

# CHARTRE DE GOUVERNANCE FAMILIALE

## Introduction

La gouvernance des entreprises familiales diffère, dans la mesure où les membres de la famille sont souvent à la fois associés et membres de la direction ou du personnel de l'entreprise et, s'ils ne sont pas employés dans l'entreprise, peuvent, soit dépendre des revenus que leur procure leur qualité d'associés, soit être engagés dans des entreprises extérieures à la famille, peut-être même concurrentes de l'entreprise familiale.

Il est également fréquent que des conflits d'ordre familiaux, soient consciemment ou inconsciemment importés dans les discussions autour de l'entreprise familiale. Ces motivations divergentes peuvent mener à des conflits d'opinions ou d'intérêts, qu'il est préférable de prévenir, d'atténuer ou de résoudre en convenant de règles de conduite, que tous les membres de la famille sont invités à adopter et à respecter.

C'est l'objet d'une charte de gouvernance familiale.

## Historique de l'entreprise

Décrire les différentes phases de l'évolution de l'entreprise familiale :

- [Création]
- [Vision]
- [Evolution]

## MODELE DE CHARTE FAMILIALE

### 1. Participants

Les soussignés, dont les noms figurent en Annexe, tous membres de la famille de [Nom de l'ancêtre commun], ci-après dénommée la Famille, et tous affiliés 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.

### 2. Objet

Le présent accord a pour objet 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].

### 3. Vision et valeurs de l'Entreprise

[Convenir d'objectifs communs à moyen 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. ].

### 4. Répartition actuelle et future des parts sociales entre les membres de la Famille

[Détailler la répartition actuelle des parts sociales de l'Entreprise et, sous réserve des dispositions existant déjà dans les statuts, prévoir les modalités de son évolution à venir, en particulier :

- l'identité et la qualité des personnes autorisées à posséder les titres de la société (en plus des dispositions statutaires) ;
- les règles régissant l'évaluation et la cession des parts sociales entre associés ;
- les conditions et modalités d'émission de nouvelles parts sociales ;
- les conditions d'agrément et de cession de parts entre les membres de la Famille et/ou à des tiers].

### 5. Formation et carrière des membres de la Famille dans l'Entreprise

[Donner des détails sur la formation des membres de la Famille et leur carrière actuelle au sein de l'Entreprise et de manière générale, l'intégration progressive de la génération suivante dans la gestion et le développement de l'Entreprise.

## 6. Emploi et rémunération des membres de la Famille par l'Entreprise

[S'accorder sur une politique transparente de recrutement des membres de la Famille par l'Entreprise, qui comprend des règles relatives à la qualité, l'identité et les critères d'employabilité des membres de la Famille, y compris :

- la qualité et l'identité des membres de la Famille pouvant être employés par l'Entreprise : exclusion de certains membres (conjointes (et leurs familles), beaux-parents, cousins proches et éloignés, oncles et tantes, neveux et nièces etc.) ou absence de restrictions ;
- les exigences d'âge, de connaissances, de niveau d'études, de compétences et d'expertise à prendre en considération dans le processus de sélection des membres de la Famille, visant à éviter tout traitement préférentiel ;
- les moyens d'évaluation des aptitudes des membres de la Famille ;
- la méthode de rémunération des membres de la Famille (qui ne doit pas différer de celles des membres du personnel qui ne font pas partie de la Famille).]

### Nota Bene

Il est recommandé que les membres de la Famille qui travaillent dans l'entreprise aient une expérience de travail préalable en dehors de celle-ci, d'une durée minimum cumulée de 02 ans. Cette expérience extérieure sera bénéfique à l'intéressé à maints égards et lui permettra notamment de « faire ses preuves » ailleurs pour mieux remplir sa mission au sein de l'Entreprise, mais aussi se faire respecter et accepter autrement que par sa relation filiale ou d'alliance avec la Famille.

## 7. Stratégie patrimoniale de l'entreprise

[Fournir un aperçu de la stratégie patrimoniale de l'Entreprise et de la Famille (où on rappelle la distinction entre patrimoine familial et bien social, et entre trésorerie de l'entreprise, dividendes et salaires des associés employés dans l'entreprise) ;

Rappeler que la Famille a intérêt à diversifier son patrimoine afin de ne pas concentrer de pression néfaste sur l'Entreprise, si elle demeure la seule source de revenus de la Famille. ;

Prévoir un plan stratégique de développement de l'Entreprise des objectifs financiers notamment, en accord avec sa vision sur le long terme (diversification d'activités/de niches et de profils, développement à l'international, recherches et innovation numérique et technologique etc. ; prévoir des moyens de financer cette croissance de l'Entreprise, création d'autres entreprises par les membres etc.]

## 8. Assemblée de Famille

[voir une assemblée, au moins annuelle, réunissant tous les participants et définir son objet, par exemple :

- définir la composition de l'Assemblée de Famille, en la distinguant bien de celle du Conseil de Famille ;
- définir la vision de la Famille et de l'Entreprise ainsi que les orientations à prendre pour atteindre les objectifs fixés ;

- adopter une stratégie patrimoniale adaptée et veiller autant que possible à la séparation du patrimoine de l'entreprise et celui de la famille;
- renseigner les participants sur la marche des affaires ou sur des questions particulières ;
- échanger sur les perspectives de l'Entreprise ;
- entendre les préoccupations des participants et mener une réflexion sur leurs attentes ;
- préparer des assemblées d'associés, particulièrement celles où des décisions importantes doivent être prises ;
- discuter et décider de ?
  - les besoins futurs de l'Entreprise en matière de leadership et de compétences, compte tenu de son orientation stratégique ;
  - l'identité des successeurs envisagés ;
  - les mesures de formation à mettre en œuvre pour développer les connaissances et compétences les successeurs identifiés aux postes clés ;
  - les modalités et conditions de recrutement de membres extérieurs à la Famille pour les postes clés ; etc.
- entendre le rapport du Conseil de Famille (s'il en existe un) et en débattre ;
- procéder à la désignation ou au remplacement de membres du Conseil de Famille (s'il en existe un) ;
- aborder le sujet de la transmission de l'Entreprise, son calendrier éventuel et les modes possibles : à certains membres de la Famille, au personnel de l'Entreprise ou à un tiers repreneur]
- réviser la charte].

## 9. Conseil de Famille

[Si le nombre des participants est ou devient trop important, prévoir un Conseil de Famille plus restreint en précisant :

- qui est en droit de faire partie du Conseil de Famille ;
- comment en désigner les membres ;
- les modalités de prise de décision au sein du Conseil de famille (e.g. majorité simple ou absolue des membres de la famille ayant des parts sociales ; ou de l'ensemble des membres de la famille);
- de quelle manière le président du Conseil de Famille est nommé et les qualités que ce dernier doit posséder (e.g. légitimité, ne pas être dirigeant de l'entreprise, intégrité etc.);
- l'objet du Conseil de Famille (tout ou partie de l'objet de l'Assemblée de Famille ;
- de quelle compétence de décision au sein de la Famille (et non de l'Entreprise) dispose cet organe.
- la fréquence de la tenue du Conseil de Famille ;
- sa responsabilité dans l'organisation et de la préparation de l'Assemblée de Famille ;
- sa responsabilité dans l'application et au respect de la Charte et son droit de proposer à l'Assemblée de Famille les points de révision ;
- son rôle dans la surveillance des relations de l'Entreprise avec les autres parties prenantes (employés, clients, partenaires commerciaux, public/communautés etc.).

### **Nota Bene**

Les instances de gouvernance familiale que sont l'Assemblée et/ou le Conseil de Famille sont distinctes des instances de décisions de l'Entreprise que sont l'assemblée des associés, le conseil de direction, d'administration, de gérance ou de surveillance etc.

Afin d'éviter tout chevauchement, il est crucial que les rôles, objets et prérogatives de ces instances soient clarifiés et formalisés et qu'aucune de ces instances n'empiète sur le rôle ou la tenue d'une autre instance.

### **10. Prévention et Processus de résolution de conflits entre les membres de la Famille**

[Prévoir un processus de résolution amiable des conflits relatifs à l'Entreprise (sous réserve des droits légaux et statutaires des associés) : médiation, conciliation ; nomination d'un tiers expert en la matière].

[Prévoir des initiatives pour renforcer l'harmonie au sein de la Famille.]

### **11. Communication - Droit à l'information et obligation de confidentialité**

[Prévoir les modalités, conditions et délais de transmission de la documentation et des informations relatives à la gestion de l'Entreprise aux participants, sans dupliquer ni contredire les obligations qui s'imposent à l'Entreprise et à ses dirigeants en vertu de la loi et des Statuts.

[Rappeler aux participants qu'ils sont tenus à une obligation absolue de confidentialité en ce qui concerne les informations reçues dans le cadre de la mise en œuvre de la Charte.]

### **12. Mise à jour de la charte**

[Déterminer le processus de mise à jour de la Charte en fonction de l'évolution de la composition de la Famille].

---

**Signatures des participants**

---

**Date**

## ANNEXE : REPARTITION DES PARTS SOCIALES AU SEIN DE LA FAMILLE

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 et contacts

B. Ayants-droits majeurs des membres de la Famille qui sont associés dans l'Entreprise :

Nom	Branche	% Capital	Idem

C. Membres de la Famille qui ont un poste dans la direction ou le personnel de l'Entreprise :

Nom	Branche	% Capital	Poste	Idem

Intégrer un titre « histoire de l'entreprise familiale » (Résumé)