

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARCO



LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

Gouvernance d'entreprise
Administrateurs indépendants
Bonnes pratiques
Conseil d'administration
Succession

SECTEUR PRIVÉ & DÉVELOPPEMENT

est une publication de Proparco,
Groupe Agence Française
de Développement,
société au capital de 693 079 200 €,
151 rue Saint-Honoré, 75001 Paris - France
Tél. (+33) 1 53 44 31 07
Courriel : revue_spd@afd.fr
Site web : www.proparco.fr
Blog : blog.secteur-prive-developpement.fr

Directeur de Publication
Grégory Clemente

Fondateur
Julien Lefilleur

Directrice de la rédaction
et rédactrice en chef
Anne-Gaël Chapuis

Rédacteur en chef exécutif
Romain De Oliveira

Assistante éditoriale
Véronique Lefebvre

Comité éditorial
Axelle Bergeret-Cassagne,
Christel Bourbon-Secret,
Laure Bourgeois, Myriam Brigui,
Marianne Cessac, Jérémie Ceyrac,
Fariza Chalal, Anne-Gaël Chapuis,
Johann Choux, Romain Esperon,
Pierre Forestier, Claire Gillot,
Peter Glause, Djalal Khimdjee,
Sophie Le Roy, Olivier Luc,
Elodie Martinez, Gonzague Monreal,
Alexandre Pointier, Véronique Pescatori,
Florence Priolet, Gregor Quiniou,
Julia Richard de Chicourt,
Françoise Rivière, Bertrand Savoye,
Camille Severac, Baptiste Tournemolle

Advisory board
Jean-Claude Berthélemy, Paul Collier,
Kemal Dervis, Mohamed Ibrahim,
Pierre Jacquet, Michael Klein,
Nanno Kleiterp, Ngozi Okonjo-Iweala,
Jean-Michel Severino,
Bruno Wenn, Michel Wormser

Conception et réalisation
LUCIOLE

Crédit photo (couverture)
iStock / Getty Images

Traduction
Jean-Marc Agostini
Neil O'Brien/Nollez Ink
Warren O'Connell

Secrétariat de rédaction
(?!); DOUBLEPONCTUATION,
www.doubleponctuation.com

Impression sur papier recyclé
Pure Impression

ISSN 2103 3315
Dépôt légal 23 juin 2009



SOMMAIRE

04 LES CONTRIBUTEURS

06 CADRAGE

Bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise : l'évolution permanente

Par Jean-Claude Chesnais

10 ANALYSE

Comment la gouvernance peut-elle affecter la valeur d'une entreprise?

Par Georg Wernicke

14 FOCUS

Bonne gouvernance : accélérateur de croissance et de développement durable

Par Gayen Alvin Peerthy et Maëva Ternel

18 ANALYSE

Gouvernance d'entreprise : les institutions financières de développement et l'appui aux entreprises

Par Jean-Claude Chesnais, avec la
collaboration du Groupe de travail du CGDF

22 CHIFFRES CLÉS

25 ANALYSE

La succession à la tête de l'entreprise : devoirs, défis et solutions

Par Mossadeck Bally

28 FOCUS

Bonnes pratiques de gouvernance : organiser la succession dans l'entreprise

Par Jacques Jonathan Nyemb

30 ÉTUDE DE CAS

Réformer la gouvernance pour assurer la croissance : le cas d'Adenia et d'Opham

Par Tojo Rakotozafy

33 FOCUS

INAD-CI, une association d'administrateurs au service d'une bonne gouvernance

Par Viviane Zunon Kipre

34 ÉTUDE DE CAS

Favoriser la bonne gouvernance d'entreprise : l'expérience péruvienne

Par Carlos Rivero Zevallos

36 FOCUS

Gouvernance d'entreprise : le parcours d'une banque kényane

Par Gauri Gupta

40 ÉTUDE DE CAS

Une bonne gouvernance, cadre d'une performance durable

Par Riyaadh Hanslo

42 ENSEIGNEMENTS DU NUMÉRO

Par Romain De Oliveira et Thomas Husson

**Pierre Forestier**

Directeur du département
Accompagnement vers un
développement durable
Proparco

Les principes de bonne gouvernance ont été progressivement formalisés depuis les années 1990 - 2000 par les institutions internationales, les États, et au premier chef par les entreprises elles-mêmes, lorsque les acteurs de l'économie ont pris conscience que l'organisation et l'équilibre des pouvoirs, la transparence, le contrôle des dirigeants étaient des facteurs clefs de pérennité et de valeur ajoutée.

Ces principes, théorisés par l'OCDE, tendent à s'imposer au sein de toutes les économies, dans les pays développés comme dans les pays émergents. La mise en place de bonnes pratiques de gouvernance joue en effet un rôle essentiel dans la croissance et le développement durable des entreprises. Comme vous le lirez dans ce numéro, on constate d'ailleurs une réelle corrélation entre bonnes pratiques de gouvernance, performances financières et amélioration des pratiques environnementales et sociales.

Les intérêts liés à la mise en place d'une bonne gouvernance sont multiples. Elle est par exemple un excellent moyen de limiter les risques financiers des investisseurs et des prêteurs. Elle permet en outre d'établir un climat de confiance dans la gestion et le contrôle des activités de l'entreprise. Enfin, ces bonnes pratiques constituent un ensemble de règles et de comportements unanimement reconnus, qui favorisent l'insertion des entreprises qui les appliquent dans l'écosystème économique mondial.

Dès lors, il est apparu tout naturel pour une institution comme Proparco de se pencher sur cette question à travers sa revue. Pour évoquer les problématiques et les risques liés aux défaillances en matière de gouvernance, mais aussi et surtout pour mettre en lumière les bonnes pratiques, sensibiliser les lecteurs, donner la parole aux entrepreneurs eux-mêmes, et par là même, donner quelques pistes de réflexion à l'ensemble des acteurs économiques.

La gouvernance fait désormais partie intégrante de la stratégie de Proparco en accompagnement des pratiques de nos clients. C'est ainsi que nous avons mis en place un pôle d'expertise dédié à la gouvernance, il y a maintenant quatre ans. Au sein de l'équipe d'accompagnement des entreprises, ce pôle d'expertise est notamment chargé de soutenir les clients de Proparco dans la mise en pratique d'outils et de processus de bonne gouvernance. C'est, sans aucun doute, un des aspects importants de la « valeur ajoutée non-financière » de notre institution.

LES CONTRIBUTEURS



Mossadeck Bally

Président fondateur, Groupe Azalai Hotels

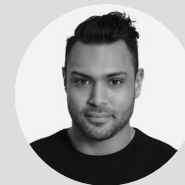
Mossadeck Bally est le fondateur et président-directeur général du Groupe Azalai Hotels, chaîne hôtelière phare d'Afrique de l'Ouest. Né au Niger de parents maliens, Mossadeck Bally a effectué ses études en France d'abord puis aux États-Unis, où il a obtenu une maîtrise en gestion et finance de l'Université de San Francisco (Californie). Mossadeck Bally, à travers le Groupe Azalai Hotels, promeut une vision conquérante de « l'entreprise africaine »



Gauri Gupta

Directrice générale (conseil aux entreprises), I&M Bank

Gauri Gupta occupe actuellement le poste de directrice générale du service Conseil aux entreprises pour le groupe bancaire I&M. Titulaire d'une licence d'études commerciales, elle est également commissaire aux comptes agréée par l'Institute of Chartered Accountants of India. Ses 20 années d'expérience bancaire couvrent les domaines du crédit, de la gestion des risques et du développement produits, ainsi que la fonction finance et la planification stratégique. Elle est administratrice de plusieurs sociétés dans le périmètre d'I&M Bank Group, et notamment de Bank One Limited, Mauritius et d'I&M Burbidge Capital Limited.



Riyaadh Hanslo

Spécialiste des sujets réglementaires, Jumo

Riyaadh Hanslo a rejoint Jumo en 2017 en tant que spécialiste des sujets réglementaires. Sa responsabilité est de faire en sorte que l'organisation respecte les réglementations applicables. Il s'appuie pour cela sur la recherche et la réalisation de tests, ainsi que sur l'analyse des résultats et de l'exposition aux risques, dans toutes les lignes de métiers de l'entreprise. Il a d'abord travaillé dans le domaine de la banque de financement et d'investissement (BFI), notamment sur les marchés financiers, avant de se tourner vers les sujets réglementaires et juridiques, pour une BFI. Riyaadh Hanslo est titulaire d'une licence en droit et de diplômes de troisième cycle en droit, banque et finance.



Gayen Alvin Peerthy

Responsable développement durable, Groupe CIEL



Maëva Ternel

Coordinatrice développement durable, Groupe CIEL

Maëva et Alvin travaillent au sein du département développement durable du siège de CIEL. Leurs responsabilités incluent la mise en œuvre de la stratégie en matière de développement durable et l'accompagnement des 5 pôles stratégiques du Groupe dans cette démarche. Maëva est titulaire d'un Master of Business Administration, Sustainability de la Rhodes Business School (Rhodes University, Afrique du Sud). Alvin est titulaire d'un master en Ingénierie environnementale de l'Université de Strasbourg (France).



Tojo Rakotozafy

Chargé d'investissement Senior, Adenia Partners

Tojo Rakotozafy est chargé d'investissement senior chez Adenia Partners au bureau de Madagascar. Avant de rejoindre Adenia en 2006, Tojo a été analyste chez Fiaro, société de capital-risque malgache. Tojo est titulaire d'un diplôme de l'IFI (Institut de formation internationale) et d'un master en Management du développement international de l'entreprise, délivré par la NEOMA Business School de Rouen.



Georg Wernicke

Professeur assistant, HEC Paris

Georg Wernicke est professeur assistant de *Strategic Management*, au sein du département Stratégie et Politique d'entreprise d'HEC Paris, où il est également affilié au pôle interdisciplinaire *Society & Organisation Center*.

Auparavant, il a été membre du corps enseignant à la Copenhagen Business School, et professeur invité à la Stern School of Business, à l'université d'Anvers, à la Kellogg School of Management et à l'INSEAD. Ses recherches portent sur la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociale des organisations, et leurs différents recoupements.



Viviane Zunon Kipre

Présidente, INAD-CI

Viviane Zunon Kipre est présidente de l'Institut National des Administrateurs de Côte d'Ivoire (INAD-CI).



Jacques Jonathan Nyemb
Avocat, Cabinet Nyemb

Jacques Jonathan Nyemb est avocat, spécialiste des opérations commerciales et financières (création et développement d'entreprises, projets d'investissements, investissements en « private equity », financements structurés). Avant de rejoindre le cabinet camerounais Nyemb, en 2016, il a officié au sein de plusieurs cabinets en Europe et aux États-Unis.

Il a été chargé de cours en politiques publiques à l'Université Harvard et intervient régulièrement à l'Université catholique d'Afrique centrale de Yaoundé.

J.J. Nyemb est diplômé d'un MPA de l'Université Harvard, d'un LL.M de la London School of Economics and Political Science, et d'un master 2 professionnel en Droit bancaire et financier de l'Université Paris II – Panthéon Assas.



Carlos Rivero Zevallos
Surintendant adjoint de la recherche
et du développement, SMV

Carlos Rivero Zevallos est surintendant adjoint de la recherche et du développement au sein de la Surintendance du marché des valeurs mobilières (SMV) du Pérou. Il a occupé divers postes de direction au sein de l'ancienne Commission péruvienne des valeurs mobilières, notamment à la direction générale, à la direction des marchés secondaires et à la direction des intermédiaires et des fonds. Il est économiste à l'Université de Lima et titulaire d'un MBA de l'Université du Pacifique (au Pérou).

Coordinateur
et contributeur



Jean-Claude Chesnais
Chargé de mission gouvernance, Proparco

Jean-Claude Chesnais est en charge de la gouvernance chez Proparco au sein du département A2D, après avoir travaillé pendant 20 ans à l'Agence Française de Développement (AFD). Il était responsable du pôle « appui au secteur privé » au sein de la division Institutions financières et secteur privé au siège de l'AFD à Paris. Il a également été responsable du bureau de Proparco à Abidjan, et directeur adjoint de l'agence de Dakar. Il a été à plusieurs reprises administrateur de sociétés. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.



Marie Garcin
Chargée d'affaires, Proparco

Chargée d'affaires au sein de la division secteur Manufacturier, Agro-industrie et Services (MAS) de Proparco, Marie est plus particulièrement en charge de projets agricoles et agro-industriels. Elle a également travaillé à Johannesburg et dans la division financements structurés pour l'Agence Française de Développement (AFD). Diplômée de l'ESSEC Business School, Marie a travaillé en audit interne et en cabinet de conseil avant de rejoindre le groupe AFD.



Thomas Husson
Responsable du bureau de Douala, Proparco

Thomas Husson a rejoint Proparco en septembre 2015. Il est actuellement responsable régional de Proparco pour l'Afrique centrale, au Cameroun.

Précédemment, il a été en charge du secteur financier au hub de Bangkok de l'AFD, pendant cinq ans. Thomas possède dix ans d'expérience dans le développement, principalement sur le secteur bancaire et la microfinance.

Il a notamment été en charge de multiples programmes en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, orientés sur le développement du secteur privé et les investissements environnementaux.

Thomas est diplômé de Sciences-Po Paris et de l'ESCP Europe.



Dalia Stanikaite Torija Zane
Chargée d'affaires, Proparco

Dalia est chargée d'affaires au sein de la division Institutions Financières et Innovation de Proparco où elle structure les projets de financement en fonds propres. Elle a rejoint Proparco en 2016. Auparavant, Dalia a travaillé huit ans chez Allianz, en gestion d'actifs, analyse crédit et *corporate finance*. Elle est diplômée du magistère Banque Finance Assurance de l'université Paris-Dauphine et titulaire du CFA Institute.



Samuel Touboul
Chargé d'affaires, Proparco

Samuel Touboul est chargé d'affaires au sein de l'équipe Private Equity Afrique de Proparco. Avant de rejoindre Proparco, Samuel a travaillé pour différents fonds de capital investissement en France et en Europe (LBO et Capital Risque), ainsi que pour diverses organisations internationales en Asie du Sud-Est et aux États-Unis (Nations Unies, SFI). Il est diplômé de l'ESSEC, de Sciences Po. Paris, et d'un Doctorat d'HEC Paris où il continue d'enseigner.

Bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise : l'évolution permanente

👤 Jean-Claude Chesnais, Chargé de mission gouvernance, Proparco

Apparue dans les années 1970, la gouvernance d'entreprise est devenue une composante essentielle du fonctionnement du secteur privé. Tout à la fois processus, cadre conceptuel et organisationnel, elle repose sur un ensemble de références (principes, codes, bonnes pratiques, etc.) que l'entreprise choisit d'adopter. Elle organise par exemple le bon fonctionnement des organes de gouvernance et s'assure de la prise en compte de l'éthique des affaires.

“ La gouvernance d'entreprise [...] est apparue tout d'abord dans les années 1970, à la suite d'une profonde crise de confiance entre actionnaires et dirigeants d'entreprise. ”

A

la fois concept et ensemble de pratiques, la gouvernance d'entreprise fait aujourd'hui partie de la culture et du fonctionnement du secteur privé. Il s'agit d'un des rares domaines où les

acteurs eux-mêmes définissent les principes d'organisation qu'ils suivent. Si les bonnes pratiques sont discutées et compilées le plus souvent par les organisations professionnelles patronales, elles sont mises en place par les entrepreneurs, sur une base non contraignante¹ en fonction du principe « *Comply or explain* » (« appliquez-les, ou sinon expliquez pourquoi »).

La gouvernance d'entreprise – en tant que cadre conceptuel et opérationnel – est apparue tout d'abord dans les années 1970, à la suite d'une profonde crise de confiance entre actionnaires et dirigeants d'entreprise, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Elle connaît un regain d'intérêt après les affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003).

LES ORIGINES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les premières publications concernant la gouvernance d'entreprise sont nées d'une réflexion dans laquelle étaient impliqués des juristes, des entreprises, des banques centrales (américaine et britannique) ainsi que des régulateurs des marchés. À la croisée de la doctrine juridique et

du droit positif, sont publiés le *Corporate Director's Guidebook* par l'American Bar Association en 1978, puis les *Principles of Corporate Governance* par l'American Law Institute en 1993. Au Royaume-Uni, le rapport dirigé par sir Adrian Cadbury est rendu public en 1992 à l'issue de

¹ Dans le domaine bancaire – abordé uniquement de façon marginale dans le présent article –, les cadres normatifs et de contrôle sont plus stricts.



travaux conduits par l'ensemble du monde économique. En France, le rapport Vienot, commandité par l'AFEP et le MEDEF², voit le jour en 1995. Dans le même temps, l'Afrique du Sud prend l'initiative au sein des pays émergents, avec la publication du premier code King en 1994. Ces textes fondateurs comprennent déjà l'essentiel de ce que l'on appelle les « bonnes pratiques » de la gouvernance d'entreprise.

Dans les années 2000, les institutions internationales, en particulier l'Union européenne et l'OCDE, s'emparent du sujet. La publication par l'OCDE des « Principes de gouvernement d'entreprise » en 2004 officialise en quelque sorte la dimension mondiale de la gouvernance. En parallèle, les marchés s'organisent, parfois avec l'appui d'organismes internationaux et des États. Des réseaux se constituent et le mouvement ne cesse de croître. L'Asian Corporate Governance Network, fondé en 1999, compte aujourd'hui 112 organisations et entreprises ; le Latin American Corporate Governance Roundtable a également

“ Grâce à un code interne de gouvernance, l'entreprise définit sa pratique et l'éthique sur laquelle elle se fonde. A minima, elle exprimera officiellement son attachement aux principes de gouvernance en se référant au code national, s'il en existe un. ”

été créé en 1999. L'African Corporate Governance Network a été fondé en 2013, à l'initiative d'acteurs mauriciens et sudafricains – le réseau regroupe plus de 20 000 administrateurs de 19 pays.

Aujourd'hui, associations patronales, entreprises, organismes à but non lucratif, chercheurs et intervenants contribuent à la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, par la publication de « *guidelines* », de codes de bonne gouvernance, mais aussi par la mise en place de formations et la diffusion de l'information.

BONNES PRATIQUES ET ENGAGEMENT

La gouvernance étant évolutive, une des toutes premières « bonnes pratiques » pour une entreprise est de se mettre en ordre de marche pour... la faire évoluer. Grâce à un code interne de gouvernance, l'entreprise définit sa pratique et l'éthique sur laquelle elle se fonde. A minima, elle exprimera officiellement son attachement aux principes de gouvernance en se référant au code national, s'il en existe un. Par ailleurs, l'entreprise désignera au sein de son conseil d'administration un administrateur référent, qui veillera au maintien ou à l'amélioration des pratiques dans ce domaine.

Pour les entreprises familiales, il conviendra plus particulièrement de veiller à ce qu'une charte privilégie la compétence lors des embauches et organise la formation des membres de la

famille appelés à des fonctions clés (conseil d'administration ou encadrement). Il ne s'agit pas d'interdire à un membre de la famille de prendre des responsabilités, mais de veiller à ce que la compétence prime, afin d'assurer la qualité du travail, la sérénité de l'ensemble des collaborateurs et la pérennité de la société. En outre, le dirigeant prendra soin d'organiser à l'avance sa succession ou, a minima, le processus de succession. Enfin, la famille peut s'organiser en « conseil » ou en « assemblée de famille » pour bien distinguer ce qui relève du fonctionnement de l'entreprise (et qui revient au conseil d'administration), de la gestion des affaires familiales. Cela permet d'éviter toute interrogation sur le rôle des organes de gouvernance et de combattre le népotisme. →

2 • Association française des entreprises privées (AFEP) et Mouvement des entreprises de France (MEDEF).



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, ORGANE CENTRAL

Le conseil d'administration est au cœur du système de gouvernance. Il ne gère pas directement l'entreprise, mais il en nomme les dirigeants. Son rôle opérationnel consiste à discuter, confronter, valider et approuver la stratégie et les principales décisions prises par les dirigeants. Ce sont les statuts de l'entreprise, parfois le pacte d'actionnaires, qui définissent les fonctions du CA par rapport à l'assemblée générale et aux cadres dirigeants. Néanmoins, l'adoption d'un règlement intérieur propre au CA et aux comités spécialisés où ses membres siègent constitue un atout en termes de gouvernance d'entreprise.

Compétence des administrateurs, liberté de parole et intérêt de l'entreprise toujours privilégié : de ces principes découlent des « bonnes pratiques » relatives à la composition des conseils. Par ailleurs, un conseil étant un organisme collégial, on veillera à ce que ses membres ne soient ni trop peu (moins de cinq administrateurs), ni trop nombreux (plus de 16 administrateurs). Il comprendra des administrateurs indépendants (trois minimum aux États-Unis), non liés aux actionnaires ou à la direction et donc mieux armés pour défendre les intérêts de l'entreprise. Ils doivent être en mesure d'interroger les dirigeants

sur leurs décisions. Ils tempèrent les débats et forment une force neutre et médiatrice en cas de non-alignement des intérêts des actionnaires.

Un bon conseil d'administration regroupe en son sein l'ensemble des compétences dont un organe de supervision a besoin : connaissances techniques, financières, sociales, de marché, etc. C'est à l'entreprise de définir ses besoins. Il existe des techniques pour s'en assurer : le tableau des compétences par exemple, instrument que peut utiliser le conseil et les dirigeants pour analyser les besoins ; ou encore l'évaluation régulière du conseil (évaluation externe ou auto-évaluation), qui lui permet de remettre régulièrement en question sa composition et son mode de fonctionnement.

De nombreux codes de bonne gouvernance consacrent également une partie de leurs instructions à la rémunération des dirigeants, administrateurs et membres de la direction générale. Les bonnes pratiques considèrent que les rémunérations doivent être transparentes et proportionnelles au travail accompli (bien qu'elles puissent comporter une part incitative).

“ Le conseil d'administration est au cœur du système de gouvernance. Il ne gère pas directement l'entreprise, mais il en nomme les dirigeants. Son rôle opérationnel consiste à discuter, confronter, valider et approuver la stratégie et les principales décisions prises par les dirigeants. ”



ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : LE SENS DE L'HISTOIRE

En juin 2018, l'AFEP et le MEDEF ont publié une mise à jour de leur code de bonne gouvernance et en juillet, est paru le nouveau « UK Corporate Governance Code ». La réactualisation de ces outils est particulièrement intéressante puisqu'elle permet de comprendre quelles sont les toutes dernières évolutions de la notion et de la pratique de la gouvernance d'entreprise.

Le nouveau code AFEP-MEDEF met l'accent sur les préoccupations environnementales et sociales. Il propose par exemple la prise en compte d'un ou plusieurs critères de responsabilité sociale des entreprises dans la rémunération variable des dirigeants. Il conseille l'intégration d'administrateurs représentants des salariés au sein des CA. Cette instance devra également s'assurer d'une représentation équilibrée des hommes et des femmes en son sein, au sein de l'entreprise, mais aussi dans les comités et dans l'encadrement supérieur. En matière de rémunération des dirigeants, le code encadre davantage les dispositions relatives au départ à la retraite des dirigeants. Par ailleurs, l'assemblée générale sera informée du processus de sélection qui amène les dirigeants à proposer la nomination de tel ou tel administrateur. Enfin, la déontologie de l'administrateur est renforcée, et traite plus en détails, notamment, les conflits d'intérêt et de la participation effective aux travaux du conseil.

Le code britannique manifeste des préoccupations semblables : il insiste sur les relations entre les parties prenantes – avec l'assemblée générale en particulier – et demande notamment que l'on prenne mieux en compte les motions minoritaires. Il recommande au conseil d'ad-

“ Les évolutions récentes de la gouvernance d'entreprise mettent en lumière l'importance que prennent pour les acteurs des valeurs relevant de la déontologie et des sphères sociale et sociétale. Ils tendent à mettre l'entreprise au cœur, ou au moins en prise directe, avec les évolutions de nos sociétés. ”

ministration de veiller à un dialogue de qualité avec les salariés (en nommant éventuellement un de leurs représentants en son sein) et à la représentation féminine dans l'entreprise. Il s'intéresse également à l'aspect déontologique du rôle des administrateurs : cumul des mandats, durée des mandats (neuf ans maximum), etc. Il formalise des « bonnes pratiques » concernant le fonctionnement de l'entreprise : évaluation externe des conseils d'administration, rôle du comité des Nominations et rémunérations, etc.

Ainsi, les évolutions récentes de la gouvernance d'entreprise mettent en lumière l'importance que prennent pour les acteurs des valeurs relevant de la déontologie et des sphères sociale et sociétale. Ils tendent à mettre l'entreprise au cœur, ou au moins en prise directe, avec les évolutions de nos sociétés, renforçant le lien entre la responsabilité citoyenne et la responsabilité environnementale, sociale et éthique de l'entreprise. ■



Comment la gouvernance peut-elle affecter la valeur d'une entreprise ?

Georg Wernicke, Professeur assistant, HEC Paris

La recherche a régulièrement démontré qu'une gouvernance d'entreprise solide influence favorablement la valeur de marché de l'entreprise concernée. Cet article propose une courte présentation de ce qu'est la gouvernance d'entreprise, introduit brièvement quelques-unes de ses composantes clés, et résume les principaux résultats des recherches en la matière.

REPÈRES HEC

L'École des hautes études commerciales de Paris (HEC) est une école de commerce de tout premier plan au niveau mondial. Fondée en 1881, elle est située à Jouy-en-Josas, près de Paris. HEC est reconnue pour la qualité de ses diplômés, de ses enseignants et de sa recherche.

Une bonne gouvernance d'entreprise a-t-elle une incidence positive sur la valeur de la société concernée ? Une réponse classique à cette question consiste à dire que la gouvernance compte assez peu lorsque tout se passe bien, mais qu'elle a des conséquences graves lorsqu'elle dysfonctionne. De fait, en dehors des cas les plus extrêmes de défaillance de gouvernance, il n'est pas évident de répondre à la question.

Sur ces sujets, le corpus des travaux universitaires est vaste. Les définitions de la gouvernance varient considérablement selon le périmètre qu'elles englobent, ses effets réels sont difficiles à quantifier, et les liens de causalité avec la valeur de l'entreprise ne sont pas simples à établir précisément. Les impacts de la gouvernance sont en outre plus marqués dans certains secteurs que dans d'autres, et plus significatifs à certains moments qu'à d'autres, car ils dépendent aussi du stade atteint par une entreprise dans son cycle de vie, des institutions de son pays d'origine ou du pays où elle est cotée en bourse. Cela dit, malgré ces quelques réserves, la réponse à la question est : « Oui, une bonne gouvernance a des effets positifs sur la valeur de l'entreprise ».

“ Les impacts de la gouvernance sont en outre plus marqués dans certains secteurs que dans d'autres, et plus significatifs à certains moments qu'à d'autres. ”

COMPLÉMENTARITÉ DES COMPOSANTES DE LA GOUVERNANCE

Du fait de la quantité d'approches théoriques possibles, et de la diversité des pratiques de gouvernance dans le monde, il est assez difficile de donner une définition précise et universellement applicable de ce qu'est la gouvernance d'entreprise. Selon la définition relativement large qu'en livre l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE), elle est « le système selon lequel une entreprise commerciale est dirigée et contrôlée. La structure d'une gouvernance d'entreprise précise l'attribution des droits et responsabilités entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en particulier son conseil d'administration, ses cadres dirigeants, ses actionnaires et toutes les autres parties prenantes. Elle détermine les règles et procédures s'appliquant à la prise de décision dans tous les domaines d'activité de l'entreprise. [...] ». Des définitions comme celle de l'OCDE vont ainsi au-delà d'une vision trop étroite, exclusivement centrée sur les moyens permettant aux « financeurs » d'assurer leur retour sur investissement : elles intègrent également à la gouvernance d'entreprise des domaines généralement englobés sous le terme de RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Deux articles de recherche, souvent cités, en disent long sur cette question de l'impact de la gouvernance sur la valeur de l'entreprise. Dans le premier, Gompers, Ishii et Metrick (2003) s'appuient sur un indice composé de 24 règles de gouvernance reflétant l'étendue des droits des actionnaires de grandes entreprises cotées américaines dans les années 90 : ils établissent qu'un portefeuille de valeurs affichant les meilleurs scores selon cet indice surperforme le rendement d'un portefeuille de sociétés accordant moins de pouvoir à leurs actionnaires, à hauteur de 8,5 % par an sur la période étudiée. Bebchuck, Cohen et Ferrel (2009) arrivent à une conclusion analogue, sur la base d'un indice affiné et restreint.

“ La gouvernance d'une entreprise a des effets non négligeables sur le prix du titre et la valeur de marché. [...] toutes les règles et dispositions de gouvernance ne pèsent pas toujours de la même manière. ”

Il faut principalement retenir deux choses de ces deux études. D'abord, que la gouvernance d'une entreprise a des effets non négligeables sur le prix du titre et la valeur de marché. Ensuite, que toutes les règles et dispositions de gouvernance ne pèsent pas toujours de la même manière, puisque les deux études parviennent à la même conclusion avec des indices établis de façons différentes. En effet, certaines composantes de la gouvernance peuvent être complémentaires entre elles, tandis que d'autres sont substitutives. Ainsi, dans des entreprises où l'actionnariat se concentre entre les mains d'un seul actionnaire ou de seulement quelques actionnaires détenant des quantités importantes de parts, le conseil d'administration tend à avoir moins d'importance que dans les sociétés détenues par un très grand nombre d'actionnaires, dont chacun est porteur d'un très petit nombre d'actions. De même, dans un environnement juridique où les tentatives de rachat hostile sont coûteuses et difficiles à mettre en œuvre, les dispositifs anti-OPA comptent en général assez peu. Ces aspects sont importants, car les cabinets de conseil aux actionnaires ont développé de grands indices, semblables à ceux des deux études mentionnées plus haut : souvent, ils recommandent aux actionnaires qui les emploient de voter en faveur des propositions permettant d'atteindre de meilleurs classements selon ces indices. →



RÔLE ESSENTIEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les recherches démontrent dans l'ensemble de façon très claire qu'une meilleure protection des droits des actionnaires (en particulier des petits porteurs), et un environnement juridique permettant à une société d'en racheter une autre, sont deux facteurs qui aboutissent à des valeurs de marché supérieures.

Toujours selon ces recherches, d'autres organes de gouvernance ont un impact avéré sur la valeur. C'est le cas notamment du conseil d'administration (CA). Ses fonctions sont évidemment multiples au sein de l'entreprise – citons le pilotage des managers, ou l'appui qu'il peut apporter aux cadres dirigeants et en matière de ressources. Des chercheurs ont en outre montré que les entreprises dotées d'un CA plus restreint ont une valeur de marché comparativement plus élevée (Yermack, 1996), principalement en raison d'un meilleur encadrement des équipes managériales. De même, les sociétés dont le CA comporte davantage d'administrateurs indépendants (définis au sens large comme n'ayant pas

de lien significatif avec l'entreprise, en dehors de leur rôle au CA), bénéficient en général d'une valorisation supérieure.

C'est également au CA qu'il revient de nommer le candidat le mieux adapté au poste de PDG. Cette fonction de direction générale a bien évidemment une influence majeure sur les résultats de l'entreprise, et donc sur sa valeur, mais aussi sur ses performances en matière de RSE (Sajko, Boone et Wernicke, 2017). En outre, la personnalité du PDG conditionne directement la gouvernance. Ainsi, on a pu démontrer qu'un dirigeant enclin à des comportements narcissiques augmentait la probabilité que son entreprise rencontre des problèmes de fraude financière (Rijsenbilt & Commandeur, 2013). A contrario, Koch et Wernicke (2018) ont montré qu'un PDG dont la personnalité est susceptible de créer, au sein des équipes, l'adhésion à des principes et à des règles, serait moins exposé aux risques de fraude financière.

“ Les recherches démontrent dans l'ensemble de façon très claire qu'une meilleure protection des droits des actionnaires (en particulier des petits porteurs), et un environnement juridique permettant à une société d'en racheter une autre, sont deux facteurs qui aboutissent à des valeurs de marché supérieures. ”



ÉTROITESSE DES LIENS ENTRE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET RSE

S'agissant des liens entre une meilleure performance RSE de l'entreprise et sa performance financière, des études récentes ont démontré de façon probante que ces deux « mesures » entretiennent entre elles une relation positive. Les recherches en ce domaine ont en effet révélé que la RSE influe sur la valeur d'une entreprise en améliorant son accès aux financements et en contrebalançant les éventuelles pressions à la baisse exercées sur le titre par les opérateurs de ventes à découvert ou par la couverture médiatique de la rémunération des directions générales (Vergne, Wernicke & Brenner, 2018). Une tendance récente en matière de rémunération des dirigeants consiste à prendre en compte des critères de performance sociale de l'entreprise. On a pu constater que les sociétés ayant introduit cette pratique ont une valeur de marché comparativement plus élevée.

La gouvernance d'entreprise n'a pas toujours le même poids. Ainsi, la nature plus ou moins

concurrentielle d'un secteur joue un rôle essentiel. Plus la concurrence est rude, plus les managers sont contraints à une utilisation efficace des ressources, et moins les instances de gouvernance de l'entreprise entrent en ligne de compte. De même, les travaux conduits dernièrement par Horstmeyer et Wells (2017) suggèrent que les effets d'une bonne gouvernance dépendent aussi des conditions économiques caractérisant un secteur. Les droits des actionnaires sont valorisés au maximum lorsque le secteur est florissant, et apparaissent nettement moins importants lorsque les conditions économiques sont mauvaises. Il faut également tenir compte du stade atteint par l'entreprise dans son cycle de vie. Ainsi, une société cotée mature a davantage besoin de surveillance et de contrôle : dans ce cas, il a pu être démontré qu'un CA réduit était mieux adapté. En revanche, une entreprise plus jeune pourra davantage bénéficier des conseils de son CA, qui sera donc d'autant plus efficace que ses membres seront plus nombreux.



Pour conclure, si la valeur d'une entreprise se dégrade fortement en cas de défaillance de sa gouvernance, les résultats de nombreuses recherches établissent aussi que la gouvernance d'entreprise est globalement importante pour la valeur de marché d'une organisation. ■

RÉFÉRENCES

- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A.** 2003. Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1): 107-156.
- Bebchuk, L. A., Cohen, A., & Ferrell, A.** 2009. What matters in corporate governance? *Review of Financial Studies*, 22(2): 783-827.
- Yermack, D.** 1996. Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2): 185-211.
- Sajko, M., Boone, C., & Wernicke, G.** 2017. How Much Do CEOs Matter for Corporate Social Performance? *Academy of Management Proceedings*.
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H.** 2013. Narcissus Enters the Courtroom: CEO Narcissism and Fraud. *Journal of Business Ethics*, 117(2): 413-429.
- Koch-Bayram, I., & Wernicke, G.** 2018. Drilled to Obey? Ex-military CEOs and Financial Misconduct. *Strategic Management Journal*, à paraître.
- Vergne, JP., Wernicke, G., & Brenner, S.** 2018. Signal incongruence and its consequences: A study of media disapproval and CEO overcompensation. *Organization Science*, à paraître.
- Horstmeyer, D., & Wells, K.** 2017. *When Do Governance Mechanisms Matter Most?*



Bonne gouvernance : accélérateur de croissance et de développement durable

📍 Gayen Alvin Peerthy, Responsable développement durable, Groupe CIEL
Maëva Ternel, Coordinatrice développement durable, Groupe CIEL

La gouvernance est indispensable à la réflexion et à la bonne application des enjeux du développement durable. Elle constitue l'essence même d'un système participatif, par ses exigences de concertation, de coopération, de collaboration et de partenariat entre les différentes parties prenantes. Au-delà des exigences réglementaires, le système de gouvernance instauré par le groupe CIEL, fournit un cadre à la mise en œuvre de sa stratégie et est essentiel à la conduite de ses objectifs environnementaux et sociaux.

Comme dans toute entreprise en partie régie par un certain cadre légal, CIEL est composée d'un conseil d'administration (CA). Ce dernier est responsable de la bonne gestion de l'entreprise, supervisant sa conduite et ses affaires, avec pour but la création de valeur durable, au profit des parties prenantes. Il assume la responsabilité de diriger l'entreprise, en veillant à ce que les orientations stratégiques et les structures de gestion soient en place pour répondre aux exigences légales et réglementaires. De ce fait, plusieurs comités ont été constitués en sous-comités du CA : un comité d'audit et de gestion des risques ; un comité stratégique ; un comité nominations, rémunérations et gouvernance ; et un comité environnemental et social.

UNE STRUCTURE AU SERVICE D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans son fonctionnement, le conseil d'administration délègue certains rôles et responsabilités à ces sous-comités. Tandis que le CA conserve la responsabilité globale, les sous-comités examinent certains sujets en profondeur, puis font part des questions discutées, des décisions prises et, le cas échéant, font des recommandations au CA sur les sujets nécessitant son approbation. Les réunions du CA et des sous-comités font l'objet de procès-verbaux et les présidents de chacun des sous-comités rendent compte de leurs activités au conseil d'administration.

Le groupe CIEL a fait le choix d'aller au-delà des exigences légales et réglementaires en constituant un sous-comité environnemental et social, aux responsabilités multiples. Ces dernières incluent notamment la définition et la validation des politiques environnementales et sociales du Groupe ; la définition et la validation du système de gestion environnementale et sociale ; la supervision et la mise en œuvre des plans d'action environnementaux et sociaux ; l'identification et la gestion des risques environnementaux et sociaux de chacune des principales

REPÈRES GROUPE CIEL

Le groupe CIEL est une société d'investissements basée à l'île Maurice avec une histoire plus que centenaire. Le groupe est doté de fortes valeurs familiales, avec un développement régional et des ambitions dans 5 pôles sectoriels stratégiques : l'agro-industrie, le textile, l'hôtellerie, les services financiers et les services de santé. À travers ses différentes filiales et participations, CIEL emploie plus de 35 000 employés répartis à Maurice, en Afrique et en Asie.



filiales et sociétés faisant partie du portefeuille ; la définition des actions nécessaires en termes d'objectifs environnementaux et sociaux ; ou encore le compte rendu des performances environnementales et sociales de l'entreprise et des filiales concernées.

Ce sous-comité est composé de son président, du PDG du Groupe, des cadres supérieurs du siège, d'un représentant de Proparco, et d'un représentant de chacun des cinq pôles stratégiques du Groupe (agro-industrie, textile, hôtellerie, services financiers, services de santé). Ainsi, cela permet d'impliquer l'ensemble de la société dans la démarche.

Pour renforcer le dispositif, ce cadre institutionnel a été complété par la mise en place de

comités environnementaux et sociaux au niveau de chaque pôle stratégique. Cela permet ainsi d'ancrer le développement durable au sein des

“ Plusieurs comités ont été constitués en sous-comités du CA : un comité d'audit et de gestion des risques ; un comité stratégique ; un comité nominations, rémunérations et gouvernance ; et un comité environnemental et social. ”

pratiques de gestion de l'ensemble du Groupe et d'assurer la prise en compte des enjeux, problématiques et modalités du développement durable au plus haut niveau.

IMPLIQUER LES DIFFÉRENTS ACTEURS

L'approche déployée par le Groupe CIEL, et soutenue par Proparco, a joué un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de cette structure de gouvernance. En s'appuyant sur trois principes clés (décentralisation – c'est-à-dire « ownership » –, pragmatisme, et amélioration continue), elle a permis d'impliquer les principaux acteurs concernés par la politique de développement durable et les plans d'actions de l'entreprise, mais également de déterminer en parallèle les besoins et les priorités des filiales.

Plus concrètement, CIEL a d'abord organisé un forum autour du développement durable réunissant l'ensemble des dirigeants du Groupe (120 exécutifs, une première). Ceci afin d'engager le dialogue et un cheminement vers un objectif commun, tout en gardant un esprit participatif et collaboratif étant donné la diversité et la décentralisation de la prise de décision qui caractérisent CIEL. Dans un second temps, il a fallu sensibiliser les opérations aux enjeux du

développement durable et établir un réseau sur une base volontaire et progressive, ayant pour objectif d'aboutir à un mécanisme de concertation, de collaboration et de prise de décision ; avec, *in fine*, la mise en place de comités et de groupes de travail (environnemental et social) à différents niveaux. La présence accrue sur le terrain d'une équipe du siège a permis d'instiller le processus de réflexion, d'aiguiller et d'accompagner les filiales, et d'identifier les besoins, afin d'appréhender de manière pragmatique les problématiques et les modalités pertinentes adaptées à chaque secteur d'activité.

S'il semble clair, aujourd'hui, que le développement durable implique l'intégration des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, l'adoption d'une vision commune n'a pas été évidente et le rôle de la gouvernance est longtemps resté incompris. Les réticences ont été nombreuses et reposent sur des causes multiples. →



D'une part, la grande diversité du Groupe (en matière d'activités, de localisation géographique ou encore de marchés) rendait complexe une définition commune du développement durable. D'autre part, la mise en œuvre de la structure est longtemps parue floue, complexe et sans grande valeur ajoutée par rapport au dispositif existant. Il a fallu que chacun y trouve son compte en adoptant certains principes au fur

et à mesure. La mise en place de cette structure, au travers de comités, a favorisé dans un premier temps la collaboration de fonctions (notamment financière, ressources humaines, et ingénierie environnementale) qui, jusqu'à lors, travaillaient de manière isolée ; et, dans un second temps, l'adoption de principes, la prise en charge de mesures et de bonnes pratiques environnementales et sociales.

QUELS BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE ?

Cette structure de gouvernance a créé une plateforme collaborative, favorisant l'éveil d'une conscience collective aux enjeux du développement durable, entraînant par la suite la création de mécanismes de concertation et de collaboration, donnant à terme naissance à des initiatives communes.

“ Adhérer à de bonnes règles de gouvernance, notamment en matière environnementale et sociale, donne une certaine crédibilité, une confiance à bon nombre de parties prenantes. ”

Le principe de bonne gouvernance pose, dans le cas de CIEL, un cadre qui requiert beaucoup de rigueur, forçant l'entreprise à adopter une approche plus structurée et méthodique dans la mise en œuvre d'objectifs environnementaux et sociaux. Une bonne gouvernance exige aussi l'implication d'une multiplicité d'acteurs. De ce fait, l'intégration des enjeux du développement

durable au sein des filiales du groupe faisant partie de son portefeuille est progressivement apparue comme l'affaire de tous, et non la responsabilité d'un seul et même individu ou département. Ceci se matérialise au fur et à mesure par l'appropriation et la maîtrise des tenants et aboutissants et la responsabilisation des équipes, permettant le partage de bonnes pratiques, la co-élaboration de paramètres et de projets communs relatifs au développement durable, créant une dynamique de groupe.

Le système de gouvernance a également favorisé dans certains cas une démarche plus approfondie, permettant aux filiales de faire davantage preuve de résilience dans l'appréhension de nouveaux défis, ou de répondre aux évolutions de leurs marchés respectifs.

Enfin, adhérer à de bonnes règles de gouvernance, notamment en matière environnementale et sociale, donne une certaine crédibilité, une confiance à bon nombre de parties prenantes. Aux employés bien sûr, mais également aux clients, aux investisseurs et aux autres partenaires économiques.

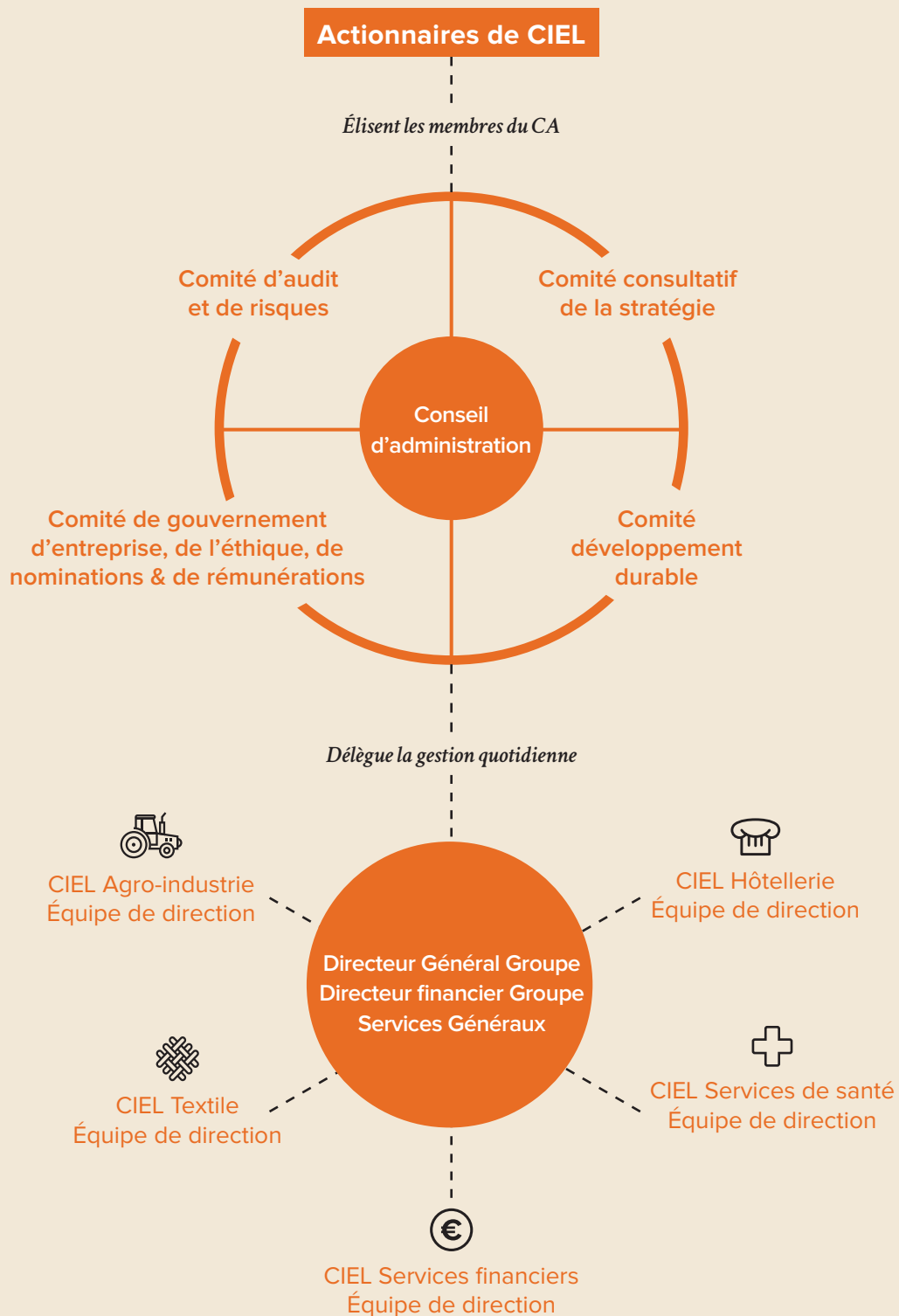


Sujette à une dynamique d'amélioration continue, la structure de gouvernance du Groupe CIEL apparaît intrinsèquement nécessaire à la conduite stratégique en matière de développement durable,

à la poursuite des objectifs à court, moyen et long terme, et à l'opérationnalité des enjeux et des modalités environnementaux et sociaux en vue de se développer durablement. ■



⊕ Structuration de la gouvernance de CIEL



Source : Groupe CIEL, 2018



Gouvernance d'entreprise : les institutions financières de développement et l'appui aux entreprises

 **Jean-Claude Chesnais**, Chargé de mission gouvernance, Proparco

Avec la collaboration du Groupe de travail du CGDF : **Marta Viegas-Rocha** (IDB Invest), présidente; **Sanaa Abouzaïd** (SFI); **Elisabeth Alpe** (ADB); **Vassilis Christakis** (BSTDB); **Andres Oneto** (CAF); **Shirley Payet-Jacob** (CDC); **Jasper Veel** (FMO); **Erik Wessels** (DEG).

Les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise ont un impact direct sur les performances et la valeur des entreprises. De plus, elles sont une composante essentielle de l'éthique des affaires. Ainsi, elles sont partie intégrante du développement durable. C'est la raison pour laquelle l'appui au développement des bonnes pratiques est devenu un important volet des missions des institutions financières de développement (IFD).

REPÈRES CGDF

Le Corporate Governance Development Framework¹ (CGDF) est une déclaration commune adoptée par trente-cinq institutions financières de développement (IFD). À travers ce mémorandum, les IFD s'engagent notamment à évaluer et renforcer les pratiques de gouvernance de leurs entreprises clientes.



On trouve des institutions financières de développement sur tous les continents. Elles peuvent être multilatérales, à l'instar de la SFI² ou d'IDB Invest³; elles peuvent, comme Proparco ou Norfund⁴, être bilatérales. Certaines ont une vocation purement nationale, comme la Nafin mexicaine. Toutes ont pour rôle de financer les entreprises privées⁵ des pays de leur champ d'intervention, afin de créer de la richesse et des emplois, tout en développant les bonnes pratiques sociales, environnementales et, bien sûr, de gouvernance.

Conscientes de la convergence de leurs missions et de leur philosophie d'intervention, elles ont décidé de se réunir sous forme d'une association informelle autour d'une charte commune, le « Corporate Governance Development Framework » (CGDF), adoptée en 2011 à Washington. Les signataires sont à ce jour 35, venus du monde entier. Par ce texte fondateur, les IFD s'engagent à échanger régulièrement des informations, mettre en place une stratégie commune, des outils d'analyse et d'action communs, et à développer une politique proactive vis-à-vis de leurs clients en faveur des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise⁶.

Sur ce socle commun, chaque IFD déroule ses propres programmes et ses propres actions, en fonction de ses priorités ou de ses moyens. Une action cependant leur est commune : l'évaluation de la gouvernance des clients avec pour conséquence l'élaboration, la négociation et la mise en place de plans d'amélioration, qui peuvent être accompagnés d'une assistance technique.

“Chaque IFD déroule ses propres programmes et ses propres actions, en fonction de ses priorités ou de ses moyens. Une action cependant leur est commune : l'évaluation de la gouvernance des clients.”

1 ▶ Protocole d'accord pour le développement du gouvernement d'entreprise.

2 ▶ Société Financière Internationale, filiale de la Banque Mondiale.

3 ▶ Banque Interaméricaine de Développement

4 ▶ Institution financière de développement de la Norvège

5 ▶ Certaines IFD peuvent avoir un rôle élargi au financement des entreprises à participation publique.

6 ▶ Il existe par ailleurs des groupes de travail régionaux pour promouvoir des collaborations parfois très poussées : ainsi, les institutions européennes sont regroupées au sein des EDFI (*European Development Financial Institutions*)



DIAGNOSTIC DE LA GOUVERNANCE, PLAN D'ACTION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

Les prêts ou les prises de participation sont l'occasion d'une évaluation de la gouvernance et de la mise en place de plans d'action.

Lorsqu'une IFD entre en relation financière avec une entreprise ou une banque, elle établit un diagnostic de sa gouvernance⁷, en prenant en considération cinq groupes de paramètres : la structure et le fonctionnement du conseil d'administration ; l'organisation et le fonctionnement du contrôle interne ; la qualité du contrôle externe et la transparence de l'entreprise ; les droits des actionnaires (équité entre les actionnaires et les groupes d'actionnaires) ; la gestion des transactions entre parties liées et des conflits d'intérêts. Elle évalue également un grand chapitre transversal, « l'engagement pour une bonne gouvernance », qui regroupe : les actes de l'entreprise démontrant un engagement réel de sa part (existence d'une charte de bonne gouvernance, par exemple) ; la situation hyper-dominante ou non d'un actionnaire majoritaire ; le rôle et les éventuels privilèges de la famille lorsqu'il s'agit d'une société familiale ; les questions de succession aux postes clefs. Il s'agit donc d'une vision très large de la gouvernance, proche de l'exhaustivité.

Bien entendu, les IFD prennent en compte la taille de l'entreprise et le contexte culturel dans lequel elle évolue : on ne pourra pas, à l'évidence, avoir les mêmes attentes s'agissant d'une petite entreprise ou d'une multinationale. De même, il conviendra de tenir compte, par exemple, du rôle prééminent de la famille du fondateur dans certaines géographies, y compris pour des

entreprises qui ont déjà atteint un niveau international. Cependant, il n'y a qu'une différence de degré, en aucun cas une différence de nature, quant aux structures que l'on promeut, car les principes du gouvernement d'entreprise sont universels : partout on attend une gouvernance qui respecte les obligations légales, le *fair play* à l'égard des parties prenantes, la transparence à l'égard des actionnaires, une organisation claire des pouvoirs entre la direction générale et les organes de gouvernance, un contrôle efficace de l'activité opérationnelle et financière.

CGDF



**ADOPTÉ
EN 2011**



**35 PAYS DU
MONDE ENTIER**

“ Le diagnostic dirigé par les IFD peut être entrepris par leurs propres équipes ou par des consultants externes. Sur la base du constat réalisé, des recommandations sont émises. Elles peuvent, le cas échéant, prendre la forme d'un plan d'action destiné à mettre à niveau la gouvernance. ”

Le diagnostic dirigé par les IFD peut être entrepris par leurs propres équipes ou par des consultants externes. Sur la base du constat réalisé, des recommandations sont émises. Elles peuvent, le cas échéant, prendre la forme d'un plan d'action destiné à mettre à niveau la gouvernance. Diagnostic et plan d'action sont systématiquement partagés avec le chef d'entreprise, les principaux cadres dirigeants et le conseil d'administration, car le véritable moteur du changement est l'entreprise elle-même. →

7 • Nonobstant les diligences en matière financière, sociale et environnementale.



Lorsque la situation l'exige et que le chef d'entreprise le souhaite, les IFD peuvent co-financer avec le partenaire une assistance technique en matière de gouvernance. C'est le cas lorsque les mesures à prendre sont particulièrement pointues ou qu'elles exigent la présence récurrente d'un spécialiste. Il peut s'agir de forma-

tions, de rédaction de chartes ou de règlements internes, d'organisation interne de l'entreprise, de mise en place de procédures. Là encore, il s'agit d'accompagner l'entreprise dans ses efforts, en mettant à sa disposition non seulement des moyens financiers, mais aussi les ressources humaines nécessaires.

LES FONDS D'INVESTISSEMENT COMME INTERMÉDIAIRES POUR PROMOUVOIR LES BONNES PRATIQUES

Les IFD sont – de plus en plus – souvent partenaires de fonds d'investissement, soit parce qu'elles entrent à leur capital, soit parce qu'elles co-investissent à leurs côtés dans une entreprise. Ce type d'intervention est aussi l'occasion de promouvoir les bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance et permettre ainsi un accroissement de la valeur du sous-

jaçant. S'agissant de la gouvernance, les IFD incitent les fonds d'investissement à appliquer pour leurs sous-jacents les mêmes règles que celles qu'elles promeuvent pour leurs propres clients. Certains confrères, à l'instar du FMO ou d'Obviam,⁸ en font même une obligation contractuelle.

FORMATION DES CLIENTS ET SENSIBILISATION

Nombreuses sont les IFD qui proposent des formations groupées ou individuelles aux clients ou aux prospects. Si possible, les formations groupées sont organisées en partenariat avec les structures représentatives du secteur privé⁹. Citons également le principe de conférences thématiques, à l'instar de celle organisée par

Proparco au printemps 2018 à Yaoundé. À ces actions s'ajoutent la mise à disposition de documents types pour faciliter le travail des entrepreneurs et des conseils d'administration (règlements internes d'un conseil d'administration et des comités associés, charte de politique familiale, etc.).

“ Les IFD sont – de plus en plus – souvent partenaires de fonds d'investissement, soit parce qu'elles entrent à leur capital, soit parce qu'elles co-investissent à leurs côtés dans une entreprise. Ce type d'intervention est aussi l'occasion de promouvoir les bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. ”

8 • FMO : Nederlandse Financierings-Maatsschappij voor Ontwikkelingslanden, société néerlandaise de financement du développement. Obviam : conseil en investissement indépendant suisse spécialisé dans les pays en développement et les pays émergents, issu de Swiss Investment Fund for Emerging Markets (SIFEM).

9 • Ainsi les séminaires de formation organisés par IDB Invest ou la CAF pour les banques sud-américaines, d'ailleurs ouvertes aux clients des autres signataires du CGDF, ou le cycle de conférences de l'INADCI à Abidjan, avec le concours de la SFI.

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, LE FRUIT DE L'EXPÉRIENCE DES ACTEURS

La particularité des bonnes pratiques de gouvernance, c'est précisément d'être des bonnes pratiques, c'est-à-dire qu'elles se constituent et évoluent essentiellement par la confrontation de l'expérience des acteurs. Les États légifèrent somme toute assez peu dans ce domaine¹⁰. Si bien qu'il revient le plus souvent aux organisations professionnelles de coucher sur le papier les pratiques conseillées, et de veiller à leur application. Dans cette hypothèse, les bonnes pratiques ne sont pas obligatoires, elles sont préparées par les acteurs économiques, pour les acteurs économiques. Mais les groupements professionnels incitent fortement leurs membres à s'y conformer, ou à expliquer les raisons pour lesquelles ils préfèrent s'en abstraire (principe *Comply or Explain*). Ce rôle de réflexion, de compilation et de publication des associations professionnelles est souvent complété – lorsqu'elles en ont les moyens – par une action en matière de formation et de sensibilisation.

C'est pour ces raisons que certaines IFD, à l'instar de la SFI, d'IDB Invest ou de la CAF, sont très



L'action des institutions financières de développement en faveur du développement d'entreprise est multiforme et leur offre ne cesse de croître. Au-delà du diagnostic des entreprises, du conseil et de l'assistance technique, elles proposent des formations, des ouvrages de référence et

investies dans le développement des réseaux professionnels : instituts de gouvernance d'entreprise, associations d'administrateurs, associations de « corporate secretaries » ainsi que dans l'appui à la publication de codes de bonne gouvernance dans les pays émergents et en développement.

Il convient également de noter que les institutions financières diffusent des ouvrages de référence et des outils d'analyse à l'usage des acteurs de la gouvernance, chefs d'entreprise et administrateurs. Elles complètent ainsi les travaux des réseaux spécialisés. Le but est d'offrir des ouvrages pratiques, didactiques, directement utilisables par les professionnels.

“ La particularité des bonnes pratiques de gouvernance, c'est précisément d'être des bonnes pratiques, c'est-à-dire qu'elles se constituent et évoluent essentiellement par la confrontation de l'expérience des acteurs. ”

apportent un appui aux corps intermédiaires investis dans la gouvernance. Elles remplissent ainsi leur mission qui consiste à apporter aux économies en développement une valeur ajoutée financière et non-financière. ■

¹⁰ • A l'exception de l'activité bancaire et financière souvent très encadrée.

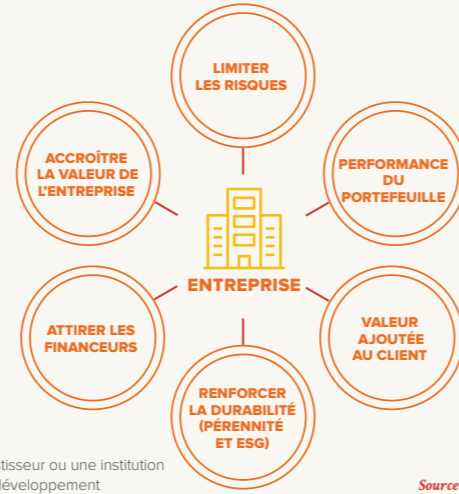
Gouvernance d'entreprise et bonnes pratiques

Gouvernance d'entreprise, de quoi parle-t-on ?

La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances.

Source : FMO, Proparco, 2018.

Quel(s) intérêt(s) d'une bonne gouvernance d'entreprise* ?

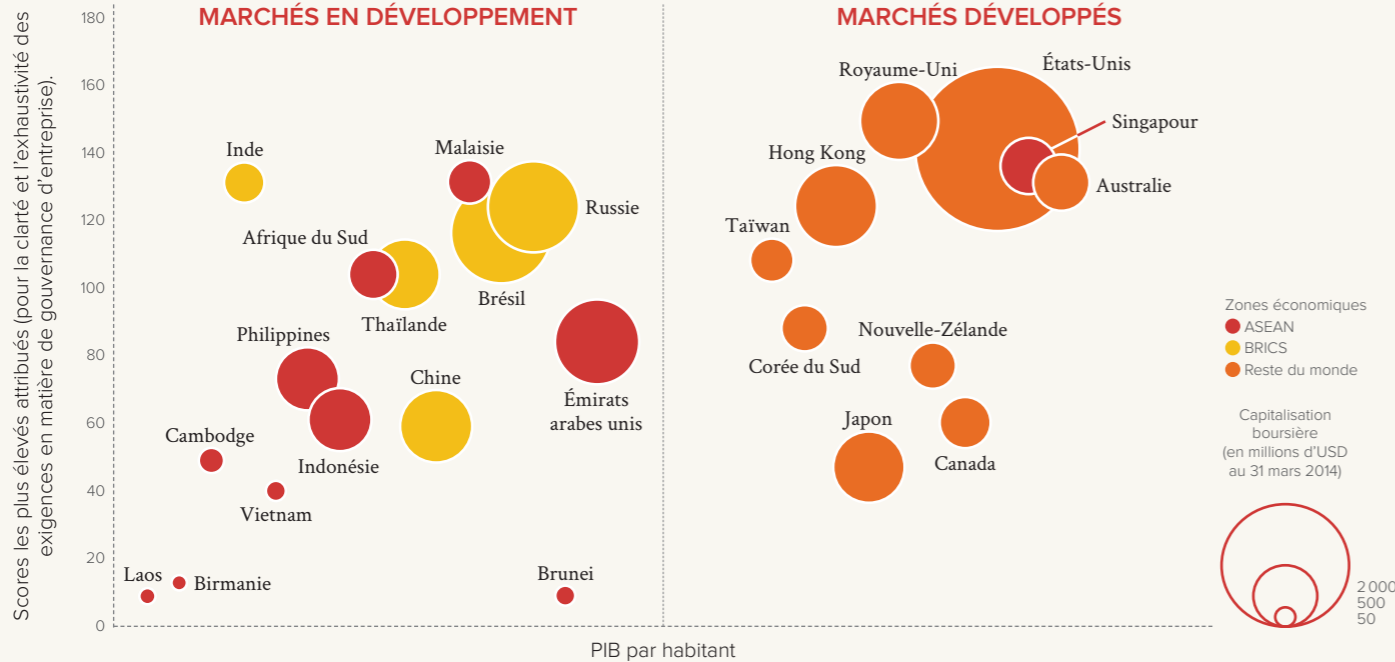


* Pour un investisseur ou une institution financière de développement

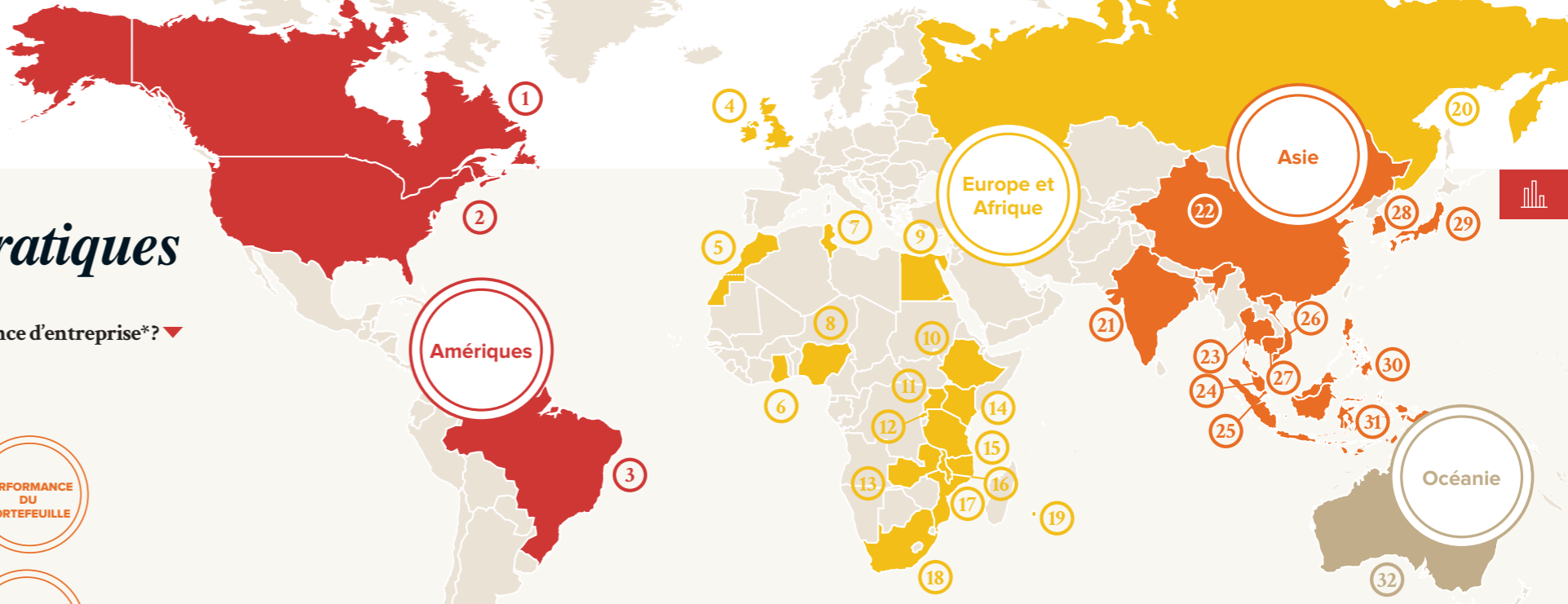
Source : Proparco, 2018.

Gouvernance d'entreprise et puissance économique

Selon une étude commune Acca Global et KPMG, il existe une certaine corrélation entre le PIB par habitant et la clarté de la gouvernance d'entreprise (et l'exhaustivité des exigences). Il semble y avoir moins de corrélation entre la capitalisation boursière moyenne et les niveaux de maturité de la gouvernance d'entreprise.



Source : Acca Global, KPMG, « Balancing rules and flexibility - a study of corporate governance requirements across 25 markets », 2014, p.53.



Les codes de gouvernance dans le monde: focus sur 32 géographies

AMÉRIQUES

1 CANADA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1995
Dernière révision : 2012

2 ÉTATS-UNIS

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 1997
Dernière révision : 2012

3 BRÉSIL

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 1999
Dernière révision : 2010

EUROPE ET AFRIQUE

4 ROYAUME-UNI

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1992
Dernière révision : 2014

5 MAROC

Type de gouvernance : Structure dualiste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2008
Dernière révision : 2008

6 GHANA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2010

7 TUNISIE

Type de gouvernance : Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2008
Dernière révision : 2012

8 NIGERIA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2011

9 ÉGYPTÉ

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2005
Dernière révision : 2016

10 ÉTHIOPIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2011
Dernière révision : 2011

11 OUGANDA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2008

12 RWANDA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2012
Dernière révision : 2016

13 ZAMBIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2005
Dernière révision : 2005

14 KENYA

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2015

15 TANZANIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2002

16 MALAWI

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2010

17 MOZAMBIQUE

Type de gouvernance : Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2011
Dernière révision : 2011

18 AFRIQUE DU SUD

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1994
Dernière révision : 2016

19 MAURICE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2016

20 RUSSIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2002
Dernière révision : 2014

ASIE

21 INDE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2013

22 CHINE

Type de gouvernance : Structure dualiste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2001

23 THAÏLANDE

Type de gouvernance : Autres
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2012

24 MALAISIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Appliquer ou expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2000
Dernière révision : 2012

25 SINGAPOUR

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 2001
Dernière révision : 2012

26 VIETNAM

Type de gouvernance : Autres
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 2007
Dernière révision : 2012

27 CAMBODGE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 2009
Dernière révision : 2009

28 CORÉE DU SUD

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Se conformer ou s'expliquer
Date d'entrée en vigueur : 1999
Dernière révision : 2003

29 JAPON

Type de gouvernance : Autres
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1997
Dernière révision : 2009

30 PHILIPPINES

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Obligatoire
Date d'entrée en vigueur : 1998
Dernière révision : 2009

31 INDONÉSIE

Type de gouvernance : Structure dualiste
Portée : Base de volontariat
Date d'entrée en vigueur : 2000
Dernière révision : 2006

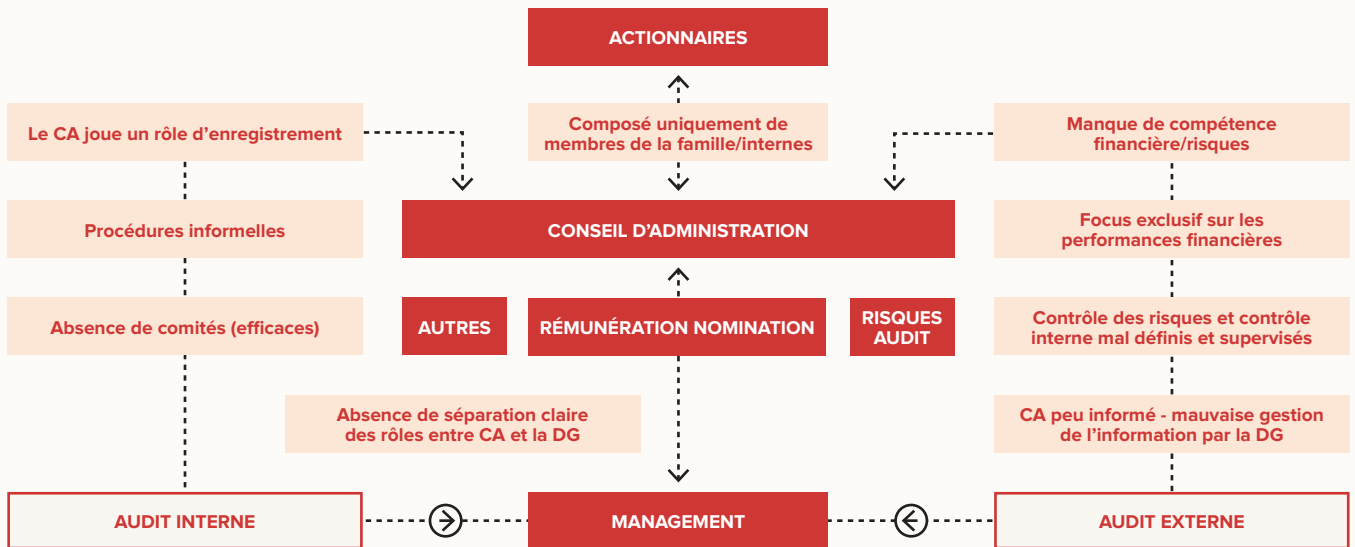
Océanie

32 AUSTRALIE

Type de gouvernance : Structure moniste
Portée : Si non, pourquoi ?
Date d'entrée en vigueur : 2003
Dernière révision : 2014

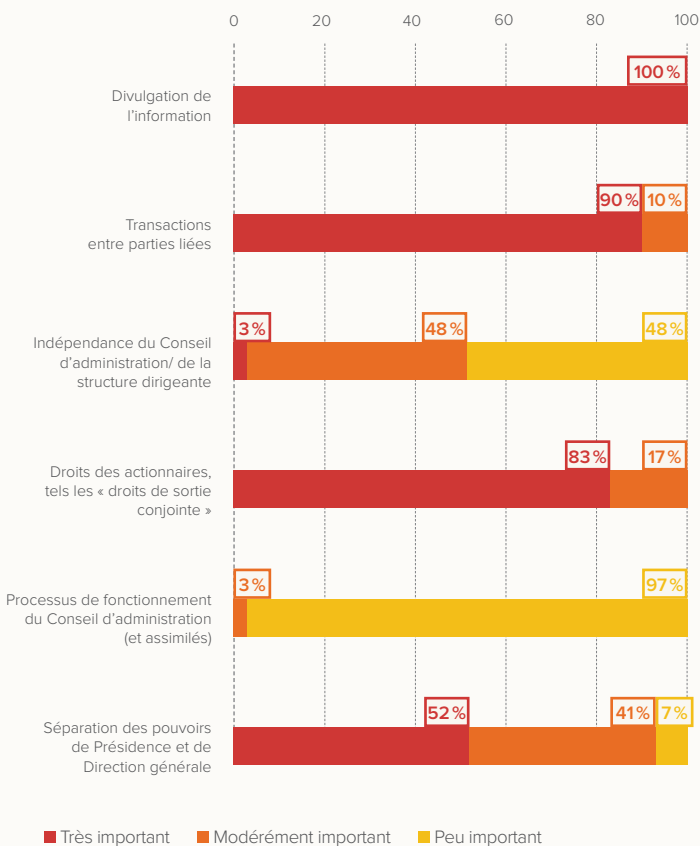
Structure moniste : société avec conseil d'administration. Pouvoir partagé entre conseil d'administration et direction générale. **Structure dualiste** : société avec directoire (fonction exécutive) et conseil de surveillance (fonction de contrôle). **Base de volontariat** : Les entreprises sont encouragées à respecter les exigences, mais elles ne sont pas tenues de le faire et n'ont pas besoin d'expliquer si elles choisissent de ne pas le faire. **Se conformer ou s'expliquer** : Les entreprises sont tenues d'indiquer si elles adoptent l'approche recommandée et, si elles ne s'y conforment pas, pourquoi elles choisissent de ne pas le faire. Les variantes comprennent aussi les outils « appliquer et/ou expliquer » ou « si non, pourquoi ». **Obligatoire** : Les entreprises doivent se conformer aux exigences ou s'exposer à des amendes ou à des pénalités.

Gouvernance d'entreprise : principales difficultés dans les pays émergents ▼



Source : FMO, Proparco, 2018.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne gouvernance pour les investisseurs dans les pays en développement? ▼



Source : V. Khanna, R. Zyla, « Corporate Governance Matters to Investors in Emerging Market Companies », Société financière internationale (IFC), 2017, p.12.

Les outils de gouvernance d'entreprise : l'exemple africain ▼

Plusieurs « instruments » ou « outils » sont utilisés pour mettre en œuvre les exigences en matière de gouvernance d'entreprise.



Source : Acca Global, KPMG, « Balancing rules and flexibility for growth - a study of corporate governance requirements across global markets phase 2 – Africa », 2017.

La succession à la tête de l'entreprise : devoirs, défis et solutions

 **Mossadeck Bally**, Président fondateur, Groupe Azalaï Hotels

La question de la succession à la tête de l'entreprise a longtemps été – et elle le reste encore aujourd'hui – un tabou en Afrique. Lorsque vient le temps de désigner un successeur, il est fréquent que cela soit vécu comme un drame. Mais pour Mossadeck Bally, président fondateur du Groupe Azalaï Hotels – géant de l'hôtellerie africaine –, cette question peut et doit être abordée de manière sereine, notamment par le biais d'une politique de bonne gouvernance.

Toute entreprise naît nécessairement d'une idée, d'une vision qui sera par la suite partagée, communiquée et finalement concrétisée à travers des actions.

Jadis, la lourdeur des formalités administratives et juridiques engendrait des coûts très élevés (formels et informels) dans le processus de création d'entreprises et cela constituait un premier et énorme frein pour nombre d'entrepreneurs africains en herbe. Fort heureusement, de nos

jours et dans l'écrasante majorité des États africains, ces formalités ont été considérablement allégées, rendant la création d'entreprises formelles plus facile et moins onéreuse.

Les entrepreneurs africains sont de plus en plus nombreux et investissent tous les secteurs de l'économie, avec une réussite certaine. Cependant, l'une des difficultés auxquelles ils sont souvent confrontés, après avoir passé les difficiles premières années, reste la pérennisation et la transmission de leur entreprise. →

REPÈRES AZALAÏ HOTELS

Le Groupe Azalaï Hotels est la première chaîne hôtelière en Afrique de l'Ouest et renforce son positionnement international. Avec une expérience de plus de 20 ans, un siège basé au Mali, Azalaï Hotels a développé une stratégie orientée sur la satisfaction des besoins croissants de ses clients. De Bamako à Abidjan en passant par Ouagadougou, Bissau, Cotonou et Nouakchott, le groupe Azalaï Hotels est fortement ancré localement avec plus de 3 000 emplois directs et indirects à travers la sous-région.

“ La lourdeur des formalités administratives et juridiques engendrait des coûts très élevés dans le processus de création d'entreprises et cela constituait un premier et énorme frein pour nombre d'entrepreneurs africains en herbe. ”



TRAITER LA QUESTION DE LA SUCCESSION SANS COMPLAISANCE

Si les outils juridiques permettent de créer une entreprise avec une durée de vie de 99 ans renouvelables, très peu atteignent leur dixième anniversaire. Pour une petite partie d'entre elles, elles voient le jour, grandissent et disparaissent; tandis que la majorité des entreprises disparaît avant même de grandir. L'une des principales causes de ce phénomène vient de la confusion entre l'entreprise et les personnes qui la composent, notamment le ou les fondateurs, principaux animateurs des activités de la société.

Le plus souvent, lorsque l'entreprise ne compose pas avec une politique de bonne gouvernance solide, elle disparaît avec son fondateur qui n'a pas mis en place une politique claire pour préparer sa succession. Or, le cauchemar de beaucoup d'entrepreneurs est de voir son projet, son œuvre, sa vision à laquelle il a souvent consacré toute son énergie et ses plus belles années, disparaître un jour.

LA SUCCESSION, UN TABOU EN AFRIQUE

Il convient pour tout entrepreneur qui souhaite avoir une entreprise viable qui lui survive, de mettre en place au sein de son organisation une politique de bonne gouvernance et de traiter la question de sa succession sans complaisance. L'entrepreneur doit constamment partager sa vision et faire en sorte que ses collaborateurs et partenaires se l'approprient.

garde quiconque oserait effleurer la question. Il convient alors de trouver les moyens pour que l'idée vienne de l'entrepreneur lui-même sans qu'il ne se sente bousculé.

Si l'une des qualités d'un entrepreneur est sa capacité à gérer les difficultés rencontrées tout au long de la vie de l'entreprise, prévenir et savoir anticiper sur les questions nouvelles qui pourraient être un obstacle aux activités de l'entreprise ou sa pérennité en est la première. Cette notion est d'autant plus importante en matière de succession qu'il est certain que le fondateur est inexorablement contraint de quitter l'entreprise un jour.

Dans certaines entreprises africaines, après le décès du « père fondateur » et patron, il n'est pas rare de voir les ayants droits devant les tribunaux dans des procès interminables sur des questions successorales. Chacun estime mériter la plus grande part et accorde peu d'importance à la continuité de l'affaire, dont la dissolution ne saurait tarder. Un programme de succession déroulé par étape permet d'estomper ce phénomène.

“ Si les outils juridiques permettent de créer une entreprise avec une durée de vie de 99 ans renouvelables, très peu atteignent leur dixième anniversaire. Pour une petite partie d'entre elles, elles voient le jour, grandissent et disparaissent. ”

Qui va prendre la place du patron ? A-t-il pensé à sa succession ? Qui pourrait lui en parler ? Autant de questions qui restent un tabou en Afrique. L'idée d'un successeur éveille un sentiment de drame et certains n'hésitent pas à mettre en

SAVOIR PASSER LE RELAIS

Certains entrepreneurs, quant à eux, arrivent à prévoir leur succession. Non pas sur des critères objectifs mais plutôt en se basant sur le lien familial. Ils ne s'assurent pas de la capacité du successeur à gérer les questions complexes qu'impose l'entrepreneuriat. Il existe aussi le cas où les ayants droits manœuvrent pour révoquer le successeur institutionnel et « placer » leur représentant, qui manque le plus souvent de savoir-faire et de vision, conduisant ainsi à la dissolution de l'entreprise. Il n'est pas interdit, ni même immoral, de se faire remplacer par un membre de sa famille dans une entreprise privée. Cependant, cela doit se faire sous réserve que le choix de cette succession soit strictement basé sur des critères objectifs : essentiellement la compétence.

Dès lors, que faire pour éviter la disparition d'une entreprise économiquement viable mais qui risque de subir les affres d'une succession chaotique ? Il n'y a pas de formule magique. Chaque entrepreneur est différent, chaque entreprise est un cas d'école. Mais il est possible d'émettre certaines hypothèses qui semblent avoir relativement bien fonctionné sous d'autres cieux.

Tout d'abord, une succession réussie se prépare bien à l'avance et peut prendre plusieurs années en fonction de la taille de l'entreprise. Le sujet ne doit nullement être un tabou et doit au contraire être traité comme un sujet stratégique. Cela afin de ne pas lancer, prématurément, une guerre de succession qui aura, à son tour, des effets très néfastes sur les activités de l'entreprise (attentisme, équipes inquiètes, créanciers et fournisseurs inquiets, etc.). Si le fondateur mène le processus, il sera judicieux pour lui d'identifier la personne et de la mettre en situation assez tôt, afin de tester ses capacités

managériales et, surtout, son leadership. Il est aussi recommandé, autant que faire se peut, de ne faire savoir ni à la personne en vue ni aux équipes de l'entreprise, que ladite personne est pressentie pour reprendre le flambeau. Aussi, dans les entreprises de moyenne et grande taille, la tâche qui consiste à tester et désigner un successeur pourrait être confiée à un comité stratégique restreint, composé de personnes indépendantes et expérimentées, qui ne rendra compte qu'au fondateur.

Une succession familiale est parfaitement envisageable à condition que la personne choisie dans la famille ait scrupuleusement suivi un processus impartial de sélection et de mise à l'épreuve. Également, pour qu'une entreprise survive à son successeur il est absolument nécessaire que la possession du patrimoine (actionnaire majoritaire) soit dissociée de la gestion du patrimoine. En d'autres termes, il est possible de posséder l'entreprise sans la gérer ; et lorsque l'on gère celle-ci, c'est que l'on a été choisi sur la base de critères strictement professionnels et de compétences.

Enfin, pour qu'une succession se déroule correctement, le fondateur doit, pendant qu'il est en activité, s'ouvrir et ouvrir son entreprise à des compétences externes (administrateurs indépendants, comités du CA indépendants, audits et conseils externes, etc.). S'ouvrir permet de corriger les défauts d'une gestion paternaliste et permet de préparer les managers à prendre davantage de responsabilités et à s'assumer. Une équipe de managers bien formée, bien encadrée par un conseil d'administration indépendant et compétent facilite grandement la transmission d'une entreprise.

Peut-être plus que dans n'importe quelle autre géographie, la transmission d'une entreprise en Afrique peut être un véritable casse-tête. Sans dispositions préalables prises par le chef d'entreprise, il n'est pas rare de voir des sociétés se déchirer sur une « simple » histoire de succession.

Or, comme nous avons pu le démontrer, la mise en place d'une politique de bonne gouvernance au sein de l'entreprise est indéniablement un moyen d'aborder cette question de manière sereine, sans tabou et avec une grande efficacité. ■



Bonnes pratiques de gouvernance : organiser la succession dans l'entreprise

📍 Jacques Jonathan Nyemb, Avocat, Cabinet Nyemb

Ne pas planifier sa succession signifie souvent planifier l'échec de sa transmission. Une transmission réussie suppose donc généralement une planification successorale réussie. Et pour ce faire, cette dernière requiert la mise en place de diverses bonnes pratiques, que ce soit en matière de transmission patrimoniale ou de transmission managériale de l'entreprise, selon Jacques Jonathan Nyemb.

La transmission patrimoniale de l'entreprise peut être susceptible de soulever des difficultés, d'où la nécessité d'adopter de bonnes pratiques.

PRIVILÉGIER LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ

La transmission patrimoniale au profit d'un ou plusieurs héritiers aînés, plus qualifiés ou masculins et au détriment des autres, est susceptible de créer des déséquilibres dans le partage de la succession, surtout lorsque l'entreprise constitue l'élément essentiel du patrimoine du prédécesseur. En présence de plusieurs héritiers, il est recommandé de prendre en considération chacun d'entre eux. Le principe de l'égalité devra donc primer pour le transfert de la propriété de l'entreprise, à savoir le transfert à parts égales à l'ensemble des descendants. Pour ce faire, le prédécesseur peut procéder au partage égalitaire de son patrimoine par le biais de son testament. Ce dernier s'impose à tous les héritiers qui devront en respecter les dispositions.

CONCLURE UN PACTE D'ASSOCIÉS

Afin d'assurer la survie de l'entreprise à la suite de sa transmission et anticiper les difficultés susceptibles de survenir entre les héritiers, il peut être conclu entre eux un pacte d'associés qui encadre les rapports existants entre les nouveaux associés de la société. Le pacte contribuera à assurer une transition en douceur de la propriété, ou réduire au minimum les conflits lorsqu'une situation inattendue se produit. On retrouve généralement, dans ce type de pacte, des clauses opérationnelles, financières et capitalistiques.

“ Afin d'assurer la survie de l'entreprise à la suite de sa transmission et anticiper les difficultés [...] il peut être conclu entre les héritiers un pacte d'associés. ”

REPÈRES CABINET NYEMB

Fondé en 1996 et basé à Douala (Cameroun), le Cabinet Nyemb est l'un des principaux cabinets d'avocats indépendants d'Afrique subsaharienne. Composé d'une quinzaine d'avocats et de juristes, le Cabinet Nyemb jouit d'une expertise reconnue, au niveau local comme à l'international, en matière de contentieux et de conseil en droit des affaires.



PRÉPARER UN PACTE SUCCESSORAL

Le prédécesseur peut également choisir d'obtenir de son vivant l'accord de ses descendants sur la manière de répartir sa succession, sous forme d'un pacte successoral. Cette approche est notamment recommandée en cas de transmission préférentielle patrimoniale de l'entreprise par le prédécesseur à un seul de ses descendants, et ce afin d'éviter la survenance de difficultés relatives à la violation de la réserve héréditaire. Ainsi, à travers ce pacte, les héritiers du prédécesseur peuvent convenir que l'entreprise familiale sera reprise par l'un des héritiers et définir les conditions de cette reprise (gratui-

tement ou en échange d'une contre-prestation, par exemple). La signature du pacte successoral permettra alors d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise.

“ La charte familiale est un accord mis en place au sein de la famille, constituée de valeurs partagées et de lignes directrices qui s'imposent à ses membres. Cet instrument est encore plus nécessaire lorsque certains associés de l'entreprise ne sont pas membres de la famille. ”

TRANSMISSION MANAGÉRIALE DE L'ENTREPRISE

Le transfert patrimonial de l'entreprise ne s'aligne pas nécessairement sur le transfert des pouvoirs managériaux. Diverses pratiques sont donc à mettre en œuvre pour assurer ce dernier.

ADOPTER UNE CHARTE FAMILIALE

La charte familiale est un accord mis en place au sein de la famille, constitué de valeurs partagées et de lignes directrices qui s'imposent à ses membres. Cet instrument est encore plus nécessaire lorsque certains associés de l'entreprise ne sont pas membres de la famille. Elle prévoit également le rôle des institutions pouvant intervenir dans le processus de succession du dirigeant (assemblée de famille, conseil de famille, conseil d'administration, etc.). La charte familiale favorise ainsi une compréhension commune des règles de succession par toutes les parties prenantes de l'entreprise, afin d'éviter toute friction future susceptible de paralyser le

processus de succession du dirigeant et mettre en péril la pérennité de l'entreprise.

PRÉVOIR UN PLAN INTERNE DE SUCCESSION

Les différentes phases du processus de succession doivent être structurées dans un plan de succession formel, permettant d'assurer la continuité de l'activité de l'entreprise. Celui-ci doit avoir pour objectif d'assurer que les compétences et capacités de direction nécessaires sont disponibles pour remplacer le dirigeant sortant. Le contenu du plan de succession dépend de chaque entreprise et des difficultés susceptibles de survenir durant le processus de succession de son dirigeant. Divers principes gouvernent généralement la succession du dirigeant (déclenchement, phasage, intervention de conseils externes, processus inclusif d'acceptation, processus de transition, etc.). ■

Réformer la gouvernance pour assurer la croissance : le cas d'Adenia et d'Opham

👉 Tojo Rakotozafy, Chargé d'investissement senior, Adenia Partners

Adenia Partners accompagne au quotidien les entreprises dans lesquelles elle a investi. Elle a notamment aidé Opham, société de distribution de produits pharmaceutiques malgache, à réformer en profondeur sa gouvernance pour poursuivre sa croissance.

REPÈRES

ADENIA PARTNERS

Adenia Partners est une société de gestion de fonds de capital investissement, spécialisée dans l'accompagnement d'entreprises prometteuses en Afrique. Depuis sa création en 2002, elle a investi dans plus de vingt sociétés via quatre fonds. Adenia Partners gère aujourd'hui près de 500 millions de dollars de capitaux et dispose de six bureaux à Maurice, à Madagascar, en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Kenya et au Cameroun.

Fonds de capital investissement qui accompagne des entreprises privées en Afrique depuis plus de quinze ans, Adenia Partners a réalisé 23 investissements dans des sociétés de différents secteurs d'activités. En plus de son apport en capitaux, le fonds cherche à améliorer les fondamentaux de chaque entreprise. Pour ce faire, il siège dans les organes de direction et organise éventuellement leur refonte.

Adenia Partners s'appuie sur un plan de croissance pour créer de la valeur mais « institutionnalise » également les entreprises, en mettant en place des systèmes de management et des structures de gouvernance robustes. Tout cela est facilité par la stratégie d'Adenia d'être un actionnaire majoritaire. C'est en conformité avec cette approche qu'Adenia et ses coactionnaires ont acquis en 2016 Opham, leader de la distribution de produits pharmaceutiques à Madagascar.

NÉCESSITÉ DE REFONDRE LA GOUVERNANCE

Avant l'acquisition par Adenia, Opham appartenait à un groupe familial. Ses membres occupaient également les postes clés de l'entreprise. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles étaient ainsi concentrées entre les mains de quatre personnes. Cette gestion familiale, fluide et proactive, a permis une croissance rapide grâce à plusieurs initiatives entrepreneuriales réussies. Cependant, la taille atteinte par la société a rendu nécessaire la mise en place d'une gouvernance différente afin de pérenniser l'organisation et, ainsi, enclencher un nouveau cycle de croissance.

Adenia a refondé la gouvernance d'Opham, essentiellement en suivant trois grands axes de réforme. Il s'agissait tout d'abord de soigner la composition du nouveau conseil d'administration, chargé de définir la stratégie de l'entreprise. Il fallait ensuite constituer une équipe managériale solide, responsable de la mise en œuvre de cette stratégie. Et enfin, il était essentiel d'intégrer des acteurs clés du marché pharmaceutique malgache au processus de décision de l'entreprise.

UN NOUVEAU FONCTIONNEMENT POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Adenia et ses coactionnaires ont mis en place un pacte d'actionnaires où sont notamment définies les missions du conseil d'administration, sa composition, le mode de convocation de ses membres, les procès-verbaux, les modalités de vote, et les documents à fournir à l'assemblée générale. Le secrétariat juridique a été confié à un conseiller externe, ce qui permet de réduire les risques de non-conformité.

Les actionnaires ont confié au conseil d'administration l'établissement et le suivi de la stratégie d'entreprise. Ils ont voulu que son fonctionnement soit à la fois indépendant et flexible. Un administrateur indépendant, expert dans la distribution de médicaments génériques, a été nommé au conseil pour contribuer à établir une stratégie pertinente. Il oriente notamment Opham sur le choix des fournisseurs sur ce segment encore sous-exploité à Madagascar. Cet apport

se traduit aujourd'hui par une accélération de la croissance d'Opham sur ce marché.

Alors que le conseil d'administration ne se réunit que trois à quatre fois par an, Adenia assure le lien entre cet organe décisionnel et l'opérationnel, notamment par des contacts quotidiens avec le directeur général de la société. Adenia intervient également en support de la direction, lors des réunions du comité exécutif de l'entreprise, qui se déroulent tous les mois. Ce dispositif permet de faciliter et d'accélérer le processus de décisions, les membres du conseil d'administration pouvant ainsi suivre et comprendre la situation d'Opham sans s'y impliquer au quotidien. Les interactions entre Adenia et le directeur général sont facilitées par la bonne connaissance qu'ont d'Opham les membres de l'équipe Adenia, dont deux d'entre eux ont assuré la fonction de directeur général avant l'arrivée du directeur général actuel.

LA REFONTE DE L'EXÉCUTIF

Lors de la formalisation du pacte d'actionnaires d'Opham, ces derniers ont dit leur attachement au principe de séparation entre la fonction de directeur général et celle d'administrateur. Le conseil a donc lui-même défini les attributions du directeur général, chargé de l'application de la stratégie, ainsi que tous les pouvoirs inhérents à son poste. Le nouveau directeur général, Philippe Egraz, a donc été recruté en adéquation avec cette stratégie, et notamment pour son expertise dans le domaine de la distribution pharmaceutique en Afrique. Connu pour ses qualités de développeur d'entreprises, il a été précédemment directeur général de filiales africaines du groupe Eurapharma, principal grossiste pharmaceutique sur le continent. La combinaison de son expérience et de son caractère entrepreneurial fait de lui un partenaire idéal pour Adenia. Philippe Egraz a également accepté le poste de directeur général parce qu'il a eu la possibilité d'entrer au capital.

Le directeur a piloté la refonte de l'exécutif pour partager avec les cadres dirigeants de la société la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie. La constitution d'une véritable équipe de management responsabilisée favorise en effet les gains de productivité tout en limitant la dépendance à la direction générale. Les cadres sont réunis mensuellement en comité exécutif – auquel participe Adenia en occupant un rôle de conseil. Un poste de directeur financier du groupe a été créé et un ERP¹ a été mis en place, ce qui permet aujourd'hui de fournir des comptes mensuels consolidés de la société. Les cadres ont donc un accès facilité à l'information : ils suivent la performance de leur service, partagent les difficultés rencontrées, et acquièrent une vision d'ensemble de l'opérationnel. La coopération entre les services est accrue et les cadres acquièrent plus d'autonomie. La société gagne en souplesse et en pérennité : les équipes opérationnelles pourront par exemple s'adapter à un changement de directeur général. →

→ ISO 9001:2015



L'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
- b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

Source : www.iso.org

¹ Outil informatique permettant de piloter une entreprise, un Enterprise Resource Planning (ERP) ou progiciel de gestion intégrée (PGI) s'appuie sur une base de données commune à tous les services de l'entreprise.



CERTIFICATION ET PRISE DIRECTE AVEC LE MARCHÉ PHARMACEUTIQUE

Les recommandations internationales en matière de bonnes pratiques de distribution pharmaceutique ainsi que les exigences des laboratoires ont progressivement poussé Opham à aller plus loin que la réglementation malgache. Par exemple, Opham a été le premier distributeur pharmaceutique à être certifié ISO 9001:2015 dans l'Océan indien. Opham est aussi régulièrement cité comme exemple par les grands laboratoires internationaux, qui réalisent régulièrement des audits de plusieurs semaines sur place.

“Opham a été le premier distributeur pharmaceutique à être certifié ISO 9001:2015 dans l'Océan indien.”

En plus de la certification, l'ouverture des organes de direction à des acteurs clés du marché peut permettre d'améliorer la proposition de valeur, de gagner en crédibilité et de consolider sa position.

Opham, les pouvoirs publics malgaches et les laboratoires pharmaceutiques ont des intérêts communs – comme l'augmentation du nombre

de médicaments disponibles à Madagascar, la lutte contre la vente de médicaments non autorisés et l'amélioration des bonnes pratiques de distribution de médicaments. Adenia a choisi la coopération et les a intégrés à la gouvernance d'Opham, notamment par la redéfinition des attributions du pharmacien responsable de la société. Il participe au comité exécutif, et est l'intermédiaire privilégié entre les pouvoirs public, les laboratoires, et les organes de la direction d'Opham.

De fait, le pharmacien responsable fait coïncider les intérêts de l'entreprise avec ceux de santé publique. Il est en relation avec les autorités de santé pour l'importation, l'exportation, le transport, la distribution, le stockage, le suivi et le rappel des médicaments. Grâce aux liens que le pharmacien responsable a tissés et à sa connaissance des enjeux nationaux de santé publique, l'entreprise est capable de choisir les nouvelles molécules à introduire sur le marché malgache, de comprendre les exigences de qualité des autorités de santé et de coopérer avec celles-ci – par exemple dans la lutte contre le marché parallèle de vente de médicaments.

UNE NOUVELLE ÉTAPE

Assumant pleinement sa responsabilité d'investisseur majoritaire, Adenia a modifié à profit la gouvernance d'Opham. Les capitaux et les compétences extérieures sont plus faciles à attirer, l'information circule plus facilement et favorise la prise d'initiatives des parties prenantes, et la coopération avec les acteurs clés du marché. Ce fonctionnement permet entre

autres à Opham de pérenniser sa position de leader et de participer au développement de Madagascar. Les fondateurs ont donné naissance à un leader national au moyen d'une gouvernance familiale ; Adenia a permis le passage à une gouvernance actionnariale plus adaptée à un groupe de cette envergure. ■



INAD-CI, une association d'administrateurs au service d'une bonne gouvernance

🗨️ Viviane Zunon Kipre, Présidente, INAD-CI

Créé en avril 2013 par un groupe de dirigeants d'entreprises et d'organisations professionnelles, l'Institut national des administrateurs de Côte d'Ivoire (INAD-CI) a pour mission d'encourager et de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des entreprises du pays et de contribuer au développement professionnel des administrateurs de société.

Les activités de l'INAD-CI ont pour objet de contribuer à l'information et à la formation de ses adhérents ; de constituer un cadre d'échanges d'expériences et de promotion des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises ; d'établir une interface avec les pouvoirs publics et toutes les autorités ou organisations intéressées par l'activité des administrateurs de sociétés ; et d'éla-

borer un vivier d'administrateurs indépendants par le biais d'un programme de certification des administrateurs de sociétés (CAS).

À travers plusieurs plateformes – « INAD-CI Formation » et « INAD-CI Performance Class » – et plusieurs sessions de formations, les adhérents sont formés aux missions et responsabilités des dirigeants sociaux, à l'analyse des données financières, la maîtrise de la communication, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie, ou encore le management des ressources humaines et la mise en œuvre d'une politique RSE. L'institut leur permet ainsi d'acquérir les fondamentaux nécessaires à l'exercice de la fonction d'administrateur et de se constituer une base solide de compétences. Depuis sa création, une centaine de sessions de formations ont ainsi été dispensées.

REPÈRES INAD-CI

Créé en 2013 à Abidjan, l'Institut national des administrateurs de Côte d'Ivoire (INAD-CI) est une organisation de référence spécialisée dans la professionnalisation du métier d'administrateur. Il a notamment pour mission de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des entreprises et de contribuer au développement professionnel des administrateurs de société. Il constitue ainsi un instrument à disposition des dirigeants qui souhaitent améliorer leurs compétences en matière de gouvernance.

DES INSUFFISANCES PERSISTANTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

Pour l'INAD-CI, membre du Réseau africain de la gouvernance d'entreprise (ACGN), tout l'enjeu de sa démarche est de relever les défis de gouvernance auxquels sont confrontées les entreprises en Côte d'Ivoire. En dépit de l'élaboration, en 2010, d'un code de gouvernance d'entreprise par les acteurs du secteur et sous la houlette, entre autres, du ministère du Budget, de nombreuses entreprises ivoiriennes souffrent d'insuffisances en matière de mise en œuvre des bonnes pratiques

de gouvernance. En cause, notamment, leurs organes de gouvernance respectifs : le conseil d'administration et la direction générale.

Outre la méconnaissance des fondamentaux de la gouvernance par certains acteurs clés, la survivance d'un environnement permissif où prospèrent des pratiques favorisant la corruption contribue aussi à affaiblir la vitalité des entreprises et, par ricochet, tout le tissu économique national.

UN OUTIL À DISPOSITION DES ENTREPRISES

L'INAD-CI souhaite véritablement se poser comme un outil essentiel pour améliorer la gouvernance des entreprises en Côte d'Ivoire. Pour cela, six commissions sont mises en place pour mener à bien les travaux de l'institut : déontologie, éthique et admission ; formation et renforcement des capacités ; études et prospectives ; genre ; relations internationales et partenariats stratégiques ; juridique.

L'institut a aussi noué des partenariats stratégiques avec différentes structures spécialisées, dont l'Institut marocain des administrateurs (IMA), la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) ou encore la Société financière internationale (SFI). Et il peut également s'appuyer sur l'accord tripartite signé avec la Direction générale du Portefeuille de l'État et l'Ordre des experts comptables de Côte d'Ivoire, en 2017. ■

Favoriser la bonne gouvernance d'entreprise : l'expérience péruvienne

📖 Carlos Rivero Zevallos, Surintendant adjoint de la recherche et du développement, SMV

En juillet 2002, ont été publiés les « Principes de bonne gouvernance à l'usage des sociétés péruviennes ». Une initiative qui visait à renforcer et améliorer les pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises du Pérou. Dix ans après, il est apparu nécessaire de repenser ces principes. Cela, notamment, pour tenir compte des changements réglementaires survenus, mais aussi afin de prendre en compte l'expérience acquise et les avancées dans le domaine de la gouvernance.

REPÈRES SMV

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) est une agence spécialisée rattachée au ministère péruvien de l'Économie et des Finances. Elle a notamment pour mission d'assurer la protection des investisseurs, l'efficacité et la transparence des marchés sous sa supervision, ou encore la fixation des cours.

Au Pérou, la Superintendencia del Mercado de Valores (« SMV ») est l'autorité de réglementation du marché des valeurs mobilières. Ces dernières années, dans le cadre de ses attributions, elle a lancé une série d'initiatives visant à renforcer, auprès des entreprises dont les valeurs faisaient l'objet d'offres publiques (qu'il s'agisse d'émissions d'actions ou de titres de dette), l'adoption des meilleures pratiques en matière de bonne gouvernance et de développement durable des entreprises. Cette démarche s'inscrit dans la lignée des normes internationales les plus exigeantes. Elle est d'autant plus pertinente que le marché péruvien des valeurs mobilières fait aujourd'hui partie de ce processus d'intégration économique régionale qu'est l'Alliance du Pacifique.

C'est ainsi qu'ont été publiés en juillet 2002 – sous la houlette de ce qui s'appelait alors la « Commis-

sion nationale de supervision des entreprises et des valeurs mobilières » (aujourd'hui la SMV), et avec les efforts conjugués et l'agrément d'un ensemble d'institutions publiques et privées –, les « Principes de bonne gouvernance à l'usage des sociétés péruviennes ». Fondés sur une démarche d'adoption volontaire, ces principes avaient vocation à devenir une référence et une norme de haut niveau relatives aux droits et obligations s'appliquant à la protection des investisseurs en matière de réglementation de marché. Dans cette même optique, la SMV a par la suite entrepris d'imposer aux sociétés dont les titres faisaient l'objet d'une offre publique l'obligation de faire connaître leur degré d'adhésion à ces principes, notamment au travers de leurs rapports annuels et des brochures destinés aux investisseurs (suivant en cela les grandes tendances mondiales relatives aux informations devant figurer dans ces différents documents).

UN NOUVEAU CODE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX SPÉCIFICITÉS DU MARCHÉ

Dix ans après la publication de ces « Principes », la nécessité est apparue de procéder à leur complète révision, afin de tenir compte des changements intervenus dans le cadre réglementaire, de l'expérience acquise et des avancées internationales en matière de gouvernance d'entreprise.

Ainsi, au mois de février 2012, à l'initiative et sous la direction de la SMV, un « Comité de

mise à jour » a été constitué, auquel participaient 14 institutions publiques et privées de premier plan. Le comité a finalisé ses travaux au mois de novembre 2013, date de la publication du nouveau « Code de bonne gouvernance d'entreprise à l'usage des sociétés péruviennes ». Celui-ci identifie comme principaux objectifs de contribuer à l'amélioration de la perception des investisseurs

en matière de gouvernance d'entreprise, de promouvoir un niveau plus élevé de transparence et de protection de l'investisseur, d'œuvrer au développement de l'activité des entreprises, et de participer à la création de valeur dans l'économie.

L'adoption du nouveau code continue de se faire sur la base du volontariat, et il présente, décliné sur les 5 piliers et les 31 principes qui le composent, une structure conforme aux besoins et aux caractéristiques spécifiques du marché péruvien des valeurs mobilières, et notamment des entreprises du pays. Il accorde une importance toute particulière non seulement à l'assemblée générale des actionnaires, au conseil d'administration et à la direction générale, mais aussi à tout

le système de gestion des risques et de contrôle interne. En outre, il intègre deux annexes de principes complémentaires, s'adressant l'une aux entreprises publiques et l'autre aux entreprises familiales, reconnaissant ainsi leur importance dans la vie économique du pays.

Les principes contenus dans le code constituent ainsi un guide qui s'adresse non seulement aux entreprises présentes sur le marché des valeurs mobilières, mais aussi à toutes les autres entreprises du pays. Ils révèlent, par leur adoption, une capacité manifeste d'autodétermination et d'autorégulation, qui fonde précisément l'importance de la reconnaissance et de l'acceptation de ces principes par l'ensemble des agents économiques.

DE MEILLEURES OPPORTUNITÉS D'INVESTISSEMENTS

La publication du nouveau code impliquait également que soit revu et mis à jour le rapport qui rend public le degré d'adhésion d'un émetteur aux dites pratiques. C'est ainsi qu'au mois de juin 2014, la SMV a ratifié le « Rapport sur le respect du code de bonne gouvernance d'entreprise à l'usage des sociétés péruviennes ». Organisé en quatre sections distinctes, qui reflètent la structure du code lui-même, le rapport repose sur une évaluation fondée sur un système de questions et de réponses par oui ou par non. Il fonctionne sur le principe internationalement reconnu du *comply or explain* (« se conformer ou expliquer »). En outre, des séries de questions et demandes d'informations complémentaires ont été ajoutées à l'évaluation de chaque principe : elles apportent davantage de détails sur le degré de conformité de l'entreprise avec le code qui fait référence, ce qui contribue à améliorer la prise de décision au niveau des investisseurs et des différentes parties prenantes.

Dans le prolongement de la démarche décrite ci-dessus, en décembre 2015, la SMV a demandé

aux émetteurs de publier, en complément de leur rapport annuel, une annexe relative à l'adoption de politiques sociales et environnementales. De cette façon, les investisseurs peuvent procéder à une évaluation complète de la gestion des risques par l'entreprise émettrice, et ainsi identifier des opportunités d'investissement s'inscrivant dans une perspective à long terme.

Il convient également d'inclure au rang des efforts consentis en matière de gouvernance d'entreprise, la création par la Bourse de Lima (Bolsa de Valores, BVL) d'un « Indice de bonne gouvernance d'entreprise ». Celui-ci se compose d'actions d'émetteurs qui appliquent les meilleures pratiques en la matière, et qui présentent en outre un minimum de liquidité. Dans la même optique, la BVL, Cavali ICLV (dépositaire central) et la SMV ont abaissé leurs tarifs et commissions de 90 % par rapport au reste du marché pour les transactions effectuées sur des titres faisant partie de cet indice, prenant ainsi acte du fait que les émetteurs concernés ont adopté les meilleures pratiques de gouvernance.



Les progrès de la gouvernance d'entreprise sont sans aucun doute importants, mais du fait même de leur importance et de leur constante évolution, cette question figure en permanence à l'ordre du jour de la SMV et du marché. Cela témoigne de

son caractère essentiel pour le développement et le renforcement des marchés de capitaux, et pour la naissance d'une culture de respect et de traitement équitable des actionnaires et des investisseurs. ■



Gouvernance d'entreprise : le parcours d'une banque kényane

👉 **Gauri Gupta**, Directrice générale (conseil aux entreprises), I&M Bank

Au sein d'I&M, les structures de gouvernance ont connu d'importantes évolutions, induites notamment par le contexte réglementaire, et par la volonté d'I&M d'améliorer et de professionnaliser son cadre de gouvernance. Au fil de ses différentes acquisitions, I&M est progressivement devenue un acteur régional majeur, d'où la nécessité de renforcer sa gouvernance d'entreprise. Aujourd'hui, les principaux défis auxquels la banque se voit confrontée sont la corruption endémique, l'approche adoptée par les régulateurs, et les disparités de concurrence sur ses marchés.

Pour le dire simplement, on pourrait définir la gouvernance comme « l'ensemble des processus, systèmes, pratiques et procédures qui gouvernent une organisation ». La définition qu'en donne l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), largement adoptée, en fait « le système selon lequel les entreprises commerciales sont dirigées et contrôlées » (OCDE, 2004).

AUX ORIGINES DE LA BONNE GOUVERNANCE

En parallèle de son développement, au Kenya et ailleurs dans le monde, I&M a considérablement fait évoluer ses structures de gouvernance d'entreprise au cours des deux dernières décennies. Plusieurs facteurs ont nettement contribué à cette évolution et, parmi eux, deux ont été déterminants : (i) le cadre réglementaire applicable et (ii) la croissance et le développement de l'entreprise, accompagnés de sa volonté de renforcer et d'améliorer sa gouvernance.

Depuis ses modestes débuts, il y a 44 ans, I&M a beaucoup évolué. Créée en 1974 par son actuel président, Suresh B. Raja Shah, pour proposer des services financiers personnalisés à la communauté des affaires de Nairobi, la société s'est transformée en institution financière agréée en 1980. Avant même de devenir une banque, en 1996, I&M avait déjà entamé une démarche « d'institutionnalisation » de ses activités, et mis en œuvre certains principes de bonne

gouvernance, avec notamment la nomination d'administrateurs indépendants à son conseil d'administration (CA).

D'une quarantaine d'employés et une seule succursale au Kenya, en 1996, le Groupe est passé en 2018 à plus de 1 800 salariés, dans un réseau de 76 agences bancaires déployées dans quatre pays. Aujourd'hui, son bilan s'élève à 2,46 milliards de dollars, pour des fonds propres de 441 millions de dollars et une base de plus de 350 000 clients fidèles, qui continue de croître.

“ Avant même de devenir une banque, en 1996, I&M avait déjà [...] mis en œuvre certains principes de bonne gouvernance. ”

REPÈRES I&M BANK

I&M Bank est une banque commerciale de premier plan dont le siège social est au Kenya. Elle renforce en outre sa présence dans la région, avec des activités qui s'étendent aujourd'hui à l'île Maurice, en Tanzanie et au Rwanda. I&M Bank est une filiale à 100 % de I&M Holdings plc, société cotée à la bourse de Nairobi. Le groupe I&M est fier de la solidité de ses valeurs, et des atouts essentiels dont il dispose en matière d'innovation dans les services et de qualité de la relation client. En s'appuyant sur ces différents piliers, le groupe aspire à devenir le plus grand acteur bancaire en Afrique de l'Est, pour les grandes entreprises, les entreprises de taille moyenne et les clients premiums.



LE TOURNANT

Durant la période 1999-2000, la Banque centrale du Kenya a publié, dans le cadre de la loi bancaire (et notamment en matière de gouvernance d'entreprise), plusieurs directives prudentielles visant à transformer le secteur et à contraindre les banques agréées d'instaurer et de respecter des standards élevés en matière de gouvernance. Cette décision faisait suite à cinq faillites bancaires intervenues dans le pays en 1998.

Les directives prudentielles publiées en 2000 définissaient quant à elles un code de conduite pour les administrateurs, dirigeants et autres collaborateurs. Elles précisaient en outre les divers rôles et responsabilités des administrateurs, de la direction générale et du management de l'entreprise.

En décembre 2002, la première acquisition réalisée par I&M a constitué un tournant dans

“ Le jalon suivant dans le parcours qui a conduit I&M à renforcer sa gouvernance a été l'arrivée de Proparco, d'abord comme prêteur senior en 2004, puis très rapidement en tant qu'actionnaire, en 2007, à la faveur d'une augmentation de capital. ”

son parcours en matière de gouvernance. Avec la reprise des activités bancaires de l'ancienne Biashara Bank of Kenya, apportées en échange de ses propres titres, I&M est en effet passée du jour au lendemain d'un actionariat très restreint à environ 1 180 actionnaires. Les changements instaurés par les nouvelles directives impliquaient en outre la mise en place des systèmes et structures de gouvernance requis.

FAIRE HONNEUR AUX PARTENAIRES DE LA PREMIÈRE HEURE

Le jalon suivant dans le parcours qui a conduit I&M à renforcer sa gouvernance a été l'arrivée de Proparco, d'abord comme prêteur senior en 2004, puis très rapidement en tant qu'actionnaire, en 2007, à la faveur d'une augmentation de capital (souscrite aux côtés de DEG). La période 2003-2007 a vu la constante progression du niveau de gouvernance d'entreprise chez I&M Bank.

Cela s'est fait tout d'abord via l'instauration d'un premier ensemble de comités au sein du

conseil d'administration. La banque a également formalisé une stratégie à cinq ans, avec des indicateurs de performance et des objectifs clairement définis en matière de stratégie (à moyen terme) et d'organisation de l'entreprise (annuellement). Le dispositif renforçait notamment les pouvoirs de supervision et de contrôle des équipes managériales, mettait en place des fonctions indépendantes pour la conformité et la gestion des risques, et créait un département de la planification stratégique. Enfin, il instituait un processus d'évaluation des activités du CA.

ARRIVÉE DE NOUVELLES PARTIES PRENANTES, OUVERTURE DE MARCHÉS

Dans le cadre du plan stratégique à 5 ans lancé en 2007, et pendant toute la période 2008-2012, la banque I&M s'est positionnée en acteur régional, établissant sa présence à l'Île Maurice, en Tanzanie et au Rwanda. Cela a permis à la société

d'augmenter l'assise de ses fonds propres, en ouvrant son capital à des particuliers fortunés (*high net worth individuals*). Ce mouvement s'est accompagné d'un nouveau renforcement des pratiques de gouvernance. →



La démarche incluait notamment une augmentation du nombre de comités au sein du CA, la formalisation au niveau du Groupe des structures de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et un approfondissement de la relation avec les parties prenantes, dans le but de s'inscrire dans une logique durable vis-à-vis des communautés placées au contact de la société. Le dispositif comprenait aussi la refonte et le renforcement des règles et procédures de lutte contre le blanchiment ; la mise en œuvre d'un système de gestion des risques sociaux et environnementaux ; la consolidation du cadre relatif à la trésorerie

et à la gestion actif-passif ; la remise à plat de la structure organisationnelle ; et de ce fait, la révision et le renouvellement des politiques et procédures critiques, pour renforcer la gestion des risques dans l'entreprise, notamment en matière de risque de marché et de risque opérationnel. Cette démarche globale comportait également la constitution d'un centre de gestion Groupe incluant un bureau de la direction générale chargé du pilotage stratégique et de la supervision opérationnelle des filiales bancaires. Dernier volet, et non des moindres : le lancement d'un plan d'actionnariat salarié.

CONSOLIDATION, INTRODUCTION EN BOURSE ET FORMALISATION

En juin 2013, le Groupe est entré à la Bourse de Nairobi via une prise de contrôle inversée de City Trust Limited, qui s'est accompagnée de la création de I&M Holdings plc, une *holding* financière non-opérationnelle enregistrée auprès de, et réglementée par, la Banque centrale du Kenya. Cette nouvelle évolution a permis au Groupe de franchir une nouvelle étape en matière de gouvernance d'entreprise.

En cinq ans, entre 2013 et 2017, I&M a formalisé une structure de *reporting* commune pour l'ensemble du Groupe, chaque filiale faisant remonter les informations à la *holding* de tête. Au niveau de cette dernière, la nomination d'un président et d'administrateurs indépendants supplémentaires est venue renforcer la crédibilité des processus de gouvernance.

Parmi les initiatives qu'il convient également de souligner, citons l'amélioration des normes de *reporting* financier, et une meilleure information du public, au travers du site internet de la banque, de ses rapports annuels, des points investisseurs et des présentations de la Fondation I&M. Plus important encore, I&M a mis à niveau son processus de management stratégique en parallèle de sa stratégie de transformation. Cela visait notamment à une transition partielle du modèle vers le numérique, pour créer durablement de la valeur au profit des différentes parties prenantes. En 2017, le Groupe a engagé un cabinet indépendant reconnu, afin de procéder à l'audit annuel de sa gouvernance.

“ Parmi les initiatives qu'il convient de souligner, citons l'amélioration des normes de reporting financier, et une meilleure information du public, au travers du site internet de la banque, de ses rapports annuels, des points investisseurs et des présentations de la Fondation I&M. ”



RECONNAISSANCE ET RÉCOMPENSES OBTENUES

En 2016, I&M s'est vu attribuer le prix de la « Meilleure banque en Afrique de l'Est en matière de gouvernance d'entreprise » lors de la troisième édition des *Banker Africa Awards*. Ce prix conférant à la banque un rôle de référence en matière d'éthique, de transparence et de responsabilité à tous les niveaux de son activité opérationnelle, constituait un véritable accomplissement – en particulier si l'on se souvient que trois banques ont fait défaut à la même époque.

À l'heure où elle continue d'avancer avec confiance et détermination, la Banque se tourne aussi avec une fierté mêlée d'humilité vers ses débuts, et vers les avancées enregistrées ces

deux dernières décennies. Il serait cependant négligent de ne pas faire état ici de l'appui et du soutien qu'elle a pu recevoir de la part de ses administrateurs indépendants, partenaires IFD, correspondants bancaires, prestataires de services, consultants, régulateurs et homologues du secteur bancaire, localement et sur le plan international.

“ Certains [obstacles] perdurent aujourd'hui. La corruption endémique, l'approche « taille unique pour tous » adoptée par les régulateurs, [...] ou encore les inégalités sur le terrain de la concurrence. ”

UN PROCESSUS DE LONGUE HALEINE

En se remémorant les principales étapes de ce parcours, on prend conscience qu'il n'a pas été facile mais, comme l'a dit un jour un grand homme, « si vous rencontrez un chemin sans obstacles, c'est probablement qu'il ne mène nulle part ».

Cette aventure témoigne d'une capacité à surmonter les obstacles mais certains perdurent aujourd'hui. La corruption endémique, l'approche « taille unique pour tous » adoptée par les régulateurs, doublée d'une propension à se contenter de mettre des croix dans des cases, ou encore les inégalités sur le terrain de la concurrence : voilà les principaux défis auxquels I&M est encore confrontée. Au Kenya, les sociétés cotées sont incontestablement désavantagées par rapport à beaucoup d'autres entreprises ou organisations

dont il n'est pas exigé qu'elles respectent des principes de gouvernance similaires, ni même qu'elles en aient tout court, si élémentaires soient-ils. Il en résulte une situation déséquilibrée, entraînant un trop-plein d'informations, une attention médiatique injustifiée (qui confine au sensationnalisme) et une exposition disproportionnée des quelques sociétés cotées.

L'autre défi réside dans la difficulté à trouver des administrateurs indépendants, en particulier s'ils doivent être très au fait de sujets spécialisés comme la gestion des risques, ou de domaines émergents tels que les infrastructures technologiques de l'entreprise, la blockchain, les systèmes de grand livre comptable distribué ou l'automatisation des processus robotisés.

LES LARGES EFFETS D'UN BON GOUVERNEMENT

Nous espérons que l'introduction prévue d'un code de gouvernance pour les entreprises privées viendra mettre fin à toutes ces disparités. Ce n'est que lorsque l'ensemble des entreprises privées auront adopté des normes de gouvernance que l'on comprendra et appréciera pleinement les

nombreux avantages d'une telle disposition. Le principal bénéfice sera ainsi de voir se développer des entités durables, aux valeurs élevées, résistantes à l'épreuve du temps et aux fluctuations des cycles économiques. ■

Une bonne gouvernance, cadre d'une performance durable

📍 **Riyaadh Hanslo**, Spécialiste des sujets réglementaires, Jumo

L'établissement d'une bonne gouvernance est essentiel au succès de toute entreprise. Start-up née sur les marchés émergents, présente en Afrique et en Asie, Jumo a adopté une approche « holistique » de la gouvernance d'entreprise, qui consiste à optimiser le rendement financier pour les actionnaires et pour l'ensemble des parties prenantes, tout en prenant en compte les objectifs de l'entreprise dans leur globalité. Forte de son rôle de leader du marché, Jumo entend aussi jouer de cette influence pour contribuer à l'émergence de cadres réglementaires qui fonctionnent aussi bien pour les régulateurs que pour les parties prenantes.

REPÈRES JUMO

Jumo est une entreprise technologique sud-africaine. Elle fournit une plateforme qui s'adresse aux particuliers des marchés émergents, permettant à des clients largement exclus des services financiers traditionnels d'accéder (souvent pour la première fois) à l'épargne et au crédit en temps réel. Jumo a développé un algorithme d'évaluation du crédit permettant d'estimer la capacité d'un client à rembourser son emprunt sur la base des données d'utilisation de son téléphone mobile, de son portefeuille électronique et d'autres données comportementales.

La gouvernance est essentielle au succès d'une entreprise. Si elle implique responsabilité, transparence et prise en compte des intérêts des parties prenantes,

une bonne gouvernance peut avoir des effets vertueux : une meilleure gestion des risques, des gains d'efficacité, une image de marque positive, un meilleur accès au crédit et une confiance renforcée de la part des investisseurs.

JUMO EN QUELQUES MOTS

Pour une entreprise comme Jumo, opérer sur sept marchés émergents de deux continents implique nombre de défis ; les réglementations en matière de protection du consommateur sont très différentes et le paysage réglementaire est en perpétuelle évolution. Au Ghana, Kenya, Tanzanie, Ouganda, Zambie, Rwanda et Pakistan, Jumo a bâti une plateforme technologique qui met à la disposition de ses clients (principalement des micro-entreprises et des PME) des produits financiers novateurs. L'entreprise s'appuie sur des partenaires fiables : des investisseurs, des opérateurs de téléphonie mobile, des prestataires de services financiers, des régulateurs et des consommateurs. Leurs contraintes nécessitent qu'ils puissent avoir

confiance dans le fonctionnement de Jumo ; une bonne gouvernance y contribue, en participant au respect des dispositions juridiques et à la protection du consommateur.

Jumo vise à la fois l'optimisation de la rentabilité financière et la prise en compte d'objectifs sociétaux – protection de l'environnement, appui aux objectifs mondiaux du développement, à l'action des pouvoirs publics, etc. Les pratiques et outils mis en œuvre par l'entreprise comprennent notamment une bonne information du conseil d'administration, des démarches de certification externe, des campagnes de sensibilisation des salariés, des comités risques et gouvernance efficaces, une approche rigoureuse de l'autorégulation et des processus de décision centrés sur le client.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

La régularité des réunions du conseil d'administration permet de communiquer fidèlement sur

l'évolution de l'activité, d'établir des objectifs clairs et un degré élevé de confiance mutuelle,



qui facilitent une rapide mise en œuvre des décisions. En plus de ses différents comités, l'entreprise dispose d'une base d'investisseurs éthiques, qui veillent à la mise en place des structures organisationnelles adéquates.

Jumo participe également à l'initiative *Smart Campaign*, dans le cadre de la communauté virtuelle de partage de pratiques *Fintech Protects*. Celle-ci a pour objectif de garantir que les services financiers en ligne proposent la meilleure offre possible aux consommateurs, tout en leur assurant une protection adéquate. En rejoignant cette communauté et en participant aux missions pilotes d'évaluation qui serviront à établir un nouvel ensemble de règles pour le secteur (*Fintech Standards*), Jumo s'oblige à maintenir la qualité de sa gouvernance – au-delà même des exigences réglementaires. Ce positionnement est particulièrement indiqué pour les start-ups des économies en développement : il encourage l'investissement mais, plus important encore, il

contribue à bâtir une marque durable en gagnant la confiance des consommateurs.

La gouvernance d'une entreprise ne repose pas uniquement sur ses organes de direction. Jumo a mis en place et maintient une véritable culture de la bonne gouvernance, à tous les niveaux de l'entreprise. En partie inspirés des principes de protection du consommateur de *Smart Campaign*, les *Customer Operating Principles* définis en interne par Jumo sont une véritable colonne vertébrale de sa politique de relation au client. Leur but est de promouvoir l'accès aux services financiers et de répondre aux objectifs d'inclusion financière, en créant un écosystème numérique durable qui laisse le choix aux consommateurs, en produisant de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Des campagnes de sensibilisation à ces principes se tiennent régulièrement, dans toute l'entreprise, pour notamment mettre en avant la protection du client.

COLLABORATION AVEC DES EXPERTS

Des comités internes permettent en outre de superviser et de traiter les principaux risques auxquels l'entreprise est exposée. Ils traitent des technologies informatiques et numériques, du crédit, de l'entreprise en tant que personne morale ou encore de problématiques sociétales et éthiques. Composés d'experts garants de l'har-

monisation et de la mise en œuvre des principes de gouvernance dans toute l'entreprise, leur mandat les autorise à évaluer les risques existants, leurs conséquences potentielles et à mettre en place des solutions adaptées. Les comités se réunissent régulièrement et agissent de façon à répondre aux risques lorsqu'ils se présentent.

MONTRER LA VOIE

Plutôt que de compartimenter les contraintes réglementaires et d'y répondre au cas par cas, Jumo vise un même niveau d'exigence, élevé dans tous les domaines – procédural, organisationnel, etc. – et pour tous les territoires où elle est présente. Ainsi, l'entreprise répond aux réglementations les plus strictes qui sont en place. En tant que leader du marché, elle considère qu'elle a une responsabilité majeure en la matière et cherche à faire émerger des contextes réglementaires qui permettent aux régulateurs et aux parties prenantes de travailler en collaboration.

L'ambition de Jumo en matière d'inclusion financière exige des niveaux élevés de protection des consommateurs et une gouvernance de grande qualité. Les entreprises qui ont fait de la responsabilité sociale et sociétale une partie intégrante de leur modèle, ont besoin de structures de gouvernance très solides. Que ces entreprises soient, dans les économies émergentes où elles opèrent, des start-ups autorégulées ou des sociétés cotées, une certaine conception de la gouvernance permet d'assurer leur capacité d'adaptation à un paysage réglementaire mouvant, et garantit que les besoins des parties prenantes soient satisfaits, indépendamment des seules exigences juridiques. ■

📖 Par Thomas Husson et Romain De Oliveira, respectivement responsable du bureau Proparco de Douala et rédacteur en chef adjoint de la revue *Secteur Privé & Développement*

Dédier un numéro de *Secteur Privé & Développement* à la gouvernance d'entreprise pouvait surprendre ou, en tout cas, ne pas aller de soi. En effet, les principes de bonne gouvernance, tels que définis par l'Organisation de développement et de coopération économique (OCDE)¹, peuvent sembler répondre davantage aux préoccupations de grandes entreprises cotées dans les pays développés, qu'à celles d'entreprises familiales de plus petite taille dans les pays émergents. Ce numéro apporte une démonstration convaincante que cette première perception est fautive et que le sujet devrait intéresser l'ensemble des entreprises, quel que soit leur niveau de développement, leur secteur ou les contextes/géographies dans lesquels elles évoluent.

La gouvernance d'entreprise est un levier de maîtrise des risques et de croissance pour les entreprises. Comme le démontre le chercheur Georg Wernicke (*pages 10-13*), les liens entre gouvernance et efficacité économique existent. Là où un système de gouvernance efficace influence favorablement la valeur de l'entreprise qui la met en place, un système défaillant aura tendance à avoir de graves conséquences sur la santé économique de la société. Il est également intéressant de constater que les pratiques doivent être adaptées au contexte de l'entreprise pour apporter davantage de valeur ajoutée. Le Groupe CIEL (*pages 14-17*) illustre brillamment la valeur ajoutée d'une adoption proactive des principes de bonne gouvernance d'entreprise. En développant une structure reposant sur trois principes (décentralisation, pragmatisme et amélioration continue), CIEL a développé un modèle de gouvernance adapté, prenant en compte l'ensemble de ses parties prenantes et intégrant les enjeux environnementaux et sociaux.

De plus, les principes d'une bonne gouvernance sont universels et s'appliquent à toute entreprise. Comme l'explique Jean-Claude Chesnais (*pages 18-21*), les institutions de financement du développement (IFDs) doivent tenir compte de la taille de l'entreprise et du contexte culturel dans lequel elle évolue pour établir un diagnostic de sa gouvernance. Mais il n'y a qu'une « *différence de degré, en aucun cas une différence de nature quant aux structures que l'on promet* ». Le numéro présente ainsi des exemples concrets d'entreprises dans les pays émergents qui ont adopté ces principes et ont su les utiliser pour résoudre des problèmes stratégiques et délicats. C'est ainsi que nous avons par exemple donné la parole au groupe hôtelier Azalai (*pages 25-27*) qui a utilisé les principes de bonne gouvernance pour aborder de manière sereine la question de la succession à la tête d'une entreprise, et ainsi d'en assurer la pérennité. Un sujet sensible pour les entreprises familiales, développé également par l'avocat Jacques Jonathan Nyemb (*pages 28-29*). De son côté, la banque commerciale I&M, basée au Kenya, a su adapter progressivement ses structures de gouvernance pour accompagner sa croissance et en faire un levier d'internationalisation efficace (*pages 36-39*).

Le développement de la bonne gouvernance d'entreprise dans les pays émergents peut compter sur une variété de promoteurs. Les associations d'administrateurs d'entreprises comme l'INAD-CI (*page 33*) sont particulièrement importantes pour promouvoir de bonnes pratiques, à travers des sessions de formation des administrateurs d'entreprises ou l'élaboration de codes de bonne gouvernance adaptés aux contextes locaux. Les fonds de *private equity*, à l'instar d'Adenia, ont une importance particulière

¹ « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus », *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, OCDE, 2004, p. 11.

pour améliorer la gouvernance des sociétés dans lesquelles elles investissent. Cela passe par la refonte des organes de gouvernance, l'apport d'administrateurs indépendants et l'amélioration des processus de *reporting* et de contrôle, pour favoriser leur croissance (pages 30-32). Le rôle des places boursières et de leurs régulateurs (pages 34-35) est également stratégique, en favorisant le lien entre transparence, bonne gouvernance et accès aux marchés de capitaux.

Consacrer un numéro à ce sujet, c'est également montrer en quoi les IFDs, dont Proparco, ont un rôle crucial à jouer. En cela qu'elles ont pour mission, entre autres, d'appuyer leurs clients dans la mise en place de ces bonnes pratiques. C'est d'ailleurs à ce titre qu'a été mise en place, en 2011, une charte commune sous l'égide de la « Corporate Governance Development Framework » (pages 18-21). Une plateforme dont l'objectif est notamment d'échanger des informations et de développer des outils d'évaluation et des politiques communes en faveur de la gouvernance d'entreprise. ■

SP&D

Depuis 2009, Proparco anime l'initiative *Secteur Privé & Développement* (SP&D) qui traite du rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud.

Déclinée sous forme d'une revue trimestrielle et d'un blog dédié, l'initiative SP&D vise à diffuser les idées et les expériences tant des chercheurs que des acteurs du secteur privé qui apportent une réelle valeur ajoutée dans le développement des pays du Sud.

Les cinq derniers numéros de la revue

Hors-Série

Secteurs hôtelier et touristique en Afrique, un marché en plein essor

Numéro 29

Financer les start-up pour construire les économies de demain en Afrique

Numéro 28

Le médicament en Afrique : répondre aux enjeux d'accessibilité et de qualité

Hors-série

Secteur privé et innovations numériques : accélérateurs de développement

Numéro 27

Vulnérabilités et crises : quels rôles pour les entreprises ?

Des contributions récentes du blog

Marchés pharmaceutiques en Afrique : réguler pour mieux structurer et dynamiser l'économie locale - Alexandre de La Volpillère, pharmacien inspecteur de santé publique

Les entreprises agroalimentaires doivent agir durablement pour le développement des agricultures africaines - Anne Pacquet, vice-présidente du conseil scientifique de la Fondation Farm

Accès aux semences de qualité : l'exemple des entreprises semencières locales au Malawi - Jérôme Bossuet, ingénieur agronome

Au Rwanda, « les données recueillies via RapidSMS permettent aux hôpitaux d'anticiper les accouchements et de s'organiser » - Samir Abdelkrim, entrepreneur et consultant, StartupBRICS.com

Quel rôle pour le secteur privé dans le développement du numérique en Afrique ? - Jean-Michel Huet, associé chez BearingPoint

Vidéo

Reportage : Andela, les codeurs de la Silicon Savannah

BLOG.SECTEUR-PRIVE-DEVELOPPEMENT.FR

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue trimestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs aux horizons variés provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement ou de la société civile. Un blog a été lancé dans la continuité de la revue afin d'offrir un espace de réflexion et de débats plus large sur le secteur privé et sur le développement.

blog.secteur-prive-developpement.fr