



Enquête sur l'état des lieux et les pratiques en vigueur en matière de rémunération des dirigeants sociaux en Tunisie

Hassen Zargouni
Fondateur-DG SIGMA Conseil

Tunis, le 17 février 2010





- Principes et méthodes de l'enquête
- Principaux enseignements qualitatifs
- Principaux résultats quantitatifs
- Conclusions pour ouvrir le débat

Principes et méthodes

- **Objectifs de l'enquête :**
 - Background et processus de la rémunération des dirigeants sociaux en Tunisie
 - Niveaux de rémunération des dirigeants sociaux dans les entreprises tunisiennes
- **Champs de l'enquête :**
 - Entreprises concernées : Les sociétés anonymes (SA) dont notamment les sociétés cotées en bourse
 - Dirigeants sociaux : Des personnes investies des pouvoirs de gérer, d'administrer, de diriger et de représenter une entité commerciale (Président de Conseil, P-DG, DG, DGA, Administrateur délégué, Administrateur)
 - Variables d'analyse : Rémunération brute annuelle et avantages en nature
- **Plan de sondage :**
 - Taille de l'échantillon : 180 entreprises SA dont 10% cotées en bourse
 - Stratification : Par Secteurs d'activité et par taille
 - Mode de collecte des données : Desk research, enquête téléphonique



Principaux enseignements qualitatifs

Pratiques internationales disparates

- **Etats-Unis d'Amérique** : Liberté, autorégulation, principe dominant du 'Make and Take'
- **Pays anglo-saxons** : Même système de rémunération que les Etats Unis mais ajusté et mieux contrôlé par l'Etat, en plus du développement du partenariat publique-privé
- **Pays nordiques** : Les dirigeants sont bien payés, le système est rigide et transparent
- **Pays Latins** : Honte de dire qu'on gagne bien et de responsabiliser des dirigeants
- **Tunisie** : Digne héritière du cas français avec benchmark systématique avec le secteur public

Débats sur des terrains glissants

Crise financière

Crise économique

Crise politique

Crise sociale

Crise idéologique

L'article 200 de la loi 2009 permet un alignement par rapport à ce qui se passe au niveau mondial (IAS24), ceci n'est pas forcément lié à la crise.

Une culture managériale opaque

Histoire récente du capitalisme tunisien
(moins de 40 ans)

Management familiale dominant, pas de
transmission institutionnalisée

Pas de souci ou nécessité de
transparence managériale

Pratiques majoritairement opaques en matière
de rémunération des dirigeants sociaux

Il n'y a pas de problème de salaire exorbitant en Tunisie, le problème réside dans le manque de transparence.

Typologie comportementale

Niveau d'opacité

Entreprises
institutionnalisées

Entreprises
publiques

Entreprises
familiales dont le
fondateur n'est
pas le dirigeant

Entreprises
familiales dont
le père
fondateur est le
dirigeant actuel



Les premiers cas de communication sur la rémunération des administrateurs en Tunisie sont parus en 2009 (P-DG Tunisair, MM. Fethi Hachicha, Abdelwaheb Ben Ayed).

L'Etat plus transparent...

La rémunération des dirigeants des entreprises publiques

Est
Transparente

N'est pas
Evolutive

N'est pas
Dynamique

Pas
d'intéresse
ment



La rémunération des premiers responsables d'entreprises publiques ou établissements à majorité publique dépend du classement de ces entreprises en 6 catégories : G, M, A, B, C et Exceptionnelle.

Opacité et poids des entreprises familiales

- **Entreprises privées institutionnalisées (très faible nombre) :**
 - La rémunération des dirigeants sociaux est décidée par le conseil d'administration.
 - Les problèmes de rémunération élevée se posent au niveau des grandes sociétés institutionnalisées : Ecart par rapport à la moyenne.
- **Entreprises familiales (majorité écrasante des SA en Tunisie)**
 - 10% des entreprises familiales désignent un gestionnaire recruté pour ses compétences
 - Près de 90% des entreprises familiales ont pour dirigeant le principal actionnaire, ce qui pose des problèmes de transparence notamment au niveau de sa rémunération

Nouvelle donne pour les administrateurs...

- **Etats des lieux :**

- Constat : La rémunération des administrateurs est incohérente par rapport aux enjeux économiques, et ce, de part son caractère forfaitaire alors que l'administrateur est une personne experte.
- L'administrateur peut être membre de plusieurs comités : comité d'audit, comité de crédit ou du comité de rémunération.

- **Deux changements sont constatés :**

- Les sociétés passent vers une gestion plus moderne
- Les administrateurs doivent prendre le rôle d'expert

- Une loi avant-gardiste peut permettre la publication de la rémunération des administrateurs (à l'instar de l'article 200 visant les dirigeants sociaux)



Principaux résultats quantitatifs

Des disparités criardes entre dirigeants...

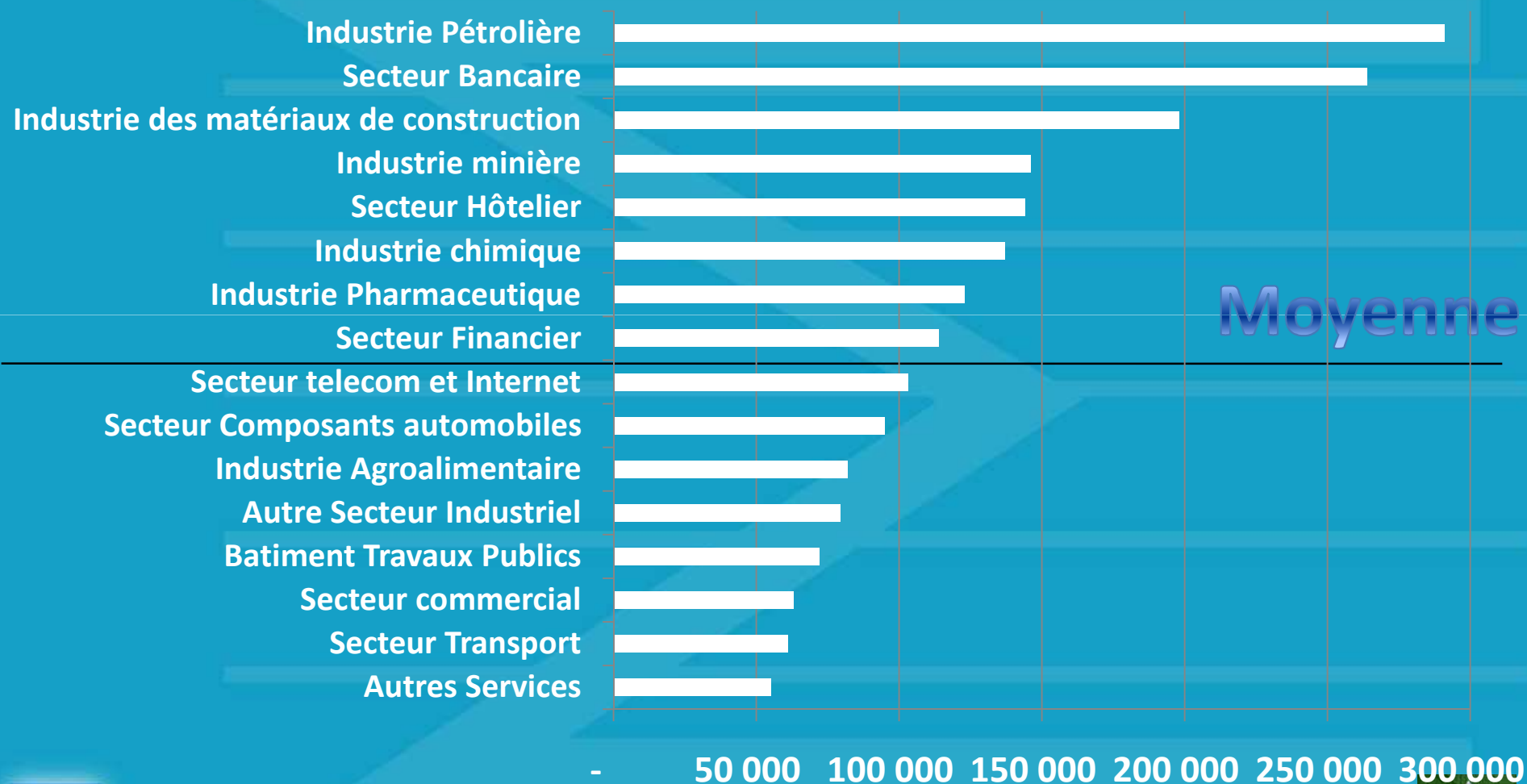
- Rémunération annuelle brute médiane : 85 000 DT
- Rémunération annuelle brute moyenne : 110 000 DT
- Rémunération annuelle brute min. : 29 000 DT
- Rémunération annuelle brute max. : 360 000 DT
- La rémunération maximale est près de 3 fois la rémunération moyenne, qui est à 4 fois la rémunération la plus basse
- Ecart de 1 à 12 entre les rémunérations extrêmes
- Les avantages en natures représentent 15 à 40% de la rémunération brute des dirigeants sociaux de l'échantillon (voiture (s) de fonction, chauffeur (s), logement, utilités du logement, communications, carburant, ...)

Des disparités criardes entre dirigeants...

- L'industrie (moyenne = 120 000 DT) rémunère mieux ses dirigeants sociaux que les services (moyenne = 100 000 DT)
- La rémunération moyenne du Président de Conseil est le tiers de celle du DG
- Les SA rémunèrent près de 3 fois (2.7) plus leurs dirigeants que les Sarl (selon étude SIGMA novembre 2009)
- Les cadres venant hiérarchiquement juste après les dirigeants sociaux sont rémunérés en moyenne au tiers de ceux-ci
- Le nombre moyen d'administrateurs par conseil dans l'échantillon enquêté est de 8, leur rémunération moyenne (jetons de présence) va de 5 000 à 50 000 DT

Des secteurs d'activité plus nanties

REMUNERATION BRUTE ANNUELLE DES DIRIGEANTS SOCIAUX



Des secteurs d'activité plus nanties

SECTEURS D'ACTIVITE	REMUNERATION BRUTE ANNUELLE DES DIRIGEANTS SOCIAUX
Industrie Pétrolière	291 000
Secteur Bancaire	264 000
Industrie des matériaux de construction	198 000
Industrie minière	146 000
Secteur Hôtelier	144 000
Industrie chimique	137 000
Industrie Pharmaceutique	123 000
Secteur Financier	114 000
Secteur telecom et Internet	103 000
Secteur Composants automobiles	95 000
Industrie Agroalimentaire	82 000
Autre Secteur Industriel	79 500
Batiment Travaux Publics	72 000
Secteur commercial	63 000
Secteur Transport	61 000
Autres Services	55 000
Moyenne de l'échantillon	110 417

Conclusions...



- Une opacité expliquée par le mode de gouvernance (familiale) de l'entreprise tunisienne mais pas de dérappage
- Ecart importants entre le secteur public et privé et écarts importants entre entreprises privées elles-mêmes
- **Nouveau cadre législatif : Prématuré car il transpose les législations européennes, mais il permet plus de transparence et de contrôle (par l'AG et par le Commissaire aux Comptes)**