

L'INSTITUT DE FORMATION DE LA BOURSE DE TUNIS



ORGANISE UN SEMINAIRE SUR

**ADMINISTRATEURS DE SOCIETES**

SEMINAIRE PONCTUE DE NOMBREUX CAS PRATIQUES

04 - 05 & 06 FEVRIER 2020

IACE – LAC

Tarif : 1200 DT/ HT

(TVA 19%)

ANIME PAR

**Docteur Moez JOUDI**

*Expert-Consultant / Formateur SENIOR en Gouvernance et stratégie des entreprises*



[www.ifbt.tn](http://www.ifbt.tn)



(+216) 71 340 815



[contact@ifbt.tn](mailto:contact@ifbt.tn)

## Docteur Moez JOUDI

Expert-Consultant / Formateur SENIOR en Gouvernance et stratégie des entreprises



### FORMATION ET DIPLOMES

- Docteur ès sciences économiques et de gestion de l'Université de Bordeaux
- Mastère en Sciences de gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Bordeaux
- Maîtrise en Sciences de gestion (ISG de Tunis)
- Baccalauréat en économie et gestion, Tunis

### EXPERIENCES PROFESIONNELLES

- Expert international (Banque mondiale, BAD, IFA, IFPASS...)
- Enseignant-chercheur à l'Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne (2008), à l'ESCEM (2007), à BEM (2006), à l'ISG de Paris (2004 – 2016).
- Professeur à l'Institut des Hautes Etudes (IHE) depuis 2006, à l'Académie Banque et Finance depuis 2007 et à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE Tunis) depuis 2018.
- Président de l'Institut Tunisien des Administrateurs (ITA)
- Président de l'Association Tunisienne de Gouvernance (ATG)
- Administrateur de sociétés.

### LANGUES

- Anglais, Français et Arabe: lu, parlé et écrit couramment

## CONTEXTE

Des progrès ont été enregistrés au cours des dernières années dans le fonctionnement des Conseils d'administration des entreprises en Tunisie. Plus que des lois nouvelles ou des règlements, les Conseils des entreprises ont besoin d'administrateurs actifs, compétents et indépendants d'esprit. Les administrateurs se doivent d'avoir une vision claire de leurs missions et responsabilités, de maîtriser une large palette de compétences et de faire preuve d'intelligence relationnelle avec les dirigeants et les autres membres du Conseil d'administration.

Dans ce cadre, la dernière loi votée à l'ARP qui porte sur l'amélioration du climat des affaires est venue consolider cette approche et appuyer le processus d'amélioration des pratiques de gouvernance des entreprises en Tunisie. Il devient donc urgent et primordial d'accompagner les administrateurs, en tant qu'acteurs majeurs de la gouvernance des entreprises, dans l'exercice de leurs mandats quelles que soient la nature et la taille des organisations, qu'il s'agisse d'administrateurs exerçant des fonctions exécutives, d'administrateurs indépendants ou d'administrateurs représentant l'Etat, le personnel ou les actionnaires salariés.

Un parcours liminaire de formation ambitieux et international est proposé ci-dessous, il est destiné aux futurs administrateurs ou à ceux ayant pris récemment leurs fonctions, ainsi qu'aux administrateurs plus expérimentés soucieux de développer leurs connaissances, de renouveler leur expertise et de s'ouvrir aux comparaisons internationales.

A l'issue du Parcours liminaire de Formation, les participants seront en mesure ...

- d'appréhender **l'environnement juridique réglementaire** dans le fonctionnement d'un Conseil,
- de situer le **rôle et les responsabilités d'administrateur**,
- d'identifier les **comportements les plus efficaces** dans la conduite d'un mandat,
- de maîtriser les points-clés qui nécessitent une vigilance constante dans **l'analyse et la certification des comptes**,
- d'évaluer la **création de valeur** et les **risques associés** aux projets stratégiques,
- de comprendre les mécanismes d'**évaluation, de rémunération et de succession des dirigeants**,
- de savoir **adapter les bonnes pratiques de gouvernance** aux particularités de chaque type d'organisation

# Les bonnes pratiques de gouvernance des entreprises au niveau national et international

## JOURNEE 1 : LE 04 FEVRIER 2020

### Population :

Administrateurs et futurs Administrateurs.

### Objectifs du module :

Ce module propose de:

- Rappeler les recommandations et dispositifs de gouvernance au niveau national et international,
- Identifier les bonnes pratiques de gouvernance proposées,
- Former les hauts cadres et les praticiens à ces bonnes pratiques :
  - Mieux organiser les pouvoirs dans les différents départements d'une entreprise,
  - Identifier les risques et les contrôler à travers des bonnes pratiques de gouvernance,
  - Garantir la fiabilité et la pertinence des informations comptables et financière.
- Se mettre à niveau par rapport aux bonnes pratiques adoptées à l'échelle internationale.

**Se conformer à la réglementation nationale et internationale en matière de gouvernance des entreprises**

**Passer d'une gouvernance contrainte à une gouvernance créatrice de valeur**

### Attente des participants :

A l'issue de ce module, les participants seront en mesure de :

- Saisir et maîtriser les concepts juridiques, financiers et économiques en s'appuyant sur la réglementation, les recommandations et les pratiques les plus récentes en matière de gouvernance et de gestion des risques,
- Comprendre le fonctionnement des mécanismes et des dispositifs de la *Corporate Governance*,
- Contribuer à la mise en place et au perfectionnement d'un système de gouvernance d'une entreprise,
- Maîtriser les rôles et les missions dévolus aux Administrateurs, aux Secrétaires de Conseil et à l'ensemble des acteurs de la *Corporate Governance*.

### Documentation :

Documentation riche et exclusive d'un CD contenant notamment :

- Des articles de référence en gouvernance,
- Un document de référence sous forme de code de best practices,
- Un document Word et un document Power Point portant sur l'intervention,
- Une bibliographie sur la gouvernance des entreprises.

## JOURNEE DU 04 FEVRIER 2020

08H45-09H00	<b>Accueil des Participants</b>
09h00-11h00	<p><b><i>La gouvernance : principes, réglementation et pratiques</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition de la gouvernance,</li> <li>▪ Les principes fondateurs d'une bonne gouvernance,</li> <li>▪ Rappel de la dimension gouvernance dans les standards nationaux et internationaux,</li> <li>▪ Une approche internationale de la <i>Corporate Governance</i>,</li> <li>▪ Les lois et la réglementation en vigueur en Tunisie.</li> <li>▪ Analyse des enjeux de la gouvernance, vision des différents acteurs,</li> <li>▪ Critères et paramètres à prendre en compte,</li> <li>▪ Les mécanismes et les dispositifs d'une gouvernance créatrice de valeur,</li> <li>▪ Quelques facteurs d'améliorations de l'efficacité de la gouvernance</li> </ul>
11h00-11h15	<b>Pause-café</b>
11h15-14h00	<p><b><i>Conception d'un système de gouvernance d'entreprise</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les piliers du système,</li> <li>▪ Les pratiques et les recommandations en vigueur,</li> <li>▪ Définition d'un système de gouvernance d'une entreprise</li> <li>▪ Mise en place et implémentation d'un système de gouvernance dans une entreprise,</li> <li>▪ Les attentes en matière de communication, de transparence et de gestion des risques: quelles informations, pour qui, sous quelle forme? Quel apport pour l'environnement de la banque ? Quel impact de la gouvernance sur la gestion des risques et la création de valeur?</li> <li>▪ Etude de cas pratiques, illustration concrète et mise en situation</li> </ul>
14h00	<b>Déjeuner</b>

# Systeme de gouvernance, gestion des risques et performance des entreprises

## JOURNEE 2 : LE 05 FEVRIER 2020

### **Population :**

Administrateurs et futurs Administrateurs.

### **Objectifs du module :**

Ce module propose de:

- Saisir l'architecture et le rôle d'un système de gouvernance bancaire,
- Maîtriser les référentiels (COSO II et COSO III) et leur apport en matière de gouvernance,
- Saisir la notion de « Risk Appetite » et établir des cartographies de risques,
- Maîtriser les outils de la discipline des marchés,
- Identifier les interactions entre gouvernance et gestion des risques.

### **Attente des participants :**

A l'issue de ce module, les participants seront en mesure de :

- Maîtriser les réglementations et les dispositions en vigueur en matière de gouvernance et de gestion des risques
- Identifier les meilleures pratiques en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques,
- Mettre en place un système d'information performant et maîtriser le couple rentabilité / risque,
- Inclure les approches gouvernance dans une démarche de gestion des risques,
- Mettre en place et définir un système de gouvernance d'entreprise.

### **Documentation :**

Documentation riche et exclusive sous forme d'un CD contenant notamment :

- Des articles de référence sur « la gouvernance d'entreprise »,
- Une bibliographie et des extraits des dernières réglementations,
- Un document Word et un document Power Point portant sur l'intervention.

## JOURNEE DU 05 FEVRIER 2020

<p>09h00-11h00</p>	<p><b><i>Le système de gouvernance d'entreprise : enjeux, architecture et mise en place.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonctionnement d'un système de gouvernance,</li> <li>▪ Fiabilité et performance du système,</li> <li>▪ Les risques encourus par les entreprises,</li> <li>▪ Les risques opérationnels,</li> <li>▪ Le « Risk Appetite »,</li> <li>▪ Risques et stratégie,</li> <li>▪ Etudes de cas et simulations,</li> <li>▪ Quels mécanismes de gouvernance pour une meilleure gestion des risques ?</li> <li>▪ Le rôle des instances de gouvernance dans la gestion des risques,</li> <li>▪ Mécanismes de contrôle interne et gestion des risques,</li> <li>▪ Bonnes pratiques de gouvernance et création de valeur,</li> <li>▪ Gouvernance, stratégie et performance,</li> <li>▪ Etudes de cas pratiques de gouvernance d'entreprise,</li> </ul>
<p>11h00-11h15</p>	<p><b>Pause-café</b></p>
<p>11h15-14h00</p>	<p><b><i>Le Comité des risques comme composante essentielle d'un système de gouvernance d'entreprise: composition, fonctionnement et rôles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définition d'un Comité des risques,</li> <li>▪ Composition, rôles et missions du Comité des risques,</li> <li>▪ Comité des risques et stratégie,</li> <li>▪ Comité des risques et contrôle interne.</li> </ul> <p><b><i>Le Comité d'audit, Conseil d'administration et système de gouvernance: Interactions et responsabilités</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Comité d'audit comme mécanisme de gouvernance des entreprises,</li> <li>▪ Les relations avec le Conseil d'administration,</li> <li>▪ Les relations avec l'Assemblée Générale,</li> <li>▪ Les responsabilités du Comité d'audit.</li> <li>▪ Positionnement du Comité d'audit dans un système de gouvernance d'entreprise,</li> <li>▪ L'administrateur indépendant et le Comité d'audit,</li> <li>▪ Les rapports du Comité d'audit,</li> <li>▪ Une approche terrain : Etude de cas de Comités d'audit d'entreprise</li> </ul>
<p>14h00</p>	<p><b>Déjeuner</b></p>

# Etre administrateur de sociétés : principes et bonnes pratiques

## JOURNEE 3 : LE 06 FEVRIER 2020

### **Population :**

Administrateurs et futurs Administrateurs.

### **Objectifs du séminaire :**

Ce module propose de:

- Définir la fonction d'administrateur de sociétés,
- Identifier la responsabilité civile et pénale des administrateurs,
- Déterminer les droits et les obligations des administrateurs,
- Caractériser les missions dévolues à l'administrateur de sociétés,
- Discerner les moyens et les outils dont disposent les administrateurs pour exercer leurs mandats.

**Evoluer vers un concept d'administrateur de société intègre, diligent et compétent.**

### **Attente des participants :**

A l'issue de ce module, les participants seront en mesure de :

- Saisir les responsabilités et les risques spécifiques liés à l'exercice d'un mandat d'administrateur de société,
- Identifier la place et le rôle d'un administrateur dans le Conseil d'administration d'une société,
- Comprendre l'apport de l'administrateur à la bonne gouvernance des sociétés,
- Actualiser les connaissances juridiques, financières et économiques en se référant aux lois et aux codes de bonnes pratiques les plus récents à l'échelle nationale et internationale.

### **Documentation :**

Documentation riche et exclusive sous forme d'un Classeur à feuilles amovibles et d'un CD contenant notamment :

- Des articles de référence sur la fonction d'administrateur,
- Un document de référence,
- Un document Word et un document Power Point portant sur l'intervention.



# PROGRAMME

## JOURNEE DU 06 FEVRIER 2020

<b>09h00-11h00</b>	<p><b><i>Responsabilités, rôles, droits et obligations de l'administrateur de sociétés.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Définition de la fonction d'administrateur,</li><li>▪ Responsabilités et rôles de l'administrateur,</li><li>▪ Le processus de nomination des administrateurs,</li><li>▪ Les particularités de la fonction d'administrateur de sociétés.</li><li>▪ Les droits de l'administrateur de sociétés,</li><li>▪ Les obligations de l'administrateur de sociétés en matière de contrôle interne et de gestion des risques,</li><li>▪ La présence des administrateurs dans les comités spécialisés,</li><li>▪ Le rôle stratégique des administrateurs,</li><li>▪ L'implication de l'administrateur dans le processus de création de valeur,</li><li>▪ L'information et la formation des administrateurs</li></ul>
<b>11h00-11h15</b>	<b>Pause-café</b>
<b>11h15-14h00</b>	<p><b><i>Le concept d'administrateur indépendant: notions, missions et responsabilités</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Définition du concept d'administrateur indépendant,</li><li>▪ Les rôles de l'administrateur indépendant,</li><li>▪ Les responsabilités d'un administrateur indépendant,</li><li>▪ Les droits et les obligations de 'administrateur indépendant.</li><li>▪ Comment sélectionner un bon administrateur indépendant?</li><li>▪ Le rôle du Comité des nominations,</li><li>▪ Comment définir les missions et les prérogatives d'un administrateur indépendant?</li><li>▪ L'évaluation d'un administrateur indépendant.</li></ul>
<b>14h00</b>	<b>Déjeuner</b>