



République du Sénégal

SENEGAL

Code de gouvernance des entreprises

INSTITUT SENEGALAIS DES ADMINISTRATEURS

ISA

Avant-propos

Ce Code a été élaboré au travers d'un processus qui a permis à l'ensemble des parties prenantes directement concernées de rapprocher leur point de vue et de dégager un consensus.

Dans le cadre d'une démarche de progrès, il est apparu nécessaire de créer un « *Comité de suivi du Code de gouvernance* » dont la mission est de rendre compte aux entreprises concernées et aux autorités, une fois par an, de la mise en œuvre des pratiques de gouvernance identifiées par le Code.

La responsabilité de ce *Comité de suivi du Code de gouvernance* est confiée à l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA) qui le composera en étroite relation avec les parties prenantes de la mise en œuvre du Code : représentants de l'Etat, du secteur privé et de la société civile.

Introduction

Sous toutes les latitudes, la vie économique et financière a connu une profonde crise au cours des dix dernières années. Au Sénégal également, les entreprises doivent relever le défi de la compétitivité dans cet environnement fortement marqué par la globalisation des marchés et par la mondialisation des investissements entraînant une standardisation de l'ensemble des normes. La compétitivité de nos entreprises dans un tel environnement rend nécessaire l'existence de modes de gouvernance basés sur la transparence, gage d'efficacité et de réussite.

Nous avons désormais mieux compris, notamment à la lecture de nombreux échecs, que seule la bonne gouvernance pouvait permettre aux entreprises de fonctionner d'une manière effective, et d'assurer leur croissance économique et financière. Cette bonne gouvernance consiste pour l'essentiel, à la conjugaison d'organes transparents et responsables, de solides qualifications et compétences des administrateurs et dirigeants, et d'une volonté fondamentale de faire toujours ce qui est juste pour l'intérêt social. C'est tout cela qui permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs et de pérenniser ainsi de manière effective ses activités au profit de tous les agents économiques.

Au Sénégal, l'Acte Uniforme de l'Ohada sur le Droit des sociétés commerciales et du GIE organise le fonctionnement des sociétés. Toutefois, nous avons relevé d'importants principes directeurs de gouvernance qui ne sont pas repris par l'Acte Uniforme dans son état actuel.

C'est dans cette optique que l'Institut Sénégalais des Administrateurs avec l'appui des autorités du Sénégal en particulier le Conseil Présidentiel de l'Investissement a lancé en 2008 le projet de rédaction **du Code de gouvernance** qui tend à renforcer et à moderniser les principes de gouvernement d'entreprise. Il s'agissait alors de rédiger un code unique des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise largement inspirées des principes de l'OCDE en la matière.

Ce code n'est en aucune manière contraignant, il laisse un grand choix aux entreprises de s'y conformer ou non. Toutefois, nous recommandons aux autorités sénégalaises de reconnaître le présent Code comme le Code de gouvernance de référence. Elles devraient également en exiger l'application par l'ensemble des entreprises ayant l'Etat du Sénégal comme actionnaire principal. Des mécanismes de conformité au Code seront mis en place avec l'appui des autorités. Nous mettrons également en place des outils d'évaluation et de mise à jour du Code aux fins de l'adapter à l'évolution des pratiques juridiques et de la vie des affaires.

Au nom de l'Institut Sénégalais des Administrateurs, je remercie tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce Code.

Le Président de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA)

Abdoul MBAYE

Sommaire

I- Le Code pourquoi, pour quelles entreprises ?

- a. Définition et principes de la Gouvernance d'entreprise
- b. La Gouvernance, élément essentiel du développement des entreprises et du pays
- c. Qu'est-ce qu'un Code de Gouvernance ?
- d. Quelles entreprises peuvent adhérer au Code ?
- e. Synthèse du contenu du Code
- f. Comment mettre en œuvre le Code : principe « appliquer ou expliquer »
- g. Les modalités de révision du Code, la création de Codes spécifiques

II- Le Code des bonnes pratiques de gouvernance

- a. La relation avec les actionnaires
 - i. Le traitement équitable des actionnaires **Ra1,2**
 - ii. La transparence et la qualité de l'information transmise **Ra3,4**

- b. Le rôle et les missions du Conseil
 - i. La stratégie, le contrôle des opérations et des investissements **Rb1 à 3**
 - ii. La nomination et la rémunération des principaux dirigeants et administrateurs **Rb4 à 6**
 - iii. Le contrôle des exécutifs **Rb7,8**
 - iv. Rendre compte aux actionnaires **Rb9 à 11**

- c. La composition du Conseil
 - i. La complémentarité des compétences **Rc1,2**
 - ii. Le processus de choix des Administrateurs **Rc3**
 - iii. Les administrateurs indépendants **Rc5,6**

- d. Le fonctionnement du Conseil
 - i. Le règlement intérieur **Rd1**
 - ii. Information et formation **Rd2 à 5**
 - iii. L'évaluation de ses travaux **Rd6,7**

- e. Les Comités du Conseil
 - i. Utilité, missions, composition et fonctionnement des Comités **Re1 à 3**
 - ii. Le Comité d'audit **Re4,5**
 - iii. Les autres Comités **Re6**

- f. La relation Conseil- Direction générale/Dirigeants
 - i. Les domaines réservés **Rf1,2**
 - ii. La relation confiance/transparence **Rf3,4**

g. Le Conseil et les Commissaires aux Comptes

- i. Le choix des Commissaires aux Comptes
- ii. Le suivi de leur indépendance

Rg1
Rg2,3

h. Le Conseil et les autres parties prenantes

- i. Leur influence sur la gouvernance de l'entreprise
- ii. La prise en compte de leurs attentes

Rh1à7

Annexes

1. Principes fondateurs de la Gouvernance
2. Glossaire
3. Charte de l'Administrateur
4. Bibliographie
 - a. Textes réglementaires
 - b. Publications
 - c. Liens avec sites internet

I- Le Code pourquoi, pour quelles entreprises ?

a. Définition et principes de la Gouvernance d'entreprise

La Gouvernance d'entreprise a fait l'objet, depuis deux décennies, d'une intense réflexion et codification. La définition qui a été retenue pour le présent Code est : « *la gouvernance est le système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée ; sa mise en œuvre fait référence aux relations entre la direction, son Conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes* ».

La gouvernance est le système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée.

Quelle que soit sa taille, la gouvernance d'une entreprise s'appuie sur quelques principes de base:

- l'intégrité de ses dirigeants,
- une définition claire et respectée des rôles entre l'assemblée des actionnaires, le Conseil d'administration et la Direction générale,
- le respect des droits des actionnaires et l'égalité dans leur traitement.

b. La Gouvernance, élément essentiel du développement des entreprises et du pays

La bonne gouvernance a pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise.

Elle apporte la confiance et le respect mutuel entre les différents acteurs de l'entreprise. Si les entreprises suivent les principes et recommandations de gouvernance, les investisseurs et les banques sont rassurés : l'accès au marché financier est facilité et le coût du capital est réduit.

La bonne gouvernance améliore les performances de l'entreprise.

Globalement, l'entreprise est ainsi en meilleure position pour atteindre ses objectifs stratégiques de développement et de rentabilité.

Sous l'impulsion des autorités, tant auprès des entreprises privées que celles où l'Etat est actionnaire, la bonne gouvernance permet d'améliorer le climat des affaires, renforcer l'intérêt des investisseurs internationaux et accélérer ainsi le développement économique.

c. Qu'est-ce qu'un Code de gouvernance ?

Le Code est un ensemble de règles de bonne conduite de l'entreprise qui précise les textes de l'OHADA. Il s'applique en premier lieu au Conseil d'administration.

Il existe un texte de référence, celui de l'acte uniforme de l'OHADA, qui définit les rôles et responsabilités de chacun. Il laisse une large place à l'interprétation : par exemple, si la loi fixe le nombre minimum d'Administrateurs, elle ne peut déterminer le nombre nécessaire.

Le Code de gouvernance est un guide de bonnes pratiques.

En outre, les différentes crises financières et économiques depuis le début des années 2000 ont renforcé les attentes de l'ensemble des parties prenantes et conduisent à préciser ce texte fondateur.

Le Code permet aux entreprises d'organiser plus efficacement le fonctionnement et le processus de décision des instances les plus importantes : l'assemblée des actionnaires, le Conseil d'administration et la direction générale.

Le présent Code est un guide pratique et non un texte de loi supplémentaire.

d. Quelles entreprises peuvent adhérer au Code ?

Toutes les entreprises peuvent adhérer au présent Code et mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance telles que définies dans le Code.

Les entités les plus importantes, entités d'intérêt public, se doivent d'être exemplaires.

Les grandes entreprises doivent être des modèles de bonne gouvernance.

Ce sont les entités (ayant un statut d'entreprise ou non) qui ont un impact significatif sur la vie économique du fait de leur activité, leur taille, leur nombre d'employés ou leur statut qui les rend indispensable au bon fonctionnement de la société civile.

En font partie :

- les sociétés contrôlées par l'Etat ou dans lesquelles l'Etat a une participation ou un rôle significatifs,
- les sociétés liées à l'énergie ou aux matières premières,
- les grandes sociétés industrielles ou de services,
- les sociétés cotées,
- les banques, les compagnies d'assurances,
- les mutuelles d'assurance, les institutions de prévoyance,
- les sociétés d'investissement, les fonds de pension,
- les grandes Associations et les Fondations bénéficiant de subventions ou de la générosité publique.

Le Conseil d'administration rend compte de son activité aux actionnaires.

e. Synthèse du contenu du Code

Le Code traite du rôle et des missions du Conseil, de sa composition, de son fonctionnement et de ses relations tant avec les actionnaires qu'avec la Direction générale et les autres parties prenantes.

Il insiste sur l'engagement que prennent les Administrateurs à exercer leur rôle, en particulier en étant vigilants, disponibles et loyaux à l'entreprise.

Chaque Conseil organise son fonctionnement selon le mandat qui lui est confié par les actionnaires et la charge de travail correspondante : le Code précise les bonnes pratiques, notamment sur le fonctionnement du Conseil, la création du Comité d'audit, d'autres Comités, la définition des domaines réservés au Conseil, la formation des Administrateurs, l'évaluation de son fonctionnement...

Enfin le Code rappelle que le Conseil doit rendre compte de l'exercice de son mandat aux actionnaires avec pertinence et transparence, clés de la confiance indispensable entre les différents acteurs de la gouvernance pour que l'entreprise soit performante et pérenne.

Les entreprises expliquent leurs pratiques de gouvernance dans le rapport annuel.

f. Comment mettre en œuvre le Code : principe « appliquer ou expliquer »

Ce Code n'est ni un texte de loi, ni une nouvelle obligation sanctionnée si elle n'est pas respectée.

Les entreprises, les membres du Conseil, les Dirigeants comprendront leur intérêt à appliquer le Code. La mise en œuvre de ces bonnes pratiques est progressive car elle implique des changements parfois importants dans l'organisation du Conseil et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances de gouvernance. Il appartient aux entreprises concernées d'expliquer, dans le chapitre « gouvernance » de leur rapport annuel, leur plan de mise en œuvre et pourquoi certaines pratiques ne leur paraissent pas adaptées.

g. Les modalités de révision du Code, la création de Codes spécifiques

*Le Comité de suivi
fera un rapport
annuel sur la mise
en œuvre du Code.*

Un Comité de suivi, dont la responsabilité est confiée à l'Institut Sénégalais des Administrateurs, élaborera annuellement un rapport sur la mise en œuvre, par les entreprises concernées, des recommandations du présent code.

Ce rapport mettra en évidence les bonnes et les mauvaises pratiques de place avec pour objectif d'apporter les améliorations nécessaires au présent Code.

Certains secteurs d'activité (banque, assurance, secteurs régulés..) ou certains types d'entreprises (familiales, PME, cotées...) souhaiteront compléter ce Code par des pratiques qui leur sont plus particulièrement utiles.

Il leur appartiendra de coordonner leurs travaux avec le Comité de suivi afin de maintenir la cohérence de l'ensemble des pratiques de gouvernance des entreprises au Sénégal notamment dans une perspective de diffusion auprès d'entreprises de pays voisins relevant de l'OHADA.

II- Le Code des bonnes pratiques de gouvernance

a. La relation avec les actionnaires

i. Le traitement équitable des actionnaires

Principe de respect
des droits des
actionnaires.

La société assure un traitement équitable à ses actionnaires.

Ra1 Elle veille à ce que tous les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles. Les actionnaires qui ne peuvent être présents aux diverses réunions doivent disposer de moyens adéquats d'exprimer leur vote.

Ra2 La société rend disponible avant la réunion et dans des délais raisonnables non seulement les informations légales mais aussi toutes celles qui sont utiles pour faciliter la compréhension par l'actionnaire des décisions soumises à son vote lors des assemblées générales. Pour cette diffusion, l'entreprise utilise tous les canaux notamment électroniques.

ii. La transparence et la qualité de l'information transmise

La société doit veiller à la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat.

Principe de qualité
de l'information
comptable et
financière.

Ra3 La diffusion de ces informations doit porter, de façon non exclusive, sur :

- le résultat financier et le résultat d'exploitation de l'entreprise,
- les objectifs de l'entreprise,
- les principales participations au capital et les droits de vote,
- la politique de rémunération des Administrateurs et des principaux dirigeants
- les données relatives aux Administrateurs portant notamment sur leurs qualifications, le processus de sélection, leur appartenance au Conseil d'administration d'autres sociétés et, le cas échéant, le fait qu'ils sont considérés comme indépendants par le Conseil d'administration,
- les transactions effectuées avec des parties liées,
- les facteurs de risque prévisibles,
- les questions intéressant les autres parties prenantes,
- les structures et politiques de gouvernance de l'entreprise, et en particulier sur le contenu de toute stratégie de gouvernement d'entreprise rédigée par la société et sur le processus permettant de mettre en œuvre cette stratégie.

Ra4 Les informations doivent être établies et diffusées conformément à des normes reconnues au niveau national et international, en matière de comptabilité et de communication financière et non financière.

Les modes de diffusion retenus doivent permettre aux investisseurs et aux autres parties prenantes concernées d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et à un coût aussi réduit que possible.

b. Le rôle et les missions du Conseil

i. La stratégie, le contrôle des opérations et des investissements

Le Conseil conduit l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Principe de
définition des rôles
respectifs du
Conseil et de la
Direction générale

Rb1 Le Conseil doit régulièrement revoir la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité, définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs.

Rb2 Le Conseil reçoit de la Direction Générale les explications permettant d'apprécier les raisons pour lesquelles les objectifs ne pourront être ou n'ont pas été atteints.

Rb3 Il appartient au Conseil de surveiller les pratiques effectives de la société en matière de respect des principes de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.

ii. La nomination et la rémunération des principaux dirigeants et Administrateurs

Le Conseil doit recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession.

Rb4 Il doit s'assurer que leurs rémunérations ne privilégient pas leurs intérêts à court terme et sont alignées avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.

Rb5 Le Conseil doit s'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination, l'élection ou la réélection des Administrateurs en prévoyant, le cas échéant, des règles spécifiques pour les différentes catégories d'Administrateurs.

Rb6 Le Conseil répartit les indemnités de fonction (jetons de présence) entre les Administrateurs selon des critères prenant en compte, notamment, la présence effective aux réunions du Conseil et des Comités.

iii. Le contrôle des exécutifs

Le Conseil d'administration doit être en mesure de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société.

Rb7 Il doit surveiller et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les Administrateurs et les actionnaires, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec des parties liées. Le Conseil doit confier les tâches pouvant être source de conflit d'intérêts à un nombre suffisant d'Administrateurs sans fonctions de direction et capables d'exercer un jugement indépendant.

Rb8 Il doit s'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société, notamment de l'indépendance de la vérification des comptes, et que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, ainsi que de contrôle du respect du droit et des normes applicables.

iv. **Rendre compte aux actionnaires**

Le Conseil d'administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires sont comprises et remplies en respectant le principe d'équité : ils doivent disposer des mêmes informations et pouvoir participer aux assemblées.

Principe de responsabilité du Conseil vis-à-vis des actionnaires.

Rb9 Le Conseil, par la voix de son Président, rend compte de l'exercice de ses missions en commentant le rapport de gestion qui a été transmis aux actionnaires.

Ce rapport comprend en particulier un chapitre « gouvernance » sur la composition du conseil, son fonctionnement, celui de ses comités, les domaines réservés du Conseil et les principales décisions qui ont été prises.

Rb10 Le Conseil rend compte également dans son rapport de la politique de rémunération des principaux dirigeants, des critères retenus pour l'attribution des parties variables ou des rémunérations différées (actions gratuites, stock option, plans de retraite...).

Rb11 L'Administrateur est physiquement présent lors de l'assemblée des actionnaires qui l'ont mandaté.

c. La composition du Conseil

La composition du Conseil : un élément clef de la bonne gouvernance.

La composition du Conseil d'administration doit garantir que les décisions sont prises dans l'intérêt social. Cette composition est basée sur une nécessaire diversité ainsi qu'une complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences.

i. **La complémentarité des compétences**

Faisant partie du même organe collégial, les Administrateurs ont un rôle spécifique et complémentaire à jouer dans le Conseil d'administration.

Rc1 Chaque Administrateur s'attache à mettre l'ensemble de ses compétences au service du débat collégial du Conseil.

Rc2 Lors de l'évaluation de son fonctionnement, le Conseil vérifie que ses membres disposent collectivement des compétences lui permettant de remplir ses missions telles que définies par la loi, par les actionnaires et par les dispositions du présent Code ;

ii. **Le processus de choix des Administrateurs**

Rc3 La procédure adoptée pour garantir l'efficacité des nominations et des réélections des Administrateurs doit prévoir que la sélection des Administrateurs est préparée en amont par un Comité de nomination, s'il en existe, et en tout état de cause suivant un processus établi, connu et approuvé par les membres du Conseil.

Ce processus doit permettre de s'assurer des compétences, de la disponibilité et de l'engagement du ou des Administrateurs pressentis.

iii. Les Administrateurs indépendants

La présence d'Administrateurs indépendants au sein du conseil permet une meilleure gestion des situations de conflit d'intérêts entre actionnaires, Administrateurs ou dirigeants.

Rc5 Pour être considéré comme indépendant, un Administrateur doit être libre de toute relation d'affaires, de tout lien de proche parenté, ou de toute autre relation avec la société, ses actionnaires de contrôle ou le management de l'une ou des autres, qui crée un conflit d'intérêts susceptible d'affecter l'indépendance du jugement de cet Administrateur.

Rc6 Le nombre d'Administrateurs indépendants qu'il est souhaitable de voir siéger au Conseil reste à l'appréciation du Conseil et des actionnaires qui nomment l'ensemble des Administrateurs.

Toutefois, dans les sociétés d'intérêt public, il est recommandé de nommer, au minimum, deux Administrateurs indépendants.

Les entreprises, qui estiment que leur présence n'est pas nécessaire, expliquent leur choix dans le rapport annuel au chapitre « gouvernance ».

d. Le fonctionnement du Conseil

Le fonctionnement du Conseil doit être structuré et évalué.

Les missions et responsabilités du Conseil d'administration sont définies par la loi et précisées dans les statuts de la société et le règlement intérieur du Conseil d'administration. Le fonctionnement du Conseil doit être conforme à ces missions et responsabilités.

i. Le règlement intérieur

Rd1 L'élaboration d'un règlement intérieur doit être faite par le Conseil. Il précise notamment :

- le rôle, la composition et l'organisation du Conseil ;
- la fréquence et les modalités des réunions du Conseil ;
- les décisions qui relèvent de la compétence du Conseil ainsi que le processus de prise de décision et les règles de vote, en particulier en cas de conflit d'intérêts ;
- l'existence de comités, leurs attributions et leur mode de fonctionnement ;
- la rémunération des Administrateurs ;
- les modalités de l'évaluation régulière du fonctionnement du Conseil.

Le Conseil procède régulièrement à une relecture de son règlement intérieur pour s'assurer de sa conformité avec ses missions et responsabilités.

ii. Information et formation

Les Administrateurs veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquérir et de maintenir une excellente maîtrise des aspects clés des activités de l'entreprise.

Rd2 Les Administrateurs demandent des compléments d'information chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

Rd3 L'information reçue es-qualité d'Administrateur ne peut être utilisée à des fins autres que l'exercice du mandat.

Rd4 Le Président veille à ce que les Administrateurs reçoivent une formation initiale adéquate leur permettant de contribuer dans les meilleurs délais aux travaux du Conseil d'administration.

Pour les Administrateurs appelés à faire partie d'un Comité du Conseil d'administration, le programme de formation comprend une description des attributions de ce Comité ainsi que toute autre information liée au rôle spécifique de ce Comité.

Rd5 Les Administrateurs, en acceptant leur mandat, s'engagent à mettre à jour leurs compétences et développent leur connaissance de la société en vue de remplir leur rôle à la fois dans le Conseil d'administration et dans les comités du Conseil d'administration.

iii. L'évaluation de ses travaux

Sous la direction de son Président, le Conseil d'administration procède à l'évaluation de sa capacité à remplir ses missions.

Rd6 Cette évaluation est effectuée annuellement et, tous les trois ans, de façon formelle et approfondie, sur les sujets relatifs à sa taille, sa composition, son fonctionnement et son interaction avec le management exécutif. Il est recommandé que cette évaluation soit conduite par des experts indépendants.

Cette évaluation poursuit quatre objectifs :

- évaluer le fonctionnement du Conseil au regard de la loi, des statuts, du règlement intérieur et des pratiques définies par le présent Code ;
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate et apprécier la capacité du Conseil à remplir ses missions ;
- apprécier la contribution effective de chaque Administrateur par sa présence aux réunions du Conseil d'administration et des Comités et son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions;
- vérifier si la composition actuelle du Conseil d'administration correspond à celle qui est souhaitable.

Rd7 Le Conseil d'administration tire les enseignements de l'évaluation de ses performances en reconnaissant ses points forts et en remédiant à ses faiblesses. Le cas échéant, cela implique la proposition de nomination de nouveaux membres, la proposition de ne pas réélire des membres existants ou l'adoption de toute mesure jugée appropriée pour assurer le fonctionnement efficace du Conseil d'administration.

Les Comités apportent au Conseil une capacité à mieux exercer ses missions.

e. Les Comités du Conseil

- i. Utilité, missions, composition et fonctionnement des Comités

Dans les entreprises ayant une taille importante, exerçant des activités complexes ou opérant à l'international avec des filiales, le Conseil doit s'interroger sur la nécessité de créer des Comités permettant de mieux préparer ses travaux.

Re1 Les missions des Comités, leurs domaines de compétence ainsi que les modalités dans lesquelles ils rendent compte, sont fixées par le conseil et inscrites dans son règlement intérieur.

Re2 Les Comités restent une émanation du Conseil : ils n'ont pas de pouvoir de décision et sont sous l'autorité exclusive du Conseil. Ils préparent les travaux du conseil dans leurs domaines de compétence et émettent des avis, des propositions ou des recommandations selon les cas.

Re3 Le Président et les membres des Comités sont choisis par le conseil en fonction de leur compétence, de leur indépendance et de leur disponibilité pour assurer les missions du Comité.

ii. Le Comité d'audit

Le Comité d'audit prépare les travaux du conseil dans les domaines comptables, financiers. Il contrôle la qualité et l'intégrité des informations transmises aux actionnaires.

Re4 Dans toutes les entreprises d'intérêt public, telles que définies au chapitre I-d du présent Code, ce comité est une pratique indispensable.

Les entreprises concernées qui ne l'aurait pas mis en place justifient ce choix dans le rapport annuel.

Re5 Pour exercer cette mission, le Comité d'audit s'assure que l'entreprise a mis en place un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques et que ceux qui en assurent le fonctionnement sont compétents et intègres.

iii. Les autres Comités

D'autres Comités peuvent être mis en place : comité des rémunérations, des nominations, de la stratégie, des risques, d'éthique...

Re6 L'une des missions importantes qui peut être confiée au comité des rémunérations est celle de préparer les travaux du conseil en matière de rémunération des principaux dirigeants : s'assurer de la cohérence des modalités de rémunération avec les objectifs stratégiques et avec les intérêts des actionnaires à long terme.

f. La relation Conseil- Direction générale/Dirigeants

*La relation
Administrateurs/
Dirigeants est
fondée sur la
confiance.*

i. Les domaines réservés

Les pouvoirs de représentation de la société, ainsi que leur étendue et leurs limitations, sont définis clairement compte tenu de la manière dont le conseil d'administration a confié la gestion à la direction exécutive et des dispositions applicables du droit des sociétés. Toutes les personnes concernées doivent connaître en détail l'étendue de ces pouvoirs.

Rf1 Le Conseil d'administration, confie à la direction exécutive les pouvoirs nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et obligations. Le Conseil d'administration ne doit pas s'immiscer dans la gestion. Aussi, la direction exécutive doit avoir une marge de manœuvre suffisante pour proposer et mettre en œuvre la stratégie de la société en tenant compte de ses valeurs, du niveau de risques qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés.

Rf2 La direction exécutive est chargée de la conduite au quotidien de la société ; elle met en place des contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres) sans préjudice du rôle de suivi du Conseil d'administration. Elle est responsable de la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société. Elle soumet au conseil d'administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société. Elle fournit en temps utile au Conseil d'administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations. Elle rend compte au Conseil d'administration de l'exercice de ses responsabilités.

ii. La relation confiance/transparence

Le Conseil d'administration doit mettre en place et maintenir une relation de confiance avec les dirigeants.

Rf3 La relation de confiance est renforcée par la transparence et la pertinence des informations qui sont transmises par les dirigeants aux membres du Conseil.

Toutes les dispositions de ce présent Code et du droit des sociétés relatives aux transactions entre la société et ses Administrateurs sont applicables aux dirigeants exécutifs.

Rf4 Dans sa mission de contrôle, le Conseil doit prendre connaissance sans délai des écarts par rapport aux objectifs et des dysfonctionnements, tout particulièrement en cas de fraude ou de non respect des textes réglementaires.

Rf5 Les dirigeants doivent respecter la collégialité du Conseil et fournir les mêmes informations, en même temps, à tous les administrateurs, sans en privilégier certains.

Sur ces points, les dirigeants doivent faire preuve de transparence sans laquelle la confiance disparaît et entraîne défiance et sanction par le Conseil.

g. Le Conseil et les Commissaires aux Comptes

i. Le choix des Commissaires aux Comptes

Le Conseil d'administration peut faire des recommandations à l'assemblée générale sur la sélection, la nomination et la reconduction du Commissaire aux comptes et les conditions de son engagement, conformément à l'intérêt social de l'entreprise.

Rg1 Dans les sociétés où il existe un Comité d'audit, les recommandations ci-dessus ressortent de sa compétence et sont adressées au Conseil d'administration qui les soumet à l'assemblée générale, « assorties de son avis ».

ii. Le suivi de leur indépendance

Rg2 L'indépendance du Commissaire aux comptes doit être régulièrement contrôlée par le Conseil d'administration ou le Comité d'audit, s'il en existe, qui doivent recevoir un rapport du Commissaire aux comptes décrivant toutes les relations entre ce dernier, le groupe auquel il appartient éventuellement et la société.

La confiance entre le Conseil, les Dirigeants et les Commissaires aux comptes s'établit par la transparence, le respect mutuel et le professionnalisme dans l'exercice de leurs missions.

Rg3 Le Conseil ou le Comité d'audit doivent être informés en temps utile du programme de travail du Commissaire aux comptes et doivent examiner dans quelle mesure le management tient compte des recommandations que lui adresse le Commissaire aux comptes. Ils doivent aussi mener des investigations sur les raisons ayant conduit à la démission du Commissaire aux comptes et faire des recommandations concernant toute mesure qui s'impose.

h. Le Conseil et les autres parties prenantes

Plusieurs parties prenantes sont intéressées à la vie de la société. Les pouvoirs publics, les banques, les concurrents, les clients, les fournisseurs et les salariés concourent tous à faire vivre l'entreprise.

Principe de prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans les décisions clefs de l'entreprise.

Dans une démarche de responsabilité sociétale le Conseil doit s'attacher à les identifier et prendre en compte leurs attentes.

Rh1 Le Conseil s'assure que les parties prenantes essentielles à la pérennité de l'entreprise, sont identifiées et que leurs attentes sont prises en compte lors des principales décisions.

Rh2 L'amélioration des relations avec les **administrations publiques** passe par le respect de la loi, notamment dans les domaines suivants : la législation du travail, celui de la fiscalité, celui de la concurrence et celui de la protection de l'environnement.

Il en résulte, pour l'entreprise et notamment sa direction exécutive, la nécessité de suivre de près l'évolution des textes réglementaires dans ces domaines et de s'acquitter de ses obligations

Rh3 Une relation durable et basée sur la confiance avec les **acteurs du système bancaire et financier** passe, notamment, par la capacité de l'entreprise à transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur sa situation financière passée, présente et prévisionnelle. Par ailleurs, afin d'asseoir une relation de confiance avec ces bailleurs de fonds, il convient de bien maintenir la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine propre de ses actionnaires.

Rh4 La performance de l'entreprise peut reposer, de façon plus ou moins importante, selon le contexte, sur ses **fournisseurs et prestataires**. Ceux-ci sont, à la fois, pourvoyeurs d'inputs en amont de la chaîne de valeur, et créanciers, à travers les délais de paiement qu'ils peuvent accorder. La sélection minutieuse de ces fournisseurs selon des procédures transparentes et la qualité des relations qu'entretient l'entreprise avec eux, constituent des gisements de productivité qui peuvent être déterminants pour la bonne marche de l'entreprise.

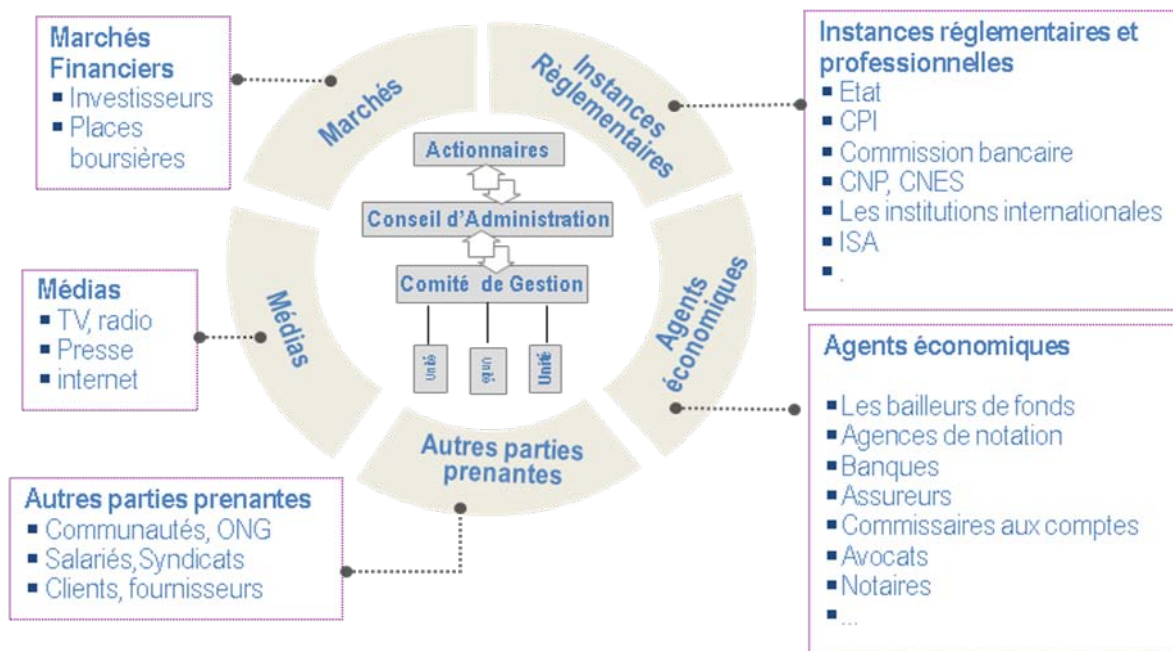
Rh5 L'entreprise se doit de développer et d'entretenir une approche loyale et éthique avec sa **clientèle**, dans le respect du principe gagnant-gagnant et des lois et règlements en vigueur.

Rh6 Sur les **ressources humaines** repose, en grande partie, sa capacité à atteindre ses objectifs. De ce fait, la motivation et l'implication des salariés sont indispensables. Des systèmes de rémunérations basés sur le mérite et la compétence, ainsi qu'une politique d'écoute et de traitement équitable des préoccupations des ressources humaines doivent être de mise. L'entreprise doit, enfin, veiller à la formation de son capital humain et à s'acquitter de ses obligations sociales.

Rh7 Les relations avec **les concurrents** doivent reposer sur des préoccupations sectorielles communes, telles que la concurrence déloyale, les questions d'éthique et de déontologie, la participation au dialogue social.

Annexes

1. Principes fondateurs de la Gouvernance
2. Glossaire
 - OHADA
 - Parties prenantes, acteurs de l'entreprise



3. Charte de l'Administrateur
4. Bibliographie
 - a. Textes réglementaires
 - b. Publications
 - c. Liens avec sites internet

Charte de l'Administrateur

Préambule

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Les Administrateurs, qu'ils soient membre de l'ISA à titre individuel ou par l'intermédiaire d'entreprises membres de l'ISA, s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en œuvre.

Les entreprises membres de l'ISA s'engagent à faire adhérer leurs administrateurs à la présente Charte.

Article 1 – Administrateur et intérêt social

L'Administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant de l'ensemble des actionnaires. Il prend en compte les attentes des autres parties prenantes.

Article 2 – Respect des lois et des statuts

L'Administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

Article 3 – Conflit d'intérêts

L'Administrateur doit éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel il **serait ou** pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

Article 4 – Exercice des fonctions : principes directeurs

L'Administrateur exerce ses fonctions avec intégrité, loyauté, indépendance et professionnalisme.

Article 5 – Intégrité et loyauté

L'Administrateur ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société et agit de bonne foi en toute circonstance. Il s'engage personnellement à respecter la confidentialité des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce un mandat d'Administrateur des informations non rendues publiques, il s'abstient de les utiliser pour effectuer, ou faire effectuer par un tiers, des opérations sur les titres de celle-ci.

Article 6 – Indépendance et devoir d’expression

L’Administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d’action. Il s’interdit d’être influencé par tout élément étranger à l’intérêt social qu’il a pour mission de défendre.

Il alerte le Conseil sur tout élément de sa connaissance qui pourrait affecter les intérêts de l’entreprise.

Il a le devoir d’exprimer clairement ses interrogations et ses opinions. Il s’efforce de convaincre le Conseil de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

Article 7 – Professionnalisme et implication

L’Administrateur s’engage à consacrer à ses fonctions le temps et l’attention nécessaires. Il s’assure que le nombre et la charge de ses autres mandats, d’Administrateur notamment, lui laissent une disponibilité suffisante, particulièrement s’il exerce par ailleurs des fonctions exécutives.

Il s’informe sur les métiers et les spécificités de l’entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant les principaux dirigeants. Il s’attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l’entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission. Il s’efforce d’obtenir dans les délais appropriés les éléments qu’il estime indispensables pour délibérer au sein du Conseil en toute connaissance de cause.

Il participe aux réunions du Conseil d’Administration et aux Comités spécialisés dont il est membre avec assiduité et diligence. Il assiste aux Assemblées Générales d’actionnaires.

Article 8 – Professionnalisme et efficacité

L’Administrateur contribue à la collégialité et à l’efficacité des travaux du Conseil et des Comités spécialisés éventuellement constitués en son sein.

Il participe à l’évaluation régulière des travaux du Conseil, formule toute recommandation permettant l’amélioration de son fonctionnement et cherche à renforcer sa contribution individuelle à l’efficacité du Conseil.

Il s’attache, avec les autres membres du Conseil, à ce que les missions de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient en place dans l’entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements, dans la lettre et dans l’esprit.

Il s’assure que les positions adoptées par le Conseil font l’objet, sans exception, de décisions formelles correctement motivées et transcrites aux procès verbaux de ces réunions.

Article 9 – Application de la Charte

S’agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d’un Conseil d’Administration, les Administrateurs membres de l’ISA doivent veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des Conseils auxquels ils participent.

Dans le cas où un Administrateur ayant adhéré à la Charte n’est plus en position d’exercer ses fonctions en conformité avec celle-ci, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à la société où il exerce son mandat, il doit en informer le Président du Conseil d’Administration, rechercher les solutions permettant d’y remédier et, à défaut d’y parvenir, en tirer les conséquences personnelles.

Les recommandations de la présente Charte ont été rédigées par référence aux sociétés anonymes à Conseil d’Administration qui est le modèle juridique le plus courant.