

Gouvernance d'entreprise

Demande de documents et d'information

Liste pour les entreprises non cotées en bourse
contrôlées par une famille ou par leur fondateur

© 2021 Société financière internationale. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433 (États-Unis d'Amérique)

Internet : www.ifc.org

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite ou transmise sans autorisation. IFC encourage la diffusion de ses études et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des passages ; si la demande de reproduction est émise à des fins éducatives et non commerciales, cette autorisation est accordée gratuitement sous réserve des attributions et avis que nous pourrions raisonnablement exiger.

IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu de cette note ni des conclusions et jugements qui y sont décrits, et n'accepte aucune responsabilité en cas d'omissions ou d'erreurs (y compris, sans s'y limiter les erreurs typographiques et techniques) présentes dans le contenu ; elle ne saurait non plus être tenue responsable de sa fiabilité. Les frontières, les couleurs, les dénominations et toute autre information figurant sur les cartes du présent document n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire quelconque et ne signifient nullement que l'entreprise reconnaît ou accepte ces frontières. Les constats, interprétations et conclusions y figurant ne reflètent pas nécessairement les opinions des administrateurs de la Banque mondiale ou des pays qu'ils représentent.

Le contenu de ce travail est uniquement produit à des fins d'information générale et n'est pas destiné à tenir lieu de conseils juridiques, de conseils sur des titres ou des investissements, ou d'opinion quant au caractère approprié d'un investissement ou d'une demande de soumission, quelle qu'elle soit. Il se peut que l'IFC ou ses affiliés aient investi dans certaines des sociétés et parties nommées ici, leur aient fourni des conseils ou des services, ou encore détiennent un intérêt financier dans celles-ci.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, envoyez votre demande à l'adresse suivante : IFC's Corporate Relations Department, 2121 Pennsylvania Avenue, N. W., Washington, D.C. 20433 (États-Unis).

La Société financière internationale est une organisation internationale constituée par les gouvernements des États membres en vertu de ses Statuts, et est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, logos et marques déposées sont la propriété d'IFC et ne peuvent être utilisés à quelque fin que ce soit sans le consentement écrit explicite d'IFC. De plus, « Société financière internationale » et « IFC » sont des marques déposées d'IFC et sont protégées en vertu du droit international.

Demande de documents

En vue de l'évaluation de la gouvernance d'entreprise, veuillez fournir à l'entreprise les documents indiqués ci-dessous, le cas échéant, en anglais.

Si les documents demandés sont en cours d'élaboration, par exemple pour des projets entièrement nouveaux ou de nouvelles acquisitions, veuillez fournir des versions préliminaires ou des spécimens.

- 1. Régime de propriété :** tableau présentant les participations importantes, les holdings, les sociétés affiliées et les filiales de l'entreprise, avec indication du propriétaire réel et des pourcentages d'actions détenues par chaque société.
- 2. Structure de gouvernance :** tableau présentant la structure de gouvernance de l'entreprise, avec indication des principaux organes de gouvernance de l'entreprise et de la personne à laquelle chacun fait rapport; assemblée générale des actionnaires; conseil d'administration; tout comité du conseil d'administration; direction générale; audit interne; audit externe; et principales unités de gestion.
- 3. Documents relatifs à l'entreprise :** acte constitutif de l'entreprise et les documents directeurs, y compris le code de gouvernance le code de déontologie, la politique en matière de conflit d'intérêts et autres politiques écrites, les codes ou manuels qui définissent l'approche de l'entreprise en matière de gouvernance; les rôles de ses organes de gouvernance; les responsabilités et la composition du conseil d'administration, y compris copies des politiques ou règlements relatifs aux pratiques du conseil d'administration, actes constitutifs/mandat des comités du conseil d'administration et description succincte de la composition actuelle des comités établis; les pratiques en matière d'information et de transparence et traitement des actionnaires minoritaires.
- 4. Membres actuels du Conseil d'administration et de la direction :** liste des membres actuels du conseil d'administration ainsi que de la direction, avec un résumé des CV indiquant, au minimum, le nom, le poste ou les postes actuellement occupé(s) dans l'entreprise, le poste ou les postes actuellement occupé(s) dans d'autres sociétés; les liens avec l'entreprise, la direction et les actionnaires majoritaires et avec d'autres sociétés dans lesquelles les personnes sont membres du conseil d'administration; l'âge et les qualifications; et les conventions entre actionnaires ou les dispositions de l'acte constitutif de l'entreprise précisant quels sont les actionnaires habilités à nommer les administrateurs. Indiquer quels sont les administrateurs indépendants et donner la définition d'un administrateur indépendant auquel a recours l'entreprise.
- 5. Conventions d'actionnaires :** détails concernant toute convention d'actionnaires ou tout autre accord informel entre tous les actionnaires ou certains actionnaires.
- 6. Documents relatifs à la gouvernance de l'entreprise familiale :** a) un arbre généalogique assortie d'une explication indiquant le nom, la résidence, la profession, la date de naissance et l'actionnariat de chaque membre de la famille; b) toute constitution familiale écrite (ou protocole) ou toute autre politique concernant l'emploi des membres de la famille ou l'actionnariat familial.
- 7. Plan de relèvement :** (ou description succincte des principaux principes régissant la relèvement).
- 8. Un résumé de toute règle et procédure concernant l'examen des conflits d'intérêts et des opérations entre parties liées; et un tableau des opérations entre parties liées examinées par le conseil d'administration ou ses comités au cours des trois dernières années.**
- 9. Politiques relatives au contrôle interne, à l'audit interne, à la gestion des risques et au respect de la réglementation :** politiques en matière de contrôle interne, d'audit interne (par exemple un acte constitutif régissant l'audit interne) et de gestion des risques; et mandat du directeur du contrôle interne et du responsable du contrôle des risques. Détails concernant le programme de mise en conformité; registre de conformité; et mandats du responsable de la vérification de la conformité et de l'éthique principal.
- 10. Lettres de recommandation de l'auditeur externe pour les trois dernières années.**
- 11. Politique relative à la communication d'informations.**
- 12. Calendrier de l'assemblée annuelle des actionnaires.**
- 13. Un résumé de la participation aux assemblées générales des actionnaires et des résultats de toutes les assemblées générales des actionnaires (annuelles et extraordinaires) des trois dernières années, y compris les actionnaires représentés, les points de l'ordre du jour et la répartition des voix.**
- 14. Politique relative aux opérations entre parties liées et liste des opérations qui ont nécessité l'examen/l'approbation des actionnaires ou du conseil d'administration au cours des trois dernières années.**
- 15. Un calendrier des principales opérations et des événements importants des cinq dernières années (en particulier les acquisitions, les fusions et les restructurations d'entreprises et les ventes ou achats d'actifs importants).**
- 16. Politique en matière de dividendes :** la politique officielle de l'entreprise en matière de déclaration et de distribution de dividendes.

Demande d'information

Veillez fournir les informations supplémentaires mentionnées ci-dessous, le cas échéant, en anglais. Si les politiques et procédures demandées sont en cours d'élaboration, veuillez fournir des informations sur les plans et le calendrier de mise en œuvre prévus par l'entreprise.

A : engagement en faveur d'une bonne gouvernance d'entreprise

- 1. Régime de propriété :** un tableau présentant les participations importantes, les holdings, les sociétés affiliées et les filiales de l'entreprise, avec indication du propriétaire réel et des pourcentages d'actions détenues par chaque société.
- 2. Code de gouvernance d'entreprise de l'entreprise :** l'entreprise s'est-elle dotée d'un code de gouvernance d'entreprise (ou politique ou principes directeurs) qui présente dans les grandes lignes les pratiques de l'entreprise en matière de gouvernance et, en particulier le rôle du conseil d'administration? Quelles sont les procédures de l'entreprise pour contrôler qu'elle se conforme à son code de gouvernance d'entreprise? Qui, au sein de l'entreprise, est responsable au premier chef de la conformité de l'entreprise aux politiques de gouvernance d'entreprise? L'entreprise fournit-elle des informations indiquant périodiquement dans quelle mesure elle se conforme à ses politiques et procédures de gouvernance d'entreprise?
- 3. Plan de relève :** quel a été l'historique de la relève du PDG? Combien de temps le PDG actuel compte-t-il encore occuper son poste? Un successeur a-t-il été identifié et approuvé par la famille?
- 4. Arbre généalogique de la famille et actionnariat familial :** quels sont les membres de la famille qui sont actuellement employés par l'entreprise ou ses filiales ou susceptibles de l'être dans un avenir prévisible? Quelle est la génération qui a le

contrôle effectif de l'entreprise (fondateur, frères et sœurs, cousins ou générations suivantes)?

- 5. Blocs d'actions détenues par la famille actionnaire :** existe-t-il un accord informel ou une convention d'actionnaires en bonne et due forme qui regroupe les participations détenues par les membres de la famille dans un ou plusieurs blocs d'actions? Les actions détenues par la famille sont-elles la propriété d'entités intermédiaires, telles qu'un ou plusieurs trusts familiaux, des fondations ou des holdings, ou chaque membre de la famille est-il propriétaire des actions séparément?
- 6. La prochaine génération :** lorsque la génération actuelle atteindra l'âge de la retraite, la génération suivante est-elle appelée à continuer de gérer l'entreprise? La famille a-t-elle une idée de la façon de préparer la génération suivante de la famille à travailler pour l'entreprise? Comment les membres de la famille seront-ils sélectionnés pour travailler dans l'entreprise ou tous les membres de l'entreprise auront-ils le droit de travailler dans l'entreprise?

B : structure et fonctionnement du conseil d'administration

- 1. Composition du conseil d'administration :** comment la composition du conseil d'administration est-elle déterminée? Existe-t-il des conventions d'actionnaires ou des dispositions de l'acte constitutif de l'entreprise qui indiquent quels sont les actionnaires qui nomment les administrateurs? Existe-t-il des accords informels? Des personnes non membres de la famille siègent-elles au conseil d'administration? Ces personnes sont-elles indépendantes de la famille exerçant le contrôle, des autres actionnaires importants et de la direction? Comment l'entreprise définit-elle, le cas échéant, le terme « indépendant » en ce qui concerne les membres du conseil d'administration? Quelle est la rémunération perçue par les administrateurs indépendants (et d'autres administrateurs) pour leurs services?

- 2. Ordre du jour et procès-verbal :** un ordre du jour est-il établi et distribué avant les réunions du conseil d'administration? Les procès-verbaux sont-ils établis et approuvés après les réunions du conseil d'administration?
- 3. Le conseil d'administration et l'équipe de direction :** les cadres supérieurs sont-ils membres du conseil d'administration ou assistent-ils, en tout état de cause, régulièrement aux réunions du conseil d'administration? Dans l'affirmative, le conseil d'administration organise-t-il régulièrement des « réunions directives » sans la présence des cadres?
- 4. Comité d'audit et autres comités permanents du conseil d'administration :** le conseil d'administration dispose-t-il d'un comité d'audit ou d'autres comités permanents, tels que les comités de nomination, de rémunération ou des conflits d'intérêts? Existe-t-il un mandat écrit pour ces comités et comment fonctionnent-ils?
- 5. Évaluation du conseil d'administration :** le conseil procède-t-il à des auto-évaluations ou à d'autres examens de son efficacité? Comment ces examens sont-ils menés et avec quelle fréquence?
- 6. Le conseil d'administration et la famille :** qu'entend-on par le rôle du conseil d'administration vis-à-vis de la famille?
- 7. Comité consultatif :** si le conseil d'administration ne comprend pas de membres externes, ou s'il n'y a pas de conseil d'administration, l'entreprise dispose-t-elle d'un comité consultatif composé de professionnels indépendants qui est consulté régulièrement? S'il existe un comité consultatif, qui en sont les membres et comment sont-ils sélectionnés?
- 8. Surveillance des questions environnementales et sociales et des questions relatives à la gouvernance par le conseil d'administration :** le conseil d'administration approuve-t-il en bonne et due forme la stratégie ESG et les politiques environnementales et sociales adoptées par l'entreprise? Le conseil d'administration s'assure-t-il que des systèmes de gestion sont en place pour

recenser et gérer les risques et les effets environnementaux et sociaux et, dans l'affirmative, comment cela est-il fait? Décrivez l'étendue et la fréquence des formations proposées au conseil d'administration sur les questions de risques ESG. Les membres du conseil d'administration ont-ils une expérience suffisante de l'évaluation des questions ESG? Quelle est la fréquence d'inscription des questions ESG à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration (au cours des trois dernières années)?

C : structure de contrôle : systèmes de contrôle interne, fonction d'audit interne, audit externe, gestion des risques et conformité

- 1. Système de contrôle interne :** décrivez comment le système de contrôle interne de l'entreprise (opérationnel, financier et pour les systèmes hautement automatisés de l'entreprise) est mis en place et appliqué. Les contrôles existants sont-ils attestés et les documents sont-ils examinés périodiquement? Le conseil d'administration et la direction tiennent-ils compte de manière appropriée des problèmes de contrôle lors de la planification de nouvelles stratégies, de nouvelles activités et de nouveaux produits? L'auditeur externe établit-il un rapport sur l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise? Les auditeurs externes ont-ils signalé à plusieurs reprises des carences dans le contrôle interne? Les contrôles sont-ils fondés sur les risques? L'entreprise procède-t-elle à des auto-évaluations du contrôle interne?
- 2. Fonction d'audit interne :** à quelle fréquence le directeur de l'audit interne s'entretient-il avec le conseil d'administration ou le comité d'audit? L'audit interne a-t-il des responsabilités opérationnelles en plus de son rôle d'audit? Existe-t-il une rotation périodique des auditeurs internes dans les différents domaines de responsabilité en matière d'audit? Les auditeurs internes ont-ils signalé des conflits d'intérêts et, dans l'affirmative,

comment ces conflits ont-ils été traités? Les plans de travail et les audits sont-ils menés à bien dans le cadre de l'audit interne conformément aux normes locales ou internationales? Le conseil d'administration suit-il l'évolution des mesures prises par la direction pour remédier aux carences et aux lacunes identifiées dans le cadre de l'audit interne? Les audits internes sont-ils fondés sur les risques? Décrivez les compétences (opérationnelles et financières) des auditeurs internes.

Le conseil d'administration/comité d'audit examine-t-il les ressources disponibles pour l'audit interne? Quel a été le taux de rotation dans l'audit interne au cours des trois dernières années? Des audits informatiques sont-ils effectués? L'audit interne a-t-il fait l'objet d'une évaluation de la qualité au cours des cinq dernières années? L'audit interne ou une partie de ses activités est-il externalisé et quelle est la politique de l'entreprise en matière de sélection des prestataires de services d'audit interne? Existe-t-il un lien entre le prestataire et l'auditeur externe ou d'autres services sont-ils fournis à l'entreprise?

- 3. Audit externe :** quelle est la politique de l'entreprise en matière de sélection des auditeurs externes? Quels sont les autres services fournis par l'auditeur externe pour l'entreprise? Comment le conseil d'administration veille-t-il à ce que la direction prenne des mesures appropriées pour remédier aux carences recensées dans les lettres de recommandation?
- 4. Gestion des risques :** qui est responsable de l'élaboration et la mise en œuvre du système de gestion des risques? L'entreprise s'est-elle dotée d'un responsable du contrôle des risques? Le responsable du contrôle des risques est-il placé sous l'autorité directe du conseil d'administration ou d'un autre comité? Comment les risques sont-ils recensés et l'appétence au risque est-elle définie? Le conseil d'administration examine-t-il périodiquement les systèmes de gestion des risques? La stratégie et la gestion des risques incluent-elles ou intègrent-elles pleinement les

questions environnementales et sociales et les risques environnementaux et sociaux?

- 5. Programme de mise en conformité :** l'entreprise s'est-elle dotée d'un responsable chargé de vérifier la conformité? Sous l'autorité de qui le responsable/la fonction de contrôle de la conformité est-il placé? Comment la qualité et la conformité du code de déontologie sont-elles prises en compte dans le cadre du système de gestion des risques d'entreprise mis en place par l'entreprise? Quelles sont les meilleures pratiques/quel est le cadre sur lesquels est fondé le programme de mise en conformité? Comment la qualité et la conformité du code de déontologie sont-elles prises en compte dans le cadre du système de gestion des risques d'entreprise mis en place par l'établissement? Le service qui remplit la fonction de contrôle de la conformité tient-il un registre de conformité? Quel type de formation à la conformité a été mis en place dans le cadre du programme de mise en conformité à l'intention des employés?

D : communication d'informations et transparence

- 1. Examen des états financiers :** le conseil d'administration/comité d'audit examine-t-il les ajustements d'audit proposés par les auditeurs externes? Le conseil d'administration/comité d'audit a-t-il été informé de toute modification apportée aux politiques comptables et de leur incidence sur les états financiers actuels? Le conseil d'administration/comité d'audit examine-t-il les principales estimations comptables et les principales hypothèses formulées dans les états financiers avec les auditeurs externes? Le comité d'audit est-il informé des modifications qu'il est prévu d'apporter aux règles comptables et aux règlements qui peuvent avoir une incidence sur les états financiers dans les deux prochaines années, y compris des modifications des normes IFRS ou des normes ISA?

2. **Conventions d'actionnaires** : les conventions d'actionnaires avec ou entre les actionnaires de contrôle sont-elles communiquées à tous les actionnaires? Les conventions d'actionnaires sont-elles enregistrées auprès de la commission des valeurs mobilières?
3. **Communication d'information sur les principales opérations et les événements importants** : quelle est la marche à suivre pour établir et approuver la communication d'information sur les principales opérations et d'autres événements importants? Quels sont les limites et seuils qui ont été adoptés pour communiquer des informations sur les opérations entre parties apparentées et demander l'approbation de ces opérations?
4. **Communication d'information non financière** : l'entreprise établit-elle des rapports périodiques bien argumentés sur ses données et résultats ESG, conformément aux prescriptions minimales en matière de présentation de rapports (le cas échéant)? Quelles sont les normes d'information en matière d'ESG/de durabilité auxquelles l'entreprise se conforme en plus des prescriptions nationales?
5. **Information des parties liées** : comment l'entreprise garantit-elle que toutes les parties prenantes financières d'une même catégorie (par exemple, la famille qui exerce le contrôle, les actionnaires minoritaires et les prêteurs) soient traitées sur un pied d'égalité en ce qui concerne l'accès aux états financiers et à d'autres informations sur l'entreprise, et qu'elles aient accès sur un pied d'égalité aux mêmes comptabilités? Comment l'entreprise garantit-elle le traitement équitable de tous les actionnaires lors de la publication de l'information financière et non financière, y compris la stratégie de l'entreprise?

E : traitement des actionnaires minoritaires

1. **Propriétaire réel** : l'entreprise tient-elle un registre des propriétaires réels de toutes les participations, qui est communiqué à tous les actionnaires?

2. **Catégories différenciées de titres de capitaux propres et de titres de créance assimilables à un titre de participation** : veuillez décrire les principales conditions et les différences en matière de droits de vote et de flux de trésorerie entre les différentes catégories de titres de capitaux propres et les titres de créance assimilables à un titre de participation de l'entreprise. Existe-t-il des « parts de fondateur »? Quelles sont leurs caractéristiques?
3. **Assemblées des actionnaires** : l'entreprise organise-t-elle une assemblée générale des actionnaires? Quand l'ordre du jour est-il communiqué? Toutes les informations importantes sont-elles transmises à tous les actionnaires avant les assemblées des actionnaires? Quelles sont les circonstances dans lesquelles l'entreprise organise des assemblées extraordinaires des actionnaires?
4. **Changements de contrôle** : quel serait le traitement des actionnaires minoritaires en cas de changement de contrôle de l'entreprise? Existe-t-il des droits en matière d'égalité de traitement pour les actionnaires minoritaires qui obligent le nouvel établissement détenant le contrôle à faire une offre d'achat de leurs actions au même prix et aux mêmes conditions?
5. **Transfert d'actions** : quelles sont les politiques de l'entreprise en matière de vente et de transfert d'actions, soit par les actionnaires membres de la famille ou par les actionnaires minoritaires?
6. **Conseil de famille** : existe-t-il des mécanismes formels ou informels permettant de coordonner la participation des actionnaires membres de la famille dans la gouvernance de l'entreprise? Si le nombre de membres de la famille est élevé ou si une proportion importante des membres de la famille ne travaille pas dans l'entreprise, un conseil de famille a-t-il été mis en place?

F : gouvernance de la mobilisation des parties prenantes

1. **Identification des parties prenantes** : décrire le processus d'identification des parties prenantes.

2. **Relations avec les parties prenantes et communication externe** : quelle est la personne ou quel est le service/l'unité responsable des relations avec les parties prenantes et de la communication externe et quel est son rattachement hiérarchique à la direction et au conseil d'administration? Y a-t-il un cadre supérieur responsable (dans l'affirmative, qui)?
3. **Stratégie et définition des objectifs** : l'entreprise intègre-t-elle la mobilisation des parties prenantes dans la stratégie et la définition des objectifs?
4. **Prise de décisions par le conseil d'administration** : les activités et les résultats de la mobilisation des parties prenantes sont-ils inclus dans la prise de décisions par le conseil?
5. **Communication avec les parties prenantes** : comment l'entreprise communique-t-elle son engagement en faveur du dialogue avec les parties prenantes au personnel, aux sous-traitants et aux fournisseurs les plus importants?
6. **Mécanismes de traitement des griefs** : existe-t-il une politique/procédure en matière de gestion des ressources humaines visant à mobiliser les travailleurs et un mécanisme de traitement des griefs pour les travailleurs? Existe-t-il un mécanisme de traitement des griefs avec les communautés touchées? Veuillez décrire comment sont réglés les problèmes soulevés par des parties prenantes?
7. **Mécanisme de communication externe** : existe-t-il un mécanisme de communication externe? Dans l'affirmative, est-il disponible à l'extérieur de l'entreprise et librement accessible?
8. **Mobilisation des communautés touchées** : le personnel désigné pour mobiliser les communautés affectées a-t-il clairement défini les responsabilités, la formation et le rattachement hiérarchique à la haute direction et au conseil d'administration?
9. **Normes internationales** : l'entreprise a-t-elle mis en œuvre des normes internationales relatives à la mobilisation des parties prenantes (normes AA-1000 relatives à la mobilisation des parties prenantes et principes de la responsabilité et norme ISO 26000)?

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, D.C. 20433 USA

Tél. : +1 (202) 458-8097
www.ifc.org/corporategovernance

décembre 2021