

# CODE CAMEROUNAIS DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2022

## Préceptes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise

Document destiné aux petites et moyennes  
entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et  
PME/TPE à caractère familial



**CONFIDENTIEL**

# TABLE DES MATIERES

<u>INTRODUCTION</u> .....	3
<u>Objet du document</u> .....	4
<u>Plan du document et mode d'emploi</u> .....	6
<u>Principe de proportionnalité</u> .....	7
<u>Interaction avec le droit camerounais</u> .....	7
<u>Personnes concernées</u> .....	8
<u>Date d'entrée en vigueur</u> .....	8
<u>Processus de révision du code général et de ce document</u> .....	8
<u>CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION</u> .....	9
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	9
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	9
<u>CHAPITRE 2 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE</u> .....	13
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	13
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	13
<u>CHAPITRE 3 : INCITATIONS</u> .....	15
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	15
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	15
<u>CHAPITRE 4 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE</u> .....	17
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	17
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	18
<u>CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS</u> .....	19
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	19
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	19
<u>CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ASSOCIÉS</u> .....	21
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	21
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	21
<u>CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES</u> .....	24
<u>Principes de bonne gouvernance</u> .....	24
<u>Préceptes de bonne gouvernance</u> .....	24



## INTRODUCTION

---

Face à la nécessité du développement durable et aux vastes transformations du monde, parfois induites par des crises économiques, politiques ou sanitaires, les entreprises de tous les pays sont obligées de faire évoluer leurs stratégies et pratiques vis-à-vis de leurs investisseurs, clients et concurrents. La bonne gouvernance d'entreprise a prouvé qu'elle pouvait aider à relever ces défis et à les rendre plus résilientes : elle a trait à la manière dont les objectifs d'une entreprise sont définis, et à la manière dont les décisions sont prises, partagées, appliquées et suivies pour permettre à l'entreprise de créer durablement de la valeur.

Le besoin de bonne gouvernance s'impose également aux entreprises camerounaises, qu'elles soient petites ou moyennes ou grandes, qu'elles appartiennent au secteur privé ou au secteur public. Elles ne disposent pas encore de référentiel guidant leurs pratiques de gouvernance. Il est temps pour le Cameroun de se doter d'un code de bonne gouvernance afin de renforcer la solidité de toutes ses entreprises.

Un nombre limité de grands principes sous-tendent la bonne gouvernance d'entreprise. Ils font l'objet de ce code, conçu par le Groupe inter-patronal du Cameroun (GICAM), avec l'aide financière de l'Agence française de développement (AFD) et de PROPARCO.

Ces principes s'adressent en priorité aux personnes détentrices du pouvoir de décision dans l'entreprise : ce sont les « responsables » de l'entreprise, à savoir les dirigeants et mandataires sociaux et les organes d'administration<sup>1</sup> et de direction. Mais, au-delà de ces destinataires, c'est l'ensemble du personnel qui doit également avoir connaissance de ces principes, pour faciliter leur compréhension des impératifs qui guident les décisions des responsables et pour les appliquer à leur niveau, dans leurs relations au sein de l'entreprise et avec les tiers. De même, les autres parties prenantes de l'entreprise, par exemple les associés, auront avantage à connaître ces principes et à déterminer dans quelle mesure l'entreprise les applique pour jauger la confiance qu'elle peut accorder à ses responsables.

---

1 L'expression « organes d'administration » englobe les conseils et comités chargés, dans certaines formes de sociétés, de contrôler ou de surveiller le chef d'entreprise et/ou l'équipe de direction et d'en rendre compte directement ou indirectement aux actionnaires ou associés : conseils d'administration et leurs comités, conseils de surveillance et leurs comités, conseils de gérance et leurs comités, etc.

Ces principes sont les suivants :

1. Pérennité
2. Equité
3. Intégrité
4. Redevabilité
5. Collégialité
6. Compétence
7. Inclusion
8. Impartialité
9. Transparence

## Objet du document

Ce document est le document de pratiques de bonne gouvernance pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial s'appuyant et complétant le *Code camerounais de bonne gouvernance d'entreprise - Principes communs de bonne gouvernance - Code général*. Les PME/TPE ayant la forme d'une SA à conseil d'administration font l'objet de préceptes et de pratiques spécifiques dans le document à destination des grandes entreprises et sont donc exclues du champ d'application du présent document.

Au sens de la loi camerounaise<sup>2</sup>, est considérée comme PME toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui emploie au plus (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excède pas (03) milliards de francs CFA.

La loi distingue ainsi trois catégories de PME :

- La Très Petite Entreprise (TPE) est une entreprise qui emploie au plus cinq personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA
- La Petite Entreprise (PE) est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas (200) deux cent cinquante millions de francs CFA.
- La Moyenne Entreprise (ME) est une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à deux cent cinquante (250) millions de francs CFA et n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

---

2 (1) Loi n° 2010/001 du 13 Avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun. (2) Loi n 2015-10 du 16 Julil 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotions des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

Mise à part la différence de taille et de chiffre d'affaires, ces PME<sup>3</sup>/TPE ont des caractéristiques communes :

- un cumul fréquent entre la propriété de l'entreprise et les fonctions d'organes de gouvernance et de gestion ;
- un circuit décisionnel court ;
- un impératif de flexibilité et le besoin d'un formalisme minimal.

Toutefois, elles se distinguent aussi les unes des autres par :

- des formes juridiques diverses<sup>4</sup> : ce sont soit des entreprises individuelles ou des sociétés de personnes (société en commandite simple « SCS », société en nom collectif « SNC », société en participation), soit des sociétés de capitaux (société à responsabilité limitée « SARL » et société anonyme « SA ») ;
- des stades de développement très différents.

En outre, de nombreuses PME/TPE sont des entreprises à caractère familial qui se caractérisent par :

- la concentration de la propriété du capital entre les membres d'une ou plusieurs générations de même famille et affiliés ;
- l'omniprésence d'un dirigeant propriétaire (ou majoritaire) ;
- une centralisation de la prise de décision ;
- des pratiques de gouvernance souvent informelles ;
- l'importance des liens affectifs et familiaux dans le style de management ;
- le besoin éventuel de gérer un plus grand nombre de conflits, eu égard à l'imbrication des intérêts de l'entreprise et de la famille une exposition accrue aux aléas économiques due notamment à la taille réduite et à la sous-capitalisation chronique
- une problématique particulière en ce qui concerne la succession du chef d'entreprise qui est le fondateur de l'entreprise et qui est peu enclin, dans la majorité des cas, à partager le pouvoir.

Les PME/TPE, qu'elles soient entreprises à caractère familial ou non, ont à relever des défis qui leur sont propres et qui évoluent à mesure qu'elles croissent et que changent leurs propriétaires, leur organisation et leur gestion. Compte tenu de leur participation significative à la croissance économique et à la création d'emplois au Cameroun<sup>5</sup>, il est essentiel qu'elles aient un cadre de gouvernance sur mesure, assorti de structures, de

---

3 Dans le contexte de ce document, nous utiliserons le terme de « PME » afin de désigner les PE et les ME.

4 Conformément à l'Acte Uniforme OHADA.

5 Les PME et TPE camerounaises sont réputées : (1) former la base du tissu économique du Cameroun : elles représentent 95% des entreprises du pays dont environ 36% sont des TPE, 34% des PE et 30% des ME ; (2) participer de manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois, au développement régional et local et à la cohésion sociale : elles contribuent pour près de 54% à l'emploi et pour 36% du PIB du pays.

politiques et de pratique afin de résister à la concurrence, se développer et soutenir une croissance durable.

### La bonne gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a trait à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise et à la manière dont elles sont appliquées et partagées pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en particulier son objectif de création de valeur durable. Elle s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et vise à s'assurer de la capacité des organes de gouvernance et de gestion à exercer leurs responsabilités dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Elle se distingue donc de la gestion de l'entreprise qui vise à établir une stratégie et des objectifs opérationnels en fonction de son type d'activité, des ressources auxquelles elle a accès et des risques auxquels elle doit faire face.

**Ce document a pour objectif de guider les PME/TPE camerounaises, vers l'adoption de normes de bonne gouvernance afin que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises dans l'entreprise aux niveaux qui conviennent par des personnes à même de les prendre et d'en mesurer les risques et qu'elles fassent l'objet de contrôles par les instances appropriées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.** Par ce moyen, les PME/TPE camerounaises augmenteront leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement renforceront la confiance de leur environnement économique, financier et social.

### Plan du document et mode d'emploi

Ce document est divisé en sept chapitres, dont chacun est consacré à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. **Leadership et direction**
2. **Contrôle interne – Gestion et contrôle du risque**
3. **Incitations**
4. **Culture, valeurs et éthique**
5. **Diffusion d'informations**
6. **Traitement des associés**
7. **Relations avec les parties prenantes.**

Chaque chapitre de ce document est composé de deux parties :

- a. un rappel des **Principes** du Code qui sont particulièrement pertinents s'agissant de l'élément abordé dans le chapitre ; et

- b. un nombre limité de **Préceptes**, qui sont les règles générales à respecter pour mettre en place chaque élément.

L'ensemble constitue un référentiel que la PME/TPE camerounaise a avantage à consulter et à suivre volontairement, et non comme un cadre obligatoire dans lequel elle doit s'inscrire.

Celui ou celle qui veut faire un bilan global de la gouvernance d'une entreprise lira d'abord, dans le **Code général**, les Principes qui sous-tendent toute bonne gouvernance d'entreprise. Il ou elle lira ensuite ce document et, en se référant aux **Préceptes** de chaque chapitre déterminera si l'entreprise applique chacun d'entre eux et dans quelle mesure. Si elle n'applique pas du tout ou partiellement l'un de ces Préceptes, il ou elle entreprendra d'expliquer la ou les raisons de cette non-conformité. Si besoin est, l'entreprise pourra partager ce bilan de gouvernance avec son personnel pour accroître son engagement et avec les tiers (financiers, investisseurs, clients, fournisseurs, pouvoirs publics) avec lesquels elle travaille ou souhaite travailler.

Ce système appelé « **comply or explain** » (appliquer ou expliquer) est celui que l'OCDE recommande pour faire un bilan de gouvernance et, le cas échéant, prendre les mesures propres à l'améliorer ce bilan.

### Principe de proportionnalité

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du document et de sa mise en œuvre. C'est dire que certains de ses préceptes peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc. Les préceptes du document qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de non-conformité doit fournir les éléments précis qui permettent à l'entreprise de conclure que le principe ou le précepte ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « **appliquer ou expliquer** » ; la non-application est donc possible sous réserve d'être suffisamment justifiée.

### Interaction avec le droit camerounais

Ce document constitue un recueil de principes et de préceptes complémentaires à la loi et aux règlements régissant les PME/TPE camerounaises<sup>6</sup>. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois ce document y ajoute des principes et des préceptes qui soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à

6 Loi n 2015-10 du 16 Jul 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotions des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

lui seul à assurer la conformité avec les normes de ce document. Inversement, le respect du contenu du document ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Pour les PME/TPE ayant la forme d'une SA, des ajouts sont nécessaires pour tenir compte de l'existence du conseil d'administration dans leur gouvernance : ils font l'objet de préceptes et de pratiques spécifiques dans le document à destination des grandes entreprises.<sup>7</sup>

Des ajouts sont également nécessaires pour la gouvernance des PME/TPE à caractère familial, telles que l'implication étroite de membres d'une ou plusieurs familles dans l'entreprise, la succession entre membres du groupe familial et la transmission de l'entreprise au sein de la famille ou à des tiers : ces ajouts font l'objet de préceptes supplémentaires dans certains chapitres de ce document.

### Personnes concernées

Au sein des entreprises, les membres des organes de gouvernance et dirigeants sont concernés par ce document.

Au-delà des membres des organes de gouvernance et dirigeants, la connaissance du contenu de ce document est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (membres de la famille, associés, personnel, investisseurs, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes à qui ils ont affaire.

### Date d'entrée en vigueur

Ce document entre en vigueur à partir du [...].

### Processus de révision du code général et de ce document

La gouvernance d'entreprise est par définition une démarche de progrès continu qui doit tenir compte des résultats de la mise en œuvre des textes existants, ainsi que de l'évolution de la législation nationale et des normes internationales. Le **X** sert d'observatoire permanent de ces sujets. Il est chargé de proposer la révision du Code général et de ce document à échéances périodiques – tous les trois ans ou plus souvent si nécessaire - à la lumière des changements tant nationaux qu'internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises.

---

<sup>7</sup> De plus amples informations, et le détail des pratiques à mettre en œuvre pour effectuer un bilan de gouvernance plus approfondi, sont disponibles dans le *Document de pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises*.





## CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION

A l'origine, une PME/TPE est généralement une entreprise conçue et créée par une seule personne, parfois avec l'aide d'un petit groupe d'associés ou de membres de sa famille. Le chef d'entreprise est à la fois le propriétaire et le dirigeant de l'organisation. C'est ce chef d'entreprise, et par la suite son successeur, qui doit faire preuve de leadership, en décidant de l'orientation stratégique de l'entreprise, et en prenant, au jour le jour, les décisions opérationnelles.

Le chef d'entreprise, pour contrebalancer la dimension unipersonnelle de son pouvoir et pour accroître les compétences de sa direction, peut utilement renforcer son leadership en s'entourant de conseillers externes et, le cas échéant, en établissant un conseil de direction. Ces aides apportent de la rigueur et de la discipline et un surplus de connaissances et de compétences dans le processus décisionnel de l'entreprise, à condition que sa composition soit bien structurée et son fonctionnement suivi dans la substance et la durée.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre, il est utile de se référer aux **Principes** énoncés dans le Code général, car ils sont tous, à des degrés divers, pertinents en la matière. Un leader efficace se caractérise par :

- ses **compétences**, son **intégrité** et son **impartialité**, qu'il aura à cœur de maintenir et de développer tout au long de son mandat ;
- le respect du principe de **collégialité** dans ses échanges au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes ;
- le respect des principes de **pérennité** de l'entreprise et d'**équité** et d'inclusion dans la prise de décisions ; et
- l'acquiescement de ses obligations de **redevabilité** et de **transparence**.

### Préceptes de bonne gouvernance

**1.A Délimitation des pouvoirs** - Le chef d'entreprise, assisté par les autres membres de la direction, est chargé d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise dans le respect des pouvoirs qui lui sont octroyés en tant que chef d'entreprise par les statuts et des attributions de l'assemblée des associés.

**1.B Primauté de l'intérêt social** - Le chef d'entreprise et la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et non dans leur propre intérêt ou dans celui de certains tiers. Pour déterminer l'intérêt à long terme de l'entreprise, ils tiennent compte des intérêts des associés (y compris les associés minoritaires), du personnel et des autres parties prenantes (e.g. clients et fournisseurs) et prennent en considération les effets environnementaux et sociaux de ses activités.

**1.C Adéquation de la direction** - Le chef d'entreprise veille à ce que la direction soit composée de membres qui disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise, en tenant également compte des atouts de la diversité au sein d'une équipe. Il est essentiel que la direction dispose des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer ses responsabilités. Il est tout aussi essentiel que soient claires et transparentes l'organisation et les procédures de la direction, en particulier la manière dont sont réparties les responsabilités entre les gérants et entre les membres de l'équipe, la manière dont sont prises les décisions et la manière dont les promotions sont réalisées.

**1.D Délégation des responsabilités** - Le chef d'entreprise et la direction formalisent la délégation des responsabilités aux membres du personnel et font en sorte que l'organisation de l'entreprise incite l'ensemble du personnel à faire preuve de responsabilité et de transparence.

**1.E Succession des dirigeants** - Pour assurer la continuité de l'entreprise, doit être envisagée la question de la succession du chef d'entreprise et des personnes clés de la direction. Ainsi, le chef d'entreprise veille à ce que l'entreprise mette en place des plans de succession pour lui-même et les personnes clés de la direction.

**Dans les PME/TPE à caractère familial**, la question de la continuité de l'entreprise a une dimension particulière car des membres de la famille sont appelés à hériter des parts sociales et peuvent également prétendre à jouer un rôle dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. La mise en place de structures de gouvernance adéquates et le lancement le plus tôt possible du processus d'éducation des générations suivantes peuvent améliorer considérablement les chances de survie de l'entreprise au-delà de la génération du fondateur. Dans ces entreprises, il convient de mettre en place des plans de succession qui obéissent aux préceptes suivants :

- a. le choix du chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à famille, est fait selon des modalités reconnues par les membres de la famille qui sont associés (définies, par exemple, dans une charte de gouvernance familiale) ;
- b. les successeurs potentiels qui font partie de la famille sont astreints à un parcours professionnel (qui peut être externe avant d'être interne), leur permettant d'émerger en temps utile comme des responsables compétents et crédibles des fonctions qui leur sont destinées ; et
- c. dans les cas où les successeurs potentiels n'ont pas l'âge ou l'expérience nécessaires pour prendre la succession, le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille comme dirigeants est envisagé.

**1.F Conseillers externes** - Pour accroître les compétences de la direction, le chef d'entreprise a tout avantage à faire appel, de manière judicieuse, à des professionnels non impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise qui le guident ou posent un regard critique sur les décisions et orientations qu'il compte prendre.

Les conseillers externes répondent à des critères simples de compétence, d'indépendance, d'absence de complaisance. Il s'agit de professionnels reconnus dans leur spécialité, d'experts conscients des défis auxquels est confrontée l'entreprise et de prestataires de services de grande qualité.

La relation du chef d'entreprise avec les conseillers externes doit être structurée autour de séances de travail régulières, organisées et documentées.

**1.G Conseil de direction** - Pour contrebalancer la dimension unipersonnelle que peut avoir sa gestion, le chef d'entreprise a tout avantage à établir un conseil de direction. Le conseil de direction peut avoir plusieurs formes :

- a. si l'entreprise a un seul gérant, qui est également le chef d'entreprise, il peut s'agir d'un organe consultatif où le chef d'entreprise s'entoure des membres de sa direction et/ou de conseillers externes dont il sollicite et écoute les avis avant de prendre des décisions ;
- b. si l'entreprise a plusieurs co-gérants, il peut s'agir de l'organe décisionnel dont ils sont les seuls membres et où ils dirigent conjointement l'entreprise ; ou d'un organe consultatif où ils s'adjoignent des membres de la direction ou des conseillers externes.

Les attributions du conseil de direction sont énoncées clairement et formalisées, soit dans les statuts de l'entreprise (particulièrement dans le cas de co-gérants), soit dans un document interne, tel qu'une charte, porté à la connaissance de l'assemblée des associés. Dans tous les cas, le ou les gérants restent seuls responsables des décisions vis-à-vis des associés et des tiers.

**1.H Composition du conseil de direction** - Le conseil de direction est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement des tâches pour lesquelles il a été créé. Ses membres sont nommés sur la base de leurs compétences, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Sa composition tient également compte des atouts de la diversité. Il comprend le ou les gérants, auxquels peuvent être adjoints quelques personnes clés de l'entreprise, les autres détenteurs de parts sociales ou certains d'entre eux et, si possible, un ou plusieurs conseillers externes ; si les membres du conseil de direction sont rémunérés pour leur participation à ce conseil, cette rémunération est portée à la connaissance des associés.

**1.I Présidence et fonctionnement du conseil de direction** - Le conseil de direction est présidé par le chef d'entreprise. Il se réunit à sa demande de façon régulière et aussi souvent que l'exige sa mission. Ses réunions font l'objet de préavis, de préparations et de procès-verbaux. Le fonctionnement et la performance du conseil de direction dans les domaines pour lesquels il a été créé sont régulièrement passés en revue.



## CHAPITRE 2 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE

La capacité de déterminer et d'atteindre des objectifs stratégiques, de saisir de nouvelles opportunités et d'assurer la création de valeur durable dépend de la capacité de l'entreprise à identifier, saisir et/ou à confronter les risques auxquels elle est ou sera exposée.

Le chef d'entreprise et la direction mettent en place des structures, des politiques et des procédures efficaces pour identifier, signaler, gérer et surveiller, au moyen de contrôles internes efficaces, les risques importants auxquels l'entreprise est confrontée. L'absence de tels contrôles peut entraîner des conséquences graves pour l'entreprise.

La gestion des risques et le contrôle interne sont intégrés dans la stratégie, le modèle opérationnel et les processus de gouvernance de l'entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maîtriser ses opérations.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre, les principes du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **compétence** que les responsables du contrôle interne et de la gestion des risques devront posséder au moment de leur nomination et tenir à jour par la suite ;
- les principes d'**impartialité**, d'**équité**, d'**intégrité** et de **transparence**, qui devront, en toutes circonstances, guider l'action des responsables du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- la **redevabilité** du leadership ;
- la **pérennité** de l'entreprise, but ultime auquel les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques contribueront.

### Préceptes de bonne gouvernance

**2.A Niveau des risques** - Les risques varient d'une entreprise à l'autre, mais comprennent généralement les risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et réputationnels, ainsi que les risques externes tels qu'un changement de circonstances économiques, environnementales ou des évolutions d'ordre technologique (entre autres : sécurité de l'information, menaces de la concurrence ayant de nouveaux modèles opérationnels).

Le chef d'entreprise et la direction évaluent le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

**2.B Cadre référentiel de gestion des risques** - Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, creuset de l'esprit d'entreprendre et qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. Toutefois, l'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise doit permettre un meilleur processus de prise de décision, et la réaction rapide de la direction lorsque des risques se matérialisent.

Le chef d'entreprise et la direction s'assurent qu'un cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne soit établi par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.

**2.C Commissaires aux comptes** - L'entreprise a un commissaire aux comptes dans les conditions prévues par la loi. Le chef d'entreprise et la direction sont responsables du choix ou renouvellement du commissaire aux comptes, des modalités de sa nomination et la durée de son mandat, du montant de ses honoraires et du strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes. Ils veillent à l'indépendance et à l'objectivité du commissaire aux comptes, et surveillent les situations d'incompatibilités qui peuvent survenir pendant l'année.



## CHAPITRE 3 : INCITATIONS

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée. Les objectifs à partir desquels leur sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce qu'ils ne soient pas tentés de prendre de risques excessifs ou incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

### Principes de bonne gouvernance

Dans ce domaine, les Principes du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une vision à long terme dans la distribution des récompenses et des compromis entre le court et le long terme ;
- **l'équité, l'intégrité**, et la **collégialité** et **l'inclusion**, qui requièrent de donner à ceux qui ont concouru au succès de l'entreprise une rémunération proportionnée à leur contribution ; et
- la **redevabilité** et la **transparence**, qui obligent à la diffusion d'assez d'informations pour permettre aux intéressés de juger de la justesse et de la justice dans la répartition des fruits de la réussite.

### Préceptes de bonne gouvernance

**3.A Politiques de rémunération** - Le chef d'entreprise s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à lui-même, aux membres de la direction et aux autres employés. Cela permet notamment d'assurer la transparence et de faire connaître la base sur laquelle la rémunération est calculée. Ces politiques sont conçues pour :

- a. attirer et retenir les talents nécessaires ; les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- b. promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;

- c. promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise et correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.

**3.B Rémunération de la direction** - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération. La direction est effectivement rémunérée sur la base de cette politique et la réalisation de ces critères.

**3.C Implication du personnel - Pratiques et mécanismes de concertation** Vis-à-vis du personnel, le chef d'entreprise et la direction mettent en œuvre une politique de communication visant notamment :

- a. à accorder l'attention nécessaire à l'écoute et à la satisfaction des collaborateurs ;
- b. à encourager la participation du personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de certaines politiques de l'entreprise ;
- c. à fonder les recrutements et attributions sur la seule compétence professionnelle et humaine ;
- d. à accepter comme principe que la négociation au sein de l'entreprise est un mode de gestion efficace des ressources humaines, qui assure la pérennité de l'entreprise ; et
- e. à responsabiliser les niveaux les plus proches du champ d'action dans la prise de décision.

**3.D Rémunération des membres de la famille** - Dans une PME/TPE à caractère familial,

- a. la charte de gouvernance familiale précise les modalités des rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise et s'assure de bien distinguer les actifs et revenus des membres de la famille de ceux de l'entreprise ;
- b. la politique de rémunération de la direction est communiquée au conseil de famille s'il en existe un.



## CHAPITRE 4 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

Il se crée dans chaque entreprise une culture fondée sur un ensemble de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'entreprise une identité propre, lui permet de se différencier par rapport aux entreprises concurrentes et lui sert de guide pour appuyer sa stratégie à long terme.

Il est essentiel que l'entreprise reconnaisse l'existence de cette culture et, en tant que de besoin, que la direction travaille à promouvoir des valeurs et une éthique qui seront propices à sa croissance et au bien-être de ses employés et de la communauté tout entière.

Les valeurs d'ordre moral, social ou économique auxquelles doit aspirer l'entreprise, telles que l'honnêteté, l'intégrité, la créativité, la bienveillance, l'interculturalité et le respect de l'environnement, doivent être promues via la diffusion et la publication d'une charte des valeurs (ou d'un code éthique). L'entreprise y désigne les comportements qu'elle ne tolérera pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à ses principes et à ses activités ou de nature à nuire à l'image de l'entreprise ou à ses intérêts.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes du Code général les plus pertinents pour ce chapitre sont ceux qui concernent :

- la **collégialité**, valeur de base qui doit régir les réunions et les échanges dans l'entreprise ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée par tous dans l'entreprise mais aussi dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes et les tiers ;
- l'**équité et l'inclusion**, qui, interdisant toute discrimination indue, justifient l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans la vie de l'entreprise ;
- la **transparence** qui oblige à rechercher, révéler et, le cas échéant, sanctionner les fautes et les écarts de conduite commis dans l'entreprise.

### Préceptes de bonne gouvernance

**4.A Culture de l'entreprise** – Le chef d'entreprise et la direction veillent à ce que la culture de l'entreprise reflète les valeurs auxquelles elle adhère et celles auxquelles elle aspire à moyen et long terme. Ils s'assurent que les mesures nécessaires soient prises à cet effet et que les mécanismes incitatifs soient conformes à cette culture.



**4.B Charte des valeurs** - Les valeurs auxquelles l'entreprise adhère et aspire font l'objet d'une charte (ou d'un code éthique<sup>8</sup>) largement diffusée dans l'entreprise. Cette charte précise les engagements ou les règles de comportement éthique que doivent observer le chef d'entreprise, les membres de la direction et du personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise. Par leur comportement, le chef d'entreprise et les membres de la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

**4.C Publication de la charte des valeurs** – A l'extérieur, l'entreprise doit également faire connaître tout ou partie de ses valeurs par la publication de cette charte par exemple, et s'en servir dans sa communication avec les tiers qu'elle souhaite convaincre de soutenir ses activités : investisseurs, clients, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

---

8 Le GICAM a adopté en 2004 un Code éthique pouvant servir d'exemple et être ajusté au contexte des entreprises souhaitant adhérer aux valeurs qui y sont formulées.



## CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

Les associés et les investisseurs potentiels ont besoin d'avoir accès à des informations exhaustives, régulières et fiables sur l'entreprise pour évaluer son leadership et ses performances. L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition vont à l'encontre du traitement équitable des associés et peuvent coûter à l'entreprise le soutien de certains associés et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et la bonne volonté d'autres parties prenantes, dont la continuation est essentielle au succès de l'entreprise sur le long terme et à sa bonne réputation.

### Principes de bonne gouvernance

En matière de diffusion d'informations, les Principes du Code général les plus pertinents sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande, par la fourniture périodique de renseignements sur les opérations et résultats de l'entreprise, d'entretenir l'intérêt de ses associés, d'attirer de nouveaux investisseurs et de tenir informées les parties prenantes de l'entreprise ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter également les tiers dans des situations comparables ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à procurer aux associés, et dans certains cas, à certaines parties prenantes et aux régulateurs et autorités de tutelle, les informations dont elles ont besoin pour jouer leur rôle ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise soient exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**5.A Publicité de l'information** – L'entreprise dispose d'une politique et de moyens qui permettent de faciliter l'accès des associés et des parties prenantes à des informations régulièrement mises à jour. L'information que l'entreprise diffuse est variable selon la nature des parties prenantes et peut porter sur :

- son objet et ses activités,
- ses associés,
- sa gouvernance, et les membres de sa direction,

- ses performances financières et extra-financières,
- les risques auxquels elle est exposée,
- ses politiques de rémunérations, de dividendes et de conventions réglementées,
- les normes environnementales et éthiques auxquelles elle adhère.

**5.B Accès des associés à l'information** – L'entreprise veille à ce que les associés aient un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'ensemble des informations visées au principe 5.A. A cet effet, annuellement le chef d'entreprise peut par exemple fournir cette information dans un rapport de gestion.

**5.C Exactitude et intégrité de l'information** – Le chef d'entreprise et la direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et non financières publiées par l'entreprise.

**5.D. Ponctualité de la diffusion de l'information** – Le chef d'entreprise et la direction veillent conjointement à ce que la diffusion des informations financières et extra-financières soit ponctuelle de façon à les communiquer aux destinataires concernés par ces informations. L'entreprise peut le faire par exemple en créant un site internet.

**5.E. Information de la famille** - Dans une PME/TPE à caractère familial, les informations visées au principe 5.A sont mises à la disposition des signataires de la charte de gouvernance familiale et/ou du conseil de famille.

## CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ASSOCIÉS

L'obligation d'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise exige que le chef d'entreprise et la direction tiennent compte des points de vue de tous les associés lorsqu'ils prennent des décisions, ainsi que de l'impact de ces décisions sur ces mêmes associés et sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de long-terme. Il est donc important de veiller à ce que tous les associés, quelle que soit la taille et l'origine de leur participation, aient une chance égale d'accéder à l'information, d'engager la discussion avec l'entreprise et d'exprimer leur opinion en votant lors de l'assemblée générale.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents dans ce domaine sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande de tenir informés les associés en leur fournissant toute information nécessaire relatives aux opérations et résultats de l'entreprise, aux risques auxquels elle est ou sera confrontée ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter également tous les associés, quelle que soit leur nationalité ou la taille de leur participation ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à rendre compte aux associés périodiquement et ponctuellement ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise à destination des associés soient toujours exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**6.A Traitement des associés** - L'entreprise prend des mesures pour s'assurer que tous les associés, y compris les associés minoritaires et non-résidents,

- soient traités sur un pied d'égalité et équitablement,
- disposent d'une information transparente (en particulier sur toute transaction entre l'entreprise et l'un quelconque des membres de sa direction ou de son conseil de direction telles que les transactions entre parties liées) et de moyens effectifs pour exercer leurs droits, et
- soient aptes et incités à participer à l'assemblée générale, en mettant en œuvre tous les moyens à disposition de l'entreprise pour leur faciliter l'accès.

**6.B Politique de dividendes** - L'entreprise a une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valorisation pour les créanciers et associés.

**6.C Dialogue avec les associés** - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu avec les associés en cherchant à fournir et à recevoir les informations nécessaires pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise et, le cas échéant, pour préparer avec eux une transmission ordonnée de tout ou partie des parts sociales et des modalités de sortie.

#### Dans les PME/TPE à caractère familial

**6.D Charte de gouvernance familiale** - Les PME/TPE à caractère familial sont confrontées à des problématiques de succession des dirigeants et de transmission des parts sociales, quand la seconde génération et/ou les générations suivantes rejoignent le ou les fondateurs puis quand leurs parts sociales se dispersent au sein de la famille par l'effet des successions. Dans ces entreprises, il est important de faire la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille.

Pour faciliter la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille qui peuvent s'avérer divergents, il peut être utile que la famille (et non l'entreprise) adopte une charte de gouvernance familiale et, le cas échéant, institue un conseil de famille. L'adoption de la charte est précédée par un processus équitable de préparation et de discussion du contenu de la charte. L'ensemble des options ouvertes pour chacun des thèmes retenus doit être préalablement présenté à la famille, en explicitant leurs conséquences dans tous les domaines (opérationnel, juridique, financier, patrimonial, fiscal) pour l'ensemble des associés et pour chacun individuellement.

Une charte de gouvernance familiale définit les objectifs poursuivis par l'entreprise et régit les relations entre les membres de la famille, ainsi qu'avec l'entreprise. Elle précise, par exemple :

- a. la vision familiale de l'entreprise et des valeurs qu'elle porte ;
- b. la répartition des parts sociales ;
- c. les objectifs financiers ;
- d. les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise à caractère familial ;
- e. la direction de l'entreprise à caractère familial ; et les modalités à observer pour choisir le prochain chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à la famille ;
- f. le rôle de membres dirigeants de l'entreprise qui ne sont pas de la famille ;
- g. l'instauration de la transparence dans la communication à l'égard des membres de la famille ;
- h. la résolution des conflits avec implication d'une ou plusieurs personnalités familiales de notoriété et/ou appel à un médiateur externe ; et
- i. la formation de membres de la famille aux métiers de l'entreprise et à la gestion.

**6.E Utilité du conseil de famille** - Le conseil de famille – qu'il faut distinguer du conseil de direction - est utile pour constituer, au sein de la famille (et non de l'entreprise) une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

Le cas échéant, la charte de gouvernance familiale prévoit l'existence d'un conseil de famille (distinct du conseil de direction) destiné à impliquer davantage les membres de la famille, propriétaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise et suivre la mise en œuvre de la charte de gouvernance familiale. Cette structure est extérieure à l'entreprise et peut avoir la forme d'une holding, d'un comité des anciens, d'une association d'associés, etc.

**6.F. Composition et compétence du conseil de famille** - La charte de gouvernance familiale précise :

- a. qui est en droit de faire partie du conseil de famille et de le convoquer ;
- b. de quelle manière le président est désigné ;
- c. quels sont les sujets abordés par le conseil ;
- d. de quelle compétence de décision au sein de la famille (et non de l'entreprise) dispose cet organe.

**6.G. Fonctionnement du conseil de famille** - Le conseil de famille se réunit de façon formelle aussi souvent que nécessaire et, idéalement, au moins deux fois par an. Toutefois, au cas où des perspectives de développement importantes se présentent, telles qu'une réorientation stratégique, un projet d'acquisition ou de cession d'activités ou d'actifs ou une prise significative de risques supplémentaires, il est fortement conseillé de réunir le conseil de famille pour en débattre et parvenir à une position commune.



## CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

En plus des associés, les parties prenantes de l'entreprise comprennent notamment son personnel, ses clients, ses fournisseurs, sa banque et ses financiers, ainsi que les pouvoirs publics et collectivités territoriales. Elles ont chacune un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents quant aux relations avec les parties prenantes de l'entreprise sont les suivants :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une compréhension approfondie de l'environnement commercial, écologique, économique, financier, juridique et politique de l'entreprise, pour lui permettre de cadrer ses opportunités et ses risques, définir sa stratégie et clarifier ses responsabilités ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes ;
- l'**équité**, qui, interdisant toute discrimination induue, justifie l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans les rapports des parties prenantes avec l'entreprise, et l'inclusion qui ambitionne d'élargir le champ des parties prenantes de l'entreprise ;
- la **transparence** qui, sans obliger à la révélation d'informations qui pourrait nuire à la position concurrentielle de l'entreprise, permet d'établir des relations de confiance, essentielles pour la réussite de l'entreprise dans la durée.

### Préceptes de bonne gouvernance

**7.A. Impact environnemental et social de l'entreprise** - Le chef d'entreprise et la direction encouragent les initiatives pour la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie de leurs employés et celui des communautés auprès desquelles l'entreprise opère. Ils veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'entreprise tiennent compte de l'impact potentiel de ses activités en matière environnementale et sociale.

**7.B. Dialogue continu avec les parties prenantes** - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les banques et financiers les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales et les associations

professionnelles du secteur. Le conseil de direction peut les aider à surveiller régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.