

# CODE DE BONNE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

2023

Principes, préceptes et  
pratiques de bonne  
gouvernance d'entreprise





**LA MAISON DE  
L'ENTREPRISE  
DEPUIS 1957**

# SOMMAIRE

<b>PRESENTATION DU GICAM.....</b>	<b>I</b>
<b>AVANT-PROPOS DU PRESIDENT DU GICAM .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>IV</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>V</b>
<b>PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE POUR TOUTES LES ENTREPRISES.....</b>	<b>I</b>
<b>PRECEPTES ET PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE POUR LES GRANDES ENTREPRISES.....</b>	<b>I</b>
<b>PRECEPTES DE BONNE GOUVERNANCE POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), TRES PETITES ENTREPRISES (TPE) ET PME/TPE A CARACTERE FAMILIAL.....</b>	<b>I</b>
<b>ORGANES STATUTAIRES ET REPRESENTATION DU GICAM.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.VI</b>

## PRESENTATION DU GICAM

---



Né le 12 juin 1957, le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) est la principale organisation patronale du Cameroun. Il regroupe des Entreprises et des Associations et groupements professionnels, soit un millier d'entreprises au total, membres directs ou indirects, dont plus de 67% sont des PME. Les membres du GICAM sont actifs dans la quasi-totalité des secteurs d'activité. Ils représentent près de 90% du poids économique du secteur formel et plus 70% au budget de l'Etat.

Le GICAM a mis en place en son sein des unités spécialisées dont le Centre de médiation et d'arbitrage du GICAM (CMAG), et le Centre de Développement de la PME (CDPME).

Force de propositions, le GICAM a, ces dernières années, engagé plusieurs chantiers, notamment d'amélioration du climat des affaires. C'est ainsi que le GICAM a publié « les 100 propositions pour l'émergence du Cameroun » en 2014, la Proposition de réforme fiscale en 2018 et le Livre Blanc de l'économie camerounaise en 2020.

En tant qu'Organisation la plus représentative et principal interlocuteur de l'Etat, des Syndicats des Travailleurs et de Institutions Internationales et Régionales sur les sujets touchant au développement du secteur privé, le GICAM traite des sujets économiques et sociaux au premier rang desquels l'environnement des affaires, la compétitivité des Entreprises, les infrastructures, le financement, l'emploi, etc.

Aux plans régional et international, le GICAM préside l'Union des Patronats d'Afrique Centrale (UNIPACE), et est membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) ainsi que de Business Africa.

## AVANT-PROPOS DU PRESIDENT DU GICAM

La vie économique de notre pays a été en proie à de nombreuses crises ces dernières années, impactant les entreprises, qui doivent en outre relever le défi de la compétitivité à l'échelle mondiale, dans un marché de plus en plus globalisé. Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises camerounaises dont près de 97% sont des PME, doivent adopter et appliquer des normes et standards internationaux de gouvernance, adaptés à notre environnement et gages d'éthique et de performance.

Conscient qu'au-delà de la réglementation, une exigence en matière d'autorégulation des entreprises est nécessaire pour leur survie sur le plan social et leur croissance financière, le GICAM a entamé une démarche de promotion de meilleures pratiques de gestion d'entreprises, à travers notamment, la Déclaration de la gouvernance d'entreprise adoptée le 13 décembre 2018, qui plébiscite un management plus avisé, plus responsable et plus durable de ces dernières. Dans ce sillage, le Conseil d'Administration au cours de sa session du 06 décembre 2019 a mis sur pied « *l'Initiative Bonne Gouvernance des Entreprises* » (IBGE), qui avait pour mission prioritaire d'élaborer un Code de Bonne Gouvernance et d'en assurer la promotion.

Cette mission lancée en 2020, et bénéficiant depuis 2021 de l'appui du Groupe AFD-Proparco, a été réalisée avec le concours de différentes parties prenantes du secteur public et privé, et d'organisations tant nationales, qu'internationales. Les travaux menés ont aujourd'hui, abouti à ce guide de bonnes pratiques, premier du genre au Cameroun et en Afrique centrale, destiné autant aux sociétés cotées et multinationales, entreprises règlementées et entreprises publiques, qu'aux PME, TPE et entreprises familiales.

Militant fermement pour des entreprises citoyennes, le GICAM a prévu aux cotés de ce Code camerounais de Bonne Gouvernance des Entreprises, d'autres instruments d'autorégulation. Ainsi a été mis à jour le Code d'éthique des entreprises membres en 2016, et publiée en 2022 une Charte de partenariat PME/PMI et Grandes entreprises. Dans la même philosophie, une charte RSE sera bientôt mise à la disposition de nos Adhérents.

Au regard de nos sociétés en mutations, et la gouvernance d'entreprise étant un processus évolutif à entretenir, ce Code n'est que le premier maillon d'une longue chaîne. Afin de le rendre à fois effectif et efficient, la mise en place d'une Haute Autorité de Gouvernance chargée de la promotion, de l'application de cet Instrument ainsi que de son suivi-évaluation périodique veillera à sa vigueur dans notre environnement. Parallèlement, le GICAM compte bientôt s'engager dans la formation en gouvernance d'entreprises, à travers un Institut des Administrateurs et des Managers. Enfin, un Label Bonne Gouvernance sera conçu pour les

entreprises qui se conformeront au Code : gage de confiance en leur intégrité, cela constituera un solide atout pour motiver les investisseurs.

En érigeant la bonne gouvernance comme axe stratégique de développement de l'entreprise, ce Code éponyme traduit une volonté de la part de la communauté des affaires, de consacrer un modèle d'entreprises, qui créent durablement des richesses bénéfiques pour toutes les parties prenantes.

Le présent Code s'inscrit dans cette ambition, et devra servir à la fois de boussole et de baromètre, sur la qualité de la gouvernance dans nos Organisations. Notre Groupement souhaite par l'adhésion volontaire à ce dispositif, encourager les Entreprises à mettre en œuvre des principes, préceptes et pratiques efficaces, pour les aider à préserver leurs acquis et à renforcer leurs capacités dans toutes leurs dimensions.

Ayant eu besoin de toutes les synergies pour la concrétisation de cette œuvre commune, la contribution de tous les acteurs publics et privés, nationaux et internationaux, demeure essentielle pour l'effectivité et l'efficacité de ce dispositif.

Puisse ce *Code de Bonne Gouvernance des Entreprises*, servir de fil d'Ariane et d'étincelle, pour donner un coup d'accélérateur décisif au renouveau entrepreneurial du Cameroun, voire de la sous-région, et assurer la compétitivité de notre économie !

**Célestin K. TAWAMBA**  
Président du GICAM

## REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce Code de Bonne Gouvernance des Entreprises est le fruit de la contribution de divers acteurs, auxquels le GICAM exprime sa profonde gratitude.

Au nom du Groupement, je tiens d'abord à remercier chaleureusement **les membres de la Taskforce IBGE**, qui coordonne depuis le début, cette Initiative, pour leur disponibilité, leur engagement et leur persévérance qui ont permis à cet Instrument de voir le jour. En particulier, le GICAM témoigne sa reconnaissance à :

- **Me Jacques Jonathan NYEMB**, *Avocat, Cabinet NYEMB (Président)*
- **Mme Patience MAPOKO**, *General Counsel, COTCO (Vice-Présidente)*
- **Mme Stella Michèle ATANGANA**, *Juriste, GICAM, (Rapporteuse)*
- **M. Constantin NZATI**, *Directeur Général QUALICAM*
- **Mme Marceau MPÉSSA BAKALA**, *Cheffe de Mission Senior, CAC International*
- **M. Thierry MBIMI**, *CEO, KPMG Afrique Centrale*
- **M. Kennedy TUMENTA**, *Senior Economist Ethics, AfricanBIB*

Ma gratitude s'exprime aussi à l'endroit du **Groupe AFD-PROPARCO**, précieux partenaire de cette initiative, pour sa confiance en notre institution, mais aussi et surtout son assistance technique et financière dans le cadre de la concrétisation de ce projet.

Qu'il me soit permis de citer en l'occurrence **M. Thomas HUSSON, Mme Audrey MAIGNAN, M. Mehdi TANANI, M. Jean-Claude CHESNAIS, Mme Soline PRALORAN et Mme Christine AVRIL-POTTIER.**

Je remercie également le **Cabinet NYEMB** qui avec le GICAM, a posé les jalons de ce projet, pour son assistance technique tout au long de cette aventure, et sa contribution financière qui a soutenu les prémices de cette Mission.

Je ne saurais poursuivre sans mentionner **nos Adhérents, entreprises et organisations professionnelles**, qui ont notamment participé aux enquêtes, entretiens, ateliers et consultations publiques, nous ayant permis de mieux cerner les défis, enjeux et perspectives de la gouvernance d'entreprise dans notre pays et de recueillir leurs avis, ô combien nécessaires à la concrétisation de cette initiative.

Le GICAM manifeste également sa reconnaissance vis-à-vis des **Administrations publiques, Organisations internationales et Patronats étrangers** avec lesquels il a échangé, dans le cadre de partages de visions, d'expériences et de recommandations relatives à l'élaboration, l'adoption, la promotion, l'efficacité et la pérennité de ce *Code de Bonne Gouvernance des Entreprises*.

Enfin, il m'est impossible de terminer cette valse de remerciements, sans exprimer ma chaleureuse gratitude au **Conseil d'Administration et à l'équipe de la Direction Exécutive du GICAM** qui ont œuvré au quotidien et sans relâche, à la réalisation de cette ambition.

**Célestin K. TAWAMBA**  
Président du GICAM



## PREAMBULE

Les mutations en cours à travers le monde, nous conduisent depuis 2008, à repenser nos modèles politiques, sociaux mais aussi économiques à l'aune d'une ère plus durable. En la matière, l'entreprise, africaine et en particulier camerounaise, ne saurait être en reste. A cet effet, penser désormais la compétitivité des entreprises au-delà de leurs simples performances financières, mais plutôt dans la perspective de la création de valeur pour tous et toutes, est devenu au fil des ans et à travers le monde, un impératif de survie économique.

Au Cameroun, la compétitivité des entreprises est obstruée par l'opacité des finances et de l'information, le non-respect des règles déontologiques, l'irrespect de la réglementation, ou encore les comportements délictueux au sein de l'entreprise. Face à cela, le GICAM, en tant qu'organisation la plus représentative du secteur privé camerounais, se doit de promouvoir un renouveau entrepreneurial camerounais, afin que les entreprises puissent pleinement prendre leur part, dans la transformation durable de notre pays.

Or, un tel renouveau entrepreneurial ne peut s'opérer en priorité, qu'à travers une gouvernance plus durable de l'entreprise ; autrement dit une approche partenariale de la gouvernance qui prenne en compte les intérêts de toutes les parties prenantes intéressées (associés/actionnaires, employés, clients, communautés riveraines, administrations publiques, concurrents, prestataires et fournisseurs, générations futures, etc.).

### **Un référentiel conçu suivant une démarche inclusive, participative et consensuelle**

Tout au long du processus d'élaboration de ce Code de Bonne Gouvernance des Entreprises et précisément à chaque étape clé, le GICAM a eu à cœur d'impliquer l'ensemble des parties prenantes. C'est ainsi qu'en amont, une phase de diagnostic a consisté à faire l'état des lieux de la gouvernance des entreprises au Cameroun, notamment via des enquêtes quantitatives et qualitatives. Par ailleurs, ont été réalisées une cartographie des parties prenantes et une analyse comparative synthétisant les divergences et similitudes au sein de codes pairs. De plus, douze (12) ateliers d'entretiens groupés avec des entreprises et autres parties prenantes se sont tenus sur la gouvernance d'entreprise au Cameroun. Cette phase s'est achevée par un atelier de restitution de tous les travaux de diagnostic, au public.

Dans le cadre de ces activités, outre les entreprises, qui sont principalement intéressées par le Code, les Administrations publiques, autorités de tutelle ou de supervision et agences gouvernementales spécialisées, ont été conviées à participer à toutes les étapes de ce processus. Il en est de même pour les différentes institutions communautaires de régulation et de réglementation, ainsi que certaines organisations internationales et associations professionnelles locales.

Cette phase initiale de diagnostic nous a ensuite permis d'entamer une phase de rédaction, au cours de laquelle les premières versions du Code ont été rédigées, présentées, puis revues tant sur la forme que sur le fond, par un groupe de travail dédié, constitué d'experts pluridisciplinaires. Le projet de Code a été soumis ensuite à des consultations publiques pendant près de deux mois ; l'ensemble des observations et commentaires recueillis auront permis plus tard, de l'enrichir et de l'ajuster.

A l'issue des phases de rédaction et de consultations du projet de Code, le Conseil d'administration du GICAM a, en sa session du 20 janvier 2023, adopté le *Code de Bonne Gouvernance des Entreprises*, instrument à la fois endogène, taillé sur mesure par rapport au profil de notre économie et de nos entreprises, mais surtout à la pointe de l'innovation internationale en la matière.

### **Un référentiel ancré dans notre société...**

Dès le début de cette initiative, le GICAM a pris le parti de concevoir un instrument, qui reflète les réalités sociologiques de notre pays, et intègre les bonnes pratiques culturelles ancestrales du Continent. Cette exigence transparaît en premier lieu dans les grands Principes formulés ; en l'occurrence les principes de pérennité, d'équité, de collégialité ou encore d'inclusion.

De même, cette exigence se perçoit notamment dans le respect de l'environnement, qui au-delà des tendances écologiques mondiales, tire sa source du rapport étroit que nos peuples entretiennent avec la nature.

Evidemment, dans ce Code, les diversités ethniques sont bien prises en compte au regard de nos réalités socio-anthropologiques. Il en va de même de l'interdiction de discriminations pour des raisons religieuses. Enfin, considérant le rôle ancestral moteur des femmes dans nos sociétés africaines - qui pour certaines à la source étaient matriarcales - l'impératif de mixité des genres notamment dans les Conseils d'administration et les Comités de direction des entreprises est promu et défendu.

En somme, ce Code traduit une histoire mais surtout des valeurs et croyances partagées au premier rang desquelles la philosophie de *l'Ubuntu* qui prône la nécessité permanente de maintenir l'harmonie au sein de la communauté.

### **...Adapté à notre économie et fait sur mesure pour nos entreprises...**

En sus de tirer ses sources dans les pratiques sociales, ce Code a également l'ambition d'épouser le tissu économique de notre pays, caractérisé par une prédominance des PME et la place centrale occupée par l'Etat dans toutes ses dimensions (stratège, providence et actionnaire) en tant qu'opérateur économique.

De même, certes les normes en matière de gouvernance s'appliquent à toutes les entreprises, mais les différences relatives à leurs tailles, leurs structures sociales, leur actionnariat public ou privé, le fait qu'elles appartiennent à un Groupe de sociétés, ou à un secteur règlementé, ont imposé de considérer ces disparités dans la rédaction de ce référentiel. Dans cette veine, il aurait été impossible de faire l'impasse sur les sociétés cotées en bourse, au regard du développement du marché financier sous-régional ces dernières années.

Afin de refléter ces différentes réalités, ce Code de Bonne Gouvernance des Entreprises a été conçu selon le triptyque suivant :

- un document général qui énonce les principes applicables à toutes les entreprises et qui sous-tendent la bonne gouvernance d'entreprise ;
- un document de bonne gouvernance destiné aux grandes entreprises, qui comporte en outre trois annexes sectorielles qui incluent des préceptes et pratiques de bonne gouvernance enrichies ou ajustées afin de refléter les particularités des sociétés cotées et multinationales, entreprises règlementées et entreprises publiques ;
- un document de bonne gouvernance entièrement dédié aux PME, TPE et aux entreprises familiales.

Toujours dans un souci d'adéquation avec notre réalité économique, la transmission des petites et moyennes entreprises (PMEs) et particulièrement des entreprises familiales, problématique majeure dans notre environnement, dans lequel la plupart des structures s'éteignent avec la disparition de leurs fondateurs, est fortement développée.

Par ailleurs, la volonté de faciliter l'usage de cet instrument par les entreprises, a conduit à la rédaction du Code suivant un autre triptyque : principes-préceptes-pratiques de bonne gouvernance d'entreprises ; proposant ainsi des mesures ou outils concrets au-delà des principes et règles générales. Toujours dans un souci d'agilité et de souplesse d'application du Code, des guides pratiques et boîtes à outils seront mis à la disposition des entreprises.

**...En droite ligne avec l'ambition de préparer un dispositif avant-gardiste conforme aux standards internationaux.**

Le Code de Bonne Gouvernance des Entreprises intègre certes les standards internationaux en la matière, en s'inspirant notamment des principes de l'OCDE sur la Gouvernance d'entreprise, mais bien plus, il propose des innovations singulières. Ainsi, a été soulignée à travers le principe de pérennité, l'importance pour les entreprises de rappeler leur raison d'être, leur intérêt social et de respecter le devoir de vigilance des associés.

Parallèlement, un fort accent a été mis sur la définition et la mise en place au sein des entreprises, d'indicateurs et stratégies de performance extra financière. D'ailleurs, la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises est fortement mise en

avant dans le Code, et constitue un élément de rémunération variable des dirigeants. Plus largement, l'attention aux relations avec les différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise et le respect de leurs intérêts, irradient ce Référentiel dans tous ses aspects.

Toujours dans un souci d'innovation, sont proposés dans le Code, des préceptes relatifs à la veille technologique, l'intéressement des employés et leur implication dans le processus de prise de décisions, ou encore la promotion du bénévolat et de l'engagement associatif.

Ce faisant, sans avoir la prétention de présenter ce Code comme un vademécum exclusif sur la gouvernance des entreprises, ni comme un substitut des conseils personnalisés que les entreprises peuvent recevoir, le GICAM y voit plutôt, une boussole vivante au service des entreprises, désireuses de devenir les champions nationaux de demain.

Au regard de l'intérêt suscité jusqu'à ce jour par la démarche, il y a lieu d'être optimiste quant à l'adhésion des entreprises à cette initiative, et de souhaiter à ce *Code de Bonne Gouvernance des Entreprises*, tout le succès qu'il mérite.

**Jacques Jonathan NYEMB**

*Administrateur du GICAM*

Président de la Task-force IBGE



PRINCIPES DE BONNE  
GOUVERNANCE POUR  
TOUTES LES ENTREPRISES

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	3
PRINCIPE I : PÉRENNITÉ.....	4
PRINCIPE II : ÉQUITÉ .....	6
PRINCIPE III : INTÉGRITÉ.....	7
PRINCIPE IV : REDEVABILITÉ .....	8
PRINCIPE V : COLLÉGIALITÉ.....	9
PRINCIPE VI : COMPÉTENCE .....	10
PRINCIPE VII : INCLUSION .....	11
PRINCIPE VIII : IMPARTIALITÉ .....	12
PRINCIPE IX : TRANSPARENCE .....	13



## INTRODUCTION

---

La raison d'être de toute entreprise est la création de la valeur pour le bien de la société dans le respect de l'environnement dans lequel cette entreprise conduit ses activités. Face à la nécessité du développement durable et aux vastes transformations du monde, parfois induites par des crises économiques, politiques ou sanitaires, les entreprises de tous les pays sont obligées de faire évoluer leurs stratégies et pratiques vis-à-vis de leurs investisseurs, clients, concurrents et, au-delà de la logique purement financière et économique, inclure dans une approche inclusive toutes les autres parties prenantes y compris l'environnement social et naturel. La bonne gouvernance d'entreprise a prouvé qu'elle pouvait aider à relever ces défis et à rendre les entreprises plus résilientes : elle a trait à la manière dont les objectifs d'une entreprise sont définis, et à la manière dont les décisions sont prises, partagées, appliquées et suivies pour permettre à l'entreprise de créer durablement de la valeur pour la société toute entière et participer ainsi au développement de l'environnement dans lequel l'entreprise opère.

Le besoin de bonne gouvernance s'impose également aux entreprises camerounaises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, qu'elles appartiennent au secteur privé ou au secteur public. La nécessité d'un référentiel standard guidant leurs pratiques de gouvernance justifie l'adoption du présent Code conçu par le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM).

Le présent Code a pour objet de fixer les principes de bonne gouvernance qui devront guider l'action des "responsables" de l'entreprise. Ces responsables sont les personnes détentrices du pouvoir de décision dans l'entreprise, à savoir les dirigeants, les mandataires sociaux, les organes d'administration et de direction. Mais, au-delà de ces destinataires, c'est l'ensemble des employés qui doit également avoir connaissance de ces principes, pour faciliter leur compréhension des impératifs qui guident les décisions des responsables, les missions de l'entreprise et les valeurs qu'elle défend pour les appliquer au sein de l'entreprise et dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. De même, les actionnaires ou associés, ou encore toutes les autres parties prenantes que sont les clients, fournisseurs, investisseurs, administrations publiques, communautés riveraines, auront avantage à connaître ces principes et à déterminer dans quelle mesure l'entreprise les applique pour jauger la confiance qu'elle peut accorder à ses responsables.

Ces principes sont les suivants :

- 1. Pérennité**
- 2. Equité**
- 3. Intégrité**
- 4. Redevabilité**
- 5. Collégialité**
- 6. Compétence**
- 7. Inclusion**
- 8. Impartialité**
- 9. Transparence**

## PRINCIPE I : PÉRENNITÉ

Le principe de pérennité fait référence à la continuité de l'entreprise et de ses activités sur le long terme.

Pour permettre à tous, au sein de l'entreprise, de saisir l'objectif commun de leur travail, l'entreprise s'attachera, dès sa constitution, à définir sa **raison d'être**, son ambition en termes économiques, mais aussi le rôle qu'elle souhaite jouer dans la société et l'environnement auxquels elle appartient. En incluant ces éléments dans ses statuts, l'entreprise permet à ses parties prenantes de prendre connaissance de ses marqueurs d'identité. Elle peut également satisfaire cet objectif en publiant un énoncé de missions adopté par ses responsables, accompagné d'engagements concrets et d'actions à mener dans la vie quotidienne de l'entreprise, en vue d'atteindre des résultats précis en la matière. En outre, l'entreprise conforte sa place et son image dans la société en encourageant son personnel à utiliser son temps libre pour s'engager dans des causes qui correspondent à leurs idées et aspirations et ont un impact positif sur la communauté. Elle peut aussi inviter son personnel à initier ou suivre des projets/actions dans ce sens, au sein de l'entreprise.

La prise en compte d'objectifs qui dépassent les indicateurs financiers et résultats immédiats sous-tend **les concepts de création de valeur durable et de pérennité de l'entreprise** qui doivent guider l'action des responsables. Les responsables sont chargés de gérer les compromis entre le court et le long terme, en veillant à ce que la poursuite d'objectifs proches ne menace pas la viabilité de l'organisation et son succès dans la durée. De même, la réussite des opérations de l'entreprise ne devra pas être obtenue au détriment des bonnes relations qu'elle doit entretenir dans le temps avec les parties prenantes, ni au détriment de son environnement écologique, économique, politique et social qu'elle devra prendre en considération, ni de la pérennité du développement économique de la société et des communautés dans lesquelles l'entreprise opère et dont elle devra prendre en considération les coutumes et réalités sociologiques dans le respect des droits de l'homme. La continuité de ces relations et le sens d'appartenance à une communauté économique et sociale sont essentiels pour la stabilité et le développement de l'entreprise.

Parmi les responsabilités primordiales des organes d'administration et de direction, se situent la définition, l'adoption et l'exécution d'une **stratégie de l'entreprise fondée sur les concepts sus-évoqués**. La stratégie de l'entreprise repose sur une étude des défis et risques auxquels l'entreprise fait face dans le présent et devra faire face à l'avenir et s'accompagne d'un plan de financement et de mise en œuvre opérationnelle sur plusieurs exercices. Cette stratégie est régulièrement mise à jour en fonction des résultats obtenus. Par ailleurs, les organes d'administration s'assurent d'intégrer l'innovation à la stratégie de l'entreprise et de créer un cadre de gouvernance ainsi qu'une culture d'entreprise propices à celle-ci.

La pérennité de l'entreprise requiert que l'entreprise soit dans **un état constant de vigilance** pour identifier les risques que son environnement pourrait lui faire courir et



ceux qu'elle pourrait faire courir à son environnement et pour se préparer à les prévenir ou à y remédier.

**Les risques que l'environnement peut faire courir à l'entreprise** sont de divers ordres et peuvent advenir de façon soudaine ou rampante : crise économique ou financière, épidémie ou pandémie, catastrophes naturelles, changement climatique, évolution ou révolution technologique, bouleversement politique, etc. L'entreprise en dresse une cartographie qui les hiérarchise en fonction de leur probabilité et de leur matérialité par rapport aux activités de l'entreprise. Pour les risques les plus probables et les plus matériels, elle prépare les mesures de prévention, d'atténuation ou de réparation les plus aptes à assurer la survie et la pérennité de l'entreprise. La vigilance de l'entreprise s'exerce aussi vis-à-vis de ses principaux **concurrents**, dont elle surveille les innovations, et de ses principales parties prenantes en particulier ses **fournisseurs et clients**, dont elle surveille les pratiques, notamment leur respect des droits des travailleurs et de leurs conditions de travail.

L'entreprise doit aussi définir quel est **l'impact potentiel de ses activités en matière sociale et environnementale**, et déterminer comment les risques qui en découlent seront gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent seront compensés ou réparés. Cette analyse peut donner lieu à l'adoption d'une politique de « responsabilité sociale et environnementale » (RSE) et/ou d'un plan de vigilance. Afin d'encourager les responsables à prendre les éléments de la RSE en compte, l'entreprise pourra intégrer les critères pertinents dans la politique de rémunération des dirigeants en adoptant une méthode et des indicateurs qui permettent de mesurer leur performance sur la base d'objectifs RSE préétablis.

L'entreprise identifie ceux de ces risques qu'elle peut faire assurer, et, selon le coût, contracte les **polices d'assurance** nécessaires. En outre, pour exercer leur devoir de vigilance, les organes d'administration et de direction veillent à ce que l'entreprise dispose de **systèmes d'alerte et de procédures** à mettre en œuvre en cas de matérialisation des risques, et en évalue périodiquement l'efficacité pour les mettre à jour, si besoin est.

La pérennité de l'entreprise requiert enfin que soit préparée sa **transmission à de nouveaux propriétaires** ou repreneurs afin qu'elle ne soit pas réalisée dans un climat de crise ou d'urgence. Ceci s'applique à toutes les entreprises, quelles que soient leur forme et leur taille, mais surtout aux entreprises à caractère familial et aux petites entreprises : dans celles-ci, la succession du chef d'entreprise fondateur soulève souvent des difficultés d'ordre familiale, financière, fiscale, juridique et relationnelle, qu'il est essentiel d'identifier et d'analyser à l'avance. Avec l'aide de professionnels qualifiés et neutres, il convient d'élaborer un plan stratégique de succession ou de cession et de déterminer la valeur de l'entreprise selon la méthode la plus appropriée en fonction de ses actifs et activités. Pendant le processus de transmission, il est important d'informer le personnel dont la loyauté et l'engagement sont essentiels pour la continuation de l'entreprise. Après la cession, il peut s'avérer nécessaire que le cédant reste temporairement impliqué pour assurer la transition et accompagner la reprise.

## PRINCIPE II : ÉQUITÉ

Le principe d'équité prescrit que l'entreprise traite de manière équitable toutes les parties prenantes se trouvant dans des situations comparables.

Ce principe est essentiel pour créer et maintenir un **bon climat de travail à tous les niveaux de l'entreprise** et pour favoriser les motivations individuelles des employés dans la poursuite de l'objectif commun. Les pratiques de tribalisme, clientélisme, népotisme, corruption, harcèlement, trafic d'influence, les discriminations basées sur le genre, la religion et toutes autres formes de discriminations devront être proscrites. Les actionnaires ou associés doivent appliquer le principe d'équité lors de la nomination des membres des organes d'administration qui se feront selon des règles transparentes connues de tous les employés, de la fixation de leur rémunération et de leur évaluation. Ces derniers doivent faire de même vis-à-vis des membres des organes de direction.

Les membres du personnel doivent aussi bénéficier de sa rigoureuse application s'agissant :

- de la sélection des candidats et du recrutement des employés,
- de la distribution des postes et de la répartition des responsabilités,
- des promotions,
- des augmentations de salaires, des primes et autres composantes de la rémunération, et
- plus généralement, du traitement des situations particulières (avantages, discipline, etc.).

Faute d'équité, la créativité et la productivité souffriront, mettant en cause la pérennité de l'entreprise : les acteurs qui estiment que l'effort qu'ils ont fourni n'a pas été justement rétribué chercheront à rétablir l'équilibre par d'autres moyens (exigences diverses, moindre niveau d'activité, moindre partage d'informations, moindre transparence, absentéisme, etc.).

Il est utile, souvent indispensable, d'appliquer également le principe d'équité **dans les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes**, par exemple en faveur des personnes ou corps suivants :

- les actionnaires ou associés, quelles que soient l'importance de leur investissement et leur nationalité ou résidence, dans leur accès à l'information et dans l'exercice de leurs droits, y compris leurs droits de vote ;
- les représentants du personnel et les syndicats, dans le cadre des élections professionnelles et des relations avec les responsables ;
- les clients, dans la fixation des termes commerciaux des transactions de biens et services fournis par l'entreprise ;
- les fournisseurs, dans l'accès aux marchés de l'entreprise, dans leur attribution, et dans le règlement de ce qui leur est dû ; et
- les membres des communautés riveraines, dans la reconnaissance et la mitigation des impacts de l'activité de l'entreprise sur leur quotidien, leurs coutumes et leurs cultures.

## PRINCIPE III : INTÉGRITÉ

Le principe d'intégrité exige d'agir avec honnêteté et probité en toute situation.

Au plus haut niveau des valeurs qui sous-tendent la vie de l'entreprise doit figurer le principe d'intégrité. Il s'applique en priorité aux responsables de l'entreprise mais doit être également respecté dans les relations qu'entretient l'entreprise avec toutes les parties prenantes : actionnaires ou associés, personnel, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, syndicats, communautés riveraines, etc.

Dans cette optique, les responsables doivent donner l'exemple d'une honnêteté sans faille et s'abstenir de tout conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de l'entreprise. Ils doivent respecter les droits humains, la loi ainsi que la culture et les coutume des communautés riveraines. Ils doivent aussi formuler une vision de l'éthique de l'entreprise et édicter des **règles explicites sur les comportements attendus dans la conduite des affaires de l'entreprise et ses relations avec toutes les parties prenantes**, en particulier :

- les comportements que l'entreprise prescrit ou recommande, notamment sur la manière de réagir vis-à-vis des sollicitations éventuelles de tiers, et
- les comportements que l'entreprise ne tolère pas, parce ce qu'ils sont illicites ou non conformes à son éthique.

Ces règles doivent inclure **certaines interdictions absolues** dans la poursuite des affaires de l'entreprise, en particulier la prohibition de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de tout blanchiment de capitaux, de tout financement du terrorisme, de toute violation des droits humains, de toute contrefaçon, de toute violation de droits de propriété industrielle, de tribalisme ou népotisme, de toutes pratiques anti-concurrentielles et de toute utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles.

Les responsables s'assurent régulièrement que l'entreprise dispose des **moyens et procédures nécessaires** pour prévenir, détecter et punir les violations de la loi et de ses règles éthiques. En matière de prévention, le personnel le plus exposé aux risques dans chacun des domaines identifiés dans les règles d'éthique bénéficie d'une formation adéquate et suivie. Les responsables veillent également à mettre en place des mécanismes de détection, dénonciation et sanction des violations présumées dans le respect de procédures équitables : enquêtes, droits de la défense et sanctions proportionnées à la faute.

Un **dispositif de lancement d'alerte doit être mis en place pour** permettre aux membres du personnel et aux tiers de communiquer, confidentiellement et sans crainte de représailles, les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique de l'entreprise.

## PRINCIPE IV : REDEVABILITÉ

La redevabilité fait référence à l'obligation de rendre compte. Elle est le pendant direct de la responsabilité ; ainsi, les personnes auxquelles a été confiée une responsabilité dans l'entreprise sont redevables à l'égard de ceux qui leur ont confié cette tâche et, jusqu'à un certain point, à l'égard de toutes les parties prenantes.

Dans l'entreprise, la loi et les statuts mettent en présence deux acteurs principaux : d'un côté, les actionnaires ou associés, qui ont fait des apports en nature ou en numéraire pour constituer le capital initial ou ont investi dans l'entreprise par la suite, et, de l'autre, les responsables choisis pour diriger l'entreprise. L'assemblée des associés a des pouvoirs exclusifs (notamment le pouvoir de nommer les responsables) mais n'a ni le pouvoir de décision à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation ou d'engagement vis-à-vis de l'extérieur. Ces pouvoirs appartiennent aux dirigeants et mandataires sociaux de l'entreprise.

Dans tous les cas, il est essentiel de **clairement définir les attributions respectives** des organes, et des responsables au sein de ces organes, afin que soient établis leurs domaines respectifs d'intervention et l'étendue de leurs pouvoirs propres de décision. Au sein de chaque organe, les fonctions des responsables et la hiérarchie à laquelle ils appartiennent, doivent être claires.

La clarté dans le partage des responsabilités est une condition essentielle de la redevabilité au sein de l'entreprise, principe selon lequel un organe d'administration est tenu d'**informer les actionnaires** ou associés **de l'accomplissement de la mission** qui lui a été statutairement confiée. Ce principe s'impose également à l'organe de direction vis-à-vis de l'organe d'administration qui doit être tenu au courant de ce qui se passe dans l'entreprise pour le mettre lui-même en mesure de rendre compte aux actionnaires ou associés. Plus généralement, la redevabilité s'impose à tous les niveaux dans l'entreprise. La redevabilité s'impose également à l'égard des parties prenantes impactées par les activités de l'entreprise (employés, fournisseurs, riverains, investisseurs).

Dans certains secteurs de l'économie, par exemple s'il s'agit d'une entreprise publique, d'une entreprise cotée ou d'une entreprise dont l'activité est réglementée, l'entreprise et ses responsables doivent aussi rendre compte **aux régulateurs et aux autorités de tutelle**.

La redevabilité est à la base du **pouvoir de contrôle** exercé par le récipiendaire de l'information : elle doit le mettre à même de juger si l'évolution de l'entreprise correspond aux objectifs fixés, de s'assurer que l'ensemble des risques auxquels l'entreprise fait face est pris en compte et correctement géré, d'évaluer la performance des responsables et, muni de ces informations, de prendre en connaissance de cause les décisions qui sont de son ressort.

La reddition de comptes doit être effectuée selon les modalités prescrites par les statuts et celles convenues entre les organes. Elle doit être **ponctuelle et périodique, au minimum annuelle**. Toutefois, si un événement se produit, ou semble susceptible de se produire, qui a le potentiel de compromettre la performance de l'entreprise, sa situation financière ou sa réputation, le responsable en rend compte dans les meilleurs délais.



## PRINCIPE V : COLLÉGIALITÉ

Le principe de collégialité fait référence à un mode d'interaction reposant sur l'écoute et l'inclusion des points de vue et opinions de toutes les personnes associées au processus de consultation ou de décision.

Le maintien de l'harmonie au sein de l'entreprise étant une condition nécessaire de sa réussite, le « sens du collectif » et la recherche du consensus éclairé<sup>1</sup> dans la pure tradition africaine d'inclusion doivent toujours guider la conduite de ses responsables dans l'intérêt de l'entreprise et de son objet.

Au sein d'organes d'administration ou de direction, que les décisions y soient prises par consensus ou à la majorité, les responsables doivent agir dans le respect de la collégialité et de l'inclusion, **sans complaisance mais aussi avec bienveillance** dans les échanges et dans la confrontation d'idées. Le chef d'entreprise, surtout si la plupart des pouvoirs sont concentrés entre ses mains, doit également chercher à réduire la distance qui peut le séparer de ses collaborateurs internes et de ses conseillers externes, et à établir une relation de confiance avec eux.

La collégialité requiert des **efforts particuliers d'organisation** de la part de l'entreprise, des responsables et des employés, notamment en ce qui concerne les réunions, qui devront se tenir selon certaines conditions à savoir :

- notification et communication préalable des documents, qui permettent aux personnes convoquées de se préparer à fournir une contribution de qualité lors de la réunion ;
- présence et assiduité des participants, qui doivent faire tout leur possible pour répondre aux convocations ;
- présidence de la réunion par une personne préparée pour cette tâche, qui donne (ou au besoin, retire) la parole aux divers intervenants, et permet à chacun de s'exprimer librement et sans crainte ;
- bonne foi et haute tenue des échanges, qui excluent les écarts de langage et les attaques personnelles ;
- procès-verbaux de réunion, qui font état des différents points de vue exprimés et des décisions prises et qui sont distribués rapidement après les réunions ;
- maintien de la confidentialité des échanges, des décisions et des documents (sauf indication expresse contraire).

L'organe d'administration doit faire l'objet d'une **évaluation collective périodique**, qui intègre des données relatives à la présence effective de ses membres aux réunions. En cas d'évaluation individuelle des membres de l'organe, il doit être tenu compte, entre autres, de leur assiduité aux réunions et de la collégialité dont ils ont fait preuve, pour décider s'ils doivent être renouvelés dans leur fonction.

---

<sup>1</sup> Le consensus éclairé est celui qui prend en compte les intérêts de toutes les parties, en l'occurrence celles qui appartiennent à d'autres groupes



## PRINCIPE VI : COMPÉTENCE

---

Dans les organes d'administration et de direction, et aux autres niveaux essentiels de l'entreprise, les nominations doivent être faites, en toutes circonstances, en fonction des besoins de l'entreprise dans son domaine d'activité et des compétences spécifiques qu'exigent les postes.

A cet effet, des **profils**, où sont énoncées la place et les attributions de la fonction dans l'organisation, ainsi que les qualifications et qualités requises, sont établis et utilisés lorsque le poste est en passe de devenir vacant. Ces profils sont régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution des besoins de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle opère.

La sélection à opérer pour remplir un poste requiert généralement la mise en concurrence de plusieurs candidats qui doivent, à cette occasion, pouvoir faire preuve de leurs **qualifications techniques** dans leur domaine d'intervention. Dans les cas où le poste à pourvoir comporte des responsabilités de chef d'équipe, doivent également entrer en ligne de compte certaines **qualités humaines** : autorité, leadership, clarté de la communication, sens de la responsabilité, faculté d'intégration, empathie, ambition etc.

Pour juger des compétences techniques et des qualités humaines des divers candidats, **différents moyens de sélection** peuvent être utilisés : tests et examens, entretiens en tête-à-tête, interview par un panel, etc. Pour apprécier les qualités humaines des candidats, il convient de ne pas négliger leurs accomplissements dans des postes précédents dans la même entreprise ou dans d'autres. La décision finale du choix d'un candidat et de sa nomination peut appartenir à un seul individu ou à un comité. Il faut, en tout état de cause, accorder une considération particulière à l'avis du responsable auprès duquel il exercera ses fonctions.

Une fois nommé, le titulaire du poste doit pouvoir bénéficier d'une **formation continue** qui lui permette de renouveler ses connaissances et de les adapter en fonction des mutations et des nouveaux défis auxquels est confrontée l'entreprise, ainsi que les risques liés au poste.

Pour assurer la continuité du poste, et faciliter la transmission des responsabilités, **des plans de succession** sont mis en place et tenus à jour. Ils identifient, et le cas échéant préparent, les talents pour l'avenir.



## PRINCIPE VII : INCLUSION

---

Le principe d'inclusion suppose un traitement équitable et respectueux de tous, leur garantissant ainsi un accès égal aux opportunités et aux ressources au sein de l'entreprise.

Le principe d'inclusion vise à intégrer et à retenir différents talents, compétences, ethnies, et personnalités et à les faire travailler ensemble à l'intérieur de l'entreprise. La promotion de la diversité, qu'elle soit de genre, ethnique ou d'âge, permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité en y installant une hétérogénéité créatrice. Elle lui permet aussi de jouer un rôle moteur dans l'évolution des idées et des esprits dans son sein, dans l'univers de ses parties prenantes et, plus généralement, dans la société tout entière.

De manière proactive, l'entreprise aura avantage à **fixer des objectifs de diversité**, et donc d'inclusion, au sein de ses organes d'administration et de direction et au sein de son personnel. Elle s'attachera également à proscrire toutes les formes de discrimination de quelque nature que ce soit ainsi que toute pratique de tribalisme, favoritisme ou népotisme qui seraient de nature à porter atteinte au principe d'inclusion. Elle pourra en faire autant vis-à-vis d'autres parties prenantes. Dans tous les cas, elle s'assurera que le principe d'équité continue à être respecté.

Des objectifs de diversité pourront être établis sur le moyen terme, en fixant, par exemple, des **paliers successifs** à atteindre au cours de plusieurs exercices. Dans ce domaine, la mixité au sein des organes d'administration et de direction est un champ d'action à privilégier. Une fois l'objectif de diversité et son calendrier définis, toute proposition de nomination ou de reconduction d'un responsable au sein d'un organe sera accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à l'objectif fixé. La fixation et l'évolution de la situation par rapport à cet objectif fera l'objet d'informations régulièrement accessibles par les personnes concernées. Le principe d'inclusion peut aussi s'appliquer à d'autres catégories de personnes dont l'emploi est susceptible de permettre une meilleure intégration sociale : minorités, handicapés.

La mise en œuvre du principe d'inclusion nécessite que l'entreprise dispose d'**outils appropriés de soutien et de vérification** : formation des intervenants et décideurs, maintien de systèmes d'information à jour, contrôles réguliers, demandes d'explications et sanctions en cas de non-respect des objectifs, procédures de recours, etc.

## PRINCIPE VIII : IMPARTIALITÉ

Le principe d'impartialité dans la gouvernance de l'entreprise exige que la prise de décision soit basée sur des critères objectifs, dénués de partis pris ou de biais.

Les responsables doivent faire toujours preuve d'impartialité, particulièrement ceux qui, au sein des organes d'administration, ont pour mission d'approuver des propositions préparées par les responsables de la direction, de surveiller ou de contrôler l'action de ceux-ci.

Ces responsables seront choisis, entre autres critères, en fonction de leur **aptitude à se forger une opinion indépendante** sur les questions qui leur sont soumises, à l'exprimer clairement et courageusement, et à participer sereinement aux débats sur ces sujets. Ces aptitudes entreront en ligne de compte dans l'évaluation périodique de leur participation au sein de l'organe.

Le principe d'impartialité s'impose plus particulièrement au responsable qui doit remplir des conditions juridiques spécifiques pour être qualifié de « **membre indépendant** » au sein de l'organe dont il doit faire partie. Si ces conditions ne sont pas énoncées par la loi, l'entreprise, dans ses statuts ou dans sa pratique, peut les prescrire en fonction de ses caractéristiques et besoins.

L'impartialité sera également renforcée par :

- des dispositions relatives aux **conflits d'intérêt**, qui (i) interdisent aux responsables de prendre ou d'appuyer des décisions favorisant leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées, (ii) les obligent à divulguer tout conflit d'intérêts et (iii) leur enjoignent de s'abstenir de participer aux délibérations afférentes aux matières donnant lieu à un tel conflit ;
- des dispositions relatives à la **limitation des mandats** qu'un responsable peut exercer dans d'autres entreprises ou relatives à la poursuite d'activités faisant concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour le propre compte du responsable ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale ;
- des dispositions relatives aux **conventions réglementées**, à savoir les transactions matérielles entre l'entreprise et l'un de ses responsables, lesquelles doivent être soumises à un régime particulier d'autorisation et de contrôle.

Au sein de l'organe d'administration, l'impartialité collective sera également renforcée par des dispositions portant **limitation du nombre de responsables exécutifs** (c'est-à-dire d'individus appartenant à l'organe de direction) qui en sont membres.





## PRINCIPE IX : TRANSPARENCE

Le principe de transparence nécessite que l'ensemble des informations relatives au fonctionnement et à la performance de l'entreprise soit disponible et facilement accessible.

Les responsables doivent agir dans la transparence, en interne, pour que soient connues quelles décisions sont prises et pourquoi, et en externe, pour que les parties prenantes qui ont besoin de savoir soient informées. La diffusion d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise est un élément essentiel de sa gouvernance.

**À l'intérieur**, elle sous-tend le principe de clarté dans le partage des responsabilités en permettant aux membres de la direction et du personnel de connaître l'identité des personnes en charge des projets, la nature des décisions prises ou à prendre, l'état d'avancement des opérations et les résultats périodiques des activités de l'entreprise.

**À l'extérieur**, elle constitue une condition sine qua non de la redevabilité des responsables vis-à-vis des actionnaires ou associés et autres parties prenantes. Doivent aussi bénéficier de cette transparence les régulateurs et autorités de tutelle, particulièrement s'il s'agit d'une entreprise publique, d'une entreprise cotée ou d'une entreprise dont l'activité est réglementée.

La **véracité et la complétude** de l'information diffusée sont indispensables, mais sont également primordiales :

- sa **matérialité** (à savoir qu'elle soit focalisée sur les renseignements utiles),
- la **ponctualité de sa divulgation** (à savoir qu'elle soit à la disposition des décideurs au moment où ils en ont besoin), et
- l'**équité de sa distribution** (à savoir qu'elle soit également accessible à tous les partenaires de l'entreprise dans des situations semblables).

L'entreprise doit prêter une attention particulière à la diffusion d'information à destination d'investisseurs présents ou potentiels. Toutefois, le principe de transparence n'oblige pas l'entreprise à divulguer des informations dont la diffusion pourrait mettre en danger sa position vis-à-vis de la concurrence, ni les responsables à révéler des éléments couverts par le secret ou une obligation de confidentialité.

L'entreprise a également avantage à **déclarer publiquement le système de gouvernance d'entreprise** auquel elle adhère ou se réfère, et la mesure de sa conformité aux pratiques qui en découlent.

Le respect du principe de transparence s'impose singulièrement à **l'entreprise qui dispose d'un groupe ou en fait partie**, et doit inciter les responsables à rendre lisibles les structures de l'organisation et les relations souvent complexes qui existent entre ses différentes composantes.



PRECEPTES ET PRATIQUES  
DE BONNE GOUVERNANCE  
POUR LES GRANDES  
ENTREPRISES

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
Bonne gouvernance d'entreprise.....	4
Plan du document et mode d'emploi .....	4
Principe de proportionnalité .....	5
Annexes spécifiques.....	6
Interaction avec le droit camerounais .....	6
Personnes concernées.....	7
Date d'entrée en vigueur .....	7
Processus de révision du code général et de ce document	7
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 : RESPONSABILITÉS, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....</b>	<b>9</b>
Principes de bonne gouvernance.....	9
Préceptes de bonne gouvernance .....	9
Pratiques de bonne gouvernance .....	11
<b>CHAPITRE 2 : DIRECTION .....</b>	<b>24</b>
Principes de bonne gouvernance.....	24
Préceptes de bonne gouvernance .....	24
Pratiques de bonne gouvernance .....	25
<b>CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES.....</b>	<b>27</b>
Principes de bonne gouvernance.....	27
Préceptes de bonne gouvernance .....	27
Pratiques de bonne gouvernance .....	27
<b>CHAPITRE 4 : RÉMUNERATION.....</b>	<b>31</b>
Principes de bonne gouvernance.....	31
Préceptes de bonne gouvernance .....	31

Pratiques de bonne gouvernance.....	32
<b>CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE .....</b>	<b>35</b>
Principes de bonne gouvernance.....	35
Préceptes de bonne gouvernance .....	35
Pratiques de bonne gouvernance .....	36
<b>CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS .....</b>	<b>39</b>
Principes de bonne gouvernance.....	39
Préceptes de bonne gouvernance .....	39
Pratiques de bonne gouvernance .....	40
<b>CHAPITRE 7 : RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS .....</b>	<b>42</b>
Principes de bonne gouvernance.....	42
Préceptes de bonne gouvernance .....	42
Pratiques de bonne gouvernance .....	43
<b>CHAPITRE 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES.....</b>	<b>44</b>
Principes de bonne gouvernance.....	44
Préceptes de bonne gouvernance .....	44
Pratiques de bonne gouvernance .....	45
<b>ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES FAISANT APPEL PUBLIC A L'ÉPARGNE, ENTREPRISES COTÉES ET ENTREPRISES MULTINATIONALES .....</b>	<b>1</b>
<b>ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES REGLEMENTÉES .....</b>	<b>1</b>
<b>ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES .....</b>	<b>1</b>



## INTRODUCTION

Ces Préceptes et Pratiques de Bonne Gouvernance d'Entreprise s'adressent à toutes les grandes entreprises camerounaises,<sup>2</sup> en particulier aux entreprises qui appartiennent à l'une ou à plusieurs des catégories suivantes :

- entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales ;
- grandes entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne ;
- entreprises règlementées ; et
- entreprises publiques.

### Bonne gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a trait à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise et à la manière dont elles sont appliquées et partagées pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en particulier son objectif de création de valeur durable. Elle s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et vise à s'assurer de la capacité des organes de gouvernance et de gestion à exercer leurs responsabilités dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Elle se distingue donc de la gestion de l'entreprise qui vise à établir une stratégie et des objectifs opérationnels en fonction de son type d'activité, des ressources auxquelles elle a accès et des risques auxquels elle doit faire face.

**Ce document a pour objectif de guider les grandes entreprises camerounaises, vers l'adoption de normes de bonne gouvernance afin que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises de manière adéquate par les personnes à même de les prendre et d'en mesurer les risques. Ces décisions doivent faire l'objet de contrôles par les instances appropriées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.**

Par ce moyen, les grandes entreprises camerounaises pourront accroître la création de valeur, améliorer leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement renforceront la confiance de leur environnement économique, financier et social.

### Plan du document et mode d'emploi

Ce document est divisé en huit chapitres, dont chacun est consacré à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. Responsabilités, structure et fonctionnement du conseil d'administration
2. Direction
3. Gestion et contrôle du risque
4. Rémunération

<sup>2</sup> Les petites et moyennes entreprises (PME), des très petites entreprises (TPE) et des PME/TPE à caractère familial font l'objet de préceptes spécifiques. Voir : « Préceptes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise - Document destiné aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial ».

- 5. **Culture, valeurs et éthique**
- 6. **Diffusion d'informations**
- 7. **Respect des administrateurs et de leurs droits**
- 8. **Relations avec les parties prenantes.**

Chaque chapitre du document se compose de trois parties :

- a. un rappel des **Principes** du Code général qui sont particulièrement pertinents s'agissant de l'élément abordé dans le chapitre ;
- b. un nombre limité de **Préceptes**, qui sont les règles générales à respecter pour mettre en place chaque élément ; et
- c. une liste de **Pratiques** détaillées, qu'il est recommandé de mettre en œuvre pour approfondir la mise en place de l'élément en question. Ces Pratiques sont indicatives.

L'ensemble constitue un référentiel que la grande entreprise camerounaise a avantage à consulter et à suivre volontairement, et non comme un cadre obligatoire dans lequel elle doit s'inscrire.

Celui ou celle qui veut faire un bilan global de la gouvernance d'une entreprise lira d'abord, dans le **Code général**, les Principes qui sous-tendent toute bonne gouvernance d'entreprise. Il ou elle lira ensuite ce document et, en se référant aux **Préceptes** de chaque chapitre déterminera si l'entreprise applique chacun d'entre eux et dans quelle mesure. Si elle n'applique pas du tout ou partiellement l'un de ces Préceptes, il ou elle entreprendra d'expliquer la ou les raisons de cette non-conformité.<sup>3</sup>

Pour faire un bilan plus granulaire de la gouvernance d'une entreprise, le même exercice sera fait par référence aux **Pratiques**.

### Principe de proportionnalité

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble de ce document, y compris ses annexes, et leur mise en œuvre. C'est dire que certains de ces préceptes ou pratiques peuvent ne pas s'appliquer dans leur intégralité au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc. Les préceptes et pratiques de ce document et ses annexes qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de non-conformité doit fournir les éléments précis qui permettent à l'entreprise de conclure que le principe ou la pratique ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « appliquer ou expliquer ».

<sup>3</sup> Ce système, appelé « appliquer ou expliquer » (en anglais : « *comply or explain* »), est le système recommandé par l'OCDE.

## Annexes spécifiques

Les annexes spécifiques ont pour objectif d'adapter certains **Préceptes** et **Pratiques** recommandés aux défis, enjeux et caractéristiques propres des (i) entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales (Annexe 1) ; (ii) des entreprises réglementées (Annexe 2) ; et (iii) des entreprises publiques (Annexe 3). Ainsi, les annexes spécifiques doivent être considérées conjointement avec les chapitres de ce document dont elles suivent la structure.

Toutefois, elles ne reprennent pas l'ensemble des **Préceptes** et **Pratiques** recommandés mais complètent, enrichissent ou se substituent, le cas échéant, à certains d'entre eux. Ces derniers sont identifiés au sein de chaque annexe.

## Interaction avec le droit camerounais

Ce document et ses annexes constituent un recueil de préceptes et de pratiques complémentaires à la loi et aux règlements. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme.

Toutefois ce document y ajoute des préceptes et des pratiques qui, sont soit plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à lui seul à assurer la conformité aux préceptes et pratiques énoncés dans ce document. Inversement, le respect du contenu du document ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Ce document et ses annexes s'appliquent à toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique. Pour simplifier sa formulation, ce document et ses annexes font, en priorité, référence à l'organe de gouvernance des sociétés anonymes. Dans ces sociétés, la loi et les statuts mettent en présence trois acteurs principaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction :

- a. L'assemblée générale des actionnaires, organe souverain, dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer : elle nomme le conseil d'administration, approuve les comptes annuels et, et, le cas échéant, modifie les statuts. C'est à elle que sont redevables ceux qui conduisent les affaires de l'entreprise. En revanche, l'assemblée des actionnaires n'a ni le pouvoir de gestion à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation vis-à-vis de l'extérieur.
- b. Ces pouvoirs appartiennent au conseil d'administration et la direction, qui ont des rôles distincts mais partagent le « leadership » de l'entreprise : ensemble ils ont la responsabilité de la stratégie et de la gestion de l'entreprise et la mission d'en assurer le succès.

Pour simplifier la formulation, ce document et ses annexes se réfèrent particulièrement aux sociétés anonymes ayant une structure moniste, c'est-à-dire un conseil

d'administration et un directeur général : c'est, en effet, la structure de gouvernance la plus courante parmi les sociétés anonymes camerounaises.

Ce document et ses annexes s'appliquent aussi aux entreprises qui n'ont pas la forme d'une société anonyme à structure moniste. Pour les sociétés anonymes avec administrateur général, il faut tenir compte du fait que les attributions du conseil d'administration et de directeur général sont exercées par l'administrateur général. Pour les autres sociétés, par exemple les sociétés à responsabilité limitée, il convient de lire ce document et ses annexes en faisant les ajustements nécessaires :

- en remplaçant les termes ou expressions « actions », « actionnaire », « directeur général » respectivement par les termes ou expressions « parts sociales », « associés », « gérant » ;
- en tenant compte du fait que les attributions du conseil d'une société anonyme sont partagées entre l'assemblée des associés et le gérant. Ces entreprises peuvent également se référer au document spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et les PME/TPE à caractère familial qui fournit des informations supplémentaires à ce sujet.

### Personnes concernées

L'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont principalement concernés par ce document, dans la mesure où ils sont les premiers responsables de la gouvernance dans l'entreprise. Sont également concernées par ce document, toutes les parties prenantes de l'entreprise (employés, investisseurs, actionnaires, clients, fournisseurs, régulateurs). En effet, l'entreprise s'inscrit dans un écosystème dans lequel elle utilise, valorise et se repose sur les contributions de différentes parties prenantes qu'elle affecte par ses activités et qui l'affectent également. Par conséquent, la gouvernance de l'entreprise ne peut faire abstraction des parties prenantes. Cette approche de la gouvernance, née à la fois des limites de l'entreprise et d'une approche responsable, a été renforcée par la pandémie qui a démontré la fragilité de l'entreprise et l'importance de chacune des parties prenantes dans la création de valeur sur le long terme.

### Date d'entrée en vigueur

Ce document et ses annexes entrent en vigueur à partir du 01 avril 2023.

### Processus de révision du code général et de ce document

La gouvernance d'entreprise est par définition une démarche d'amélioration continue qui doit tenir compte des résultats de la mise en œuvre des textes existants, ainsi que de l'évolution de la législation nationale et des normes internationales. La Haute Autorité de Gouvernance sert d'observatoire permanent de ces sujets. Elle se chargera de proposer la révision du Code général, de ce document et de ses annexes à échéances périodiques – tous les trois ans ou plus souvent si nécessaire – à la lumière des changements nationaux et internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises.





## GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
<b>Administrateur indépendant</b>	Un membre du conseil d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les critères d'indépendance sont énoncés au sein de la pratique
<b>Administrateur non-exécutif</b>	Un membre du conseil d'administration n'exerçant pas des fonctions de direction au sein de l'entreprise
<b>Charte des membres du conseil</b>	Document fixant les droits et obligations des membres du conseil d'administration
<b>ESG</b>	Environnemental, Social et Gouvernance
<b>Parties prenantes</b>	L'ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées et/ou qui peuvent influencer les décisions d'une entreprise. Ce terme englobe notamment les actionnaires, investisseurs, employés, clients, usagers de services, fournisseurs, collectivités locales etc.
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>Règlement intérieur du conseil</b>	Document énonçant les missions et modalités de fonctionnement du conseil d'administration (par exemple fréquence des réunions, participation, modalités de convocation aux réunions)
<b>Responsables</b>	Terme faisant référence aux personnes chargées de l'administration ou la direction de l'entreprise
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale et Environnementale
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises



## CHAPITRE 1 : RESPONSABILITÉS, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a des responsabilités multiples en matière de conception de la stratégie de l'entreprise, de nomination de sa direction, de rémunération de ses responsables, de surveillance de ses opérations, de contrôle de sa gestion, de promotion de sa culture et de son éthique, de diffusion d'informations dans le public, etc.

Pour accomplir ses missions, la composition du conseil d'administration doit tenir compte des compétences et qualifications requises dans son domaine d'activité et au regard de la complexité de l'entreprise. La qualité de ses membres doit lui permettre de porter un regard global et indépendant sur les questions importantes pour l'entreprise.

Le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités doit faire l'objet de règles claires et appliquées de façon suivie.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre, il est utile de se référer aux **Principes** énoncés dans le Code général, car ils sont tous à des degrés divers, pertinents en la matière. En effet, les responsables qui siègent au conseil d'administration et dans ses comités, doivent :

- être nommés en fonction de leur **compétence**, de leur **intégrité** et de leur **impartialité**, qu'ils auront à cœur de maintenir et de développer tout au long de leur mandat ;
- dans leurs échanges au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes, respecter le principe de **collégialité** ;
- être constamment guidés, dans leur prise de décisions, par les principes de **pérennité** de l'entreprise, d'**équité** et d'**inclusion** ; et
- s'acquitter scrupuleusement de leurs obligations de **redevabilité** et de **transparence**.

### Préceptes de bonne gouvernance

**1.A. Énoncé des responsabilités du conseil** - Les responsabilités du conseil d'administration en matière stratégique, opérationnelle, financière et sociale sont énoncées clairement dans les statuts de l'entreprise et autres documents approuvés par l'assemblée générale des actionnaires ou, selon le cas, par le conseil d'administration, lesquels sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

**1.B. Composition du conseil** - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision et exercer un jugement indépendant et objectif. Le règlement intérieur du conseil d'administration en lien avec les statuts, définit un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein des qualifications et de l'expérience nécessaires eu égard aux caractéristiques de l'entreprise, et de bénéficier d'une diversité de qualités et de perspectives.

*Pour les entreprises publiques, ce Précepte est remplacé par un autre Précepte spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**1.C. Indépendance du conseil** - Au moins un quart, (sans que le nombre ne puisse être inférieur à deux) des membres du conseil d'administration sont des membres indépendants. Collectivement, le conseil d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à la direction.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales et pour les entreprises réglementées, ce Précepte est remplacé par un autre Précepte spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

**1.D. Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent** - En dépit de la latitude laissée par le droit OHADA, l'entreprise se conforme aux bonnes pratiques selon lesquelles la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration et directeur général et le président est un membre non-exécutif du conseil. En tout état de cause, les statuts de l'entreprise prévoient que, si le président exerce les fonctions de directeur général, un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

- a. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ;
- b. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise ;
- c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ;
- d. demander au président, seul ou avec d'autres membres du conseil, d'inscrire des sujets à l'ordre du jour du conseil d'administration ;
- e. en cas d'urgence et s'il y a défaillance du président, demander aux commissaires aux comptes de convoquer une réunion du conseil d'administration ; et
- f. lorsque le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de six mois, demander au président de convoquer une réunion du conseil et si, dans les quinze jours de cette demande le président ne la convoque pas alors, en fixer l'ordre du jour et la convoquer si au moins le tiers des membres du conseil y est favorable.

*Pour les entreprises publiques, ce Précepte est remplacé par un autre Précepte spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**1.E. Mise en place des politiques et procédures** - Le conseil d'administration s'assure que sont mises en place les politiques et procédures nécessaires pour exercer

efficacement ses responsabilités et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources et du soutien administratif dont il a besoin à cet égard.

**1.F. Disponibilité des membres du conseil** - Les membres du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour régulièrement par le conseil d'administration.

**1.G. Évaluation du conseil** - La performance du conseil d'administration, de ses membres et, le cas échéant, de ses comités est régulièrement évaluée.

**1.H. Utilité, composition et ressources des comités** - Le conseil d'administration évalue annuellement le besoin de disposer de comités spécialisés chargés de l'aider à exercer ses fonctions dans des domaines particuliers. Il s'assure que la composition de ces comités et leur accès à l'information et aux ressources nécessaires leur permettent d'exercer pleinement leurs rôles. Il veille à ce que chaque comité dispose d'une charte ou de tout autre document régulièrement mis à jour, qui définit son mandat, le champ de ses activités et ses règles de fonctionnement.

**1.I. Disponibilité des membres des comités** - Les membres des comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions.

**1.J. Publicité des comités** - Dans un souci de transparence, le conseil d'administration rend publics le mandat et la composition de ses comités.

## Pratiques de bonne gouvernance

### Conseil d'administration

**1.1. Délimitation des pouvoirs** - Dans le respect de la loi et des règlements en vigueur, les statuts et autres actes internes énoncent clairement les pouvoirs du conseil d'administration et les questions qui sont réservées à sa **décision, en particulier les décisions concernant la stratégie, le budget, l'exposition au risque et la réputation de l'entreprise. Le conseil d'administration s'abstient de s'immiscer dans la gestion courante de l'entreprise. Les statuts sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.**

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**1.2. Attributions du conseil** - En plus des attributions spécifiques énoncées dans d'autres sections de ce document, le conseil d'administration a les attributions suivantes :

- a. contribuer à l'accomplissement de la mission de l'entreprise dans sa création de valeur durable ;
- b. participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel ; les approuver ;
- c. examiner et approuver le budget annuel, arrêter les comptes annuels et proposer l'affectation des résultats ;

- d. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
- e. examiner et approuver la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme et les autres politiques essentielles de l'entreprise (politique de rémunération, politique de dividendes, politique de responsabilité sociale et environnementale, etc.) ;
- f. assurer le suivi, le contrôle et la régulation de la gestion des activités et des ressources de l'entreprise ;
- g. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
- h. s'assurer que les conflits d'intérêts sont révélés et traités ; approuver les conventions réglementées avant leur conclusion ;
- i. nommer et révoquer le directeur général, et superviser sa performance, ainsi que celle de la direction ;
- j. s'assurer de l'existence de plans de relève pour la direction et toute autre personne clé ;
- k. s'assurer de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine social et environnemental ; suivre régulièrement l'évolution du tableau de bord et prendre les mesures qui s'imposent ;
- l. s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, notamment en temps de crise ;
- m. s'assurer que la gouvernance répond aux besoins et caractéristiques de l'entreprise et fait l'objet d'un rapport annuel ;
- n. veiller au traitement équitable des actionnaires et à l'entretien de relations constructives avec eux ;
- o. s'assurer de la véracité, qualité, pertinence et exhaustivité de l'information diffusée auprès du public ;
- p. s'assurer que la direction entretient des relations de confiance avec les parties prenantes ; et
- q. veiller au respect des dispositions légales ou réglementaires en vigueur.

### **Dans le cas particulier des groupes de sociétés**

En plus des attributions énoncées ci-dessus, le conseil d'administration a les attributions suivantes :

- a. superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle ;
- b. veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de l'entreprise contrôlante et des entreprises contrôlées ;
- c. définir les principes à suivre pour la nomination des membres des conseils d'administration des entreprises contrôlées en tenant compte des impératifs du groupe et des potentiels conflits d'intérêts qui peuvent naître de nominations multiples au sein de conseils de sociétés concurrentes.

**1.3. Nombre de membres du conseil** - Dans les limites édictées par la loi et les règlements, le conseil d'administration dispose d'un nombre de membres qui est suffisamment important pour lui permettre d'exercer efficacement ses responsabilités et celles de ses comités, et suffisamment restreint pour permettre des échanges de qualité et l'expression de tous les points de vue.

**1.4. Profil-type du conseil** – Le profil-type du conseil intègre les règles suivantes :

- a. nul n'est nommé membre du conseil s'il (ou si elle) doit atteindre l'âge de 75 ans au cours de son mandat ;
- b. le conseil s'assure que, dans la mesure du possible, il existe un équilibre régional et ethnique dans sa composition. A ce titre, au minimum deux membres du conseil sont d'une ethnie différente de celle de la majorité des membres ; et
- c. le conseil fixe un objectif de mixité de genre au sein du conseil d'administration, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des exercices suivants : l'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plusieurs exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres du conseil à partir de la troisième année de la mise en œuvre de ce document ; toute proposition de nomination ou de reconduction d'un membre du conseil est accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à cet objectif ; l'objectif est publié dans le rapport ESG, ainsi qu'une explication des raisons pour lesquelles l'objectif a été fixé à ce niveau et un plan précisant comment il est prévu de l'atteindre ; les progrès réalisés dans ce domaine et, le cas échéant les raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint, sont également décrits dans ces rapports.

**1.5. Plan de continuité du conseil** – Le profil-type du conseil est accompagné d'un plan de continuité qui identifie des personnes répondant aux critères retenus.

**1.6. Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil** – Plus de la moitié des membres du conseil d'administration, y compris le président du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Dans la mesure où la taille du conseil d'administration le permet, le quart de ses membres et au moins deux administrateurs sont des membres indépendants, au sens de la définition ci-dessous.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, les entreprises cotées, les entreprises multinationales, les entreprises réglementées et les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

### Critères d'indépendance

Un membre du conseil d'administration ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes :

- a. ne pas avoir été, au cours des trois années précédant sa nomination, employé ou membre des organes d'administration, de surveillance ou de direction de l'entreprise ;
- b. ne pas avoir été, au cours des trois dernières années, représentant permanent, employé ou membre de l'organe d'administration, ou de direction d'un actionnaire ou d'une société que ce dernier consolide ;
- c. ne pas avoir été, au cours des trois dernières années, membre de l'organe d'administration, ou de direction, d'une société dans laquelle l'entreprise détient une participation de plus de 10 pour cent;
- d. ne pas être membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou dans laquelle un membre des organes d'administration ou de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration, ou de direction ;
- e. ne pas avoir représenté, durant les trois dernières années, un partenaire commercial ou financier ou exercé une mission de conseil auprès de l'entreprise ;
- f. ne pas avoir un lien de parenté jusqu'au deuxième degré avec un actionnaire ou un membre du conseil d'administration de l'entreprise ou son conjoint ;
- g. ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédant sa nomination ;
- h. ne pas être un actionnaire ou faire partie d'un groupe d'actionnaires ; ne pas représenter un actionnaire ou un groupe d'actionnaires ;
- i. ne pas recevoir de paiements de l'entreprise en plus de la rémunération reçue pour l'exécution de ses activités au conseil d'administration ;
- j. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ;
- k. ne pas être membre du conseil d'administration depuis plus de douze ans cumulés.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés plus haut ne doit pas être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière.

**1.7. Nomination des membres du conseil** - Avant toute nomination de membres du conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, les renseignements suivants sont mis à la disposition de tous les actionnaires :

- a. le CV du candidat, une brève présentation des qualifications du candidat en termes de compétence, d'éducation, de formation, d'expérience et d'indépendance d'esprit, éclairant l'assemblée sur la valeur ajoutée que le candidat peut apporter à l'efficacité du conseil ;

- b. la qualité du candidat en tant que membre exécutif ou non exécutif ; et
- c. les autres activités du candidat, y compris sa qualité de membre d'organes d'administration ou de direction d'autres entreprises.

Ces données sont également mises à la disposition de l'entreprise avant la désignation des représentants des personnes morales administrateurs.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**1.8. Nomination des membres non exécutifs du conseil** - Pour la nomination de membres non exécutifs, sont également disponibles les renseignements suivants :

- a. les relations entre le candidat et l'entreprise ou des personnes liées à l'entreprise ; et
- b. le cas échéant, la précision que le candidat sera considéré comme membre indépendant et, dans ce cas, le raisonnement qui a mené à cette conclusion.

**1.9. Durée des mandats et renouvellement des membres du conseil** - Pour assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres du conseil d'administration et la diversité de sa composition :

- a. Les mandats sont échelonnés de façon à éviter que l'ensemble des membres du conseil d'administration soient remplacés ou renouvelés en même temps ; et
- b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts, n'excède pas quatre ans.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales, et pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

**1.10. Reconduction d'un membre du conseil** - Lorsque la reconduction d'un membre du conseil d'administration est proposée, les documents de l'assemblée générale des actionnaires donnent des détails sur sa participation aux réunions du conseil d'administration et des comités au cours de son mandat précédent, ainsi que les conclusions de la plus récente évaluation de sa performance.

**1.11. Cumul des mandats** - Aucun membre du conseil d'administration n'exerce plus de cinq autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Cameroun. Aucun membre exécutif du conseil d'administration n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Cameroun.

### **Dans le cas particulier des groupes de sociétés**

Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats, la limite raisonnable étant de sept mandats sociaux.



**1.12. Mandats croisés** - Le conseil d'administration veille à ce que ne soit pas nommé membre du conseil d'administration de l'entreprise un membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat social, ou dans laquelle un membre du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise détient ou a détenu dans les trois dernières années un mandat de membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction.

### Dans le cas particulier des groupes de sociétés

Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe.

**1.13. Information sur les mandats des membres du conseil** - Tout membre du conseil d'administration informe régulièrement le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son secrétaire, de ses activités en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises.

**1.14. Droits et devoirs des membres du conseil** - Conformément aux traditions, tous les administrateurs nouvellement nommés prêtent serment et s'engagent à exercer leurs fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté, diligence et professionnalisme, sans complaisance mais aussi avec bienveillance. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte du conseil d'administration adoptée, et mise à jour régulièrement, par le conseil d'administration.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**1.15. Disponibilité des membres du conseil** - Le niveau d'engagement et le temps que chaque membre du conseil d'administration est tenu de consacrer à l'exercice de son mandat (quels que soient le nombre et l'étendue de ses autres responsabilités) sont précisés dans sa lettre de nomination. L'engagement implique une participation active aux réunions du conseil d'administration et, en tant que de besoin entre ces réunions, des contacts avec la direction et les responsables des fonctions de contrôle ou à la demande expresse du conseil, des contacts avec les actionnaires et les autres parties prenantes. Outre le temps nécessaire pour se déplacer et assister aux réunions elles-mêmes, le temps nécessaire pour la préparation des réunions du conseil d'administration et de ses comités est compté. Dans le rapport de gestion, est publié un décompte de la participation de chaque membre aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

**1.16. Récusation** - En cas de conflit d'intérêts, le membre du conseil d'administration qui se trouve dans cette situation n'assiste pas aux débats et délibérations afférents à la matière qui fait surgir ce conflit. Tout membre du conseil d'administration qui estime qu'il se trouve ou pourrait se trouver dans cette situation, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration avant la réunion à laquelle ce sujet doit être débattu. Le conseil d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

**1.17. Formation des membres du conseil** - Le président du conseil d'administration veille à ce que tous les membres du conseil d'administration bénéficient d'une formation initiale d'introduction, d'un processus d'intégration au conseil, ainsi que d'une formation continue d'au moins deux jours par an pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances.

L'organe d'administration consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur des experts externes.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales et pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

**1.18. Accès des membres du conseil aux locaux, informations et documents** - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités et après en avoir informé le directeur général, un accès rapide :

- a. aux locaux de l'entreprise, et
- b. sous réserve d'obligations de confidentialité, à toute documentation nécessaire à leurs délibérations.

Les procédures à cet égard sont définies dans des actes internes soumis à l'approbation du conseil d'administration.

**1.19. Accès des membres du conseil à la direction et au personnel** - Lorsqu'il le juge nécessaire pour l'exercice de ses responsabilités, le conseil d'administration peut donner mandat à un de ses membres ou un membre de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, pour prendre contact directement avec les membres de la direction et du personnel de l'entreprise. Ils peuvent les rencontrer en dehors de la présence du directeur général, en prenant soin, sauf circonstances exceptionnelles, d'informer préalablement le directeur général de ces rencontres. Les modalités de l'interaction nécessaire entre le conseil d'administration et la direction et/ ou le personnel font l'objet de règlements et sont appuyées sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

**1.20. Qualité et ponctualité de l'information** - Avant toute réunion du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration, l'ensemble des documents requis est mis à la disposition de leurs membres en temps utile et au moins quinze jours ouvrables avant cette réunion. Le délai est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Tout membre du conseil d'administration qui considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en informer le conseil et le pouvoir d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

**1.21. Fréquence et format des réunions du conseil** - La fréquence des réunions du conseil d'administration est déterminée en fonction des besoins de l'entreprise, mais le conseil d'administration tient au moins deux réunions par an, dont les dates prévisionnelles sont communiquées lors de la dernière réunion de l'exercice précédent. Le président du conseil d'administration s'assure que le conseil a un plan de travail annuel qui détaille les décisions à prendre et les sujets à aborder de manière spécifique et/ou périodique. Il s'assure également que le calendrier et l'ordre du jour des prochaines réunions permettent au conseil de s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités de manière efficace et à temps.

**1.22. Participation aux réunions du conseil** - Les personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration ne participent aux réunions du conseil d'administration qu'à son invitation. La performance et la rémunération des administrateurs exécutifs et des membres de la direction est discutée par les administrateurs non-exécutifs hors de la présence des administrateurs exécutifs.

*Pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises réglementées](#).*

**1.23. Procès-verbaux des réunions du conseil** - Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont mis à la disposition des membres du conseil d'administration au plus tard 30 jours après la réunion. Ils sont élaborés de manière claire et conforme à la loi et listent notamment le nom des administrateurs présents, représentés ou absents et de tout autre personne ayant assisté à la réunion. Ils précisent les résultats des votes nominativement qui ont pu avoir lieu, et consignent les opinions divergentes exprimées par les membres.

**1.24. Président du conseil** - En plus des fonctions spécifiques énoncées dans le document, le président du conseil d'administration :

- a. veille au bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et s'assure qu'ils disposent des ressources, du soutien et de l'information dont ils ont besoin pour fonctionner efficacement ;
- b. préside les réunions du conseil d'administration d'une manière qui encourage un débat ouvert et constructif ainsi qu'une prise de décision collégiale ;
- c. maintient le contact avec la direction et s'assure de leur coopération ; et
- d. assure le bon déroulement et le fonctionnement efficace de l'assemblée générale des actionnaires.

**1.25. Secrétariat du conseil** - Sans être lui-même membre du conseil d'administration, le secrétaire du conseil d'administration :

- a. assure le secrétariat du conseil et de ses comités (convocations, organisation des réunions, élaboration des projets de procès-verbaux, etc.) en privilégiant les communications numériques ;
- b. reçoit et transmet au conseil les déclarations que font les membres du conseil à propos de leurs activités en tant que membres du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises;
- c. veille à ce que le conseil d'administration adopte un règlement intérieur après consultation du directeur général sur les questions qui impliquent la direction et à ce que ce règlement soit respecté,
- d. conseille le conseil d'administration sur les questions de gouvernance,
- e. apporte son soutien à tous les membres du conseil d'administration dans l'exercice de leurs fonctions, et
- f. aide le conseil d'administration et les comités à fonctionner efficacement.

**1.26. Assurance responsabilité civile des membres du conseil** - L'entreprise dispose d'une assurance pour protéger les membres du conseil contre le risque de responsabilité civile qu'ils encourent dans l'exercice de leurs fonctions.

**1.27. Évaluation annuelle du conseil** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue la composition et la performance collective du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres. L'évaluation est menée, soit par l'administrateur référent, soit par un comité du conseil dont la majorité des membres sont indépendants. Au moins tous les trois ans, cette revue est conduite par des évaluateurs externes. Les débats autour des résultats de l'évaluation sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion ultérieure du conseil d'administration. Des informations sur l'évaluation du conseil d'administration et des comités sont incluses dans le rapport ESG, indiquant comment l'évaluation a été effectuée (e.g. évaluateurs externes) et les mesures qui ont été ou seront prises à la suite de l'évaluation.

### 1.28. Contenu de l'évaluation du conseil

- L'évaluation permet de déterminer, entre autres :
- si le profil-type du conseil d'administration doit être mis à jour, notamment quant à sa taille et sa composition d'ensemble, ainsi que celles de ses comités ;
  - s'il est opportun de recommander le renouvellement de membres du conseil d'administration dont le mandat vient à échéance ;
  - si l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration comprend tous les sujets essentiels relatifs à la bonne marche de l'entreprise, et notamment la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, et si le conseil y consacre suffisamment de temps dans ses délibérations ;
  - si d'autres modifications sont susceptibles d'être apportées pour améliorer la préparation et le déroulement des réunions du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la qualité et la pertinence de leurs débats ; et
  - si les modalités d'interaction avec la direction ont besoin d'être modifiées.

### Comités du conseil d'administration

**1.29. Nombre de comités du conseil d'administration** - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction de la taille du conseil d'administration, des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Sont établis au moins un comité d'audit, qui peut traiter également des questions de risques ; un comité des nominations qui peut traiter également des questions de rémunérations ; et un comité d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de gouvernance. Le conseil d'administration peut constituer en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux tels qu'un comité distinct des risques et conformité. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration mais peuvent faire appel à des expertises externes à la demande du président du comité.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, les entreprises cotées et entreprises multinationales, pour les entreprises réglementées et pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

**1.30. Compétences, mixité et mandats croisés des membres des comités** - Le conseil d'administration veille à ce que :

- les membres de chaque comité disposent des compétences et de la formation nécessaires, ainsi que de l'expérience professionnelle et pratique requises, pour s'acquitter efficacement des fonctions du comité ;
- chaque genre soit représenté par au moins un membre dans chacun de ses comités ;
- ne soit pas nommé membre d'un comité de l'entreprise le mandataire social exécutif d'une autre société si un mandataire social exécutif de l'entreprise a été nommé membre d'un comité analogue dans cette autre société.

**1.31. Nombre de membres dans chaque comité** - Chaque comité a au moins trois membres qui sont tous membres non exécutifs. Le président de chaque comité est un membre indépendant du conseil.

**1.32. Rotation des présidences de comités** - Les présidences de comités font l'objet de rotation périodique. En tout cas, le mandat de président de comités n'excède pas la durée du mandat d'administrateur.

**1.33. Chartes des comités** - Chaque comité est doté d'une charte précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les chartes des comités sont approuvées par le conseil. Elles peuvent être intégrées au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes. La charte de chaque comité est disponible sur le site internet de l'entreprise.

**1.34. Fréquence des réunions des comités** - Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter efficacement de ses fonctions et fait régulièrement rapport de ses activités au conseil d'administration.

**1.35. Participation aux réunions des comités** - Les personnes qui ne sont pas membres d'un comité ne participent aux réunions du comité qu'à l'invitation du comité.

**1.36. Comité de nomination** - Les principales fonctions du comité de nomination sont les suivantes :

- a. superviser le processus de nomination des membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il est juste et transparent ;
- b. pour chaque poste vacant au conseil d'administration, et sur la base de la définition d'un profil-type du conseil d'administration, participer à la description du rôle et à la recherche de candidats potentiels, puis recommander des candidats au conseil d'administration ;
- c. établir des critères d'indépendance pour les membres du conseil d'administration et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration ; lors de la recherche des membres indépendants pour le conseil d'administration, tester et confirmer l'indépendance des candidats ; vérifier que les membres indépendants du conseil continuent à remplir les critères d'indépendance pendant la durée de leur mandat ;
- d. s'assurer auprès des candidats potentiels au conseil d'administration de leur disponibilité en matière de temps ;
- e. élaborer des plans de relève pour le renouvellement ou le remplacement des membres du conseil d'administration et de ses comités, en consultation avec le président du conseil d'administration ou du comité concerné ;
- f. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein du conseil d'administration et de la direction ;
- g. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer au processus de sélection du directeur général et élaborer un plan de relève pour ce poste ; s'assurer que le directeur général a mis en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
- h. collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration au conseil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ;
- i. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration et de ses membres ;
- j. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;

- k. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte des membres du conseil d'administration au conseil d'administration ;
- l. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce document ; et
- m. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend compte de l'activité du conseil et de ses comités et le propose pour validation au conseil d'administration.

Les fonctions (j)-(m) peuvent être exercées par un comité de gouvernance distinct du comité de nomination.

*Pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises réglementées](#).*

**1.37. Comité de rémunération** - Les principales fonctions du comité de rémunération sont les suivantes :

- a. recommander au conseil d'administration une politique de rémunération des membres du conseil d'administration, qui est soumise à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires ;
- b. recommander au conseil d'administration une politique de rémunération des membres de la direction, pour approbation par le conseil d'administration, et s'assurer qu'elle n'est pas de nature à conduire à des comportements poursuivant d'autres intérêts que celui de l'entreprise ;
- c. chaque année, recommander au conseil d'administration la rémunération à verser au directeur général, en fonction des critères retenus par le conseil d'administration dans la politique de rémunération des membres de la direction.

**1.38. Comité d'éthique, RSE et gouvernance** - Les principales fonctions du comité d'éthique, de RSE et de gouvernance sont les suivantes :

- a. veiller à la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des conflits d'intérêts ;
- b. s'assurer de l'adéquation, de la mise en œuvre et de l'évaluation du code d'éthique et déontologie ;
- c. s'assurer que l'entreprise dispose des moyens et procédures nécessaires pour prévenir, révéler, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner, les violations du code d'éthique et de déontologie ;
- d. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
- e. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte de l'administrateur au conseil d'administration et procéder en tant que besoin à sa révision ;
- f. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce document ;
- g. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend notamment compte de l'activité du conseil et de ses comités, ses interactions avec la direction générale et les actionnaires et le proposer pour validation au conseil d'administration ;
- h. revoir périodiquement la stratégie de l'entreprise et s'assurer qu'elle englobe la diversité, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement ;

- i. discuter des questions environnementales et sociales pertinentes pour la société et les présenter au conseil d'administration ;
- j. s'assurer que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est dûment intégrée dans la stratégie, y compris dans les opérations quotidiennes ;
- k. examiner les risques pour l'entreprise (physiques, transitoires et de litiges) liés à l'approche sociale et environnementale de l'entreprise ;
- l. évaluer la conformité de l'entreprise avec ses valeurs, missions, raison d'être, sa culture mise en place ; le cas échéant les concevoir ou les revoir/adapter ;
- m. se tenir informer et émettre des avis sur les aspects de conformité ou de compliance de l'entreprise traités ou soumis par les responsables de ces fonctions ;
- n. établir, vérifier et réviser le cas échéant, la politique et les pratiques de relations de l'entreprise avec toutes les parties prenantes ;
- o. s'assurer du respect des droits des actionnaires, de leur traitement équitable et de la bonne organisation et tenue des assemblées générales ;
- p. tenir le conseil d'administration informé des questions relatives à ses fonctions, y compris la divulgation d'informations extra-financières ; et
- q. superviser la mise en œuvre de la politique et en rendre compte.

**1.39. Comité d'audit, rôle** - Les principales fonctions du comité d'audit sont les suivantes :

- a. surveiller l'intégrité et l'exhaustivité des états financiers et des politiques comptables de l'entreprise et celles de toute communication officielle relative à la performance financière de l'entreprise ;
- b. dans le cas où l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe qui comprend une ou plusieurs entreprises contrôlées, examiner le périmètre des entreprises consolidées et, le cas échéant, ses variations d'une période à l'autre, et apprécier les raisons d'exclusion des entreprises non consolidées ;
- c. veiller à la qualité de l'information financière et extra-financière produite par l'entreprise et fournie aux membres du conseil d'administration ;
- d. examiner les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière ;
- e. examiner les engagements hors bilan significatifs ;
- f. conseiller le conseil d'administration sur la stratégie globale en matière de risques tant actuels que futurs ;
- g. examiner les stratégies, politiques, procédures et systèmes permettant de détecter, gérer et suivre les risques de l'entreprise et en surveiller l'efficacité ; entendre les responsables de la gestion des risques et donner son avis sur l'organisation de leurs services ;
- h. s'assurer que le niveau de risque pris par l'entreprise est conforme à sa politique d'appétence au risque ;
- i. s'assurer de l'indépendance de la fonction d'audit interne et de l'adéquation des procédures qu'elle utilise et des moyens dont elle dispose ;
- j. s'assurer de l'adéquation, de l'indépendance et de l'efficacité du ou des commissaires aux comptes, ainsi que de la qualité de leurs services ; et

- k. recommander les enquêtes, contrôles ou audits nécessaires de divers ordres et surveiller la mise en place des recommandations subséquentes ;
- l. surveiller la mise en œuvre des mesures de sauvegarde, telles qu'identifiées par lui-même ou telles que recommandées par les commissaires aux comptes ou l'audit interne.

En fonction de la taille et du profil de risque de l'entreprise, il peut être constitué un comité distinct des risques, chargé de traiter des point (g) et (h) ci-dessus.

**1.40. Comité d'audit, revue annuelle des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne** - Au moins une fois par an, le comité d'audit présente au conseil d'administration et à la direction ses conclusions et recommandations sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne dans leur ensemble.

**1.41. Comité d'audit, audit interne et contrôle des risques** - Le comité d'audit débat et convient, avec la fonction d'audit interne, d'un programme annuel de travail qui donne la priorité à la revue des contrôles des risques auxquels l'entreprise est le plus exposée. Il examine les résultats et les rapports de la fonction d'audit interne et surveille la mise en œuvre de ses recommandations. Il s'assure que la fonction d'audit interne lui fait annuellement une déclaration portant sur l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, et sur l'adéquation des méthodes, processus et moyens mis en œuvre. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, le comité d'audit et la fonction d'audit interne se réunissent pour discuter des missions d'audit à mener ainsi que de leurs résultats.

**1.42. Comité d'audit, responsables des fonctions d'audit interne et gestion des risques** - Au moyen de recommandations faites au conseil d'administration, le comité d'audit intervient dans la procédure de nomination ou de révocation des responsables des fonctions d'audit interne et de la fonction gestion des risques au conseil d'administration.

**1.43. Comité d'audit, surveillance des lançements d'alerte** - À moins que cette surveillance ne soit entreprise par le conseil d'administration ou par un comité distinct, le comité d'audit surveille également l'application des procédures de lancement d'alertes.

**1.44. Rôle du comité d'audit relatif aux commissaires aux comptes** - Relativement aux commissaires aux comptes, le rôle du comité d'audit est de :

- a. faire des recommandations au conseil d'administration concernant le choix ou le renouvellement des commissaires aux comptes, les modalités de leur nomination et la durée de leur mandat, le montant de leurs honoraires et le strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes et autres missions légales convenues avec des missions de conseil ;
- b. débattre du programme annuel de travail des commissaires aux comptes, qui détaille la portée et l'importance des activités à vérifier, et en fonction de sa propre perception des sujets à couvrir ;
- c. en tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, se réunir avec les commissaires aux comptes pour discuter des résultats des vérifications qu'ils ont effectuées ;
- d. veiller à l'indépendance et à l'objectivité des commissaires aux comptes, et surveiller les situations d'incompatibilités qui peuvent survenir pendant l'année ; et
- e. en cas de démission d'un commissaire aux comptes, rédiger un document écrit d'explications, auquel est jointe la lettre de démission du commissaire aux comptes, et le soumettre au conseil d'administration qui le transmet à l'assemblée générale des actionnaires.





## CHAPITRE 2 : DIRECTION

La direction est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise qu'elle représente légalement vis-à-vis des tiers.

Elle doit disposer des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer ses responsabilités. La manière dont sont réparties les responsabilités entre ses membres et la manière dont sont prises les décisions, doivent être claires et transparentes.

### Principes de bonne gouvernance

Comme pour le chapitre précédent, il est utile de se référer aux **Principes** énoncés dans le Code général, car ils sont tous, à des degrés divers, pertinents en la matière. En effet, les responsables de la direction doivent :

- être nommés en fonction de leur **compétence**, de leur **intégrité** et de leur **impartialité**, qu'ils auront à cœur de maintenir et de développer tout au long de leur mandat ;
- dans leurs échanges au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes, respecter le principe de **collégialité** ;
- être constamment guidés, dans leur prise de décisions, par les principes de **pérennité** de l'entreprise, d'**équité** et d'**inclusion** ; et
- s'acquitter scrupuleusement de leurs obligations de **redevabilité** et de **transparence**.

### Préceptes de bonne gouvernance

**2.A. Gestion de l'entreprise par la direction** - La direction assure la gestion des activités de l'entreprise conformément à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil.

**2.B. Compétence des membres de la direction** - Le conseil d'administration veille à ce que les membres de la direction disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise et à son succès dans la durée.

**2.C. Tableau de bord** - La direction met en place un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités et aux risques de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier, organisationnel, et dans le domaine social et environnemental.

**2.D. Délégation des responsabilités** - La direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité, de redevabilité et de transparence. Cette délégation des responsabilités est approuvée par le conseil d'administration.

**2.E. Interaction entre la direction et le conseil d'administration** - Entre la direction et le conseil d'administration, existe une interaction étroite et régulière, sans préjudice de leurs rôles respectifs, dont les modalités font l'objet de règlements et sont appuyées sur des systèmes de communication et de diffusion d'informations.

**2.F. Accessibilité de l'information** - La direction communique au conseil d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses responsabilités, superviser la direction et en évaluer les performances. La direction répond diligemment aux demandes d'informations dont le conseil d'administration estime avoir besoin pour accomplir sa mission.

## Pratiques de bonne gouvernance

**2.1. Attributions du directeur général** - Le directeur général a les attributions suivantes :

- a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil d'administration, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel, les faire examiner et approuver par le conseil d'administration ;
- b. élaborer le budget de l'entreprise, le mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
- c. concevoir une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme ; la mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
- d. gérer les activités et les ressources de l'entreprise conformément à sa stratégie et à sa politique d'appétence pour le risque et dans le respect de la politique de responsabilité sociale et environnementale ;
- e. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
- f. nommer après approbation préalable du conseil d'administration les membres de la direction ; et nommer les autres membres du personnel ;
- g. établir les procédures internes de travail de l'entreprise ; mettre en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
- h. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques, de contrôle interne ; mettre en place la fonction d'audit interne et les procédures adéquates permettant de faciliter la réalisation de l'audit externe ;
- i. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration ;
- j. maintenir un dialogue avec les parties prenantes et organiser des réunions régulières avec ces dernières ; et

- k. si l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe comprenant une ou plusieurs entreprises contrôlées, superviser les activités des entreprises du groupe et mettre en place les règles définissant les responsabilités et obligations de rendre compte de la société-mère et des filiales.

**2.2. Interaction entre la direction et le conseil d'administration** – Le conseil d'administration veille à laisser une marge de manœuvre suffisante à la direction pour la mise en œuvre des orientations stratégiques et budgétaires telles que validées par le conseil d'administration.

**2.3. Qualifications des membres de la direction** – Le conseil d'administration veille à ce que les membres de la direction disposent, lors de leur nomination et pendant toute la durée de leur mandat, de la formation, des compétences, de l'expérience professionnelle et pratique et de l'intégrité nécessaires pour permettre de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités dans l'intérêt de l'entreprise.

**2.4. Mixité au sein de la direction** - Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration fixe un objectif de mixité au sein de la direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des cinq exercices suivants. Le directeur général informe annuellement le conseil d'administration des progrès réalisés. L'objectif fixé, les mesures prises pour l'atteindre ainsi que les progrès réalisés sont rendus publics au sein du rapport annuel de l'entreprise.

**2.5. Évaluation de la direction générale** – Le conseil d'administration évalue régulièrement et au moins une fois par an les performances du directeur général sur la base de critères d'évaluation objectifs (financiers et extra-financiers), y compris la qualité de ses échanges avec les parties prenantes (employés, actionnaires, investisseurs). Un retour de ces dernières quant aux performances du directeur général devraient faire partie intégrante du processus d'évaluation.

**2.6. Nombre des mandats du directeur général** - Le directeur général n'exerce pas plus d'un mandat social dans d'autres entreprises, y compris dans des entreprises étrangères. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats à l'intérieur du groupe.

**2.7. Rapports réguliers du directeur général au conseil** - Le directeur général prépare et soumet au conseil d'administration et aux comités compétents des états financiers exhaustifs, fiables et exacts, établis conformément aux normes comptables et aux règles en vigueur ; il fait à intervalles réguliers, rapport au conseil d'administration sur la performance opérationnelle de l'entreprise, sa situation financière, ses principaux risques financiers et extra-financiers, les enjeux qu'il anticipe pour l'entreprise et la teneur du dialogue engagé avec les actionnaires et autres parties prenantes. Les modalités et la fréquence de ces rapports font l'objet d'accords entre le conseil d'administration et le directeur général, et de la mise en place de systèmes adéquats.

**2.8. Évaluation annuelle des modalités d'interaction du conseil et de la direction** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre le conseil d'administration et la direction, ainsi que l'adéquation du soutien et de l'information qu'il reçoit de la direction.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**2.9. Circonstances exceptionnelles** - Si un événement se produit, ou semble susceptible de se produire, qui a le potentiel de compromettre la performance de l'entreprise, sa situation financière ou sa réputation, la direction en avise immédiatement le conseil d'administration.



## CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

La capacité de déterminer et d'atteindre des objectifs stratégiques, de saisir de nouvelles opportunités et d'assurer la création de valeur durable, dépend de la capacité de l'entreprise à identifier, saisir et à confronter les risques auxquels elle est ou sera exposée.

Le conseil d'administration et la direction mettent en place des structures, des politiques et des procédures efficaces pour identifier, signaler, gérer et surveiller, au moyen de contrôles efficaces, les risques importants auxquels l'entreprise est confrontée. L'absence de tels contrôles peut entraîner des conséquences graves pour l'entreprise.

La gestion des risques, le contrôle interne, la conformité et l'audit interne sont intégrés dans la stratégie, le modèle opérationnel et les processus de gouvernance de l'entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maîtriser ses opérations.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre qui concerne les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques, les principes du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **compétence** que les responsables de ces fonctions devront posséder au moment de leur nomination et tenir à jour par la suite ;
- les principes d'**impartialité**, d'**équité**, d'**intégrité** et de **transparence**, qui devront, en toutes circonstances, guider l'action des responsables de ces fonctions ;
- la **redevabilité** des organes d'administration et de direction, obligation à laquelle participeront indispensablement ces fonctions ;
- la **pérennité** de l'entreprise, but ultime auquel ces fonctions contribueront, en permettant aux organes d'administration et de direction d'identifier et de confronter les risques auxquels l'entreprise est ou sera exposée.

### Préceptes de bonne gouvernance

#### *Risques et opportunités*

**3.A. Identification des risques** – A intervalles réguliers, l'entreprise identifie les risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et sociaux ainsi que les risques externes tels qu'un changement de circonstances économiques, environnementales, politiques ou des évolutions d'ordre technologique (entre autres : sécurité de l'information, menaces de la concurrence ayant de nouveaux modèles opérationnels).

**3.B. Niveau de risques** - Le conseil d'administration évalue et approuve le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

## **Risques et contrôle**

**3.C. Cadre référentiel de gestion des risques** - Le conseil d'administration approuve le cadre référentiel de gestion des risques, de contrôle interne, de conformité et d'audit interne proposé par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.

**3.D. Trois lignes** – L'entreprise applique le modèle des trois lignes. Le modèle des trois lignes est une façon d'organiser le contrôle interne qui consiste à faire reposer la responsabilité de la gestion des risques sur plusieurs fonctions plutôt que sur une seule, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à ces risques. Pour être efficace, le dispositif de gouvernance de l'entreprise situe clairement les responsabilités qui incombent à chaque fonction :

- en première ligne se trouvent les fonctions assurant la conduite des opérations, chargées d'appliquer les procédures et processus permettant d'identifier les risques;
- en deuxième ligne se trouvent les fonctions de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité apportant une expertise complémentaire, une assistance, et un suivi de l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ;
- en troisième ligne se trouve la fonction d'audit interne, indépendante des deux premières, chargée de fournir une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques.

Le conseil d'administration s'assure régulièrement du bon fonctionnement de ce dispositif.

*Pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises réglementées](#).*

**3.E. Indépendance des fonctions** - Le conseil d'administration s'assure régulièrement de l'indépendance et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques, de contrôle interne, de conformité et d'audit interne ainsi que du bon déroulement des missions d'audit externe.

## **Innovation et identification des risques**

**3.F. Veille technologique** – Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaire, de ses outils et de ses systèmes. Le conseil d'administration s'assure également de créer un cadre et une culture d'entreprise propices à susciter l'innovation, à l'intégrer dans sa stratégie et à refléter dans son modèle d'affaire les résultats les plus pertinents de la recherche et du développement.

*Pour les entreprises publiques, ce Précepte est remplacé par un autre Précepte spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

## Pratiques de bonne gouvernance

### Risques et opportunités

**3.1. Politique d'appétence pour le risque** - La direction générale conçoit et met en œuvre, après approbation par le conseil d'administration, une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise. A cet effet, le directeur général :

- a. identifie les principaux risques financiers, opérationnels, réputationnels et externes associés à la réalisation de la stratégie et au maintien des activités de l'entreprise ;
- b. met en place et garde à jour les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne qui sont nécessaires pour détecter et mitiger ces risques de manière adéquate ; et
- c. signale régulièrement l'état des principaux risques au conseil d'administration.

### Risques et contrôle

**3.2. Gestion des risques** - Sont en place dans l'entreprise des procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et un système efficace de gestion des risques, qui est adapté aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à la taille et à l'ampleur de ses activités. Le système couvre les risques financiers, opérationnels et réputationnels auxquels l'entreprise est confrontée, y compris le risque d'interruption de l'exploitation, ainsi que les risques externes. Il comprend des processus permettant d'identifier, mesurer, traiter, documenter et surveiller les risques de façon fiable. L'entreprise désigne clairement la ou les fonctions internes responsables de s'assurer de l'adéquation continue du système de gestion des risques. Celles-ci travaillent en liaison étroite avec le comité d'audit ou le comité des risques s'il en existe un séparément. Les responsables de ces fonctions peuvent s'adresser directement au président du conseil d'administration et au président du comité d'audit s'il en existe un séparément. Le conseil d'administration s'assure régulièrement de tout ce qui précède.

**3.3. Audit interne** - L'entreprise est dotée d'une fonction d'audit interne chargée de superviser l'efficacité des systèmes de contrôle, y compris la gestion des risques, et adaptée à la taille et/ou la complexité de l'entreprise. Le comité d'audit s'assure que la fonction d'audit interne a les compétences et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission et la possibilité, en tant que de besoin, de recourir à des spécialistes externes. Les missions ainsi que les modalités de fonctionnement de la fonction d'audit interne sont formalisées au sein d'une charte.

**3.4. Évaluation du dispositif de contrôle interne** - Le conseil d'administration s'assure que la fonction d'audit interne procède régulièrement et au moins une fois par an à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif du contrôle interne. Un rapport mettant en lumière les insuffisances constatées est communiqué au conseil d'administration.

*Pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises réglementées](#).*

**3.5. Commissaires aux comptes** - Dans les conditions prévues par la loi, l'entreprise a désigné un ou plusieurs commissaires aux comptes qui vérifient annuellement ses états financiers.<sup>4</sup> Le comité d'audit s'assure de son indépendance en amont de sa nomination et au moins une fois par an.

**3.6. Procédures en cas de survenance d'une crise** - Le directeur général conçoit et soumet à l'approbation du conseil d'administration, une politique définissant l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui doivent permettre à l'entreprise de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise. Le conseil d'administration veille à ce que cette politique soit régulièrement testée et mise à jour.

**3.7. Plan de continuité** - L'entreprise se dote d'un plan de continuité de l'activité lui permettant d'assurer le fonctionnement continu de ses activités et de limiter les pertes en cas de perturbations dues aux événements majeurs liés aux risques opérationnels. Ce plan est approuvé par le conseil d'administration.

**3.8. Plan de redressement** - L'entreprise se dote d'un plan de redressement sur la base de scénarii de crise extrêmes mais plausibles. Ce plan de redressement est approuvé par le conseil d'administration et mis à jour une fois par an par la direction.

---

<sup>4</sup> Les modalités de sélection des commissaires aux comptes, leurs responsabilités ainsi que les critères d'incompatibilité sont énoncés au sein de l'acte uniforme OHADA du 30 janvier 2014 relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (articles 695, 696 et 880).

## CHAPITRE 4 : RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération d'intéressement de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception de ces politiques (qui doivent inclure des procédures d'évaluation de la performance) et à leur mise en œuvre.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée. Les objectifs à partir desquels leur sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce qu'ils ne soient pas tentés de prendre de risques excessifs ou incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

### Principes de bonne gouvernance

Dans ce domaine, les **Principes** du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une vision à long terme dans la distribution des récompenses et des compromis entre le court et le long terme ;
- **l'équité, l'intégrité, la collégialité et l'inclusion**, qui requièrent de donner à ceux qui ont concouru au succès de l'entreprise une rémunération proportionnée à leur contribution ; et
- la **redevabilité** et la **transparence**, qui obligent à la diffusion d'assez d'informations pour permettre aux intéressés de juger de la justesse et de la justice dans la répartition des fruits de la réussite.

### Préceptes de bonne gouvernance

#### **Transparence de la rémunération**

**4.A. Formalisation et contenu de politiques de rémunération** - Le conseil d'administration s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres et à la direction. Ces politiques sont conçues pour :

- attirer et retenir les talents nécessaires, les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;



- promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise qui doit correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.

### **Politique de rémunération des administrateurs**

**4.B. Politique de rémunération du conseil** - La politique de rémunération du conseil d'administration évite de lier la rémunération de ses membres à la performance de l'entreprise d'une manière qui pourrait compromettre leur indépendance et leur objectivité. Elle fixe des niveaux de rémunération reflétant les responsabilités attachées aux fonctions de chaque membre du conseil et son engagement individuel eu égard au temps consacré à l'exercice de ses fonctions, y compris au sein d'un comité du conseil.

### **Rémunération de la direction**

**4.C. Politique de rémunération de la direction** - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la part variable de cette rémunération. Les objectifs à partir desquels sont versées des primes de performance à la direction sont conçus de manière à ce que la direction ne soit pas tentée de prendre de risques excessifs ou incompatibles avec la stratégie, la culture, les valeurs et l'éthique de l'entreprise.

### **Intéressement des employés**

**4.D. Politique d'intéressement des employés** - Le conseil d'administration considère de manière régulière et au moins une fois par an l'opportunité d'élaborer une politique d'intéressement des employés visant à les motiver et à les fidéliser en les associant financièrement aux résultats ou à la performance de l'entreprise.

## Pratiques de bonne gouvernance

### **Transparence de la rémunération**

**4.1. Politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise sont conçues pour réaliser les objectifs suivants :

- attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que l'entreprise accepte de prendre et à ses normes de comportement (ou : ses principes d'intégrité) ;
- promouvoir les intérêts à long terme de l'entreprise et la création de valeur durable.

**4.2. Principes des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise tiennent compte des principes suivants : intelligibilité et exhaustivité des règles, équilibre entre les éléments de rémunération, cohérence au sein de l'entreprise, comparabilité dans le contexte du métier et du marché de référence, prise en compte de l'intérêt général de l'entreprise.

**4.3. Éléments des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération qui prévoient des éléments de rémunération variable disposent que ces éléments :

- a. sont assujettis à des critères de performance prédéterminés et mesurables et sont calculés sur des périodes suffisamment longues pour s'assurer que ces critères ont été effectivement respectés,
- b. promeuvent les intérêts à long terme de l'entreprise et incluent des critères non-financiers qui sont pertinents pour la création de valeur durable, et
- c. se concentrent sur l'atteinte d'un équilibre entre la réalisation d'objectifs à court, moyen et long terme.

**4.4. Approbations des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération sont préparées conformément aux exigences légales applicables et approuvées par le conseil d'administration.

**4.5. Informations sur la politique de rémunération des membres du conseil et de la direction** - La politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction est à la disposition des actionnaires.

*Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales et pour les entreprises réglementées, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises : voir [les annexes spécifiques à ces entreprises](#).*

### **Politique de rémunération des administrateurs**

**4.6. Relativité des rémunérations des membres du conseil d'administration** - Les niveaux de rémunération du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil d'administration reflètent les responsabilités attachées à leur fonction et leur engagement eu égard au temps passé dans l'exercice de cette fonction, y compris au sein d'un comité du conseil d'administration.

**4.7. Rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration** - La rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration n'inclut pas d'éléments variables ou d'autres éléments liés à la performance de l'entreprise. Toutefois, elle peut prévoir qu'une partie de la rémunération soit versée sous la forme d'actions de l'entreprise. Dans ce cas, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions moins d'un an après que l'administrateur non exécutif a quitté le conseil et moins de trois ans après l'attribution de ces actions.

### **Rémunération de la direction**

**4.8. Composantes de la rémunération de la direction** - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes de leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.

*Pour les entreprises cotées et les entreprises multinationales, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales](#).*

**4.9. Niveaux de la rémunération de la direction, indicateurs de performance** - La politique de rémunération de la direction fixe les niveaux de rémunération et les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération. Elle tient compte de la stratégie de l'entreprise, de sa politique d'appétence au risque, de l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère, ainsi que de la rémunération du personnel et des conditions de travail dans l'entreprise. La rémunération est basée sur un schéma clair et prévisible.

**4.10. Rémunération variable de la direction** - Lorsque l'entreprise accorde une rémunération variable à court terme à un membre de la direction, cette rémunération se fonde sur des critères clairs et est plafonnée.

**4.11. Décisions relatives à la rémunération de la direction** - En dehors de la présence de la direction, et sur la base des recommandations du comité de rémunération et conformément à la politique de rémunération, le conseil d'administration détermine la rémunération annuelle du directeur général et de tout autre membre de la direction qui a la qualité de mandataire social. Il motive ses décisions.

### ***Association des employés à la vie de l'entreprise***

**4.12. Politiques d'intéressement des employés** - Aux fins d'augmenter la performance de l'entreprise et une implication accrue du personnel dans la vie de l'entreprise, sont mises en place, en concertation avec les organisations représentatives des employés, des pratiques de responsabilisation et d'incitation du personnel, et, le cas échéant, une politique de participation ou d'intéressement du personnel, qui couvre :

- a. les critères d'applicabilité ;
- b. les modalités d'intéressement retenues ;
- c. les modalités de calcul et de distribution de l'intéressement ; et
- d. les procédures pour régler les éventuels différends.



## CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE

Il se crée dans chaque entreprise une culture fondée sur un ensemble de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'entreprise une identité propre, lui permettant de se différencier par rapport aux entreprises concurrentes et lui servant de guide pour appuyer sa stratégie à long terme.

Il est essentiel que l'entreprise reconnaisse l'existence de cette culture et, en tant que de besoin, que la direction travaille à promouvoir des valeurs et une éthique qui seront propices à sa croissance et au bien-être de ses employés et de la communauté toute entière.

Les valeurs d'ordre moral, social ou économique auxquelles doit aspirer l'entreprise, telles que l'honnêteté, l'intégrité, la créativité, la bienveillance, l'interculturalité et le respect de l'environnement, doivent être promues via la diffusion et la publication d'une charte de valeurs ou d'un code d'éthique. L'entreprise y désigne les comportements qu'elle ne tolérera pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à ses principes et à ses activités ou de nature à nuire à l'image de l'entreprise ou à ses intérêts.

### Principes de bonne gouvernance

Les **Principes** du Code général les plus pertinents pour ce chapitre sont ceux qui concernent :

- la **collégialité**, valeur de base qui doit régir les réunions et les échanges dans l'entreprise ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée par tous dans l'entreprise mais aussi dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes et les tiers ;
- l'**équité** et l'**inclusion**, qui, interdisant toute discrimination indue, justifie l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans la vie de l'entreprise ;
- la **transparence** qui oblige à rechercher, révéler et, le cas échéant, sanctionner les fautes et les écarts de conduite commis dans l'entreprise.

### Préceptes de bonne gouvernance

#### **Culture et valeurs**

**5.A Culture de l'entreprise** – Le conseil d'administration et la direction veillent à ce que la culture de l'entreprise reflète les valeurs auxquelles elle adhère et celles auxquelles elle aspire à moyen et long terme. Ils s'assurent que les mesures nécessaires soient prises à cet effet et que les mécanismes incitatifs soient conformes à cette culture.

**5.B. Charte des valeurs** - Les valeurs auxquelles l'entreprise adhère et aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'entreprise.

### ***Éthique et déontologie***

**5.C. Code d'éthique et de déontologie** - Les règles de comportement éthique que doivent observer les membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'un code d'éthique et de déontologie. Par leur comportement, les membres du conseil d'administration et la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

**5.D. Lancement d'alertes** - L'entreprise a une procédure de lancement d'alertes permettant à chacun dans l'entreprise et aux tiers de signaler, sans crainte de représailles, les violations réelles ou présumées de la loi ou du code d'éthique et de déontologie de l'entreprise. Cette procédure est rendue publique sur le site internet de l'entreprise.

### ***Identification, gestion et prévention des conflits d'intérêts***

**5.E. Gestion des conflits d'intérêts** - Nul dans l'entreprise n'est autorisé à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts est adoptée par le conseil d'administration et largement diffusée dans l'entreprise.

**5.F. Conventions réglementées** - Les transactions matérielles entre l'entreprise et l'un de ses responsables ou certains de ses actionnaires, dites conventions réglementées, font l'objet de procédures rigoureuses d'analyse, d'autorisation et de reddition de comptes.

## **Pratiques de bonne gouvernance**

### ***Culture et valeurs***

**5.1 Valeurs** - Les valeurs de l'entreprise favorisent le maintien d'un environnement de travail stimulant et juste au sein de l'entreprise, ainsi que le respect des droits humains et de la diversité culturelle dans l'entreprise et dans ses relations avec les tiers. Les valeurs font l'objet d'une charte approuvée par le conseil d'administration et largement diffusée dans l'entreprise. Les membres du conseil d'administration et la direction y adhèrent explicitement, la promeuvent et par leur comportement, donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

**5.2. Culture de l'entreprise** - Le conseil d'administration veille à ce que la culture de l'entreprise, ses valeurs, son organisation et sa méthode de prise de décisions soient en cohérence avec sa stratégie et renforcent sa réputation.

### ***Éthique et déontologie***

**5.3. Code d'éthique et de déontologie** - Le conseil d'administration, sur proposition, du directeur général, adopte un code d'éthique et de déontologie qu'eux-mêmes, la direction, le personnel et les autres personnes agissant pour le compte de l'entreprise sont tenus d'observer. Ce code d'éthique et de déontologie comprend :

- a. l'interdiction, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles ;
- b. des règles strictes relatives aux cadeaux, aux invitations, aux donations, au mécénat et au parrainage ; et
- c. des sanctions en cas de violation du code d'éthique et de déontologie

Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre de ce code d'éthique et de déontologie, de sa diffusion dans l'entreprise, de sa publication sur le site internet de l'entreprise, de son application et de sa mise à jour régulière.

**5.4. Détection des violations de la loi ou du code d'éthique et de déontologie** – Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou du code d'éthique et de déontologie, il existe, sous le contrôle du conseil d'administration, un dispositif qui comprend :

- a. une cartographie des risques de corruption, financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles ;
- b. un mécanisme de formation des membres du personnel les plus exposés à ces risques et des mesures visant à la prévention de ces risques ;
- c. une politique efficace de prévention et de lutte contre la corruption pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, à calibrer en fonction des caractéristiques de l'entreprise et à publier sur son site internet ; et
- d. un système de lancement d'alerte qui permet aux membres du personnel et aux tiers de communiquer confidentiellement les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique, et qui les protège contre les représailles. Un descriptif de ces procédures étant disponible sur le site internet de l'entreprise.

Au moins une fois par an, le conseil d'administration examine l'efficacité du dispositif.

### **Identification, gestion et prévention des conflits d'intérêts**

**5.5. Politique de gestion des conflits d'intérêts** - Aucun membre du conseil d'administration ou de la direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration, est disponible sur le site internet de l'entreprise.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**5.6. Soupçons de conflit d'intérêt** - Tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui a des raisons de croire qu'un autre membre du conseil d'administration ou de la direction n'a pas déclaré un conflit d'intérêts existant ou potentiel, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration. S'il s'agit du président du conseil d'administration, il en informe l'administrateur référent.

**5.7. Registre des conflits d'intérêts** - L'organe d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts concernant ses membres. Les conflits d'intérêts

concernant le personnel et les membres de la direction font l'objet d'un registre établi par les ressources humaines.

**5.8. Procédures relatives aux conventions réglementées** - Le conseil d'administration veille à ce que des procédures soient mises en place pour catégoriser, identifier, évaluer, approuver et déclarer les transactions matérielles entre l'entreprise et l'un de ses responsables ou certains de ses actionnaires, dites conventions réglementées, conformément à la loi, aux normes suivies par l'entreprise. Est matérielle toute transaction qui ne s'inscrit pas dans le cadre normal d'actes qui sont conclus par l'entreprise à des conditions normales, qui portent sur des opérations courantes et dont le coût est inférieur à certains montants fixés, le cas échéant, par le conseil d'administration. Le comité d'audit examine l'efficacité des procédures au moins une fois par an.

**5.9. Autorisation préalable des conventions réglementées** - Aucune transaction matérielle entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de la direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 10% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote (ou une personne qui leur est associée) n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit et l'autorisation du conseil d'administration, et selon les modalités suivantes :

- a. la juste valeur de toute transaction matérielle est confirmée, avant l'approbation de la convention, par un expert indépendant sélectionné par le comité d'audit ; et
- b. l'autorisation des conventions réglementées par le conseil d'administration est faite convention par convention.



## CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

L'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, y compris les actionnaires, les investisseurs potentiels, les employés et les clients ont besoin d'avoir accès à des informations exhaustives, régulières et fiables sur l'entreprise pour évaluer son leadership, sa solidité et ses performances.

L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition vont à l'encontre du traitement équitable des actionnaires et peuvent coûter à l'entreprise le soutien de certains associés et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et la bonne volonté d'autres parties prenantes telles que les employés ou les clients, dont la continuation est essentielle au succès de l'entreprise sur le long terme et à sa bonne réputation.

### Principes de bonne gouvernance

En matière de diffusion d'informations, les **Principes** du Code général les plus pertinents sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande, par la fourniture périodique de renseignements sur les opérations et résultats de l'entreprise, d'entretenir l'intérêt de ses actionnaires, d'attirer de nouveaux investisseurs et de tenir informées les parties prenantes de l'entreprise ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter de manière égale les tiers dans des situations comparables ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à procurer à toutes les parties prenantes et aux régulateurs et autorités de tutelle, les informations dont elles ont besoin pour jouer leur rôle ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise soient exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**6.A. Publicité de l'information** - Au moyen de son site internet, l'entreprise veille à rendre publiques des informations régulièrement mises à jour sur :

- a. son objet et ses activités,
- b. ses actionnaires et leurs droits de vote,



- c. sa gouvernance, et les membres de son conseil d'administration, de ses comités et de sa direction,
- d. ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances.
- e. les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maîtriser ces risques,
- f. ses politiques de rémunérations et de dividendes.

**6.B. Exactitude et intégrité de l'information** - Le conseil d'administration et la direction s'assurent conjointement de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et de la célérité et la régularité des déclarations et dépôts d'actes.

**6.C. Ponctualité de la diffusion de l'information** - Le conseil d'administration et la direction veillent conjointement à ce que la diffusion des informations financières et extra-financières soit ponctuelle de façon à atteindre les destinataires au moment où ils ont besoin de ces informations.

## Pratiques de bonne gouvernance

**6.1. Utilisation d'outils numériques, site internet** - La possibilité d'utiliser des outils numériques permettant de sécuriser l'information, de la fluidifier et d'en assurer un meilleur suivi est revue périodiquement par le conseil d'administration.

L'entreprise utilise de préférence un site internet, en français et en anglais, comme principal moyen de diffusion des informations susceptibles d'intéresser les actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes, y compris les informations que l'entreprise est tenue de diffuser conformément à la loi, ses propres statuts et le contenu du présent document.

L'entreprise procède régulièrement au classement, à la mise à jour et à l'archivage des informations du site internet pour une durée minimale de 5 ans, conformément à des procédures visant à en assurer la constante exactitude et traçabilité.

Sont notamment disponibles sur le site internet de l'entreprise :

- a. l'agenda des événements majeurs de l'entreprise, tels que les dates des assemblées générales d'actionnaires ; et
- b. les communications de l'entreprise destinées au public dans les situations de crise.

**6.2. Informations à la disposition du public** - Les informations qui sont à la disposition du public, comprennent :

- a. les statuts de l'entreprise et les autres actes et documents internes dont la mise à disposition est prévue par le présent document ;
- b. les documents financiers à caractère non confidentiel et ceux dont la publication est obligatoire ou nécessaire, tels que les rapports de gestion ;
- c. la politique de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) ; et
- d. le code déontologique de l'entreprise et l'approche de l'entreprise en matière de lancement d'alerte.

**6.3. Exactitude et intégrité des informations** - Le conseil d'administration et la direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité des communications, publications, déclarations et dépôts d'actes, conformément aux exigences de la loi et des règlements en vigueur. Ils s'assurent régulièrement que les informations sur le site internet sont tenues à jour et sont facilement disponibles.

**6.4. Rapport ESG** - En plus des informations que les entreprises sont tenues de diffuser conformément à la loi et aux règlements en vigueur, sont inclus dans le rapport ESG :

- a. la liste des membres du conseil d'administration et de ses comités ;
- b. des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration et de la direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise ;
- c. les principales responsabilités et modalités de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ;
- d. un rapport sur le travail du conseil d'administration et de chacun de ses comités, avec une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
- e. les politiques de mixité appliquées au conseil d'administration, à ses comités et à la direction, ainsi que les objectifs de ces politiques, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ;
- f. les résultats de l'évaluation par le conseil d'administration de sa propre efficacité ;
- g. le bilan annuel de gouvernance de l'entreprise, faisant état du niveau de conformité de l'entreprise avec chacun des préceptes et/ou pratiques énoncés dans ce document et, en cas de non-conformité, expliquant les raisons de cette non-conformité et les perspectives de conformité dans l'avenir ;
- h. les mécanismes d'intéressement et de consultation des employés et leur efficacité ;
- i. le climat social au sein de l'entreprise sur la base des retours des employés ; et
- j. les actions concrètes mises en œuvre dans le cadre du déploiement de la politique de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE).

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*



## CHAPITRE 7 : RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

L'obligation d'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise exige que le conseil d'administration et la direction tiennent compte des points de vue de tous les actionnaires lorsqu'ils prennent des décisions, ainsi que de l'impact de ces décisions sur ces mêmes actionnaires et sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de long-terme. Il est donc important de veiller à ce que tous les actionnaires, quelles que soient le pourcentage et l'origine de leur participation, aient une chance égale d'accéder à l'information, d'engager la discussion avec l'entreprise et d'exprimer leur opinion en votant lors de l'assemblée générale.

### Principes de bonne gouvernance

Les **Principes** de bonne gouvernance les plus pertinents dans ce domaine sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande de tenir informés les actionnaires en leur fournissant toute information nécessaire relatives aux opérations et résultats de l'entreprise, et aux risques auxquels elle est ou sera confrontée ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter également tous les actionnaires, quelle que soit leur nationalité ou la taille de leur participation ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à rendre compte aux actionnaires périodiquement et ponctuellement ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise à destination des actionnaires soient toujours exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**7.A. Traitement des actionnaires** - L'entreprise prend des mesures pour s'assurer que tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et non-résidents,

- a. sont traités sur un pied d'égalité et équitablement,
- b. ont un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information au moyen d'un site intranet à l'attention des actionnaires où l'information pertinente serait accessible, et
- c. disposent d'une information transparente (en particulier sur toute transaction entre l'entreprise et l'un quelconque de ses actionnaires ou des membres de son conseil d'administration ou de sa direction).

**7.B. Prévention des abus de majorité** - L'entreprise évite les pratiques de droits de vote double, les actions à dividendes prioritaires sans droits de vote, les certificats

d'investissements et tout autre dispositif qui confère à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

**7.C. Politique de dividendes** - L'entreprise a une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valeur aux yeux des créanciers et actionnaires.

## Pratiques de bonne gouvernance

**7.1. Accès égal des actionnaires à l'information** - Le conseil d'administration et la direction veillent conjointement à ce que tous les actionnaires, quels que soient le nombre et la catégorie d'actions qu'ils détiennent,

- a. soient en mesure d'exercer leurs droits en leur adressant les convocations et l'ordre du jour des assemblées générales des actionnaires au temps opportun (8 jours ouvrés avant l'assemblée générale) ;
- b. puissent facilement participer aux assemblées générales des actionnaires, y compris à distance au moyen d'outils de visio- ou téléconférence ;
- c. soient informés des voies de recours dont ils disposent en cas de violation de leurs droits.

**7.2. Attention aux préoccupations des actionnaires minoritaires** - Sont en place dans l'entreprise des mécanismes formels permettant efficacement aux actionnaires minoritaires de soulever des questions directement auprès du président du conseil d'administration. Les détails sur le fonctionnement de ces mécanismes sont à la disposition des actionnaires sur le site internet de l'entreprise.

**7.3. Vote par procuration et vote électronique** - Tous les actionnaires ont la possibilité d'exercer leurs droits de vote par procuration sans restriction sauf comme le permettent les lois, règlements et autres textes qui s'appliquent à elle. Le vote par voie électronique est recommandé et suppose la mise en place au sein de l'entreprise de systèmes dématérialisés adéquats. Les documents de l'assemblée générale des actionnaires fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.

**7.4. Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale** - Ni les statuts de l'entreprise, ni l'une quelconque des décisions de l'assemblée générale des actionnaires ou du conseil d'administration ne limitent le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale des actionnaires ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à son ordre du jour, sauf disposition contraire de la loi, des règlements, et autres textes qui s'appliquent à l'entreprise.

**7.5. Notification et contenu de la convocation** - L'entreprise s'assure que la convocation à une assemblée générale des actionnaires est émise au plus tard trente jours avant la date de l'assemblée. En même temps, l'ordre du jour, les projets de résolutions et les autres documents requis pour l'assemblée sont disponibles à la fois sur le site internet et intranet de l'entreprise.

**7.6. Présence de membres du conseil et de la direction aux assemblées générales** - Le président du conseil d'administration, les présidents des comités du conseil d'administration et le directeur général assistent aux assemblées générales des actionnaires et sont disponibles pour répondre aux questions des actionnaires. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale des actionnaires au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

**7.7. Disponibilité des résolutions des assemblées générales** - Les décisions de l'assemblée générale des actionnaires sont disponibles sur le site intranet de l'entreprise dans les quinze jours de l'assemblée.



## CHAPITRE 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

En plus des actionnaires, les parties prenantes de l'entreprise comprennent notamment son personnel, ses clients, ses fournisseurs, sa banque et ses financiers, ainsi que les pouvoirs publics et collectivités territoriales. Elles ont chacune un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive.

### Principes de bonne gouvernance

Les **Principes** de bonne gouvernance les plus pertinents quant aux relations avec les parties prenantes de l'entreprise sont les suivants :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une compréhension approfondie de l'environnement commercial, écologique, économique, financier, juridique et politique de l'entreprise, pour lui permettre de cadrer ses opportunités et ses risques, définir sa stratégie et clarifier ses responsabilités ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes ;
- l'**équité**, qui, interdisant toute discrimination indue, justifie l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans les rapports des parties prenantes avec l'entreprise, et l'**inclusion** qui ambitionne d'élargir le champ des parties prenantes de l'entreprise ;
- la **transparence** qui, sans obliger à la révélation d'informations qui pourrait nuire à la position concurrentielle de l'entreprise, permet d'établir des relations de confiance, essentielles pour la réussite de l'entreprise dans la durée.

### Préceptes de bonne gouvernance

**8.A. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise** - Le conseil d'administration veille à ce que soit élaborée une cartographie des parties prenantes, de leurs préoccupations et de l'impact et l'importance de ces dernières sur l'entreprise. Sur cette base, la direction élabore une politique de RSE, approuvée par le conseil, qui précise comment l'impact des activités de l'entreprise en matière sociale et environnementale est évalué, comment les risques qui en découlent sont gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent sont compensés ou réparés.

**8.B. Impact sur la stratégie et les politiques de l'entreprise** - Le conseil d'administration et la direction veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'entreprise tiennent compte des contraintes de la politique RSE.

**8.C. Dialogue continu avec les parties prenantes** - La direction veille au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses parties prenantes, en particulier le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et les collectivités riveraines. Pour ce faire, elle met en place des canaux et outils d'engagement avec chacune de cette catégorie de parties prenantes. Le conseil d'administration surveille régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

## Pratiques de bonne gouvernance

**8.1. Politique RSE, référentiels de développement et rapports de performance extra-financière** - La politique RSE identifie un ou deux référentiels nationaux ou internationaux de développement durable et contient des engagements objectifs spécifiques à moyen terme, ainsi que des indicateurs de performance précis, fixés en fonction des lignes directrices, piliers ou axes de développement ou de réalisation de ces référentiels.

**8.2. Rapports de performance extra-financière** - La direction établit des rapports périodiques de performance extra-financière, relatifs notamment à ses pratiques en matière de RSE et les soumet au conseil d'administration pour discussion et approbation, et par la suite, si le conseil d'administration l'autorise, pour transmission à toutes les parties prenantes et/ou diffusion auprès du public.

**8.3. Conformité des décisions à la politique RSE** - Lorsque le directeur général demande l'approbation de décisions par le conseil d'administration, les documents justificatifs expliquent dans quelle mesure l'action recommandée est conforme à la politique RSE.

**8.4. Publicité de la politique RSE** - La politique RSE de l'entreprise est disponible sur le site internet de l'entreprise.

**8.5. Communication avec les parties prenantes** - Le conseil d'administration s'assure régulièrement qu'il existe une communication structurée et transparente avec les parties prenantes de l'entreprise. A cet effet, le conseil d'administration et le directeur général déterminent conjointement les acteurs qu'ils considèrent comme les principales parties prenantes contractuelles ou stratégiques avec lesquelles il est de l'intérêt de l'entreprise d'établir des lignes de communication. Le directeur général veille à ce qu'un document interne précise les principes et mécanismes du dialogue avec ces parties prenantes en vue d'assurer un engagement constructif avec elles. Y sont indiqués les interlocuteurs internes responsables chez ses parties prenantes, la fréquence souhaitable des contacts, les délais de réponse à respecter, les modes de communication à employer, les cas de recours au supérieur hiérarchique, les obligations de reddition de compte, de suivi et de traçabilité, etc. Le directeur général veille également à ce que le conseil d'administration soit informé des résultats de cet engagement.

**8.6. Accès des parties prenantes au comité d'audit** - L'entreprise dispose également d'un système permettant aux parties prenantes d'accéder directement, si elles le souhaitent, au comité d'audit, afin de remonter leurs préoccupations au conseil d'administration.

**8.7. Contacts du conseil avec les parties prenantes** - Le conseil d'administration a la faculté d'organiser des réunions avec des parties prenantes lorsqu'il l'estime nécessaire pour améliorer sa compréhension de questions qui se posent à l'entreprise, et notamment pour recueillir le point de vue de ces parties prenantes sur la performance et la réputation de l'entreprise. Le directeur général est avisé à l'avance de ces contacts.

**8.8. Pratiques et mécanismes de consultation du personnel** - En plus des dispositifs prévus par la loi et les règlements, sont en place dans l'entreprise :

- a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- b. le cas échéant, la possibilité pour des représentants du personnel de siéger en tant que tels au conseil d'administration et/ou à ses comités (autres que le comité d'audit) ou d'assister à certaines de leurs réunions ;
- c. des mécanismes permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations en confiance et, s'ils le souhaitent, de façon anonyme. Le cas échéant, le conseil d'administration mène des enquêtes proportionnées et indépendantes sur les questions soulevées par le personnel et invite la direction à prendre les mesures de suivi qui s'imposent ; et
- d. des aménagements du temps de travail facilitant l'engagement des membres du personnel dans des initiatives qui ont un impact positif sur la communauté, tels que le bénévolat.

**8.9. Relation avec les investisseurs** – L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général, veille à établir une relation durable avec les investisseurs, basée sur la transparence et une confiance réciproque. Pour ce faire, elle dispose d'un département chargé de faire des enquêtes et sondages auprès des investisseurs et/ou d'entretenir des relations suivies avec eux. L'entreprise veille par ailleurs à leur fournir des informations fiables et complètes qui reflètent la situation financière de l'entreprise.

**8.10. Relation avec les fournisseurs et prestataires** – L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général, veille à établir une relation durable et transparente avec les fournisseurs de l'entreprise. Elle est notamment dotée de conditions contractuelles claires et conformes aux dispositions légales et réglementaires. Elle respecte les délais de paiement. effectue des revues régulières de ses relations d'affaires avec ses fournisseurs.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**8.11. Relations avec la clientèle** – L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général, s'assure régulièrement de la solvabilité de sa clientèle et cherche à en diversifier la base. Elle veille à ce que l'entreprise entretienne les meilleurs rapports avec ses clients :

- a. en établissant avec soin des conditions générales claires et accessibles ;
- b. en respectant les accords conclus avec eux, et notamment les délais de livraison, le cas échéant;
- c. en ayant à leur endroit une communication claire et régulière ; et
- d. en menant des actions visant à les fidéliser.

*Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises : voir [l'annexe spécifique aux entreprises publiques](#).*

**8.12. Respect des dispositions légales et réglementaires et relations avec les pouvoirs publics** – Le conseil d'administration s'assure que l'entreprise respecte strictement les dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables et entretienne les meilleurs rapports avec les pouvoirs publics et collectivités territoriales dont le soutien est nécessaire pour assurer la continuité et la croissance de l'entreprise.

**8.13. Relations avec les associations professionnelles** - En vue de bénéficier de l'échange de pratiques avec les entreprises du même secteur et renforcer l'influence du secteur auprès des pouvoirs publics, l'entreprise veille à adhérer aux associations professionnelles et patronales pertinentes, et à avoir des interactions régulières avec elles.



## ANNEXES SPECIFIQUES DU DOCUMENT POUR LES GRANDES ENTREPRISES

Annexe spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales ;

Annexe spécifique aux entreprises réglementées ; et

Annexe spécifique aux entreprises publiques





ANNEXE SPÉCIFIQUE  
AUX ENTREPRISES  
FAISANT APPEL PUBLIC  
A L'ÉPARGNE,  
ENTREPRISES COTÉES  
ET ENTREPRISES  
MULTINATIONALES

---

## INTRODUCTION A L'ANNEXE SPÉCIFIQUE

Les Préceptes et Pratiques de bonne gouvernance d'entreprise s'adressent à toutes grandes entreprises camerounaises, y compris **les entreprises faisant appel public à l'épargne, les entreprises cotées et les entreprises multinationales**. Toutefois, il convient d'ajuster certains Préceptes et Pratiques afin de non seulement prendre en compte les particularités de ces entreprises mais aussi refléter les meilleures pratiques de gouvernance attendues. Les Principes, du Code général, quant à eux, s'appliquent strictement à ces entreprises et doivent être respectés.

## CHAPITRE 1 : RESPONSABILITÉS, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Préceptes de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, le Précepte 1.C est remplacé par le Précepte suivant :**

**1.C. Indépendance du conseil** – Au moins un tiers des membres du conseil d'administrateur sont des membres indépendants. Collectivement, le conseil d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à la direction.

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.6, 1.9, et 1.17 sont respectivement remplacées par les Pratiques suivantes :**

**1.6. Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil** – Plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, le tiers de ces membres et au moins deux administrateurs dont le président du conseil d'administration sont des membres indépendants.

**1.9. Durée des mandats et renouvellement des membres du conseil** - Pour assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres du conseil d'administration et la diversité de sa composition :

- a. l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc ;
- b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts, n'excède pas quatre ans ;
- c. il n'est pas proposé de reconduire dans ses fonctions un membre du conseil qui les a déjà exercées pendant douze années consécutives sans une justification dûment explicitée à l'assemblée générale des actionnaires.

**1.15. Formation et information régulière des membres du conseil** - Le président du conseil d'administration veille à ce que tous les membres du conseil d'administration bénéficient d'une formation initiale d'introduction, d'un processus d'intégration au conseil, ainsi que d'une formation continue y compris des mises à jour et de séances d'information, d'au moins deux jours par an pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances. L'organe d'administration

consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur la direction et des experts extérieurs sur des questions pertinentes à l'entreprise.

**Dans le chapitre 1, est ajoutée la Pratique suivante :**

**1.45. Conseillers externes** - Le conseil d'administration a la faculté d'obtenir, aux frais de l'entreprise, des informations et avis émanant de conseillers externes à l'entreprise, s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. La procédure à suivre est précisée dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

## CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 3, est ajoutée la Pratique suivante :**

**3.9. Nomination des responsables des fonctions de contrôle** – Le responsable de l'audit interne est nommé par le conseil d'administration sur proposition du comité d'audit.

Le responsable de la fonction de gestion des risques est nommé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

Le responsable de la fonction conformité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

## CHAPITRE 4 : RÉMUNÉRATION

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 4, les Pratiques 4.5 et 4.8 sont respectivement remplacées par les Pratiques suivantes :**

**4.5. Informations sur les rémunérations des membres du conseil et de la direction** - Le rapport de gestion et/ou le rapport ESG incluent des informations relatives à la rémunération de tous les membres du conseil d'administration et de la direction pris individuellement, y compris le directeur général. En cas d'augmentation significative d'une rémunération visée par la politique de rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées aux actionnaires.

**4.8. Composantes de la rémunération de la direction**- La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes de leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée. Le conseil d'administration veille notamment à ce que les indicateurs de performance et les plans d'incitations de la direction tiennent compte des objectifs environnementaux et sociaux de l'entreprise.

## CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :**

**5.11. Non-concurrence des membres du conseil d'administration et de la direction** - Aucun membre du conseil d'administration et de la direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).

**Dans le chapitre 5, la Pratique 5.9 est remplacée par la Pratique suivante :**

**5.9. Autorisation préalable des conventions réglementées** - Aucune transaction matérielle entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de la direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 10% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote (ou une personne qui leur est associée) n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit et l'autorisation du conseil d'administration, et selon les modalités suivantes :

- a. la juste valeur de toute transaction matérielle est confirmée, avant l'approbation de la convention, par un expert indépendant sélectionné par le comité d'audit ; et
- b. l'approbation des conventions réglementées par le conseil d'administration est faite convention par convention ; et
- c. dans les trois jours de la conclusion de la convention, l'entreprise met le rapport de l'expert indépendant à la disposition du public sur son site internet, ainsi que les informations requises par la loi et les règlements.

**Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :**

**5.10. Non-concurrence des membres du conseil d'administration et de la direction** - Aucun membre du conseil d'administration et de la direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).



# ANNEXE SPÉCIFIQUE AUX ENTREPRISES RÉGLÉMENTÉES

---

## INTRODUCTION A L'ANNEXE SPÉCIFIQUE

Cette annexe a vocation à s'appliquer aux **établissements de crédit et assimilés, aux compagnies d'assurances et de réassurances et aux entreprises de télécommunication**. Au vu du rôle primordial de ces entreprises dans l'économie camerounaise, la mise en place en leur sein d'une gouvernance solide s'appuyant sur les meilleures pratiques est essentielle pour l'amélioration de leurs performances et renforcer la confiance des investisseurs, actionnaires, clients et autres parties prenantes.

Par ailleurs au vu des spécificités de ces entreprises et des risques opérationnels et réputationnels auxquels elles font face, il est nécessaire de décliner voire renforcer certains des Préceptes et Pratiques du document afin de prendre en compte les particularités des secteurs d'activités dans lesquels elles évoluent. L'objectif étant de soutenir l'amélioration continue de la gouvernance de ces entreprises. Les Principes, du Code général, quant à eux, s'appliquent strictement à ces entreprises et doivent être respectés.

## CHAPITRE 1: RESPONSABILITÉS, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Préceptes de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, le Précepte 1.C est remplacé par le Précepte suivant :**

**1.C. Indépendance du conseil** - Au moins un tiers des membres du conseil d'administration sont des membres indépendants. Collectivement, le conseil d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à la direction.

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.6, et 1.36 sont respectivement remplacées par les Pratiques suivantes :**

**1.6. Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil d'administration** - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, le tiers de ces membres et au moins deux administrateurs dont le président du conseil d'administration sont des membres indépendants.

**1.36. Comité de nomination** - Les principales fonctions du comité de nomination sont les suivantes :

- a. superviser le processus de nomination des membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il est juste et transparent ;
- b. pour chaque poste vacant au conseil d'administration, participer à la description du rôle et à la recherche de candidats potentiels, puis recommander des candidats au conseil d'administration ;

- c. établir des critères d'indépendance pour les membres du conseil d'administration et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration ; lors de la recherche des membres indépendants pour le conseil d'administration, tester et confirmer l'indépendance des candidats ; vérifier que les membres indépendants du conseil continuent à remplir les critères d'indépendance pendant la durée de leur mandat ;
- d. s'assurer auprès des candidats potentiels au conseil d'administration de leur disponibilité en matière de temps ;
- e. élaborer des plans de relève pour le renouvellement ou le remplacement des membres du conseil d'administration et de ses comités, en consultation avec le président du conseil d'administration ou du comité concerné ;
- f. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein du conseil d'administration et de la direction ;
- g. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer au processus de sélection du directeur général et élaborer un plan de relève pour ce poste ; s'assurer que le directeur général a mis en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
- h. collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration au conseil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ; et
- i. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration et de ses membres.

**Dans le chapitre 1, la Pratique 1.22 est complétée par la Pratique suivante :**

**1.22. Participation aux réunions du conseil d'administration** – Les membres non-exécutifs et indépendants du conseil d'administration se réunissent, de manière informelle et au moins deux fois par an, hors de la présence des membres exécutifs du conseil afin d'échanger librement sur les questions relatives au fonctionnement du conseil. Ces réunions sont dirigées par un administrateur indépendant. Les modalités de convocation de ces réunions ainsi que leur objet sont formalisées au sein de la charte du conseil.

**Dans le chapitre 1, est ajoutée la Pratique suivante :**

**1.45. Comité des risques** - Les principales fonctions du comité des risques sont les suivantes :

- a. conseiller le conseil d'administration concernant la stratégie en matière de risques et l'appétence pour le risque ;
- b. conseiller le conseil d'administration sur la définition d'une politique de gestion des risques ;
- c. s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixés par l'organe de direction conformément à l'appétence pour le risque défini par l'organe d'administration ;
- d. évaluer périodiquement la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de l'entreprise ;
- e. s'assurer de l'adéquation des systèmes d'information au regard de la nature des activités de l'entreprise ; et
- f. apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction de gestion et de contrôle des risques et la fonction actuarielle le cas échéant et de veiller à leur indépendance.

## CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

### Préceptes de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 3, le Précepte 3.D est remplacé par le Précepte suivant :**

**3.D. Trois lignes** - Le dispositif de gouvernance de l'entreprise situe clairement les responsabilités du contrôle interne et de la gestion des risques pour chaque ligne : en première ligne, les fonctions assurant la conduite des opérations ; en deuxième ligne, les fonctions apportant une expertise complémentaire, une assistance, un suivi de l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ; en troisième ligne, la fonction d'audit interne, indépendante des deux premières. Le conseil d'administration s'assure régulièrement du bon fonctionnement de ce dispositif et notamment de la complémentarité des travaux des trois lignes afin de garantir une couverture effective des principaux risques.

### Pratiques de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 3, la Pratique 3.4 est remplacée par la Pratique suivante :**

**3.4. Évaluation du dispositif de contrôle interne** – Le conseil d'administration s'assure que la fonction d'audit interne procède régulièrement et au moins une fois par an à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif du contrôle interne. Un rapport mettant en lumière les insuffisances constatées est communiqué au conseil d'administration. Ce rapport est divulgué au sein du rapport annuel et/ou de gestion de l'entreprise.

#### **Dans le chapitre 3, sont ajoutées les Pratiques suivantes :**

**3.10. Actuariat** – L'entreprise d'assurances et de réassurance est dotée d'une fonction actuarielle chargée de :

- a. coordonner le calcul des provisions techniques, notamment en appliquant les méthodes et les procédures permettant de juger de leur suffisance ;
- b. garantir que le calcul des provisions techniques prudentielles satisfait aux exigences de valorisation d'actifs et de passifs prévues par le cadre réglementaire et en évaluant l'incertitude liée aux estimations effectuées dans le cadre du calcul desdites provisions techniques prudentielles ;
- c. garantir le caractère approprié des méthodologies, des modèles sous-jacents et des hypothèses utilisés pour le calcul des provisions techniques ;
- d. apprécier la suffisance et la qualité des données utilisées dans le calcul des provisions techniques ;
- e. informer le conseil d'administration ou le conseil de surveillance de la fiabilité et du caractère adéquat du calcul des provisions techniques ;
- f. émettre un avis sur la politique globale de souscription et sur l'adéquation des dispositions prises en matière de réassurance ; et
- g. contribuer à la mise en œuvre effective du système de gestion des risques en particulier pour ce qui concerne les hypothèses sous-tendant le calcul des exigences de capital et pour ce qui concerne l'évaluation interne des risques et de la solvabilité.



**3.11. Modalités de fonctionnement de la fonction actuarielle** – L'entreprise d'assurances et de réassurances se dote d'une charte formalisant la mission, le rôle, l'indépendance et les prérogatives de la fonction actuarielle. Le comité des risques s'assure que la fonction actuarielle a les compétences et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission compte tenu de la nature, de l'ampleur et de la complexité des risques inhérents à l'activité de l'entreprise.

La fonction actuarielle élabore, au moins une fois par an, un rapport à destination du conseil d'administration qui indique de manière claire toute défaillance observée et formule des recommandations sur la manière d'y remédier.

**3.12. Conformité**- L'entreprise est dotée d'une entité opérationnelle de contrôle chargée notamment d'identifier et évaluer le risque de non-conformité et de s'assurer de la mise en place d'un dispositif adéquat de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

**3.13. Nomination des responsables des fonctions de contrôle** – Le responsable de l'audit interne est nommé par le conseil d'administration sur proposition du comité d'audit.

Le responsable de la fonction de gestion des risques est nommé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général et après approbation du comité des risques.

Le responsable de la fonction actuarielle est nommé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général et après approbation du comité des risques.

Le responsable de la fonction conformité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

**3.14. Fonctions de contrôle, collaboration** - Les fonctions de contrôle travaillent en étroite liaison dans l'exercice de leurs fonctions. Les responsables des fonctions peuvent s'adresser directement et sans délais au conseil d'administration afin de lui signaler tout problème dont la survenance pourrait entraîner un dépassement des niveaux de tolérance aux risques établis.

## CHAPITRE 4 : RÉMUNÉRATION

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 4, la Pratique 4.5 est remplacée par la Pratique suivante :**

**4.5. Informations sur les rémunérations des membres du conseil et de la direction** - Le rapport de gestion et/ou le rapport ESG incluent des informations relatives à la rémunération de tous les membres du conseil d'administration et de la direction pris individuellement, y compris le directeur général. En cas d'augmentation significative d'une rémunération visée par la politique de rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées aux actionnaires.

**Dans le chapitre 4, sont ajoutées les Pratiques suivantes :**

**4.13. Rémunération des fonctions de contrôle** – La rémunération du personnel des fonctions de gestion des risques, conformité, audit interne et actuariat est déterminée indépendamment des performances de l'entreprise afin de ne pas compromettre leur indépendance.

**4.14. Retenue ou recouvrement de la rémunération** – La politique de rémunération de la direction générale inclut des dispositions précisant les circonstances dans lesquelles une partie de la rémunération variable d'un dirigeant est à retenir, à réduire ou à recouvrer, notamment lorsqu'il

est démontré que la rémunération a été calculée sur la base d'hypothèses erronées et/ou une attitude au risque en inadéquation avec l'appétence au risque de l'entreprise.

## CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE

---

### Pratiques de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :**

**5.10. Non-concurrence des membres du conseil d'administration et de la direction** - Aucun membre du conseil d'administration et de la direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).



# ANNEXE SPÉCIFIQUE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES

---

## INTRODUCTION A L'ANNEXE SPÉCIFIQUE

Cette annexe a vocation à s'appliquer aux **entreprises publiques définies par la loi du 12 juillet 2017** comme des « unités économiques dotées d'une autonomie juridique et financière exerçant une activité industrielle et commerciale, et dont le capital social est détenu entièrement ou majoritairement par une personne morale de droit public ». Les entreprises publiques sont des acteurs majeurs de l'économie camerounaise compte tenu de leur grand nombre, de leurs interventions multiples dans l'offre de services publics aux citoyens et dans la réalisation de projets structurants pour le développement économique et social du pays.

Au regard de la particularité de leur actionnariat, il convient d'ajuster certains des Préceptes et Pratiques afin d'y refléter les particularités de la gouvernance des entreprises publiques. Les Principes du Code général, quant à eux, s'appliquent strictement à ces entreprises et doivent être respectés sans négliger les principes qui s'appliquent spécifiquement aux services publics :

- le **principe de continuité** qui est destiné à assurer la continuité de l'Etat et du service public pour satisfaire aux besoins des usagers ;
- le **principe d'adaptabilité** qui exige que les services publics soient adaptés en fonction des besoins collectifs et des exigences de l'intérêt général ; et
- le **principe d'égalité** qui exige qu'un traitement identique soit appliqué aux personnes dans des situations identiques ; et permet qu'un traitement différent puisse être appliqué aux personnes dans une situation différente.

## CHAPITRE 1 : RESPONSABILITÉS, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Préceptes de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, les Préceptes 1.B et 1.D sont respectivement remplacés par les Préceptes suivants :**

**1.B. Composition du conseil** - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein des qualifications et de l'expérience nécessaires eu égard aux caractéristiques de l'entreprise publique, et de bénéficier d'une diversité de qualités et de perspectives. Ce profil-type guide également le processus de nomination des représentants de l'État au sein du conseil d'administration afin de garantir que ces membres possèdent les compétences et les qualités nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités au sein du conseil d'administration.

**1.D. Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent** – Conformément à la loi 2017/011, la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration et directeur général. Par ailleurs, le président est un membre non-exécutif du conseil. En tout état de cause, la charte du

conseil d'administration de l'entreprise prévoit qu'un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », soit désigné. Ce dernier est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

- a. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ;
- b. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise publique ;
- c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ;
- d. demander au président du conseil, seul ou avec d'autres membres du conseil, d'inscrire des sujets à l'ordre du jour du conseil d'administration ;
- e. en cas d'urgence et s'il y a défaillance du président, demander aux commissaires aux comptes de convoquer une réunion du conseil d'administration ; et
- f. lorsque le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois, demander au président de convoquer une réunion du conseil et si, dans les quinze jours de cette demande le président ne la convoque pas alors, en fixer l'ordre du jour et la convoquer si au moins le tiers des membres du conseil y sont favorables.

## Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.1, 1.6, 1.7, 1.9, et 1.13 sont respectivement remplacées par les Pratiques suivantes :**

**1.1. Délimitation des pouvoirs** – Dans le respect de la loi et des règlements en vigueur, les statuts et autres actes internes énoncent clairement les pouvoirs du conseil d'administration et les questions qui sont réservées à sa décision, en particulier les décisions concernant la stratégie, le budget, l'exposition au risque et la réputation de l'entreprise. Dans l'exercice de ses missions le conseil d'administration s'assure que la direction générale dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour exercer ses missions, et n'intervient pas dans le domaine de la gestion opérationnelle de l'entreprise publique, qui est du ressort de la direction générale. Les statuts sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

**1.6. Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil** – Plus de la moitié des membres du conseil d'administration, y compris le président du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Ces derniers sont issus de la société civile et sélectionnés sur la base de leurs compétences, le type d'enjeux auxquels est confrontée l'entreprise et son secteur d'activité. Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, le quart de ces membres et au moins deux administrateurs sont des membres indépendants.

Un membre du conseil d'administration ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes :

- a. ne pas avoir été, au cours des trois années précédant sa nomination, employé ou membre des organes d'administration, de surveillance ou de direction de l'entreprise ;

- b. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, représentant permanent, employé ou membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'un actionnaire ou d'une société que ce dernier consolide ;
- c. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction, d'une société dans laquelle l'entreprise détient une participation quel que soit son pourcentage ;
- d. ne pas être, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un membre des organes d'administration ou de surveillance ou de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration, de surveillance ou de direction ;
- e. ne pas avoir représenté, durant les trois dernières années, un partenaire commercial ou financier ou exerçant une mission de conseil auprès de l'entreprise ;
- f. ne pas avoir un lien de parenté jusqu'au deuxième degré avec actionnaire ou un membre du conseil d'administration de l'entreprise ou son conjoint ;
- g. ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des six années précédant sa nomination ;
- h. ne pas être un actionnaire significatif ou faire partie d'un groupe d'actionnaires significatifs ; ne pas représenter un actionnaire significatif ou un groupe d'actionnaires significatifs ; est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société ;
- i. ne pas avoir reçu de paiements de l'entreprise en plus de la rémunération reçue pour l'exécution de ses activités au conseil d'administration ;
- j. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ;
- k. ne pas être membre du conseil d'administration depuis plus de douze ans.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés plus haut ne doit pas être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière (par exemple la part importante des actifs détenus dans l'entreprise par rapport à ses actifs personnels), eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif.

**1.7. Nomination des membres du conseil** – Avant toute nomination de membres du conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, les renseignements suivants sont mis à la disposition de tous les actionnaires :

- a. le CV du candidat, une brève présentation des qualifications du candidat en termes de compétence, d'éducation, de formation, d'expérience et d'indépendance d'esprit, éclairant l'assemblée sur la valeur ajoutée que le candidat peut apporter à l'efficacité du conseil ;
- b. la qualité du candidat en tant que membre exécutif ou non exécutif ; et
- c. les autres activités du candidat, y compris sa qualité de membre d'organes d'administration ou de direction d'autres entreprises.

Ces données sont également mises à la disposition de l'entreprise avant la désignation des représentants de l'État.

**1.9. Durée des mandats et renouvellement des membres du conseil** - Pour assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres du conseil d'administration et la diversité de sa composition :

- a. l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc ;
- b. conformément à la loi,<sup>5</sup> la durée des mandats des administrateurs n'excède pas 3 ans renouvelable une fois. Dans tous les cas, les mandats cumulés d'un administrateur n'excèdent pas 6 ans ;
- c. bien que le renouvellement des administrateurs s'effectue par tacite reconduction, le conseil d'administration procède au terme de chaque mandat, à une évaluation individuelle de l'administrateur, ses performances et sa contribution aux travaux du conseil.

**1.13. Droits et devoirs des membres du conseil** – L'ensemble des membres du conseil, y compris les représentants de l'État, exercent leurs fonctions dans l'intérêt de l'entreprise publique et pour son succès sur le long terme, et non dans leur propre intérêt ou dans l'intérêt particulier d'actionnaires individuels ou d'autres parties. A ce titre, ils font preuve d'indépendance de jugement, d'intégrité, de loyauté, de diligence et de professionnalisme. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration.

**Dans le chapitre 1, sont ajoutées les Pratiques suivantes :**

**1.45. Coordination des représentants de l'État** – Les tutelles financières et techniques veillent, dans la limite de leurs attributions, à assurer une coordination préalable entre leurs représentants au sein du conseil d'administration des entreprises publiques pour une prise de décision mieux concertée. Les représentants de l'État au sein du conseil veillent à informer les autorités de tutelle du résultat des délibérations.

**1.46. Comité stratégique** - Les principales fonctions du comité stratégique sont les suivantes :

- a. assister le conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise publique en ligne avec ses missions et la stratégie actionnariale et de développement de l'État ;
- b. examiner le plan pluriannuel de l'entreprise publique et diriger le processus de définition budgétaire ;
- c. veiller à la mise en œuvre de la stratégie définie, préparer les bilans afférents périodiques et leur évaluation avec les services compétents de l'entreprise ou les experts externes ;
- d. analyser sous un angle prospectif les tendances, et les mutations du secteur d'activité de l'entreprise, l'environnement national et international, dans un but d'anticipation, d'innovation, de pérennisation et pour assurer un large déploiement et les performances de l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients et de la population ;
- e. veiller à l'adéquation des activités menées et résultats projetés ou obtenus avec le plan global de développement du pays et les objectifs spécifiques de développement de l'Etat qui concernent, l'entreprise ;
- f. préparer les délibérations du conseil d'administration relatives à la stratégie de l'entreprise publique ; et
- g. examiner et se prononcer sur les projets et investissements stratégiques de l'entreprise publique.

---

<sup>5</sup> Article 47 de la loi n°2017/011 du 11 juillet 2017 portant Statut Général des entreprises publiques

## CHAPITRE 2 : DIRECTION

### Pratiques de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 2, la Pratique 2.8 est remplacée par la Pratique suivante :**

**2.8. Évaluation annuelle des modalités d'interaction du conseil et de la direction** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre le conseil d'administration et la direction, ainsi que l'adéquation du soutien et de l'information qu'il reçoit de la direction. Cette évaluation est dirigée par le comité ESG.

#### **Dans le chapitre 2, est ajoutée la Pratique suivante :**

**2.10. Durée du mandat du directeur général** - Conformément à la loi,<sup>6</sup> le directeur général est nommé pour un mandat de 3 ans renouvelable éventuellement 2 fois.

## CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

### Préceptes de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 3, le Précepte 3.F est remplacé par le Précepte suivant :**

**3.F. Veille technologique** - Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaire, de ses outils et de ses systèmes. Le conseil d'administration s'assure également de créer un cadre et une culture d'entreprise propices à susciter l'innovation, à l'intégrer dans sa stratégie et à refléter dans son modèle d'affaire les résultats les plus pertinents de la recherche et du développement. Le conseil d'administration et la direction évaluent régulièrement et au moins une fois par an le besoin d'adopter des systèmes d'information compatibles avec ceux utilisés par les autorités de tutelle technique et financière.

### Pratiques de bonne gouvernance

#### **Dans le chapitre 3, la Pratique 3.4 est remplacée par la Pratique suivante :**

**3.4. Évaluation du dispositif de contrôle interne** - Le conseil d'administration s'assure que la fonction d'audit interne procède régulièrement et au moins une fois par an à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Un rapport mettant en lumière les insuffisances constatées est communiqué au conseil d'administration et aux autorités étatiques de contrôle. Ces rapports informent les missions de contrôle réalisées par la cour des comptes et l'inspection des finances ainsi que les travaux des commissaires aux comptes qui s'assurent notamment de la mise en œuvre d'actions adéquates pour remédier aux insuffisances constatées.

<sup>6</sup> Article 70 de la loi n°2017/011 du 11 juillet 2017 portant Statut Général des entreprises publiques



**Dans le chapitre 3, est ajoutée la Pratique suivante :**

**3.9. Certification des comptes** – Afin de garantir la fiabilité, la sincérité et l'exactitude de ses comptes, l'entreprise publique procède à leur certification. Le comité d'audit du conseil s'assure que la certification des comptes intervient dans un délai raisonnable et qu'elle s'effectue conformément aux normes et standards internationaux.

**CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE****Pratiques de bonne gouvernance****Dans le chapitre 5, la Pratique 5.5 est remplacée par la Pratique suivante :**

**5.5. Politique de gestion des conflits d'intérêts** – Aucun membre du conseil d'administration ou de la direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. L'entreprise publique élabore une politique de gestion des conflits d'intérêts définissant les situations de conflits d'intérêt y compris à l'égard de l'État et des autres établissements et entreprises publics ainsi que les mesures à mettre en place pour les identifier, les surveiller, les prévenir, les évaluer et les atténuer. La politique de gestion des conflits d'intérêts est approuvée par le conseil d'administration et disponible sur le site internet de l'entreprise.

**Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :**

**5.10. Rapport sur les conflits d'intérêts** – L'entreprise publique élabore et rend publics dans son rapport annuel et/ou rapport de gestion toute aide financière, y compris les garanties, reçue de l'État et les engagements pris au nom de la société d'État, y compris les engagements contractuels et les passifs découlant de partenariats public-privé et toute transaction matérielle avec l'État et d'autres entités apparentées. Ce rapport fait également état des conflits d'intérêts reportés par les membres du conseil d'administration au cours de l'exercice.

**CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS****Pratiques de bonne gouvernance****Dans le chapitre 6, la Pratique 6.4 est remplacée par la Pratique suivante :**

**6.4. Rapport annuel d'activité** – L'entreprise publique publie un rapport annuel d'activités relatif aux résultats opérationnels de l'entreprise. Outre l'information financière, sont inclus dans le rapport annuel d'activité :

- a. la liste des membres du conseil d'administration et de ses comités ;
- b. des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration et de la direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise ;
- c. les principales responsabilités et modalités de fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ;

- d. un rapport sur le travail du conseil d'administration et de chacun de ses comités, avec une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
- e. les politiques de mixité appliquées au conseil d'administration, à ses comités et à la direction, ainsi que les objectifs de ces politiques, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ;
- f. les résultats de l'évaluation par le conseil d'administration de sa propre efficacité ; et
- g. le bilan annuel de gouvernance de l'entreprise, faisant état du niveau de conformité de l'entreprise avec chacun des préceptes et/ou pratiques énoncés dans ce document et, en cas de non-conformité, expliquant les raisons de cette non-conformité et les perspectives de conformité dans l'avenir.

**Dans le chapitre 6, est ajoutée la Pratique suivante :**

**6.5. Déclaration de patrimoine** – Au moins une fois par an, le directeur général de l'entreprise remplit et transmet au secrétaire du conseil une déclaration de patrimoine, qui est publiée sur le site internet de l'entreprise.

## CHAPITRE 7 : RESPECT DES ACTIONNAIRES ET LEURS DROITS

### Pratiques de bonne gouvernance

**Dans le chapitre 7, sont ajoutées les Pratiques suivantes :**

**7.8. Relations avec l'État actionnaire** – Les transactions de l'entreprise publique avec l'État et d'autres entreprises publiques sont effectuées aux conditions normales du marché.

**7.9. Relations avec l'État stratège** - L'État assume son rôle de stratège à travers la définition de grandes orientations et de choix stratégiques sectoriels, la conduite des politiques publiques et de réformes structurelles visant à favoriser le progrès économique et social et la mise en œuvre de grands projets propres à accélérer le développement national et régional. Les objectifs de l'État stratège se reflètent dans la mission de l'EEP et dans le contrat de performance conclu entre l'entreprise publique et l'État.

**7.10. Relations avec l'État contrôleur** – L'État contrôleur exerce un contrôle financier sur l'entreprise publique et ce, outre les autres formes de contrôle interne ou externe en vigueur dans l'entreprise publique. Ce contrôle privilégie, outre la conformité, la performance et la prévention des risques ainsi que la dynamisation de la gestion et du système de gouvernance des entreprises publiques, permettant à ces derniers d'agir en tant qu'acteur économique dans un cadre transparent et responsabilisé.

## CHAPITRE 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

---

### Pratiques de bonne gouvernance

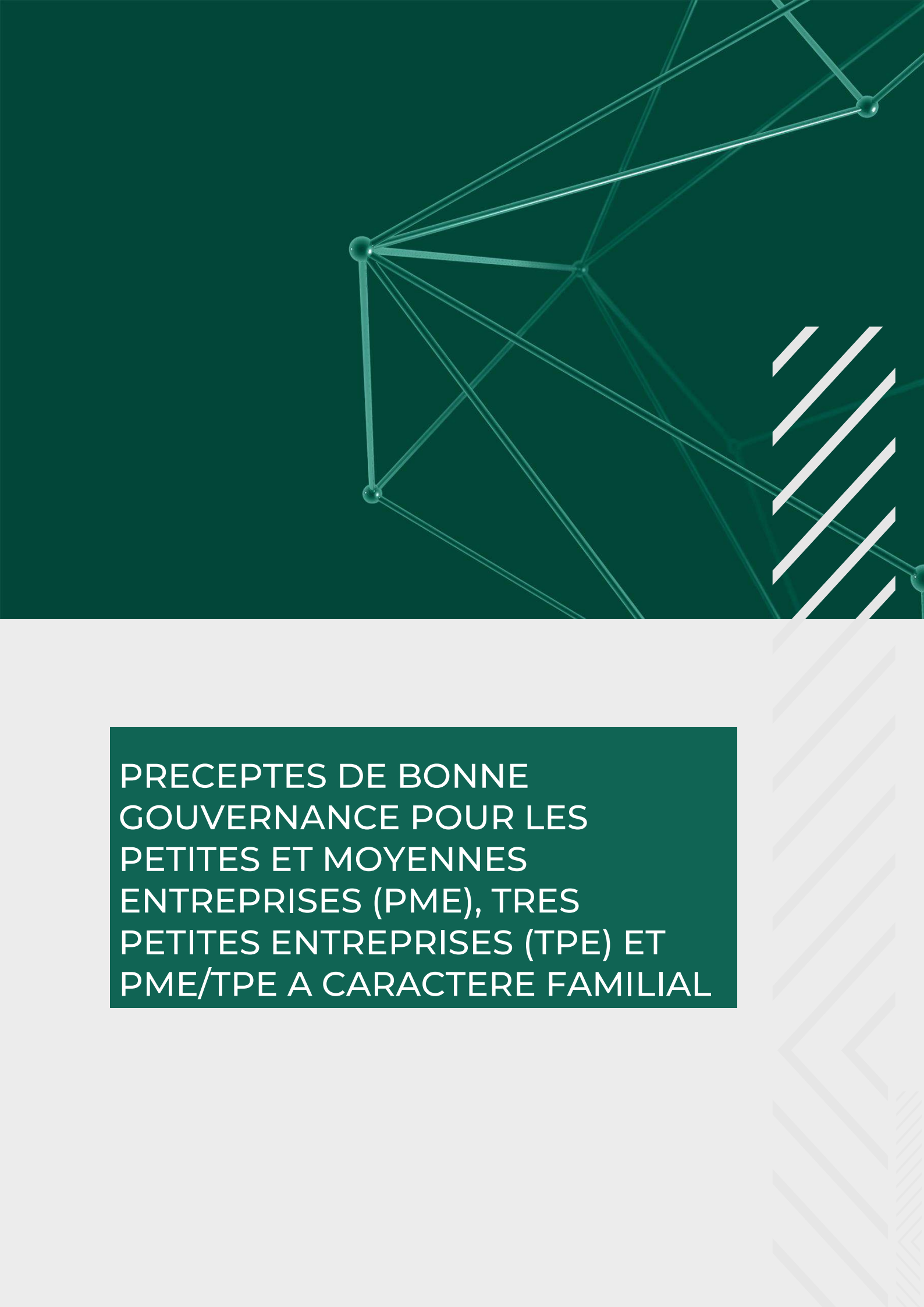
**Dans le chapitre 8, les Pratiques 8.10 et 8.11 sont remplacées par les Pratiques suivantes:**

**8.10. Relation avec les fournisseurs et prestataires** – L'entreprise publique veille à faire preuve de transparence dans l'attribution des marchés publics. Elle garantit notamment la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement des candidats.

**8.11. Relations avec les usagers des services publics** – L'entreprise publique adopte une démarche qualité à l'égard des usagers des services publics s'appuyant notamment sur des prestations de qualité, des enquêtes de satisfaction clients et des échanges réguliers.

**Dans le chapitre 8, est ajoutée la Pratique suivante :**

**8.13. Contrats de performance** – Un contrat de performance, conclu entre la direction générale de l'entreprise publique et l'État, encadre les activités de celle-ci, définit la mission, les orientations stratégiques ainsi que les objectifs poursuivis et indicateurs de performance associés à chaque objectif. La mise en œuvre des contrats de performance fait l'objet d'une évaluation annuelle menée par la tutelle technique et financière. L'entreprise publique s'engage à entreprendre la négociation avec l'État, si l'État n'en prend pas l'initiative.



PRECEPTES DE BONNE  
GOUVERNANCE POUR LES  
PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES (PME), TRES  
PETITES ENTREPRISES (TPE) ET  
PME/TPE A CARACTERE FAMILIAL

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
Préambule .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Plan du document et mode d'emploi .....	5
Principe de proportionnalité.....	6
Interaction avec le droit camerounais .....	6
Personnes concernées.....	7
Date d'entrée en vigueur .....	7
Processus de révision du code général et de ce document .....	7
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION .....</b>	<b>9</b>
Principes de bonne gouvernance.....	9
Preceptes de bonne gouvernance .....	9
<b>CHAPITRE 2 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES .....</b>	<b>12</b>
Principes de bonne gouvernance.....	12
Préceptes de bonne gouvernance .....	12
<b>CHAPITRE 3 : RÉMUNERATION.....</b>	<b>14</b>
Principes de bonne gouvernance.....	14
Préceptes de bonne gouvernance .....	14
<b>CHAPITRE 4 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE .....</b>	<b>16</b>
Principes de bonne gouvernance.....	16
Préceptes de bonne gouvernance .....	16
<b>CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS .....</b>	<b>18</b>
Principes de bonne gouvernance.....	18
Préceptes de bonne gouvernance .....	18
<b>CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ASSOCIÉS .....</b>	<b>20</b>
Principes de bonne gouvernance.....	20
Préceptes de bonne gouvernance .....	20
<b>CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES.....</b>	<b>23</b>
Principes de bonne gouvernance.....	23
Préceptes de bonne gouvernance .....	23
<b>CHAPITRE 8 : TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>25</b>
Principes de bonne gouvernance.....	25
Préceptes de bonne gouvernance .....	25



## INTRODUCTION

---

Ce document est le document de pratiques de bonne gouvernance pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial s'appuyant et complétant le *Code de bonne gouvernance des entreprises - Principes communs de bonne gouvernance – Code général*. Les PME/TPE ayant la forme d'une SA à conseil d'administration font l'objet de préceptes et de pratiques spécifiques dans le document à destination des grandes entreprises et sont donc exclues du champ d'application du présent document.

Au sens de la loi camerounaise<sup>7</sup>, est considérée comme PME toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui emploie au plus (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excède pas (03) milliards de francs CFA.

La loi distingue ainsi trois catégories de PME :

- La Très Petite Entreprise (TPE) est une entreprise qui emploie au plus cinq personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA
- La Petite Entreprise (PE) est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas (200) deux cent cinquante millions de francs CFA.
- La Moyenne Entreprise (ME) est une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à deux cent cinquante (250) millions de francs CFA et n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

Mise à part la différence de taille et de chiffre d'affaires, ces PME<sup>8</sup>/TPE ont des caractéristiques communes :

- un cumul fréquent entre la propriété de l'entreprise et les fonctions d'organes de gouvernance et de gestion ;
- un circuit décisionnel court ;
- un impératif de flexibilité et le besoin d'un formalisme minimal.

Toutefois, elles se distinguent aussi les unes des autres par :

- des formes juridiques diverses<sup>9</sup> : ce sont soit des entreprises individuelles ou des sociétés de personnes (société en commandite simple « SCS », société en nom

---

<sup>7</sup> (1) Loi n° 2010/001 du 13 Avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun. (2) Loi n 2015-10 du 16 Juil 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotions des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

<sup>8</sup> Dans le contexte de ce document, nous utiliserons le terme de « PME » afin de désigner les PE et les ME.

<sup>9</sup> Conformément à l'Acte Uniforme OHADA.

collectif « SNC », société en participation), soit des sociétés de capitaux (société à responsabilité limitée « SARL » et société anonyme « SA » ;

- des stades de développement très différents.

En outre, de nombreuses PME/TPE sont des entreprises à caractère familial qui se caractérisent par :

- la concentration de la propriété du capital entre les membres d'une ou plusieurs générations de même famille et affiliés ;
- l'omniprésence d'un dirigeant propriétaire (ou majoritaire) ;
- une centralisation de la prise de décision ;
- des pratiques de gouvernance souvent informelles ;
- l'importance des liens affectifs et familiaux dans le style de management ;
- le besoin éventuel de gérer un plus grand nombre de conflits, eu égard à l'imbrication des intérêts de l'entreprise et de la famille une exposition accrue aux aléas économiques due notamment à la taille réduite et à la sous-capitalisation chronique
- une problématique particulière en ce qui concerne la succession du chef d'entreprise qui est le fondateur de l'entreprise et qui est peu enclin, dans la majorité des cas, à partager le pouvoir.

Les PME/TPE, qu'elles soient entreprises à caractère familial ou non, ont à relever des défis qui leur sont propres et qui évoluent à mesure qu'elles croissent et que changent leurs propriétaires, leur organisation et leur gestion. Compte tenu de leur participation significative à la croissance économique et à la création d'emplois au Cameroun<sup>10</sup>, il est essentiel qu'elles aient un cadre de gouvernance sur mesure, assorti de structures, de politiques et de pratique afin de résister à la concurrence, se développer et soutenir une croissance durable.

## Bonne gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a trait à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise et à la manière dont elles sont appliquées et partagées pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en particulier son objectif de création de valeur durable. Elle s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et vise à s'assurer de la capacité des organes de gouvernance et de gestion à exercer leurs responsabilités dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Elle se distingue donc de la gestion de l'entreprise qui vise à établir une stratégie et des objectifs opérationnels en fonction de son type d'activité, des ressources auxquelles elle a accès et des risques auxquels elle doit faire face.

10 Les PME et TPE camerounaises sont réputées : (1) former la base du tissu économique du Cameroun : elles représentent 95% des entreprises du pays dont environ 36% sont des TPE, 34% des PE et 30% des ME ; (2) participer de manière significative à la croissance économique, à la création d'emplois, au développement régional et local et à la cohésion sociale : elles contribuent pour près de 54% à l'emploi et pour 36% du PIB du pays.

**Ce document a pour objectif de guider les PME/TPE camerounaises, vers l'adoption de normes de bonne gouvernance afin que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises de manière adéquate par les personnes à même de les prendre et d'en mesurer les risques. Ces décisions doivent faire l'objet de contrôles par les instances appropriées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.**

Par ce moyen, les PME/TPE camerounaises augmenteront leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement renforceront la confiance de leur environnement économique, financier et social.

## Plan du document et mode d'emploi

Ce document est divisé en sept chapitres, dont chacun est consacré à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. **Leadership et direction**
2. **Gestion et contrôle des risques**
3. **Rémunération**
4. **Culture, valeurs et éthique**
5. **Diffusion d'information**
6. **Traitement des associés**
7. **Relations avec les parties prenantes.**
8. **Transmission de l'entreprise**

Chaque chapitre de ce document est composé de deux parties :

- a. un rappel des **Principes** du Code qui sont particulièrement pertinents s'agissant de l'élément abordé dans le chapitre ; et
- b. un nombre limité de **Préceptes**, qui sont les règles générales à respecter pour mettre en place chaque élément.

L'ensemble constitue un référentiel que la PME/TPE camerounaise a avantage à consulter et à suivre volontairement, et non comme un cadre obligatoire dans lequel elle doit s'inscrire.

Celui ou celle qui veut faire un bilan global de la gouvernance d'une entreprise lira d'abord, dans le **Code général**, les Principes qui sous-tendent toute bonne gouvernance d'entreprise. Il ou elle lira ensuite ce document et, en se référant aux **Préceptes** de chaque chapitre déterminera si l'entreprise applique chacun d'entre eux et dans quelle mesure. Si elle n'applique pas du tout ou partiellement l'un de ces Préceptes, il ou elle entreprendra d'expliquer la ou les raisons de cette non-conformité. Si besoin est, l'entreprise pourra partager ce bilan de gouvernance avec son personnel pour accroître son engagement et avec les tiers (financiers, investisseurs, clients, fournisseurs, pouvoirs publics) avec lesquels elle travaille ou souhaite travailler.



Ce système appelé « **comply or explain** » (appliquer ou expliquer) est celui que l'OCDE recommande pour faire un bilan de gouvernance et, le cas échéant, prendre les mesures propres à l'améliorer ce bilan.

### Principe de proportionnalité

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du document et de sa mise en œuvre. C'est dire que certains de ses préceptes peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc. Les préceptes du document qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de non-conformité doit fournir les éléments précis qui permettent à l'entreprise de conclure que le principe ou le précepte ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « **appliquer ou expliquer** » ; la non-application est donc possible sous réserve d'être suffisamment justifiée.

### Interaction avec le droit camerounais

Ce document constitue un recueil de principes et de préceptes complémentaires à la loi et aux règlements régissant les PME/TPE camerounaises<sup>11</sup>. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois ce document y ajoute des principes et des préceptes qui soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à lui seul à assurer la conformité avec les normes ce document. Inversement, le respect du contenu du document ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Pour les PME/TPE ayant la forme d'une SA, des ajouts sont nécessaires pour tenir compte de l'existence du conseil d'administration dans leur gouvernance : ils font l'objet de préceptes et de pratiques spécifiques dans le document à destination des grandes entreprises.<sup>12</sup>

Des ajouts sont également nécessaires pour la gouvernance des PME/TPE à caractère familial, telles que l'implication étroite de membres d'une ou plusieurs familles dans l'entreprise, la succession entre membres du groupe familial et la transmission de l'entreprise au sein de la famille ou à des tiers : ces ajouts font l'objet de préceptes supplémentaires dans certains chapitres de ce document.

11 Loi n 2015-10 du 16 Juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotions des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

12 De plus amples informations, et le détail des pratiques à mettre en œuvre pour effectuer un bilan de gouvernance plus approfondi, sont disponibles dans le *Document de pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises*.

## Personnes concernées

L'ensemble des membres des organes de gouvernance et dirigeants sont principalement concernés par ce document, dans la mesure où ils sont les premiers responsables de la gouvernance dans l'entreprise. Sont également concernées par ce document, toutes les parties prenantes de l'entreprise (membres de la famille, associés, employés, investisseurs, clients, fournisseurs, etc.). En effet, l'entreprise s'inscrit dans un écosystème dans lequel elle utilise, valorise et repose sur les contributions de différentes parties prenantes qu'elle affecte par ses activités et qui l'affectent également. Par conséquent, la gouvernance de l'entreprise ne peut faire abstraction des parties prenantes. Cette approche de la gouvernance, née à la fois des limites de l'entreprise et d'une approche responsable, a été renforcée par la pandémie qui a démontré la fragilité de l'entreprise et l'importance de chacune des parties prenantes dans la création de valeur sur le long terme.

## Date d'entrée en vigueur

Ce document entre en vigueur à partir du 01 avril 2023.

## Processus de révision du code général et de ce document

La gouvernance d'entreprise est par définition une démarche de progrès continu qui doit tenir compte des résultats de la mise en œuvre des textes existants, ainsi que de l'évolution de la législation nationale et des normes internationales. La Haute Autorité de Gouvernance sert d'observatoire permanent de ces sujets. Il est chargé de proposer la révision du Code général et de ce document à échéances périodiques – tous les trois ans ou plus souvent si nécessaire – à la lumière des changements tant nationaux qu'internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises.

## GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>Responsables</b>	Terme faisant référence aux personnes chargées de l'administration ou la direction de l'entreprise
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PE</b>	Petites Entreprises
<b>SA</b>	Société anonyme
<b>SARL</b>	Société à responsabilité limitée
<b>SCS</b>	Société en commandite simple
<b>SNC</b>	Société en nom collectif
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises



## CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET DIRECTION

A l'origine, une PME/TPE est généralement une entreprise conçue et créée par une seule personne, parfois avec l'aide d'un petit groupe d'associés ou de membres de sa famille. Le chef d'entreprise est à la fois le propriétaire et le dirigeant de l'organisation. C'est ce chef d'entreprise, et par la suite son successeur, qui doit faire preuve de leadership, en décidant de l'orientation stratégique de l'entreprise, et en prenant, au jour le jour, les décisions opérationnelles.

Le chef d'entreprise, pour contrebalancer la dimension unipersonnelle de son pouvoir et pour accroître les compétences de sa direction, peut utilement renforcer son leadership en s'entourant de conseillers externes et, le cas échéant, en établissant un conseil de direction. Ces aides apportent de la rigueur et de la discipline et un surplus de connaissances et de compétences dans le processus décisionnel de l'entreprise, à condition que sa composition soit bien structurée et son fonctionnement suivi dans la substance et la durée.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre, il est utile de se référer aux **Principes** énoncés dans le Code général, car ils sont tous, à des degrés divers, pertinents en la matière. Un leader efficace se caractérise par :

- ses **compétences**, son **intégrité** et son **impartialité**, qu'il aura à cœur de maintenir et de développer tout au long de son mandat ;
- le respect du principe de **collégialité** dans ses échanges au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes ;
- le respect des principes de **pérennité** de l'entreprise et d'**équité** et d'inclusion dans la prise de décisions ; et
- l'acquiescement de ses obligations de **redevabilité** et de **transparence**.

### Preceptes de bonne gouvernance

**1.A Délimitation des pouvoirs** - Le chef d'entreprise, assisté par les autres membres de la direction, est chargé d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise dans le respect des pouvoirs qui lui sont octroyés en tant que chef d'entreprise par les statuts et des attributions de l'assemblée des associés.

**1.B Primauté de l'intérêt social** - Le chef d'entreprise et la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et non dans leur propre intérêt ou dans celui de certains tiers. Pour déterminer l'intérêt à long terme de l'entreprise, ils tiennent compte des intérêts des associés (y compris les associés minoritaires), du personnel et des autres parties prenantes (e.g. clients et fournisseurs) et prennent en considération les effets environnementaux et sociaux de ses activités.

**1.C Adéquation de la direction** - Le chef d'entreprise veille à ce que la direction soit composée de membres qui disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise, en tenant également compte des atouts de la diversité au sein d'une équipe. Il est essentiel que la direction dispose des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer ses responsabilités. Il est tout aussi essentiel que soient claires et transparentes l'organisation et les procédures de la direction, en particulier la manière dont sont réparties les responsabilités entre les gérants et entre les membres de l'équipe, la manière dont sont prises les décisions et la manière dont les promotions sont réalisées.

**1.D Délégation des responsabilités** - Le chef d'entreprise et la direction formalisent la délégation des responsabilités aux membres du personnel et font en sorte que l'organisation de l'entreprise incite l'ensemble du personnel à faire preuve de responsabilité et de transparence.

**1.E Succession des dirigeants** - Pour assurer la continuité de l'entreprise, doit être envisagée la question de la succession du chef d'entreprise et des personnes clés de la direction. Ainsi, le chef d'entreprise veille à ce que l'entreprise mette en place des plans de succession pour lui-même et les personnes clés de la direction.

**Dans les PME/TPE à caractère familial**, la question de la continuité de l'entreprise a une dimension particulière car des membres de la famille sont appelés à hériter des parts sociales et peuvent également prétendre à jouer un rôle dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. La mise en place de structures de gouvernance adéquates et le lancement le plus tôt possible du processus d'éducation des générations suivantes peuvent améliorer considérablement les chances de survie de l'entreprise au-delà de la génération du fondateur. Dans ces entreprises, il convient de mettre en place des plans de succession qui obéissent aux préceptes suivants :

- a. le choix du chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à famille, est fait selon des modalités reconnues par les membres de la famille qui sont associés (définies, par exemple, dans une charte de gouvernance familiale) ;
- b. les successeurs potentiels qui font partie de la famille sont astreints à un parcours professionnel (qui peut être externe avant d'être interne), leur permettant d'émerger en temps utile comme des responsables compétents et crédibles des fonctions qui leur sont destinées ; et
- c. dans les cas où les successeurs potentiels n'ont pas l'âge ou l'expérience nécessaires pour prendre la succession, le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille comme dirigeants est envisagé.

**1.F Conseillers externes** - Pour accroître les compétences de la direction, le chef d'entreprise a tout avantage à faire appel, de manière judicieuse, à des professionnels non impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise qui le guident ou posent un regard critique sur les décisions et orientations qu'il compte prendre.

Les conseillers externes répondent à des critères simples de compétence, d'indépendance, d'absence de complaisance. Il s'agit de professionnels reconnus dans leur spécialité, d'experts conscients des défis auxquels est confrontée l'entreprise et de prestataires de services de grande qualité.

La relation du chef d'entreprise avec les conseillers externes doit être structurée autour de séances de travail régulières, organisées et documentées.

**1.G Conseil de direction** - Pour contrebalancer la dimension unipersonnelle que peut avoir sa gestion, le chef d'entreprise a tout avantage à établir un conseil de direction. Le conseil de direction peut avoir plusieurs formes :

- a. si l'entreprise a un seul gérant, qui est également le chef d'entreprise, il peut s'agir d'un organe consultatif où le chef d'entreprise s'entoure des membres de sa direction et/ou de conseillers externes dont il sollicite et écoute les avis avant de prendre des décisions ;
- b. si l'entreprise a plusieurs co-gérants, il peut s'agir de l'organe décisionnel dont ils sont les seuls membres et où ils dirigent conjointement l'entreprise ; ou d'un organe consultatif où ils s'adjoignent des membres de la direction ou des conseillers externes.

Les attributions du conseil de direction sont énoncées clairement et formalisées, soit dans les statuts de l'entreprise (particulièrement dans le cas de co-gérants), soit dans un document interne, tel qu'une charte, porté à la connaissance de l'assemblée des associés. Dans tous les cas, le ou les gérants restent seuls responsables des décisions vis-à-vis des associés et des tiers.

**1.H Composition du conseil de direction** - Le conseil de direction est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement des tâches pour lesquelles il a été créé. Ses membres sont nommés sur la base de leurs compétences, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Sa composition tient également compte des atouts de la diversité. Il comprend le ou les gérants, auxquels peuvent être adjoints quelques personnes clés de l'entreprise, les autres détenteurs de parts sociales ou certains d'entre eux et, si possible, un ou plusieurs conseillers externes ; si les membres du conseil de direction sont rémunérés pour leur participation à ce conseil, cette rémunération est portée à la connaissance des associés.

**1.I Présidence et fonctionnement du conseil de direction** - Le conseil de direction est présidé par le chef d'entreprise. Il se réunit à sa demande de façon régulière et aussi souvent que l'exige sa mission. Ses réunions font l'objet de préavis, de préparations et de procès-verbaux. Le fonctionnement et la performance du conseil de direction dans les domaines pour lesquels il a été créé sont régulièrement passés en revue.



## CHAPITRE 2 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

La capacité de déterminer et d'atteindre des objectifs stratégiques, de saisir de nouvelles opportunités et d'assurer la création de valeur durable dépend de la capacité de l'entreprise à identifier, saisir et/ou à confronter les risques auxquels elle est ou sera exposée.

Le chef d'entreprise et la direction mettent en place des structures, des politiques et des procédures efficaces pour identifier, signaler, gérer et surveiller, au moyen de contrôles internes efficaces, les risques importants auxquels l'entreprise est confrontée. L'absence de tels contrôles peut entraîner des conséquences graves pour l'entreprise.

La gestion des risques et le contrôle interne sont intégrés dans la stratégie, le modèle opérationnel et les processus de gouvernance de l'entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maîtriser ses opérations.

### Principes de bonne gouvernance

Pour ce chapitre, les principes du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **compétence** que les responsables du contrôle interne et de la gestion des risques devront posséder au moment de leur nomination et tenir à jour par la suite ;
- les principes d'**impartialité**, d'**équité**, d'**intégrité** et de **transparence**, qui devront, en toutes circonstances, guider l'action des responsables du contrôle interne et de la gestion des risques ;
- la **redevabilité** du leadership ;
- la **pérennité** de l'entreprise, but ultime auquel les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques contribueront.

### Préceptes de bonne gouvernance

**2.A Niveau des risques** - Les risques varient d'une entreprise à l'autre, mais comprennent généralement les risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et réputationnels, ainsi que les risques externes tels qu'un changement de circonstances économiques, environnementales ou des évolutions d'ordre technologique (entre autres : sécurité de l'information, menaces de la concurrence ayant de nouveaux modèles opérationnels).

Le chef d'entreprise et la direction évaluent le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

**2.B Cadre référentiel de gestion des risques** - Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, creuset de l'esprit d'entreprendre et qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. Toutefois, l'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise doit permettre un meilleur processus de prise de décision, et la réaction rapide de la direction lorsque des risques se matérialisent.

Le chef d'entreprise et la direction s'assurent qu'un cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne soit établi par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.

**2.C Commissaire aux comptes** - L'entreprise a un commissaire aux comptes dans les conditions prévues par la loi. Le chef d'entreprise et la direction sont responsables du choix ou renouvellement du commissaire aux comptes, des modalités de sa nomination et la durée de son mandat, du montant de ses honoraires et du strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes. Ils veillent à l'indépendance et à l'objectivité du commissaire aux comptes, et surveillent les situations d'incompatibilités qui peuvent survenir pendant l'année.





## CHAPITRE 3 : RÉMUNÉRATION

Les politiques de rémunération d'intéressement de la direction et des employés de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception de ces politiques (qui doivent inclure des procédures d'évaluation de la performance) et à leur mise en œuvre.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée. Les objectifs à partir desquels leur sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce qu'ils ne soient pas tentés de prendre de risques excessifs ou incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

### Principes de bonne gouvernance

Dans ce domaine, les Principes du Code général les plus pertinents sont ceux qui concernent :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une vision à long terme dans la distribution des récompenses et des compromis entre le court et le long terme ;
- l'**équité**, l'**intégrité**, et la **collégialité** et l'**inclusion**, qui requièrent de donner à ceux qui ont concouru au succès de l'entreprise une rémunération proportionnée à leur contribution ; et
- la **redevabilité** et la **transparence**, qui obligent à la diffusion d'assez d'informations pour permettre aux intéressés de juger de la justesse et de la justice dans la répartition des fruits de la réussite.

### Préceptes de bonne gouvernance

**3.A Politiques de rémunération** - Le chef d'entreprise s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à lui-même, aux membres de la direction et aux autres employés. Cela permet notamment d'assurer la transparence et de faire connaître la base sur laquelle la rémunération est calculée. Ces politiques sont conçues pour :

- a. attirer et retenir les talents nécessaires ; les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- b. promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;

- c. promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise et correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.

**3.B Rémunération de la direction** - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération, y compris des indicateurs relatifs aux objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux de l'entreprise. La direction est effectivement rémunérée sur la base de cette politique et la réalisation de ces critères.

**3.C Implication des employés - Pratiques et mécanismes de concertation** Vis-à-vis du personnel, le chef d'entreprise et la direction mettent en œuvre une politique de communication visant notamment :

- a. à accorder l'attention nécessaire à l'écoute et à la satisfaction des collaborateurs ;
- b. à encourager la participation du personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de certaines politiques de l'entreprise ;
- c. à fonder les recrutements et attributions sur la seule compétence professionnelle et humaine ;
- d. à accepter comme principe que la négociation au sein de l'entreprise est un mode de gestion efficace des ressources humaines, qui assure la pérennité de l'entreprise ; et
- e. à responsabiliser les niveaux les plus proches du champ d'action dans la prise de décision.

**3.D Rémunération des membres de la famille** - Dans une PME/TPE à caractère familial,

- a. la charte de gouvernance familiale précise les modalités des rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise et s'assure de bien distinguer les actifs et revenus des membres de la famille de ceux de l'entreprise ;
- b. la politique de rémunération de la direction est communiquée au conseil de famille s'il en existe un.



## CHAPITRE 4 : CULTURE, VALEURS ET ÉTHIQUE

Il se crée dans chaque entreprise une culture fondée sur un ensemble de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'entreprise une identité propre, lui permet de se différencier par rapport aux entreprises concurrentes et lui sert de guide pour appuyer sa stratégie à long terme.

Il est essentiel que l'entreprise reconnaisse l'existence de cette culture et, en tant que de besoin, que la direction travaille à promouvoir des valeurs et une éthique qui seront propices à sa croissance et au bien-être de ses employés et de la communauté tout entière.

Les valeurs d'ordre moral, social ou économique auxquelles doit aspirer l'entreprise, telles que l'honnêteté, l'intégrité, la créativité, la bienveillance, l'interculturalité et le respect de l'environnement, doivent être promues via la diffusion et la publication d'une charte des valeurs (ou d'un code éthique). L'entreprise y désigne les comportements qu'elle ne tolérera pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à ses principes et à ses activités ou de nature à nuire à l'image de l'entreprise ou à ses intérêts.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes du Code général les plus pertinents pour ce chapitre sont ceux qui concernent :

- la **collégialité**, valeur de base qui doit régir les réunions et les échanges dans l'entreprise ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée par tous dans l'entreprise mais aussi dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes et les tiers ;
- l'**équité et l'inclusion**, qui, interdisant toute discrimination indue, justifient l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans la vie de l'entreprise ;
- la **transparence** qui oblige à rechercher, révéler et, le cas échéant, sanctionner les fautes et les écarts de conduite commis dans l'entreprise.

### Préceptes de bonne gouvernance

**4.A Culture de l'entreprise** – Le chef d'entreprise et la direction veillent à ce que la culture de l'entreprise reflète les valeurs auxquelles elle adhère et celles auxquelles elle aspire à moyen et long terme. Ils s'assurent que les mesures nécessaires soient prises à cet effet et que les mécanismes incitatifs soient conformes à cette culture.

**4.B Charte des valeurs** - Les valeurs auxquelles l'entreprise adhère et aspire font l'objet d'une charte (ou d'un code éthique<sup>13</sup>) largement diffusée dans l'entreprise. Cette charte précise les engagements ou les règles de comportement éthique que doivent observer le chef d'entreprise, les membres de la direction et du personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise. Par leur comportement, le chef d'entreprise et les membres de la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

**4.C Publication de la charte des valeurs** – A l'extérieur, l'entreprise doit également faire connaître tout ou partie de ses valeurs par la publication de cette charte par exemple, et s'en servir dans sa communication avec les tiers qu'elle souhaite convaincre de soutenir ses activités : investisseurs, clients, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

---

13 Le GICAM a adopté en 2004 un Code éthique pouvant servir d'exemple et être ajusté au contexte des entreprises souhaitant adhérer aux valeurs qui y sont formulées.



## CHAPITRE 5 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

Les associés et les investisseurs potentiels ont besoin d'avoir accès à des informations exhaustives, régulières et fiables sur l'entreprise pour évaluer son leadership et ses performances. L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition vont à l'encontre du traitement équitable des associés et peuvent coûter à l'entreprise le soutien de certains associés et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et la bonne volonté d'autres parties prenantes, dont la continuation est essentielle au succès de l'entreprise sur le long terme et à sa bonne réputation.

### Principes de bonne gouvernance

En matière de diffusion d'informations, les Principes du Code général les plus pertinents sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande, par la fourniture périodique de renseignements sur les opérations et résultats de l'entreprise, d'entretenir l'intérêt de ses associés, d'attirer de nouveaux investisseurs et de tenir informées les parties prenantes de l'entreprise ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter également les tiers dans des situations comparables ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à procurer aux associés, et dans certains cas, à certaines parties prenantes et aux régulateurs et autorités de tutelle, les informations dont elles ont besoin pour jouer leur rôle ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise soient exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**5.A Publicité de l'information** – L'entreprise dispose d'une politique et de moyens qui permettent de faciliter l'accès des associés et des parties prenantes à des informations régulièrement mises à jour. L'information que l'entreprise diffuse est variable selon la nature des parties prenantes et peut porter sur :

- son objet et ses activités,
- ses associés,
- sa gouvernance, et les membres de sa direction,

- ses performances financières et extra-financières,
- les risques auxquels elle est exposée,
- ses politiques de rémunérations, de dividendes et de conventions réglementées,
- les normes environnementales et éthiques auxquelles elle adhère.

**5.B Accès des associés à l'information** – L'entreprise veille à ce que les associés aient un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'ensemble des informations visées au principe 5.A. A cet effet, annuellement le chef d'entreprise peut par exemple fournir cette information dans un rapport de gestion.

**5.C Exactitude et intégrité de l'information** – Le chef d'entreprise et la direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et non financières publiées par l'entreprise.

**5.D. Ponctualité de la diffusion de l'information** – Le chef d'entreprise et la direction veillent conjointement à ce que la diffusion des informations financières et extra-financières soit ponctuelle de façon à les communiquer aux destinataires concernés par ces informations. L'entreprise peut le faire par exemple en créant un site internet.

**5.E Information de la famille** - Dans une PME/TPE à caractère familial, les informations visées au principe 5.A sont mises à la disposition des signataires de la charte de gouvernance familiale et/ou du conseil de famille.



## CHAPITRE 6 : TRAITEMENT DES ASSOCIÉS

L'obligation d'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise exige que le chef d'entreprise et la direction tiennent compte des points de vue de tous les associés lorsqu'ils prennent des décisions, ainsi que de l'impact de ces décisions sur ces mêmes associés et sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de long-terme. Il est donc important de veiller à ce que tous les associés, quelle que soit le pourcentage et l'origine de leur participation, aient une chance égale d'accéder à l'information, d'engager la discussion avec l'entreprise et d'exprimer leur opinion en votant lors de l'assemblée générale.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents dans ce domaine sont :

- la **pérennité** de l'entreprise qui commande de tenir informés les associés en leur fournissant toute information nécessaire relatives aux opérations et résultats de l'entreprise, aux risques auxquels elle est ou sera confrontée ;
- l'**équité** qui prescrit de traiter également tous les associés, quelle que soit leur nationalité ou la taille de leur participation ;
- la **redevabilité** qui oblige les responsables de l'entreprise à rendre compte aux associés périodiquement et ponctuellement ;
- la **transparence** qui dicte que les communications de l'entreprise à destination des associés soient toujours exactes, complètes et viennent à point nommé.

### Préceptes de bonne gouvernance

**6.A Traitement des associés** - L'entreprise prend des mesures pour s'assurer que tous les associés, y compris les associés minoritaires et non-résidents,

- soient traités sur un pied d'égalité et équitablement,
- disposent d'une information transparente (en particulier sur toute transaction entre l'entreprise et l'un quelconque des membres de sa direction ou de son conseil de direction telles que les transactions entre parties liées) et de moyens effectifs pour exercer leurs droits, et
- soient aptes et incités à participer à l'assemblée générale, en mettant en œuvre tous les moyens à disposition de l'entreprise pour leur faciliter l'accès.

**6.B Politique de dividendes** - L'entreprise a une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valorisation pour les créanciers et associés.

**6.C Dialogue avec les associés** - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu avec les associés en cherchant à fournir et à recevoir les informations nécessaires pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise et, le cas échéant, pour préparer avec eux une transmission ordonnée de tout ou partie des parts sociales et des modalités de sortie.

#### Dans les PME/TPE à caractère familial

**6.D Charte de gouvernance familiale** - Dans les PME/TPE à caractère familial, il est important de faire la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille.

Pour faciliter la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille qui peuvent s'avérer divergents, il peut être utile que la famille (et non l'entreprise) adopte une charte de gouvernance familiale et, le cas échéant, institue un conseil de famille. L'adoption de la charte est précédée par un processus équitable de préparation et de discussion du contenu de la charte. L'ensemble des options ouvertes pour chacun des thèmes retenus doit être préalablement présenté à la famille, en explicitant leurs conséquences dans tous les domaines (opérationnel, juridique, financier, patrimonial, fiscal) pour l'ensemble des associés et pour chacun individuellement.

Une charte de gouvernance familiale définit les objectifs poursuivis par l'entreprise et régit les relations entre les membres de la famille, ainsi qu'avec l'entreprise. Elle précise, par exemple :

- a. la vision familiale de l'entreprise et des valeurs qu'elle porte ;
- b. la répartition des parts sociales ;
- c. les objectifs financiers ;
- d. les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise à caractère familial ;
- e. la direction de l'entreprise à caractère familial ; et les modalités à observer pour choisir le prochain chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à la famille ;
- f. le rôle de membres dirigeants de l'entreprise qui ne sont pas de la famille ;
- g. l'instauration de la transparence dans la communication à l'égard des membres de la famille ;
- h. la résolution des conflits avec implication d'une ou plusieurs personnalités familiales de notoriété et/ou appel à un médiateur externe ; et
- i. la formation de membres de la famille aux métiers de l'entreprise et à la gestion.

**6.E Utilité du conseil de famille** - Le conseil de famille - qu'il faut distinguer du conseil de direction - est utile pour constituer, au sein de la famille (et non de l'entreprise) une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

Le cas échéant, la charte de gouvernance familiale prévoit l'existence d'un conseil de famille (distinct du conseil de direction) destiné à impliquer davantage les membres de la famille, propriétaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise et suivre la mise en œuvre de la charte de gouvernance familiale. Cette structure est extérieure à



l'entreprise et peut avoir la forme d'une holding, d'un comité des anciens, d'une association d'associés, etc.

**6.F Composition et compétence du conseil de famille** - La charte de gouvernance familiale précise :

- a. qui est en droit de faire partie du conseil de famille et de le convoquer ;
- b. de quelle manière le président est désigné ;
- c. quels sont les sujets abordés par le conseil ;
- d. de quelle compétence de décision au sein de la famille (et non de l'entreprise) dispose cet organe.

**6.G Fonctionnement du conseil de famille** - Le conseil de famille se réunit de façon formelle aussi souvent que nécessaire et, idéalement, au moins deux fois par an. Toutefois, au cas où des perspectives de développement importantes se présentent, telles qu'une réorientation stratégique, un projet d'acquisition ou de cession d'activités ou d'actifs ou une prise significative de risques supplémentaires, il est fortement conseillé de réunir le conseil de famille pour en débattre et parvenir à une position commune.



## CHAPITRE 7 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

En plus des associés, les parties prenantes de l'entreprise comprennent notamment son personnel, ses clients, ses fournisseurs, sa banque et ses financiers, ainsi que les pouvoirs publics et collectivités territoriales. Elles ont chacune un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive.

### Principes de bonne gouvernance

Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents quant aux relations avec les parties prenantes de l'entreprise sont les suivants :

- la **pérennité** de l'entreprise, qui nécessite une compréhension approfondie de l'environnement commercial, écologique, économique, financier, juridique et politique de l'entreprise, pour lui permettre de cadrer ses opportunités et ses risques, définir sa stratégie et clarifier ses responsabilités ;
- l'**intégrité**, qui doit être pratiquée dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes ;
- l'**équité**, qui, interdisant toute discrimination induue, justifie l'adoption de politiques visant à garantir l'égalité des chances dans les rapports des parties prenantes avec l'entreprise, et l'inclusion qui ambitionne d'élargir le champ des parties prenantes de l'entreprise ;
- la **transparence** qui, sans obliger à la révélation d'informations qui pourrait nuire à la position concurrentielle de l'entreprise, permet d'établir des relations de confiance, essentielles pour la réussite de l'entreprise dans la durée.

### Préceptes de bonne gouvernance

**7.A Impact environnemental et social de l'entreprise** - Le chef d'entreprise et la direction encouragent les initiatives pour la protection de l'environnement et l'amélioration du cadre de vie de leurs employés et celui des communautés auprès desquelles l'entreprise opère. Ils veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'entreprise tiennent compte de l'impact potentiel de ses activités en matière environnementale et sociale.

**7.B Dialogue continu avec les parties prenantes** - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les banques et financiers les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales et les associations professionnelles du secteur. Pour faciliter cette démarche, est établi et tenu à jour un

document interne qui précise les principes et mécanismes du dialogue avec ces parties prenantes, identifiant les interlocuteurs internes responsables chez ces parties prenantes et indiquant la fréquence souhaitable des contacts, les délais de réponse à respecter, les modes de communication à employer, les cas de recours au supérieur hiérarchique, les obligations de reddition de compte, de suivi et de traçabilité, etc. Le conseil de direction peut les aider à surveiller régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

**7.C Pratiques et mécanismes de consultation du personnel** - En plus des dispositifs prévus par la loi et les règlements, sont en place dans l'entreprise :

- a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- b. des mécanismes permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations en confidence et, s'ils le souhaitent, de façon anonyme. Le cas échéant, le conseil d'administration mène des enquêtes proportionnées et indépendantes sur les questions soulevées par le personnel et invite la direction à prendre les mesures de suivi qui s'imposent ; et
- c. des aménagements du temps de travail facilitant l'engagement des membres du personnel dans des initiatives qui ont un impact positif sur la communauté, tels que le bénévolat.



## CHAPITRE 8 : TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

Pour pérenniser l'entreprise, la question de sa transmission doit être une préoccupation constante du chef d'entreprise et, le cas échéant, des autres propriétaires du capital de l'entreprise.

Les PME/TPE à caractère familial sont particulièrement confrontées à cette problématique quand les parts sociales se dispersent au sein de la famille par l'effet des successions.

### Principes de bonne gouvernance

- Les Principes de bonne gouvernance les plus pertinents relativement à la transmission de l'entreprise sont les suivants : la **pérennité** de l'entreprise que facilitera une transmission préparée à l'avance et ordonnée dans sa mise en œuvre ;
- l'**intégrité** et la **transparence**, qui permettent aux nouveaux propriétaires de reprendre et de continuer l'entreprise en confiance, sans crainte d'y découvrir des pratiques illégales ou contraires à l'éthique ou un passif caché.

### Préceptes de bonne gouvernance

**8.A Préparation de la transmission** - Le chef d'entreprise et/ou le propriétaire de la majorité du capital de l'entreprise commence tôt à se préoccuper de la transmission de l'entreprise, sans attendre que surviennent des dates-butoirs, telles le départ à la retraite ou le décès du dirigeant principal ou d'autres évènements qui nécessiteraient un transfert en période de crise ou dans l'urgence. En premier lieu, il détermine le mode de transmission qui correspond le mieux aux priorités qu'il juge primordiales, en particulier :

- a. assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise ;
- b. se constituer un revenu ou un capital pour la continuation de sa carrière ou pour sa retraite ; et
- c. répondre aux besoins et aspirations des membres de sa famille.

**8.B Choix du mode de transmission** - Pour choisir entre une transmission intra-familiale, une transmission à un tiers repreneur et une transmission au personnel de l'entreprise, il est fait appel à des professionnels reconnus dans les domaines comptable, financier, juridique et fiscal. Dans tous les cas, principalement pour des raisons fiscales et successorales, il est essentiel de procéder à l'estimation de la valeur de l'entreprise au moment de la transmission. Le choix fait l'objet d'échanges au sein du conseil de famille (s'il en existe un) et d'une inscription dans la charte de gouvernance familiale (s'il en existe une). Les membres du personnel de l'entreprise sont informés le plus tôt possible qu'une transmission se prépare puis qu'un choix a été fait.

**8.C Transmission intra-familiale** – S'il opte pour une transmission à un ou plusieurs membres de sa famille, le propriétaire de l'entreprise choisit de préférence celui ou ceux qui ont déjà prouvé:

- a. leur intérêt et leur ambition pour l'entreprise,
- b. leurs compétences dans les domaines d'activité de l'entreprise,
- c. leur capacité à obtenir les financements nécessaires à la croissance de l'entreprise,
- d. leur réputation dans le monde des affaires, et
- e. leur aptitude à diriger ou à identifier et contrôler les dirigeants de l'entreprise.

Les membres de la famille qui sont des héritiers réservataires mais ne sont pas choisis sont dédommagés.

**8.D Transmission à un tiers repreneur** – Pour céder son entreprise à un repreneur, le propriétaire fait part de son intention à l'aide d'une annonce suffisamment complète et attractive pour susciter des offres et suffisamment discrète pour ne pas inquiéter les parties prenantes. L'annonce est diffusée sur les réseaux personnels et professionnels les plus appropriés ou par l'intermédiaire d'un spécialiste de la transmission d'entreprise. Les contacts et négociations avec d'éventuels repreneurs exigent le partage d'informations sensibles sur l'entreprise, dont la confidentialité est protégée par un accord écrit exhaustif. Le choix du repreneur se fait en fonction des critères que le propriétaire a retenus et hiérarchisés tôt dans le processus de transmission.

**8.E Transmission au personnel de l'entreprise** - La transmission de l'entreprise à son personnel implique des partenaires qui connaissent l'entreprise de l'intérieur et sont attachés à sa pérennité. Elle se fait par cession, par donation simple ou par donation-partage (dans ce dernier cas, les héritiers du propriétaire reçoivent une part des bénéfices de l'entreprise). Même en cas de donation simple, les donataires ne peuvent se dispenser de procéder à un état des lieux approfondi et une évaluation sérieuse. En cas de cession, le personnel se réunit dans une société holding afin d'obtenir le financement nécessaire sous forme d'emprunt ou dans une société coopérative.

**8.F Transmission et maintien du chef d'entreprise** - Le maintien du chef d'entreprise après la cession peut s'avérer utile pour opérer la transition entre l'ancien et le nouveau propriétaire, notamment vis-à-vis des parties prenantes. Il fait l'objet d'une négociation particulière. Le dirigeant qui détient l'entreprise ou la majorité de son capital peut également souhaiter garder le contrôle de l'entreprise pendant un certain temps après la transmission : dans ce cas, il peut, entre autres, transmettre les parts sociales en démembrement, en en transmettant seulement la nue-propriété et en en conservant l'usufruit.

# ORGANES DE DECISIONS ET DE REPRESENTATION

*Les organes statutaires du GICAM sont :*

## 1 L'Assemblée Générale

Organe suprême du Groupement, elle est constituée de l'ensemble des adhérents et se réunit une fois (01) en session ordinaire.

## 2 Le Conseil d'Administration

Organe exécutif du GICAM, il est élu pour une durée de trois (03) ans par l'Assemblée Générale et se réunit une (01) fois par mois. Il est chargé de définir la politique générale, la vision stratégique de l'organisation et la mise en œuvre du programme du Groupement.

## 3 Le Président du Conseil d'Administration

Il préside au fonctionnement du Groupement, dispose des pouvoirs les plus étendus que lui donnent la loi, les statuts et le règlement intérieur, pour agir au nom du Groupement vis-à-vis des tiers.

## 4 La Direction Exécutive

Organe administratif permanent du GICAM, la Direction exécutive est chargée de l'exécution des missions du Groupement selon les politiques arrêtées par le Conseil d'administration. Dirigée par une Directrice exécutive, elle participe à la formulation des axes de réflexion sur le développement des activités ainsi qu'à la promotion des valeurs prônées par le Groupement.

## 5 Les commissions

Les dix (10) nouvelles commissions du GICAM sont assistées par les départements de la Direction exécutive, qui assurent la mission de rapporteur. Chaque commission est constituée par des adhérents volontaires.

Ces commissions sont les suivantes :

- Fiscale, parafiscale et douanière »
- Economie numérique »
- Economie et Développement de l'entreprise »
- PME et Financement du secteur privé »
- Sociale, Emploi et Acquisition des compétences »
- Affaires internationales et Relations avec la diaspora »
- Amélioration de l'environnement des affaires »
- Gouvernance, Ethique et RSE »
- Affaires juridiques, Contentieux et Réglementation »
- Entreprenariat féminin »

Les commissions sont des cadres de rencontre et de concertation au sein desquels les représentants d'entreprise côtoient leurs pairs, s'informent, partagent leurs expériences, analysent les situations et font des propositions.



**Performance - Solidarité - Responsabilité**





