

Manuel de gouvernance d'entreprise

Trame complète et commentée : organes, compétences, fonctionnement du conseil, contrôle et reddition de comptes — pour une société commerciale OHADA comme pour une entreprise publique.

AUSCGIE

sociétés commerciales

2017/011

entreprises publiques

2017/010

établissements publics

Art. 385

la SA peut n'avoir qu'un actionnaire

1. À quoi sert un manuel de gouvernance

Un manuel de gouvernance écrit **qui décide de quoi, selon quelle procédure, et devant qui il en répond**. Il ne crée pas de règles nouvelles : il rassemble en un seul document ce qui est dispersé entre la loi, les statuts, les décisions du conseil et l'usage.

Ce qu'il apporte concrètement

Situation	Ce que le manuel évite
Décision engageant un montant important	Le doute sur l'organe compétent — et la décision prise par une personne non habilitée, donc contestable
Entrée d'un investisseur ou d'un bailleur	Des semaines de <i>due diligence</i> à reconstituer les règles internes ; un manuel à jour est la première pièce demandée
Conflit entre associés ou administrateurs	L'affrontement sur la procédure plutôt que sur le fond
Départ du dirigeant	La perte de la mémoire des délégations, seuils et signatures autorisées
Contrôle, audit ou marché public	L'incapacité à prouver l'existence d'un dispositif de contrôle interne

Le manuel n'est pas le document le plus important : les statuts le sont. En cas de contradiction, ce sont les statuts et la loi qui l'emportent. Le manuel les explicite et les opérationnalise — il ne peut jamais les contredire. Une clause de manuel contraire aux statuts est inopposable.

2. Deux régimes à ne pas confondre

Avant d'écrire une ligne, identifiez le régime dont vous relevez. Les organes, leurs noms et leurs pouvoirs ne sont pas les mêmes.

Régime	Texte de référence	Qui est concerné
Sociétés commerciales	Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE (AUSCGIE), révisé en 2014	SARL, SA, SAS, SNC, SCS — le droit commun des entreprises privées
Entreprises publiques	Loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques	Sociétés à capital public ou à participation publique
Établissements publics	Loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics	Établissements publics administratifs et assimilés

Ce que les lois de 2017 ont changé. Elles ont remplacé la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999, après dix-huit ans d'application, dans un contexte marqué par les interrogations sur la performance, la rentabilité et la gouvernance des entités du portefeuille de l'État. Leur apport central est l'**alignement du régime juridique des entreprises publiques sur celui du droit OHADA** des sociétés commerciales. Des décrets d'application signés le **19 juin 2019** ont précisé les modalités, fixé les **catégories** d'entreprises et d'établissements publics, et encadré la **rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants**.

3. Les organes et leurs compétences

Société anonyme (SA)

Organe	Composition	Compétence principale
Assemblée générale ordinaire	Les actionnaires	Approuve les comptes, affecte le résultat, nomme et révoque les administrateurs et le commissaire aux comptes
Assemblée générale extraordinaire	Les actionnaires	Modifie les statuts : capital, objet, forme, dissolution
Conseil d'administration	3 à 12 membres , actionnaires ou non — les non-actionnaires ne peuvent excéder le tiers	Détermine les orientations, contrôle la direction générale, arrête les comptes
Administrateur général	Une personne	Alternative au conseil, ouverte aux SA comptant 3 actionnaires ou moins (art. 494 AUSCGIE) : il cumule administration et direction
Directeur général	Une personne	Dirige et représente la société dans les limites de l'objet social et des pouvoirs du conseil
Commissaire aux comptes	Professionnel agréé	Certifie les comptes — obligatoire en SA

Idee fausse très répandue : « une SA exige au moins trois actionnaires ». C'est inexact. L'**article 385 de l'AUSCGIE** dispose que la société anonyme *peut ne comprendre qu'un seul actionnaire*. Le chiffre de trois ne fixe aucun minimum d'actionnaires : il détermine le **choix de l'organe**. Trois actionnaires ou moins ouvrent la faculté de désigner un administrateur général au lieu d'un conseil ; au-delà, le conseil d'administration s'impose. Confondre les deux conduit à faire entrer des actionnaires inutiles au capital.

Société à responsabilité limitée (SARL)

Organe	Rôle
Assemblée des associés	Approuve les comptes, nomme et révoque la gérance, autorise les cessions de parts
Gérance	Un ou plusieurs gérants, personnes physiques — dirigent et représentent la société
Commissaire aux comptes	Facultatif, sauf franchissement des seuils légaux

Repères de capital au Cameroun. SARL : minimum **100 000 FCFA** depuis la loi n° 2016/014 du 14 décembre 2016, qui a également supprimé le passage obligatoire devant notaire lorsque le capital n'excède pas 1 000 000 FCFA. SA : minimum **10 000 000 FCFA**, porté à **100 000 000 FCFA** en cas d'appel public à l'épargne.

4. Fonctionnement du conseil — les clauses à écrire

Ces points sont ceux qui, faute d'être écrits, produisent les contentieux. Complétez-les à partir de vos statuts.

Point	À préciser dans votre manuel
Fréquence des réunions	Nombre minimal par exercice :
Convocation	Qui convoque, sous quel délai, par quel moyen :
Quorum et majorité	Règles statutaires applicables :
Participation à distance	Admise ou non ; conditions de validité du vote
Procès-verbaux	Délai de rédaction, signataires, registre de conservation
Conflits d'intérêts	Obligation de déclaration, abstention de vote, mention au PV
Conventions réglementées	Procédure d'autorisation préalable et d'information du commissaire aux comptes
Délégations de pouvoirs	Bénéficiaires, objet, seuils en FCFA , durée, révocation
Signatures bancaires	Signataires, seuils, double signature au-delà de :
Comités spécialisés	Audit, rémunérations : composition et mandat

La table des seuils est le cœur utile du manuel. C'est elle que consultent réellement les équipes. Écrivez-la en montants, pas en principes : « tout engagement supérieur à X FCFA requiert l'autorisation du conseil » se vérifie ; « les engagements importants requièrent l'autorisation du conseil » ne se vérifie pas.

5. Contrôle, comptes et reddition

Obligation	Contenu
Comptabilité	Tenue conforme au référentiel applicable et arrêté annuel des comptes
États financiers	Établis, arrêtés par l'organe compétent, soumis à l'assemblée
Commissaire aux comptes	Obligatoire en SA ; rapport général et rapport spécial sur les conventions réglementées
Déclaration fiscale	Déclaration Statistique et Fiscale (DSF) dans les délais légaux
Bénéficiaires effectifs	Déclaration au registre, dans le cadre du dispositif de lutte contre le blanchiment
Archivage	Statuts, PV, registres, rapports — durée de conservation à fixer

Sommaire type de votre manuel

- Objet, champ d'application et articulation avec les statuts
- Présentation de la société : forme, capital, actionnariat, objet social
- Organes : composition, nomination, durée des mandats, révocation
- Compétences respectives et **table des seuils d'engagement**
- Fonctionnement des assemblées et du conseil
- Déontologie : conflits d'intérêts, confidentialité, conventions réglementées
- Délégations de pouvoirs et de signature
- Contrôle interne, audit et gestion des risques
- Information financière et reddition de comptes
- Révision du manuel : périodicité et organe compétent
- Annexes : organigramme, modèles de PV, charte de l'administrateur, tableau des délégations

6. Check-list de mise en conformité

Fait	Point à vérifier
☐	Les statuts à jour sont disponibles et correspondent à la réalité de la gouvernance
☐	L'organe de direction correspond au nombre d'actionnaires (conseil ou administrateur général)
☐	Les mandats en cours ne sont pas expirés — vérifier les dates de nomination
☐	Le commissaire aux comptes est désigné lorsqu'il est obligatoire
☐	Les procès-verbaux des trois derniers exercices existent et sont signés
☐	Le registre des conventions réglementées est tenu
☐	Les délégations de pouvoirs sont écrites, datées et assorties de seuils chiffrés
☐	Les signataires bancaires déclarés correspondent aux délégations en vigueur
☐	La déclaration des bénéficiaires effectifs est à jour
☐	Le manuel prévoit sa propre procédure de révision

Le point le plus souvent défaillant : les mandats expirés. Un administrateur ou un gérant dont le mandat est arrivé à terme sans renouvellement formel fait peser un risque sur la validité des décisions prises depuis. C'est la première chose que regarde un auditeur ou un investisseur — et cela se corrige par une simple assemblée, à condition de s'en apercevoir.

Références. Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AUSCGIE), révisé en 2014 — notamment les articles 385 (la société anonyme peut ne comprendre qu'un seul actionnaire) et 494 (faculté de désigner un administrateur général pour les SA comptant trois actionnaires ou moins). Loi camerounaise n° 2016/014 du 14 décembre 2016 (capital minimum de la SARL). Loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques et loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics, remplaçant la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 ; décrets d'application du 19 juin 2019 fixant notamment les catégories d'entreprises et d'établissements publics et la rémunération de leurs dirigeants. Ce modèle est une trame de travail à adapter et à faire valider ; il ne constitue pas une consultation juridique. Guide complet : lefisk.cm