



**Pratiques de bonne gouvernance dans les entreprises privées au Liban :
Pour une performance économique meilleure et durable**

Recommandation 1 : Etat des lieux de la gouvernance

Confier à une personne indépendante, mandatée par les actionnaires et le Conseil d'administration, désignée au sein de l'entreprise ou en dehors, la mission de réaliser un état des lieux de la gouvernance pour d'une part identifier les forces et les faiblesses de l'organisation et des principes appliqués, d'autre part recueillir les avis et les attentes de chacun.

Recommandation 2 : Pouvoirs

Faire en sorte d'une part que les pouvoirs au sein de l'entreprise soient clairement identifiés, définis, répartis de manière équilibrée entre les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants, dans le cadre déterminé par la loi, d'autre part que les responsabilités correspondantes soient bien assumées, particulièrement quand il s'agit de fixer les orientations stratégiques, de les mettre en œuvre et d'en contrôler l'application.

Recommandation 3 : Gouvernance familiale

Quand c'est le cas, mettre en place une gouvernance familiale permettant, dans une instance spéciale et autonome, une expression libre des attentes de chacun notamment en matière patrimoniale. On évitera ainsi de confondre les intérêts particuliers des actionnaires familiaux et les intérêts économiques et financiers de l'entreprise quand ils sont débattus en Conseil d'administration.

Recommandation 4 : Administrateurs indépendants

Construire un Conseil d'administration équilibré avec pour une part des administrateurs indépendants, membres libres d'intérêts, n'entretenant aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction et contribuant, par leur compétence et leur liberté de jugement, à la capacité du Conseil à exercer ses missions en toute objectivité. Comme tous les administrateurs, un administrateur indépendant représente l'ensemble des actionnaires et ses décisions se prennent dans l'intérêt général.

Recommandation 5 : Diversité et parité

Chercher la diversité dans la composition du Conseil d'administration avec des administrateurs ayant des expériences différentes et complémentaires, avec un équilibre entre les hommes et les femmes.

Confier à un Comité des Nominations le soin de faire des propositions au Conseil pour faire évoluer sa structure dans le temps et identifier les futurs administrateurs. Les administrateurs sont avant tout intègres, compétents, actifs, présents, impliqués et courageux.

Recommandation 6 : Droits et devoirs de l'administrateur

Etablir les règles du mode de fonctionnement du Conseil et de ses éventuels Comités, par exemple dans un « règlement intérieur », avec les droits et les devoirs des administrateurs dans le cadre de leurs travaux et de leurs responsabilités.

Identifier les conflits d'intérêts potentiels dans le cadre d'une déclaration annuelle de chacun des administrateurs sur l'ensemble de leurs activités et sur leurs relations d'affaires. Faire en sorte que l'administrateur ne participe pas aux décisions du Conseil quand il s'avère qu'il est en situation de conflit d'intérêts potentiel.

Recommandation 7 : Président Directeur Général ou Président et Directeur Général

Décider au sein du Conseil de la dissociation ou non des fonctions de Président et de Directeur Général après avoir examiné les avantages et les inconvénients de chacune des organisations. Dans tous les cas, préciser la responsabilité du Président dans la préparation et l'animation des réunions du Conseil et sa mission de représentation de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes, ainsi que celle du Directeur Général dans son rôle opérationnel d'animation des équipes et de recherche des performances dans les activités économiques et financières.

Recommandation 8 : Procès-verbal

Etablir un procès-verbal à l'issue de chaque réunion du Conseil justifiant de la tenue d'une réunion et reprenant la liste des administrateurs présents ou représentés et des éventuels invités, l'ordre du jour, les décisions prises et dans quelles conditions. En obtenir formellement l'approbation et s'assurer, au fil du temps, que les décisions du Conseil qui ont été actées font l'objet d'un suivi par le Conseil.

Recommandation 9 : Formation des administrateurs

Proposer aux nouveaux administrateurs une formation sur l'activité et les métiers de l'entreprise, son organisation, son histoire, ses orientations stratégiques et leur application, les principes retenus dans le cadre de sa gestion économique et financière et le niveau de ses performances passées et attendues. Donner régulièrement aux administrateurs les informations dont ils ont besoin pour apprécier la stratégie, les résultats et les performances de l'entreprise, pour notamment débattre et prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Recommandation 10 : Evaluation du mode de fonctionnement du Conseil

Progresser dans la qualité des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités en procédant régulièrement à l'examen objectif de leur mode de fonctionnement, selon un processus formalisé. Consacrer un point particulier sur ce sujet dans l'ordre du jour d'une séance du Conseil et assurer la mise en œuvre et le suivi des éventuels progrès envisagés et validés par le Conseil.