

M O R R O W
S O D A L I

SESSION DE FORMATION POUR
LES PME/TPE ET PME/TPE A
CARACTÈRE FAMILIAL

29 Juin 2023



AGENDA

Introduction	9:00 – 9:15
Introduction à la gouvernance d'entreprise	9:15 – 9:30
Pourquoi une bonne gouvernance d'entreprise	9:30 – 9:45
Gouvernance des PME/TPE à caractère familial	9:45 – 10:00
Architecture du code	10:00 – 10:10
- Pause -	10:10 – 10:20
Comment mettre en œuvre les Préceptes	10:20 – 11:15
Cadre de suivi	11:15 – 11:30
Actions envisagées, Q&A, discussion	11:30 – 12:00



nestoradvisors
A MORROW SODALI COMPANY

INTRODUCTION

LE PROJET

Contexte

- Reconnaissant l'importance d'une bonne gouvernance comme **un pilier nécessaire à l'investissement** au sein des entreprises locales et **pour promouvoir un environnement des affaires favorable**, le GICAM et la Task-force "Initiative Bonne Gouvernance d'Entreprise" (Task-Force IBGE), ont lancé le projet d'élaboration d'un Code de bonne gouvernance des entreprises au Cameroun (« la Mission »).
- Le GICAM est accompagné dans cette Mission par l'AFD et Proparco.
- Morrow Sodali a été retenu pour apporter un soutien technique au GICAM dans l'élaboration du Code de bonne gouvernance.

Dans ce cadre, il a été développé

- Un Code général ;
- Un document pour la bonne gouvernance des PME/TPE et les PME/TPE à caractère familial ; et
- Un document pour la bonne gouvernance des grandes entreprises, comprenant des annexes spécifiques aux (1) entreprises réglementées, aux (2) entreprises faisant appel public à l'épargne, multinationales et cotées, ainsi qu'aux (3) entreprises publiques.

PRINCIPAUX ACTEURS DE LA MISSION



Le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) est l'organisation la plus représentative du secteur privé au Cameroun. Le GICAM fédère des groupements professionnels et des entreprises individuelles et compte plus de 1 000 membres à ce jour. Le GICAM est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics sur des sujets économiques majeurs.



Le Groupe Agence Française de Développement ("AFD") finance des projets favorisant le développement et qui luttent contre la pauvreté dans les pays du Sud et en Outre-mer. L'AFD a une présence marquée au Cameroun, où elle travaille pour moderniser les techniques d'exploitation et de gestion dans le milieu rural, finance des projets pour améliorer la qualité de vie au sein des centres urbains, soutient les entreprises du secteur privé, et aide le Cameroun à gérer sa production énergie et à répondre aux crises liées au changement climatique.



Filiale de l'AFD dédiée au secteur privé, Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient.

PRESENTATION DE MORROW SODALI ET DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

M O R R O W
S O D A L I

Morrow Sodali est un acteur mondial de premier plan de conseils stratégiques en gouvernance, ESG, développement durable, communication et engagement avec les actionnaires et autres parties prenantes. Morrow Sodali compte une équipe de plus de 300 personnes réparties sur quatre continents. Cette présence globale nous permet de suivre tous les développements en matière de gouvernance.

PRINCIPAUX INTERVENANTS



David Risser, Managing Director

- Managing Director de Nestor Advisors (2020 – présent)/Directeur gérant chez Nestor Advisors (2014 – 2020)
- Plus de 20 ans de travail avec des institutions financières, des entreprises cotées, des entreprises détenues par l'état, des entreprises patrimoniales en Europe, Moyen-Orient, Asie et Afrique; A conduit la rédaction de plusieurs codes de gouvernance et l'assistance à plusieurs superviseurs de codes (Roumanie, Turquie, Croatie, Maroc, Macédoine du Nord, Russie).



Emmanuel Maurice, Senior Advisor

- A été General Counsel et membre du Comité Exécutif de la BERD/A travaillé pour la SFI (membre du groupe de la Banque mondiale)
- A fait des affaires dans un certain nombre de pays africains, dont le Cameroun et a acquis une compréhension de certains des plus grands problèmes rencontrés par les nations africaines. A également participé à la rédaction des codes marocains de bonne gouvernance d'entreprise.

INTRODUCTION DES PARTICIPANTS



- Nom, Entreprise et Fonction
- Attentes
- En quoi la gouvernance est importante pour vous?





nestoradvisors

A MORROW SODALI COMPANY

INTRODUCTION À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?



“La gouvernance d’entreprise fait référence aux relations entre la direction d’une entreprise, son conseil d’administration, ses actionnaires et d’autres parties prenantes.”

“La gouvernance d’entreprise détermine également la structure par laquelle l’entreprise est dirigée et les objectifs de l’entreprise sont définis, ainsi que les moyens de les atteindre et d’assurer une surveillance des résultats obtenus.”

Révision préliminaire des Principes de Gouvernance d’Entreprise, OCDE-G20, 2022

“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.”

Code de Bonne Gouvernance des Entreprises, Cameroun, 2023



QU'EST-CE QU'UN CODE DE GOUVERNANCE ?

Un code de gouvernance a pour objet de fixer les principes qui devront guider l'action des "responsables" de l'entreprise et assurer que les missions de l'entreprise, les valeurs qu'elle défend et les pratiques de bonne gouvernance soient appliquées au sein de l'entreprise et dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

«Les composantes législative et réglementaire du régime de gouvernance d'entreprise peuvent utilement être complétées par des instruments juridiques non contraignants tels que les codes de gouvernance d'entreprise, fréquemment fondés sur le principe « se conformer ou expliquer », offrant une certaine flexibilité et permettant de tenir compte des spécificités de chaque société.»



Révision préliminaire des Principes de Gouvernance d'Entreprise, OCDE-G20, 2022



POURQUOI UN CODE DE GOUVERNANCE?

« Les codes de gouvernance sont présents dans plus de **140** pays à travers le monde »*

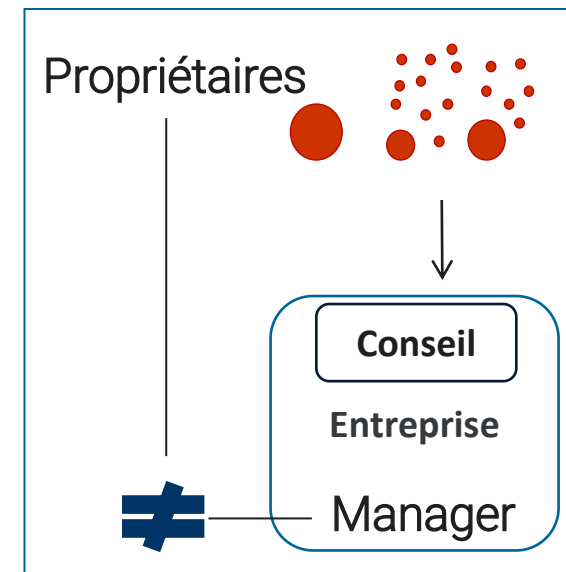
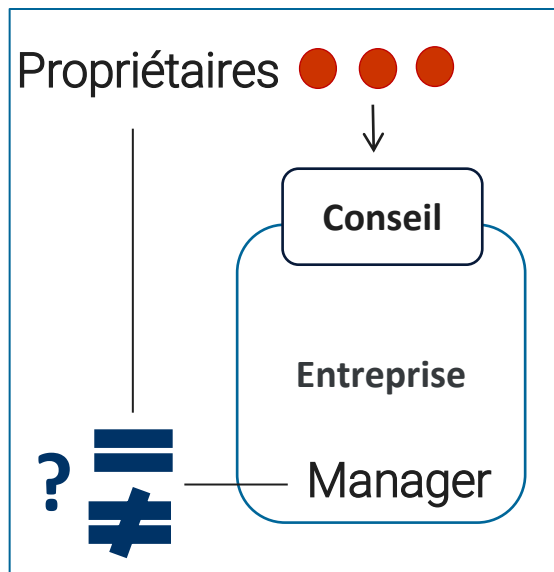
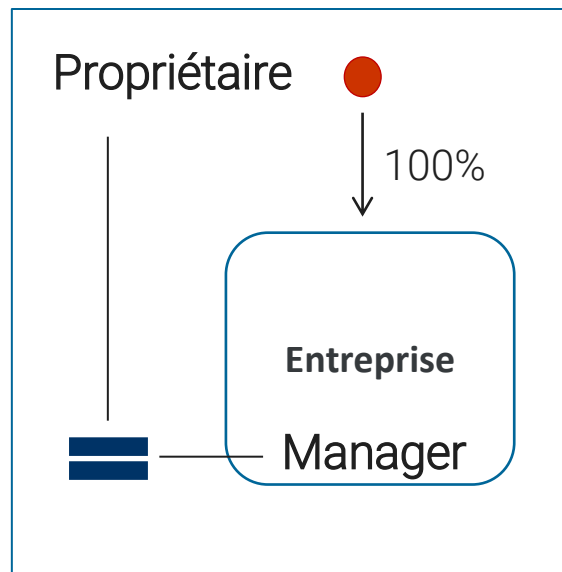
*Source: SFI, 2019



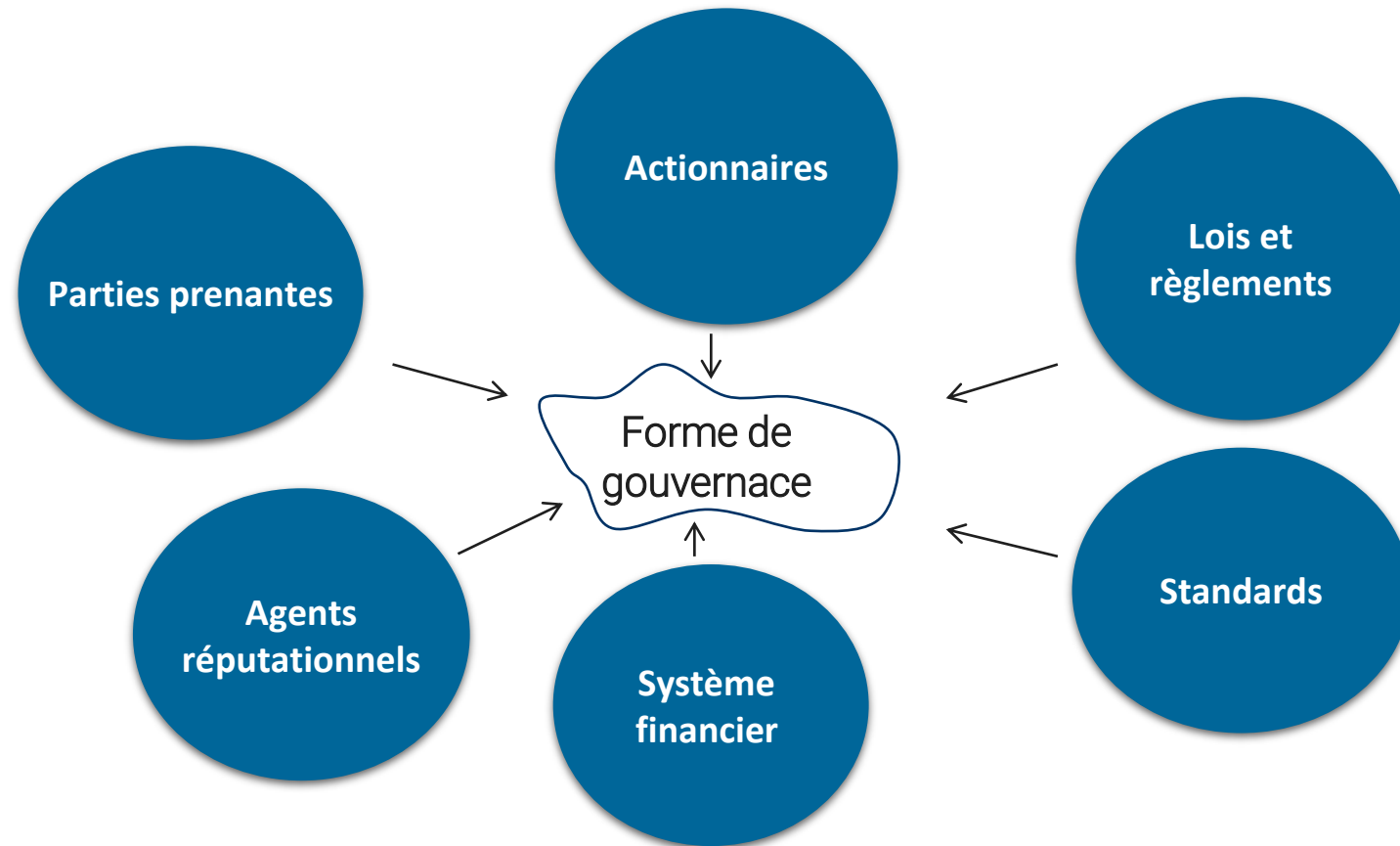
CONFIANCE

UN MODELE UNIQUE? (1/2)

- Qui décide ?
- Qui met en œuvre les décisions et dirige l'entreprise ?
- Qui contrôle ?
- Quels sont les intérêts servis ?
- Un modèle unique ?



UN MODELE UNIQUE? (2/2)



SOURCES DE BONNE PRATIQUE



PRINCIPES DE GOUVERNANCE ET CODES



ACTIONNAIRES (...parfois) CONSEILLERS PROXY INVESTISSEURS RESPONSABLES



ENTREPRISES PAIRS



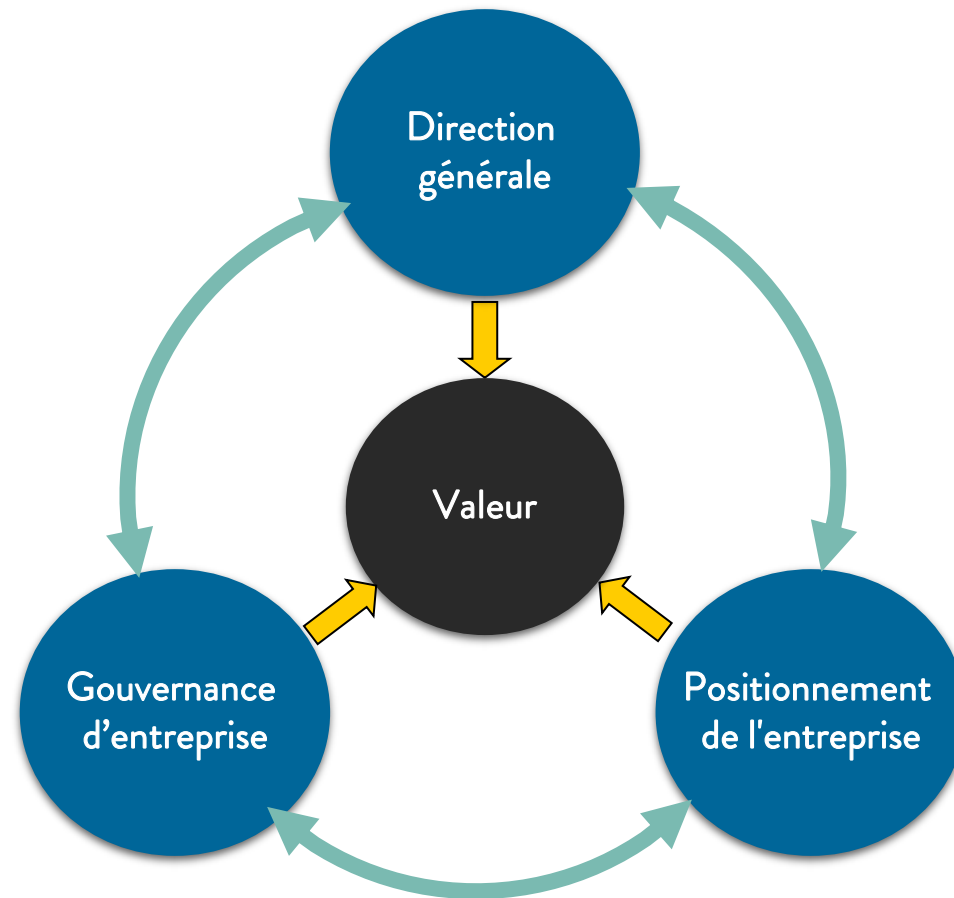


nestoradvisors

A MORROW SODALI COMPANY

POURQUOI UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE?

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : L'UNE DES TROIS COMPOSANTES CLÉS DE LA VALEUR À LONG TERME



GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE

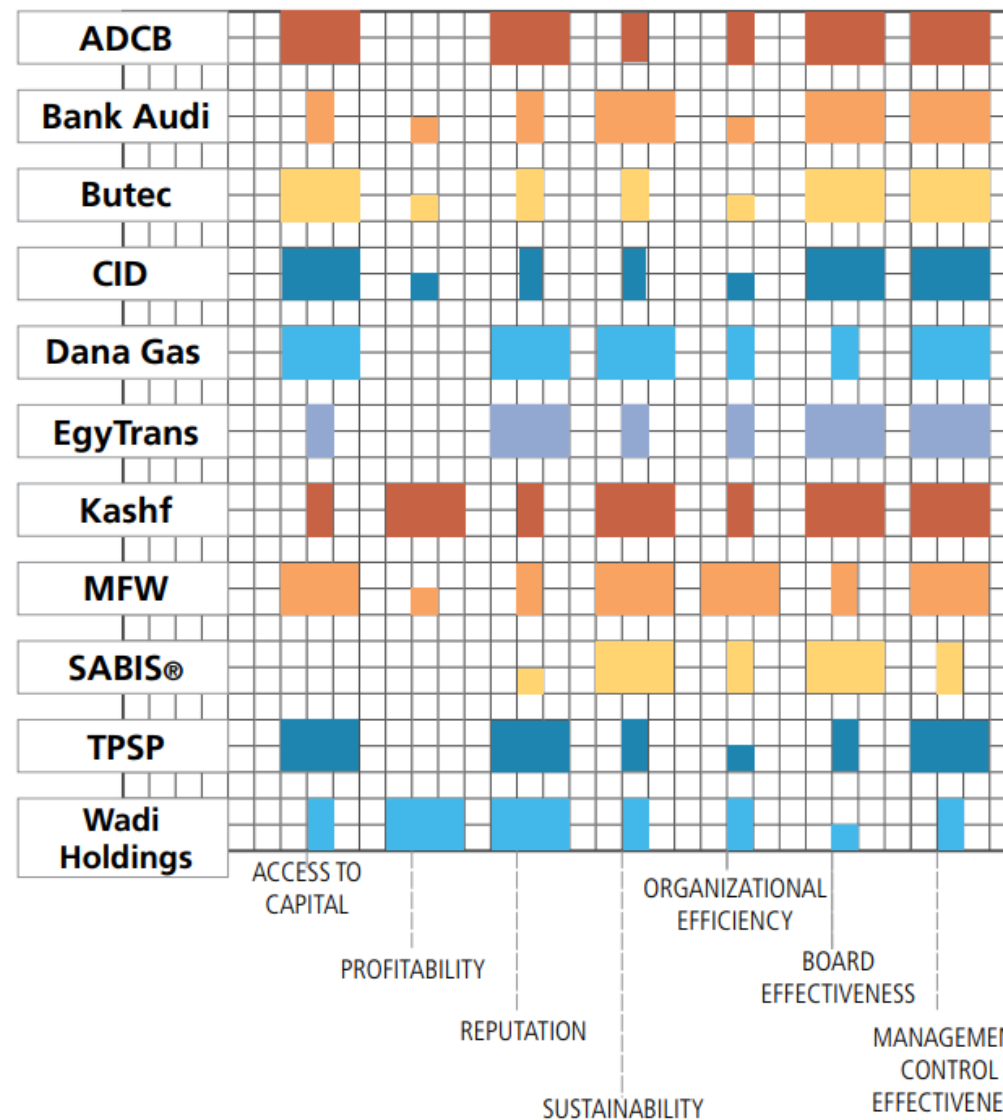
- RECHERCHE (1/4)



Recherche macro



Recherche empirique



■ SUBSTANTIAL IMPACT
■ STRONG IMPACT
■ MODERATE IMPACT
■ NO/MINOR IMPACT



GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE POINT DE VUE DES INVESTISSEURS (2/4)



La capacité d'une entreprise à gérer les questions environnementales, sociales et de gouvernance démontre le **leadership** et la **bonne gouvernance** qui sont si **essentiels** à une **croissance durable**, c'est pourquoi nous intégrons de plus en plus ces questions dans notre processus d'investissement.

BlackRock

Morrow Sodali confidential and proprietary material. May not be copied or reprinted without prior written approval.

% des décideurs au sein de 29 fonds d'investissements axés sur les marchés émergents en accord avec ces déclarations :

100%

"Mon entreprise paierait un premium plus important pour les entreprises des marchés émergents que pour les entreprises des marchés développés"

55%

"Mon entreprise paierait un premium d'au moins 10 % pour une bonne gouvernance dans une entreprise de marché émergent"

41%

"Mon entreprise considère la gouvernance comme une condition sine qua non à une décision d'investissement sur les marchés émergents"

38%

"Mon entreprise paierait un premium d'au moins 20 % pour une bonne gouvernance dans une entreprise de marché émergent"

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE

LA PERSPECTIVE DES IFD (3/4)

KFW DEG

FMO

Entrepreneurial
Development
Bank

« Environ 2/3 des entreprises en opérations spéciales ont des problématiques liées à la gouvernance »

« Les résultats montrent l'importance de la gouvernance d'entreprise pour la performance financière en ce qui concerne les investissements sur les marchés émergents et encouragent tout investisseur ou établissement de crédit prudent à développer des approches pour évaluer les facteurs de risque liés à la gouvernance en plus des facteurs de risque de crédit et financiers traditionnels.

J'encourage **les investisseurs professionnels, les entrepreneurs et les dirigeants (...)** à reconnaître et renforcer la **proposition gagnant-gagnant des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.** »

Etienne Tafara
Vice President and General Counsel
Legal, Compliance Risk & Substantiality



Governance and Performance in Emerging Markets

Empirical Study on the Link Between Performance and Corporate Governance of IFC Investment Clients



Sources : *Gouvernance et performance d'IFC dans les marchés émergents, 2018*

264 Entreprises observées

- Investir dans des entreprises avec une **meilleure gouvernance** au moment du décaissement est associé à une **meilleure notation** moyenne du risque de crédit (CRR) de **près de 1,50 point** tout au long de la période d'investissement de l'IFC
- Les entreprises qui **ont amélioré leur gouvernance** au cours de la période d'investissement ont réalisé des rendements d'environ **20 % plus élevés (ROE/ROIC)**
- Les entreprises du **quartile supérieur de gouvernance** affichent un ROE moyen **3x plus élevé** que celle du quartile inférieur de gouvernance (18,56 % contre 6,91 %)
- La gouvernance est un facteur important dans tous les secteurs et quel que soit le type d'investissement

GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE LA PERSPECTIVE DES IFD (CTD' 3/4)



Groupe de travail



GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE – POINT DE VUE DES AGENCES DE NOTATION (4/4)

- Moody's et S&P évaluent explicitement la gouvernance d'entreprise du point de vue du crédit.

**STANDARD
& POOR'S**
RATINGS SERVICES

Domaines clés
■ solvabilité avant un soutien externe
■ Soutien externe
■ Analyse des instruments spécifiques

Positionnement stratégique

- Processus de planification stratégique
- Cohérence de la stratégie avec les capacités de l'organisation et les conditions du marché
- Capacité de suivre, d'ajuster et de contrôler l'exécution de la stratégie

Gestion des risques

- Exhaustivité des normes de gestion des risques et des seuils de tolérance
- Normes de performance opérationnelle

Efficacité organisationnelle

- Efficacité opérationnelle de la direction
- L'expertise et l'expérience de la direction
- Profondeur et étendue de la gestion

Gouvernance

- Efficacité du conseil d'administration
- Structure entrepreneuriale ou de contrôle
- Culture de gestion
- Infractions réglementaires, fiscales ou juridiques
- Communication des messages
- les contrôles internes
- Information financière et transparence



nestoradvisors

A MORROW SODALI COMPANY

GOVERNANCE DES PME/TPE À CARACTÈRE FAMILIAL?

GOUVERNANCE ET PME/TPE

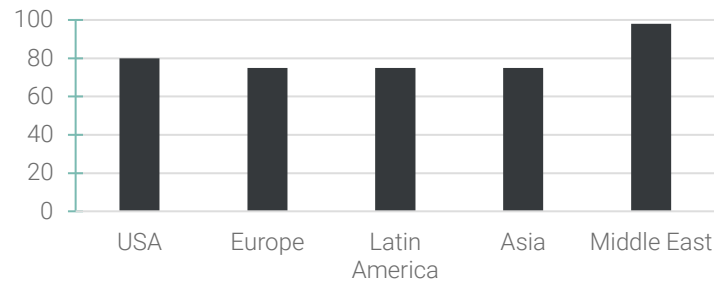
- Les PME repoussent souvent la mise en œuvre de la gouvernance jusqu'à ce qu'elles soient "assez grandes"
 - Elles passent à côté des avantages d'une bonne gouvernance
 - L'adoption plus tardive d'une bonne gouvernance rend sa mise en œuvre plus difficile, faute d'une culture adéquate
- La réforme et la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise devraient **commencer tôt**

La gouvernance répond aux défis des PME tels que...

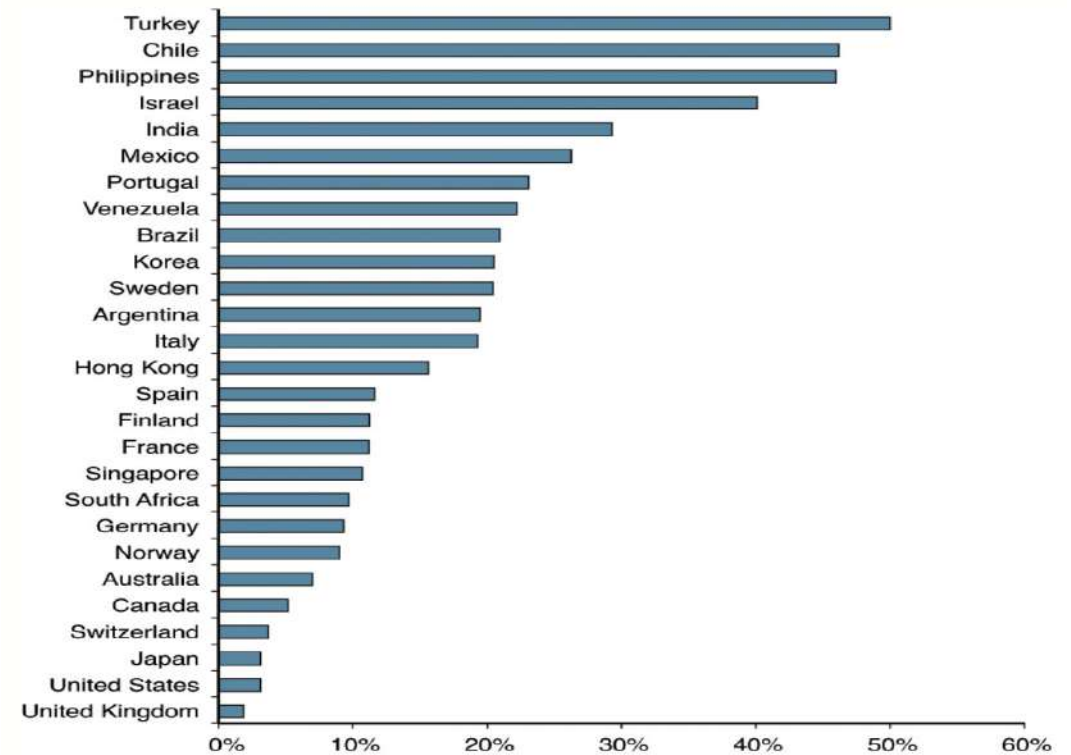
- La dépendance excessive
- La planification de la succession
- Les relations entre la famille et l'entreprise
- La gestion des conflits
- La gestion des risques

LA PRÉDOMINANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

"Entre 75 % et 98 % des entreprises mondiales sont des entreprises familiales".



Credit Suisse, Family Governance White Paper, 2016



Pourcentage d'entreprises cotées à caractère familial

Prof. Amon Chizema, Conférence annuelle ISCA, 2018

LES SPÉCIFICITÉS A CONSIDERER



CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES

- **Périmètre** : quels membres
- **Performance**
 - Rentabilité plus basse (moins d'appétence au risque)
 - Niveau d'endettement réduit
- **Croissance**
 - Une activité de fusion et d'acquisition réduite
 - Une croissance plus soutenue
- **Ressources Humaines**
 - Discussion sur la succession moins ouverte
 - Membres de la famille et postes clés
 - Difficulté à attirer et à retenir les talents



COMMENT LA FAMILLE PEUT ETRE UN ACTIF

- Vision à long terme dans la prise de décision (**cohérente avec les investisseurs**)
- Possibilité d'une stratégie non conventionnelle (**flexibilité**)
- Désir de construire une entreprise pour les générations futures (**durabilité**)
- Engagement de la direction familiale envers son entreprise (**continuité**)

=> l'avantage de l'entreprise familiale (**valeurs**)

LE DÉFI DE LA PLANIFICATION DE TRANSMISSION

De nombreuses entreprises familiales ont du mal à maintenir leur succès sur plusieurs générations. Aux États-Unis...

30%

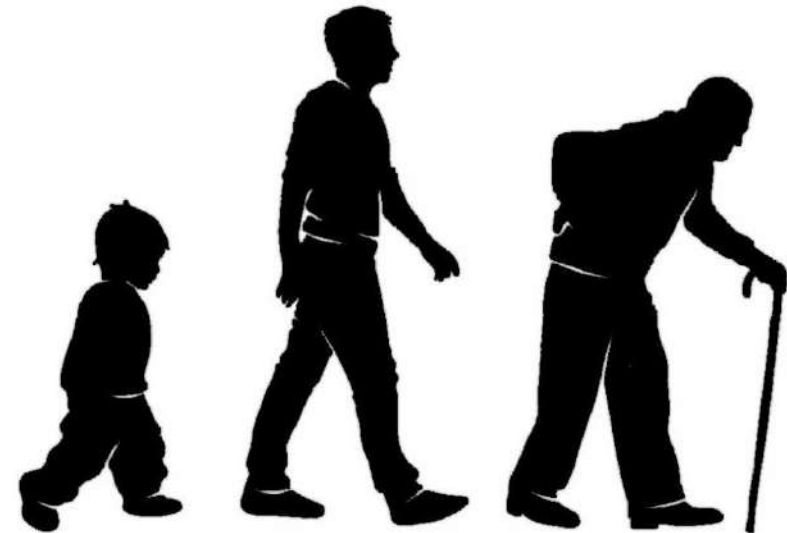
...des entreprises familiales sont transmises à la deuxième génération...

12%

... à la troisième

3%

... au delà !



FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES

Clarifier les rôles au sein de la famille

- Les conseils de famille comme un canal dédié pour informer et impliquer tous les membres de la famille
- Planifier la succession
- Politique d'emploi familial
- Salariés vs. bénéficiaires de dividendes au sein de la famille
- Rôle à long terme de la famille en tant qu'actionnaire (rétention des actions/vote)

Créer des conditions de concurrence équitables pour les personnes non-membres de la famille

- L'égalité des chances (équité) dans le recrutement et la promotion
- Mesures d'incitation pour les cadres non familiaux

Ecouter et traiter équitablement les parties prenantes

- Particulièrement en ce qui concerne les droits à l'information

Développer la structure de gouvernance d'entreprise

- Formalités - Elles sont importantes !
- Créer un conseil d'administration (consultatif) fonctionnel
- Nommer des administrateurs indépendants / assurer un regard externe

Développer une structure de gestion – stratégie et contrôles

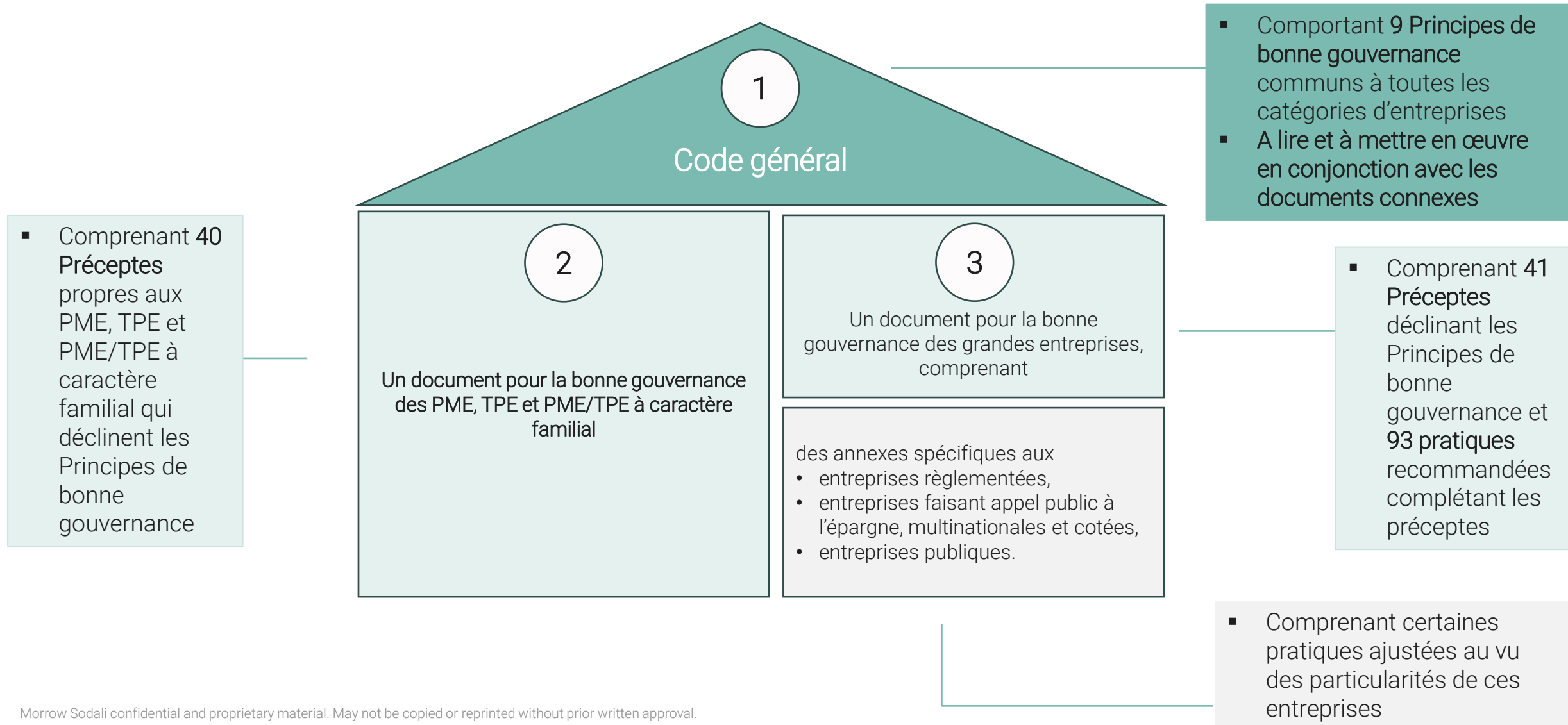
- Considérer régulièrement le modèle d'affaires et le positionnement stratégique, sans nostalgie
- Disposer d'un directeur financier et d'une fonction d'audit interne solides



nestoradvisors
A MORROW SODALI COMPANY

ARCHITECTURE DU CODE

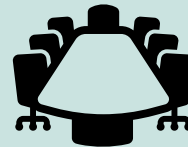
ARTICULATION DU CODE



GRANDES THÉMATIQUES ABORDÉES AU SEIN DU CODE



Relations du chef de l'entreprise avec la direction



Responsabilités du chef de l'entreprise et la direction



Diffusion d'informations



Gestion et contrôle du risque
– Résilience



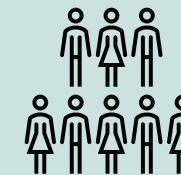
Culture, valeurs et éthique



Rémunération



Respect des actionnaires et de leurs droits

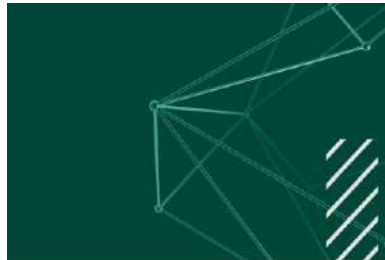


Relations avec les parties prenantes



Développement durable et questions sociales

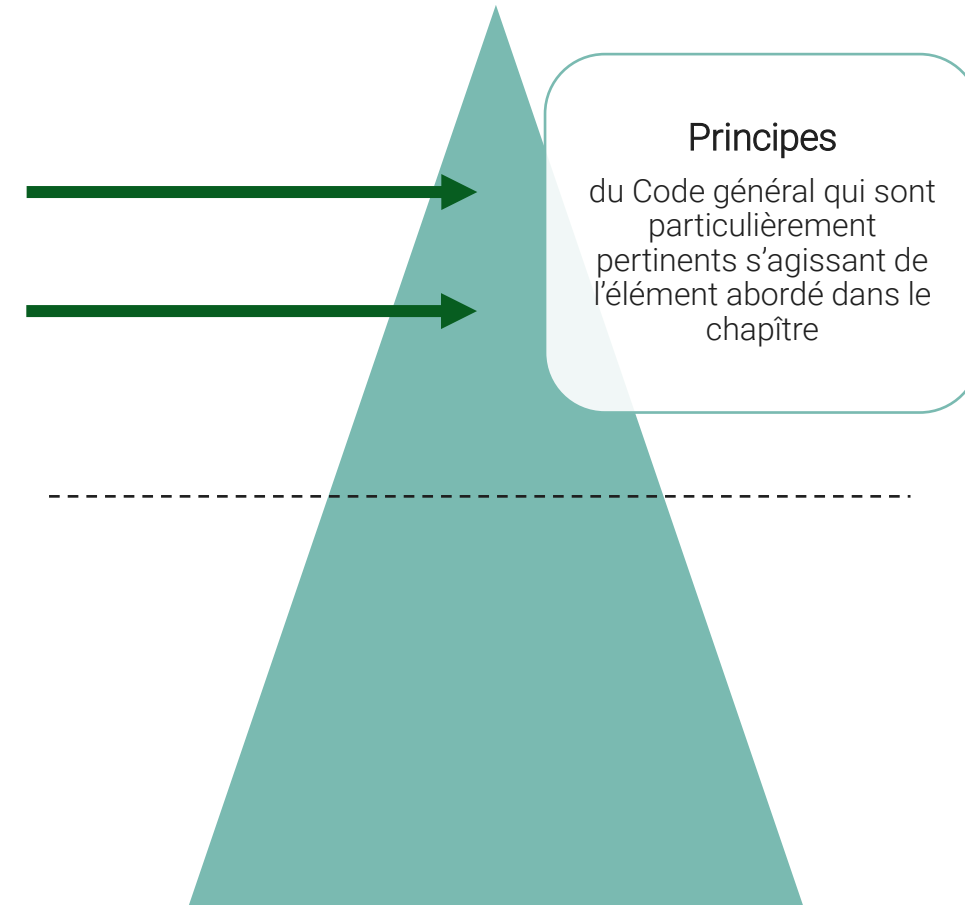
PRINCIPES



PRINCIPES DE BONNE
GOUVERNANCE POUR
TOUTES LES ENTREPRISES

Principes de bonne gouvernance applicables à toutes les entreprises

- Principe 1 : Pérennité
- Principe 2 : Équité
- Principe 3 : Intégrité
- Principe 4 : Redevabilité
- Principe 5 : Collegialité
- Principe 6 : Compétence
- Principe 7 : Inclusion
- Principe 8 : Impartialité
- Principe 9 : Transparence





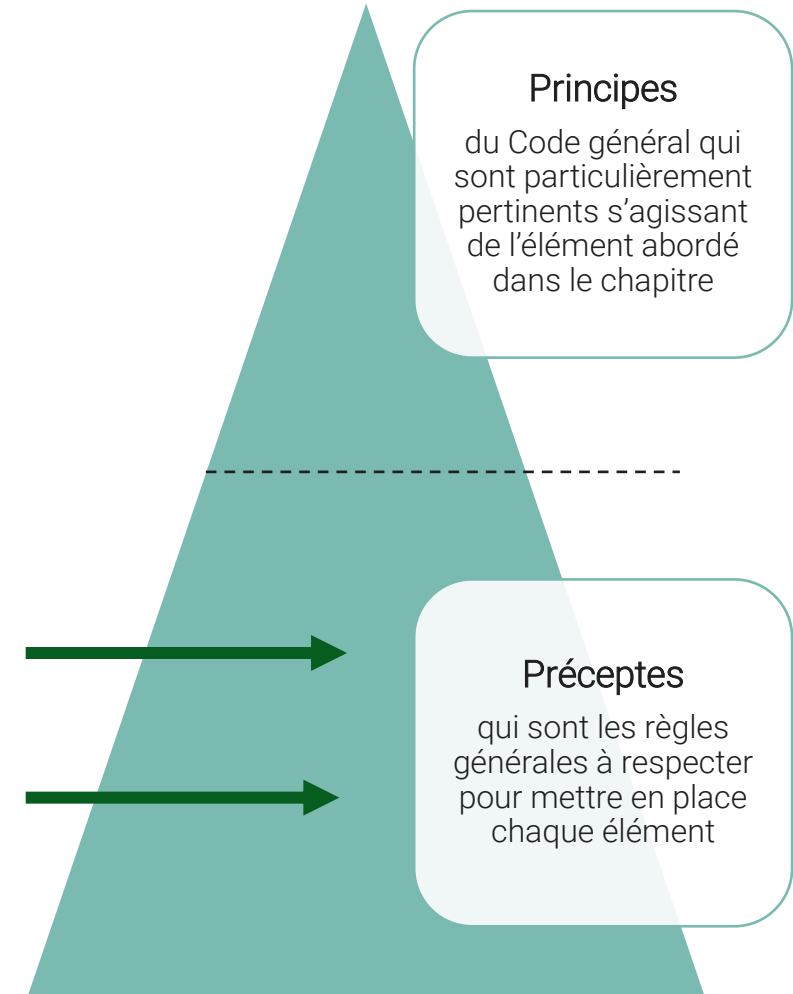
nestoradvisors
A MORROW SODALI COMPANY

PRECEPTES

STRUCTURE DES CHAPÎTRES

40 PRECEPTES DE BONNE GOUVERNANCE POUR LES PME/TPE ET PME/TPE A CARACTERE FAMILIAL

<p>1. Leadership et direction</p>  <p>9 Préceptes</p>	<p>2. Gestion et contrôle des risques</p>  <p>3 Préceptes</p>	<p>3. Rémunération</p>  <p>4 Préceptes</p>	<p>4. Culture, valeurs et éthique</p>  <p>3 Préceptes</p>
<p>5. Diffusion d'information</p>  <p>5 Préceptes</p>	<p>6. Traitement des associés</p>  <p>7 Préceptes, dont 4 pour les PME/TPE à caractère familial</p>	<p>7. Relations avec les parties prenantes</p>  <p>3 Préceptes</p>	<p>8. Transmission de l'entreprise</p>  <p>6 Préceptes</p>



CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION

Principes de bonne gouvernance référés

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**.



CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION

- 1.A Délimitation des pouvoirs
- 1.B Primauté de l'intérêt social
- 1.C Adéquation de la direction
- 1.D Délégation des responsabilités
- 1.E Succession des dirigeants
 - Dans les PME/TPE à caractère familial
- 1.F Conseillers externes
- 1.G Conseil de direction
- 1.H Composition du conseil de direction
- 1.I Présidence et fonctionnement du conseil de direction

PRECEPTES : CHAPITRE 1 (1/5)

1. Leadership et direction



9 Préceptes

1.A. Délimitation des pouvoirs

- Assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise

1.B. Primauté de l'intérêt social

- Le chef d'entreprise et la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise
- En considération des effets environnementaux et sociaux

Intérêts

- Des associés
- Du personnel
- Des parties prenantes (e.g. clients, fournisseurs)

PRECEPTES : CHAPITRE 1 (2/5)

1. Leadership et direction



9 Préceptes

1.C Adéquation de la direction

- Qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise
- Compétences, expérience et intégrité pour exercer ses responsabilités
- Organisation et les procédures de la direction,
 - Répartition des responsabilités entre les gérants et entre les membres de l'équipe,
 - Formalisation des prises des décisions et la manière dont les promotions sont réalisées.

1.D Délégation des responsabilités

- Formaliser la délégation des responsabilités aux membres du personnel
- Inciter la responsabilité et la transparence

PRECEPTES : CHAPITRE 1 (3/5)

1. Leadership et direction



9 Préceptes

1.E Succession des dirigeants

- Plans de succession pour le chef d'entreprise et des personnes clés de la direction

Pour les PME/TPE à caractère familial

- Lancement le plus tôt possible du processus d'éducation des générations suivantes
- Choix du chef de l'entreprise fait selon les modalités reconnues
- Parcours professionnel des successeurs potentiels
- Recours temporaire à des professionnels extérieurs lorsque les successeurs n'ont pas les compétences ou l'âge nécessaires

1.F Conseillers externes

- Regard critique - des professionnels non impliqués dans la gestion
- Experts reconnus - critères simples de compétence, d'indépendance, d'absence de complaisance
- Séances de travail régulières, organisées et documentées

PRECEPTES : CHAPITRE 1 (4/5)

1. Leadership et direction



9 Préceptes

1.G Conseil de direction

- Attributions claires et formalisées
- **Un seul gérant** - Un organe consultatif où le chef d'entreprise s'entoure des membres de sa direction et/ou de conseillers externes
- **Plusieurs gérants** – un 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.

1.H Composition du conseil de direction

- Les membres sont nommés sur la base de leurs compétences, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts
- Diversité
- Gérant(s) de l'entreprise, détenteurs de parts sociales, conseillers externes

1.I Présidence et fonctionnement du conseil de direction

- Présidé par le chef d'entreprise
- Réunions régulières, faisant objet de préavis, de préparations et de procès-verbaux
- Fonctionnement et performance du conseil régulièrement passés en revue

PRECEPTES : CHAPITRE 1 (5/5)

Board skills and diversity matrix^A

	Executive	
	Ana Botin (chairman)	José Antonio Álvarez (vice chairman ^B - CEO)
SKILLS AND EXPERIENCE		
THEMATIC SKILLS		
Banking (93.3%)	●	●
Other financial services (73.3%)	●	●
Accounting, auditing & financial literacy (93.3%)	●	●
Retail (93.3%)	●	●
Digital & information technology (33.3%)	●	●
Risk management (86.7%)	●	●
Business strategy (86.7%)	●	●
Responsible business & sustainability (86.7%)	●	●
Human resources, culture, talent & remuneration (93.3%)	●	●
Legal (26.7%)		
Governance & control (93.3%)	●	●
International experience		
Europe (93.3%)	●	●
US/UK (80%)	●	●
Latam (66.7%)	●	●
Others (33.3%)		

HORIZONTAL SKILLS

Top management (93.3%)	●	●
Government, regulatory & public policy (40.0%)		
Academia & education (60%)	●	
Significant directorship tenure (100%)	●	●

DIVERSITY

Female (33.3%)	●	
Geographical provenance / international education		
Europe (73.3%)	●	●
US/UK (46.7%)	●	●
Latam (20%)		
Others (6.7%)		

BOARD TENURE

0 to 3 years (20%)		
4 to 11 years (53.3%)		●
12 years or more (26.7%)	●	

A. As at 31 December 2018.

B. Mr José Antonio Álvarez was appointed vice chairman of the board on 15 January 2019.

C. Mr Guillermo de la Dehesa has been vice chairman of the board until 15 January 2019.

D. Mr Juan Miguel Villar Mir left the board on 1 January 2019.

CHAPITRE 2 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

Principes de bonne gouvernance référés

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.



CHAPITRE 2 : GESTION ET CONTRÔLE DES RISQUES

- 2.A Niveau des risques
- 2.B Cadre référentiel de gestion des risques
- 2.C Commissaire aux comptes

PRECEPTES : CHAPITRE 2 (1/2)

2. Gestion et
contrôle des
risques



3 Préceptes

2.A Niveau des risques

- Risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et réputationnels, ainsi que les risques externes
- Le chef d'entreprise et la direction évaluent le niveau de risques

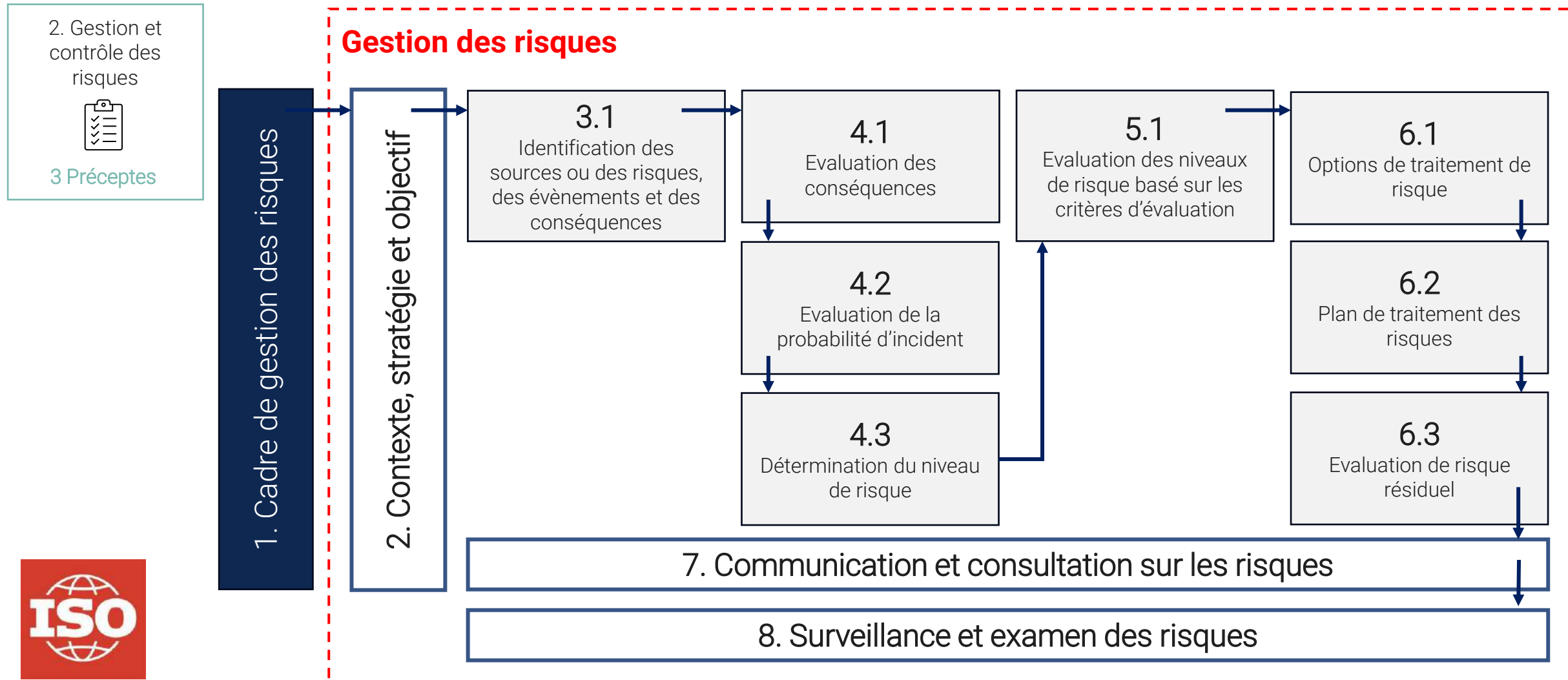
2.B Cadre référentiel de gestion des risques

- Cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne établi par la direction
- adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise
- Adapte aux besoins de l'entreprise
- Adéquation du cadre assurée par le chef de l'entreprise

2.C Commissaire aux comptes

- Prévu par la loi
- Indépendant et objectif
- Choix et renouvellement fait par le chef de l'entreprise et la direction

PRECEPTES : CHAPITRE 2 (2/2)



CHAPITRE 3 : REMUNERATION

Principes de bonne gouvernance référés

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.



CHAPITRE 3 : REMUNERATION

- 3.A Politiques de rémunération
- 3.B Rémunération de la direction
- 3.C Implication des employés - Pratiques et mécanismes de concertation
- 3.D Rémunération des membres de la famille

PRECEPTES : CHAPITRE 3 (1/2)

3. Rémunération



4 Préceptes

3.A Politiques de rémunération

- Politiques formalisées de rémunération assurées par le chef de l'entreprise
 - Attirer et retenir les talents nécessaires
 - Promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques
 - Promouvoir la création de valeur durable

3.B Rémunération de la direction

- Différentes composantes des rémunérations
- Indicateurs de performance clés
- Indicateurs relatifs aux objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux de l'entreprise

PRECEPTES : CHAPITRE 3 (2/2)

3. Rémunération



4 Préceptes

3.C Implication des employés - Pratiques et mécanismes de concertation

- Le chef d'entreprise et la direction mettent en œuvre une politique de communication
 - Attention et écoute des collaborateurs
 - Participation du personnel dans les politiques de l'entreprise
 - Attributions sur la compétence professionnelle et humaine
 - Accepter la négociation comme mode de gestion efficace
 - Responsabiliser les niveaux proches du champ d'action dans la prise de décisions

3.D Rémunération des membres de la famille

Pour les PME/TPE à caractère familial

- La charte de gouvernance familiale précise les modalités des rémunérations revenant aux membres de la famille
- Distinguer les actifs et revenus des membres de la famille
- La politique de rémunération de la direction est communiquée au conseil de famille

CHAPITRE 4: CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

Principes de bonne gouvernance référés

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.



CHAPITRE 4 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

- 4.A Culture de l'entreprise
- 4.B Charte des valeurs
- 4.C Publication de la charte des valeurs

PRECEPTES : CHAPITRE 4 (1/2)

4. Culture, valeurs et éthique



3 Préceptes

4.A Culture de l'entreprise

- Reflète les valeurs de l'entreprise, aspirations à moyen et long terme
- Mécanismes incitatifs soient conformes à cette culture

4.B Charte des valeurs

- Largement diffusée dans l'entreprise
- Mécanismes incitatifs soient conformes à cette culture
- Précise les engagements ou les règles de comportement éthique que doivent observer le chef d'entreprise, les membres de la direction et du personnel
- Exemple donné par le chef de l'entreprise et la direction

4.C Publication de la charte des valeurs

- Faire connaître toutes ou partie de ses valeurs aux investisseurs, clients, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

PRECEPTES : CHAPITRE 4 (2/2)

4. Culture, valeurs et éthique



3 Préceptes

Grandes lignes de la charte des valeurs

Convenir d'objectifs communs à court et long terme pour l'Entreprise, par exemple :

- la pérennité de l'Entreprise ;
- la conservation de la gouvernance de l'Entreprise au sein de la Famille ;
- la création de richesse pour les générations futures, etc.

S'accorder sur les valeurs fondamentales de l'Entreprise, en faisant par exemple référence aux valeurs de la Famille :

- Harmonie ;
- respect d'autrui ;
- Honnêteté ;
- Équité ;
- Transparence ;
- charité et philanthropie, etc.

Source:

*Modèle de Charte
de Gouvernance
Familiare,
Morrow Sodali*

CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

Principes de bonne gouvernance référés

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.



CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

- 5.A. Publicité de l'information
- 5.B Accès des associés à l'information
- 5.C. Exactitude et intégrité de l'information
- 5.D. Ponctualité de la diffusion de l'information
- 5.E Information de la famille

PRECEPTES : CHAPITRE 5 (1/2)

5. Diffusion
d'information



5 Préceptes

5.A. Publicité de l'information

- Faciliter l'accès des associés et des parties prenantes à des informations régulièrement mises à jour
 - 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

- Accès facile, simultané et non discriminatoire des associés à l'ensemble des informations
- E.g. Rapport de gestion

5.C. Exactitude et intégrité de l'information

- Assurée par le chef de l'entreprise et la direction
- Informations financières et extra-financières

PRECEPTES : CHAPITRE 5 (2/2)

5. Diffusion
d'information



5 Préceptes

5.D. Ponctualité de la diffusion de l'information

- Assurée par le chef de l'entreprise et la direction
- Informations financières et extra-financières
- E.g. site internet

5.E Information de la famille

Pour les PME/TPE à caractère familial

- Les informations sont mises à la disposition des signataires de la charte de gouvernance familiale et/ou du conseil de famille.

CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ACTIONNAIRES

Principes de bonne gouvernance référés

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

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



CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ACTIONNAIRES

- 6.A. Traitement des associés
 - 6.B Politique de dividendes
 - 6.C Dialogue avec les associés
- Pour les PME/TPE à caractère familial**
- 6.D Charte de gouvernance familiale
 - 6.E Utilité du conseil de famille
 - 6.F Composition et compétence du conseil de famille
 - 6.G Fonctionnement du conseil de famille

PRECEPTES : CHAPITRE 6 (1/3)

6. Traitement des associés



7 Préceptes, dont 4 pour les PME/TPE à caractère familial

6.A. Traitement des associés

- Assurer que tous les associés, y compris les associés minoritaires et non-résidents:
 - Soient traités équitablement
 - Disposent d'une information transparente et moyens effectifs pour exercer leurs droits
 - Accès facile à l'assemblée générale

6.B Politique de dividendes

- Impacte sur le capital, croissance et valorisation de l'entreprise

6.C Dialogue avec les associés

- Maintien d'un dialogue continu avec les associés
- Transmission ordonnée de tout ou partie des parts sociales et des modalités de sortie

PRECEPTES : CHAPITRE 6 (2/3)

6. Traitement des associés



7 Préceptes, dont 4 pour les PME/TPE à caractère familial

6.D Charte de gouvernance familiale

Pour les PME/TPE à caractère familial

- Distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille
- E.g. Charte de gouvernance familiale, conseil de famille.
- Exemple de charte familiale sera disponible sur le site du GICAM

6.E Utilité du conseil de famille

Pour les PME/TPE à caractère familial

- Plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise
- Formes diverses : holding, comité des anciens, association d'associés

PRECEPTES : CHAPITRE 6 (3/3)

6. Traitement des associés



7 Préceptes, dont 4 pour les PME/TPE à caractère familial

6.F Composition et compétence du conseil de famille

Pour les PME/TPE à caractère familial

- La charte de gouvernance familiale précise:
 - qui est en droit de faire partie du conseil de famille et de le convoquer ;
 - de quelle manière le président est désigné ;
 - quels sont les sujets abordés par le conseil ;
 - 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

Pour les PME/TPE à caractère familial

- Réunions formelles, au moins 2x par an
- Réunir le conseil de famille pour en débattre des perspectives de développement importantes

CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Principes de bonne gouvernance référés

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 indue, 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.



CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

- 7.A Impact environnemental et social de l'entreprise
- 7.B Dialogue continu avec les parties prenantes
- 7.C Pratiques et mécanismes de consultation du personnel

PRECEPTES : CHAPITRE 7

7. Relations avec
les parties
prenantes



3 Préceptes

7.A Impact environnemental et social de l'entreprise

- Encourager les initiatives pour la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie des employés et celui des communautés
- 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

- Entre l'entreprise et ses principales parties prenantes (le personnel, les banques et financiers les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, etc.)
- Document internet précisant les principes, mécanismes de ce dialogue (délais, recours, suivis)

7.C Pratiques et mécanismes de consultation du personnel

- Manuel de principes et procédures de gestion RH
- Mécanisme pour l'expression des préoccupations et questions du personnel
- Aménagements du temps pour les initiatives d'impact – e.g. bénévolat

CHAPITRE 8 : TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

Principes de bonne gouvernance référés

Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents relativement à la transmission de l'entreprise sont les suivants :

- la **pérennité** de l'entreprise que facilitera une transmission préparée à l'avance et ordonnée dans sa mise en œuvre ;
- l'**intégrité** et la **transparence**, qui permettent aux nouveaux propriétaires de reprendre et de continuer l'entreprise en confiance, sans crainte d'y découvrir des pratiques illégales ou contraires à l'éthique ou un passif caché.



CHAPITRE 8 : TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

- 8.A Préparation de la transmission
- 8.B Choix du mode de transmission
- 8.C Transmission intra-familiale
- 8.D Transmission à un tiers repreneur
- 8.E Transmission au personnel de l'entreprise
- 8.F Transmission et maintien du chef d'entreprise

PRECEPTES : CHAPITRE 8 (1/2)

8. Transmission
de l'entreprise



6 Préceptes

8.A Préparation de la transmission

- Déterminer le mode de transmission qui correspond le mieux aux priorités de l'entreprise :
 - assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise ;
 - se constituer un revenu ou un capital pour la continuation de sa carrière ou pour sa retraite ;
 - répondre aux besoins et aspirations des membres de sa famille.

8.B Choix du mode de transmission

- Faire appel à des professionnels reconnus dans les domaines comptable, financier, juridique et fiscal
- Estimation de la valeur de l'entreprise au moment de la transmission
- Objet de discussion dans le conseil de famille et inscription dans la charte de gouvernance familiale
- Informer les membres du personnel

8.C Transmission intra-familiale

- Choisir membres qui ont déjà prouvé leur ambition, intérêt, compétences, capacités, réputation et aptitude jugés nécessaires

PRECEPTES : CHAPITRE 8 (2/2)

8. Transmission
de l'entreprise



6 Préceptes

8.D Transmission à un tiers repreneur

- Annonce suffisamment complète et attractive pour susciter des offres
- Suffisamment discrète pour ne pas inquiéter les parties prenantes
- Diffusée sur les réseaux personnels et professionnels
- Le choix du repreneur se fait en fonction des critères que le propriétaire a retenus et hiérarchisés tôt dans le processus de transmission

8.E Transmission au personnel de l'entreprise

- Par cession, par donation simple ou par donation-partage
- Procéder à un état des lieux approfondi et une évaluation sérieuse
- En cas de cession, le personnel se réunit dans une société holding

8.F Transmission et maintien du chef d'entreprise

- Le maintien du chef d'entreprise après la cession peut s'avérer utile pour opérer la transition
- Négociation particulière



nestoradvisors

A MORROW SODALI COMPANY

OUTILS MIS A DISPOSITON AUX ENTREPRISES

OUTILS MIS A DISPOSITION DES ENTREPRISES (1/2)

Les outils détaillés seront disponibles sur le site du GICAM

Modèles de Chartes

- Règlement intérieur du conseil d'administration
- Charte de gouvernance familiale
- Charte de conseil de direction

Cameroun : Code de bonne gouvernance des PME, TPE et PME/TPE à caractère familial

MODELE DE CHARTE FAMILIALE

1. Participants et objet

Les soussignés, tous membres de la famille de [Nom de l'ancêtre commun], ci-après dénommée la Famille, et tous à l'entreprise [Dénomination sociale, au capital de [Montant], dont le siège social est situé [Adresse], ci-après dénommée l'Entreprise, ont conclu le présent accord dont l'objet est de

- [clarifier l'approche de la Famille sur les thématiques de gouvernance clés de l'Entreprise ;]
- [préciser les principes qui présideront à l'engagement de membres de la Famille dans l'Entreprise, et à leur rémunération ;]
- [prévoir et organiser l'évolution du capital requis pour la croissance de l'Entreprise et les apports des membres ou Branches de la Famille ;]
- [fournir un mécanisme de résolution des conflits survenant dans la Famille à propos de l'Entreprise ;]
- [autres objets].

A. Membres de la Famille qui sont associés dans l'Entreprise mais ne sont pas membres de la direction ou du personnel :

Nom	Branche	% Capital	Adresse internet

B. Avant-droit maieurs des membres de la Famille qui sont associés dans l'Entreprise :

OUTILS MIS A DISPOSITION DES ENTREPRISES (2/2)

Les outils détaillés seront disponibles sur le site du GICAM

Des guides pratiques adaptés à chaque type d'entreprises

- Manuel d'application du code pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales
- Manuel d'application du code pour les entreprises règlementées
- Manuel d'application du code pour les entreprises publiques

... et la Grille de Conformité

Manuel d'application du Code pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial

Version préliminaire

Mai 2023





nestoradvisors

A MORROW SODALI COMPANY

MERCI !

d.risser@morrowsodali.com

l.villa-lobos@morrowsodali.com