

Gouvernance et Normalisation des Entreprises du GICAM



Etude réalisée par Commission Amélioration de l'Environnement des Affaires

Juillet 2020

SOMMAIRE

- SOMMAIREi
- PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTSii
- 1. LE GICAM EN BREF... 1
- 2. OBSTACLES À LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES 2
- 3. UTILISATION DES INSTRUMENTS DE LA GOUVERNANCE..... 3
- 4. IMPLICATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRAL..... 4
- 5. IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 7
- 6. NORMALISATION DES ENTREPRISES DU GICAM..... 23
- 7. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES 26
- ANNEXE 28

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- ▶ Les principaux obstacles majeurs à la bonne gouvernance des entreprises retenues par plus de 50% des entreprises sont : l'opacité des finances et de l'information ; le non-respect des règles déontologique ; le manque de réglementation et de régulation ; l'insuffisance des compétences des ressources humaines ; et les comportements délictueux au sein de l'entreprises.
- ▶ Les instruments de gouvernance les plus utilisés par les entreprises sont : les procédures comptables et d'audits ; et les dispositifs de communication et de partage de l'information au sein de l'entreprise.
- ▶ 72% des entreprises tiennent régulièrement une Assemblée générale. 62% des entreprises discutent de leur Vision et stratégie de développement lors des Assemblées générales. Dans 81% des entreprises, les actionnaires ont accès aux informations relatives aux comptes et les rapports des commissaires aux comptes.
- ▶ 59% des entreprises disposent d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent. 46% des Conseils d'Administration ont en leur sein d'un administrateur indépendant. 64% des Conseils d'Administration disposent d'un administrateur salarié. Seulement 14% des entreprises disposent d'un administrateur partenaire.
- ▶ 32% des entreprises disposent d'un système d'évaluation des administrateurs et des dirigeants. Dans 52% des entreprises, les responsabilités sont partagées entre les membres du Conseil d'administration. 44% des entreprises disposent de comités spécialisés. 38% des entreprises disposent d'un document régissant le fonctionnement du Conseil d'administration et du Comité de direction.
- ▶ Dans 78% des entreprises, les membres du Conseil d'administration perçoivent une rémunération ou des indemnités. Dans une entreprise sur deux, il existe des critères établis de rémunération des administrateurs
- ▶ Dans 71% des entreprises, les fonctions et prérogatives de direction sont nettement identifiées et attribuées. Dans 63% des entreprises, il existe des critères de compétences techniques et managériales établis pour les nominations aux postes de direction. Dans 58% des entreprises, il existe des critères établis de rémunération du personnel.
- ▶ Dans 55% des entreprises, les relations entre la direction, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale sont formalisées. Dans 48% des entreprises, les modalités de révocation des administrateurs et des dirigeants sont précisées dans les statuts. 22% des entreprises estiment avoir des difficultés à se conformer aux règles relatives à la législation sociale
- ▶ 31% des entreprises disposent d'une certification ISO ou de tout autre. 51% des entreprises sont engagées dans une démarche qualité. 43% des entreprises ont certifiées leurs produits par l'ANOR
- ▶ 40% des entreprises sont des entreprises familiales. 41% des entreprises familiales recrutent les managers au sein du noyau familial

1. LE GICAM EN BREF...

GICAM : premier contributeur au Budget de l'Etat

En 2019...

- ▶ **729 entreprises** dont **306** petites, **175** moyennes, et **248** grandes

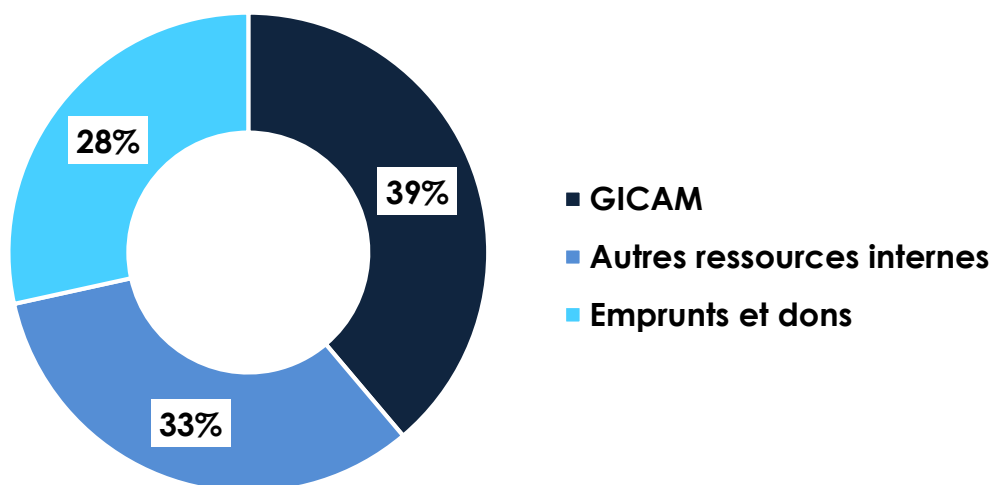
- ▶ Un **chiffre d'affaires cumulé de 9 860 milliards de FCFA** soit :
 - **76,8%** du chiffre d'affaires cumulé des entreprises modernes¹
 - **64,8%** du chiffre d'affaires cumulé des entreprises et établissements
 - **47,3%** du PIB marchand et **43,5%** du PIB total

- ▶ **221 075 emplois permanents** soit :
 - **54,3%** des emplois permanents des entreprises modernes
 - **27,2%** des emplois permanents des entreprises et établissements

- ▶ Une **masse salariale de 1 061,1 milliards de FCFA** soit :
 - **102,8%** de la masse salariale du secteur public

- ▶ Un montant des **recettes fiscales de 2 048 milliards de FCFA** soit :
 - **70,0%** du total des recettes fiscales
 - **39,3%** du Budget de l'Etat

Répartition du Budget de l'Etat en 2019



¹ Les entreprises modernes sont les entreprises assujetties à la Déclaration Statistiques Fiscales (DSF)

2. OBSTACLES À LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Proportion des entreprises suivant les obstacles à la bonne gouvernance

	Pas un obstacle	Obstacle mineur	Obstacle moyen	Obstacle majeur	Obstacle très sévère	Total
L'opacité des finances et de l'information	10%	10%	20%	43%	16%	100%
Le non-respect des règles éthiques et déontologiques	13%	23%	11%	33%	20%	100%
L'absence de suivi et d'évaluation des employés/l'insuffisance des mesures de performance des entreprises	10%	18%	24%	32%	16%	100%
Le manque de réglementation et de régulation	17%	16%	14%	33%	20%	100%
Le manque de qualités et compétences des ressources humaines	16%	17%	17%	30%	20%	100%
Les comportements délictueux au sein de l'entreprise	14%	18%	18%	33%	17%	100%
La résistance au changement	15%	15%	25%	27%	18%	100%
L'absence de prise en compte des intérêts des salariés	11%	20%	18%	38%	13%	100%
Le défaut d'indépendance des organes d'administration et de contrôle	13%	20%	20%	30%	17%	100%
L'inexistence ou l'irrespect du cadre interne de gouvernance et d'éthique	15%	14%	26%	33%	13%	100%
L'absence de mise en place d'un cadre de dialogue social et de gestion des conflits	17%	16%	19%	39%	9%	100%
Le manque de leadership	20%	16%	16%	33%	15%	100%
La délicatesse de gestion et de transmission des entreprises familiales	26%	15%	11%	31%	17%	100%
L'insuffisance de relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes	14%	24%	34%	24%	5%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- ▶ L'opacité des finances et de l'information a la proportion d'entreprise la plus importante (59%) qui trouvent qu'elle est un obstacle majeur à leur bonne gouvernance.
- ▶ Le non-respect des règles déontologique, le manque de réglementation et de régulation, le manque de qualités et de compétences des ressources humaines, les comportements délictueux au sein de l'entreprises viennent ensuite, approuvés par 50% des entreprises ;

3. UTILISATION DES INSTRUMENTS DE LA GOUVERNANCE

Proportion des entreprises disposant des instruments de la gouvernance selon le degré de pratique

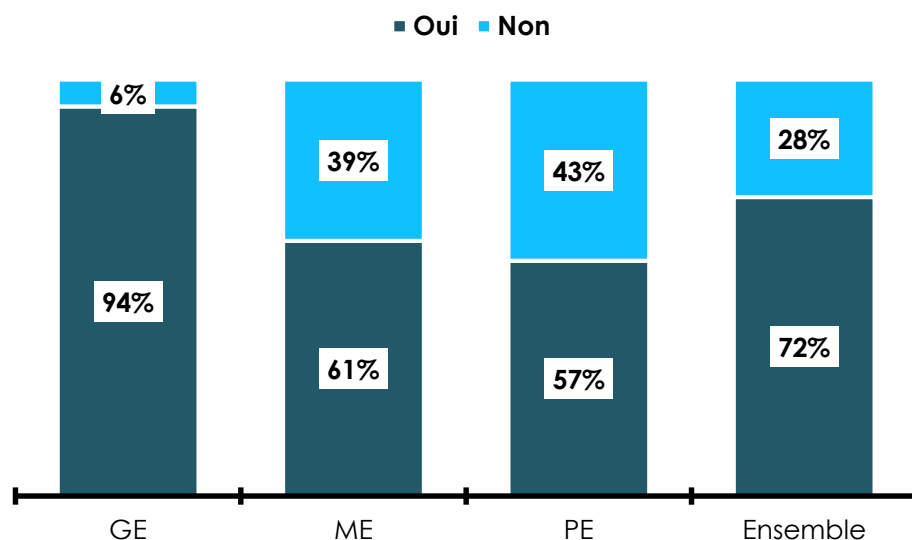
	Oui, pratique acquise	Oui, pratique moyenne à améliorer	Oui, pratique faible	Non	Total
de procédures comptables et d'audits	58%	25%	11%	6%	100%
des dispositifs de communication et de partage d'informations en son sein	41%	36%	9%	13%	100%
de mécanismes de recherche de consensus dans la prise de décision	33%	31%	12%	24%	100%
d'un cadre interne de gouvernance (code de gouvernance, charte d'éthique, code de bonne conduite etc...)	25%	42%	13%	20%	100%
des actions de formations pour le maintien et le développement des compétences	28%	33%	21%	18%	100%
d'une politique et des activités en faveur de la non-discrimination, la promotion de l'égalité des chances et la lutte contre le harcèlement ?	31%	32%	15%	22%	100%
des actions contre la précarité du travail (limitation des contrats à durée déterminée, intérim, ...)	31%	31%	15%	24%	100%
d'une politique de gestion des risques	31%	28%	20%	21%	100%
des mesures assurant l'égalité de rémunération (à travail égal, salaire égal) à tous les salariés	21%	33%	18%	28%	100%
de procédures QHSE	28%	25%	9%	38%	100%
des mesures pour concilier vie privée et vie professionnelle (possibilité d'aménagement des horaires de travail,...)	21%	26%	27%	26%	100%
de mécanismes internes de prévention et de traitement des conflits	16%	29%	27%	27%	100%
de règles et interventions en matière de droits de l'homme, objectifs sociaux et la préservation de l'environnement	25%	24%	13%	39%	100%
d'une charte de déontologie portant sur les relations avec les clients, prestataires, concurrents ou autres parties prenantes	21%	28%	14%	36%	100%
de cadres de concertation élargis avec l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, syndicats et associations affiliés, établissements financiers etc.)	18%	22%	25%	35%	100%
de mécanismes d'intéressement et d'actionariat des salariés	12%	14%	15%	59%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- ▶ Les procédures comptables et d'audits sont le principal instrument de gouvernance connu et utilisé par les entreprises. En effet, 94% des entreprises l'ont parmi lesquelles 58% ont une pratique acquise.
- ▶ Il vient ensuite les dispositifs de communication et de partage de l'information au sein de l'entreprise. 87% des entreprises ont ces dispositifs en leur sein dont 41% ont une pratique acquise.

4. IMPLICATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRAL

Proportion des entreprises tenant régulièrement une Assemblée générale de ses actionnaires

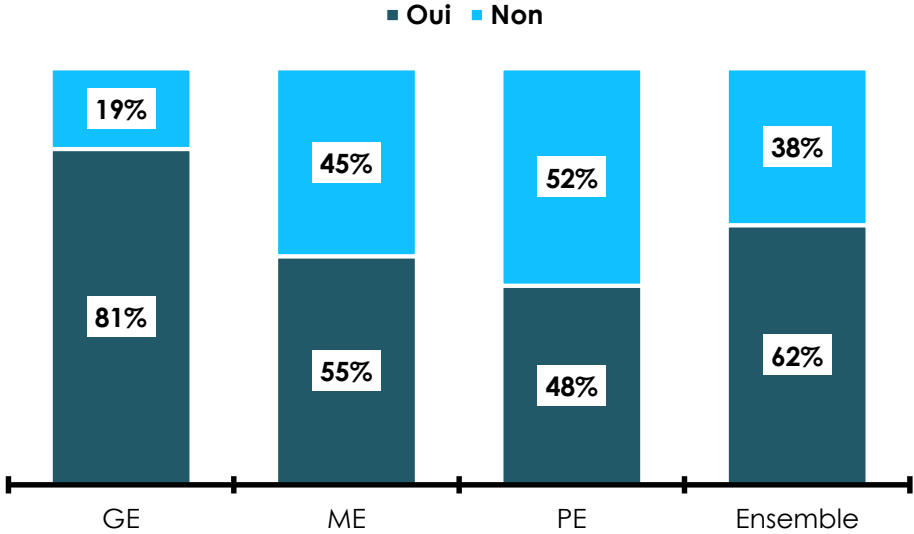


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	94%	61%	57%	72%
Non	6%	39%	43%	28%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 72% des entreprises tiennent régulièrement une Assemblée générale. Les grandes entreprises ont la proportion la plus importante d'entreprises qui tiennent régulièrement une Assemblée générale. Elles sont suivies des moyennes et ensuite des petites entreprises.

Proportion des entreprises où sont discutées la Vision et la stratégie de développement lors des Assemblées générales de ses actionnaires

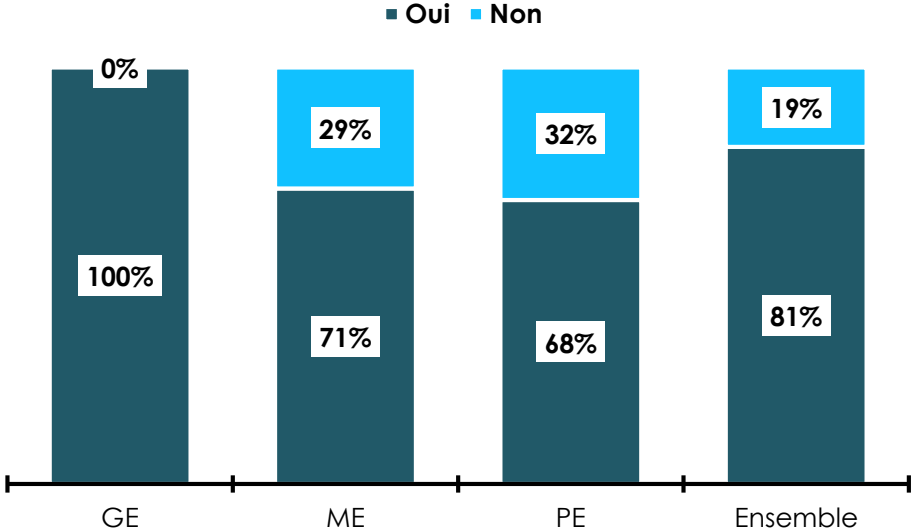


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	81%	55%	48%	62%
Non	19%	45%	52%	38%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- ▶ 62% des entreprises discutent de leur Vision et stratégie de développement lors des Assemblées générales.
- ▶ 81% des grandes entreprises le font contre 55% chez les moyennes entreprises et 48% chez les petites entreprises.

Proportion des entreprises où les actionnaires ont accès aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes et expertises faites dans le cadre des activités de l'entreprise



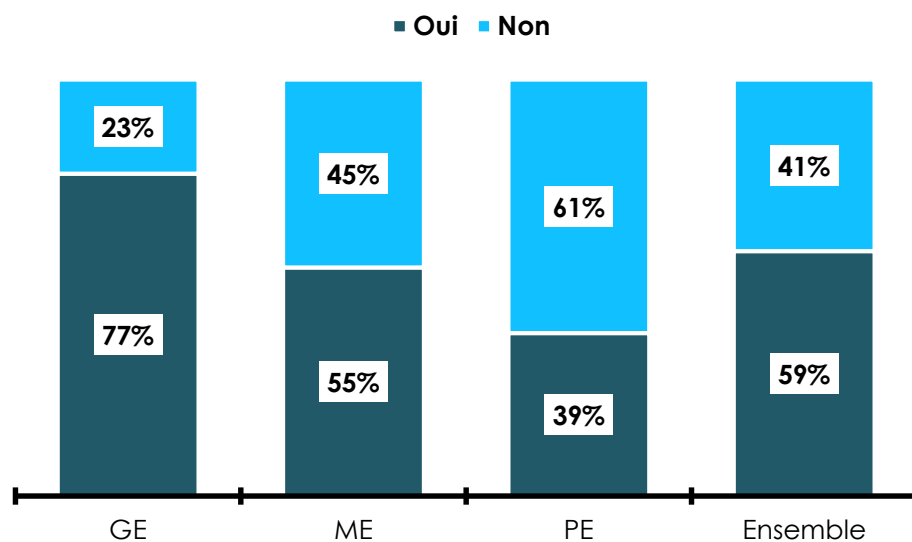
	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	100%	71%	68%	81%
Non	0%	29%	32%	19%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 81% des entreprises, les actionnaires ont accès aux informations relatives aux comptes et les rapports des commissaires aux comptes. Cette proportion est de 100% chez les grandes entreprises, 71% chez les moyennes entreprises et 68% chez les petites entreprises.

5. IMPLICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Proportion des entreprises disposant d'un Conseil d'administration ou d'un équivalent

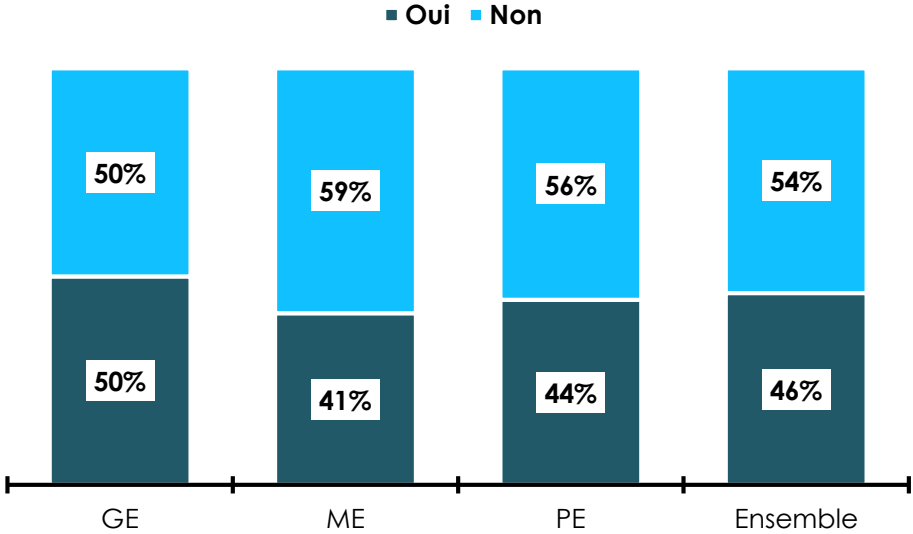


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	77%	55%	39%	59%
Non	23%	45%	61%	41%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- ▶ 59% des entreprises disposent d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent.
- ▶ Cette proportion est plus élevée chez les grandes entreprises (77%). Elle est de 55% chez les moyennes et de 39% chez les petites entreprises.

Proportion des entreprises disposant d'un Conseil d'administration ayant en son sein au moins un administrateur indépendant

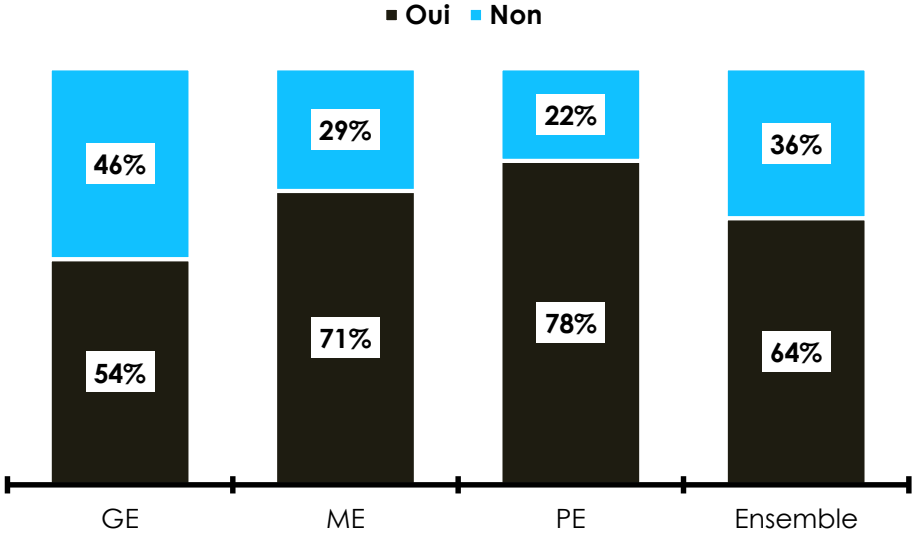


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	50%	41%	44%	46%
Non	50%	59%	56%	54%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 46% des Conseils d'Administration ont en leur sein d'un administrateur indépendant. La différence entreprises les grandes et les petites et moyennes entreprises n'est pas très importante.

Proportion des entreprises disposant d'un Conseil d'administration ayant en son sein au moins un administrateur salarié

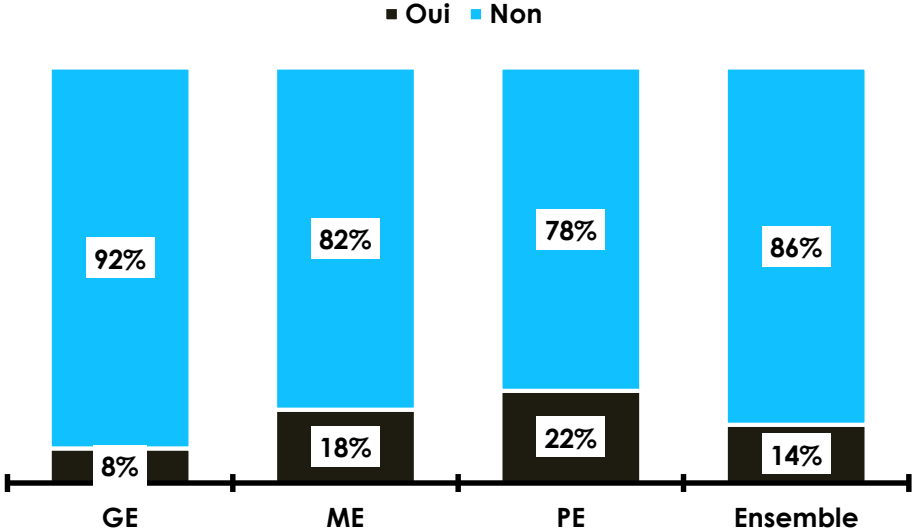


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	54%	71%	78%	64%
Non	46%	29%	22%	36%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 64% des Conseils d'Administration disposent en leur sein d'un administrateur salarié. Cette proportion est plus importante chez les petites entreprises (78%), que chez les moyennes entreprises (71%) et les grandes entreprises (54%) .

Proportion des entreprises disposant d'un Conseil d'administration ayant en son sein au moins un administrateur partenaire (fournisseur, banque, sous-traitant, etc.)

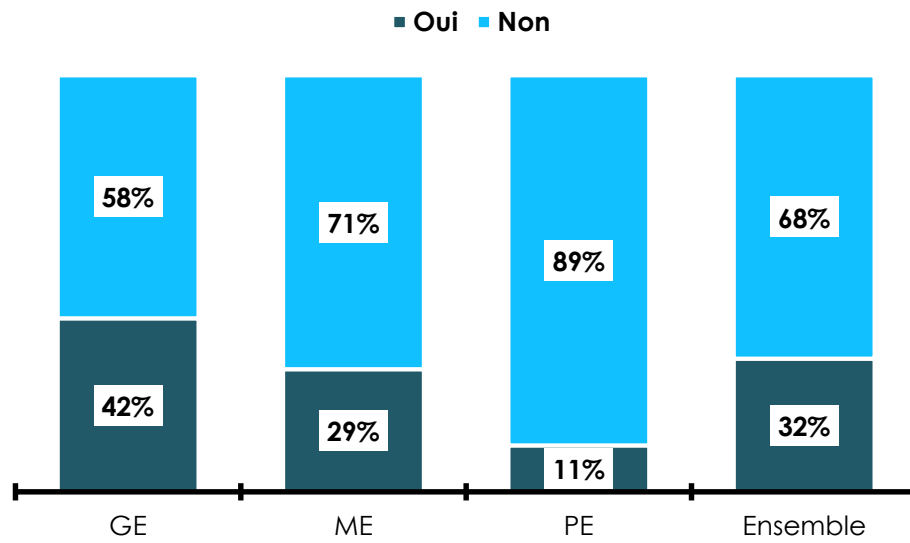


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	8%	18%	22%	14%
Non	92%	82%	78%	86%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Seulement 14% des entreprises disposent d'un administrateur partenaire dans leur sein.

Proportion des entreprises disposant d'un système d'évaluation des administrateurs et des dirigeants

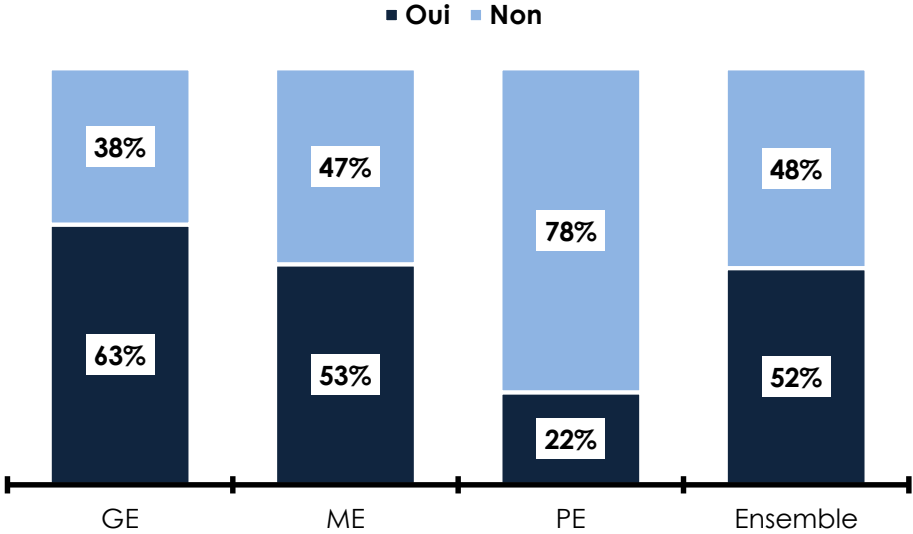


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	42%	29%	11%	32%
Non	58%	71%	89%	68%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 32% des entreprises disposent d'un système d'évaluation des administrateurs et des dirigeants. Cette proportion est de 42% chez les grandes entreprises, 29% chez les moyennes entreprises et seulement 11% chez les petites entreprises.

Proportion des entreprises où responsabilités sont réparties entre les membres du Conseil d'Administration

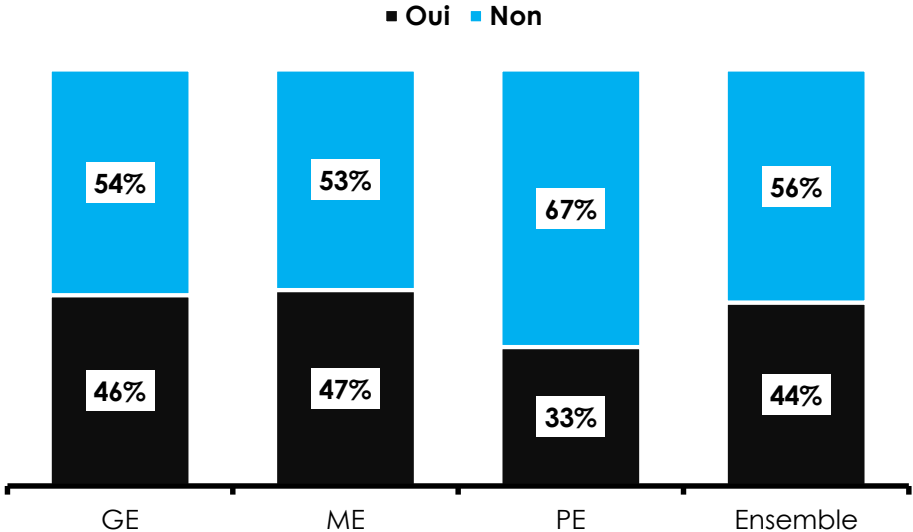


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	63%	53%	22%	52%
Non	38%	47%	78%	48%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 52% des entreprises, les responsabilités sont partagées entre les membres du Conseil d'administration. Cette proportion est plus élevée chez les grandes entreprises (63%).

Proportion des entreprises disposant de comités spécialisés (d'audit, de finances et du crédit, de nomination et rémunération, de gouvernance, gestion des risques, etc...)

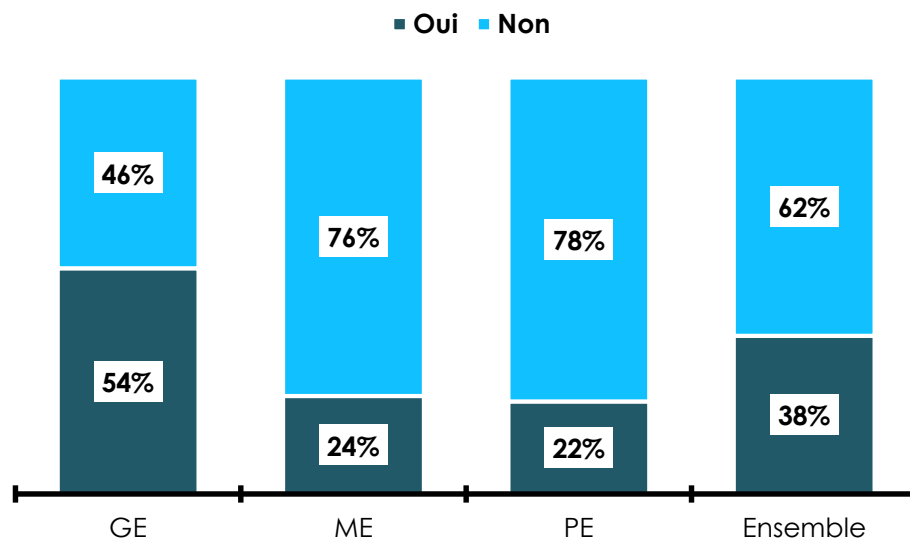


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	46%	47%	33%	44%
Non	54%	53%	67%	56%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 44% des entreprises disposent de comités spécialisés.

Proportion des entreprises disposant d'un document interne de type règlement ou procédure de fonctionnement du Conseil d'Administration et du Comité de direction

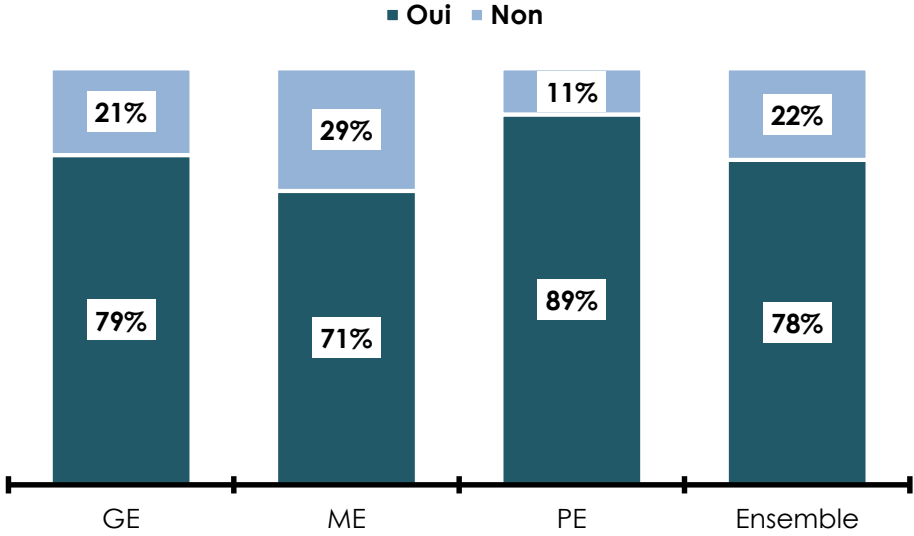


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	54%	24%	22%	38%
Non	46%	76%	78%	62%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 38% des entreprises disposent d'un document régissant le fonctionnement du Conseil d'administration et du Comité de direction. Cette proportion est plus élevée chez les grandes entreprises (54%) que chez les autres types d'entreprises.

Proportion des entreprises où membres du Conseil d'Administration perçoivent-ils une rémunération ou des indemnités

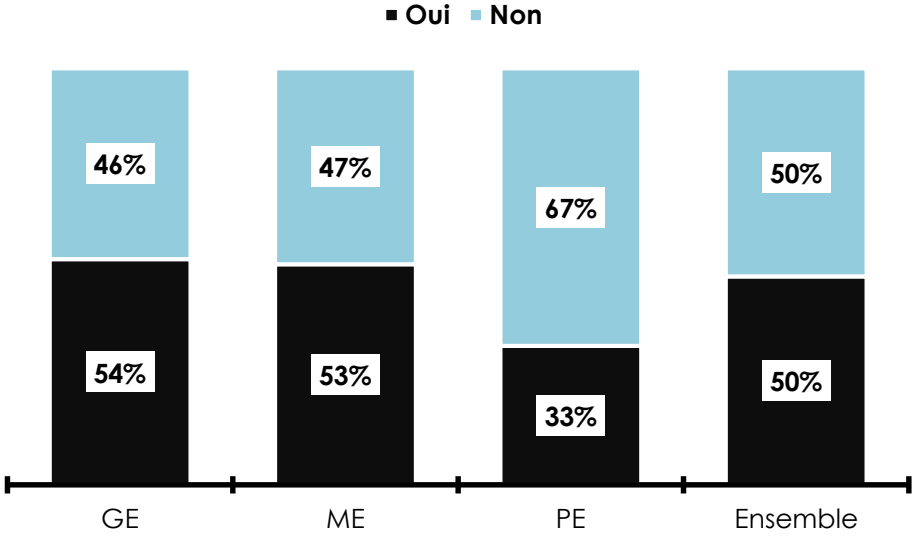


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	79%	71%	89%	78%
Non	21%	29%	11%	22%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 78% des entreprises, les membres du Conseil d'administration perçoivent une rémunération ou des indemnités.

Proportion des entreprises où il existe des critères établis de rémunération des administrateurs

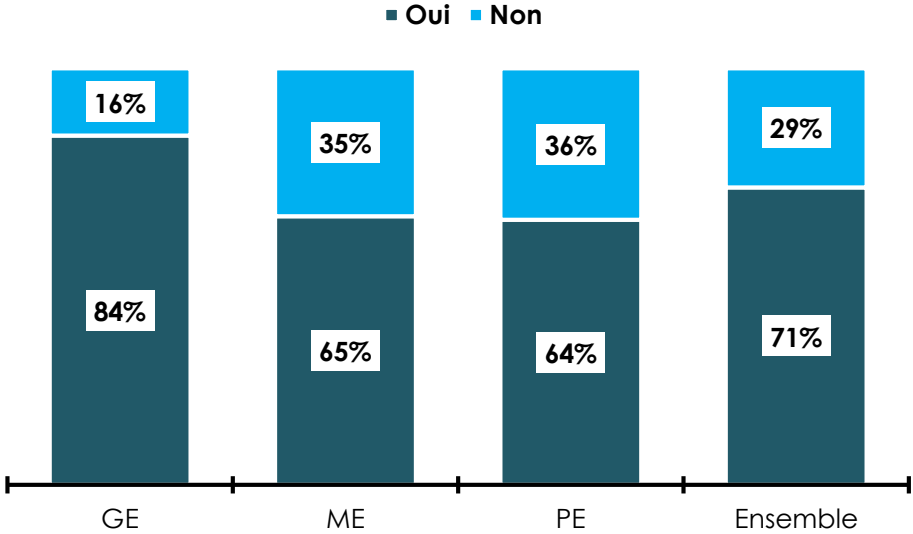


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	54%	53%	33%	50%
Non	46%	47%	67%	50%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans une entreprise sur deux, il existe des critères établis de rémunération des administrateurs.

Proportion des entreprises où les fonctions et prérogatives de direction sont nettement identifiées et attribuées

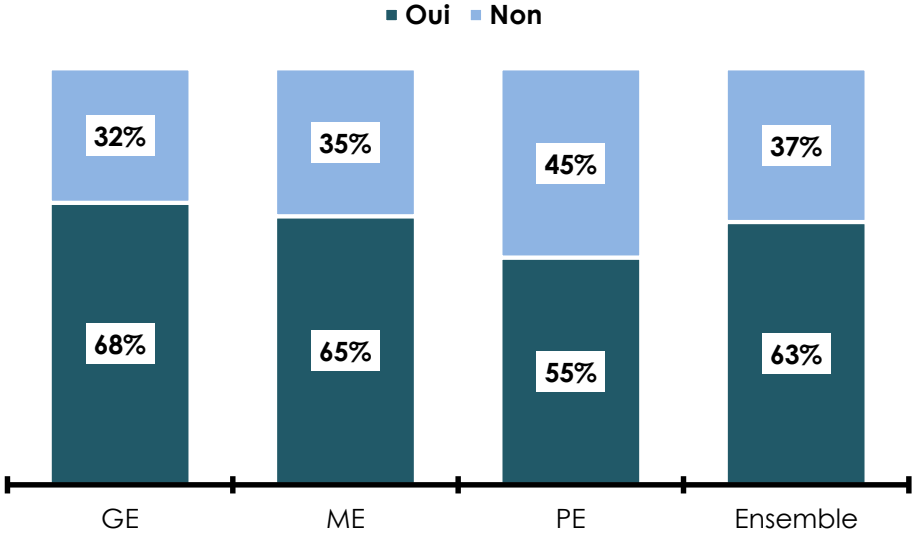


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	84%	65%	64%	71%
Non	16%	35%	36%	29%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 71% des entreprises, les fonctions et prérogatives de direction sont nettement identifiées et attribuées.

Proportion des entreprises où il existe des critères de compétences techniques et managériales établis pour la nomination aux postes de direction

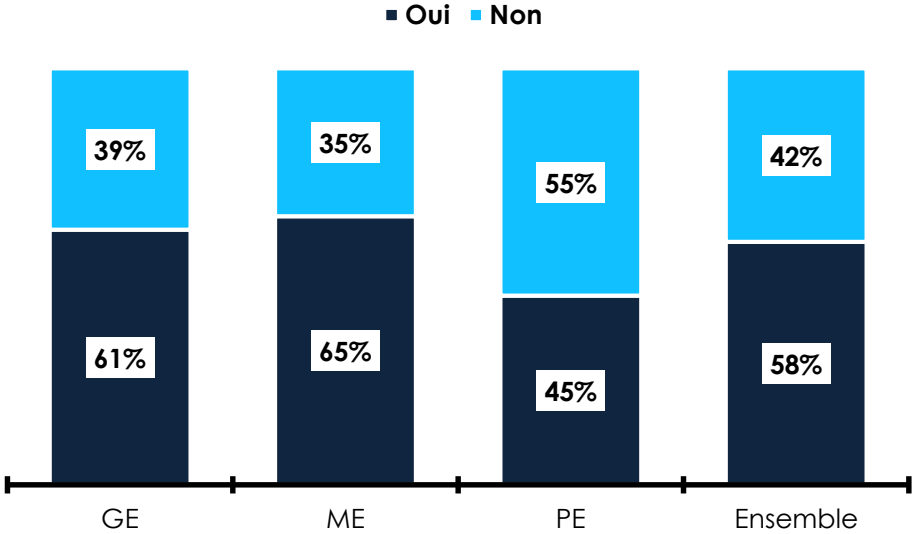


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	68%	65%	55%	63%
Non	32%	35%	45%	37%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 63% des entreprises, il existe des critères de compétences techniques et managériales établis pour les nominations aux postes de direction.

Proportion des entreprises où il existe des critères établis de rémunération du personnel (dirigeants, cadres, ..)

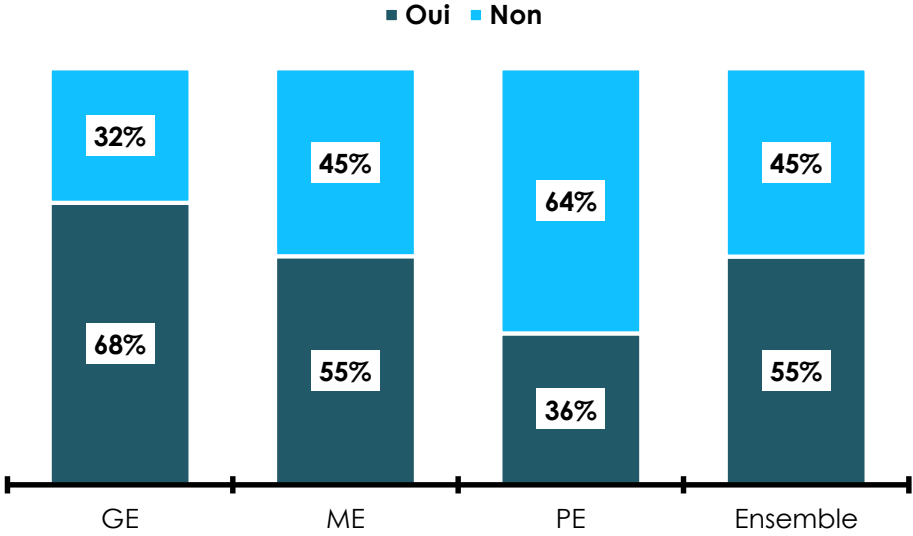


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	61%	65%	45%	58%
Non	39%	35%	55%	42%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 58% des entreprises, il existe des critères établis de rémunération du personnel.

Proportion des entreprises où les relations entre la direction, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration sont formalisées

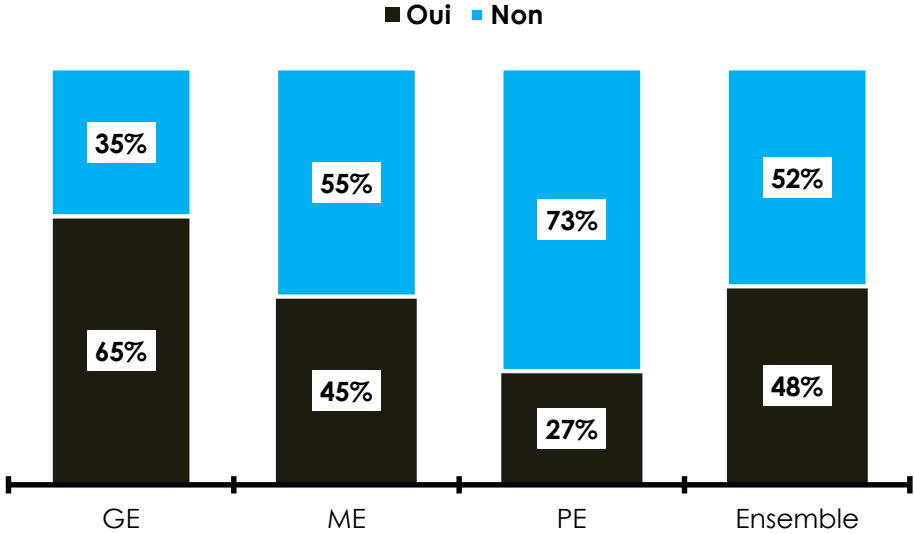


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	68%	55%	36%	55%
Non	32%	45%	64%	45%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 55% des entreprises, les relations entre la direction, le Conseil d'administration et l'Assemblée générale sont formalisées.

Proportion des entreprises où les modalités de révocation des administrateurs et des dirigeants sont précisées dans les statuts

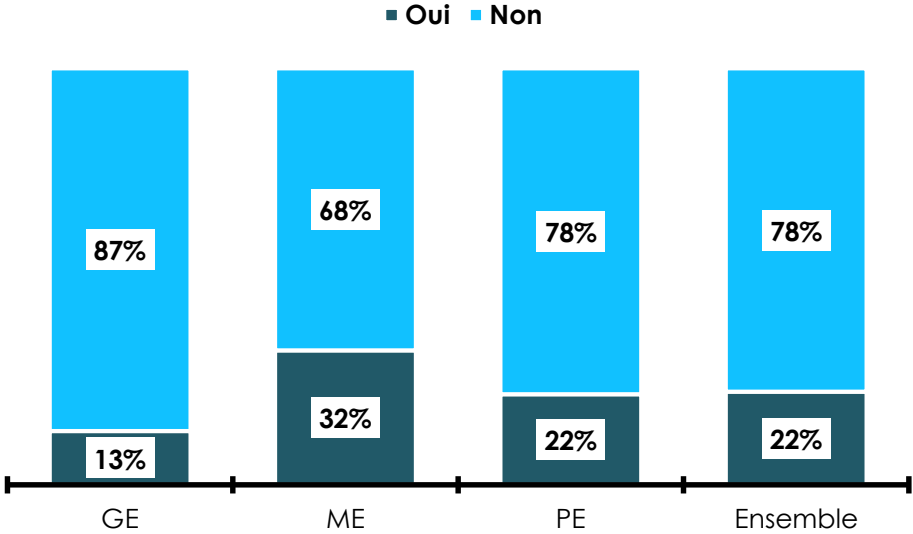


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	65%	45%	27%	48%
Non	35%	55%	73%	52%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- Dans 48% des entreprises, les modalités de révocation des administrateurs et des dirigeants sont précisées dans les statuts.

Proportion des entreprises ayant des difficultés à se conformer aux règles relatives à la législation sociale (droit du travail et de la prévoyance sociale)



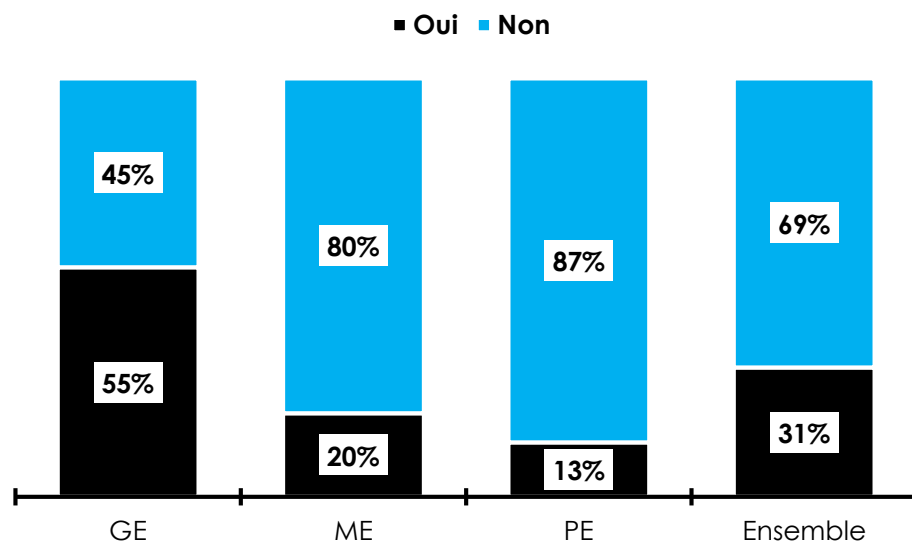
	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	13%	32%	22%	22%
Non	87%	68%	78%	78%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 22% des entreprises estiment avoir des difficultés à se conformer aux règles relatives à la législation sociale.

6. NORMALISATION DES ENTREPRISES DU GICAM

Proportion des entreprises disposant d'une certification ISO ou de tout autre

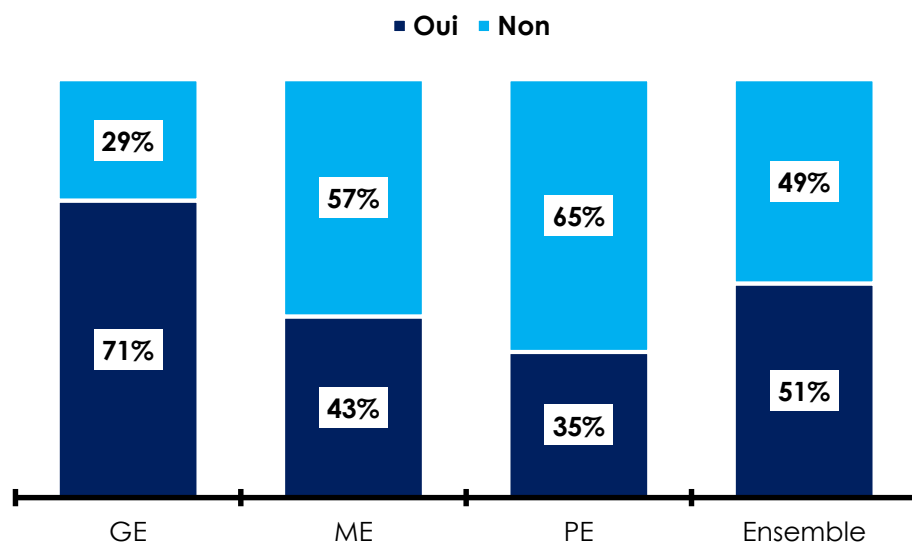


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	55%	20%	13%	31%
Non	45%	80%	87%	69%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 31% des entreprises disposent d'une certification ISO ou de tout autre. Cette proportion est plus élevée chez les grandes entreprises (55%).

Proportion des entreprises engagées dans une démarche qualité

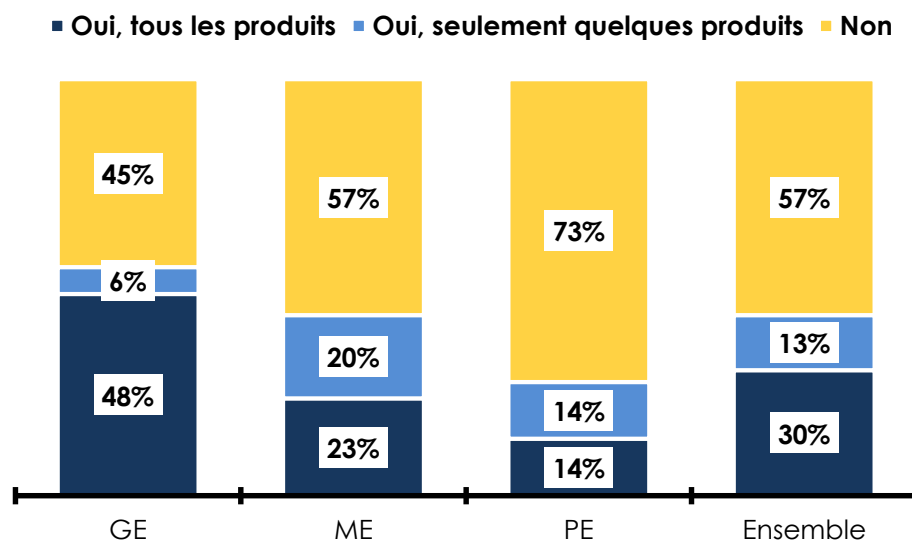


	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	71%	43%	35%	51%
Non	29%	57%	65%	49%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 51% des entreprises sont engagées dans une démarche qualité.

Proportion des entreprises dont les produits sont certifiés par l'ANOR



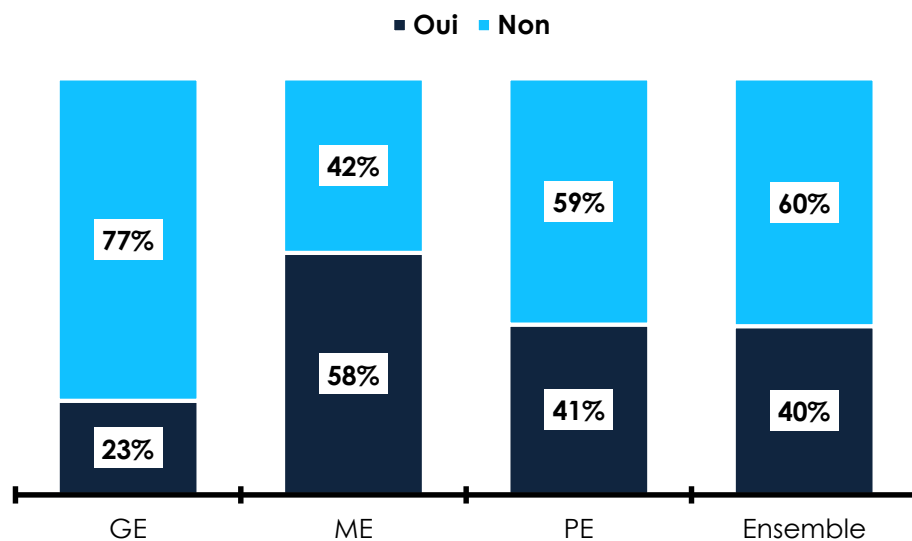
	GE	ME	PE	Ensemble
Oui, tous les produits	48%	23%	14%	30%
Oui, seulement quelques produits	6%	20%	14%	13%
Non	45%	57%	73%	57%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 43% des entreprises ont certifiées leurs produits par l'ANOR. Cette proportion est de 42% chez les grandes entreprises, 43% chez les moyennes entreprises et 18% chez les petites entreprises.

7. GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Proportion des entreprises familiales



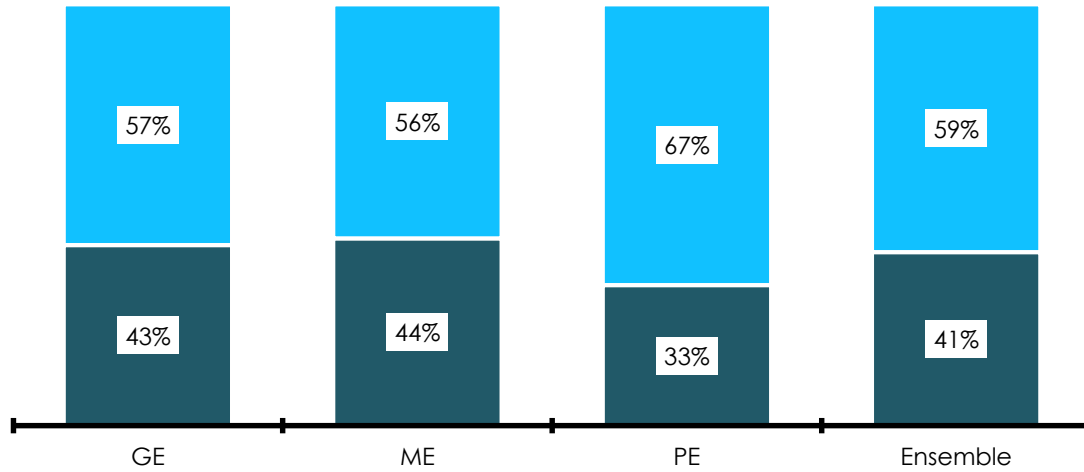
	GE	ME	PE	Ensemble
Oui	23%	58%	41%	40%
Non	77%	42%	59%	60%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 40% des entreprises sont des entreprises familiales. Les moyennes entreprises ont la proportion la plus élevée (58%) d'entreprises familiales.

Proportion des entreprises familiales suivant le mode de recrutement des managers

■ Au sein du noyau familial ■ Externe à l'actionariat et au noyau familiale



	GE	ME	PE	Ensemble
Au sein du noyau familial	43%	44%	33%	41%
Externe à l'actionariat et au noyau familiale	57%	56%	67%	59%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM

- 41% des entreprises familiales recrutent les managers au sein du noyau familial.

ANNEXE

Répartition de l'échantillon des entreprises ayant répondu à l'Enquête

	Effectif	Proportion
GE	71	38%
ME	67	35%
PE	51	27%
Total	189	100%

	Effectif	Proportion
Entreprises industrielles	48	25%
Entreprises de services	141	75%
Total	189	100%