



# Les Principes et Lignes Directrices Africains sur la Gouvernance d'Entreprise

Créer un Cadre de Compétitivité et de Croissance Inclusive en Afrique

**« En l'absence du secteur privé, le développement durable demeurera un rêve lointain. Nous ne demandons pas aux entreprises de faire autre chose que leurs activités normales ; nous leur demandons de mener leurs activités normales différemment ». Kofi Annan, 2002**

Cher Collègue,

J'ai l'honneur et le privilège de vous présenter le projet de Principes et directives de l'Afrique sur la gouvernance d'entreprise, afin que vous puissiez l'étudier, l'examiner et y contribuer.

## **CONTEXTE**

Le projet d'élaboration des Principes et directives de l'Afrique sur la gouvernance d'entreprise (« Principes africains ») est fermement ancré dans la reconnaissance du fait que le secteur privé est le moteur du développement durable sur le continent et que la bonne gouvernance est le fondement du développement du secteur privé. Dans le cadre de son travail, le Mécanisme Africain D'Évaluations par Les Pairs (MAEP) a effectué des études dans 24 pays pour évaluer le niveau de conformité aux normes de gouvernance d'entreprise. Notre étude révèle que 19 des 55 États membres disposent d'un cadre ou de codes de gouvernance d'entreprise. Elle indique en outre que la plupart des codes sont largement empruntés aux normes occidentales et internationales qui sont conçues pour s'appliquer aux environnements commerciaux qui existent dans ces pays développés, et sont éloignés des réalités du climat des affaires de l'Afrique ainsi que de son contexte socioculturel. En conséquence, le secteur privé en Afrique, qui se caractérise par la prédominance des MPME et du secteur informel, n'a trouvé que peu ou pas d'intérêt dans ces codes. En conséquence, le secteur reste confronté à une multitude d'obstacles, notamment le manque d'accès au financement, l'insuffisance des compétences, des perspectives de croissance limitées, la faible représentation des femmes dans le secteur formel, etc.

## **GOVERNANCE D'ENTREPRISE EN AFRIQUE**

Dans nos efforts visant à relever ces défis et faire en sorte que les principes africains de gouvernance d'entreprise convergent avec les réalités africaines, nous avons posé les questions essentielles : (i) quelles sont les caractéristiques du secteur privé en Afrique ? (ii) quels comportements devrait-on attendre et quelles politiques de gouvernance régissent une entreprise dans une Afrique en développement ? (iii) quel est le rôle d'une entreprise commerciale dans une économie africaine en développement ; (iv) comment la gouvernance d'entreprise devrait-elle influencer le développement du secteur privé ? (v) quelles valeurs guident et régissent la conduite de tous les Africains ?

En répondant à ces questions, nous avons établi qu'il y a un besoin urgent de consolider les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise dans le monde et en même temps d'adopter un changement de paradigme qui met en œuvre une approche de gouvernance d'entreprise fondée sur la philosophie de l'ensemble de la vie en Afrique. Un changement de paradigme pour répondre aux besoins du continent tels qu'ils sont énoncés dans l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, « l'Afrique que Nous Voulons » et qui doit : (i) aborder le développement et l'autonomisation des secteurs dominants - PMME, secteur informel et les entreprises familiales au même titre que les grandes entreprises ; (ii) ancrer les pratiques de gouvernance qui favorisent la transparence, la responsabilité, la protection des actionnaires et la création d'opportunités de financement pour toutes les entreprises ; (iii) confirmer le rôle fondamental des entreprises pour apporter une contribution positive au développement et s'impliquer dans l'amélioration des moyens de subsistance des communautés locales ; et (iv) adopter les valeurs d'Ubuntu. Ces principes africains tiennent compte des meilleures pratiques dans le monde tout en restant conscients et respectueux des particularités de la

communauté des affaires et de la société africaine. Les principes et directives africains sont en conséquence sous-tendus par des valeurs qui favorisent la dignité, le respect, la coresponsabilité, l'humanité, la solidarité, l'acceptation et la compassion. Voilà la philosophie qui guide toute forme de comportement humain dans la vie, les affaires, la politique, et qui s'applique également aux personnes physiques, artificielles et juridiques.

Sept principes sont inscrits dans les principes et directives africains. Ils sont applicables à différents types d'organisations commerciales, notamment les grandes entreprises cotées en bourse, les grandes entreprises non cotées, les PME, les entreprises familiales, le secteur informel, les ONG et les sociétés d'État :

- **PRINCIPE 1 : UN OBJECTIF COMMUN**

Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts de la communauté où elle opère.

- **PRINCIPE 2 : UN CADRE DE GOUVERNANCE CLAIR**

Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair

- **PRINCIPE 3 : UN LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET INCLUSIF**

Une entité à but lucratif efficace développe et promeut un leadership authentique et inclusif en s'engageant à respecter des pratiques commerciales éthiques.

- **PRINCIPE 4 : RELATIONS RATIONNELLES AVEC LES PARTIES PRENANTES**

Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise.

- **PRINCIPE 5 : RESPECT DES DROITS HUMAINS**

Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité

- **PRINCIPE 6 : RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT**

Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.

- **PRINCIPE 7 : TECHNOLOGIE, INNOVATION ET ADAPTABILITÉ**

Les organisations à but lucratif devraient optimiser ses réseaux technologiques pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.

Alors que les principes sont uniformes pour les différents types d'organisations, les pratiques énoncées dans les directives ont été adaptées pour s'appliquer à chaque type d'entreprise en fonction du stade de croissance de l'entreprise.

## **NOUVELLE DONNE – PANDÉMIE DE COVID-19**

Bien que le projet ait été lancé en 2019, d'importants événements ont récemment eu lieu dans les affaires et la société à l'échelle mondiale et sur notre continent. L'élaboration des principes africains a coïncidé avec la pandémie de COVID-19 et le lancement de la ZLECA ; des événements qui ont validé le besoin urgent de repenser la manière dont nous faisons des affaires en Afrique.

Alors que les PME et le secteur informel ont supporté l'essentiel des dévastations causées par la pandémie de Covid-19, le secteur privé a réagi rapidement. La Covid-19 a donné lieu à des opportunités sans précédent pour le secteur, en particulier les grandes entreprises, de jouer un rôle plus significatif pour relever les défis socioéconomiques. Au Kenya, la National Business Compact Coalition [Coalition des entreprises nationales] réunie par des marques concurrentes du secteur de l'hygiène, a été lancée pour accélérer l'action locale et soutenir les efforts du gouvernement dans la lutte contre la pandémie. Dans de nombreux pays, notamment le Maroc, le Sénégal, l'Afrique du Sud, le Rwanda et l'Égypte, les banques commerciales ont réagi en accordant des prêts à taux réduit aux PME afin de les aider à survivre à la crise et à préserver les emplois. En Afrique du Sud, un Fonds d'intervention solidaire a été créé sous la forme d'un partenariat public-privé pour canaliser les ressources vers les mécanismes déployés en faveur des communautés vulnérables. Au Ghana et au Botswana, les sociétés minières ont apporté d'importantes contributions financières aux interventions de secours du gouvernement liées au COVID-19.

Si l'on veut que l'engagement manifeste du secteur privé en faveur des questions socioéconomiques se poursuive au-delà du COVID-19 et que les entreprises deviennent des accélérateurs de résultats sociaux et économiques positifs au niveau local, nous devons veiller à ce que ces pratiques deviennent un élément central de la gouvernance d'entreprise. Le Covid-19 nous a donné l'occasion de repenser notre façon de faire des affaires. La nouvelle donne est à nos portes et nous devons agir avec audace pour nous y lancer. L'impact socioéconomique des affaires doit figurer à l'ordre du jour de chaque réunion d'un conseil d'administration en Afrique.

## **L'ACCORD SUR LA ZONE DE LIBRE ÉCHANGE CONTINENTALE AFRICAINE**

Le lancement de la ZLECA est une promesse d'entrée dans une nouvelle ère pour les efforts d'intégration de l'Afrique. En créant un marché continental unique pour les biens, les services et les investissements, la ZLECA consacre l'idée que les activités des entreprises et les objectifs de développement sont étroitement liés. La mise en œuvre des principes africains par les États membres renforcera la cohérence des réglementations commerciales et des pratiques de gouvernance d'entreprise dans les différents pays. La garantie d'une application sans faille, quelle que soit la juridiction dans laquelle l'entreprise opère, deviendra la pierre angulaire du succès de la ZLECA ainsi qu'une composante essentielle de son succès.

## **CONCLUSION**

Nous attendons avec impatience vos contributions et vos idées sur le projet ci-joint de Principes et directives de l'Afrique sur la gouvernance d'entreprise. Nous voudrions vous inviter à traiter ce document comme un document évolutif qui sera continuellement révisé et mis à jour afin de suivre l'évolution rapide du climat des affaires en Afrique et ses dynamiques, ainsi que son contexte social.

La version finale du document sera présentée au quatrième Comité Technique Spécialisé (CTS) de l'Union africaine (UA) sur les finances, les affaires monétaires, la planification économique et l'intégration en Octobre 2021 pour approbation, puis sera soumise aux Chefs d'État de l'UA lors du prochain sommet à Addis-Ababa en 2022.

Mme Tumi Dlamini

Conseillère technique/gouvernance d'entreprise

Présidente du Comité sur les principes et directives de l'Afrique sur la gouvernance d'entreprise

---

## LES LIGNES DIRECTRICES ET PRINCIPES DE L'AFRIQUE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 1. LA NÉCESSITÉ D'UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN AFRIQUE

#### 1.1. Introduction

La définition de la gouvernance d'entreprise en Afrique continue d'évoluer dans la perspective étroite d'un système dans lequel les sociétés sont gérées au bénéfice exclusif des actionnaires, à une organisation qui accepte que les intérêts des principaux intervenants soient également respectés et que l'entité à but lucratif soit perçue comme une bonne entreprise citoyenne. Cette approche de la gouvernance d'entreprise est au cœur du rapport King et a été le principe directeur du MAEP. En effet, d'après le MAEP, la gouvernance d'entreprise a cinq objectifs :

- ❖ Promouvoir un Environnement favorable et un Cadre Réglementaire Efficace pour les Structures et autres Entités Commerciales
- ❖ Assumer une Direction Efficace et Garantir l'Obligation Redditionnelle des Entreprises
- ❖ Garantir une Conduite Ethique au sein des Entreprises
- ❖ S'assurer que les Entreprises traitent les Parties prenantes de Manière juste et Equitable
- ❖ S'assurer que les Organisations Agissent en Bonnes Entreprises Citoyennes



Alors que le modèle de gouvernance d'entreprise axée sur les actionnaires est fondé sur les évaluations du marché, c'est-à-dire la logique économique et financière, la position adoptée par le MAEP et celle énoncée dans l'Agenda 2063 qui consiste à accorder une importance particulière à la logique sociale, qui recommande une approche plus ouverte, qualitative et inclusive, conforme aux valeurs africaines. Désigné par divers termes à travers le continent, cette approche culturelle est un mode de vie qui constitue, entre autres, la base des valeurs de partage, de libre accès, de générosité, d'altérité, de solidarité, de justice distributive, de protection des plus pauvres et de dignité humaine. C'est dans ce contexte et dans cet esprit que, au-delà de la protection des intérêts de l'entité, une attention particulière doit être portée aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes, sans que l'existence d'une entité n'a pas de sens.

Le but de ces Lignes Directrices et Principes Africain sur la Gouvernance d'Entreprise, en énonçant ses principes clés et pratiques commerciales, est d'aider différents types d'entités à but lucratif à travers le continent à atteindre deux objectifs :

1. Améliorer la manière dont les entités à but lucratif sont gouvernées ; et
2. S'assurer que les entités à but lucratif jouent un rôle significatif dans le développement socioéconomique des pays où elles opèrent, en appliquant les valeurs africaines d'Ubuntu.

Les principes contenus dans ce document s'appliquent à toutes les formes d'entités à but lucratif, mais les approches sur la manière de les appliquer sont susceptibles de différer pour les entreprises cotées, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises publiques (EP), les entreprises familiales et le secteur informel. Les pratiques ou les approches suggérées pour appliquer les principes sont présentées pour les différentes formes d'entités à but lucratif.

## **1.2. Importance de la bonne gouvernance d'entreprise en Afrique**

Dans un contexte où les pays africains continuent de faire face à des problèmes socio-politiques et économiques tels que les inégalités et la pauvreté, entre autres, l'on est de plus en plus conscient que les entreprises pourraient jouer un rôle important pour atténuer certains de ces problèmes. Cependant, le paysage du secteur privé dans de nombreux pays africains, principalement composé d'entreprises du secteur informel et de petites et moyennes entreprises non cotées, est lui-même caractérisé par plusieurs problèmes de gouvernance et de leadership qui affaiblissent leur croissance et entravent leur capacité à contribuer de manière significative à la résolution des problèmes socioéconomiques de l'Afrique. En outre, les bourses, qui sont censées aider les quelques entreprises cotées en termes de levée de capitaux et d'orientation générale sur la gouvernance d'entreprise, sont relativement petites et peu liquides la plupart du temps. Les entreprises publiques, bien que mal gouvernées et largement affectées par des influences politiques, dominent encore les marchés africains. Il existe en conséquence un grand besoin de bonne gouvernance d'entreprise non seulement pour les entreprises publiques, mais également pour les sociétés cotées et non cotées.

Les universitaires, les praticiens et les décideurs s'accordent sur les effets positifs de la gouvernance d'entreprise, constatant que les entreprises bien gouvernées affichent une meilleure performance économique et une soutenabilité à long terme. Il est également largement reconnu que la bonne gouvernance d'entreprise améliore potentiellement la responsabilité d'entreprise, ce qui implique en corolaire une amélioration de la réputation des entreprises. En outre, les recherches existantes montrent que, dans l'ensemble, au niveau national, les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sont considérées comme des facteurs importants pour attirer les investissements nationaux et assurer un flux accru d'investissements directs étrangers.

Cependant, Corrigan (2014) affirme que la gouvernance d'entreprise est historiquement associée à la protection des investisseurs et à la création d'opportunités de financement, mais doute de la pertinence du même point de vue dans le contexte des pays africains où les marchés de capitaux – en dehors de certaines enclaves – sont étroits. Par conséquent, plutôt que de se concentrer exclusivement sur la croissance financière ou



économique, la gouvernance d'entreprise doit également être fondée sur le développement socioéconomique. À cet égard, les systèmes africains de gouvernance d'entreprise doivent identifier et adopter les meilleures pratiques dans le monde tout en restant conscients et respectueux des particularités de la communauté des affaires et de la société africaine. L'élaboration de codes et de principes de gouvernance d'entreprise en Afrique nécessite d'affiner et d'adapter le paradigme dominant pour répondre aux besoins du continent, en tenant compte de l'initiative d'intégration continentale en cours, la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA).

### **1.3. État actuel de la bonne gouvernance d'entreprise en Afrique**

Jusqu'aux années 1990, la plupart des pays africains n'attachaient pas une importance particulière aux questions de gouvernance d'entreprise. Toutefois, en raison des pressions liées à la mondialisation, les États et les organisations de la société civile ont pris conscience de l'importance de mettre en place un cadre réglementaire pour assurer une gestion efficace des entreprises. Au départ, ces efforts se sont limités à l'adoption de codes de bonne gouvernance d'entreprise et de mesures visant à assurer la crédibilité à l'échelle mondiale des pratiques comptables et d'audit. Cette option, comme indiqué ci-dessus, est sans doute liée à la nécessité d'attirer des investissements étrangers directs de sociétés multinationales étrangères et a également été suscitée par des investisseurs privés appelant à l'amélioration du climat des affaires sur le continent. Par conséquent, la transparence et la responsabilité dans la gestion d'entreprise sont devenues des éléments clés de la meilleure manière de gérer une entreprise, du moins officiellement.

En effet, certains pays d'Afrique ont tenu compte de l'appel à améliorer la gouvernance d'entreprise au sein de leurs juridictions, ce qui a conduit à des avancées prometteuses dans la gouvernance d'entreprise et les réformes juridiques connexes. Cependant, tous les pays du continent n'ont

pas adopté de codes de gouvernement d'entreprise et la plupart de ceux qui l'ont fait continuent de faire face à une pléthore de défis. En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, la situation générale sur le continent se présente comme suit :

- La majorité des pays du continent ne disposent pas de cadres réglementaires et institutionnels efficaces pour garantir l'application des normes de bonne gouvernance d'entreprise.
- De nombreux pays manquent de personnel qualifié, notamment avocats, vérificateurs et comptables, pour appliquer les règlements visant à améliorer la gouvernance d'entreprise.
- Au niveau des entreprises, il y a une pénurie de personnes compétentes et qualifiées pour occuper des postes au conseil d'administration, en particulier ceux d'administrateurs indépendants. Cette situation, bien que généralement commune à toutes les entités, est plus grave dans les entreprises publiques et les PME et n'est même pas pertinente pour le secteur informel.
- La sensibilisation du public aux questions de gouvernance d'entreprise est faible dans de nombreux pays, probablement parce que le concept lui-même en est encore à ses balbutiements sur le continent.
- Les cadres de gouvernance d'entreprise, y compris les codes de gouvernance d'entreprise, qui existent dans certains États membres du MAEP s'inspirent largement des normes et principes occidentaux et/ou internationaux de gouvernance d'entreprise. Cependant, ces normes, applicables aux environnements commerciaux des pays développés, ne tiennent pas toujours compte des réalités des environnements commerciaux des pays africains.
- En ce qui concerne le secteur informel, il n'existe pratiquement pas de normes ou de pratiques de gouvernance d'entreprise et, dans les entreprises familiales relativement grandes, la question de la succession est mal gérée. De nombreuses PME familiales échouent une fois que

le leader visionnaire, dans la plupart des cas le fondateur, cesse d'être activement impliqué dans les affaires des suites de problèmes de santé ou de décès.

#### 1.4. Méthodologie

La première phase du projet visait à faire l'état de la gouvernance d'entreprise sur le continent. La recherche documentaire a été effectuée pour atteindre cet objectif. Cette démarche a nécessité un examen approfondi de la documentation existante sur la gouvernance d'entreprise en Afrique et l'extraction de données secondaires, suivies d'analyses qualitatives et quantitatives. Des articles tirés de revues évaluées par des pairs ont été consultés afin de se faire une idée claire des modèles de gouvernance d'entreprise utilisés à travers le continent, de la mesure dans laquelle les codes de gouvernance d'entreprise ont été adoptés et de la mesure dans laquelle ces codes établissent un équilibre entre les normes internationales et les valeurs locales. Outre les articles de revues, les rapports nationaux du MAEP, les bases de données de la Banque mondiale et de Transparency International ont été utilisés. Les résultats des travaux de la première étape ont suscité des questions qui ont ensuite été utilisées dans la deuxième phase du projet - les visites dans les pays.

La deuxième phase du projet de recherche a permis de recueillir des données supplémentaires et actuelles au moyen d'entrevues semi-structurées. Un échantillon de dix (10) pays du continent africain a été utilisé, dont deux au Maghreb (Maroc, Égypte), cinq en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Ghana, Niger, Nigeria, Sénégal), deux en Afrique australe (Afrique du Sud et Mozambique) et un en Afrique de l'Est (Kenya). Les agents du MAEP et les membres du personnel identifiés dans certains pays ont travaillé en collaboration avec des consultants pour identifier les informateurs clés consultés. Les personnes interviewées ont été choisies au sein de quatre groupes cibles clés qui sont dans un partenariat indispensable et interconnecté en matière de gouvernance d'entreprise au niveau national :

- les directeurs généraux ou leur équivalent dans les sociétés cotées et non cotées, y compris les entreprises publiques, les ONG et les entreprises familiales ;

- les fonctionnaires travaillant dans des domaines où la réglementation des entreprises est leur tâche principale ;
- les associations professionnelles telles que l'Institut des administrateurs, les associations du secteur privé, et les chambres de commerce ;
- les représentants du secteur informel et des MPME.

## **2. PRINCIPES ET DIRECTIVES DE L'AFRIQUE SUR LES PRATIQUES COMMERCIALES**

L'ensemble des Principes et Lignes Directrices de l'Afrique sur la gouvernance d'entreprise doivent s'appliquer à tous les types d'entités commerciales, avec cependant des suggestions ou des directives spécifiques sur la façon de les appliquer pour chaque type d'entreprise. En fournissant des principes généraux et des directives à l'appui, les directives de l'Afrique sur les pratiques commerciales ont pour but de dépasser l'approche de la « case à cocher », de manière à permettre à différents types d'entités à but lucratifs d'appliquer les principes en fonction de leur situation particulière, leur taille et leur stade de croissance. Ces principes ont été informés par les répondants et sont conformes à l'Agenda 2063 pour l'Afrique de nos rêves.

L'identification des principes de gouvernance d'entreprise appropriés ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais bien comme le début du processus. Il faut chercher des mécanismes de mise en œuvre des principes identifiés et il ne faut pas sous-estimer le soutien dans ce processus du gouvernement, qui fait partie intégrante de l'écosystème des entreprises.

PRINCIPES	ORIENTATIONS GÉNÉRALES
-----------	------------------------

1	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts de la communauté où elle opère</b></p>	<p>Cet objectif est la raison pour laquelle quelque chose est fait, créé ou existe. L'objectif principal des entreprises est d'apporter une valeur ajoutée à la société par des moyens qui ne sont pas durablement nuisibles à l'économie et au milieu naturel. En Afrique, les entités à but lucratif, qu'elles soient détenues par des locaux ou des étrangers, doivent contribuer au développement durable de l'Afrique, en tenant compte de la manière dont leur raison d'être en affaires contribue à améliorer le bien-être des parties prenantes et de la société. Les entités à but lucratif sont à leur tour récompensées pour la valeur qu'elles apportent à la société. Afin de réaliser une bonne rentabilité et une bonne performance financière satisfaisante, les entités à but lucratif sont mieux loties en fonctionnant sur la base d'un objectif clair, un objectif commun. En effet, avec un objectif clairement défini, il s'avèrera plus facile aux entités à but lucratif d'articuler leur modèle d'activité, leur stratégie, leurs pratiques et approches du risque, tout en tenant compte de leur contexte local.</p>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p>	<p>Divers groupes tribaux/ethniques, de genre et raciaux font partie du concept de parties prenantes en Afrique à travers leur participation en tant qu'employés, fournisseurs, clients et membres de la communauté au sein de laquelle les entreprises mènent leurs activités. Un traitement équitable et l'inclusion de toutes les parties prenantes sont en conséquence importants. Le caractère unique et l'appartenance des individus et des groupes qui constituent différents types de parties prenantes est attestée par les identités diverses du peuple Africain et les divers paradigmes culturels auxquels ils souscrivent. Par exemple, les capacités des personnes issues de divers groupes ethniques ou tribaux doivent être pleinement reconnues et utilisées de façon appropriée, et leurs voix et points de vue doivent être pleinement entendus et pris en compte dans les structures et décisions des entités. En outre, les entités à but lucratif doivent s'engager à promouvoir la diversité des sexes et des âges à tous les niveaux.</p>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p>	<p>Les entités à but lucratif nationales et étrangères opérant en Afrique doivent embrasser leurs communautés locales et œuvrer à leur développement comme pour leurs propres domiciles. Le sentiment d'identité et d'appartenance laisse penser que les entités à but lucratif en Afrique doivent <b>respecter les coutumes et la culture locales, qu'elles doivent fièrement les adopter comme les leurs propres</b>.</p>
	<p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<p>Conformément à l'Agenda 2063, il s'agit d'une incitation de réinvestir dans leurs communautés locales, d'autonomiser ces mêmes communautés et de participer à des projets et à des processus décisionnels qui améliorent les conditions de leurs parties prenantes et de leur environnement d'exploitation.</p> <p>Une entité axée sur un objectif renforce la confiance, en commençant en interne à travers sa culture d'entreprise et en créant une image acceptable par les diverses parties prenantes. Les sources de fiabilité comprennent des niveaux élevés d'intégrité et d'honnêteté accompagnés de la compétence des acteurs de l'entité et la valeur perçue comme créée par l'entité au profit de la société.</p>

2	<b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b>	Quelle que soit sa taille, chaque entité à but lucratif doit s'efforcer de disposer d'une forme de cadre de gouvernance qui identifie clairement les responsabilités de toutes les personnes impliquées dans les opérations de l'entreprise, y compris les employés, la direction et le conseil d'administration, le cas échéant. Dans la forme la plus élémentaire, il pourrait s'agir d'un simple document qui définit les « règles du jeu », précisant ce qui doit être fait et par qui dans chaque entreprise (par ex., le conseil d'administration, s'il y a lieu).
	Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant <b>la responsabilité et la transparence.</b>	Indépendamment de la taille ou de la nature de l'entreprise, toutes les entités doivent avoir des niveaux de responsabilité et doivent pouvoir démontrer leurs actions de manière transparente. Par exemple, les employés doivent rendre compte à leurs directeurs, qui à leur tour rendent compte au conseil d'administration, ce qui facilite ensuite la supervision du conseil d'administration dans l'accomplissement de ses obligations de responsabilité envers toutes les parties prenantes concernées, y compris les actionnaires. Une telle clarté dans le cadre de gouvernance d'une organisation garantit des normes élevées de transparence ainsi qu'en terme de comportement moral. Les acteurs sont susceptibles de prendre au sérieux leur conduite lorsqu'ils sont observés ou doivent en rendre compte.
	Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.	Il doit y avoir un égal accès à l'information et celle-ci doit être communiquée d'une manière compréhensible pour les destinataires.
	Les entités à but lucratif doivent assurer leur durabilité à <b>long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques.</b>	Afin de gérer les flux de trésorerie et d'éviter les défaillances, les entités à but lucratif doivent tenir un registre de leurs résultats et engagements financiers. Ce genre de dossiers doivent être transparents et accessibles aux acteurs pertinents.  La nature dynamique de l'environnement des affaires exige que l'entité à but lucratif examine en permanence la manière dont elle crée de la valeur, en évaluant si cette approche demeure viable. Une telle évaluation comprend l'identification des opportunités de faire les choses différemment ou de se concentrer davantage sur les domaines qui apportent plus de valeur à l'entité. De même, l'entité à but lucratif doit évaluer minutieusement les sources potentielles de risque et mettre en place des mécanismes qui atténuent les conséquences négatives.
3	<b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b>	Les entreprises fonctionnent sur la base de plusieurs décisions qui sont prises quotidiennement. Pour mettre ces décisions en pratique, l'on a besoin un bon leadership, qui est l'art de motiver un groupe de personnes à agir pour atteindre un but ou un objectif commun. Par conséquent, le leadership doit être exercé en tenant compte des intérêts et des circonstances des autres. Les dirigeants doivent avoir conscience de la façon dont ils comprennent environnement contextuellement et l'impact de leurs décisions sur les autres. Les dirigeants doivent se présenter comme étant authentiques, consciencieux, éthiques, honnêtes et inclusifs. Enfin, les dirigeants doivent être guidés par des règles morales et agir d'une manière conforme à leurs valeurs intériorisées.
4	<b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un</b>	Le développement de relations saines avec les parties prenantes est essentiel à l'atteinte par l'entité à but lucratif de son but ou de ses objectifs. Un dialogue constant et un traitement équitable des parties prenantes aident l'entité à comprendre les effets de ses politiques et pratiques. Les processus démocratiques de prise de décision et le respect des opinions des participants sont essentiels

	<b>engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b>	dans les engagements des acteurs. L'entité à but lucratif doit identifier et hiérarchiser les relations avec les parties prenantes pour celles affectées par ses opérations et ses décisions ; ces relations font partie intégrante de sa capacité à générer et à préserver de la valeur. Le pouvoir et les intérêts des parties prenantes varient et dépendent de la nature de la décision ou de la pratique que l'entité à but lucratif propose à un moment donné. L'entité à but lucratif doit en conséquence être en mesure de les cartographier régulièrement. Les parties prenantes couvrent un groupe d'intérêts plus large, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et d'autres qui peuvent être spécifiques à la situation de l'entreprise ou à des secteurs tels que les régulateurs, les gouvernements, les retraités, les créanciers et les groupes communautaires. Pour de nombreuses entités à but lucratif en Afrique, les employés constituent le plus grand groupe de parties prenantes et leur traitement en tant que groupe de parties prenantes clés et en tant qu'êtres humains doit être pris au sérieux.
5	<b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b>	Il s'agit d'une responsabilité attendue des entités à but lucratif et non d'une option. La Charte Africaine des droits de l'homme et des peuples établit des normes et pose les bases de la promotion et de la protection des droits de l'homme en Afrique. Toutes les entreprises doivent se familiariser, observer, se conformer et rendre compte des dispositions de cette Charte ainsi que de la Charte Africaine sur les droits et du bien-être de l'enfant. Cela insinue que les entités à but lucratif doivent connaître leurs impacts réels ou possible potentiels d'impact, prévenir et atténuer les abus et remédier les impacts négatifs dans lesquels elles sont impliquées. Autrement dit, les entreprises doivent savoir et démontrer qu'elles respectent les droits de l'homme dans toutes leurs activités.
	Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.	L'article 16 dispose que « Tout individu a le droit de travailler dans des conditions équitables et satisfaisantes et de recevoir un salaire égal pour un travail égal ». La Charte africaine des droits de l'homme et des peuples interdit le mariage des enfants, le travail des enfants et la maltraitance des enfants.
	Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.	La discrimination en matière d'opportunités d'emploi, de promotion et de paiement de salaires inéquitables sont des exemples de pratiques de travail déloyales. Conformément à la Charte des droits de l'homme et des peuples et à la Charte des droits et du bien-être de l'enfant, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, les entités à but lucratif ne doivent employer des enfants dans aucune de leurs activités. Les entreprises devraient également respecter les normes internationales existantes relatives aux entreprises et aux droits de l'homme, telles qu'elles sont adoptées dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.
6	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	Les entités à but lucratif doivent mener des initiatives qui démontrent leur responsabilité environnementale. Cela laisse penser que leurs but, stratégies et activités résultent tous d'une approche durable. Les entreprises sont conviées à interpréter le concept de respect de l'environnement comme un appel à adopter le principe de durabilité au sens le plus large et à incorporer les éléments des cinq thèmes généraux des ODD 2030 : Personnes, Planète, Prospérité, Paix et Partenariats dans leurs rapports sur le respect de l'environnement.
7	<b>Technologie, Innovation et Adaptabilité</b>	Les avancées technologiques présentent d'énormes opportunités pour les organisations commerciales et créent également des menaces dues à diverses innovations disruptives. Ce principe vise à évaluer et à suivre l'impact des avancées technologiques sur les organisations. Les organisations doivent conserver un cadre qui garantit que l'infrastructure technologique de l'organisation soutient et permet la réalisation des stratégies et des objectifs de l'entreprise grâce à l'innovation afin de générer de la valeur de manière efficace et efficiente.



## 2.1. Pratiques recommandées pour les entreprises multinationales et les entreprises cotées en bourse

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<p>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au-delà de l'idée de réaliser des bénéfices, l'entité à but lucratif doit examiner dans quelle mesure elle répond aux besoins de la société et de développement du pays dans lequel elle opère. Par exemple, en réduisant le chômage des jeunes ou en proposant à la société des produits et des services sûrs, adaptés aux besoins et abordables.</li> <li>• Veiller à ce que les intérêts et la vision des employés, du conseil d'administration et de la direction soient harmonisés pour atteindre un objectif commun.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner l'importance de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Une croissance économique partagée est associée à la bonne gouvernance. L'inclusion et le développement sont des processus complémentaires.</li> <li>• Communiquer avec tous les employés et les traiter avec équité et respect</li> <li>• Reconnaître la valeur de la diversité en impliquant tous les employés aux processus de prise de décisions</li> <li>• Les entreprises étrangères, les entreprises cotées en bourse et les filiales locales doivent introduire et mettre en œuvre des programmes d'actionnariat salarié</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises étrangères et cotées en bourse doivent introduire et mettre en œuvre des programmes d'actionnariat communautaire à grande échelle</li> <li>• La diversité raciale, ethnique et culturelle doit être prise en compte au niveau du conseil d'administration et de la direction.</li> <li>• Créer un programme sur la responsabilité sociale des entreprises.</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer tous les impôts</li> <li>• Développer la communauté au sein de laquelle vous opérez, y compris le développement des talents locaux.</li> <li>• Établir (disposer d'un plan sur) la façon de mobiliser les intervenants au sein de la communauté</li> <li>• Manifester un intérêt et participer aux questions qui affectent la communauté (par ex., parrainage d'événements locaux comme des activités sportives)</li> <li>• Les entreprises étrangères et les entités cotées en bourse doivent recruter et intégrer un nombre significatif d'employés locaux dans les postes de gestion et de direction</li> <li>• Les entreprises doivent fixer des objectifs de participation des populations locales et des femmes au conseil d'administration, aux postes de gestion, de direction, de cadres intermédiaires, de cadres subalternes, ainsi que des employés handicapés.</li> <li>• Élaborer une politique de lutte contre la corruption et un code éthique et de conduite des affaires qui précisent les engagements ou les normes éthiques que l'entité adopte en relation avec ses groupes de parties prenantes (employés, clients, public, médias, État, fournisseurs, organismes de réglementation).</li> <li>• Veiller à ce que tous les membres de l'entité respectent le code de conduite.</li> <li>• Réviser régulièrement le code de conduite pour s'assurer qu'il demeure pertinent.</li> <li>• Tenir vos promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> <li>• Recruter des personnes compétentes et professionnelles de manière transparente, sans conflit d'intérêts.</li> <li>• Il est recommandé de créer un Comité des questions Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) <del>sociales</del> et de développement au sein du Conseil d'administration chargé de superviser les efforts de l'entité et de veiller à ce que ces questions soient inscrites à l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'administration</li> </ul>
2	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, se référer aux statuts.</li> <li>• Se conformer au Code de gouvernance d'entreprise, y compris toutes les autres prescriptions pour l'admission à la cote</li> <li>• Se conformer aux lois et à la réglementation nationales pertinentes</li> <li>• Séparer les rôles du Directeur général et du Président du Conseil d'administration</li> <li>• Utiliser efficacement le conseil d'administration avec ses commissions spécialisées</li> <li>• Faire appel à des administrateurs indépendants</li> <li>• Assurer une répartition claire des responsabilités à la tête de l'entreprise entre la gestion du conseil d'administration et la gestion des activités de l'entreprise</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir et garantir la diversité de la représentation au sein du Conseil d'administration, y compris la représentation des travailleurs, des femmes, des personnes handicapées et de la diversité ethnique.</li> <li>• Promouvoir l'équilibre et la représentation des sexes au Conseil d'administration et à tous les niveaux de responsabilité.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant <b>la responsabilité et la transparence.</b></p> <p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer les informations financières et non financières importantes au profit des parties prenantes</li> <li>• Mettre en place des politiques transparentes pour signaler les fautes professionnelles et les pratiques contraires à l'éthique, y compris sur le traitement injuste des travailleurs.</li> <li>• Veiller à ce que toutes les parties prenantes aient un égal accès à l'information</li> <li>• Diffuser l'information par différents canaux (site Web de l'entreprise, lettres d'information, rapports annuels)</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer au moins une fois par an des rapports financiers conformes à la norme nationale ou internationalement reconnue</li> <li>• Diffuser les rapports financiers sur le site Web de l'entreprise et les rapports annuels</li> <li>• Examiner régulièrement le potentiel, les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces et les risques</li> <li>• Utiliser des outils analytiques comme ceux de l'analyse SWOT. <del>FFPM</del></li> <li>• Engager des consultants en stratégie et en gouvernance pour identifier les opportunités et les risques</li> <li>• Mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces, y compris l'audit interne et la dénonciation</li> </ul>
3	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un conseil d'administration efficace, avec une combinaison de compétences, d'expériences et de connaissances qui permette une réflexion objective, une discussion ouverte et apporte des critiques et des conseils constructifs pour parvenir à une prise de décision efficace.</li> <li>• Déterminer la taille et la composition du conseil en fonction de l'échelle et de la complexité des opérations de l'entité.</li> <li>• Le conseil doit créer des commissions appropriées afin de s'acquitter efficacement de ses responsabilités, y compris le Comité d'Audit et de Risques afin de s'acquitter efficacement de ses fonctions.</li> <li>• Créer un Comité d'Éthique et d'Intégrité chargé de superviser et de promouvoir l'éthique à tous les niveaux de l'entité, y compris les politiques et initiatives de lutte contre la corruption au sein des entités et avec les parties prenantes externes.</li> <li>• Adhérer à toutes les lois sur les marchés publics, en particulier les procédures, règlements et règles de passation des marchés publics. Là où les règles de passation des marchés publics n'existent pas, les organisations doivent s'engager dans des pratiques de passation des marchés transparentes en tenant toujours compte d'un rapport qualité-prix privé et public équitable.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les administrateurs doivent recevoir une formation initiale lors de leur entrée au Conseil et une formation continue au niveau du Conseil dispensée par l'Institut des administrateurs. Tous les administrateurs doivent régulièrement mettre à jour et mettre à niveau leurs compétences et connaissances relatives aux affaires liées aux activités de l'entité</li> <li>• Les multinationales et les entreprises cotées en bourse doivent s'engager dans des initiatives de développement des compétences de leurs employés - notamment les bourses d'études, les stages, l'apprentissage et l'apprentissage intégré au travail.</li> <li>• Les entreprises doivent soutenir et renforcer les initiatives de développement des compétences pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement social du pays afin de relever la création d'emplois décents et de moyens de subsistance durables.</li> <li>• S'assurer que les administrateurs comprennent leurs responsabilités et obligations</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager la tenue d'un registre des conflits d'intérêts et des transactions entre parties liées, qui sera signé chaque année par les cadres supérieurs.</li> <li>• Instaurer une culture qui récompense l'honnêteté et décourage la corruption à tous les niveaux de l'entité</li> <li>• Utiliser les évaluations du conseil pour garantir une prise de décisions dynamique et efficace et revoir sa composition</li> <li>• Reconnaître et respecter les droits des actionnaires minoritaires</li> </ul>
4	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le personnel, les fournisseurs, les entreprises locales et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'alignement des incitations n'est pas uniquement limité aux cadres mais s'étend également aux employés et est principalement façonné par la politique de rémunération.</li> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour attirer, retenir et motiver les cadres et les non-cadres ayant les qualités requises pour gérer l'entité avec succès.</li> <li>• Les multinationales (y compris les filiales locales) et les entreprises cotées en bourse doivent établir des programmes de développement des entreprises et des fournisseurs locaux afin de contribuer à la création d'emplois locaux et à la création de microentreprises locales durables capables de répondre aux exigences des achats des grandes entreprises.</li> <li>• Une politique d'approvisionnement local préférentiel auprès des PMME, des entrepreneurs et des entreprises détenues par des femmes doit être adoptée - Acheter les biens et services auprès de fournisseurs locaux</li> <li>• Une politique d'achat de services auprès de sociétés locales de services professionnels doit être adoptée</li> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour satisfaire les employés de manière à ce qu'ils restent motivés et en bonne santé pour contribuer au succès de l'entité.</li> <li>• Respecter les droits humains</li> <li>• Mettre en place des politiques et des procédures permettant de partager les connaissances avec les entités à but lucratif au même endroit ou au sein de la chaîne d'approvisionnement.</li> <li>• Promouvoir l'utilisation de la main-d'œuvre qualifiée locale, du développement et de la technologie.</li> <li>• L'entreprise doit démontrer par son rapport de son Comité Social et de développement sur la façon dont elle a pris en compte les besoins de la communauté et sur la mise en œuvre des politiques internes décrites ci-dessus.</li> </ul>
5	<p><b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre, respecter et observer la législation nationale et internationale sur les droits de l'homme</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux droits de l'homme. Conformément au principe du Pacte mondial « Les entreprises doivent soutenir et respecter la protection des droits de l'homme internationalement proclamés ». « S' Assurez qu'ils ne sont pas complices de violations des droits de l'homme ».</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.</p> <p>Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Mettre en place des politiques et des procédures pour mettre en œuvre la législation et les réglementations nationales relatives aux droits de l'homme</li> <li>• Respecter la spécification des droits humains de l'Union africaine dans l'Agenda 2063 et la Charte Africaine des droits de l'homme et des peuples.</li> <li>• Se conformer aux dispositions des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme</li> <li>• Les entreprises ne devraient pas discriminer en ce qui concerne les opportunités d'emploi, la promotion et le paiement de salaires injustes</li> <li>• Les conseils d'administration doivent mettre en place un Sous-comité de politique publique et de développement durable pour assister le conseil d'administration sur les questions de politique publique ayant un impact potentiel sur l'activité</li> <li>• Se conformer à la législation nationale sur les pratiques de travail</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux pratiques de travail</li> <li>• Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants</li> </ul>
6	<p><b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien comprendre votre environnement</li> <li>• Utiliser des intrants et des technologies respectueux de l'environnement</li> <li>• Adopter des approches moins onéreuses dans vos activités</li> <li>• Encourager et conseiller les entités de vos chaînes d'approvisionnement d'adopter des approches respectueuses de l'environnement dans leurs activités</li> <li>• Établir des rapports sur les pratiques qui ont une incidence significative sur l'environnement à travers le Sous-Comité des politiques publiques et de durabilité du Conseil d'Administration</li> </ul>
7	<p><b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Les conseils d'administration et la haute direction doivent s'assurer que l'organisation de l'entreprise s'adapte aux avancées technologiques</li> <li>• Développer et défendre un système de récompense clair pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• S'assurer que le conseil d'administration ou un membre du conseil d'administration est informé de la sécurité des données, du risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Le comité de la technologie et de l'innovation doit déposer un rapport au conseil d'administration sur la sécurité des données et le risque de réputation</li> <li>• Veiller à ce que l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'entreprise aient l'expertise et l'état d'esprit innovant pour naviguer dans l'organisation à travers l'impact de l'intelligence artificielle (IA) ?</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction Comment les administrateurs acquièrent-ils les connaissances, les compétences et l'expérience pertinentes pour faire face aux problèmes auxquels l'IA donne lieu</li> <li>• L'entreprise doit nommer un directeur en charge de l'infrastructure technologique ou un directeur de l'information</li> </ul>

--	--	--

## 2.2. Pratiques recommandées pour les grandes entreprises non cotées en bourse

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<p>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</p>	<p>Au-delà de l'idée de réaliser des bénéfices, l'entité à but lucratif doit examiner dans quelle mesure elle répond aux besoins de la société. Par exemple, en réduisant le chômage ou en proposant des produits abordables à la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les intérêts et la vision des employés, du conseil d'administration et de la direction soient harmonisés pour atteindre un objectif commun.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner l'importance de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun</li> <li>• Communiquer avec tous les employés et les traiter avec équité et respect</li> <li>• Reconnaître la valeur de la diversité en impliquant tous les employés aux processus de prise de décisions</li> <li>• La diversité raciale, de genre, ethnique et culturelle doit être prise en compte au niveau des employés et des cadres moyens.</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer tous les impôts</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser une partie des bénéfices non distribués pour développer la communauté au sein de laquelle vous opérez, y compris le développement des talents locaux.</li> <li>• Établir (disposer d'un plan sur) la façon de mobiliser les intervenants au sein de la communauté</li> <li>• Créer un programme sur la responsabilité sociale des entreprises. Les entreprises doivent fixer des objectifs de participation des femmes au conseil d'administration, aux postes de gestion, de direction, de cadres intermédiaires, de cadres subalternes, ainsi que des employés handicapés.</li> <li>• Élaborer une politique de lutte contre la corruption et un code éthique et de conduite des affaires qui précisent les engagements ou les normes éthiques que l'entité adopte en relation avec ses groupes de parties prenantes (employés, clients, public, médias, État, fournisseurs, organismes de réglementation).</li> <li>• Proposer la formation et sensibiliser le personnel sur le code de conduite élaboré</li> <li>• Veiller à ce que tous les membres de l'entité respectent le code de conduite.</li> <li>• Réviser régulièrement le code de conduite pour s'assurer qu'il demeure pertinent.</li> <li>• En tant qu'entité, continuer d'être guidé par l'objectif.</li> <li>• Tenir les promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> <li>• Recruter des personnes compétentes et professionnelles de manière transparente et sans conflit d'intérêts.</li> </ul>
<p>2</p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, se référer aux statuts.</li> <li>• Se conformer au Code de gouvernance d'entreprise, y compris toutes les autres exigences réglementaires</li> <li>• Se conformer aux lois et à la réglementation nationales pertinentes</li> <li>• Consulter le secrétaire général de l'entreprise pour obtenir des conseils sur les problèmes de conformité</li> <li>• Utiliser efficacement le conseil d'administration avec ses commissions spécialisées ou des conseillers/consultants</li> <li>• Assurer une répartition claire des responsabilités à la tête de l'entreprise sur la supervision du conseil d'administration et la gestion des activités de l'entreprise</li> <li>• Promouvoir et garantir la diversité de la représentation au sein du Conseil d'administration, y compris la représentation des travailleurs, des femmes, des personnes handicapées et de la diversité ethnique.</li> </ul>



	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant <b>la responsabilité et la transparence.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'équilibre et la représentation des sexes au Conseil d'administration et à tous les niveaux de responsabilité.</li> <li>• Séparer les rôles du Directeur général et du Président du Conseil d'administration</li> <li>• Nommer des administrateurs indépendants</li> <li>• Communiquer les informations financières et non financières importantes au profit des parties prenantes</li> <li>• Mettre en place des politiques transparentes pour signaler les fautes professionnelles et les pratiques contraires à l'éthique, y compris sur le traitement injuste des travailleurs.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que toutes les parties prenantes aient un égal accès à l'information</li> <li>• Diffuser l'information par différents canaux (site Web de l'entreprise, lettres d'information, rapports annuels)</li> <li>• Préparer au moins une fois par an des rapports financiers conformes à la norme nationale ou internationalement reconnue</li> <li>• Diffuser les rapports financiers sur le site Web de l'entreprise et les rapports annuels</li> <li>• Organiser une journée portes ouvertes, tirer parti des associations professionnelles ou mettre en place un autre mécanisme de communication avec la communauté et les parties prenantes.</li> <li>• Examiner régulièrement le potentiel, les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces (SWOT) et les risques</li> <li>• Utiliser des outils analytiques comme ceux de l'analyse SWOT ou PESTLE</li> <li>• Engager des consultants pour identifier les opportunités et les risques</li> <li>• Mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces, y compris l'audit interne et la dénonciation</li> </ul>
3	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un conseil d'administration efficace, avec une combinaison de compétences, d'expériences et de connaissances qui permette une réflexion objective, une discussion ouverte et apporte des critiques et des conseils constructifs pour parvenir à une prise de décision efficace.</li> <li>• Déterminer la taille et la composition du conseil en fonction de l'échelle et de la complexité des opérations de l'entité.</li> <li>• Le conseil doit créer des commissions appropriées afin de s'acquitter efficacement de ses fonctions, y compris le Comité d'Audit et de Risques afin de s'acquitter efficacement de ses fonctions.</li> <li>• S'assurer que les administrateurs comprennent leurs responsabilités et obligations</li> <li>• Le Comité d'éthique et d'intégrité créé doit superviser et de promouvoir l'éthique à tous les niveaux de l'entité, y compris les politiques et initiatives de lutte contre la corruption au sein des entités et avec les parties prenantes externes.</li> <li>• Adhérer à toutes les lois sur les marchés publics, en particulier les procédures, règlements et règles de passation des marchés publics, à la fois dans la lettre et dans l'esprit. Là où les règles de passation des marchés publics n'existent pas, les organisations doivent</li> </ul>

		<p>s'engager dans des pratiques de passation des marchés transparentes en tenant toujours compte d'un rapport qualité-prix privé et public équitable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les grandes entreprises doivent s'engager dans des initiatives de développement des compétences de leurs employés - notamment les bourses d'études, les stages, l'apprentissage et l'apprentissage intégré au travail.</li> <li>• Dans la mesure du possible, les entreprises doivent soutenir et renforcer les initiatives de développement des compétences pour contribuer à l'atteinte des objectifs de développement social du pays afin de relever la création d'emplois décents et de moyens de subsistance durables. Les administrateurs doivent recevoir une formation initiale lors de leur entrée au conseil d'administration et doivent régulièrement mettre à jour et mettre à niveau leurs compétences et connaissances relatives aux affaires liées aux activités de l'entité et suivre une formation continue de l'Institut des administrateurs.</li> <li>• Envisager la tenue d'un registre des conflits d'intérêts et des transactions entre parties liées, qui sera signé chaque année par les cadres supérieurs, et les administrateurs.</li> <li>• Instaurer une culture qui récompense l'honnêteté et décourage la corruption à tous les niveaux de l'entité. Utiliser les évaluations du conseil pour garantir une prise de décisions dynamique et efficace</li> <li>• Reconnaître et respecter les droits des actionnaires minoritaires</li> </ul>
4	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'alignement des incitations n'est pas uniquement limité aux cadres mais s'étend également aux employés et est principalement façonné par la politique de rémunération.</li> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour attirer, retenir et motiver les cadres et les non-cadres ayant les qualités requises pour gérer l'entité avec succès.</li> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour satisfaire les employés de manière à ce qu'ils restent motivés et en bonne santé pour contribuer au succès de l'entité.</li> <li>• Respecter les droits humains</li> <li>• Mettre en place des politiques et des procédures permettant de partager les connaissances avec les entités à but lucratif au même endroit ou au sein de la chaîne d'approvisionnement.</li> <li>• Promouvoir l'utilisation de la main-d'œuvre qualifiée locale, du développement et de la technologie.</li> <li>• Une politique d'approvisionnement local préférentiel auprès des PMME, des entrepreneurs et des entreprises détenues par des femmes doit être adoptée - Acheter les biens et services auprès de fournisseurs locaux</li> <li>• Une politique d'achat de services auprès de sociétés locales de services professionnels doit être adoptée</li> <li>• L'entreprise doit démontrer par son rapport de son Comité Social et de développement sur la façon dont elle a pris en compte les besoins de la communauté et sur la mise en œuvre des politiques internes décrites ci-dessus.</li> </ul>
5	<p><b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et se conformer à la législation nationale et internationale sur les droits de la personne</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux droits de la personne</li> <li>• Respecter la spécification des droits humains de l'Union africaine dans l'Agenda 2063</li> <li>• Les conseils d'administration doivent mettre en place un Sous-comité de politique publique et de développement durable pour assister le conseil d'administration sur les questions de politique publique ayant un impact potentiel sur l'activité</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des politiques et des procédures pour mettre en œuvre la législation et les réglementations nationales relatives aux droits de l'homme</li> <li>• . Se conformer aux dispositions des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme</li> <li>• . Les entreprises ne devraient pas discriminer en ce qui concerne les opportunités d'emploi, la promotion et le paiement de salaires</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.</p> <p>Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.</p>	<p>injustes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à la législation nationale sur les pratiques de travail</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux pratiques de travail</li> <li>• Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants</li> </ul>
<b>6</b>	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien comprendre l'environnement</li> <li>• Utiliser des intrants et des technologies respectueux de l'environnement</li> <li>• Adopter des approches moins onéreuses dans les activités</li> <li>• Encourager et conseiller les entités des chaînes d'approvisionnement d'adopter des approches respectueuses de l'environnement dans les activités</li> <li>• Établir des rapports sur les pratiques qui ont une incidence significative sur l'environnement à travers le Sous-Comité des politiques publiques et de durabilité du Conseil d'Administration</li> </ul>
<b>7</b>	<b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Les conseils d'administration et la haute direction doivent s'assurer que l'organisation de l'entreprise s'adapte aux avancées technologiques</li> <li>• Développer et défendre un système de récompense clair pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• S'assurer que le conseil d'administration ou un membre du conseil d'administration est informé de la sécurité des données, du risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Le comité de la technologie et de l'innovation doit déposer un rapport au conseil d'administration sur la sécurité des données et le risque de réputation</li> <li>• Veiller à ce que l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'entreprise aient l'expertise et l'état d'esprit innovant pour naviguer dans l'organisation à travers l'impact de l'intelligence artificielle (IA) ?</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction Comment les administrateurs acquièrent-ils les connaissances, les compétences et l'expérience pertinentes pour faire face aux problèmes auxquels l'IA donne lieu</li> <li>• L'entreprise doit nommer un directeur en charge de l'infrastructure technologique ou un directeur de l'information</li> </ul>

### 2.3. Pratiques recommandées pour les PME

Les PME en Afrique vont de la start-up à la petite et moyenne entreprise. Les pratiques de gouvernance varient donc en fonction du stade de croissance et de la taille de l'entreprise à un moment donné. D'après Almona, Dr. Chinyere. *Corporate Governance for Small and Medium-Sized Businesses in African Economies* [Gouvernance d'entreprise pour petites et moyennes entreprises dans les économies africaines], les PMME « doivent croître et atteindre la maturité dans des pratiques qui sont pertinentes pour leur stade de croissance ». Les pratiques proposées ci-dessous prennent en considération le fait que les pratiques de gouvernance d'entreprise pour les PME doivent être appliquées progressivement et qu'au fur et à mesure que l'entreprise se développe, elle consolidera ses pratiques.

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</b></p>	<p><b>START-UP</b> : La vision du fondateur doit considérer qu'au-delà de l'idée de réaliser des bénéfices, l'entité à but lucratif doit examiner dans quelle mesure elle répondra aux besoins de la société. La vision doit en conséquence refléter ce principe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de vision de l'entreprise</li> </ul> <p><b>PETITE ENTREPRISE</b> : Veiller à ce que les intérêts et les activités de l'entreprise demeurent alignés sur la vision du propriétaire</p> <p><b>MOYENNE ENTREPRISE</b> : Veiller à ce que les intérêts, les activités et la vision du propriétaire, des employés, du conseil d'administration et de la direction soient harmonisés pour atteindre un objectif commun.</p>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties</p>	

	<p>prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<p>PETITE &amp; MOYENNE ENTREPRISE – Souligner l'importance de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun</p> <p>Communiquer avec tous les employés et les traiter avec équité et respect</p> <p>MOYENNE ENTREPRISE : Reconnaître la valeur de la diversité en impliquant tous les employés aux processus de prise de décisions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversité raciale, ethnique et culturelle doit être prise en compte au niveau des employés et des cadres moyens.</li> <li>• Les entreprises doivent fixer des objectifs de participation des femmes et des employés handicapés au conseil d'administration, et à tous les niveaux de responsabilité existants.</li> </ul> <p><b>START-UP, PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer tous les impôts</li> <li>• Tenir les promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> </ul> <p><b>PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer tous les impôts</li> <li>• Établir (disposer d'un plan sur) la façon de mobiliser les intervenants au sein de la communauté</li> <li>• Élaborer une politique de lutte contre la corruption et un code éthique et de conduite des affaires</li> <li>• Élaborer un code de conduite/éthique qui précise les engagements ou les normes éthiques que l'entité adopte en relation avec ses groupes de parties prenantes (employés, clients, public, médias, État, fournisseurs, organismes de réglementation).</li> <li>• Proposer la formation et sensibiliser le personnel sur le code de conduite élaboré</li> <li>• Veiller à ce que tous les membres de l'entité respectent le code de conduite.</li> <li>• Réviser régulièrement le code de conduite pour s'assurer qu'il demeure pertinent.</li> <li>• En tant qu'entité, continuer d'être guidé par l'objectif.</li> <li>• Tenir les promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> <li>• Recruter des personnes compétentes et professionnelles de manière transparente et sans conflit d'intérêts.</li> </ul>
2	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<p><b>START-UP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver et engager un mentor d'affaires ou un conseiller informel</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une stratégie et un plan d'activité</li> <li>• Tirer parti des services des agences gouvernementales des PME et des chambres de commerce</li> <li>• Ouvrir des comptes professionnels</li> <li>• Séparer les comptes bancaires de l'entreprise de ceux des propriétaires</li> </ul> <p><b>PETITE ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur les statuts de l'entreprise</li> <li>• Affiner la structure ou l'organigramme de l'entreprise au fur et à mesure de son développement</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant <b>la responsabilité et la transparence.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiner le plan d'activité</li> <li>• Établir un budget et fixer des limites de délégation de pouvoirs</li> <li>• Préparer les états financiers</li> </ul> <p>Les décisions clés doivent être prises avec les hauts dirigeants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à faire appel aux services d'un mentor et d'un conseiller informel</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner régulièrement le potentiel, les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces (FFPM) et les risques</li> <li>• Utiliser des outils analytiques comme ceux de l'analyse FFPM ou PESTLE</li> <li>• Engager des consultants pour identifier les opportunités et les risques</li> <li>• Élaborer des politiques standard et des procédures RH</li> </ul> <p><b>MOYENNE ENTREPRISE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, se référer aux statuts.</li> <li>• Se conformer au Code de gouvernance des PME, y compris toutes les autres exigences réglementaires</li> <li>• Rédiger un plan d'action général et nommer un champion de la gouvernance d'entreprise</li> <li>• Se conformer aux lois et à la réglementation nationales pertinentes</li> <li>• Consulter le secrétaire général de l'entreprise (ou le conseiller/tête de file en gouvernance d'entreprise) pour obtenir des conseils sur les problèmes de conformité</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser efficacement le conseil d'administration avec ses commissions spécialisées ou des conseillers/consultants. À ce stade, le Conseil d'administration doit avoir un membre indépendant</li> <li>• Assurer une répartition claire des responsabilités à la tête de l'entreprise entre la gestion du conseil d'administration et la gestion des activités de l'entreprise</li> <li>• Communiquer les informations financières et non financières importantes au profit des parties prenantes</li> <li>• Mettre en place des politiques transparentes pour signaler les fautes professionnelles et les pratiques contraires à l'éthique, y compris sur le traitement injuste des travailleurs.</li> <li>• Veiller à ce que toutes les parties prenantes aient un égal accès à l'information</li> <li>• Diffuser l'information par différents canaux (site Web de l'entreprise, lettres d'information, rapports annuels)</li>   <li>• Préparer au moins une fois par an des rapports financiers conformes à la norme nationale ou internationalement reconnue</li> <li>• Diffuser les rapports financiers sur le site Web de l'entreprise et les rapports annuels</li> <li>• Organiser une journée portes ouvertes, tirer parti des associations professionnelles ou mettre en place un autre mécanisme de communication avec la communauté et les parties prenantes.</li>   <li>• Examiner régulièrement le potentiel, les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces (FFPM) et les risques</li> <li>• Utiliser des outils analytiques comme ceux de l'analyse FFPM ou PESTLE</li> <li>• Engager des consultants pour identifier les opportunités et les risques</li> <li>• Mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces, y compris l'audit interne et la dénonciation</li> </ul>
3	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<p><b>START-UP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver et engager un mentor d'affaires ou un conseiller informel</li> <li>• Documenter les décisions clés du Propriétaire.</li> </ul> <p><b>PETITE ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À ce stade, formaliser la nomination au Conseil en commençant par un petit nombre, proportionnellement à la taille de l'entreprise</li> <li>• Documenter les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration</li> <li>• Définir clairement la répartition des rôles et des responsabilités entre la direction et le Conseil d'administration</li> <li>• Élaborer une politique de lutte contre la corruption et des codes éthiques à faire signer par le personnel, la direction et les administrateurs</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des plans de poursuite des activités doivent être élaborés</li> </ul> <p><b>MOYENNE ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Conseil formel doit comprendre un ou plusieurs membres indépendants possédant une combinaison de compétences, d'expériences et de connaissances qui permette une réflexion objective, une discussion ouverte et apporte des critiques et des conseils constructifs pour parvenir à une prise de décision efficace.</li> <li>• Des politiques RH doivent être mises en place pour attirer et recruter des talents dans les rôles opérationnels clés</li> <li>• Ajuster et affiner les limites de délégation de pouvoirs au fur et à mesure du développement de l'entreprise</li> <li>• Déterminer la taille et la composition du conseil en fonction de l'échelle et de la complexité des opérations de l'entité.</li> <li>• Le conseil doit créer des commissions appropriées afin de s'acquitter efficacement de ses missions.</li> <li>• Le Conseil d'administration doit créer un Comité d'éthique et d'intégrité créé pour superviser et de promouvoir l'éthique à tous les niveaux de l'entité, y compris les politiques et initiatives de lutte contre la corruption au sein des entités et avec les parties prenantes externes</li> <li>• Les administrateurs doivent recevoir un document d'accueil et un manuel de l'administrateur à leur admission au conseil d'administration.</li> <li>• S'assurer que les administrateurs comprennent leurs responsabilités et obligations</li> <li>• Tous les administrateurs doivent régulièrement mettre à jour et mettre à niveau leurs compétences et connaissances relatives aux affaires liées aux activités de l'entité.</li> <li>• Envisager la tenue d'un registre des conflits d'intérêts et des transactions entre parties liées, qui sera signé chaque année par les cadres supérieurs.</li> <li>• Instaurer une culture qui récompense l'honnêteté et décourage la corruption à tous les niveaux de l'entité. Utiliser les évaluations du conseil pour garantir une prise de décisions dynamique et efficace</li> <li>• Reconnaître et respecter les droits des actionnaires minoritaires</li> <li>• Les PME doivent tirer parti et s'inscrire aux initiatives de développement des compétences des employés proposées par le gouvernement et les entreprises cotées en bourse, notamment les bourses d'études, les stages, l'apprentissage et l'apprentissage intégré au travail.</li> <li>• Les PME doivent participer et s'inscrire aux initiatives de développement des compétences proposées par le gouvernement et les collectivités locales.</li> </ul>
4	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le</b></p>	<p><b>PETITE ET MOYENNE ENTREPRISES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'alignement des incitations n'est pas uniquement limité aux cadres mais s'étend également aux employés et est principalement façonné par la politique de rémunération.</li> </ul>

	<b>personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour attirer, retenir et motiver les cadres et les non-cadres ayant les qualités requises pour gérer l'entité avec succès.</li> <li>• Les niveaux de rémunération doivent être suffisants pour satisfaire les employés de manière à ce qu'ils restent motivés et en bonne santé pour contribuer au succès de l'entité.</li> <li>• Respecter les droits humains</li> <li>• Mettre en place des politiques et des procédures permettant de partager les connaissances avec les entités à but lucratif au même endroit ou au sein de la chaîne d'approvisionnement.</li> <li>• Promouvoir l'utilisation de la main-d'œuvre qualifiée locale, du développement et de la technologie.</li> </ul>
5	<b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et se conformer à la législation nationale et internationale sur les droits de la personne</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux droits de la personne</li> <li>• Respecter la spécification des droits humains de l'Union africaine dans l'Agenda 2063</li> <li>• Se conformer à la législation nationale sur les pratiques de travail</li> </ul>
	Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux pratiques de travail</li> </ul>
	Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants</li> </ul>
6	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien comprendre l'environnement</li> <li>• Utiliser des intrants et des technologies respectueux de l'environnement</li> <li>• Adopter des approches moins onéreuses dans les activités</li> <li>• Encourager et conseiller les entités des chaînes d'approvisionnement d'adopter des approches respectueuses de l'environnement dans les activités</li> <li>• Établir des rapports sur les pratiques qui ont une incidence significative sur l'environnement</li> </ul>
7	<b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Investissez dans un site Web et une présence médiatique en ligne.</li> <li>• la direction doit s'assurer que l'organisation de l'entreprise investit dans l'infrastructure informatique de base - ordinateur portable et téléphone mobile</li> <li>• Engager tous les employés et les récompenser pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• Veiller à ce que tous les employés acquièrent une formation sur la sécurité des données, le risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction pour faire face aux enjeux auxquels l'IA donne lieu</li> </ul>

## 2.4. Pratiques recommandées pour les entreprises familiales

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<p>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un énoncé de vision, de mission et de valeurs fondamentales pour l'entreprise familiale.</li> <li>• Partager la mission, la vision et les valeurs avec tous les employés et membres de la famille.</li> <li>• Élaborer un document de stratégie sur 5 ans pour l'entreprise, conforme à l'objectif commercial.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner l'importance de travailler ensemble en tant qu'une famille et comme employés pour atteindre un objectif commun</li> <li>• Communiquer avec tous les membres de la famille (impliqués dans les activités de l'entreprise) et employés et les traiter avec équité et respect</li> <li>• Tenir compte des différents points de vue dans les processus de prise de décisions</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payer tous les <b>impôts</b></li> <li>• Utiliser une partie des <b>bénéfices</b> non distribués pour développer la communauté au sein de laquelle vous opérez, y compris le développement des talents locaux.</li> <li>• Garder votre environnement de travail propre et sûr pour vous-même et pour les autres.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir vos promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être honnête au sujet de vos transactions et être juste avec vos clients et vos employés.</li> </ul>
2	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter les statuts et toutes autres politiques pertinentes jugées nécessaires pour fournir une structure minimale permettant de réglementer la répartition des tâches.</li> <li>• Mettre en place un conseil consultatif</li> <li>• Recruter une direction professionnelle et la famille peut conserver un rôle efficace de supervision et de contrôle stratégique.</li> <li>• L'on doit admettre une distinction claire entre les problèmes non familiaux et familiaux dans le cadre de l'entreprise.</li> <li>• Le rôle et les responsabilités du ou des fondateurs doivent être clairement définis.</li> <li>• Les rôles des autres membres de la famille doivent également être clairement précisés avec des mécanismes qui garantissent la non-ingérence.</li> <li>• Les membres de la famille qui jouent plusieurs rôles doivent pouvoir ajuster leur comportement et leur communication dans leurs différents rôles.</li> <li>• À mesure que l'entreprise se développe à l'aide de l'expertise extra familiale, les rôles et responsabilités des membres de la famille et des autres membres doivent être clairement définis.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant la <b>responsabilité et la transparence</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mécanismes de règlement des différends liés à la gouvernance entre les membres de la famille eux-mêmes et entre les membres de la famille et les membres non familiaux doivent être mis en place.</li> <li>• Recourir aux services d'un à deux auditeurs externes selon la taille de l'entreprise.</li> <li>• Une réunion annuelle de la famille rassemblant tous les membres de la famille pour se mettre à jour sur la performance de l'entreprise. Cela permettrait également à l'entreprise de bénéficier des points de vue des membres de la famille qui ne sont pas directement ou formellement impliqués dans la gouvernance de l'entreprise.</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer au moins une fois par an des rapports financiers conformes à la norme nationale</li> <li>• Mettre les rapports financiers à la disposition des membres de la famille et de toutes les autres parties prenantes pertinentes</li> <li>• S'assurer qu'il existe des procédures de paiement, de documentation et de déclaration d'impôts.</li> <li>• Veiller à ce qu'il y ait des contrôles de gestion de la trésorerie.</li> <li>• Mettre en place des politiques et des pratiques permettant à l'entreprise de détecter les erreurs, prévenir les erreurs, identifier les fraudes et assurer la fiabilité des rapports financiers.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner régulièrement le potentiel, les forces, les faiblesses, les possibilités, les menaces et les risques</li> <li>• Utiliser des outils analytiques comme ceux de l'analyse FFPM</li> <li>• Engager des consultants pour identifier les opportunités et les risques</li> <li>• Planification de la relève – processus consistant à identifier et à former des personnes au sein d'une organisation pour pourvoir à l'avenir des postes clés de direction ou pour remplacer des personnes clés en cas d'absence soudaine.</li> <li>• Succession d'entreprise – identifier le membre de la famille qui prendra la relève en tant que propriétaire de l'entreprise en cas de départ à la retraite, d'incapacité ou de décès de l'actuel propriétaire.</li> <li>• Identifier les fonctions essentielles nécessaires pour renforcer la croissance.</li> </ul>
<p><b>3</b></p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À mesure que les entreprises se développent, les propriétaires fondateurs doivent commencer à déléguer certaines responsabilités à des membres compétents de l'entité.</li> <li>• Planification de la relève – processus consistant à identifier et à former des personnes au sein d'une organisation pour pourvoir à l'avenir des postes clés de direction ou pour remplacer des personnes clés en cas d'absence soudaine.</li> <li>• Entamer un passage progressif vers une gestion plus inclusive et une réflexion stratégique à plus long terme.</li> <li>• Élaborer une stratégie d'entreprise définie.</li> <li>• Recruter des personnes qualifiées et non les personnes disponibles aux postes clés.</li> <li>• Adopter les moyens de communication officiels.</li> <li>• Le PDG fondateur doit consulter le personnel clé avant de prendre des décisions importantes.</li> </ul>
<p><b>4</b></p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter et impliquer les employés et les membres de la famille.</li> <li>• Communiquer aux employés tout changement qui les concerne, de manière individuelle ou collective.</li> <li>• Développer un processus de discussions périodiques avec les gestionnaires pour évaluer l'efficacité des pratiques des employés.</li> <li>• Élaborer un guide de l'employé/travailleur qui traite des problèmes relatifs aux employés, y compris leurs droits.</li> </ul>

	<b>personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b>	
5	<b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre la législation nationale et internationale sur les droits de la personne</li> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux droits de la personne</li> <li>• Respecter la spécification des droits humains de l'Union africaine dans l'Agenda 2063</li> <li>• Se conformer à la législation nationale sur les pratiques de travail</li> </ul>
	Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux pratiques de travail</li> </ul>
	Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants</li> </ul>
6	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien comprendre votre environnement</li> <li>• Utiliser des intrants et des technologies respectueux de l'environnement</li> <li>• Adopter des approches moins onéreuses dans vos activités</li> <li>• Encourager et conseiller les entités de vos chaînes d'approvisionnement d'adopter des approches respectueuses de l'environnement dans leurs activités</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• . Investir dans un site Web et une présence médiatique en ligne.</li> <li>• . la direction doit s'assurer que l'organisation de l'entreprise investit dans l'infrastructure informatique de base - ordinateur portable et téléphone mobile</li> <li>• . Engager tous les employés et les récompenser pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• . Veiller à ce que tous les employés acquièrent une formation sur la sécurité des données, le risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• . Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction pour faire face aux enjeux auxquels l'IA donne lieu</li> </ul>

7	<p><b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Investissez dans un site Web et une présence médiatique en ligne.</li> <li>• la direction doit s'assurer que l'organisation de l'entreprise investit dans l'infrastructure informatique de base - ordinateur portable et téléphone mobile</li> <li>• Engager tous les employés et les récompenser pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• Veiller à ce que tous les employés acquièrent une formation sur la sécurité des données, le risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction pour faire face aux enjeux auxquels l'IA donne lieu</li> <li>•</li> </ul>
---	---	--

## 2.5. Pratiques recommandées pour le secteur informel

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</b></p>	<p>Se rappeler régulièrement pourquoi vous êtes en affaires et réfléchir à la façon dont vos opérations affectent votre entourage. Déterminer comment les activités commerciales peuvent vous aider à atteindre les objectifs clés – besoins fondamentaux de la famille, frais de scolarité, loyer, vêtements, nourriture, etc.)</p>
	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être juste et prévenant envers ceux qui vous aident dans votre entreprise</li> <li>• Être juste et répondre aux attentes des systèmes d'apprentissage informels.</li> <li>• Reconnaître les points de vue et le bien-être des employés et des apprentis (ceux-ci pourraient se rapporter aux régimes de retraite ou d'avantages sociaux des employés)</li> <li>• Envisager l'adhésion aux groupements d'entreprises et aux associations professionnelles, ainsi qu'aux espaces de rencontres de l'administration locale,</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer les taux de rémunération locaux</li> <li>• Garder votre environnement de travail propre et sûr pour vous-même et pour les autres.</li> <li>• Tenir vos promesses en temps opportun et de manière professionnelle.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être honnête au sujet de vos transactions et être juste envers vos clients.</li> </ul>
<p><b>2</b></p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer à la législation des autorités locales compétentes et aux lois nationales.</li> <li>• Comprendre les exigences légales et les attentes du gouvernement, y compris ce que le gouvernement a mis en place pour soutenir la croissance et le développement des entités informelles (comme les mesures incitatives, les exemptions fiscales, les opportunités d'affaires)</li> <li>• Suivre les conseils des conseillers, des consultants et des mentors – pour comprendre ce que le gouvernement a mis en place pour soutenir la croissance et le développement des entités informelles (comme les mesures incitatives, les exemptions fiscales, les opportunités d'affaires)</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant la <b>responsabilité et la transparence</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre connaissance les conseils et les recommandations des associations professionnelles ou des groupements d'entreprises.</li> <li>• Prendre connaissance des orientations données par les ministères ou les organismes gouvernementaux compétents.</li> <li>• Envisager comment établir des liens avec les fournisseurs et les clients dans la conduite des activités.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer aux exigences en matière de divulgation et à la conduite prescrite par les associations professionnelles ou les groupements d'entreprises</li> </ul>



	<p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticiper les cas de perte d'un fournisseur ou acheteur majeur.</li> <li>• Identifier les principales parties prenantes de l'entreprise dont la contribution est déterminante pour sa survie.</li> <li>• Envisager des changements dans les politiques officielles, la réglementation et les lois (aux niveaux local et central). Ce type de changements peut engendrer des opportunités ou des menaces au flux des recettes de l'opérateur.</li> <li>• Changement des politiques en matière d'associations professionnelles.</li> <li>• Éviter de trop compter sur une seule personne, qu'il s'agisse de l'administration ou d'un fournisseur.</li> <li>• Vérifier régulièrement que vos produits ou services ne sont pas en deçà des normes</li> <li>• Pratiquer la méthode de base de comptabilité et de gestion des flux de trésorerie.</li> <li>• Vérifier régulièrement que vous ne manquez pas de fonds pour commander de nouvelles fournitures.</li> <li>• Veiller à ce que les sources d'encaisse et les comptes bancaires de l'entreprise soient distincts de ceux du propriétaire.</li> <li>• S'assurer d'avoir au moins une compréhension de base des exigences réglementaires et de la conformité.</li> </ul>
3	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<p>Élaborer des mécanismes informels pour prendre en compte les conseils externes.          Développer des aptitudes personnelles au leadership en assistant aux réunions des associations professionnelles et en apprenant auprès des mentors.          Développer la culture financière et informatique.          Mettre au point votre approche décisionnelle en s'inspirant des erreurs ou des succès que vous avez enregistrés dans le passé. Cela signifie que vous devez tenir le registre des événements clés de vos opérations</p>
4	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b></p>	<p>Prendre l'habitude de discuter de manière informelle avec les clients ou les membres de la communauté de ce qu'ils attendent de vos services ou produits.          Avoir des discussions ouvertes avec les personnes qui travaillent pour vous ou qui vous aident.          Envisager comment établir des liens avec les fournisseurs et les clients dans la conduite des activités.</p>
5	<p><b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b></p>	<p>Se conformer à la Législation nationale sur les droits de la personne</p> <p>Traiter équitablement vos travailleurs, apprentis ou assistants</p>
	<p>Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.</p>	

	Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.	Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants
6	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	Utiliser de façon responsable les ressources telles que l'eau ou l'énergie Garder votre lieu de travail propre Éliminer les déchets de façon responsable
7	<b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Investissez dans un site Web et une présence médiatique en ligne.</li> <li>• la direction doit s'assurer que l'organisation de l'entreprise investit dans l'infrastructure informatique de base - ordinateur portable et téléphone mobile</li> <li>• Engager tous les employés et les récompenser pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• Veiller à ce que tous les employés acquièrent une formation sur la sécurité des données, le risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction pour faire face aux enjeux auxquels l'IA donne lieu</li> </ul>

## 2.6. Pratiques recommandées pour les ONG

	PRINCIPES	PRATIQUES SUGGÉRÉES
1	<b>Une entité à but non lucratif efficace est guidée par un objectif commun, en veillant à ce que sa stratégie opérationnelle, sa vision, sa mission, ses valeurs et sa culture organisationnelle ajoute de la valeur à la société et respecte les divers intérêts des personnes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir clairement le but de l'ONG, qui doit être cohérent avec les valeurs africaines, dans le texte fondateur.</li> <li>• Afficher l'énoncé de la vision, du but et des valeurs de l'organisation dans les bureaux, sur son site Web (le cas échéant) et dans la documentation, les brochures et autres documents de l'organisation, y compris ses plans stratégiques, ses rapports annuels et ses lettres d'information.</li> <li>• Veiller à ce que les ressources et les activités soient consacrées à la promotion de l'intérêt public de l'organisation et non à faire avancer des programmes personnels (par exemple, profit privé, candidature ou capital politique, réputation individuelle ou tout autre avantage personnel).</li> <li>• Veiller à ce que tout changement important d'objectif résulte d'une décision formelle, après consultation des membres, des donateurs et de la communauté bénéficiaire.</li> <li>• Veiller à ce que tout changement d'objectif soit conforme aux lois et réglementations applicables du pays.</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent être <b>inclusives</b>, tout en reconnaissant le caractère unique de leurs parties prenantes et en créant entre elles un sentiment d'<b>identité sociale commune</b>.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent avoir un sentiment d'<b>identité</b> et d'<b>appartenance</b>.</p> <p>Les entités à but lucratif doivent instaurer et maintenir la <b>confiance</b> avec leurs parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souligner l'importance de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun</li> <li>• Communiquer avec tous les employés et bénéficiaires, et les traiter avec équité et respect</li> <li>• Autant que possible, reconnaître la valeur de la diversité en impliquant tous les employés et bénéficiaires aux processus de prise de décisions</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les administrateurs et toutes les personnes qui représentent ou agissent au nom de l'entité le font honnêtement, en s'abstenant d'actes contraires à l'éthique tels que le vol, la corruption, le mensonge ou la tromperie.</li> <li>• Demeurer fidèle à l'objectif et ne pas s'impliquer dans des causes qui lui sont étrangères bien qu'étant justes.</li> <li>• Les administrateurs ou les personnes qui représentent ou agissent au nom de l'organisation doivent éviter les conflits d'intérêts.</li> <li>• Le cas échéant, les administrateurs doivent déclarer tout conflit d'intérêts. Cela peut être le cas des organisations communautaires au sein desquelles les membres de la communauté ne sont pas seulement des bénéficiaires mais, souvent, font également partie du comité exécutif de l'organisation.</li> <li>• Éviter de nommer des parents ou des amis comme employés d'une ONG ou comme consultants ou prestataires de services rémunérés.</li> </ul>
2	<p><b>Une entité à but lucratif efficace est guidée par un cadre de gouvernance clair.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparer les rôles du Directeur général et du Président du conseil.</li> <li>• Recruter des administrateurs ayant des connaissances, des compétences et du temps, en tenant compte d'autres formes de diversité.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que l'établissement de rapports financiers soit efficace et transparent</li> </ul>

	<p>Les entités à but lucratif doivent avoir des structures de gouvernance garantissant <b>la responsabilité et la transparence</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulguer les sources de financement, les politiques de bourses et la manière dont le budget a été utilisé.</li> <li>• Publier les états financiers annuels vérifiés</li> <li>• S'assurer de disposer de systèmes financiers et de mécanismes de contrôle adéquats.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent disposer d'un <b>système d'information financière</b> efficace qui doit être utilisé régulièrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que l'organisation demeure suffisamment financée afin d'être en mesure de faire face aux coûts et engagements prévus vis-à-vis des employés et des bénéficiaires.</li> </ul>
	<p>Les entités à but lucratif doivent assurer leur <b>survie à long terme</b> en identifiant les possibilités de créer et de préserver de la valeur et en mettant en un contrôle de l'identification et de l'élimination ou de la réduction <b>des risques</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir une bonne réputation au sein de la communauté et auprès des autres parties prenantes.</li> <li>• Mettre en place un comité spécial chargé des risques.</li> </ul>
<p><b>3</b></p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace développe et promeut de processus de leadership et de prise de décisions authentiques et inclusifs en s'engageant à respecter des pratiques commerciales rationnelles et éthiques.</b></p>	<p>Veiller à ce que les administrateurs aient les connaissances, les compétences et du temps pour accomplir efficacement leur mission.  Le conseil d'administration doit s'assurer que la vision, le but et les valeurs d'une entité sont clairement définis et inculqués dans toute l'entité.  Le conseil d'administration doit encourager l'initiative, y compris la génération de revenus.  Le conseil d'administration doit demander des comptes aux gestionnaires.  Le conseil d'administration doit mettre à la disposition de la direction les ressources dont elle a besoin pour garantir que la vision et la stratégie communes de l'entité soient mises en œuvre par cette dernière.  Les décisions du conseil d'administration et de la direction doivent être guidées par le but de l'entité.  La prise de décision doit être éclairée par les connaissances, la recherche et un processus participatif.  Les décisions doivent être prises de manière indépendante et impartiale, sans être dictées par une partie intéressée ou un groupe d'intérêt particulier.</p>
<p><b>4</b></p>	<p><b>Une entité à but lucratif efficace favorise des relations rationnelles avec les parties prenantes qui sont en cohérence avec l'objectif de l'entreprise. La direction de l'entité est chargée de superviser un engagement significatif avec les parties prenantes, y compris le personnel, et de tenir compte de leurs points de vue lors de la prise de décisions.</b></p>	<p>Être toujours juste dans les relations avec les autres organisations, ainsi que dans le cadre de programmes et d'activités, y compris la sélection des bénéficiaires et l'égalité d'accès aux services et au soutien.  Dans la conduite de ses affaires et dans ses relations avec chacune de ses parties prenantes, une ONG doit faire montre d'un engagement clair en faveur des processus démocratiques impliquant une large consultation et le retour d'informations.  Par exemple, les employés doivent être traités équitablement, convenablement représentés et dûment consultés ; une culture de prise de décisions participative est en outre encouragée dans toute l'entité.</p>

		Les bénéficiaires et les communautés doivent être valorisés, respectés, traités avec dignité et doivent avoir la possibilité de donner leur opinion sur la qualité des services qu'ils reçoivent. Proposer une rémunération et des conditions d'embauche équitables aux employés.
5	<b>Les entités à but lucratif doivent respecter les droits humains quel que soit leur lieu d'implantation et leur taille ou leur secteur d'activité.</b>	Comprendre la législation nationale et internationale sur les droits de la personne Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux droits de la personne Respecter la spécification des droits humains de l'Union africaine dans l'Agenda 2063 Se conformer à la législation nationale sur les pratiques de travail
	Les entités à but lucratif ne doivent pas se livrer à des pratiques déloyales de travail.	Respecter les principes du Pacte mondial relatifs aux pratiques de travail
	Les entités à but lucratif ne doivent pas recourir au travail des enfants.	Se conformer à la législation nationale sur le travail des enfants
6	<b>Les entités à but lucratif doivent tenir compte de l'impact environnemental de leurs activités.</b>	Bien comprendre votre environnement Adopter des approches moins onéreuses dans vos activités Avoir conscience de l'impact environnemental de l'organisation, en agissant de manière responsable pour minimiser les effets négatifs. Se conformer aux lois et à la réglementation pertinentes.
7	<b>Les entités à but lucratif devraient optimiser les réseaux de technologies pour faciliter les échanges économiques, le transfert de l'information, connecter les personnes et générer de la valeur de manière efficace et efficiente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une stratégie de développement des capacités informatiques au sein d'une organisation</li> <li>• Investissez dans un site Web et une présence médiatique en ligne.</li> <li>• la direction doit s'assurer que l'organisation de l'entreprise investit dans l'infrastructure informatique de base - ordinateur portable et téléphone mobile</li> <li>• Engager tous les employés et les récompenser pour l'innovation au sein de l'entreprise</li> <li>• Veiller à ce que tous les employés acquièrent une formation sur la sécurité des données, le risque de réputation associé aux données inappropriées</li> <li>• Assurer la formation continue du conseil d'administration et de la direction pour faire face aux enjeux auxquels l'IA donne lieu</li> </ul>

### **3. Recommandations générales sur les rôles de l'État pour améliorer le climat des affaires**

Le changement dans la gouvernance d'entreprise en Afrique suppose une évolution de l'environnement des affaires et un engagement des États à mettre en œuvre un certain nombre d'actions dont les suivantes :

- assurer la pertinence, la cohérence et l'efficacité du cadre juridique et réglementaire régissant la gouvernance d'entreprise et le monde des affaires ;
- améliorer le climat des affaires en minimisant et en simplifiant toutes les procédures, notamment celles relatives à la création ou à le transfert d'entreprises ;
- mettre en place un dispositif institutionnel pour développer la gouvernance d'entreprise ;
- réformer la gouvernance d'entreprise de manière progressive et graduelle tout en laissant la possibilité aux acteurs concernés de prendre en compte les spécificités des entreprises en question et leurs contextes particuliers ;
- recourir à des organismes de réglementation et à des agences d'exécution relativement indépendants du pouvoir exécutif et des acteurs économiques, tout en préservant la cohérence de l'action de l'État ;
- promouvoir l'utilisation de la technologie numérique dans les processus d'interaction des agents économiques afin de simplifier les procédures, de faciliter un meilleur échange d'informations et d'améliorer la poursuite des activités concernant les biens ou les services au profit des consommateurs ;
- assurer la cohérence, la lisibilité et le contrôle des programmes de coopération internationale visant à développer l'entrepreneuriat et les entreprises ;
- assurer une représentation adéquate des acteurs du secteur privé et la mise en place d'un cadre permanent de dialogue et de concertation entre l'État et le secteur privé national et étranger ;
- mettre en place une politique et des structures pour promouvoir et réguler la libre concurrence et en faire une source d'innovation et de progrès ;
- améliorer toutes les infrastructures nécessaires à la mobilité et à la production (urbaines, rurales, routières, portuaires, ferroviaires, aéroportuaires, des télécommunications, etc.) en développant la logistique et en réduisant les coûts de transaction ;
- tenir compte de la dimension spatiale et territoriale ainsi que des trajectoires et expériences historiques dans la définition des politiques de développement des entreprises ;
- faire de la gouvernance des marchés publics un levier du développement des entreprises nationales et locales ;

- établir le lien entre la performance du secteur bancaire et une inclusion financière accrue et un meilleur financement de l'économie ;
- mettre la politique monétaire et l'indépendance de la Banque centrale au service du développement économique et financier ;
- mettre en place un cadre réglementaire, des institutions, un système et des stratégies appropriés pour lutter contre la corruption ;
- s'attaquer aux différents types de pratiques anticoncurrentielles et aux situations de monopole ou de concurrence déloyale ;
- adapter la législation du travail aux droits universels des travailleurs et aux intérêts particuliers des entreprises ;
- assurer la protection des libertés syndicales et le développement d'une bonne gouvernance syndicale ;
- encourager les entreprises à améliorer les conditions de travail, à promouvoir le travail décent et la sécurité et la santé au travail ;
- promouvoir et défendre les droits des consommateurs ;
- développer le civisme fiscal et faire de la fiscalité un outil de développement et d'intégration régionale.

### **3.1. Recommandations à l'intention des sociétés cotées en bourse**

La mise en œuvre des directives sur la gouvernance à l'intention des sociétés africaines cotées en bourse doit être améliorée en se conformant aux recommandations suivantes :

- Les sociétés cotées en bourse doivent donner l'exemple des pratiques de bonne gouvernance aux autres structures de l'économie ;
- Généraliser l'utilisation des codes de gouvernance qui sont basés sur les normes internationales et les principes de l'Union africaine tout en tenant compte des spécificités nationales. Ces directives doivent être régulièrement évaluées et mises à jour sur une base participative ;
- Le développement et la gestion des compétences managériales sont un élément de la compétitivité nationale. Cela nécessite notamment des processus efficaces pour les responsables en matière de formation, de sélection, d'évaluation, de rémunération et de gestion des carrières ;
- L'interprétation d'informations économiques, financières et comptables de plus en plus complexes exige la disponibilité et l'engagement d'administrateurs compétents. Les administrateurs peuvent être formés par les entreprises elles-mêmes ou par des instituts d'administrateurs ;
- Améliorer le fonctionnement et la composition des conseils d'administration à travers le renforcement des capacités de leurs membres, une communication efficace et fluide et une évaluation périodique de leur rendement ;

- Améliorer la qualité de l'information comptable et financière et développer les professions liées au contrôle, à l'audit et à l'évaluation (expert-comptable, commissaire aux comptes, etc.) ;
- Renforcer les obligations de communication au grand public et de transmission d'informations aux parties prenantes et assurer la transparence des transactions économiques et financières ;
- Protéger les droits de tous les actionnaires et, en particulier, ceux des actionnaires minoritaires. Le respect des droits doit être l'un des principaux objectifs de l'organe de régulation des marchés financiers. Il suppose notamment un accès équitable à l'information et une bonne organisation des assemblées d'actionnaires.

### **3.2. Recommandations à l'intention des grandes entreprises non cotées en bourse et des PME**

La mise en œuvre des directives sur la gouvernance à l'intention des grandes entreprises et des PME africaines doit être améliorée en se conformant aux recommandations suivantes :

- tout en veillant à se prémunir contre la tendance à la maximisation des rentes, l'État doit pouvoir soutenir le développement des entreprises nationales en conciliant la compétitivité, l'équité en matière d'accès aux ressources et la pérennité ;
- sans porter atteinte au principe de libre concurrence, l'État doit notamment soutenir l'émergence de « champions nationaux » ;
- tout en évitant toute forme de dumping social, fiscal ou environnemental, l'État doit être en mesure d'attirer des investisseurs étrangers susceptibles de créer un effet d'entraînement sur le reste de l'économie ;
- l'État doit également diversifier les conditions et les possibilités de financement des entreprises ;
- l'État doit mettre en place un cadre juridique et des incitations pour promouvoir la démocratie et renforcer les mécanismes participatifs au sein des entreprises ;
- l'État doit promouvoir le civisme et la responsabilité sociale des entreprises en mettant en place un cadre normatif et une stratégie de promotion de la RSE.

### **3.3. Recommandations à l'intention des entreprises familiales**

La mise en œuvre des directives sur la gouvernance d'entreprise à l'intention des entreprises familiales est efficace lorsque l'État y contribue à travers les actions suivantes :

- accorder une attention particulière aux spécificités des entreprises familiales afin de consolider la transparence de leurs activités ;
- soutenir les dirigeants potentiels, notamment pour préparer et assurer une bonne succession du dirigeant actuel ;



- orienter les dirigeants vers les structures de formation à l'entrepreneuriat, au management et à la gestion des entreprises ;
- promouvoir les entreprises nationales en leur attribuant une part des marchés publics.

#### **3.4. Recommandations à l'intention du secteur informel**

La mise en œuvre des directives sur la gouvernance à l'intention du secteur informel doit être améliorée en se conformant aux recommandations suivantes :

- l'État doit coordonner l'ensemble de ses politiques afin de mettre en place un écosystème entrepreneurial qui favorise l'esprit d'entreprise et consolide la culture entrepreneuriale ;
- l'État doit avoir une approche pédagogique et incitative afin d'aider les entreprises du secteur informel à développer leurs techniques de gestion, les convaincre et les accompagner dans la formalisation progressive de leurs activités, dans le cadre d'une vision globale du tissu économique qui concilie les impératifs sociaux et économiques ;
- l'État doit développer une connaissance relativement fine du secteur informel, afin de comprendre sa logique de fonctionnement, de lui offrir des services de proximité (notamment en matière de formation) et de trouver un équilibre entre les considérations sociales qui justifient le soutien au secteur informel et les considérations économiques relatives à la protection des PME du secteur formel contre la concurrence déloyale.

#### **3.5. Recommandation à l'intention des ONG**

- Le gouvernement doit créer un environnement propice à l'activité des ONG. Pour que les ONG puissent remplir leur mission, il faut un environnement dans lequel les associations volontaires peuvent s'organiser sans obstruction inutile de la part de l'État. Un tel espace nécessite également un gouvernement qui utilise son pouvoir pour faciliter le développement et encourager la participation populaire, plutôt que d'avoir le maintien de son pouvoir comme préoccupation principale.
- Les gouvernements doivent prendre la responsabilité d'enregistrer, de réglementer et de coordonner les ONG. La coordination est nécessaire car elle permet d'éviter les doubles emplois et de s'assurer que le travail des ONG s'inscrit dans le cadre du plan de développement ou des politiques d'urgence du gouvernement, garantissant ainsi l'utilisation judicieuse des fonds pour répondre aux besoins les plus urgents.
- Les gouvernements doivent s'assurer qu'il existe une législation pertinente qui traite de la responsabilité et de la transparence des ONG.
- Les gouvernements doivent avoir la capacité de contrôler les opérations des ONG, y compris la divulgation complète de leurs sources de financement, leurs pratiques comptables et le traitement équitable de leur personnel.
- Les gouvernements doivent disposer d'un système efficace d'approbation des propositions des ONG afin de permettre à ces dernières de mettre les projets en œuvre en temps voulu.

### **3.6. Recommandations à l'intention des entreprises publiques**

Afin d'améliorer la gouvernance des entreprises publiques, l'État doit avoir une stratégie claire et transparente de gestion de son portefeuille de participations, de manière à :

- garantir l'autonomie de ces entreprises, simplifier et harmoniser leurs statuts. Même si elles ont un rôle social, ces entreprises doivent bénéficier d'une gouvernance efficace qui leur permette de ne pas être une charge pour le budget de l'État ;
- favoriser l'interconnexion des systèmes d'information et de gestion des entreprises publiques dans le cadre de la numérisation ;
- instaurer des contrats de performance et élaborer des indicateurs prédéfinis en fonction des responsabilités des différents acteurs.



African Peer Review Mechanism (APRM)  
230 15<sup>th</sup> Road, Randjespark  
Midrand, South Africa  
Tel: +27 (0) 11 256 3401

