrité de la Société et n'utiliser aucun élément confidentiel à son avantage, à l'avantage d'un tiers ou au détriment de la Société ou d'un tiers.

4. EVITER LES CONFLITS D'INTERÊT

4.1 Principes généraux

Situation conflictuelle

L'Employé doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre ses intérêts personnels et les obligations de ses fonctions.

L'Employé doit éviter de se trouver dans une situation qui lui créerait des obligations personnelles que des tiers seraient susceptibles d'exploiter explicitement ou implicitement aux fins d'obtenir un traitement de faveur au sein de la Société.

L'Employé doit prendre les mesures requises afin d'éviter tout Conflit d'intérêts, de façon à maintenir constamment son impartialité dans l'exécution de ses fonctions ou responsabilités.

L'Employé en situation de Conflit d'intérêts potentiel ou éventuel doit se retirer de toute discussion, décision ou évaluation liée au sujet en cause.

L'apparence de Conflit d'intérêts, par exemple, peut suffire à semer le doute dans l'opinion publique et ainsi ternir l'image de la Société.

Divulgateion

L'Employé doit divulguer par écrit à sa hiérarchie toute situation où il est raisonnablement possible de croire à une situation de Conflit d'intérêts et respecter, s'il y a lieu, toute directive ou condition particulière fixée en application du présent Code.

Relations familiales

Est considéré comme une situation conflictuelle, l'Employé qui supervise son conjoint ou un proche parent (père, mère, enfant, frère, sœur, beau-frère, belle-sœur, gendre, beau-père ou belle-mère). Si l'Employé est dans cette situation ou sur le point de l'être, il doit en aviser par écrit son supérieur immédiat et le responsable des ressources humaines. Ceux-ci prendront, au besoin, les mesures nécessaires pour s'assurer d'un traitement objectif et équitable.

Conflit d'intérêts

L'Employé ne peut, sous peine de licenciement, avoir un intérêt direct ou indirect avec une personne ou partie liée, dans un organisme, une entreprise ou une association mettant en conflit son intérêt personnel et celui de la Société.

Toutefois, ce licenciement n'a lieu si un tel intérêt lui échoit par succession ou donation pourvu qu'il y renonce ou en dispose avec diligence.

Affaires personnelles

Dès son entrée en fonction, l'Employé doit régler ses affaires personnelles de manière à éviter les intérêts incompatibles ou toute situation susceptible de le placer en Conflit d'intérêts et prendre, le cas échéant, toute mesure nécessaire pour se conformer aux dispositions du présent Code.

4.2 Cadeau, faveur, avantage ou invitation

Principe

L'Employé doit maintenir un haut standard d'indépendance et d'impartialité et éviter d'être redevable envers qui que ce soit, tant au niveau des clients, des partenaires qu'au niveau des fournisseurs. Il ne peut non plus accorder de traitement de faveur.

Faveur et avantage

L'Employé ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour une autre personne.

Normes acceptables

Tout bien, faveur, avantage, invitation ou cadeau doit être considéré comme une source potentielle de Conflits d'intérêts.

Pour qu'ils soient acceptés ou offerts, les dons doivent être modestes en valeur et conformes aux règles de courtoisie reconnues. Ils ne doivent pas être constitués d'une somme d'argent et ne doivent être perçus comme des moyens d'influencer des décisions d'affaires, mais plutôt comme des marques d'appréciation, d'hospitalité, de respect du protocole ou d'usage.

L'Employé qui reçoit un avantage respectant les conditions ci-dessus doit les déclarer à son supérieur immédiat. La déclaration doit être écrite dans un registre tenu à cette fin par le directeur général.

5. UTILISER LES RESSOURCES DE FAÇON APPROPRIÉE

5.1 Biens et ressources

L'utilisation des biens et ressources mis à la disposition d'un Employé par la Société doit être conforme aux fins pour lesquelles ils sont destinés et en respectant les Politiques et procédures édictées quant à leur utilisation.

L'Employé ne peut confondre les biens et ressources de la Société mis à sa disposition avec les siens et ne peut les utiliser dans son intérêt ou dans l'intérêt d'un tiers.

5.2 Actifs informatiques

L'Employé doit utiliser les Actifs informatiques de la Société uniquement aux fins de son travail et de l'exécution de ses fonctions, et ce, de manière sécurisée et dans le respect des personnes et des groupes. Il doit aussi le faire dans le respect des lois, règlements, Politiques et procédures applicables à la Société en plus du présent Code.

L'Employé doit agir de manière à ne pas menacer la sécurité ou l'intégrité des Actifs informatiques en plus de les protéger contre toute falsification, perte ou dommage.

5.3 Invention

Toute invention, incluant le développement de logiciels informatiques, mise au point par l'Employé dans le cadre de ses fonctions, pendant ou après les heures de travail, appartient à la Société. L'Employé est tenu de divulguer à la Société tous les renseignements au sujet de cette invention et de collaborer à l'enregistrement des droits d'auteur ou brevets par la Société. Il doit de plus signer, lorsque requis, des cessions de droits en faveur de la Société.

5.4 Utilisation des médias sociaux

Lorsqu'un Employé utilise à des fins personnelles un média social, il doit utiliser son adresse courriel personnelle, parler en son nom et ne jamais s'afficher à titre de porte-parole de la Société.

L'Employé peut préciser sur son profil qu'il travaille pour la Société, mais doit s'abstenir de faire toute déclaration qui pourrait nuire aux intérêts de la Société.

L'Employé ne peut transmettre, via les médias sociaux, des renseignements confidentiels concernant le personnel de la Société, ses clients, ses fournisseurs ou autres partenaires sans leur consentement.

L'Employé ne peut prendre position ou faire des déclarations dans les médias sociaux lorsque celles-ci sont susceptibles d'affecter la réputation ou les activités commerciales de la Société ou de nuire à la réputation d'un collègue, d'un gestionnaire ou d'un Administrateur.

L'Employé doit toujours agir avec loyauté et diligence lorsqu'il émet des opinions personnelles sur les médias sociaux, en ayant le souci de ne pas discréditer la Société, ni nuire à son image ou à ses activités commerciales.

L'obligation de loyauté dépasse le cadre des heures de travail et tout utilisateur des médias sociaux est personnellement responsable du contenu qu'il publie.

En tout temps, l'utilisation des médias sociaux par l'Employé doit se faire dans le strict respect des principes du Code.

6. TRAITER LES AUTRES AVEC RESPECT

6.1 Principes

L'Employé doit exercer ses activités dans le respect des autres.

L'Employé doit entretenir des relations professionnelles fondées sur l'honnêteté ainsi que sur le respect des personnes en vue de l'établissement d'une relation d'emploi durable et équitable. Il doit encourager le respect d'autrui, la coopération et le professionnalisme entre collègues.

6.2 Communication

La Société encourage la communication de même que la diffusion rapide d'information pertinente (autre que l'Information confidentielle) concernant toute décision ou orientation ayant une importance sur le travail.

7. FAIRE PREUVE DE RÉSERVE DANS LES ACTIVITÉS EXTÉRIEURES

7.1 Respect de la société

En tout temps, l'Employé doit s'abstenir de tenir des propos de nature à discréditer ou à ternir l'image ou la réputation de la Société.

L'Employé doit éviter de participer directement ou indirectement à des activités qui portent préjudice aux intérêts, à l'image ou à la réputation de la Société.

7.2 Neutralité politique

L'Employé est tenu de faire preuve de neutralité politique dans l'exercice de ses fonctions.

L'Employé ne doit en aucun cas associer la Société à sa démarche personnelle touchant des activités politiques, notamment, de nature partisane ou de levée de fonds.

8. DISCIPLINE

8.1 Application et contrôle

Toute plainte interne ou externe au regard du présent Code doit :

- 1° être déposée sous pli confidentiel au niveau du directeur général qui, avec l'aide de l'Audit Interne, le cas échéant, déterminera s'il y a eu contravention au Code d'éthique et de déontologie ;
- 2° être complète, écrite, motivée et accompagnée, s'il y a lieu, de tout document justificatif et provenir de toute personne ayant connaissance d'un manquement au présent Code

A l'égard du directeur général, toute plainte doit être déposée au niveau du Comité d'Audit.

Aucune sanction ne peut être infligée à un Employé sans que ce dernier :

- 1) ait été informé du reproche qui lui est adressé ;
- 2) ait eu l'occasion d'être entendu.

8.2 L'Audit Interne : Conseiller en déontologie

L'Audit Interne intervient comme conseiller en déontologie chargé :

- d'assurer la formation et l'information des Employés et des parties impliquées (clients, fournisseurs, etc.) quant au contenu et aux modalités d'application du présent Code;
- de donner son avis et fournir son support à la Société et à l'Employé confronté à une situation qu'il estime problématique;
- de faire enquête de sa propre initiative ou à la réception par le directeur général d'allégations d'irrégularités, de fraudes ou de corruption afin de comprendre, de documenter et de communiquer les faits concernant l'affaire en cause;
- de formuler, en collaboration avec le responsable des ressources humaines et le responsable juridique et du contentieux, lesquels fournissent une expertise quant aux mesures à mettre en oeuvre ou aux sanctions à imposer à la suite d'un manquement à l'éthique, une recommandation au directeur général;
- de faire un rapport annuel de ses activités au directeur général et au Comité d'audit.

Toute question concernant l'application du Code quant à la conduite de l'Audit Interne relève du directeur général et du Conseil d'administration (Comité d'Audit).

Le responsable de l'Audit Interne doit informer promptement par écrit le directeur général de toute situation qui lui est dénoncée en vertu du présent Code.

Il lui appartient de documenter la situation et les suites données, de procéder à une analyse causale du manquement et recommander la mise en oeuvre de mesures supplémentaires qui s'imposent, afin d'éviter que des événements similaires ne se reproduisent.

8.3 Mesures conservatoires

L'Employé à qui l'on reproche des manquements à l'éthique ou à la déontologie peut être relevé provisoirement de ses fonctions afin de permettre la prise d'une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave, qu'il s'agisse d'un manquement à une norme d'éthique ou de déontologie ou d'une infraction criminelle ou pénale. L'autorité compétente est le directeur général ou son représentant.

8.4 Sanctions

Un manquement au présent Code peut entraîner, sur décision du Conseil de discipline et/ou du directeur général et dans le respect des textes en vigueur (législation du travail, statut du personnel, contrat de travail, etc.), l'application de toute sanction appropriée à la nature et à la gravité de ce manquement.

Dans le cas d'un manquement à une obligation qui s'applique à la fin du contrat de travail, la société peut, selon les circonstances, s'adresser aux tribunaux pour obtenir réparation ou, de façon générale, protéger ses droits.

La société reconnaît l'aspect correctif de la discipline en milieu de travail. Elle reconnaît que la mesure disciplinaire imposée sera juste et raisonnable et proportionnelle à la gravité de la faute reprochée.

Les sanctions qui peuvent être imposées sont celles prévues par les statuts du personnel et les textes en vigueur, notamment, la réprimande, la suspension ou le licenciement. Le directeur général ou son représentant est l'autorité compétente pour imposer la sanction à l'Employé.

ANNEXE 3 CHARTE DU COMITE D'AUDIT

Les Comités d'Audit jouent un rôle majeur dans la supervision et le contrôle de l'information comptable et financière d'une société. L'élaboration et la diffusion de la Charte du Comité d'Audit permettent aux Parties prenantes (Etat, travailleurs, citoyens, usagers, PTF) d'apprécier le rôle et les responsabilités du Comité et aux membres de celui-ci, de mieux s'acquitter de leurs obligations.

La Charte doit permettre au Comité d'Audit de s'assurer que tous les domaines entrant sous sa responsabilité sont couverts.

Composition

Le Comité est une émanation du Conseil d'administration, nommé par ce dernier à qui il rend compte. Il est constitué de trois (3) à cinq (5) Administrateurs indépendants de la société. Le Comité se compose au minimum de trois membres. Le quorum est fixé à deux membres.

Le Conseil choisit le président du Comité parmi les Administrateurs indépendants. Un membre du Comité d'Audit doit disposer d'une expertise financière avérée.

Durée

Le mandat des membres du Comité d'Audit est de trois (03) ans renouvelable une fois.

Secrétaire

Le Comité choisit un secrétaire parmi ses membres.

Présence aux réunions

Seuls les membres du Comité d'Audit sont autorisés à assister aux réunions du Comité d'Audit.

Le président, les autres Administrateurs indépendants, le directeur général, le directeur financier, le responsable de l'Audit Interne, les auditeurs externes ou toute autre personne peuvent assister aux réunions sur invitation du Comité uniquement.

Au moins une fois par an, le Comité d'Audit doit se réunir pour s'entretenir avec les auditeurs internes et externes en l'absence des membres de la direction. Il est préférable que le Comité d'Audit rencontre les auditeurs internes et les auditeurs externes au cours de réunions distinctes.

Fréquence des réunions

Quatre réunions au minimum sont organisées chaque année (pour coïncider avec les dates importantes du cycle de reporting financier de la société).

Les auditeurs externes ou les auditeurs internes peuvent demander qu'une réunion soit organisée s'ils l'estiment nécessaire.

Pouvoirs

Le Conseil autorise le Comité à :

- ⊗ examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses attributions ;
- ⊗ recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, et se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles ;
- ⊗ obtenir des conseils auprès d'experts indépendants de la société, et s'assurer de la présence d'intervenants disposant de l'expérience et de l'expertise appropriée, s'il l'estime nécessaire.

Missions

Les missions du Comité comprennent notamment :

Gestion des risques et contrôle interne

- Apprécier l'efficacité des systèmes mis en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non-financiers ;
- Surveiller le bon fonctionnement du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- Examiner les procédures de la société relatives à la détection de fraude et au dispositif d'alerte éthique ("whistleblowing"), et s'assurer que tout est mis en place afin que le personnel puisse faire part, de manière confidentielle, de ses préoccupations vis -à-vis d'éventuelles irrégularités en matière de reporting financier, de contrôle financier ou dans tout autre domaine ;
- Examiner les rapports de la direction et les rapports des auditeurs internes sur l'efficacité des systèmes de contrôle financier, de reporting financier et de gestion des risques ;
- Vérifier les déclarations relatives au contrôle interne de la société et au système de gestion des risques figurant dans le rapport annuel.

Reporting financier

- Examiner de manière critique les décisions et appréciations de la direction se rapportant aux états financiers de la société, aux analyses de performance, aux rapports intermédiaires, avant de les soumettre pour approbation au conseil. Une attention particulière doit être portée :
 - aux méthodes et pratiques comptables essentielles et à tout changement de méthode,
 - aux décisions nécessitant un élément d'appréciation important,
 - à l'incidence sur les états financiers des transactions inhabituelles réalisées au cours de l'exercice et la manière dont elles sont présentées,
 - à l'exhaustivité et l'exactitude des informations données dans l'état l'annexé,
 - aux ajustements d'audit significatifs,
 - à la continuité d'exploitation,
 - à la conformité aux règles comptables,
 - au respect des réglementations et obligations légales,
 - Examiner tout autre point d'attention identifié par le Conseil.

Audit Interne

Examiner le programme d'Audit Interne :

- S'assurer que l'Audit Interne dispose des ressources adéquates ;
- S'assurer que le rattachement hiérarchique de l'Audit Interne ne nuit pas à son indépendance ;
- S'assurer que le directeur de l'Audit Interne puisse rendre compte directement au Comité d'Audit ;
- Recevoir des rapports réguliers concernant les résultats des travaux des auditeurs internes ;
- S'assurer que les rapports de l'Audit interne sont transmis aux corps de contrôle interne et externe à l'administration (ASCE, Cour des Comptes)
- Examiner et contrôler la prise en compte par la direction des conclusions et des recommandations des auditeurs internes ;
- Contrôler et évaluer le rôle et l'efficacité de l'Audit Interne ;
- Proposer la nomination et la révocation du directeur de l'Audit Interne.

Audit externe (Commissaire aux Comptes)

- S'assurer de la qualité des relations entretenues par la société avec les auditeurs externes :
- Émettre des recommandations concernant la nomination et le renouvellement des auditeurs externes ;
- Examiner les lettres de mission et les honoraires qui seront alloués aux auditeurs externes ;
- Évaluer chaque année les compétences, l'expertise et les ressources ainsi que l'efficacité et le degré d'indépendance des auditeurs externes. Dans ce cadre, le comité pourra notamment :
 - discuter avec les auditeurs des règles et des procédures mises en place pour garantir leur indépendance,

- examiner avec les auditeurs externes certaines obligations liées au Code de déontologie, concernant notamment : la rotation des associés signataires, la proportion des honoraires versés par la société par rapport au montant total des honoraires perçus par le cabinet d'audit,
- recommander au conseil une politique relative au recrutement d'anciens salariés des cabinets d'audit externe.
- Discuter avec les auditeurs externes, avant le début de l'audit, de la nature et de l'étendue des travaux d'audit à réaliser ;
- Examiner avec la direction de la société les conclusions des travaux des auditeurs externes ;
- Examiner les lettres d'affirmation avant signature ;
- ⊗ Évaluer, à l'issue du cycle d'audit, l'efficacité du processus en :
 - s'assurant que l'auditeur s'est conformé au plan d'audit convenu et en comprenant les raisons à l'origine de toute modification éventuelle, concernant notamment les risques d'audit et les travaux complémentaires mis en œuvre afin de couvrir les zones d'audit concernées,
 - prenant en considération leur appréciation de la qualité des systèmes de contrôle interne,
 - en recueillant les commentaires des principaux intéressés concernant la conduite de l'audit.
- ⊗ Examiner le contenu de la lettre de recommandations des auditeurs externes dans le but de déterminer si celle-ci se fonde sur une bonne compréhension de l'activité de la société et d'établir si les recommandations ont été suivies et, dans le cas contraire, comprendre pour quelles raisons elles ne l'ont pas été ;
- ⊗ Recommander au conseil une politique en matière de fourniture de prestations de services autres que l'audit.

Reporting

Le Secrétaire transmet les comptes rendus des réunions du Comité à tous les membres du Conseil. Le président du Comité doit assister aux réunions du conseil au cours desquelles les comptes sont approuvés.

Le Comité d'Audit revoit chaque année les modalités de son fonctionnement, examine sa propre efficacité et met en œuvre tout changement nécessaire après approbation du conseil.

Le Comité d'Audit prépare un rapport sur ses fonctions, ses responsabilités et les mesures qu'il a prises pour s'acquitter de sa mission, rapport qui peut être inclus dans le rapport annuel. Un rapport de ce type devra plus particulièrement comporter :

- ⊗ un résumé du rôle du Comité d'Audit,
- ⊗ les noms et fonctions de tous les membres du Comité d'Audit au cours de cette période,
- ⊗ le nombre de réunions du Comité d'Audit et la présence de chaque membre à celles-ci,
- ⊗ la manière dont le Comité d'Audit s'est acquitté de sa mission.

Lorsque des désaccords entre le Comité d'Audit et le Conseil ne peuvent être résolus, le Comité d'Audit en fait part à l'AG dans son rapport.

Si le Conseil autorise cette pratique, le président du Comité d'Audit, lors de l'Assemblée Générale annuelle, répond aux questions concernant les activités du Comité d'Audit et ses responsabilités.

ANNEXE 4 ENTRETIEN PARTICULIER AVEC LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

La plupart des Comités d'Audit souhaitent rencontrer l'auditeur externe lors d'un entretien privé au quel le management n'assiste pas. Cette démarche permet aux Comités d'Audit de poser des questions sur des sujets qui peuvent ne pas avoir été traités au cours de l'audit. Cet entretien, qui intervient en général à la fin de la réunion du comité, permet à l'auditeur de faire part en toute liberté et de façon confidentielle de commentaires qu'il n'a pas eu l'occasion de faire lors de l'exposé de ses conclusions sur l'audit.

Cet entretien porte sur un nombre limité de points dans la mesure où, en principe, toutes les questions relatives aux états financiers et aux comptes ont été abordées lors de la réunion générale. Cet entretien peut aussi permettre au Comité d'Audit d'aborder à nouveau des points sur lesquels ses membres ont trouvé les réponses imprécises, ou ont perçu une gêne de la part de l'auditeur.

Les questions portent en général sur un ou plusieurs des aspects suivants :

- **Les attitudes.**

Il s'agit de l'attitude du management concernant l'information financière, le contrôle interne et l'auditeur externe.

- **Les comportements.**

Y a-t-il une bonne adéquation des personnes et autres ressources aux besoins des fonctions financières et d'Audit Interne ?

- **Les relations.**

Quelle est la nature des relations existantes entre l'auditeur, le management et les auditeurs internes ?

- **Des questions diverses**

concernant soit le comité d'audit soit l'auditeur.

Nous présentons une liste de questions susceptibles d'être posées lors de l'entretien privé avec l'auditeur.

Les attitudes

- Comment décrivez-vous le ton général donné par le management ?
- Comment décrivez-vous les valeurs, l'intégrité et l'éthique du management ?
- Pour quelles raisons pensez-vous que le management n'a pas pris en compte certains ajustements d'audit ?
- Le management prévoit-il de prendre en compte ces ajustements d'audit à l'avenir ?
- Le management a-t-il été coopératif dans la correction des ajustements d'audit ?
- Comment évaluez-vous la qualité de l'information financière de l'entreprise et des informations communiquées à l'extérieur ?
- Existe-t-il des pressions excessives sur le management ou sur le personnel pour atteindre des objectifs financiers ou de résultats conditionnant des primes ?
- Existe-t-il des pressions excessives pour répondre à des attentes irréalistes trop agressives de la part de l'Etat ou de tiers ?
- Quel est votre avis sur l'attitude du management concernant :
 - les procédures et les contrôles de l'information ;
 - les systèmes et procédures de contrôle interne ?

Les ressources

- Les services comptables et le département d'Audit Interne ont-ils des effectifs appropriés ?
- Les services comptables et le département d'Audit Interne disposent-ils d'une gamme suffisante de compétences et d'expérience pour être capables de traiter l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise ?
- Toutes ces personnes ont-elles une compétence suffisante compte-tenu de leur rôle ?
- Le management a-t-il répondu convenablement à vos recommandations antérieures ?
- Existe-t-il des domaines sur lesquels l'Audit Interne devrait concentrer ses analyses ?

Les relations

- Estimez-vous avoir reçu une coopération satisfaisante durant votre audit et avoir reçu des réponses complètes et convenables aux questions que vous avez posées ?
- Des informations vous ont-elles été cachées ?
- Le management a-t-il été disponible, ouvert et franc dans ses discussions avec vous ?
- Comment décrivez-vous vos relations avec le personnel des services financiers ? de l'Audit Interne ? Le directeur général ? Le directeur financier ?
- Quelle a été la nature d'éventuelles consultations auprès d'autres professionnels ou d'autres auditeurs ?

Questions diverses

- Avez-vous reçu tout ce que vous avez demandé dans des délais corrects ?
- Disposez-vous des délais nécessaires pour mettre en œuvre l'ensemble de vos procédures d'audit ?
- Le niveau d'honoraires dont vous disposez est-il correct ?
- Sur quels points avez-vous passé le plus de temps lors de votre audit ?
- Quelle est la question la plus complexe que vous avez rencontrée durant l'audit et qui n'a pas été examinée au cours du Comité d'Audit ?
- Quels sont les points sur lesquels vous avez passé le plus de temps de discussion avec le management ?

ANNEXE 5 CONTENU DETAILLÉ DU BILAN SOCIAL

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
1. Emploi	1.1 Effectif	Effectif total au 31/12	Tout salarié inscrit à l'effectif au 31/12 quelle que soit la nature de son contrat de travail. Nota : Prévoir une ligne pour les salariés prêtés à l'administration et compris dans l'effectif		
		Effectif permanent	Les salariés à temps plein, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée et titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée.		
		Temporaires	Nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée au 31/12		
		Effectif par sexe	Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12		
		Répartition par âge de l'effectif total au 31/12	La répartition retenue est celle habituellement utilisée dans l'entreprise à condition de distinguer au moins quatre catégories, dont les jeunes de moins de vingt-cinq ans.		
		Répartition de l'effectif total au 31/12 selon l'ancienneté	La répartition selon l'ancienneté est celle habituellement retenue dans l'entreprise.		
		Répartition de l'effectif total au 31/12 selon la structure de qualification détaillée	La répartition retenue est celle habituellement utilisée dans l'entreprise au moins en 3 : Cadres (moyens, supérieurs), agents de maîtrise, exécutants		
	1.2 Travailleurs extérieurs	Nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure	Il s'agit des catégories de travailleurs extérieurs dont l'entreprise connaît le nombre parce qu'il figure dans le contrat signé avec l'entreprise extérieure		
		Nombre de stagiaires (écoles, universités...)	Stages supérieurs à un mois		
		Durée moyenne des contrats de travail temporaire	Durée moyenne des contrats de travail temporaire (pour toute l'entreprise et par direction)		
	1.3 Embauches	Nombre d'embauches	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres - moyens, supérieurs-, agents de maîtrise, exécutants)		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
		Contrat de travail à durée indéterminée (par qualification)	Nombre d'embauches par contrats de travail à durée indéterminée		
		Contrat de travail à durée déterminée (par qualification)	Nombre d'embauches par contrats de travail à durée déterminée (dont nombre de contrats de travailleurs saisonniers ou temporaires)		
	1.4 Départs	Total des départs	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de démissions	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de licenciements pour motif économique	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de licenciements pour motif économique, dont départs en retraite et en retraite anticipé	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de licenciements pour d'autres causes	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de fins de contrats de travail à durée déterminée	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de départs au cours de la période d'essai	À ne remplir que si ces départs sont comptabilisés dans le total des départs		
		Nombre de mutations d'un établissement à un autre	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de départs volontaires en retraite	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de décès	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	1.5 Promotions	Nombre de salariés promus dans l'année dans une catégorie supérieure	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	1.6 Chômage	Nombre de salariés mis en chômage	Utiliser les catégories de la nomenclature détaillée de l'entreprise		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
		partiel pendant l'année considérée			
		Nombre total d'heures de chômage partiel pendant l'année considérée	Utiliser les catégories de la nomenclature détaillée de l'entreprise		
	1.7 Absentéisme	Nombre de journées d'absence	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de journées d'absence pour maladie	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de journées d'absence pour maternité	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...)	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
		Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
2. Rémunérations et charges accessoires		2.1 Montant des rémunérations	On entend par rémunération la somme des salaires effectivement perçus pendant l'année par le salarié (au sens de la déclaration annuelle des salaires).	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants) Nota : Prévoir une ligne pour la rémunération des salariés prêtés à l'administration et compris dans l'effectif	
	Rapport entre la masse salariale annuelle et l'effectif mensuel moyen		Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	2.2 Hiérarchie des rémunérations	Rapport entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant au 10 % des salariés touchant les	On entend par rémunération la somme des salaires effectivement perçus pendant l'année par le salarié (au sens de la déclaration annuelle des salaires).		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
		rémunérations les moins élevées			
	2.3 Charges accessoires	Avantages sociaux dans l'entreprise : pour chaque avantage préciser le niveau de garantie pour les catégories retenues pour les effectifs : -préavis et indemnités de licenciement ; -préavis de démission ; -prime d'ancienneté ; -congé de maternité ; -congés payés ; -congés pour événements familiaux ; -primes de départ en retraite, etc.	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants) Nota : Prévoir une ligne pour les charges accessoires des salariés prêtés à l'administration et compris dans l'effectif		
	2.4 Charge salariale globale	Frais de personnel / Valeur ajoutée ou chiffre d'affaires.	Frais de personnel : ensemble des rémunérations et des cotisations sociales mises légalement ou conventionnellement à la charge de l'entreprise Nota : Prévoir une ligne pour le calcul du ratio sans la charge salariale des salariés prêtés à l'administration et compris dans l'effectif		
3. Santé et sécurité au travail	3.1 Accidents de travail et de trajet	a) Taux de fréquence des accidents du travail -Nombre d'accidents avec arrêts de travail -Nombre d'heures travaillées b) Taux de gravité des accidents du travail -Nombre des journées perdues -Nombre d'heures travaillées c) Nombre d'incapacités permanentes (partielles et totales) notifiées à l'entreprise au cours de l'année d) Nombre d'accidents mortels : de travail, de trajet	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
		e) Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail f) Nombre d'accidents dont sont victimes les salariés temporaires ou de prestations de services dans l'entreprise			
	3.2 Répartition des accidents par éléments matériels	-Nombre d'accidents liés à des chutes avec dénivellation -Nombre d'accidents occasionnés par des machines (à l'exception de ceux liés aux risques ci-dessus) -Nombre d'accidents de circulation-manutention-stockage -Nombre d'accidents occasionnés par des objets, masses, particules en mouvement accidentel - Autres cas	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	3.3 Maladies professionnelles	-Nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la sécurité sociale au cours de l'année -Nombre de salariés atteints par des affections pathologiques à caractère professionnel et caractérisation de celles-ci -Nombre de déclarations par l'employeur de procédés de travail susceptibles de provoquer des maladies professionnelles	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	3.4 Comité d'hygiène, de sécurité et des	Existence et nombre des membres du comité d'hygiène, de	Existence ou pas		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
	conditions de travail	sécurité et des conditions de travail			
	3.5 Dépenses en matière de sécurité	-Effectif formé à la sécurité dans l'année -Montant des dépenses de formation à la sécurité réalisées dans l'entreprise -Taux de réalisation du programme de sécurité présenté l'année précédente -Existence et nombre de plans spécifiques de sécurité	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
4. Autres conditions de travail	4.1 Organisation et contenu du travail	Nombre de personnes occupant des emplois à horaires alternant ou de nuit	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
	4.2 Transformation de l'organisation du travail	Expériences de transformation de l'organisation du travail en vue d'en améliorer le contenu	Pour l'explication de ces expériences d'amélioration du contenu du travail, donner le nombre de salariés concernés.		
	4.3 Dépenses d'amélioration de conditions de travail	-Montant des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise -Taux de réalisation du programme d'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise l'année précédente.	Non compris l'évaluation des dépenses en matière de santé et de sécurité.		
	4.4 Médecine du travail	Part du temps consacré par le médecin du travail à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail	Sur l'année		
5. Formation	5.1 Formation professionnelle continue	-Pourcentage de la masse salariale afférent à la formation continue. -Montant consacré à la formation continue :	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
		Formation interne ; formation externe -Nombre de stagiaires -Nombre d'heures de stage (formation) -Décomposition par type de stages à titre d'exemple : adaptation, formation professionnelle, entretien ou perfectionnement des connaissances.			
	5.2 Congés formation	-Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré -Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation non rémunéré -Nombre de salariés auxquels a été refusé un congé formation	Une structure de qualification détaillée, en trois postes minimum, est requise (cadres, agents de maîtrise, exécutants)		
6. Relations professionnelles	6.1 Représentants du personnel et délégués syndicaux	Nombre de réunions avec les représentants du personnel et les délégués syndicaux pendant l'année considérée	Sur l'année		
	6.2 Information et communication	Nombre d'heures consacrées aux différentes formes de réunion du personnel	On entend par réunion du personnel, les réunions régulières de concertation, concernant les relations et conditions de travail organisées par l'entreprise.		
	6.3 Différends concernant l'application du droit du travail	-Nombre de recours à des modes de solution non juridictionnels engagés dans l'année -Nombre d'instances judiciaires engagées dans l'année et où l'entreprise est en cause -Nombre de mises en demeure et nombre de procès-verbaux de l'inspecteur du travail pendant l'année considérée	Avec indication de la nature du différend et, le cas échéant, de la solution qui y a mis fin.		

Rubriques	Sous rubriques	Indicateurs	Contenu	Evolution	
				N	N-1
7. Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	7.1 Activités sociales	-Contributions au financement, le cas échéant, des associations du personnel. -Autres dépenses directement supportées par l'entreprise : logement, transport, restauration, loisirs, vacances, divers, total	Dépenses consolidées de l'entreprise. La répartition est indiquée ici à titre d'exemple.		
	7.2 Autres charges sociales	-Coût pour l'entreprise des prestations complémentaires (maladie, décès) - Équipements réalisés par l'entreprise et touchant aux conditions de vie des salariés à l'occasion de l'exécution du travail	Versements directs ou par l'intermédiaire d'assurances		

ANNEXE 6 GRILLE D'AUTO-EVALUATION DU COMITE D'AUDIT

La présente grille vous permet d'évaluer la performance de votre Comité d'Audit. Il pourrait vous être utile pour évaluer dans quelles mesures votre Comité applique les critères mentionnés. L'échelle de notation varie de 1 à 5. 1, correspondant à une faible concordance et 5 à une forte concordance. Si la pratique n'est pas suivie ou si la notation est en dessous de votre seuil d'acceptabilité, la colonne de droite permet de noter les mesures que votre Comité d'Audit doit prendre pour améliorer la performance. Cet espace peut également servir de case de commentaires pour les initiatives personnelles que vous souhaitez entreprendre.

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
<p><i>Etats financiers</i></p> <p>Votre comité :</p> <p>S'assure que l'entreprise traite de manière adéquate le risque d'erreurs significatives intentionnelles ou non dans les états financiers.</p>		
Estime à travers les discussions avec la direction et les auditeurs externes que les principes comptables appliqués par l'entreprise et tout changement dans les principes comptables sont appropriés.		
Vérifie minutieusement les raisons pour lesquelles les principes comptables ont été modifiés par la direction et anticipe les réactions potentielles du législateur avant de donner son approbation.		
Revoit en détail les domaines nécessitant de la direction qu'elle fasse preuve de discernement – les engagements significatifs, les provisions et autres estimations – qui ont un impact significatif sur les états financiers.		
Discute avec la direction des raisons des écarts significatifs dans les états financiers d'une année sur l'autre et par rapport au budget, en s'assurant que les explications sont cohérentes avec sa compréhension des activités.		
Discute en détail avec la direction des éléments exceptionnels ou complexes et de leur traitement comptable, pour s'assurer de la cohérence avec la connaissance de l'entreprise		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
Vérifie la partie rédactionnelle du reporting et autres informations incluses dans les rapports pour s'assurer qu'elles sont étayées par les états financiers ou toute autre information détenue par les membres du comité.		
Discute avec la direction, le responsable de l'Audit Interne et les auditeurs externes de toute question significative comptable ou de reporting pendant la période, et contribue à sa résolution		
Discute des résultats de l'audit avec les auditeurs externes et prend en compte la façon dont la direction traite les ajustements d'audit proposés.		
Se réunit périodiquement avec le conseiller juridique et en dehors de sa présence, pour débattre des questions juridiques qui ont un impact significatif sur les états financiers.		
Discute avec la direction et les auditeurs externes de la nature des questions significatives soulevées par le conseiller concernant les poursuites, les litiges, les procès ou les risques juridiques, et comprend leur impact sur les états financiers.		
Fait une revue d'ensemble des états financiers pour s'assurer qu'ils sont complets et cohérents avec les informations détenues par les membres du comité et discute également avec la direction et les auditeurs externes.		
Supervise le processus de reporting trimestriel, en vérifiant et en discutant les rapports trimestriels avant leur dépôt auprès des autorités.		
<p><i>Risque, contrôle et conformité</i></p> <p>Votre Comité :</p> <p>Comprend clairement et s'accorde avec le Conseil d'administration sur les éléments de contrôle interne – reporting financier, fonctionnement et efficacité des activités opérationnelles et conformité aux lois et aux</p>		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
règlementations – qu'il supervise pour le Conseil d'administration.		
Vérifie l'étendue des tests de contrôle effectués par les auditeurs internes et externes et sait quel degré de confiance il peut accorder à la détection des problèmes de contrôle interne ou de fraude.		
Discute avec les auditeurs internes et externes des observations sur l'efficacité du contrôle interne et les faiblesses significatives ou les problèmes trouvés.		
S'assure que la direction traite, en temps voulu, les risques de contrôle significatifs, en s'appuyant sur les auditeurs internes et externes comme requis, pour évaluer si les mesures correctives prises sont adéquates		
Surveille la conformité de l'entreprise aux lois et réglementations dans les domaines dont il a la responsabilité, à travers des présentations périodiques des auditeurs internes, du conseiller juridique et de la direction, entre autres.		
Passe en revue périodiquement le programme que la direction a élaboré pour communiquer le Code de conduite de l'entreprise, en surveille la conformité et appréhende les questions affectant toute l'organisation et les plans de la direction visant à les traiter.		
Détient l'autorité suffisante pour conduire les enquêtes spéciales et pour engager des ressources externes pour l'assister, si besoin est.		
Estime que la nature et l'étendue des responsabilités que le conseil lui a délégué lui conviennent et dispose de suffisamment de temps et de ressources pour s'en acquitter efficacement.		
<p>Relations avec la direction et les auditeurs Votre Comité :</p> <p>Maintient une relation productive avec la direction par des lignes de communication ouvertes et un dialogue constant.</p>		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
Se réunit périodiquement pour évaluer la performance de la direction.		
Revoit périodiquement avec la direction le besoin d'établir une fonction d'Audit Interne formelle lorsque celle-ci n'existe pas dans l'entreprise.		
Vérifie et approuve la Charte de l'Audit Interne afin de s'assurer que la fonction est rattachée à un niveau suffisamment élevé dans l'entreprise et que l'objectivité de l'Audit Interne est maintenue. Vérifie et contribue à la nomination, au remplacement ou au licenciement du responsable de l'Audit Interne, pour s'assurer que la fonction garde son objectivité.		
Passe en revue le programme d'Audit Interne en veillant à ce que l'Audit Interne couvre de manière appropriée les systèmes de contrôle clés et qu'il ait une coordination adéquate avec le travail des auditeurs externes.		
Vérifie que les ressources humaines et financières de l'Audit Interne sont adéquates, en se concentrant sur la qualité du personnel et sa stabilité et en considérant l'impact de tout recours externes.		
Discute des résultats significatifs de l'Audit Interne présentés au comité avec un niveau de détail satisfaisant, et du suivi des recommandations.		
Considère à travers les discussions avec la direction et les auditeurs que l'Audit Interne est indépendant des activités opérationnelles qu'il évalue et, par son soutien, contribue à préserver cette indépendance.		
Regarde si les activités de l'Audit Interne sont conformes aux normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne de l'IIA.		
Prend la décision finale concernant la sélection ou le renouvellement des auditeurs externes, en tenant compte des informations fournies par la direction et de ses propres		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
observations sur la qualité du cabinet d'audit, et s'assure que toute recommandation d'éviction est faite sur la base de raisons valables.		
S'assure de l'Indépendance des auditeurs externes, en recevant et en discutant les rapports sur les prestations effectuées hors audit et sur l'étendue d'autres relations qui peuvent affecter l'indépendance, et contrôle l'existence de mesures de préservation associées.		
Vérifie le périmètre de l'audit externe et les honoraires correspondants, en s'assurant que les membres du comité comprennent et prennent en compte la charge de travail des auditeurs externes.		
Reçoit les informations dont la communication est obligatoire selon les normes d'audit, couvrant des sujets tels que les principes comptables et l'opinion des auditeurs sur leur qualité, les ajustements d'audit, les problèmes majeurs rencontrés, les fraudes et les actes illicites, ainsi que les défaillances significatives du système de contrôle interne.		
Vérifie que le recours à un cabinet d'audit en plus de l'auditeur externe principal est justifié.		
Est familier avec les situations pour lesquelles la direction recherche une deuxième opinion sur les questions significatives de comptabilité ou d'audit.		
Indique aux auditeurs internes et externes les attentes du comité en matière d'information dans tous les domaines requérant son attention.		
Bâtit des relations constructives et professionnelles avec les auditeurs internes et externes en favorisant la communication sur des questions sensibles.		
Se réunit en privé avec les auditeurs internes et externes de façon courante, de telles réunions n'étant pas sujettes à une demande spécifique.		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
Créé une atmosphère de confiance qui encourage les discussions franches avec tous les participants.		
<p>Composition du Comité</p> <p>Les nouveaux membres de votre comité sont sélectionnés par les Administrateurs indépendants qui identifient leurs compétences et leurs qualités.</p>		
Les membres de votre comité possèdent des caractéristiques telles que : l'intégrité, le discernement, la crédibilité, la confiance, l'intuition, la connaissance du secteur d'activité, la volonté de participer activement, la capacité de gérer de manière constructive les conflits, et les capacités relationnelles, de communication et de décision.		
Les membres ont le niveau requis de connaissance du reporting financier ou ont acquis ces connaissances rapidement après avoir rejoint le Comité, ce qui lui permet de s'assurer que toutes les règles sont appliquées.		
Tous les membres de votre Comité sont indépendants selon les définitions disponibles auprès des commissions de bourse et réglementaires, et conformément aux conditions prises par le Conseil d'administration.		
Votre Comité estime qu'il est suffisamment indépendant et en aucun cas redevable au directeur général, en outre constamment prêt à défier de façon constructive l'équipe de direction.		
Votre comité estime avec le Conseil le besoin d'équilibrer continuité et nouvelles perspectives lorsqu'il considère la durée du mandat de ses membres.		
Votre Comité est d'une taille adaptée, rassemblant les connaissances, les capacités et les compétences au sein d'un groupe suffisamment petit pour agir avec cohésion.		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
<p>Formation et ressources</p> <p>Votre Comité :</p> <p>Veille à ce que les nouveaux membres reçoivent la formation nécessaire pour comprendre les responsabilités du Comité et le processus de reporting financier dont ils auront la supervision.</p>		
<p>S'assure que tous les membres reçoivent une information constante et une formation continue sur l'évolution des affaires et de la comptabilité.</p>		
<p>Estime que la combinaison des présentations de la direction et des auditeurs, des lectures personnelles de ses membres et des sessions de formation formelle, fournit tous les développements nécessaires aux membres du comité pour être efficace.</p>		
<p>S'assure qu'il contrôle les ressources adéquates pour l'aider à atteindre ses objectifs.</p>		
<p>Charte, évaluation et reporting</p> <p>Votre Comité :</p> <p>Fonctionne à partir d'une Charte écrite qui fait l'objet de l'approbation du Conseil d'administration.</p>		
<p>La Charte indique clairement pour votre comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ses objectifs, • ses responsabilités, • sa composition, • son autorité, • ses responsabilités en matière d'information et de communication. 		
<p>Votre comité évalue la Charte une fois par an et soumet les mises à jour requises au Conseil d'administration pour accord.</p>		
<p>Votre comité s'assure également une fois par an que toutes les responsabilités soulignées dans la Charte sont remplies.</p>		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
Le comité considère qu'il est correctement positionné pour se conformer à toute nouvelle réglementation ou exigence.		
Votre comité évalue régulièrement sa performance globale et prend les mesures correctives nécessaires.		
Votre Comité évalue également périodiquement la performance de chacun de ses membres et prend les mesures correctives nécessaires.		
Votre Comité fonctionne dans un esprit d'ouverture et de confiance où les membres se sentent libres de s'exprimer sincèrement et vont au fond des problèmes.		
Votre Comité établit des rapports réguliers au Conseil d'administration sur ses activités, les problèmes importants qu'il rencontre et ses recommandations majeures.		
Votre comité fournit au Conseil des rapports sur ses responsabilités et autres sujets que le Comité juge appropriés ou qui sont requis par la loi.		
<p>Réunions</p> <p>Votre Comité :</p> <p>Tient un nombre satisfaisant de réunions, programmées à des moments opportuns pour gérer ses responsabilités en temps voulu.</p>		
Les réunions sont d'une durée adéquate permettant au comité de couvrir l'ordre du jour en prenant le temps nécessaire pour aller au cœur des questions.		
Les réunions sont efficaces, avec une adhésion préalable à l'ordre du jour et un nombre suffisant de documents de qualité, diffusés en temps voulu afin que les membres les passent en revue avant la réunion.		
S'assure que les personnes requises sont présentes, en particulier celles qui ont un		

LES PRINCIPALES DILIGENCES D'UN COMITE D'AUDIT EFFICACE	Note du Conseil (de 1 à 5)	MESURES A PRENDRE (y compris les initiatives personnelles)
apport pertinent dans les rubriques de l'ordre du jour.		
Les membres se réunissent régulièrement en privé avec le responsable de l'Audit Interne et les auditeurs externes, afin de discuter franchement et en détail des questions sensibles éventuelles.		
Les membres se réunissent régulièrement entre eux pour des discussions confidentielles sur la fiabilité du reporting financier et les performances des auditeurs et de la direction.		
<p><i>L'avenir</i> Votre Comité : Considère qu'il peut exister de nouvelles questions qui solliciteront davantage son attention, et se positionne pro-activement pour les traiter.</p>		

ANNEXE 7 EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR DE REUNION DU COMITE D'AUDIT

Un ordre du jour détaillé permet de préparer efficacement les réunions.

L'ordre du jour doit être adapté aux problématiques spécifiques de l'entreprise et également intégrer les évolutions de la réglementation.

Les points listés ci-dessous pourront être considérés lors de l'établissement de l'ordre du jour détaillé des réunions du Comité d'Audit.

Processus d'évaluation relatif à l'environnement de contrôle de la société

- Respect du Code d'éthique de la société ;
- Règles et procédures de contrôle (concernant notamment la détection des erreurs et des fraudes) ;
- Existence d'un organigramme et de définitions de poste détaillées ;
- Existence de délégations de pouvoirs ;
- Observations et recommandations relatives au contrôle interne, émises par les auditeurs internes et externes ;
- Respect des réglementations spécifiques du secteur d'activité.

Evaluation des risques

- Processus et contrôle de la gestion des risques (en particulier les risques liés au reporting financier) ;
- Analyses de performance ;
- Prévisions budgétaires ;
- Points sur la situation du marché et du secteur d'activité ;
- Revue des prévisions économiques ;
- Évolutions des technologies de l'information ;
- Veille juridique ;
- Revue des politiques de rémunération des dirigeants ;
- Participation des dirigeants compétents aux réunions de direction ; Revue des risques actuels et émergents.

Supervision du reporting financier

- Appréciation du processus de supervision par la direction de l'établissement des comptes intermédiaires et annuels ; Application appropriée des principes comptables ;
- Opérations inhabituelles importantes et estimations comptables ;
- Évolutions en matière d'audit, de comptabilité, de reporting et de fiscalité ;
- Contenu des états financiers et des résultats publiés ;
- Formulation de recommandations concernant l'approbation des états financiers par le conseil ;
- Communication financière.

Evaluation des approches d'audit externe et interne

- **Audit externe :**
 - lettre de mission,
 - équipe chargée de l'audit,
 - indépendance des auditeurs,
 - examen des principaux services non liés directement à la certification des comptes pouvant être réalisés par l'auditeur externe,
 - étendue de l'audit, procédures, et calendrier,

- résultats de l'audit,
- rapports d'audit,
- résultats de l'examen trimestriel,
- réunions avec les auditeurs externes,
- réceptivité de la direction aux résultats de l'audit,- évaluation de l'efficacité de l'audit.

- **Audit Interne**

- évaluation des besoins d'un Audit Interne basés sur les risques,
- mission et objectifs,
- nomination et rémunération du responsable de l'audit,
- budget, recrutement et ressources,
- étendue, procédures, et calendrier des missions,
- résultats de l'audit,
- rapports d'audit,
- réunions avec les auditeurs internes,
- réceptivité de la direction aux résultats de l'audit,- évaluation de l'efficacité de l'audit.

Fonctionnement du Comité d'Audit

- Mise à jour de la Charte ;
- Évaluation des performances du Comité d'Audit ;
- Recours à un expert si nécessaire.

ANNEXE 8 EXEMPLE DE PROGRAMME ANNUEL DES REUNIONS DU COMITE D'AUDIT

Afin de s'assurer que l'intégralité des domaines entrant sous la responsabilité du Comité d'Audit est couverte, un programme annuel des réunions du Comité d'Audit pourra être établi.

Le programme annuel ci-dessous fait référence à une entité dont la date de clôture de l'exercice est le 31 décembre

Si applicable	
Période	

	Réunions prévues			
	Avril/Mai	Juillet / Août	Octobre/ Novembre	Janvier/ Février
Constitution				
Revue de la Charte du Comité d'Audit				
Revue du Code d'éthique de l'Audit Interne				
Evaluation de l'indépendance, des connaissances, des compétences et de l'expérience des membres dans le domaine financier				
Fixation du nombre de réunions pour l'année				
Décision par le président du Comité d'Audit de l'ordre du jour et des participants à la réunion				
Développement des connaissances comptables et financières – point sur l'actualité financière				
Contrôle des informations financières				
Revue et formulation de recommandations concernant l'arrêté des comptes annuels				
Revue et formulation de recommandations concernant l'arrêté des comptes semestriels				
Revue et formulation de recommandations concernant l'arrêté des comptes trimestriels				
Auditeurs externes				
Formulation de recommandations concernant leur nomination et examen de leurs performances				
Examen des honoraires d'audit et des modalités de la mission				
Recommandation d'une politique à adopter concernant les prestations de service autres que l'audit				
Examen du degré d'objectivité/d'indépendance de l'auditeur				
Revue du plan et de l'étendue de l'audit (programme de tests ; critères de définition du seuil de signification)				
Revue des conclusions de l'audit externe (dans les limites prévues par la loi et la réglementation professionnelle)				

	Réunions prévues			
	Avril/Mai	Juillet / Août	Octobre/ Novembre	Janvier/ Février
Examen de la pertinence des méthodes et des appréciations comptables				
Echanges avec les auditeurs sur l'environnement de contrôle				
Auditeurs internes				
Formulation de recommandations concernant la nomination du responsable de l'Audit Interne et revue des performances				
Revue du plan d'Audit Interne et des programmes de tests				
Revue des principaux rapports et conclusions de l'Audit Interne				
Revue de l'état d'avancement des mesures prises suite aux recommandations de l'Audit Interne				
Echanges avec les auditeurs internes en l'absence des dirigeants				
Autres responsabilités				
Revue des principaux risques et du contrôle interne				
Examen de l'état d'avancement des mesures prises suite aux points d'attention signalés par les auditeurs				
Revue du dispositif d'alerte éthique et des informations obtenues dans le cadre des procédures de dénonciation afin de contrôler les risques sur la fiabilité et la sincérité des reporting, l'incidence potentielle et les mesures correctives prises.				
Revue des évolutions légales et de mise en conformité				
Revue du rapport destiné aux actionnaires concernant les fonctions et responsabilités du Comité d'Audit				
Réalisation d'une auto-évaluation des performances du Comité d'Audit				
Examen du planning de renouvellement des équipes financières				
Revue des dépenses des mandataires sociaux et des opérations avec les entreprises liées				
Mise en œuvre de missions d'investigation spécifiques lorsque jugées nécessaires				
Préparation régulière de procès-verbaux et de rapports destinés au Conseil				

ANNEXE 9 GLOSSAIRE

Le glossaire est présenté à titre d'information et de clarification des notions et concepts utilisés pour assurer une meilleure compréhension des pratiques de bonne gouvernance et partant, faciliter leur déploiement dans les Sociétés d'État. En cas de divergence ou écart avec des définitions prévues par les textes législatifs ou réglementaires en vigueur, ce sont celles prévues par ces textes qui prévalent et qui sont applicables.

Actifs informatiques : Ce sont les équipements et ressources informatiques et de télécommunication, systèmes d'information, logiciels et progiciels et les codes sources de ceux-ci ainsi que les bases de données et d'informations placées dans un équipement ou sur un média informatique, systèmes de courrier électronique ou boîtes vocales, les réseaux et les infrastructures de même que toute autre technologie de l'information qui appartient à la Société et qui est mise à la disposition des utilisateurs (Par exemple, mais non limitativement : ordinateur, téléphone cellulaire, clé USB, GPS.)

Audit Interne : C'est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Conflits d'intérêt : Il s'agit de toute situation où les intérêts personnels de l'Employé ou ceux de son conjoint, d'un membre de sa famille ou d'un partenaire d'affaires ou d'une personne morale dans laquelle il détient un nombre significatif de parts ou d'actions, pourraient entrer en conflit réel ou apparent avec les intérêts de la Société. Un Conflit d'intérêts ne concerne pas exclusivement des opérations financières ou des avantages économiques. Il peut aussi prendre diverses formes : influencer une décision ou accorder un traitement de faveur à des personnes physiques ou morales. Il n'est pas nécessaire que l'Employé ait réellement profité de sa charge pour servir ses intérêts ou qu'il ait contrevenu aux intérêts de la Société. Le risque que cela se produise est suffisant. Toute situation susceptible d'entacher la loyauté, l'Intégrité ou le jugement est également couverte par la présente définition.

Contrats de programme (ou contrat plan) : les contrats plan ou de programme sont conclus entre d'une part l'Etat et d'autre part les Sociétés d'État. Ils définissent, pour une période pluriannuelle, notamment, les engagements de l'Etat et de l'organisme contractant, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés à l'organisme et les moyens pour les atteindre ainsi que les modalités de suivi de leur exécution.

Contrôle de gestion : Processus de pilotage qui s'inscrit dans un contexte stratégique plus général et préalablement défini, et qui permet à un responsable de prévoir, suivre, analyser les réalisations d'un processus, d'un programme, et de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.

Contrôle interne : Processus cohérent (politique, organisation, procédures, outils) mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation à tous les niveaux, pour maîtriser les risques d'activités (ou métiers) et les risques opérationnels ; il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- La réalisation et l'optimisation des opérations (dont la qualité des prestations, la protection des actifs et des ressources, la gestion des risques);
- La fiabilité des informations financières et non financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Délit d'initié : Utilisation par toute personne disposant, dans l'exercice de sa profession ou de ses fonctions, d'informations privilégiées pour réaliser ou permettre sciemment de réaliser sur le marché,

soit directement, soit par personne interposée, une ou plusieurs opérations.

Dirigeants : Il s'agit de toute personne qui, à un titre quelconque, participe à la direction ou à la gestion de la société. Il s'agit, notamment, du président du Conseil d'administration, des directeurs généraux, du secrétaire général, des directeurs, ainsi que toute personne exerçant, à titre permanent, des fonctions analogues à celles précitées.

Employé (s) : Désigne toute personne faisant partie des effectifs de la Société, y compris tout dirigeant, travaillant à temps plein ou à temps partiel, à titre permanent, temporaire, saisonnier, occasionnel ou contractuel, syndiqué ou non.

Gestion des risques : Processus passant par l'identification des risques associés aux objectifs de gestion, l'identification et l'évaluation des contrôles existants, la déduction du risque résiduel, son évaluation et enfin, le choix d'une stratégie de couverture.

Information confidentielle : Toute information ayant trait à la Société ou toute information de nature stratégique, financière, commerciale, techniques, qui n'est pas connue du public et qui, si elle était connue d'une personne qui n'est pas un Employé, serait susceptible de lui procurer un avantage quelconque, de compromettre la réalisation d'une opération ou d'un projet auquel la Société participe ou d'entraîner une perte à la Société. Cette expression comprend également tout renseignement personnel ou nominatif, notamment des Employés, clients, fournisseurs et partenaires.

Personne ou partie liée : Le ou la conjoint(e) de l'Employé, un enfant de l'Employé ou de sa ou de son conjoint(e), un membre de sa famille immédiate vivant sous le même toit ou une personne morale dans laquelle il détient un nombre significatif de parts ou d'actions ou une fiducie ou succession dans laquelle l'Employé a un droit important ou dans laquelle il exerce des fonctions de direction ou un rôle décisionnel.

Manuel des procédures : Référentiel de gouvernance formalisant l'organisation et les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne d'un organisme. Il devrait permettre l'optimisation des opérations, une meilleure fiabilité du contrôle interne et une transparence dans les reporting de l'organisme permettant d'assurer une maîtrise préventive des risques et une gestion anticipative.

Risque : Evènement susceptible d'affecter la réalisation des objectifs de la société. Il peut constituer une menace ou une opportunité. Il peut être interne ou externe.

Statut du personnel : Fixe en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière du personnel des Sociétés d'État.

Traitement de faveur : Un Traitement de faveur survient lorsqu'une personne attribue un avantage à une personne morale ou physique, sans égard aux procédures existantes pour l'attribution dudit avantage.