

## L'impact des règles de gouvernance des sociétés sur l'organisation juridique du conseil d'administration de la société anonyme (Étude en droit français)

Amer Mohamed Salem Abdulrahman \*


Department of Private Law, Faculty of Law, University of Tripoli, Libya

Email: [w.dardour@uot.edu.ly](mailto:w.dardour@uot.edu.ly)

### تأثير قواعد حوكمة الشركات في التنظيم القانوني لمجلس إدارة الشركة المساهمة (دراسة في القانون الفرنسي)

وليد امحمد علي دردور \*

قسم القانون الخاص، كلية القانون، جامعة طرابلس، ليبيا

Received: 12-09-2025	Accepted: 15-11-2025	Published: 06-12-2025
		
<b>Copyright:</b> © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license ( <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a> ).		

#### Abstract

There is no doubt that the collapses that have struck global financial markets and the financial scandals that have rocked major international companies have often stemmed from a lack of transparency, accountability, or integrity within the company's executive management. This has led to a flourishing of ideas about good corporate governance, which advocates granting shareholders a greater role in company management and aims to achieve a fair balance between management bodies and oversight mechanisms within the company. Often, the recommendations of corporate governance codes have had a significant impact on the selection of appropriate solutions adopted by legislators to improve the efficiency of company performance and the transparency of its management. In this article, we will attempt to address the impact of corporate governance rules on the French legislature's regulation of the board of directors of public limited companies.

**Keywords:** Corporate Governance - Governance Principles - Board of Directors - Public Limited Company - French Law.

#### الملخص

لا شك في أن الانهيارات التي ضربت الأسواق المالية العالمية والفضائح المالية التي هزت الشركات الدولية الكبرى كان مصدرها غالباً الافتقار إلى الشفافية أو المساءلة أو النزاهة داخل الإدارة التنفيذية للشركة. وقد أدى ذلك إلى ازدهار الأفكار حول الحوكمة الرشيدة للشركات، والتي نادى بمنح المساهمين دور أكبر في إدارة الشركة، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن العادل بين هيئات الإدارة وأجهزة الرقابة داخل الشركة. وفي كثير من الأحيان كان لتوصيات مدونات حوكمة الشركات الأثر

الكبير في اختيار الحلول المناسبة التي يتبناها المشرع للرفع من كفاءة أداء الشركات وشفافية إدارتها. وفي هذا المقال، سنحاول معالجة تأثير قواعد حوكمة الشركات على تنظيم المشرع الفرنسي لمجلس إدارة الشركات المساهمة.

**الكلمات المفتاحية :** حوكمة الشركات- مبادئ الحوكمة- مجلس الإدارة- الشركة المساهمة- القانون الفرنسي.

### المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

يحظى تنظيم الشركة المساهمة بعناية خاصة من قبل المشرعين في العديد من الأنظمة القانونية. هذه العناية تظهر بصورة جلية سواء من ناحية عمق التفاصيل التي يتطرق لها المشرع عند تنظيمه لهذا النوع من الشركات عند تنظيمه لهيكلية إدارتها وكيفية ممارسة الرقابة فيها وتوزيع السلطات بين أجهزتها، ولكن أيضا بجعل تنظيمها هو القاعدة الأساسية التي يرجع إليها فيما يخص أغلب أحكام شركات الأموال أو ذات الطبيعة المزدوجة.

ويعد القانون الفرنسي من بين الأنظمة القانونية التي عنت كثيرا بأحكام الشركة المساهمة، وهذا ما نلاحظه بكثرة التدخلات التشريعية وبطريقة أكثر من أي نوع آخر من أنواع الشركات<sup>1</sup>. هذا التدخل له ما يبرره؛ إذ أن الشركات والقانون التجاري عموما، من بين فروع القانون الأكثر تأثراً بالواقع، وللاعراف والعادات التجارية فيه دور كبير في نشأة وتعديل وتطوير القواعد القانونية المنظمة للنشاط التجاري، والشركة المساهمة ليست استثناءً من ذلك.

وفي العقود الأخيرة، بعد حدوث العديد من الانهيارات والفضائح المالية التي طالت شركات ذات تأثير دولي ومدرجة في الأسواق المالية الكبرى، ظهرت الحاجة ملحة إلى ضرورة تعزيز أدوات الرقابة على الإدارة التنفيذية للشركات وتبني نظام فعال للمساءلة وذلك لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد ومنع الانحرافات عند إدارة الشركات. وبناء على ذلك، اهتم جانب من المختصين لاسيما في مجالات القانون والاقتصاد والمحاسبة والإدارة بتطوير آليات عمل الشركة لتعزيز كفاءتها ومكانتها وكذلك بما يحقق التوازن بين حماية أصحاب رأس المال والمستثمرين، وضمان حصول إدارة الشركة على السلطات اللازمة لأداء الواجبات المكلفة بها، وأخيراً ضمان حقوق أصحاب المصالح المرتبطة بالشركة مثل العاملين والدائنين والموردين وغيرهم. ومع بروز الكثير من الدراسات المعنية بترشيده إدارة الشركات ووضع نظام فعال للرقابة عليها، ظهر ما يعرف بفقه حوكمة الشركات<sup>2</sup>. هذه الدراسات وما تمخض عنها من مبادئ وقواعد تجاوز أثرها مجرد إصدار توصيات لتنظيم عمل الشركة، لتصل إلى حد التأثير في اتجاهات المشرعين في الكثير من الدول عند تناولهم بالتنظيم لإدارة الشركات وكيفية ممارسة الرقابة عليها.

### أهمية البحث:

لقد كان المشرع الفرنسي من بين أولئك المشرعين الذي تأثروا بما تتضمنه مدونات حوكمة الشركات. ففي كثير من الحالات، نلاحظ أنه في كل مرة يتدخل فيها ذوو الشأن بوضع مدونة تتضمن مبادئ جديدة لضمان نظام حوكمة متكامل وأكثر فاعلية، نجد أن المشرع الفرنسي يتدخل تحت تأثير تلك المبادئ لتعديل النظام القانوني القائم لكي يتماشى مع تلك التطورات التي تفرضها توصيات ومبادئ الحوكمة. وليس بخافٍ تأثير الفكر القانوني الفرنسي على التشريعات التي تصدر على مستوى الاتحاد الأوروبي، فإن هذا البحث يعتبر مناسبة جيدة لمعرفة اتجاهات المشرع الفرنسي فيما يتعلق بالاستفادة من مبادئ الحوكمة في إعادة تنظيم قانون الشركات، ويمكن أن يستفيد منها المشرع الوطني والباحثين في هذا المجال.

### إشكالية البحث:

لطالما طرحت الطريقة التي تُدار بها الشركات المساهمة العديد من الإشكاليات القانونية لاسيما تلك المتعلقة بتشكيل مجلس إدارة الشركة والعلاقة بين رئيس المجلس من جهة والمدير العام من جهة أخرى، وكيفية تحقيق التوازن بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكذلك توزيع الاختصاصات فيما بينهم بوضوح وبما يخدم مصالح الشركة. ولقد عانى التشريع الفرنسي

<sup>1</sup> منذ أن تبني المشرع الفرنسي قانون الشركات التجارية عام 1966، عرفت الشركات المساهمة تحديدا العديد من الإصلاحات التشريعية التي كانت تهدف أساسا إلى تكثيف أحكامها مع متطلبات الحياة الاقتصادية. أنظر في ذلك:

A. Couret, « L'État du droit des sociétés, 50 ans après la loi du 24 juillet 1966 », Bull. Joly Sociétés 2016, p. 433.

<sup>2</sup> قدّم الفقه تعريفات متعددة لمفهوم حوكمة الشركات، كلّ يركز على زاوية معينة لتوضيح هذا المفهوم. لعلّ التعريف الأكثر انتشاراً وقبولاً بين الفقه القانوني الفرنسي هو التعريف الذي تبنته لجنة كادبوري البريطانية لحوكمة الشركات والصادر عام 1992 بأن حوكمة الشركات هي ذلك " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والرقابة عليها". أنظر التقرير (الجوانب المالية لحوكمة الشركات) 1992، الفقرة رقم 2.5. التقرير متاح على الرابط التالي:

<https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>

منذ صدور قانون الشركات عام 1966 من التنازع في الاختصاصات بين مجلس الإدارة ورئيسه، حتى تدخل المشرع في عام 2001 بإعادة التنظيم القانوني لمجلس إدارة الشركة المساهمة، حيث تم ذلك تحت تأثير متزايد لأفكار حوكمة الشركات.

### خطة البحث:

في هذه الورقة، نحاول تسليط الضوء على بعض جوانب التجربة الفرنسية المتعلقة بتطوير مدونات حوكمة الشركات، وتأثيرها على الخيارات التي تبناها المشرع الفرنسي لاحقاً وفي القانون التجاري بصورة خاصة. ولما كان تأثير قواعد حوكمة الشركات في تنظيم مجلس إدارة الشركة المساهمة قد يكون في هيكلية المجلس وتكوينه من ناحية، و تنظيم العمل بتوزيع الاختصاصات فيه من ناحية أخرى، فإننا سنتناول هذه المسألة في مطلبين : المطلب الأول سنبحث فيه تأثير قواعد الحوكمة في تكوين مجلس إدارة الشركة، أما عن المطلب الثاني فنخصصه لدراسة ذلك التأثير على اختصاصات المجلس.

**المطلب الأول/ أثر قواعد الحوكمة في هيكلية مجلس الإدارة**  
بادئ ذي بدء يجدر بنا التذكير بأن أحكام الشركة المساهمة، في النظام القانوني الفرنسي، والشركات التجارية عموماً، كانت خاضعة بصفة أساسية للقانون رقم 66-537 بشأن الشركات التجارية، الصادر في 24 يوليو 1966<sup>3</sup>، حيث استمر العمل به إلى أن صدر الأمر رقم 2000-912 الصادر بتاريخ 18 سبتمبر 2000<sup>4</sup>، الذي بموجبه قام المشرع الفرنسي بإلغاء الكثير من القوانين المتعلقة بالأنشطة التجارية وإدراج أحكامها في مدونة تجارية جديدة<sup>5</sup>. تبني المشرع الفرنسي بعد ذلك القانون رقم 15 مايو 2001 بشأن إعادة تنظيم الاقتصاد<sup>6</sup>، والذي شكّل إصداره نقلة نوعية كبيرة في تنظيم الشركات في فرنسا، حيث تأثرت العديد من النصوص الجديدة التي تضمنها بمبادئ وتوصيات مدونات وتقارير حوكمة الشركات التي سبقت وصاحبت نقاشات الإعداد له.

وفيما يتعلق بتكوين مجلس إدارة الشركة المساهمة، فقد كان التنظيم القانوني يُعاني من بعض الإشكاليات التي تعيق هذا المجلس عن أداء مهامه بشكل فعال بما يخدم الشركة ويحقق أهدافها، لاسيما ما يتعلق بمسألة توزيع الاختصاصات داخل مجلس الإدارة (أولاً). ومن جهة أخرى، أثبتت الممارسات العملية حاجة مجلس الإدارة إلى تشكيل أجهزة تابعة له، يمكنه من خلالها توزيع العمل بطريقة أفضل والرفع من كفاءته لتحقيق أهداف الشركة (ثانياً).

**أولاً/ إشكالية الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام Le président-directeur général**  
لعله من المفيد أن نبدأ بتوضيح الوضع القانوني لهذا المنصب الهام والحساس داخل مجلس الإدارة والمتعلق برئيس مجلس الإدارة- المدير العام للشركة في ظل قانون الشركات الصادر عام 1966 (أ)، ثم بعد ذلك نخرج على الإشكاليات التي يثيرها وجود هذه الشخصية والإصلاحات التي نادى بها لجان عمل حوكمة الشركات (ب)، وأخيراً نوضح موقف المشرع الفرنسي في القوانين اللاحقة لتوصيات الحوكمة (ج).

### أ. الوضع في ظل قانون الشركات الصادر 1966

لم تكن إدارة الشركات المساهمة في القانون الفرنسي تتم من خلال مجلس الإدارة بمفهومه الحالي. بالرجوع إلى المادة (22) فقرة 1و2) من قانون الشركات الصادر في 24 يوليو 1867 والمادة 31 من القانون التجاري نصاً على أن يتولى إدارة الشركة المساهمة وكلياً أو أكثر، بأجر أو بدونه، على أن يكونوا من بين الشركاء<sup>7</sup>. كما نص أيضاً على أن هؤلاء الوكلاء بإمكانهم اختيار مديراً أو رئيساً من بينهم (Directeur) أو استبداله بوكيل آخر من خارج الشركة إذا كان النظام الأساسي يسمح بذلك. إذاً لم تُشر هذه النصوص إلى فكرة قيام كيان أو هيئة "مجلس إدارة" تتأط بها مهمة إدارة الشركة<sup>8</sup>.

Loi n°66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales, JORF du 26 juillet 1966<sup>3</sup>

وإلى جانب قانون الشركات لعام 1966، أصدر مجلس الدولة المرسوم رقم 67-236 بتاريخ 23 مارس 1967 بشأن الشركات التجارية "Décret n°67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales", JORF du 24 mars 1967، والذي تضمن العديد من الأحكام التفصيلية ذات العلاقة بالشركات. تم إلغاء أكثر نصوص هذا المرسوم بموجب المرسوم رقم 2007-431 المؤرخ 25 مارس 2007 المتعلق بالجزء التنظيمي اللائحي من القانون التجاري.

<sup>4</sup> Ordonnance n° 2000-912 du 18 septembre 2000 relative à la partie législative du code de commerce.

<sup>5</sup> B. Saintourens, « Méfiez-vous du nouveau code de commerce ! », disponible sur :

<https://www.revuegeneraledudroit.eu/wp-content/uploads/er20010118sainto.pdf>

<sup>6</sup> LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n°113 du 16 mai 2001.

<sup>7</sup> A. Asencio, « Le dirigeant de société, un mandataire « spécial » d'intérêt commun » : Rev. Sociétés 2000. P. 683.

<sup>8</sup> cf, P.G. Grlayou, Le conseil d'administration de la société anonyme (organisation et fonctionnement), préf. R. Houin, S. 1971, spéc. n° 2.

وبمرور الزمن، بدأت الشركات المساهمة ذات الأهمية الاقتصادية الكبيرة في التخلي تدريجياً عن فكرة إدارة الشركة من قبل مجموعة من الأفراد (مديرين)، لتتبنى فكرة الإدارة من خلال جسم واحد يُشكل هيئة الإدارة داخل الشركة. هذه الممارسة الواقعية في إدارة الشركات تم ترجمتها بشكل قانوني من خلال القانون الصادر في 16 نوفمبر 1940 بشأن الشركات المساهمة<sup>9</sup>، وتعديله في 4 مارس 1943. وبناء عليه تم إعطاء الوجود القانوني لمجلس إدارة الشركة<sup>10</sup>. حيث نصت المادة الأولى من القانون المشار إليه على أن "يدير الشركة مجلس إدارة لا يقل عن ثلاثة أعضاء ولا يزيد على اثني عشر (عضواً)". كما نصت المادة الثانية على أن يتولى رئيس المجلس مهام المدير العام. أي أن الأصل هو تركيز السلطات من خلال الجمع بين منصب رئيس المجلس ومهام المدير العام بحيث يؤديهما ذات الشخص، الذي اتفق على تسميته "الرئيس-المدير العام"<sup>11</sup>. بل إن رئيس مجلس الإدارة هو الشخص الوحيد الذي يمكنه الجمع بين منصبه عضواً في مجلس الإدارة مع وظيفته التنفيذية مديراً عاماً للشركة. في المقابل، لا يجوز لأي عضو في مجلس الإدارة أن يمارس صلاحيات الإدارة التنفيذية في الشركة (المادة 2، الفقرة 2)<sup>12</sup>. وفي حالة قيام عضو المجلس بممارسة مهام الإدارة التنفيذية، فإنه يجب عليه أن يتخلى عن عضوية المجلس، ليصبح بعد ذلك مديراً عاماً يمارس اختصاصاته لحساب رئيس مجلس الإدارة وتحت المسؤولية الشخصية لهذا الأخير (المادة 1، فقرة 1).

صدر بعد ذلك القانون رقم 537-66 الصادر في 24 يوليو 1966 بشأن الشركات التجارية<sup>13</sup> مؤكداً ومعززاً الوجود القانوني لهذا المجلس باعتباره أحد أجهزة الشركة المساهمة بالنص على أن: "تُدار الشركة المساهمة من قبل مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل. يحدد النظام الأساسي الحد الأقصى لعدد أعضاء المجلس، والذي لا يمكن أن يتجاوز أربعة وعشرين (عضواً)" (المادة 89، فقرة 1)<sup>14</sup>.

في المقابل، من بين أهم الإشكاليات التي تصدى لها واضعوا قانون الشركات التجارية الصادر عام 1966 مسألة تركيز سلطة رئيس مجلس إدارة الشركة وممارسته لمهام المدير العام في ذات الوقت (الرئيس-المدير العام). حيث ذهب التيار الإصلاحية إلى ضرورة الفصل بين من يتولى ممارسة السلطتين داخل الشركة، وحثهم في ذلك هي أن الخلط بين وظائف رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وعلى نطاق أوسع، بين جهة الرقابة وجهة الإدارة، يعد عقبة رئيسية أمام أي تطوير لتنظيم للشركات المساهمة. ومع كل ذلك لم يتغير الوضع حتى بعد صدور قانون الشركات التجارية 1966، إذ استمر هذا النوع من الشركات المساهمة دون أي إصلاح كبير يُذكر، أي استمر مجلس إدارة الشركة يمارس دوره الرقابي في مواجهة رئيس المجلس الذي كان يمارس أيضاً مهام المدير العام، أي الإدارة التنفيذية للشركة<sup>15</sup>.

وبناء على ما تقدم، نصت عليه المادة 113 في فقرتها الأولى من أن "يتولى رئيس مجلس الإدارة، تحت مسؤوليته، الإدارة العامة للشركة. وهو الذي يمثل الشركة في علاقاتها مع الغير"<sup>16</sup>. وبالتالي فإن المشرع حافظ على مسألة الجمع الإلزامي لمنصبي رئيس مجلس الإدارة مع المدير العام للشركة<sup>17</sup>. من ناحية أخرى، نصت ذات المادة على أن يتمتع رئيس مجلس الإدارة بسلطات موسعة للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة، كل ذلك في حدود غرض الشركة مع مراعاة السلطات

<sup>9</sup> La loi du 16 novembre 1940 relative aux Sociétés anonymes, Journal officiel de la République française (JORF), 26 novembre 1940, p. 5828-5829.

<sup>10</sup> Ph. Delebecque et F.-J. Pansier, Conseil d'administration, Répertoire des sociétés, Janvier 2003 (actualisation : Mars 2022).

<sup>11</sup> R. Pérez, la gouvernance de l'entreprise, Paris, la découverte, 2009, p. 44.

<sup>12</sup> L'article 2, al. 2 « Aucun membre du conseil d'administration ne peut être investi de fonctions de direction dans la société ».

<sup>13</sup> Loi n°66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.

<sup>14</sup> L'article 89, al. 1 de la loi n° 66-537 de 1966 prévoyait que « La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins. Les statuts fixent le nombre maximum des membres du conseil, qui ne peut dépasser vingt-quatre. ». D. Bastian, « La réforme du droit des sociétés commerciales. Sociétés par actions », JCP, 1968, I, n° 2183.

<sup>15</sup> J.-J. Caussain, « La gouvernance imposée », Revue Le Lamy Droit des Affaires, N° 18, 1er juillet 2007

<sup>16</sup> L'article 113, al. 1 prévoyait que « Le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers ».

<sup>17</sup> Y. Guyon, « Les réformes apportées au droit des sociétés par la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques », Rev. Sociétés, 2001. 503.

التي يمنحها القانون صراحة لجمعية المساهمين أو تلك الممنوحة لمجلس الإدارة<sup>18</sup>. كما أعطى المشرع لمجلس الإدارة سلطة تعيين شخص طبيعى، مديراً عاماً مساعداً، لمساعدة رئيس المجلس، على أن يتم ذلك بناء على اقتراح من رئيس مجلس الإدارة نفسه<sup>19</sup>. غاية ما في الأمر، أن واضعي قانون الشركات 1966، وتحت ضغط التيار الإصلاحى الذين نادوا بضرورة الفصل بين مهام كلا من الرئيس والمدير العام، هو استحداث نوع جديد في إدارة الشركة المساهمة، تمت استعارته من القانون الألماني، يقوم على الفصل التام بين جهة الرقابة وجهة الإدارة التنفيذية (المادة 118 وما بعدها). هذا النوع الجديد يتكون من هيئة الإدارة الجماعية (وهي عبارة عن مجموعة من المديرين Le Directoire يتولون مهمة إدارة الشركة)، مع وجود مجلس للمراقبة Le Conseil de surveillance (ومهمته الرئيسية تتمثل في ممارسة الرقابة على المديرين).

ب. توصيات مدونات الحوكمة

مع مرور الزمن، تفاقمت المشاكل التي تعيق عمل الشركة المساهمة في صورتها التقليدية كما نظمها قانون الشركات التجارية 1966<sup>20</sup>. لا سيما وأن هذا التنظيم يعطي للرئيس المدير العام صلاحيات تضاهي تلك الممنوحة لمجلس الإدارة، مما يسمح له بالهيمنة على قرارات مجلس الإدارة<sup>21</sup>. من جهة أخرى، ازدادت الانتقادات الموجهة لتنظيم الشركة المساهمة، والتي كانت نابعة من الواقع العملي، الذي أثبت ضعف الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة في مواجهة الرئيس-المدير العام، حيث كان هذا الأخير، وفي كثير من الشركات، يتمتع بسلطة حقيقة ومستقلة في صنع القرار ولم يكن مسؤولاً إلا أمام نفسه فقط<sup>22</sup>. وبعد انتشار فكر حوكمة الشركات، خصوصاً بعد سلسلة من الفضائح المالية في اقتصادات الدول الكبرى، التي كان سببها الرئيس غياب الشفافية والرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية للشركة، كان من بين أهم المطالب التي نادى بها المختصين في فقه حوكمة الشركات في فرنسا، هو ما يتعلق بالفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة من جهة ومهام المدير العام من جهة أخرى<sup>23</sup>. فهم يرون بأن هذا الفصل سيؤدي إلى تعزيز الدور الرقابي لمجلس إدارة الشركة في مواجهة إدارتها التنفيذية التي يمارسها المدير العام. ومن ناحية أخرى، فإن تبني منهج الفصل سيجعل من الممكن إبعاد رئيس المجلس عن الإدارة اليومية (لأنه سيصبح رئيساً غير تنفيذي)، وهو ما يسمح بإعادة تنظيم الإدارة التنفيذية للشركة. وتم تقديم فكرة الفصل بين مهام رئيس المجلس عن مهام المدير العام على أنها ثورة مؤسسية حقيقية تتمثل في الانتقال من السلطة الملكية "المطلقة" إلى السلطة الديمقراطية<sup>24</sup> Le passage d'un pouvoir monarchique "absolu" vers un pouvoir démocratique، أي من السلطة المركزة إلى فكرة المشاركة في اتخاذ القرار داخل مجلس الإدارة.

<sup>18</sup> L'article 113, al.2 disposait « Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au conseil d'administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ». R. Badinter, « Les pouvoirs du président-directeur général de la société anonyme de type classique après la réforme du droit des sociétés commerciales », D., 1969, chron, p. 24.

<sup>19</sup> المادة 115 من قانون الشركات. وأضافت هذه المادة بأنه من الممكن تعيين شخصين بصفتهم مديريين عامين مساعدين لرئيس مجلس الإدارة وذلك إذا كان رأس مال الشركة لا يقل عن 500 ألف فرنك، ويصل العدد إلى خمسة أشخاص، أي خمسة مديريين عامين، إذا كان رأس مال الشركة لا يقل عن 10 مليون فرنك، على أن يكون ثلاثة منهم على الأقل من بين أعضاء مجلس الإدارة.

<sup>20</sup> V. par ex. J. Peyrelevad, Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir, Economica, 1999 ; L. Mazeaud, « Rapport sur la souveraineté de fait dans les sociétés anonymes en droit français », Travaux H. Capitant, Tome XV, p. 330 ss

<sup>21</sup> L. Grossi, Les devoirs des dirigeants sociaux, bilan et perspectives, Thèse, Aix 1998, p. 32.

<sup>22</sup> Ce président avait un pouvoir réel de décision autonome et ne rendait compte qu'à lui-même. Voir : L. Grossi, Les devoirs des dirigeants sociaux, bilan et perspectives, Thèse, Aix 1998, p. 32.

<sup>23</sup> A. Couret, « La loi sur les nouvelles régulations économiques, la régulation des pouvoirs dans l'entreprise », JCP E, n°42, 18 octobre 2001.

<sup>24</sup> C. Ducouloux-Favard, « Les déviations de la gestion dans nos grandes entreprises », D. 1996, chron. p. 190.



الحجج السابقة جميعها تم بلورتها تدريجياً بواسطة لجان العمل التي تم تشكيلها لصياغة مدونات تهدف إلى تعزيز حوكمة الشركات في فرنسا<sup>25</sup>. البداية كانت مع لجنة العمل (الأولى) برئاسة الأستاذ فيينو Viénot عام 1995<sup>26</sup>. حيث أوضحت هذه اللجنة الانتقادات الموجهة إلى التنظيم القانوني لمجلس إدارة الشركة المساهمة من ناحيتين: إحداهما تتعلق بالتوزيع الغامض لسلطات كلا من مجلس الإدارة من جهة ورئيس المجلس من جهة أخرى. أما الثانية فتتعلق بتركيز السلطة في يد الرئيس الذي يباشر أيضاً مهام الإدارة التنفيذية، وهذا ما يعطيه أفضلية أو سيطرة مبالغ فيها في مواجهة المجلس Une prépondérance excessive par rapport au conseil. غير أن موقف لجنة العمل من مسألة الفصل أو الجمع بين وظيفتي الرئيس والمدير العام لم يكن واضحاً بصورة كبيرة، حيث اعتبرت اللجنة أن الفصل التام بينهما ليس دائماً هو الحل الأمثل لإدارة الشركة. في المقابل، رأت اللجنة بأنه في إمكان مجلس الإدارة أن يقوم بتكليف السلطات داخله بما يتماشى مع ظروف عمل الشركة واحتياجاتها، وذلك بأن يكون التوزيع بطريقة لا تعيق عمل الإدارة التنفيذية (الرئيس-المدير العام)، بحيث لو أراد المجلس الاحتفاظ لنفسه ببعض أنواع العمليات التي تحتاج إلى موافقته المسبقة، فبإمكانه تحديدها واعتمادها رسمياً في لوائح العمل الداخلية المنظمة لعمل مجلس الإدارة.

وبعد مرور أربع سنوات، عادت لجنة العمل (الثانية)<sup>27</sup> أيضاً برئاسة الأستاذ فيينو Viénot، بإعادة تقييمها للنظام القانوني لإدارة الشركات المساهمة الذي لا يتيح للشركات إلا الاختيار بين النموذج الأحادي (مجلس الإدارة) حيث الجمع الإجمالي لاختصاصات رئيس المجلس مع مهام المدير العام للشركة، أو النموذج الثنائي (مجلس المراقبة مع هيئة الإدارة الجماعية). وقد أوصت هذه اللجنة، وبوضوح أكثر في هذه المرة، في تقريرها الصادر عام 1999 بأنه من الضروري إدخال قدر كبير من المرونة في القانون الفرنسي للشركات وذلك بمنح مجلس إدارة الشركة خياراً إما بالجمع بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام أو الفصل بينهما. وترى اللجنة بأن من شأن هذا التعديل أن يعطي الشركة المرونة المطلوبة دون تفضيل أيهما على الآخر (الجمع أو الفصل) وإنما يُترك ذلك لتقدير الشركة حسب توجهاتها ونشاطاتها واحتياجاتها الخاصة. وتضيف اللجنة أيضاً بأنه في حال تبني الشركة لخيار الفصل بين الوظيفتين، فإن مهام المدير العام تكون هي القيام بجميع أعمال الإدارة التنفيذية باسم الشركة، على أن يتم تحديد اختصاصات رئيس مجلس الإدارة، غير التنفيذي في هذه الحالة، سواء تلك الاختصاصات في مواجهة المدير العام أم في مواجهة مجلس الإدارة ذاته، من خلال اللائحة الداخلية لعمل مجلس الإدارة.

وقد كان للتقرير الصادر عن لجنة العمل الثانية برئاسة الأستاذ فيينو، تأثير كبير على توجهات المشرع الفرنسي عند تصديده مجدداً لتنظيم الإدارة في الشركات المساهمة<sup>28</sup>، كما سنعرف الآن.

ج. الوضع بعد قانون إعادة تنظيم الاقتصاد 15 مايو 2001  
كان للإصلاحات التي نادى بها أنصار حوكمة الشركات، لاسيما تقرير فيينو 1999، تأثيراً كبيراً على خيارات المشرع الفرنسي عند صياغته للإصلاحات التشريعية الواسعة من خلال قانون إعادة تنظيم الاقتصاد (NRE) الصادر في 15 مايو 2001<sup>29</sup>. ومن ضمن تلك الإصلاحات التي طالت تنظيم مجلس إدارة الشركة المساهمة، تقليص صلاحيات رئيس مجلس الإدارة (غير التنفيذي) من جهة، وتكريس منصب مستقل لمباشرة مهام المدير العام من جهة أخرى (1)، وكذلك استحداث منصب المدير العام المفوض (2).

(1) الفصل بين رئيس المجلس ومهام المدير العام

<sup>25</sup> في واقع الأمر، رغم تضمن قانون الشركات الفرنسي الصادر عام 1966 للعديد من الأحكام المتعلقة بتنظيم الإدارة وتوزيع السلطات داخل الشركة، إلا أن التجربة الفرنسية في تدوين توصيات لحوكمة الشركات في مدونات، بالمعنى التقني للكلمة، مخصصة لهذا الأمر بدأت منذ العام 1995 من خلال لجنة عمل برئاسة الأستاذ فيينو Viénot، ثم في تقرير السيناتور ماريني Marini الخاص بتحديث قانون الشركات عام 1996، ثم لجنة العمل الثانية برئاسة الأستاذ فيينو Viénot عام 1999. وبعد ذلك توالى اللجان والمراكز المعنية بتطوير وصياغة توصيات تتعلق بحوكمة الشركات وتطبيقها بفاعلية أكثر داخل مجتمع الأعمال. أنظر حول الموضوع بالتفصيل: أطروحتنا للدكتوراه:

La gouvernance des sociétés en droit français, un modèle pour le droit Libyen- Étude de droit comparé. Université Paris Cité, 2021, p. 19.

<sup>26</sup> AFEP-CNPF, Rapport du groupe de travail « Le conseil d'administration des sociétés cotées », juillet 1995.

<sup>27</sup> AFEP-MEDEF, Rapport du Comité sur le gouvernement d'entreprise, présidé par M. Marc VIENOT, juillet 1999.

<sup>28</sup> cf. Projet de loi AN n° 2250, 15 mars 2000, art. 56, et 70

<sup>29</sup> Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n°113 du 16 mai 2001. Marie-Christine Glotin, « SOCIÉTÉS ANONYMES. – Conseil d'administration », Fasc. K-145, JurisClasseur Notarial Formulaire – Encyclopédies, 7 novembre 2010.

من أبرز الإصلاحات التي أدخلها المشرع الفرنسي على تنظيم تكوين مجلس إدارة الشركة المساهمة وإعادة توزيع السلطات داخله، هو استحداث منصب لرئيس مجلس الإدارة بصورة منفصلة عن منصب المدير العام. وفي هذا قضت المادة L.225-51 من القانون التجاري بأن يتولى رئيس مجلس الإدارة "تنظيم وإدارة أعماله-أي المجلس- ويرفع تقاريره إلى الجمعية العمومية". من جهة أخرى، نصت المادة L.225-51-1 على أن "يتولى الإدارة العامة للشركة، على مسؤوليته، إما رئيس مجلس الإدارة أو شخص طبيعي آخر يعينه مجلس الإدارة ويحمل لقب المدير العام". من خلال هذين النصين، يتضح لنا إنهاء مسألة الجمع الإلزامي بين مهام رئيس المجلس ومهام المدير العام، وهو ما ترتب عليه أن فقد الأول جزءاً كبيراً من صلاحياته، لأنه لن يمارس مهاماً تنفيذية داخل الشركة، لصالح الثاني الذي أصبح الشخصية المركزية في إدارة الشركة المساهمة<sup>30</sup>. في المقابل، نلاحظ أن المشرع قد أجاز لمجلس الإدارة أن يعهد لرئيسه بمهام الإدارة التنفيذية ليكون الرئيس-المدير العام<sup>31</sup>، غير أن الجمع بين المنصبين اختياريًا للشركة بحسب ظروف عملها وطبيعة نشاطها وما تراه الأفضل للرفع من كفاءتها ومكانتها في عالم الأعمال. وفي حالة قيام مجلس الإدارة بتعيين مدير عام للشركة، غير شخص الرئيس، فإنه في الإمكان أن يكون هذا المدير العام من بين أعضاء مجلس الإدارة نفسه أو من خارجه، كما لا يشترط أن المدير العام من بين المساهمين في الشركة<sup>32</sup>.

من جهة أخرى، قضت المادة L.225-51-1 في فقرتها الثانية بأنه "في ظل الشروط التي يحددها النظام الأساسي، يختار مجلس الإدارة بين الطريقتين لممارسة الإدارة العامة المشار إليها في الفقرة الأولى. يتم إبلاغ المساهمين والغير بهذا الاختيار وفقاً للشروط المحددة بموجب مرسوم صادر عن مجلس الدولة". وهذا يعد تطوراً جديداً أتى به المشرع الفرنسي بموجب قانون 15 مايو 2001، حيث إن تعيين المدير العام هو اختصاص حصري لمجلس إدارة الشركة<sup>33</sup>، ولا يختص رئيسه بأي سلطة في هذا المجال. وهذا يختلف عن الوضع في ظل قانون الشركات 1966 الذي كان يسمح لمجلس الإدارة في تعيين مدير عام (مساعد) للشركة على أن يتم ذلك بناءً على اقتراح من رئيس المجلس-المدير العام. أضف إلى ذلك، بعد دخول هذا القانون حيز النفاذ، أصبح للشركة المساهمة مدير عام واحد فقط. وهذا بطبيعة الحال يختلف عن الوضع السابق، حيث كان في إمكان الشركة تعيين أكثر من مدير عام مساعد حسب رأس مال الشركة (المادة 115 من قانون الشركات 1966 المشار إليها).

أخيراً، وفي سبيل حماية الغير ممن يدخل في تعاملات مع الشركة، وحققهم في معرفة الشخص الذي يتمتع بسلطة إدارة الشركة والالتزام باسمها تجاههم، أخضع المشرع إجراءات اختيار وتعيين المدير العام لإجراءات الإشهار وكذلك القيد في السجل التجاري. حيث نص على أن محضر اجتماع مجلس الإدارة الذي يحدد فيه كيفية إدارة الشركة (الجمع أم الفصل) يخضع لإجراءات الإيداع المفروضة بموجب المادة R.123-105 تجاري والتي تقضي بضرورة أن يتم إيداع الإجراءات أو المداولات أو القرارات المعدلة للوثائق المودعة أثناء التأسيس خلال شهر من تاريخها بملحق السجل التجاري والشركات. أيضاً تنص المادة R.225-27 تجاري بأن الجزء من محضر الاجتماع الذي يحتوي على قرار مجلس الإدارة فيما يتعلق باختيار إحدى طريقتين لممارسة الإدارة التنفيذية للشركة المنصوص عليها في المادة L. 225-51-1 يخضع لإجراءات الإشعار (avis) في صحيفة مرخصة لتلقي الإعلانات القانونية في مكان مقر الشركة. أما بخصوص المساهمين، فمن حقهم الاطلاع على محضر اجتماع المجلس الذي تم فيه تحديد طريقة إدارة الشركة عملاً بنص المادة R.225-93 تجاري.

(2) استحداث منصب المدير العام المفوض  
الإصلاح التشريعي بقانون إعادة تنظيم الاقتصاد الصادر بتاريخ 15 مايو 2001 أدى إلى ظهور فئة جديدة من المديرين، يطلق عليه اسم المدير العام المفوض والذي يعد الوريث لما عُرف سابقاً باسم المدير العام (المساعد)<sup>34</sup>. ولهذا كان من ضمن

<sup>30</sup> A. Couret, « La loi sur les nouvelles régulations économiques, la régulation du pouvoir dans l'entreprise », JCP G 2001, I, 339.

<sup>31</sup> ولهذا نصت المادة L.225-51-1 في فقرتها الثالثة على أنه في حالة تولي رئيس مجلس الإدارة مهام المدير العام، فإنه سينطبق عليه النصوص المتعلقة بوظيفة المدير العام.

<sup>32</sup> Deen Gibirila et Samia Maoche, « SOCIÉTÉS ANONYMES. – Direction générale », Fasc. 133-20 : JurisClasseur Sociétés Traité, 30 mai 2022.

<sup>33</sup> تنص المادة R.225-26 على أنه يحق للأشخاص الذين يتم تعيينهم أعضاء في مجلس الإدارة، منذ تاريخ تعيينهم، اختيار طريقة إدارة الشركة، إما نظام الجمع (الرئيس المدير العام) أو نظام الفصل (رئيس مجلس الإدارة + المدير العام). أنظر في ذلك:

A. Lienhard, « Nouvelles régulations économiques : commentaire du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002 », D. affaires 2002, p. 1649.

<sup>34</sup> كما سبق ذكره أعلاه، في ظل قانون الشركات 1966 كان رئيس المجلس يمارس مهام المدير العام، وله أن يقترح على مجلس الإدارة تعيين مدير عام (مساعد) Directeur général adjoint أو أكثر، لمساعدته في أداء مهامه. ولكن عندما تدخل المشرع وأنهى الجمع الإلزامي بين صفة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، وأصبح من الممكن ممارسة مهام المدير العام من قبل شخص آخر غير رئيس المجلس، هنا انتهت مهمة المدير العام (المساعد)، ليحل محله المدير العام المفوض.

الإجراءات الانتقالية لتطبيق قانون 15 مايو 2001 هو أن الأشخاص الذي تم تعيينهم بصفة مدير عام مساعد قبل العمل بهذا القانون، تنتقل لهم صفة المدير العام المفوض مباشرة بمجرد دخول القانون حيز النفاذ<sup>35</sup>.  
إذا، المدير العام للشركة، سواء كان هو نفسه من يمارس مهام رئيس المجلس أم لا، بإمكانه طلب تعيين شخص أو أكثر لمساعدته، يحملون صفة المدير العام المفوض. هذا الأخير يتم تعيينه، استناداً إلى نص المادة L.225-53, al.1 تجاري، بقرار من مجلس الإدارة بناء على اقتراح من المدير العام. ولما كان مجلس الإدارة يختص حصرياً بقرار التعيين، فله أن يرفض استحداث منصب المدير العام المفوض، وله أن يرفض تعيين الشخص الذي اقترحه مدير عام الشركة<sup>36</sup>.  
وطبقاً لنص المادة L.225-53, al.2 تجاري، فإن عدد المديرين العامين المفوضين الممكن تعيينهم يتم تحديده في النظام الأساسي للشركة، على ألا يتجاوز عددهم الخمسة مديريين مفوضين. وبالتالي يختلف الوضع هنا عما كان منصوص عليه سابقاً بخصوص المديرين العامين المساعدين الذي كان يربط المشرع عددهم برأس مال الشركة كما سبق توضيحه<sup>37</sup>.  
وبخلاف رئيس مجلس الإدارة الذي يجب أن يكون عضواً في مجلس الإدارة، فإن المدير العام والمدير العام المفوض يمكن أن يكون من بين أعضاء المجلس أو من خارجه. كما لا يشترط فيه أن يكون مساهماً في الشركة، إلا لو تم اختياره من بين أعضاء مجلس الإدارة وكان النظام الأساسي يشترط أن يكون عضو المجلس من المساهمين في الشركة<sup>38</sup>. وختاماً، يجب أن يكون المدير العام المفوض شخصاً طبيعياً (personne physique) (المادة L.225-53, al.1 تجاري).

ثانياً/ اللجان الدائمة لمجلس الإدارة

نظراً لتعشيب الحياة التجارية وازدياد حجم الالتزامات والمسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس إدارة الشركة، نادى فقه حوكمة الشركة بضرورة تطوير تكوين مجلس الإدارة من خلال إيجاد أجهزة جديدة داخل المجلس وعلى رأسها تشكيل لجان متخصصة تابعة له (1). ليستجيب المشرعون في دول الاتحاد الأوروبي، وعلى رأسهم فرنسا، بتدخلات تشريعية متعددة لتكريس تلك التوصيات بنصوص قانونية أمرة (2).

(1) توصيات مدونات حوكمة الشركات

اعتبر أنصار حوكمة الشركات أن تشكيل اللجان الدائمة ذات الصلاحيات المتخصصة داخل مجلس الإدارة وسيلة أساسية لتحسين حوكمة الشركات، وأن تأسيسها يستجيب للحاجة إلى توزيع أفضل للعمل على مستوى مجلس الإدارة. فضلاً عن أنها تسمح بالتخطيط والتفكير العميق في المقترحات والقرارات الاستراتيجية التي يجب على مجلس الإدارة اتخاذها، مع التحرر من تأثير الإدارة التنفيذية للشركة<sup>39</sup>.

البداية كانت مع لجنة عمل فيينو (الأولى) لعام 1995 التي أوصت بأن يقوم كل مجلس إدارة على الأقل بتشكيل لجنة لترشيح واختيار أعضاء المجلس، ولجنة تختص بالمكافآت ولجنة للتدقيق والمراجعة، على أن يتم إبلاغ المساهمين خلال الاجتماع العام السنوي بوجود هذه اللجان وعدد اجتماعاتها. وبيّنت اللجنة بأنها تؤيد بشدة مثل هذا التنظيم لعمل المجلس لأنه يسمح بإجراء تحليلات معمقة دون إشراك جميع أعضائه، حيث تختص كل لجنة بتغطية جانب معين من الالتزامات وواجبات مجلس الإدارة، وهذا يضمن تنفيذ ذلك الجانب من مهمته بالحرص والعناية الكافية. في المقابل، نُبّهت لجنة فيينو إلى أنه ينبغي ألا يؤدي إنشاء هذه اللجان إلى تجريد المجلس نفسه من ممارسة اختصاصاته. ذلك أن وجود هذه اللجان إنما هو لتسهيل أداء مهام المجلس بشكل فعال وتقديم المقترحات اللازمة، بحيث يبقى هذا الأخير وحده الذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار، والمسؤول عنها قانوناً<sup>40</sup>.

<sup>35</sup> المادة III/131 من قانون إعادة تنظيم الاقتصاد رقم 420/2001 الصادر بتاريخ 15 مايو 2001.

<sup>36</sup> Le Lamy sociétés commerciales, sous la direction scientifique : Jacques Mestre, « Décision de nomination », N° 3676, Mis à jour 03/2024.

<sup>37</sup> المادة 115 من قانون الشركات التجارية الصادر في 24 يوليو 1966، والذي أدرجت نصوصه في المدونة التجارية لاحقاً كما سبق بيانه.

<sup>38</sup> J. Mestre, « Création par la loi NRE des directeurs généraux délégués », Le Lamy sociétés commerciales, n° 3672, Mis à jour 02/2022.

<sup>39</sup> A. Couret, « Le gouvernement d'entreprise : la corporate governance », D. 1995, p. 163.

<sup>40</sup> AFEP-CNPF, Le conseil d'administration des sociétés cotées, Rapport du groupe de travail présidé par M. Marc Viénot, juillet 1995, p.18.

مع ملاحظة أن لجنة عمل فيينو الثانية 1999، أبدت أعمال اللجنة الأولى وأكدت على أهمية تشكيل لجان دائمة تابعة لمجلس الإدارة تساهم في تنظيم أعماله وتزويد من كفاءته في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وفي أدائه لمهامه على وجه العموم. أنظر تقرير لجنة فيينو الثانية، سبق الإشارة إليه، ص 19.



وفي إطار توجه المراكز المعنية بتطوير قواعد حوكمة الشركات لدعم تشكيل لجان دائمة لتحسين أداء عمل مجلس إدارة الشركة، ترى الجمعية الفرنسية للإدارة المالية AFG<sup>41</sup>، إن وجود هذه اللجان يعد عنصراً محورياً في حوكمة الشركات، ومن شأنها الرفع من كفاءة أداء مجلس الإدارة لمهامه. ولهذا توصي AFG بتشكيل ثلاث لجان منفصلة على الأقل: لجنة الاختيار (الترشيحات) ولجنة التدقيق ولجنة المكافآت. كما تؤيد AFG صياغة ميثاق عمل لكل لجنة من هذه اللجان يتضمن تحديد صلاحياتها، على أن يتم تضمين هذا الميثاق في اللائحة الداخلية لمجلس الإدارة.

(2) إصلاحات المشرع الفرنسي

استجابة لتوصيات مجموعات عمل حوكمة الشركات، وكذلك للممارسات العملية الواسعة للشركات الفرنسية، فرض المشرع الفرنسي<sup>42</sup> تأسيس لجنة دائمة تابعة لمجلس الإدارة تكون معنية بمراقبة الحسابات وعمل المراجعين والمحاسبين (أ)، وبعد مدة فرض تأسيس لجان مختصة بمسائل المكافآت واختيار المديرين بالشركة (ب).

أ. تأسيس لجنة التدقيق أو الحسابات

بالنظر إلى التوصيات المتكررة بتكريس لجنة التدقيق أو الحسابات كجزء من ممارسات الحوكمة الرشيدة<sup>43</sup>، وكذلك يعد صدور التوجيه الأوروبي رقم 2006/43/CE<sup>44</sup>، قام المشرع الفرنسي بتكريس تأسيس لجنة التدقيق ضمن هيكل مجلس إدارة الشركة. حيث صدر القانون رقم 649 لسنة 2008<sup>45</sup> بشأن إصدار مجموعة أحكام تهدف لتكثيف القانون الفرنسي وجعله متوافقاً مع أحكام التشريعات الأوروبية، والذي نصت مادته الثانية والثلاثون على السماح للحكومة، عملاً بنص المادة 38 من الدستور، بنقل الأحكام الواردة في التوجيه الأوروبي المشار إليه. وبالفعل صدر الأمر رقم 1278 بتاريخ 8 ديسمبر، والذي حدد في المادة 14 منه، مجموعة من الأشخاص الاعتبارية التي يجب عليها أن تقوم بتأسيس لجنة دائمة للتدقيق تحت مسؤولية مجلس الإدارة<sup>46</sup>.

وعن تكوين اللجنة، فقد نصت المادة 19-823.L تجاري على أن يتم تشكيل اللجنة من مجموعة أعضاء بقرار من مجلس الإدارة، أو مجلس المراقبة حسب نوع الشركة، على أنه لا يجوز أن يكون من بينهم عضو من أعضاء الإدارة التنفيذية للشركة. كما قضت ذات المادة بضرورة أن يتمتع أحد أعضاء اللجنة، على الأقل، بمؤهلات خاصة في الأمور المالية والمحاسبية وأن يتمتع بالاستقلالية حسب المعايير التي يحددها مجلس الإدارة.

أما فيما يتعلق باختصاصات لجنة التدقيق، فلقد عدتها المادة 19-823.L من القانون التجاري بمراقبة عملية إعداد المعلومات المالية، وتقديم توصيات لضمان سلامتها. أيضاً تراقب اللجنة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وعند الاقتضاء، تمارس مهام التدقيق الداخلي، فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بإعداد ومعالجة المعلومات المحاسبية والمالية. ومن المهام الملقة على عاتقها أيضاً أن تصدر توصياتها بخصوص المدققين ومراقبي الحسابات المقترح تعيينهم من قبل الجمعية العمومية في الشركة، ويتم توجيه تلك التوصيات أيضاً لمجلس الإدارة. وكذلك تصدر توصياتها بخصوص إمكانية تجديد مهام مراقبي الحسابات في الشركة. أيضاً مراقبة ومتابعة عمل المدقق القانوني ومراجعي الحسابات والعمل على ضمان استقلاليتهم. وأخيراً إصدار تقارير دورية ومنظمة إلى مجلس الإدارة تبين فيها طريقة عملها والإجراءات التي اتخذتها لضمان سلامة المعلومات المالية والمحاسبية.

ب. لجان متخصصة بمكافآت وترشيح اختيار المديرين

<sup>41</sup> Association française de la gestion financière (AFG), Recommandations sur le gouvernement d'entreprise, 1998, modifié en 2004, p. 12.

<sup>42</sup> تجدر الإشارة إلى أن موضوع قيام مجلس إدارة الشركة المساهمة بتأسيس لجان خاصة تابعة له ليس بجديد. حيث إن المرسوم التنفيذي (الصادر في 23 مارس 1967) لقانون الشركات الفرنسي لعام 1966 سمح لمجلس الإدارة بتشكيل لجان مكلفة بدراسة بعض المسائل لإبداء الرأي بشأنها (المادة 90). توصيات لجان الحوكمة وضعت أحكاماً أكثر تفصيلاً بخصوص أنواع اللجان واختصاصاتها وعلاقتها بمجلس إدارة الشركة.

<sup>43</sup> Rapport Viénot I, op. cit., p.20 ; AFEP-MEDEF, « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail présidé par Daniel BOUTON, 2002, p. 11.

<sup>44</sup> التوجيه الأوروبي بشأن المراجعة القانونية للحسابات السنوية والحسابات الموحدة، صدر بتاريخ 17 مايو 2006. هذا التوجيه نص في مادته 41 على أن إلزامية تأسيس لجنة التدقيق (Comité d'audit) داخل الشركات والأشخاص الاعتبارية التي تصدر أوراقاً مالية قابلة للتداول في الأسواق المالية المنتظمة.

<sup>45</sup> LOI n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, JORF n°0155 du 4 juillet 2008.

<sup>46</sup> المادة 14 من الأمر رقم 2008/1278، والتي أنشأت المادة 19-823.L من القانون التجاري نصت على أن "ضمن الأشخاص والكيانات التي يتم قبول أوراقها المالية للتداول في سوق منظم، وكذلك داخل مؤسسات الائتمان، وشركات التأمين وإعادة التأمين، وشركات التأمين المتبادل التي يحكمها الكتاب الثاني من قانون التبادلية (التعاقد) ومؤسسات الادخار التي يحكمها الباب الثالث من الكتاب التاسع من التأمين الاجتماعي، لجنة متخصصة تعمل تحت المسؤولية الحصرية والجماعية لأعضاء الهيئة المسؤولة عن الإدارة أو هيئة الرقابة، حسب الحالة، تراقب المسائل المتعلقة بإعداد ومراقبة المعلومات المحاسبية والمالية".

دأبت مدونات حوكمة الشركات على التوصية بإنشاء لجان متخصصة بمسائل معينة تدخل ضمن اختصاصات مجلس إدارة الشركة. من ذلك مثلاً التوصية بتأسيس لجنة متخصصة بموضوع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة<sup>47</sup>. وبالتالي يجب على هذه اللجنة تقييم ودراسة جميع المكافآت الثابتة والمتغيرة والمزايا العينية التي يحصل عليها المسؤولون التنفيذيون في الشركة، كما يجب عليها إحاطة مجلس الإدارة بالمعلومات اللازمة لضمان شفافية عملية منح المكافآت لمستحقيها ولتأسيس سياسة طويلة المدى للمكافآت التي ستقرر الشركة منحها للمديرين. من ناحية أخرى، توصي مدونات الحوكمة أيضاً بإنشاء لجنة للترشيحات واختيار المديرين بالشركة<sup>48</sup>. هذه اللجنة توكل إليها مهام تقديم المقترحات إلى مجلس الإدارة بعد أن تدرس بالتفصيل جميع العناصر التي يجب أن تأخذها في الاعتبار في مداولاتها: التوازن المطلوب بخصوص أعضاء مجلس الإدارة في ضوء تكوين وتطور المساهمات في الشركة والعدد المرغوب فيه من المديرين المستقلين، وإجراء الدراسات عن المرشحين المحتملين وتقييمهم، وفرصة تجديد ولايات بعض أعضاء المجلس.

بناءً على التوصيات المتقدمة، تدخل المشرع الفرنسي بموجب القانون رقم 1249 لسنة 2010 المتعلق بالتنظيم المصرفي والمالي<sup>49</sup> بإلزام جهة الإدارة في بعض أنواع الشركات ومؤسسات الائتمان والاستثمار بإنشاء لجنة مختصة بالمكافآت (المادة 65 بإضافة المادة رقم L.511-41-1 A إلى قانون النقد والمالية). حيث نص المشرع على أن تتكون هذه اللجنة وبشكل رئيسي من أعضاء مستقلين، مؤهلين لتحليل سياسات الشركة وممارساتها فيما يتعلق بالمكافآت، بما في ذلك ما يتعلق بسياسة المخاطر وتأثير المكافآت على الشركة. كما تختص هذه اللجنة بإجراء مراجعة سنوية لمبادئ سياسة المكافآت في الشركة والمكافآت والتعويضات والمزايا بجميع أنواعها الممنوحة لمديري الشركة أو المؤسسة.

إضافة إلى ما تقدم، نص المشرع الفرنسي في المادة (L.511-89)<sup>50</sup> من قانون النقد والمالية على أن يقوم مجلس الإدارة في مؤسسات الائتمان وشركات التمويل ذات الأهمية الكبيرة بالنظر إلى حجمها وتنظيمها الداخلي بالإضافة إلى طبيعة وحجم وتعقيد أنشطتها، بتشكيل لجنة المخاطر ولجنة الترشيحات ولجنة المكافآت. بيّنت المادة (L.511-98) من قانون النقد والمالية لجنة الترشيحات المنصوص عليها في المادة السابقة بأن تقوم بتحديد المرشحين المناسبين لممارسة مهام المدير بالشركة وتقديم التوصية بذلك لمجلس الإدارة بهدف اقتراح ترشيحهم على الجمعية العامة. أيضاً تختص هذه اللجنة بتقييم التوازن المطلوب والتنوع في المعرفة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها أعضاء مجلس الإدارة، على أن تتولى اللجنة أيضاً تحديد المهام والمؤهلات اللازمة لهؤلاء الأعضاء لكي يؤدي المجلس اختصاصاته على الوجه المطلوب قانوناً.

#### المطلب الثاني/ أثر قواعد الحوكمة على اختصاصات مجلس الإدارة

إن تأثير فقه وتوصيات حوكمة الشركات لم يكن المقصود منها فقط إعادة النظر في الهيكلية العضوية لمجلس الإدارة، وإنما أيضاً إعادة تنظيم أدائه لوظائفه واختصاصات المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين في الشركة، بل وعلاقة المجلس بالجمعية العمومية للمساهمين. وبالرغم من كثرة التدخلات التشريعية التي قام بها المشرع الفرنسي، إلا أننا في هذا المقام سنركز على التعديلات التي تمت بموجب القانون رقم 15 لعام 2001 بشأن إعادة تنظيم الاقتصاد والذي يؤكد الفقه الفرنسي<sup>51</sup> تأثيره الشديد بمبادئ وأفكار حوكمة الشركات لاسيما تقرير فيينو 2 الصادر حديثاً حينئذ، عام 1999، والمتعلق بحوكمة الشركات. ومن أجل بحث المسألة التي يثيرها هذا المطلب، فإننا سنتناول (أولاً) إعادة تنظيم السلطات داخل المجلس، ثم نتطرق لدراسة بعض جوانب تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والجمعية العمومية (ثانياً).

أولاً/ إعادة تنظيم السلطات داخل المجلس

المشكلة التي انتقدها الفقه عموماً، وفقه حوكمة الشركات على وجه الخصوص<sup>52</sup>، لا ترتبط فقط بإشكالية الجمع بين اختصاصات رئيس مجلس الإدارة مع اختصاصات المدير العام فقط (الرئيس-المدير العام)، وإنما أيضاً التداخل بين سلطات

<sup>47</sup> Rapport Viénot I, op.cit., p. 18 ; Rapport Bouton, op. cit., p. 13 Afep-Medef, p. 20.

<sup>48</sup> Rapport Viénot I, op. cit., p. 16 ; Rapport Bouton, op. cit., p. 17 ; AFEP-MEDEF, Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, 2008, p. 19.

<sup>49</sup> Loi n° 2010-1249 du 22 octobre 2010 de régulation bancaire et financière, JORF n°0247 du 23 octobre 2010.

<sup>50</sup> هذه المادة تم إنشاؤها بموجب الأمر رقم 158-2014 المؤرخ 20 فبراير 2014 المتضمن النص على أحكام مختلفة لتكييف التشريعات الفرنسية مع قانون الاتحاد الأوروبي في المسائل المالية.

Ordonnance n° 2014-158 du 20 février 2014 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière financière. JORF n°0044 du 21 février 2014.

<sup>51</sup> P.-H CONAC, La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général des sociétés anonymes par le projet de loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) » du 23 janvier 2001, Droit 21, 2001, p.3.

<sup>52</sup> André TUNC, « Le Rapport Viénot sur le conseil d'administration des sociétés cotées », Revue internationale de droit comparé Année 1996 48-3 p. 652.

مجلس الإدارة مع رئيس المجلس-المدير العام نفسه. في الواقع، إن قانون الشركات الصادر عام 1966 خلط بشكل كبير بين نطاق الصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة من جهة ورئيس هذا المجلس من جهة أخرى<sup>53</sup>. إذ نصت المادة 98 من هذا القانون على أن "يتمتع مجلس الإدارة بسلطات موسعة للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة". في آن الوقت، نصت المادة 113 من ذات القانون على أن يتمتع "رئيس مجلس الإدارة بسلطات موسعة للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة". وقد فسّر جانب من الفقه<sup>54</sup> هذا التوجه من قبل المشرع برغبته في حماية الغير من خلال ضمان تنفيذ جميع الالتزامات التي يتم التعاقد بها باسم الشركة سواء كانت من قبل المجلس أو من رئيسه. ولكن هذه المبررات حقيقة لم تكن مقنعة لكثير من المختصين لأنه، كما أشرنا سابقاً، إلى أن تنظيم السلطات داخل المجلس في ظل قانون الشركات 1966 أدت إلى هيمنة الرئيس على قرارات المجلس، وأعطته سلطات حقيقية ومستقلة في صنع القرار مع إضعاف الدور الرقابي لمجلس الإدارة في مواجهة رئيسه<sup>55</sup>. ومع كل هذه الانتقادات، وبناءً على التوصيات المتكررة لمدونات حوكمة الشركات، تدخل المشرع الفرنسي بموجب القانون رقم 15 لسنة 2011، وذلك بإعادة تنظيم الاختصاصات لكلٍ من مجلس الإدارة (1)، ورئيس مجلس الإدارة (2) وكذلك المدير العام للشركة (3)، المحدودة من أجل تجنب أي تضارب أو تداخل في الاختصاصات بما يسمح لمجلس الإدارة بممارسة دور أكثر فاعلية في الرقابة على الإدارة التنفيذية بالشركة<sup>56</sup>.

#### 1- اختصاصات مجلس الإدارة

أعاد المشرع الفرنسي تنظيم اختصاصات مجلس إدارة الشركة المساهمة بموجب قانون إعادة تنظيم الاقتصاد الصادر عام 2001. وبحسب المادة 106 من هذا القانون، لم يعد مجلس الإدارة مختصاً بالإدارة التنفيذية للشركة، أي لم يعد من صلاحياته ممارسة السلطات الموسعة للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة، ذلك لأن سلطات الإدارة التنفيذية، والتي من أهمها تمثيل الشركة في علاقاتها مع الغير، تم منحها للمدير العام للشركة بعد استحداث هذا المنصب وفصله عن منصب رئيس مجلس الإدارة. وبناءً على هذا التعديل الجوهري الذي أدخله المشرع على اختصاصات مجلس الإدارة يكون المشرع الفرنسي قد أزال التضارب والتداخل بين اختصاصات المجلس من جهة ورئيسه من جهة أخرى الذي كان سائداً في ظل قانون الشركات 1966 وأعاد تبعاً لذلك توزيع السلطات بينهما حول إدارة الشركة.

في المقابل، تجدر الإشارة إلى أن إعادة تنظيم اختصاصات مجلس الإدارة المشار إليه لا يعني تقليص دور المجلس في إدارة الشركة الذي يظل يمارس العديد من المهام المؤثرة في ممارسة الشركة لنشاطها وعلاقتها بالغير. لعل من أهم تلك الاختصاصات ما نصت عليه المادة (L.225-51-1, al.2) من القانون التجاري من أن مجلس الإدارة هو المختص بتحديد طريقة الإدارة العامة للشركة سواء بالجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة مع منصب المدير العام للشركة وذلك بتكليف شخص واحد لتولي مهام المنصبين (الرئيس-المدير العام) أو أن يختار مجلس الإدارة الفصل بين المنصبين وتكليف شخصين أحدهما لتولي مهام رئيس مجلس الإدارة غير التنفيذية، والشخص الآخر لتولي مهام المدير العام للشركة. وأياً كان اختيار مجلس الإدارة، فإنه يجب عليه إعلام المساهمين والغير بطريقة الإدارة التي اختارها.

علاوة على ما تقدم، يضطلع مجلس الإدارة بالكثير من المهام الخاصة. فهو المختص بتعيين رئيس المجلس وكذلك تعيين المدير العام، ويحدد مكافأتهما وهو المختص بعزلهما (L.225-51-1 et L.225-47). وهو أيضاً المختص بتعيين المديرين العامين المفوضين بناءً على اقتراح من المدير العام وهو من يقوم بتحديد صلاحياتهم بالاتفاق مع هذا الأخير (L.225-56-1) تجاري. وللمجلس أيضاً أن يقوم بنقل المقر الرئيسي للشركة في أي مكان داخل الأراضي الفرنسية على أن يتم اعتماد قراره والتصديق عليه في أول اجتماع للجمعية العمومية العادية، كما يجوز له إجراء التعديلات اللازمة على النظام الأساسي لجعله متوافقاً مع الأحكام التشريعية والتنظيمية، على أن يتم التصديق على هذه التعديلات من قبل الجمعية العمومية غير العادية في أقرب اجتماع لها (L.225-36) تجاري.

في الواقع، إن مهام مجلس الإدارة كثيرة، غير أن الذي يهمنا في هذا المقام هو السلطات الرئيسية التي يختص بها المجلس بعد إعادة توزيع السلطات بين هيئات الشركة المساهمة استجابة لمتطلبات ومعايير حوكمة الشركات. هذه الاختصاصات الرئيسية أو العامة تولت المادة (L.225-35) من القانون التجاري تنظيمها في ثلاثة اختصاصات. **الاختصاص الأول** يتعلق بسلطة المجلس في تحديد توجهات (أو اتجاهات) نشاط الشركة Le conseil d'administration détermine les

<sup>53</sup> P. Marini, « La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques : un texte qui reste à parfaire » : P. Aff., 4 octobre 2001, n° 198, p. 4; A. Viandier, « Sociétés et loi NRE. Les réformes de la loi « Nouvelles régulations économiques », Ed. Francis Lefebvre, 2001.

<sup>54</sup> Voir : Sylvie de VENDEUIL, « nouvelles régulations économiques et nouveaux pouvoirs du conseil d'administration des sociétés anonymes », La Semaine Juridique Entreprise et Affaires, n° 30, 26 Juillet 2001, p. 1266.

<sup>55</sup> أنظر ما ذكرناها سابقاً في هذا البحث، ص، 6.

<sup>56</sup> J.-P. Mattout, « Les nouveaux pouvoirs financiers des organes de direction », Rev. sociétés., 2004, p.543.

(orientations de l'activité de la société) وضمان تنفيذها بما يتفق مع مصلحتها، على أن يتم ذلك بمراعاة القضايا الاجتماعية والبيئية لنشاطها. وبالرغم من أن المشرع لم يحدد بدقة المقصود بتوجهات نشاط الشركة وهل المقصود هو الاستراتيجية العامة للشركة<sup>57</sup>، إلا أن مدونات الحوكمة المعمول بها بين الشركات الفرنسية تنص صراحة بأن مجلس الإدارة مختص برسم تلك الاتجاهات الاستراتيجية<sup>58</sup>. أيضاً الفقه الفرنسي يرى بأن النص المذكور يمنح مجلس الإدارة سلطة تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للشركة<sup>59</sup>. وإذا كان المجلس يتمتع بسلطة رسم استراتيجيات الشركة، فهل من أمثلة تُذكر لتوضيح هذه الاستراتيجيات؟

يشير الفقه الفرنسي إلى أن الوظيفة الاستراتيجية لمجلس الإدارة تختلف باختلاف رأس مال الشركة وحجم نشاطها وما إذا كانت تنتمي لمجموعة من الشركات، وطبيعة المساهمين فيها. وفي المجمل تتعلق الاستراتيجيات العامة باختيار هيكل الشركة، سواء كان موحداً أو مقسماً إلى عدة كيانات تابعة لمجموعة من الشركات، وتتعلق كذلك بطبيعة النشاط الذي يتم تنفيذه وما يتم اتخاذه من قرارات بشأنه مثل تنويع المجالات المرتبطة بذلك النشاط أو تقليصها، وكيفية تطوير النشاط والمسائل المرتبطة بنمو الشركة من خلال عمليات الاستحواذ وكذلك الترتيبات المالية لتنفيذ النشاط واختيار طرق التمويل. ولقد جاء في مدونة (AFEP-MEDEF) لحوكمة الشركات أن يضمن مجلس الإدارة حصول المساهمين والمستثمرين على معلومات ذات صلة ومتوازنة حول استراتيجية الشركة وسبل تطويرها، على أن يقوم المجلس بانتظام، فيما يتعلق بالاستراتيجية التي حددها، بفحص الفرص والمخاطر المالية والقانونية والتشغيلية والاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى التدابير المتخذة وفقاً لذلك<sup>60</sup>.

**الاختصاص الثاني** يرتبط بسلطة مجلس الإدارة في تناول المسائل المتصلة بحسن سير الشركة وتنظيم شؤونها مع الأخذ بعين الاعتبار احترام السلطات المنوطة صراحة بالجمعية العمومية للمساهمين وممارسة هذه السلطة في حدود غرض الشركة<sup>61</sup>. مجموعة الأعمال التحضيرية لقانون إعادة تنظيم الاقتصاد الصادر عام 2001 تعطي تعريفاً ضيقاً لمفهوم السهر على حسن سير إدارة الشركة بأن هذا المفهوم يرتبط أساساً بفكرة استدامة الشركة، ذلك أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تكليفهم من قبل المساهمين للسهر والإشراف على مستقبل أموالهم، ونظراً لتموضع مجلس الإدارة في الحد الفاصل بين المساهمين والمديرين، فإنه يجب عليه الدفاع عن مصالح المساهمين من خلال إظهار اليقظة فيما يتعلق بجميع القرارات التي يمكن أن يكون لها تأثير على مستقبل الشركة<sup>62</sup>.

**الاختصاص العام الأخير** الذي نص عليه المشرع في المادة (L.225-35, al.3) من القانون التجاري تتعلق بالدور الرقابي لمجلس الإدارة واختصاصه بإجراء التحقيقات والرقابة والمتابعة التي يراها مناسبة لضمان تحقيق مصالح الشركة. في الواقع، طالما أن مجلس الإدارة يتمتع بسلطة تعيين وعزل المدير العام، فإن هذه السلطة تتضمن بالضرورة واجب ممارسة الرقابة على هذه الشخصية الهامة في إدارة الشركة<sup>63</sup>. ولقد استقر القضاء الفرنسي منذ زمن طويل وأكد على قيام مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة عن الخطأ في حالة تقصيرهم في واجب الرقابة وكونهم للسلبية والإهمال والامتناع عن التدخل في

<sup>57</sup> انتقد بعض الفقه الفرنسي هذه الصياغة العامة للعبارة الواردة في النص المذكور، وأشاروا إلى أنه طالما كانت رغبة المشرع هي إعادة هيكلة تنظيم اختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة بموجب قانون إعادة تنظيم الاقتصاد 2001، فإنه كان من الأجدر استخدام عبارات أكثر دقة ووضوحاً. أنظر مثلاً:

P. Le Canu, « Les brumes de l'article L. 225-35 du Code de commerce. Attributions générales du conseil d'administration de la société anonyme » : Rev. Sociétés, 2010, p. 17.

<sup>58</sup> أنظر مدونة (AFEP-MEDEF) لحوكمة الشركات، نسخة العام 2022، التوصية رقم (1.2) والتي تنص على: "تحديد التوجهات الإستراتيجية هي المهمة الأولى لمجلس الإدارة".

<sup>59</sup> P. Merle et A. Fauchon, Droit commercial. Sociétés commerciales, op. cit., 24e éd., 2020/2021, n° 454, p. 520 ; P. Didier et Ph. Didier, Droit commercial, t. 2, Les sociétés commerciales, Economica, Paris, p. 582 s, n° 722

<sup>60</sup> Code AFEP-MEDEF (Actualisé 2020), § 1.5

<sup>61</sup> انتقد جانب من الفقه الفرنسي منح مجلس الإدارة سلطة النظر في أي مسألة تتعلق بحسن إدارة الشركة. وقد احتج هذا الاتجاه بأن الاعتراف للمجلس بهذه السلطة يجعله يمارس دور المنافس لسلطات المدير العام التنفيذي للشركة، فضلاً عن أن هذه السلطة تتعارض مع رغبة المشرع في قانون إعادة تنظيم الاقتصاد الصادر عام 2001 في تحقيق توازن أفضل لسلطات الإدارة داخل الشركة (مجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة التنفيذية). علاوة على ذلك، فإن عملية إعادة التوازن هذه لا تبدو واقعية، إذ كيف يمكن لمجلس الإدارة الذي يجتمع عادة عدة مرات في السنة أن يتمكن من الرد على أي مسألة تتعلق بعمل الشركة وتسوية الشؤون التي تهمها؟ أنظر في هذا الاتجاه: D. Bureau, « La loi relative aux nouvelles régulations économiques. Aspect de droit des sociétés », Bull. Joly Sociétés, 2001, n° 6, p. 533 ; Q. Urban, « Compétitivité et évolution du droit français des sociétés », P. Aff, 2006, n° 164, p. 27.

<sup>62</sup> Rapp. Besson, n° 2327, 12 avr. 2000. <http://www.assemblee-nationale.fr/>

<sup>63</sup> E. Grosbois, Responsabilité civile et contrôle de société, thèse en droit, Université Caen Basse-Normandie, 14 décembre 2012.



حالة وجود خطأ من الإدارة التنفيذية للشركة. على أنه "يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية ممارسة الرقابة النشطة والفعالة على إدارة الشركة"<sup>64</sup>، وأن هذه الرقابة يجب أن تُمارس بكل يقظة وبصيرة<sup>65</sup>. ويمارس مجلس الإدارة الرقابة اللاحقة<sup>66</sup> على تصرفات المدير العام وبشكل دائم ويومي ولا يمكن لأي جهة في الشركة حرمانه من ممارسة هذه المهمة<sup>67</sup>.

## 2- إعادة تنظيم اختصاصات رئيس مجلس الإدارة

جاء في توصيات حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة فيينو 2 عام 1999 أنه في حالة ما إذا اختار مجلس الإدارة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة عن منصب المدير العام للشركة، فإن هذا الأخير سيتمتع بالسلطات الأكثر اتساعاً فيما يتعلق بالإدارة التنفيذية للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة<sup>68</sup>. وبالفعل، عندما تدخل المشرع الفرنسي بموجب قانون إعادة تنظيم الاقتصاد 15 مايو 2001 وأعاد تنظيم اختصاصات رئيس المجلس، لم يعد هذا الرئيس يتمتع بجميع الصلاحيات للتصرف نيابة عن الشركة وتمثيلها في علاقاتها أمام الغير أو أمام القضاء، إنما أسندت هذه الصلاحية إلى المدير العام (المادة L. 225-56 C.com) تجاري. بالإضافة إلى ما تقدم، يتأكد رئيس مجلس الإدارة من حسن سير عمل هيئات الشركة مثل الجمعيات والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ومدققي الحسابات. وبالرغم من ممارسة رئيس المجلس لهذه المهمة العامة والتي تهدف لضمان مصلحة الشركة، إلا أنه لا يملك سلطات ممارسة الرقابة والتحقيق، وإنما يجب عليه دعوة مجلس الإدارة لمناقشة الملاحظات والمراجعات التي يراها جديرة باجتماع المجلس.

من جهة أخرى، يتمتع الرئيس في مواجهة مجلس الإدارة ببعض الصلاحيات المهمة. فالرئيس من يجب عليه التأكد من قدرة أعضاء المجلس على أداء مهامهم (المادة L.225-51) تجاري. أيضاً يمارس الرئيس صلاحيات تساعد أعضاء مجلس الإدارة على أداء مهامهم. فبالاستناد إلى نص المادة (L.225-35) من القانون التجاري، يجب على رئيس المجلس أن يزود الأعضاء بجميع المستندات والمعلومات اللازمة للقيام بالمهام المسندة إليهم. كما يقوم رئيس مجلس الإدارة بتنظيم وتوجيه أعمال اجتماعات المجلس، ويجب على الأعضاء الحفاظ على سرية المعلومات التي يسبغ عليها الرئيس وصف السرية (L.225-37, al.5). وعادة ما يتم النص في النظام الأساسي على منح الرئيس صلاحية توجيه الدعوة لأعضاء المجلس للانعقاد مع تحديد جدول أعماله، وهو بصفته رئيساً للمجلس، فإنه يتولى رئاسة اجتماعاته<sup>69</sup>. وبالإضافة إلى ما سبق، المشرع أعطى الرئيس صلاحية التوقيع على محضر اجتماع المجلس (R.225-23)، وفي حالة تعادل الأصوات، يُغلب الجانب الذي فيه الرئيس، ما لم ينص النظام الأساسي على خلاف ذلك (L.225-37, al.4) تجاري.

ويمكننا أن نشير إلى ممارسة رئيس مجلس الإدارة للعديد من الاختصاصات المتعلقة بالجمعية العمومية للمساهمين. في الواقع، يتولى الرئيس رئاسة الاجتماعات العادية وغير العادية للجمعية العمومية (R.225-100)، كما يجب أن يسهر على حسن سيرها (L.225-51) تجاري. وطبقاً لنص المادة (R/225-74) تجاري، يقوم الرئيس بتزويد المساهم بما يفيد باستلام طلبات ذلك المساهم المتعلقة بإدراج بعض النقاط أو مشاريع القرارات إلى جدول أعمال اجتماعات الجمعية العمومية. وأخيراً، يختص الرئيس بالتوقيع على محاضر اجتماعات المساهمين والتصديق على النسخ الصادرة عنها (R.225-106 et R.225-108) تجاري.

## 3- التحديد الدقيق لمهام المدير العام للشركة

ما يميز التشريع الفرنسي في تحديد سلطات المدير العام للشركة، بعد التعديل التشريعي بقانون إعادة تنظيم الاقتصاد عام 2001، أنه نظمها بطريقة واضحة ومنفصلة عن مهام رئيس مجلس الإدارة، ثم ترك للشركات المعنية مكنة اختيار نظام الحوكمة أو الهيكلية الإدارية (الجمع أو الفصل بين من يتولى مهام رئاسة المجلس الإدارة والمدير العام) طبقاً لما يلائم رأس مالها وتشعب نشاطاتها وحجم المتعاملين معها كما أسلفنا أعلاه. وبناءً عليه نصت الفقرة الأولى من المادة (L.225-51-1, al. 3) تجاري على أن "يتولى الإدارة العامة للشركة، تحت مسؤوليته، إما رئيس مجلس الإدارة أو شخص طبيعي آخر يعينه مجلس الإدارة ويحمل لقب مدير عام". وأكدت الفقرة الثالثة من ذات المادة على أن تولي رئيس مجلس الإدارة مهام الإدارة العامة للشركة، فإن الأحكام القانونية المتعلقة بالمدير العام تنطبق عليه.

<sup>64</sup> Paris, 4 févr. 1994, Bull. Joly Sociétés 1994-403, note Pariente.

<sup>65</sup> Cass. com., 10 mai 1948 : D. 1948, p. 407 ; S. 1950, 1, 77, note R. Plaisant.

<sup>66</sup> R. Nemedeu, Le contrôle des dirigeants de la société anonyme, thèse Strasbourg 2000, p.89.

<sup>67</sup> B. Saintourens, « Les organes de direction de la société anonyme après la loi relative aux nouvelles régulations économiques », Rev. Sociétés, 2001, p. 515.

<sup>68</sup> R. Badinter, Les pouvoirs du président-directeur général de la société anonyme de type classique après la réforme du droit des sociétés commerciales : D. 1969, chron. p. 185.

<sup>69</sup> J.-J Caussain, SOCIÉTÉS ANONYMES, PDG. Direction générale- Commentaires, Encyclopédies - V° Sociétés - Fasc. K-150.



أما عن سلطات المدير العام للشركة، بعد دخول قانون عام 2001 المشار إليه حيز النفاذ، أصبح المدير العام هو الشخصية المحورية في الإدارة التنفيذية للشركة. فهو من يتمتع بالسلطات الموسعة للتصرف في جميع الظروف باسم الشركة وذلك في حدود غرضها، وكذلك مع مراعاة السلطات التي نص عليها القانون صراحة ضمن اختصاص الجمعية العمومية للمساهمين ومجلس إدارة الشركة (L.225-56, al.1) تجاري. ومن بين أهم السلطات التي يمارسها المدير العام هي توليه مسؤولية تمثيل الشركة في علاقاتها مع الغير، على أن المشرع نص على التزام الشركة بتصرفات المدير العام حتى تلك التي لا تدخل في غرض الشركة، إلا إذا ثبت أن الغير كان على علم بأن التصرف الذي قام به المدير العام للشركة تجاوز هذا الغرض أو لم يكن للغير أن يتجاهل ذلك التجاوز حسب الظروف المحيطة (L.225-56, al.2) تجاري. ولقد قضت محكمة استئناف فارساي<sup>70</sup> بأن قيام المدير بالتوقيع باسم الشركة على التعهد بالاشتراك في زيادة رأس المال بشرط موافقة مجلس إدارة الشركة على ذلك، فإنه بذلك يكون قد أعلم الطرف الآخر بحدود سلطاته، وبناء عليه فإن هذا التوقيع لوحده لا يكون ملزماً للشركة.

وبالنظر إلى حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير العام، أجاز المشرع لمجلس إدارة الشركة، بناء على اقتراح من المدير العام، تعيين شخص طبيعي أو أكثر يكونون مسؤولين عن مساعدة المدير العام، على أن تكون صفته في الشركة هي " مدير عام مفوض" (L.225-53) تجاري. ولما كانت مهمة المدير العام المفوض هي مساعدة المدير العام، فإنه يترتب على ذلك أن الصلاحيات المفوضة له قد تكون أقل من صلاحيات المدير العام، ولكنها قد تكون هي نفسها أيضاً<sup>71</sup>. وفي جميع الأحوال، يحدد مجلس الإدارة بالاتفاق مع المدير العام نطاق ومدة الصلاحيات الممنوحة للمدير العام المفوض (L.225-II, 56) تجاري.

ومع ذلك، عندما يحدد النظام الأساسي للشركة أو قرارات مجلس الإدارة صلاحيات المدير العام، فإنه لا يجوز لمجلس الإدارة أن يمنح المدير العام المفوض صلاحيات أوسع من صلاحيات المدير العام، لأن هذا من شأنه في الواقع أن يكون مخالفاً لمبدأ التسلسل الهرمي لهيئات الشركة ولمفهوم المساعدة المنصوص عليها في المادة (L.225-53) تجاري. ثانياً/ إعادة تنظيم السلطات بين مجلس الإدارة والجمعية العمومية: تعزيز رقابة المساهمين على قرارات مكافآت المديرين أنموذجاً

من نافلة القول التذكير بأن تنظيم العلاقة بين الأجهزة الرئيسية للشركة المساهمة (الجمعية العمومية للمساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية) تقوم على مبدئين أساسيين: التدرج الهرمي والفصل بين السلطات<sup>72</sup>. وبناء عليه، تحتل الجمعية العمومية للمساهمين الموقع السيادة في هذا التدرج الهرمي (La position hiérarchique souveraine)، ثم مجلس الإدارة في المرتبة الثانية، تليه الإدارة العامة التنفيذية<sup>73</sup>. وينتج عن تنفيذ هذين المبدئين نتيجتان رئيسيتان. الأولى تتعلق بفكرة التخصص والتي تمنع أي جهاز من التعدي على صلاحيات محددة لجهاز آخر. وبالتالي، لا يمكن لأي جهاز في الشركة أن يحل محل الآخر. أما النتيجة الثانية فهي تتعلق بمنع أي جهاز من تفويض صلاحياته بشكل عام إلى جهاز آخرى. وتطبيق هذين المبدئين، نجد أن المشرع الفرنسي قد جعل الاختصاص الأصيل لمجلس الإدارة في تحديد مكافآت المديرين التنفيذيين (1). غير أنه نتيجة للمبالغة في منح المديرين مكافآت ومزايا قد تكون مبالغ فيها لاسيما في الأوقات التي تعاني منها الشركة من صعوبات مالية، نادت مدونات الحوكمة بضرورة الاعتراف للمساهمين بدور أكبر في مسألة الرقابة على تحديد تلك المكافآت (2). وأخيراً، نتيجة لسوء استعمال العديد من مجالس الإدارة لسلطتهم في تحديد المكافآت، تدخل المشرع الفرنسي بتنظيم قانوني صارم أعاد به تنظيم العلاقة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة في مجال تحديد مكافآت المديرين (3).

<sup>70</sup> CA Versailles, 12e ch., 1re sect., 12 mars 2009 : RJDA 6/2009, n° 545

<sup>71</sup> J.-J. Caussain, « SOCIÉTÉS ANONYMES, PDG. Direction générale », préc. n° 191.

<sup>72</sup> تواترت الاجتهادات القضائية في تكريس مبدأ التدرج الهرمي ومبدأ الفصل بين السلطات بين أجهزة الشركة المساهمة، حيث قضت محكمة النقض الفرنسية في حكمها الشهير (arrêt Motte) بمناسبة التعديل القانوني الذي صوتت عليه الجمعية العمومية غير العادية والذي يسمح لرئيس مجلس الإدارة- المدير العام بممارسة جميع الصلاحيات المنوطة بمجلس الإدارة، حيث قضت المحكمة بأن الشركة المساهمة هي شركة ذات أجهزة هرمية ويمارس إدارتها مجلس تنتخبه الجمعية العمومية؛ وأنه ليس من حق الجمعية العمومية أن تتعدى على صلاحيات مجلس الإدارة في الأمور الإدارية؛ مما يترتب عليه إلغاء قرار الجمعية العمومية. أنظر الحكم: ( Arrêt Motte, 3518 Cass. civ., 4 juin 1946, JCP G, 1947, II, note Bastian, 3518). وفي قضاء آخر، قضت ذات المحكمة بأنه: " فيما يتعلق بإصلاح الخلل الذي شاب تعيين الرئيس- المدير التنفيذي من قبل مجلس إدارة تم تشكيله بشكل غير قانوني، فإن الجمعية العمومية غير مختصة بذلك، ذلك أن هذا التعيين يقع ضمن الاختصاص الحصري لمجلس الإدارة. أنظر الحكم ( Cass. com., 31 janvier 1968, 321. Dalloz, 1968, p. 321). كما قضت محكمة استئناف باريس في حكم قديم جداً بأنه " مهما كان مدى سلطة الجمعية العمومية في الشركة المساهمة، فإنه لا يمكن أن يصل إلى حد التعارض مع الاختصاص الذي يتمتع به مجلس الإدارة بحكم طبيعة وظائفه ووفقاً للأحكام الدقيقة في نظامها الأساسي". أنظر الحكم (Paris, 26 novembre 1896, Journ. Soc. 1897. 434).

<sup>73</sup> V° Colloque, Démocratie et transparence dans le gouvernement d'entreprise. Droit et démocratie, LPA, 1997.

1- الأصل: اختصاص مجلس الإدارة بتحديد مكافآت المديرين التنفيذيين  
الأصل الذي قرره المشرع الفرنسي منذ صدور قانون الشركات عام 1966 أن مجلس الإدارة هو صاحب الاختصاص الحصري<sup>74</sup> بتحديد المكافأة التي يتقاضاها رئيسه والمدير العام لممارسة مهامهم (L.225-47 et L.225-53). وهذا يعني أن مجلس الإدارة هو الذي يحدد وبشكل أحادي، على الأقل نظرياً، مبلغ المكافأة الذي يراه مناسباً دون الحاجة إلى تبرير الأسباب، ودون الدخول في مفاوضات مع المدير، كما لا يجوز لأحد أن يمارس هذا الاختصاص نيابة عن مجلس الإدارة<sup>75</sup>. ولذلك قرر القضاء الفرنسي أن قيام رئيس مجلس الإدارة بتخصيص مكافأة لنفسه دون الحصول على قرار مسبقاً من قبل مجلس الإدارة يكون باطلاً ولا يمكن تصحيحه بالمصادقة اللاحقة على هذا القرار من قبل المجلس نفسه<sup>76</sup>، ذلك أن قرار المكافأة يجب أن يكون موضع نقاش وتداول من قبل المجلس في تحديد مقدارها وشروطها<sup>77</sup>.  
وتجدر الإشارة إلى أن السلطة الأحادية لمجلس الإدارة تمتد إلى إلغاء وتعديل مكافآت المسؤولين التنفيذيين ولا تقتصر فقط على تحديدها ابتداءً<sup>78</sup>. وبهذا يكون للمجلس صلاحية تخفيض مكافأة رئيسه دون الحصول على موافقته<sup>79</sup>، كما يمكن للمجلس إلغاء الزيادة التي تمت الموافقة عليها، ويتم ذلك دون أن يندرع المديرون التنفيذيون المعنيون بحقهم المكتسب للمحافظة على قيمة المكافآت المقررة لهم مسبقاً<sup>80</sup>.

2- مداخلات مدونات حوكمة الشركات  
تضمنت مدونة (AFEP-MEDEF)<sup>81</sup> لحوكمة الشركات المقيدة في البورصة، ولأول مرة في فرنسا، بعض التوصيات المتعلقة بضرورة استشارة المساهمين بخصوص المكافآت المقررة للمديرين التنفيذيين للشركة، وهو ما يعرف بممارسة (La pratique du say on pay consultatif)<sup>82</sup>. تنص التوصية رقم (24) من هذه المدونة على: "ويلزم القانون الشركات أن تدرج في تقرير إدارتها إجمالي المكافآت والمزايا على اختلاف أنواعها المدفوعة خلال السنة المالية لكل مدير في الشركة، وكذلك مقدار المكافآت والمزايا على اختلاف أنواعها التي حصل عليها كل من هؤلاء المديرين خلال السنة المالية من شركات المجموعة. ويجب تقديم معلومات كاملة للمساهمين حتى تكون لديهم رؤية واضحة، ليس فقط عن المكافآت الفردية المدفوعة للمديرين التنفيذيين في الشركة، ولكن أيضاً عن سياسة تحديد المكافآت المطبقة فيها". ووفقاً لتوصيات هذه المدونة، يجب على مجلس الإدارة أولاً تقديم معلومات محددة للمساهمين حول هذه المكافآت، ثم عرض القرارات المتعلقة بالمكافآت من أجل التصويت عليها من قبل المساهمين.

في البداية ألزمت المدونة المذكورة مجلس الإدارة بتقديم المعلومات الضرورية للجمعية العمومية العادية في اجتماعها السنوي حول المكافآت المقدمة لمديري الشركة<sup>83</sup>. يعد هذا العرض مهماً لتتوير المساهمين بشأن المحتوى الدقيق لقرارات المكافأة ونطاقها والتي ستخضع لاحقاً لتصويتهم. هذه المعلومات يقدمها مجلس الإدارة، والتي قد تتم بمساعدة لجنة المكافآت التابعة له، ضمن تقريره السنوي للجمعية العمومية للمساهمين يتضمن وصفاً لسياسة المكافآت لهؤلاء المسؤولين التنفيذيين، وعرض تفصيلي للمكافآت، سواء تسلمها فعلاً المدير المعني أو صدر قرار بتحديد لها ولم يتسلمها بعد، السنوية الثابتة والمتغيرة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بخيارات الأسهم وحصص الأداء، والمزايا العينية، وكذلك المكافآت المرتبطة بنهاية الخدمة ونظام التقاعد<sup>84</sup>. في المرحلة التالية لتقديم المعلومات، يجب على مجلس الإدارة أن يقدم عند اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين قرارات تخص المكافآت الممنوحة أو المستحقة، عن السنة المالية المنتهية، للمدير العام، ورئيس المجلس،

<sup>74</sup> Cass. com., 15 déc. 1987, n° 86-13.479, Bull. civ. IV, n° 280.

<sup>75</sup> Cass. com., 4 janv. 2023, no 20-17658.

<sup>76</sup> Cass. com., 30 nov. 2004, n° 01-13.216, Banque et droit 2005, n° 110, p. 58, note I. Riassetto.

<sup>77</sup> Cass. com., 11 oct. 2005, n° 02-13.520, Bull. civ. IV, n° 210; Bull. Joly Sociétés 2006, p. 498, note D. Vidal.

<sup>78</sup> S. Sylvestre, « La rémunération « d'activité » des dirigeants : brèves observations en faveur d'une réforme », Bull. Joly Sociétés 2008, § 116, p. 532.

<sup>79</sup> Le Lamy sociétés commerciales, sous la direction scientifique : Jacques MESTRE Modifications de la rémunération, N° 3620, Mis à jour 03/2024

<sup>80</sup> Cass. com., 12 décembre 1995, n° 94-12489.

<sup>81</sup> مدونة (AFEP-MEDEF) لحوكمة الشركات المقيدة في البورصة في نسختها الصادرة عام 2013.

<sup>82</sup> B. Dondero, « Aux actionnaires de fixer la grille de rémunérations dans l'entreprise », in Le Monde, 4 déc. 2013, p. 17.

<sup>83</sup> تنص التوصية 2.24 من مدونة AFEP-MEDEF في نسختها لعام 2013 على: "ويجب أن يتضمن التقرير السنوي (الذي يقدمه مجلس الإدارة) فصلاً يتم إعداده بمساعدة لجنة المكافآت، يكون مخصصاً لإعلام المساهمين بالمكافآت التي يتلقاها مديرو الشركة".

<sup>84</sup> Guide d'application du code AFEP-MEDEF 2013, janvier 2014, p. 2

والمديرون المفوضون، إن وجدوا، من أجل التصويت عليها من قبل المساهمين. بناءً على التوصية رقم من هذه المدونة، " يتبع هذا العرض، الذي يقوم به مجلس الإدارة، تصويت استشاري من المساهمين".

ونلاحظ أن رقابة المساهمين على قرارات المكافأة، حسب توصيات مدونة الحوكمة المشار إليها، إنما هي رقابة لاحقة، أي تصويت لاحق (ex-post) على مبلغ أو عناصر المكافآت المستحقة أو المخصصة خلال السنة المالية المنتهية، وليس تصويماً مسبقاً (ex-ante) على سياسة المكافآت للسنة المالية الحالية<sup>85</sup>. أيضاً نلاحظ أن تصويت المساهمين على قرارات المكافأة هو تصويت استشاري، أي أنه غير ملزم لمجلس الإدارة لاسيما إذا كان تصويت المساهمين برفض قرارات المجلس المتعلقة بمكافآت المديرين<sup>86</sup>. ولكن تجدر الإشارة إلى أن التصويت الاستشاري للمساهمين لا يعني تجرد هذا التصويت من أي تأثير على واقع ممارسات مجلس الإدارة المتعلقة بمقدار المكافآت الممنوحة لمديري الشركة. بناءً على التوصية رقم (3.24) من مدونة الحوكمة المذكورة، "عندما تصدر الجمعية العمومية العادية رأياً سلبياً، يقوم مجلس الإدارة، بناءً على توصية لجنة المكافآت، بالتداول حول هذا الموضوع في اجتماعه المقبل وينشر فوراً على موقع الشركة الإلكتروني بياناً صحفياً يشير إلى الإجراءات التي يعتزم اتخاذها لتلبية التوقعات التي أعرب عنها المساهمين في الاجتماع العام (للجمعية العمومية)".

وأخيراً، أثارت توصيات مدونة AFEP-MEDEF للحوكمة لعام 2013 العديد من النقاشات في فرنسا<sup>87</sup> حول فاعلية الرأي الاستشاري للمساهمين على قرارات المكافأة التي يصدرها مجلس إدارة الشركة خصوصاً أن هذا الأخير غير ملزم برأي المساهمين عندما يكون برفض مقدار المكافأة المقررة. وهذا ما حدث في أبريل 2016، عندما رفضت الجمعية العمومية لشركة رينو في اجتماعها العادي السنوي المكافأة التي قررها مجلس الإدارة للرئيس-المدير العام للشركة (السيد كارلوس غصن)، وإلزامها مجلس الإدارة بالاجتماع مجدداً وإعادة النظر في قراره، إلا أن هذا الأخير لم يأخذ برأي الجمعية العمومية وإنما أكد قراره السابق المتعلق بالمكافأة<sup>88</sup>. على أية حال، وعلى الرغم من التأثير المحدود لمبدأ الرأي الاستشاري لرقابة المساهمين على المكافآت المقررة للمديرين التنفيذيين، فإن الاعتراف بحق المساهمين في الرقابة وإن كان غير ملزم يشكل خطوة إلى الأمام نحو مزيد من الشفافية تجاههم فيما يتعلق بأجور ومكافآت مديري الشركات المدرجة في البورصة ويعزز الحوار بين المديرين والمساهمين. في الواقع، بعد التصويت السلبي في الاجتماع العام للمساهمين في شركة رينو على مكافأة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، تناول المشرع الفرنسي<sup>89</sup> موضوع رقابة المساهمين على المكافآت بموجب نصوص أمرة، حيث تم ذلك في إطار القانون المتعلق بالشفافية ومكافحة الفساد و تطوير الحياة الاقتصادية المعروف باسم ( Sapin II) والذي تم تعديله وتحسينه مؤخراً بموجب القانون المعروف باسم(PACTE).

### 3- الرقابة الملزمة للمساهمين على قرارات المكافأة

نظراً للانتقادات التي طالت ضعف فاعلية توصيات مدونة الحوكمة بخصوص إقرار حق المساهمين في ممارسة الرقابة على المكافآت المقررة للمديرين سواء من ناحية الصفة الاستشارية غير الملزمة لرأي المساهمين أو من ناحية نطاق الرقابة التي لا ترتبط إلا بالمكافآت السابقة، المستحقة أو التي دفعت فعلاً، للسنة المالية المنتهية، وبالتالي هي رقابة لاحقة لا تمتد إلى المكافآت المزمع دفعها للعام القادم (الرقابة السابقة). ومن أجل مكافحة ممارسات المبالغة في تقدير مكافآت المديرين مما قد يؤدي إلى إساءة استعمال أموال الشركة، ولجعل المكافأة أكثر عقلانية وارتباطاً بمعدلات أداء الشركة، تدخل المشرع الفرنسي بموجب القانون رقم 1691 لسنة 2016 القانون المتعلق بالشفافية ومكافحة الفساد و تطوير الحياة الاقتصادية والمعروف باسم "Sapin II"<sup>90</sup>، ثم بموجب الأمر رقم 1234-2019<sup>91</sup> بشأن مكافآت مديري الشركات المدرجة في البورصة، وذلك لتناول مسألة رقابة المساهمين على مكافآت المديرين. استناداً إلى هذين التشريعين، أعاد المشرع الفرنسي رسم حدود الصلاحيات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة فيما يتعلق بتحديد مكافآت المديرين. ولضمان فاعلية الرقابة على

<sup>85</sup> B. François, « Guide d'application du code AFEP-MEDEF gouvernement d'entreprise », Rev. Sociétés, 2014, p. 270

<sup>86</sup> F. Bénédicte, « AFEP-MEDEF, Rapport AFEP-MEDEF sur l'application du Code de gouvernement d'entreprise », Rev. sociétés, 2014, p. 68.

<sup>87</sup> F. Bénédicte, « Rémunération des dirigeants : le projet de loi Sapin 2 impose un say on pay vote contraignant », Revue des sociétés 2016 p.473.

<sup>88</sup> V. not. F. Aggeri, Gouvernance : les leçons de la controverse sur la rémunération de Carlos Ghosn, La Tribune, 12 mai 2016.

<sup>89</sup> AMF, Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, novembre 2016, p.10.

<sup>90</sup> LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, JORF n°0287 du 10 décembre 2016.

<sup>91</sup> Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, JORF n°0276 du 28 novembre 2019.

المكافآت، جعل المشرع أولاً تصويت المساهمين ورأيهم بالموافقة أو الرفض على المكافأة المقدرة إجبارياً بحيث لا يمكن لمجلس الإدارة مخالفتها، ثم وسّع من نطاق الرقابة إذ أصبحت رقابة سابقة وأخرى لاحقة على قرارات المكافأة المستحقة للمديرين<sup>92</sup>.

ولتوضيح الأحكام الجديدة المرتبطة برقابة المساهمين على سلطة مجلس الإدارة في تحديد مكافآت المديرين للشركة، ألزمت المادة (I, 8-10-22 L) تجاري) هذا المجلس بوضع سياسة واضحة للمكافآت داخل الشركة. هذه السياسة يجب أن تتوافق مع مصلحة الشركة وأن تساهم في استدامتها، كما يجب أن تشكل جزءاً من استراتيجيتها التجارية<sup>93</sup>. إضافة إلى ذلك، أوجب المشرع أن تتضمن هذه السياسة جميع مكونات المكافآت المقدرة للمديرين مثل الأجر الثابتة والمكافآت الاستثنائية والمتغيرة والمزايا العينية وأن تتضمن السياسة شرحاً وافياً لعملية اتخاذ القرار من قبل مجلس الإدارة من أجل تحديد المكافآت ومراجعتها وتنفيذها (I, 9-10-22 L et I, 8-10-22 L). في الخطوة التالية، أي بعد أن يقوم مجلس الإدارة بإعداد سياسة المكافأة، يأتي دور رقابة المساهمين على مكافآت المديرين والتي جعلها المشرع رقابة سابقة وأخرى لاحقة.

الرقابة السابقة (ex-ante) في واقع الأمر مرتبطة بتصويت المساهمين على سياسة المكافأة<sup>94</sup>. وفي هذا النوع من الرقابة، لا يخلو الأمر: إما أن يوافق المساهمين على مشروع القرار المتعلق بسياسة المكافأة، وإما أن يصوتوا برفضه. في حالة الموافقة على القرار، فإنه يترتب على مجلس الإدارة الالتزام باحترام تلك السياسية (L'obligation de se conformer à la politique de rémunération)، وبالتالي لا يجوز له تحديد أو تخصيص أو دفع مكافأة من أي نوع كانت لأي من المديرين ما لم تكن متوافقة مع سياسة المكافأة المعتمدة من قبل المساهمين (L.22-10-8, III, al.1) تجاري. وقد رتب المشرع بطلان أي عملية دفع أو تخصيص للمكافأة في حالة مخالفتها لسياسة المكافأة (L.22-10-8, III, al. 2). أما في حالة تصويت المساهمين برفض سياسة المكافأة المقدمة من مجلس الإدارة، فإنه يجب على هذا الأخير تقديم مشروع قرار آخر لسياسة المكافأة بعد تعديلها مع الإشارة إلى تصويت المساهمين وآرائهم التي طرحت أثناء اجتماع الجمعية العمومية الذي رُفض فيه مشروع القرار السابق (L.22-10-8, II, al. 2 et 3) تجاري<sup>95</sup>.

ولضمان حصول المساهمين على الفرصة المناسبة للنظر بجدية في سياسات المكافآت التي سبق وأن اعتمدها، أوجب المشرع إعلامهم بكيفية تنفيذها فعلياً، وهذه هي الرقابة اللاحقة للمساهمين. إذا الرقابة اللاحقة (ex-post) مرتبطة بتصويت المساهمين على المكافآت المدفوعة أو المستحقة التي صدر فيها قرار بناء على سياسة المكافأة التي اعتمدها المساهمون مسبقاً. ولكي يتمكن المساهمون من التصويت عن دراية وعلم كافٍ، فرض المشرع على مجلس الإدارة إثراء المعلومات المتعلقة بمكافآت المديرين<sup>96</sup> وذلك في تقرير خاص بحوكمة الشركة يكون مرفقاً مع تقريره السنوي للإدارة (L.225-37, al.6) تجاري والذي يجب عرضه على الجمعية العمومية للمساهمين (L.225-100) تجاري. هذه المعلومات يجب أن تتضمن جميع المكافآت التي تم دفعها بالفعل أو كانت مستحقة الدفع، التطور السنوي للمكافآت ومعدل أداء الشركة، مع شرح وافٍ لكيفية توافق إجمالي المكافآت مع سياسة المكافآت المعتمدة، بما في ذلك كيفية مساهمتها في أداء الشركة على المدى الطويل، وتوضيح الانحراف في تطبيق سياسة المكافأة والظروف الاستثنائية التي دفعت المجلس لذلك (L.22-10-9) تجاري. المرحلة التالية لتقديم المعلومات في تقرير الحوكمة المشار إليه، يجب على مجلس الإدارة أن يعرض على الجمعية العمومية مشروع قرار متضمناً تلك المعلومات للتصويت عليه، وهذا هو التصويت أو الرقابة اللاحقة (L.22-10-34) تجاري<sup>97</sup>. في حالة عدم موافقة الجمعية العمومية على سياسة المكافأة، فهذا يعني تعليق ووقف جميع المكافآت المخصصة للسنة المالية الحالية حتى يقوم مجلس الإدارة بتعديل سياسة المكافأة والموافقة عليها في اجتماع الجمعية العمومية القادم. وفي هذه الحالة الأخيرة، إذا لم توافق الجمعية العمومية على مشروع القرار الجديد المتضمن لتعديل مبلغ المكافآت، فهذا يعني عدم دفع مبلغ المكافأة الموقوف (L.22-10-34) تجاري.

<sup>92</sup> B. François, « Rémunérations des dirigeants des sociétés cotées : le nouveau (say on pay) issu de l'ordonnance du 27 novembre 2019 », Rev. sociétés, 2020, p. 58.

<sup>93</sup> A. Couret, « La rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées Ord. n° 2019-1234, 27 nov. 2019 », La Semaine Juridique Entreprise et Affaires n° 51, 19 Décembre 2019, 1561.

<sup>94</sup> E. Schlumberger, « Le nouveau say on pay, suite... et fin ? », Bull. Joly Sociétés, 2020, n° 2, p. 15.  
<sup>95</sup> مسألة رفض المساهمين لمشروع القرار المتضمن لسياسة المكافأة تناولها المشرع الفرنسي بتفصيل كبير حسب ما إذا كانت هناك سياسة مكافأة تم تطبيقها سابقاً في الشركة أم لا. لعل الله سبحانه وتعالى يُيسر تناولها في أوراق علمية مستقبلاً.

<sup>96</sup> J.-F. Hamelin, « L'éternelle réforme de la rémunération des dirigeants de sociétés cotées », Dr. Sociétés, n° 1, Janvier 2020, comm. 5.

<sup>97</sup> B. Lecourt, « Rémunérations des dirigeants de sociétés : le nouveau régime français est-il conforme aux exigences européennes ? », Rev. Sociétés, 2020, p. 127.

## الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الورقة تسليط الضوء على تأثير القواعد والمبادئ التي ترسيها مدونات حوكمة الشركات في التنظيم القانوني لمجلس إدارة الشركة المساهمة. كما خصصنا هذه الدراسة لتناول الوضع في النظام القانوني الفرنسي. علاوة على نتائج التأثير التي بيّناها في ثنايا هذه الدراسة، يمكننا إيراد جملة من النقاط يمكن إدراجها فيما يلي:

- المدرسة القانونية الفرنسية تشكل إحدى المدارس القانونية الكبرى في العالم، ونفوذها القانوني وصل مشارق الأرض ومغاربها، ومع ذلك لم يمنع المشرعين فيها من الانفتاح ومحاولة الاستفادة من التجربة القانونية الأنجلوسكسونية في مجال حوكمة الشركات.
- التأثير المتزايد لقواعد حوكمة الشركات في مجلس إدارة الشركة المساهمة، سواء من ناحية تكوينه أو من ناحية المهام المنوط به تنفيذها.
- قيام المشرع الفرنسي بإعادة صياغة توزيع السلطات داخل مجلس الإدارة، من خلال نصوص واضحة لا غموض فيها، تُبين بجلاء اختصاصات مجلس إدارة الشركة (وضع الاستراتيجيات وممارسة الرقابة على الإدارة التنفيذية)، ورئيس مجلس الإدارة (تنظيم سير العمل بالمجلس)، وكذلك اختصاصات المدير العام (ممارسة السلطة التنفيذية)، والمديرون المفوضون (سلطات تنفيذية محددة بدقة). هذا الوضع، رغم الانتقادات من بعض الفقه، ميزة تُحسب للتشريع الفرنسي، وتفتقده أنظمة قانونية مقارنة.
- عناية المشرع الفرنسي بتحقيق توازن حقيقي وفعلي بين جهة الإدارة في الشركة والجهة الرقابية فيها، وذلك من خلال الاعتراف للجمعية العمومية للمساهمين بسلطات كبيرة فيما يتعلق بالرقابة على المكافآت المقررة لمديري الشركة، وكذلك تعزيز الشفافية وتداول المعلومة داخل الشركة. ويعد هذا تطوراً ملحوظاً في تنظيم العلاقة بين مجلس إدارة الشركة والجمعية العمومية للمساهمين، ويؤثر بشكل كبير في المبادئ التقليدية الحاكمة للشركة المساهمة (الترجيح الهرمي والفصل بين سلطات أجهزة الشركة) ما أوضحناه في موضعه.

## قائمة المراجع

## Books

- Merle, P., & Fauchon, A. (2021). *Droit commercial : Sociétés commerciales* (24th ed.). Paris: Dalloz.
- Didier, P., & Didier, P. (2011). *Droit commercial* (Vol. 2, Les sociétés commerciales). Paris: Economica.
- Peyrelevade, J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir*. Paris: Economica.
- Pérez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Grlayou, P.-G. (1971). *Le conseil d'administration de la société anonyme (organisation et fonctionnement)*. Paris: Sirey.

## Journal Articles and Professional Publications

- Asencio, A. (2000). Le dirigeant de société, un mandataire « spécial » d'intérêt commun. *Revue des sociétés*, 683–702.
- Couret, A. (1995). Le gouvernement d'entreprise : la corporate governance. *Dalloz*, 163–170.
- Couret, A. (2001). La loi sur les nouvelles régulations économiques : la régulation des pouvoirs dans l'entreprise. *JCP E*, (42).
- Couret, A. (2016). L'état du droit des sociétés, cinquante ans après la loi du 24 juillet 1966. *Bulletin Joly Sociétés*, 433–445.
- Couret, A. (2019). La rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées. *La Semaine Juridique – Entreprise et Affaires*, (51), 1561.
- Lienhard, A. (2002). Nouvelles régulations économiques : commentaire du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002. *Dalloz affaires*, 1649–1656.
- Tunc, A. (1996). Le rapport Viénot sur le conseil d'administration des sociétés cotées. *Revue internationale de droit comparé*, 48(3), 652–670.



- Viandier, A. (2001). *Sociétés et loi NRE : Les réformes des nouvelles régulations économiques*. Paris: Francis Lefebvre.
- Dondero, B. (2013, December 4). Aux actionnaires de fixer la grille de rémunérations dans l'entreprise. *Le Monde*, 17.
- François, B. (2014). Guide d'application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise. *Revue des sociétés*, 270–285.
- François, B. (2016). Rémunération des dirigeants : le projet de loi Sapin II impose un say on pay contraignant. *Revue des sociétés*, 473–489.
- François, B. (2020). Rémunérations des dirigeants des sociétés cotées : le nouveau say on pay. *Revue des sociétés*, 58–72.
- Lecourt, B. (2020). Rémunérations des dirigeants de sociétés : le nouveau régime français est-il conforme aux exigences européennes ? *Revue des sociétés*, 127–140.
- Schlumberger, E. (2020). Le nouveau say on pay, suite... et fin ? *Bulletin Joly Sociétés*, (2), 15–18.
- Aggeri, F. (2016, May 12). Gouvernance : les leçons de la controverse sur la rémunération de Carlos Ghosn. *La Tribune*.

### Theses and Dissertations

- Grosbois, E. (2012). *Responsabilité civile et contrôle de société* (Doctoral dissertation). Université de Caen Basse-Normandie.
- Grossi, L. (1998). *Les devoirs des dirigeants sociaux : bilan et perspectives* (Doctoral dissertation). Université d'Aix-Marseille.
- Nemedeu, R. (2000). *Le contrôle des dirigeants de la société anonyme* (Doctoral dissertation). Université de Strasbourg.

### Legislation and Official Texts

- France. (1940). *Loi du 16 novembre 1940 relative aux sociétés anonymes*. Journal officiel de la République française.
- France. (1966). *Loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales*. Journal officiel de la République française.
- France. (2001). *Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques*. Journal officiel de la République française.
- France. (2016). *Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la corruption*. Journal officiel de la République française.
- France. (2019). *Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux*. Journal officiel de la République française.

### Government and Institutional Reports

- AFEP-CNPF. (1995). *Le conseil d'administration des sociétés cotées* (Viénot Report). Paris.
- AFEP-MEDEF. (1999). *Rapport sur le gouvernement d'entreprise*. Paris.
- AFEP-MEDEF. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*. Paris.
- Autorité des marchés financiers (AMF). (2016). *Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants*. Paris.
- Université Paris Cité. (2021). *La gouvernance des sociétés en droit français : Un modèle pour le droit libyen*. Paris.

### Case Law

Cour de cassation, Chambre civile, June 4, 1946, *JCP G* 1947, II, 3518.  
Cour de cassation, Chambre commerciale, December 15, 1987, No. 86-13.479.  
Cour de cassation, Chambre commerciale, January 4, 2023, No. 20-17.658.  
Cour d'appel de Paris, February 4, 1994, *Bulletin Joly Sociétés*, 403.

---

**Compliance with ethical standards***Disclosure of conflict of interest*

The authors declare that they have no conflict of interest.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.