

M O R R O W  
S O D A L I

# SESSION DE FORMATION POUR LES ENTREPRISES RÈGLEMENTÉES

22 Juin 2023



# AGENDA

Introduction	14:00 – 14:15
Introduction à la gouvernance d'entreprise	14:15 – 14:30
Pourquoi une bonne gouvernance d'entreprise	14:30 – 14:45
Architecture du code	14:45 – 15:00
- Pause -	15:00 – 15:15
Comment mettre en œuvre les Préceptes	15:15 – 16:15
Cadre de suivi	16:15 – 16:30
Actions envisagées, Q&A, discussion	16:30 – 17:00



**nestor**advisors

A MORROW SODALI COMPANY

# INTRODUCTION

---

## RAPPEL DU PROJET

### Contexte

- Reconnaisant l'importance d'une bonne gouvernance comme **un pilier nécessaire à l'investissement** au sein des entreprises locales et **pour promouvoir un environnement des affaires favorable**, le GICAM et la Task-force "Initiative Bonne Gouvernance d'Entreprise" (Task-Force IBGE), ont lancé le projet d'élaboration d'un Code de bonne gouvernance des entreprises au Cameroun (« la Mission »).
- Le GICAM est accompagné dans cette Mission par l'AFD et Proparco.
- Morrow Sodali a été retenu pour apporter un soutien technique au GICAM dans l'élaboration du Code de bonne gouvernance.

### Dans ce cadre, il a été développé

- Un **Code général** ;
- Un document pour la bonne gouvernance des PME/TPE et les PME/TPE à caractère familial ; et
- Un **document pour la bonne gouvernance des grandes entreprises**, comprenant des annexes spécifiques aux (1) **entreprises réglementées**, aux (2) entreprises faisant appel public à l'épargne, multinationales et cotées, ainsi qu'aux (3) entreprises publiques.

## PRINCIPAUX ACTEURS DE LA MISSION



Le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) est l'organisation la plus représentative du secteur privé au Cameroun. Le GICAM fédère des groupements professionnels et des entreprises individuelles et compte plus de 1 000 membres à ce jour. Le GICAM est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics sur des sujets économiques majeurs.



Le Groupe Agence Française de Développement ("AFD") finance des projets favorisant le développement et qui luttent contre la pauvreté dans les pays du Sud et en Outre-mer. L'AFD a une présence marquée au Cameroun, où elle travaille pour moderniser les techniques d'exploitation et de gestion dans le milieu rural, finance des projets pour améliorer la qualité de vie au sein des centres urbains, soutient les entreprises du secteur privé, et aide le Cameroun à gérer sa production énergie et à répondre aux crises liées au changement climatique.



Filiale de l'AFD dédiée au secteur privé, Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient.

# PRESENTATION DE MORROW SODALI ET DES PRINCIPAUX INTERVENANTS

M O R R O W  
S O D A L I

Morrow Sodali est un acteur mondial de premier plan de conseils stratégiques en gouvernance, ESG, développement durable, communication et engagement avec les actionnaires et autres parties prenantes. Morrow Sodali compte une équipe de plus de 300 personnes réparties sur quatre continents. Cette présence globale nous permet de suivre tous les développements en matière de gouvernance.

## PRINCIPAUX INTERVENANTS



### David Risser, Managing Director

- Managing Director de Nestor Advisors (2020 – présent)/Directeur gérant chez Nestor Advisors (2014 – 2020)
- Plus de 20 ans de travail avec des institutions financières, des entreprises cotées, des entreprises détenues par l'état, des entreprises patrimoniales en Europe, Moyen-Orient, Asie et Afrique; A conduit la rédaction de plusieurs codes de gouvernance et l'assistance à plusieurs superviseurs de codes (Roumanie, Turquie, Croatie, Maroc, Macédoine du Nord, Russie).



### Emmanuel Maurice, Senior Advisor

- A été General Counsel et membre du Comité Exécutif de la BERD/A travaillé pour la SFI (membre du groupe de la Banque mondiale)
- A fait des affaires dans un certain nombre de pays africains, dont le Cameroun et a acquis une compréhension de certains des plus grands problèmes rencontrés par les nations africaines. A également participé à la rédaction des codes marocains de bonne gouvernance d'entreprise.

## INTRODUCTION DES PARTICIPANTS



- Nom, Entreprise et Fonction
- Attentes
- En quoi la gouvernance est importante pour vous?





**nestor**advisors

A MORROW SODALI COMPANY

# INTRODUCTION À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

---

## QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ?



“La gouvernance d’entreprise fait référence aux relations entre la direction d’une entreprise, son conseil d’administration, ses actionnaires et d’autres parties prenantes.”

“La gouvernance d’entreprise détermine également la structure par laquelle l’entreprise est dirigée et les objectifs de l’entreprise sont définis, ainsi que les moyens de les atteindre et d’assurer une surveillance des résultats obtenus.”

*Révision préliminaire des Principes de Gouvernance d’Entreprise, OCDE-G20, 2022*

“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.”

*Code de Bonne Gouvernance des Entreprises, Cameroun, 2023*



## QU'EST-CE QU'UN CODE DE GOUVERNANCE ?

Un code de gouvernance a pour objet de fixer les principes qui devront guider l'action des "responsables" de l'entreprise et assurer que les missions de l'entreprise, les valeurs qu'elle défend et les pratiques de bonne gouvernance soient appliquées au sein de l'entreprise et dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

*«Les composantes législative et réglementaire du régime de gouvernance d'entreprise peuvent utilement être complétées par des instruments juridiques non contraignants tels que les codes de gouvernance d'entreprise, fréquemment fondés sur le principe « se conformer ou expliquer », offrant une certaine flexibilité et permettant de tenir compte des spécificités de chaque société.»*



Révision préliminaire des Principes de Gouvernance d'Entreprise, OCDE-G20, 2022



## POURQUOI UN CODE DE GOUVERNANCE?

« Les codes de gouvernance sont présents dans plus de **140** pays à travers le monde »\*

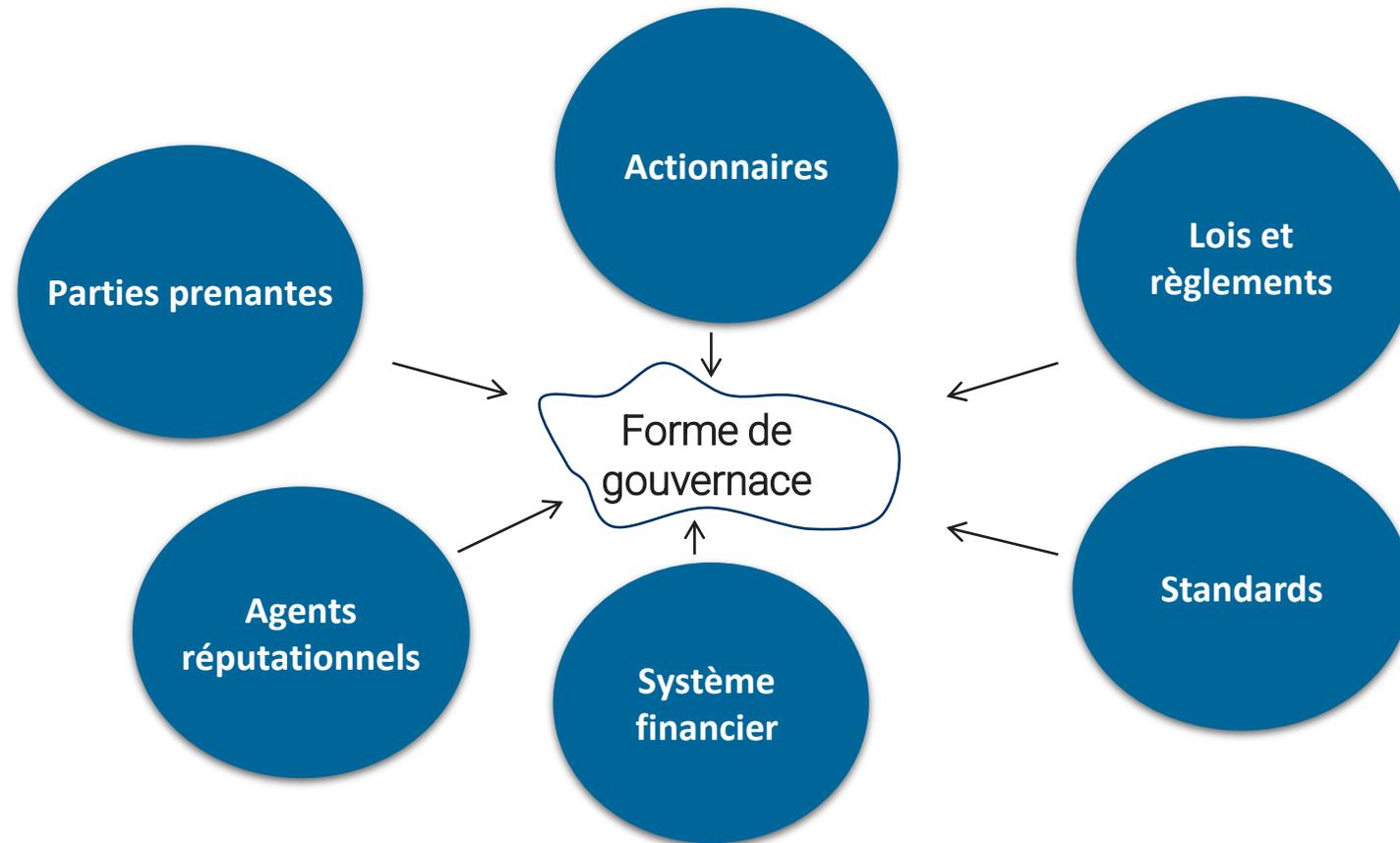
\*Source: SFI, 2019



CONFIANCE



## UN MODELE UNIQUE? (2/2)



# SOURCES DE BONNE PRATIQUE



## PRINCIPES DE GOUVERNANCE ET CODES



**ICGN**  
International Corporate Governance Network



## ACTIONNAIRES (...parfois) CONSEILLERS PROXY INVESTISSEURS RESPONSABLES



Signatory of:



## ENTREPRISES PAIRS

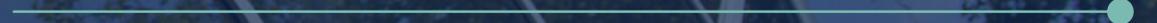




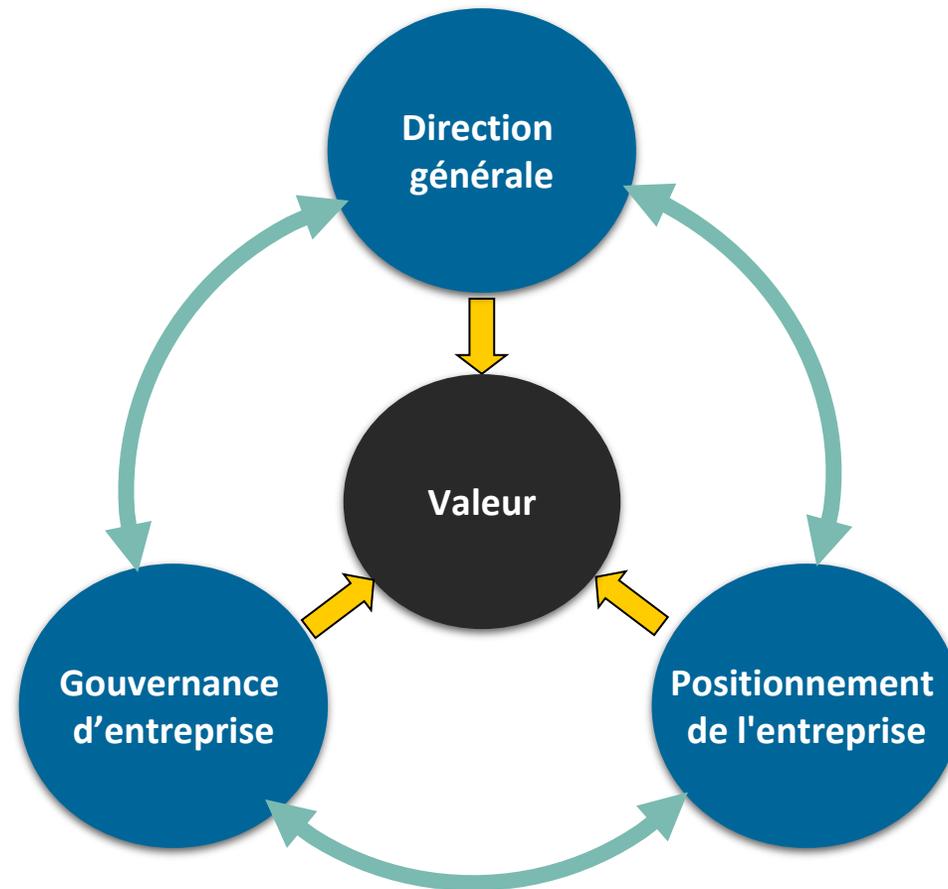
**nestor**advisors

A MORROW SODALI COMPANY

# POURQUOI UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE?



# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : L'UNE DES TROIS COMPOSANTES CLÉS DE LA VALEUR À LONG TERME



# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE

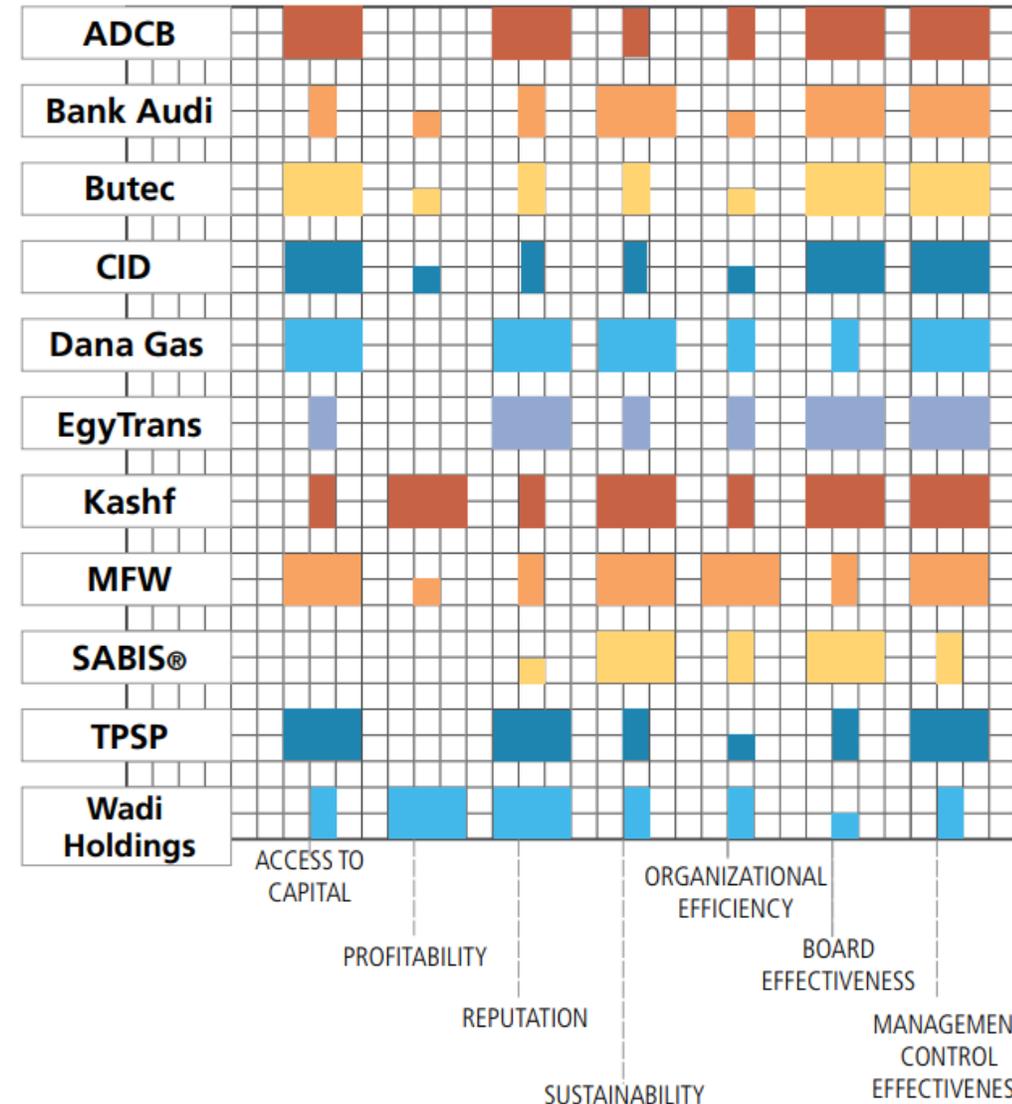
## – RECHERCHE (1/4)



Recherche macro



Recherche empirique



- SUBSTANTIAL IMPACT
- STRONG IMPACT
- MODERATE IMPACT
- NO/MINOR IMPACT
- NO/MINOR IMPACT



## GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE – POINT DE VUE DES INVESTISSEURS (2/4)



La capacité d'une entreprise à gérer les questions environnementales, sociales et de gouvernance démontre le **leadership** et la **bonne gouvernance** qui sont si **essentiels** à une **croissance durable**, c'est pourquoi nous intégrons de plus en plus ces questions dans notre processus d'investissement.

% des décideurs au sein de 29 fonds d'investissements axés sur les marchés émergents en accord avec ces déclarations :

100%

"Mon entreprise paierait un premium plus important pour les entreprises des marchés émergents que pour les entreprises des marchés développés"

55%

"Mon entreprise paierait un premium d'au moins 10 % pour une bonne gouvernance dans une entreprise de marché émergent"

41%

"Mon entreprise considère la gouvernance comme une condition sine qua non à une décision d'investissement sur les marchés émergents"

38%

"Mon entreprise paierait un premium d'au moins 20 % pour une bonne gouvernance dans une entreprise de marché émergent"

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE – LA PERSPECTIVE DES IFD (3/4)

KFW DEG

FMO

Entrepreneurial  
Development  
Bank

« Environ 2/3 des entreprises en opérations spéciales ont des problématiques liées à la gouvernance »

« Les résultats montrent l'importance de la gouvernance d'entreprise pour la performance financière en ce qui concerne les investissements sur les marchés émergents et encouragent tout investisseur ou établissement de crédit prudent à développer des approches pour évaluer les facteurs de risque liés à la gouvernance en plus des facteurs de risque de crédit et financiers traditionnels.

J'encourage **les investisseurs professionnels, les entrepreneurs et les dirigeants (...)** à reconnaître et renforcer la **proposition gagnant-gagnant des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.** »



Governance and Performance in Emerging Markets

Empirical Study on the Link Between Performance and Corporate Governance of IFC Investment Clients



Sources : *Gouvernance et performance d'IFC dans les marchés émergents, 2018*

264 Entreprises observées

- Investir dans des entreprises avec une **meilleure gouvernance** au moment du décaissement est associé à une **meilleure notation** moyenne du risque de crédit (CRR) de **près de 1,50 point** tout au long de la période d'investissement de l'IFC
- Les entreprises qui ont **amélioré leur gouvernance** au cours de la période d'investissement ont réalisé des rendements d'environ **20 % plus élevés (ROE/ROIC)**
- Les entreprises du **quartile supérieur de gouvernance** affichent un ROE moyen **3x plus élevé** que celle du quartile inférieur de gouvernance (18,56 % contre 6,91 %)
- La gouvernance est un facteur important dans tous les secteurs et quel que soit le type d'investissement

Etiopis Tafara  
Vice President and General Counsel  
Legal, Compliance Risk & Substantiality

# CORPORATE GOVERNANCE DEVELOPMENT FRAMEWORK (CGDF)

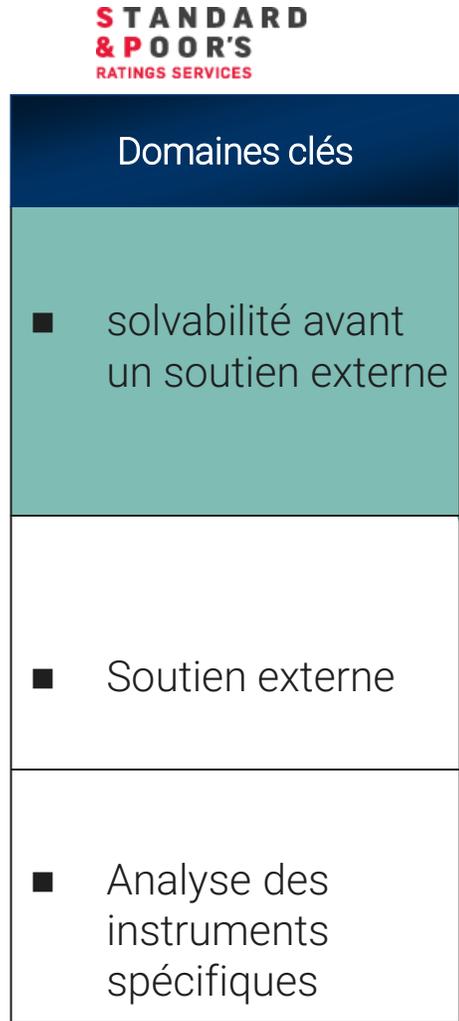


## Groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise IFD



# GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE – POINT DE VUE DES AGENCES DE NOTATION (4/4)

- Moody's et S&P évaluent explicitement la gouvernance d'entreprise du point de vue du crédit.



**Positionnement stratégique**

- Processus de planification stratégique
- Cohérence de la stratégie avec les capacités de l'organisation et les conditions du marché
- Capacité de suivre, d'ajuster et de contrôler l'exécution de la stratégie

**Gestion des risques**

- Exhaustivité des normes de gestion des risques et des seuils de tolérance
- Normes de performance opérationnelle

**Efficacité organisationnelle**

- Efficacité opérationnelle de la direction
- L'expertise et l'expérience de la direction
- Profondeur et étendue de la gestion

**Gouvernance**

- Efficacité du conseil d'administration
- Structure entrepreneuriale ou de contrôle
- Culture de gestion
- Infractions réglementaires, fiscales ou juridiques
- Communication des messages
- les contrôles internes
- Information financière et transparence

## DISCUSSION

---

Experience partagée – Bonne gouvernance et valeur



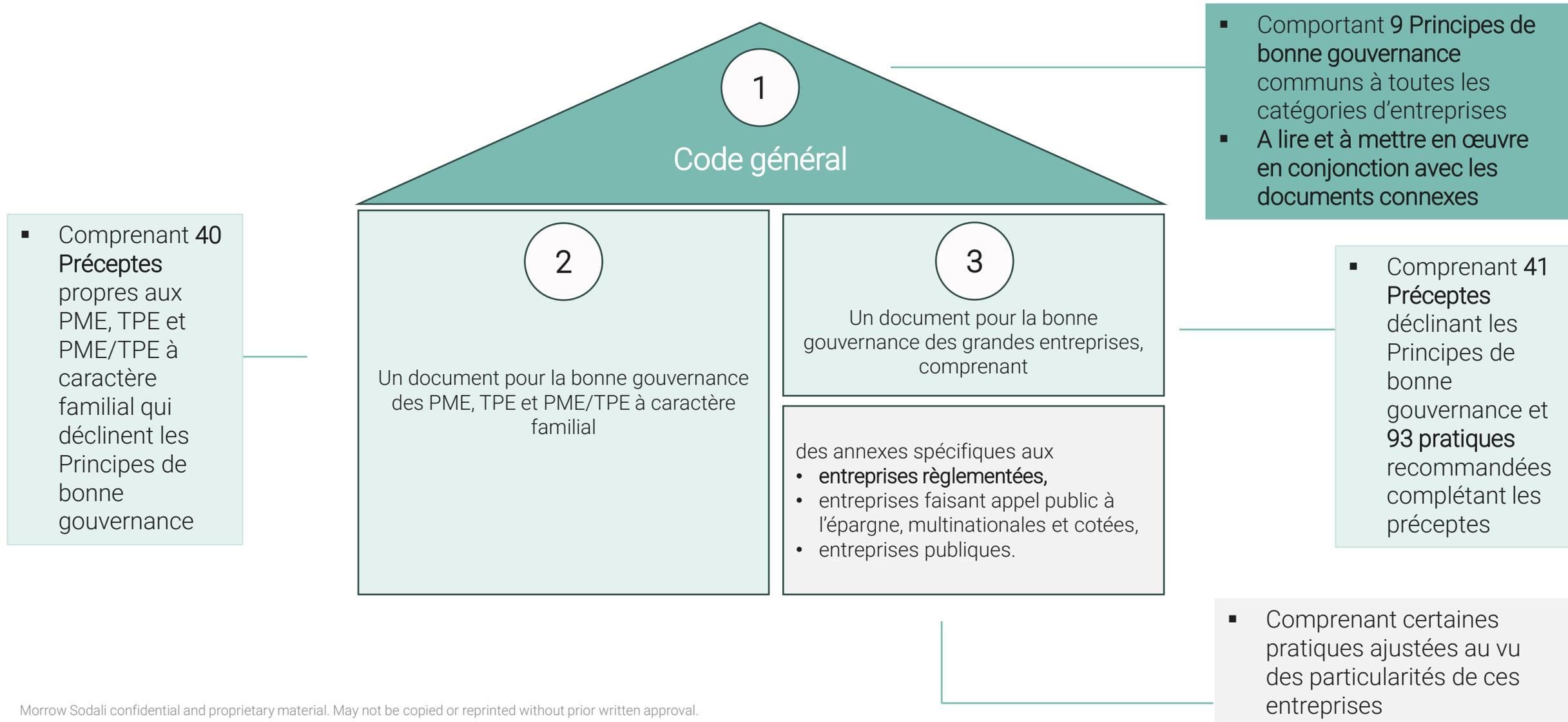
**nestor**advisors

A MORROW SODALI COMPANY

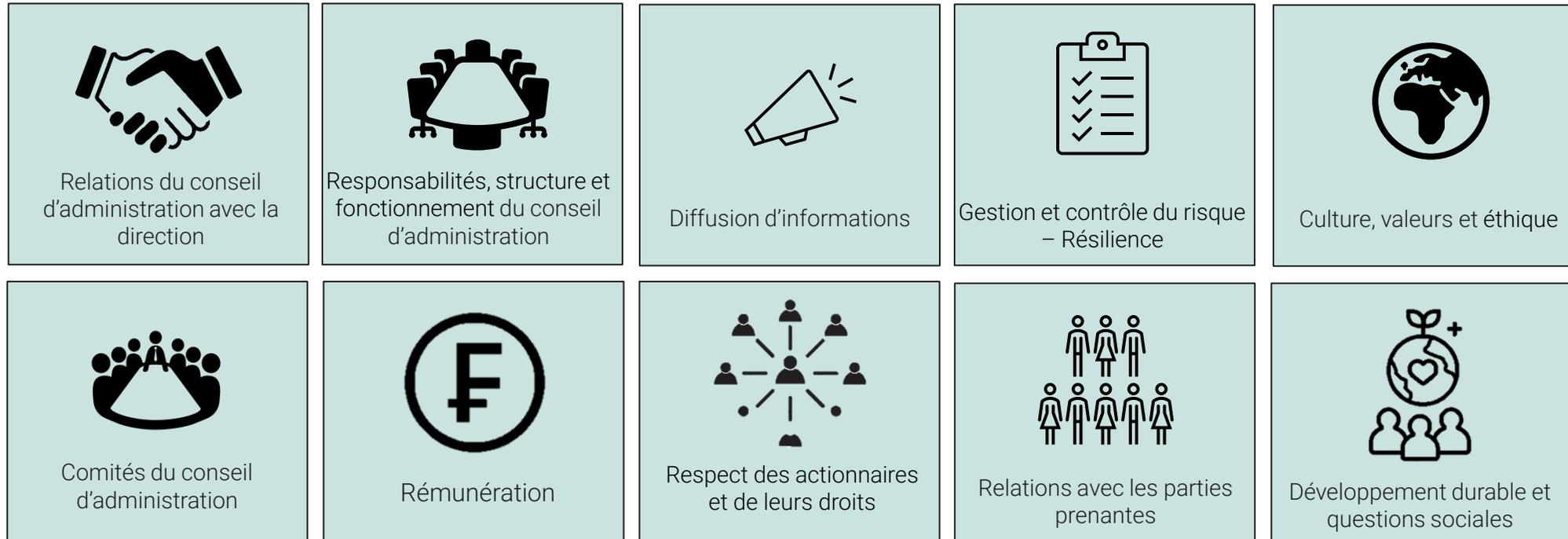
## ARCHITECTURE DU CODE

---

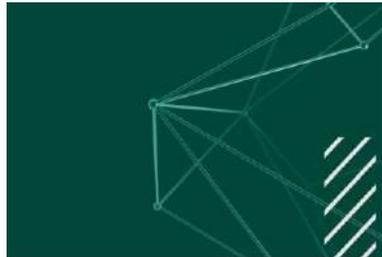
# ARTICULATION DU CODE



# GRANDES THÉMATIQUES ABORDÉES AU SEIN DU CODE



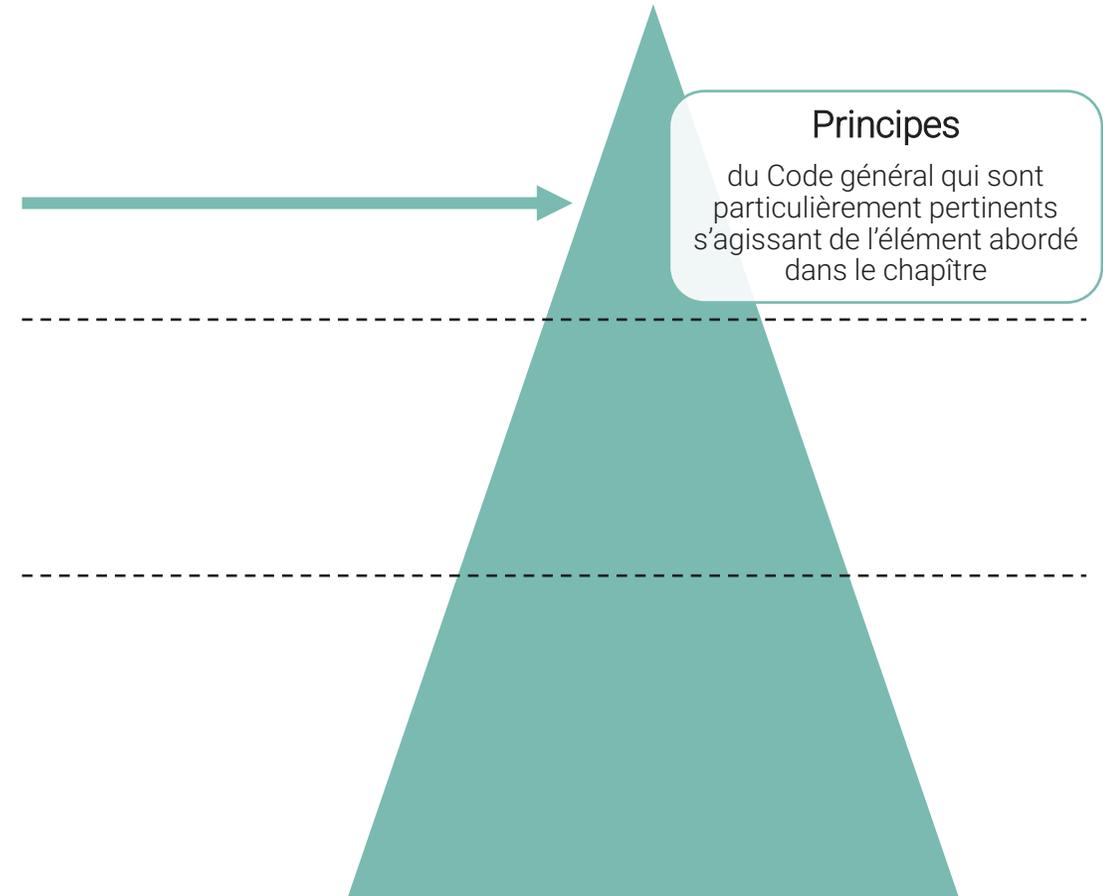
# STRUCTURE DES CHAPÎTRES (1/3)



PRINCIPES DE BONNE  
GOUVERNANCE POUR  
TOUTES LES ENTREPRISES

## Principes de bonne gouvernance applicables à toutes les entreprises

- Principe 1 : Pérennité
- Principe 2 : Équité
- Principe 3 : Intégrité
- Principe 4 : Redevabilité
- Principe 5 : Collegialité
- Principe 6 : Compétence
- Principe 7 : Inclusion
- Principe 8 : Impartialité
- Principe 9 : Transparence



# STRUCTURE DES CHAPÎTRES (3/3)



PRECEPTES ET PRATIQUES  
DE BONNE GOUVERNANCE  
POUR LES GRANDES  
ENTREPRISES

## Préceptes de bonne gouvernance pour les grandes entreprises

**Chapître 1:** Responsabilités, structure et fonctionnement du conseil d'administration

**Chapître 2 :** Direction

**Chapître 3 :** Gestion et contrôle du risque

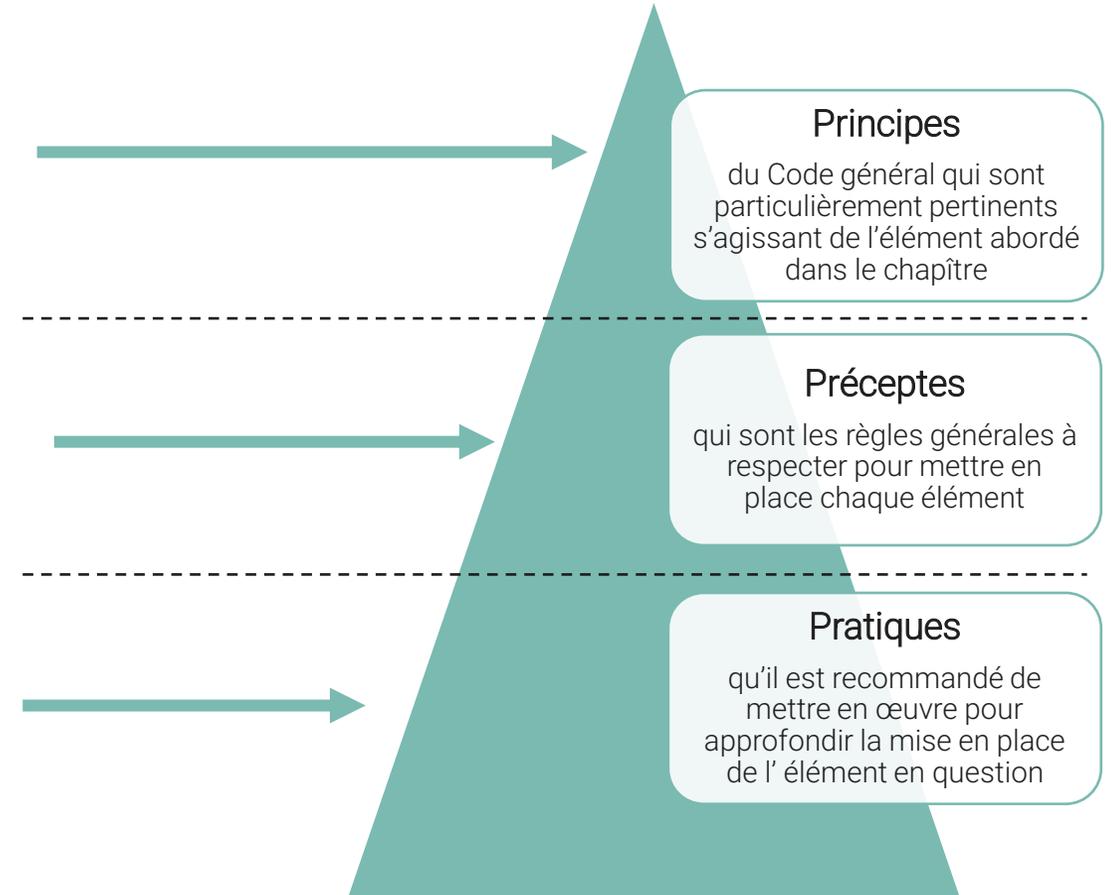
**Chapître 4 :** Rémunération

**Chapître 5 :** Culture, valeurs et éthique

**Chapître 6 :** Diffusion d'informations

**Chapître 7 :** Respect des actionnaires et de leurs droits

**Chapître 8 :** Relations avec les parties prenantes





**nestor**advisors  
A MORROW SODALI COMPANY

# PRECEPTES

---

# CHAPITRES DU CODE DES GRANDES ENTREPRISES

**41** PRECEPTES DE BONNE GOUVERNANCE POUR LES GRANDES ENTREPRISES

1. Responsabilités structure et fonctionnement du CA

10 Préceptes

2. Direction

6 Préceptes

3. Gestion et contrôle du risque

6 Préceptes

4. Rémunération

4 Préceptes

5. Culture, valeurs et éthique

6 Préceptes

6. Diffusion d'informations

3 Préceptes

7. Respect des actionnaires et de leurs droits

3 Préceptes

8. Relations avec les parties prenantes

3 Préceptes

# CHAPITRE 1

## Principes de bonne gouvernance référés

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**.



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

- 1.A. Énoncé des responsabilités du conseil
- 1.B. Composition du conseil
- 1.C. Indépendance du conseil
- 1.D. Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent
- 1.E. Mise en place des politiques et procédures
- 1.F. Disponibilité des membres du conseil
- 1.G. Évaluation du conseil
- 1.H. Utilité, composition et ressources des comités
- 1.I. Disponibilité des membres des comités
- 1.J. Publicité des comités

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 1 (1/4)

1. Responsabilités structure et fonctionnement du CA

10 Préceptes

## 1.A. Énoncé des responsabilités du conseil

- Formalisé & Transparent
- Disponible sur internet

Responsabilités typiquement énoncées :

- Approuver les orientations stratégiques
- Approuver le budget, les plans d'investissements
- Approuver la nomination et la révocation du PDG
- Approuver les rapports annuels de l'entreprise

## 1.B. Composition du conseil

- Profile type, 50% non-exécutifs

Exemples de critères de profil-type :

- Taux de mixité
- Assurer un équilibre régional et ethnique
- Age limite
- Compétences nécessaires

**REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**  
Mis à jour le 16 février 2023

### Préambule

Le Conseil d'administration de la société AIR FRANCE - KLM (la « Société ») fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés dans le code AFEP-MEDEF. Ses modalités d'organisation et de fonctionnement sont définies dans le présent règlement intérieur.

### Article 1 – Missions et attributions

#### 1. Missions et attributions du Conseil d'administration

- Composition du CA de Orange  
15 membres :
- 7 indépendants
  - 3 représentants publics,
  - 3 représentants du personnel et
  - 1 représentant des actionnaires
  - 1 exécutif



# EXEMPLE DE PROFILE TYPE DE CONSEIL D'ADMINISTRATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION	RSE	GOUVERNANCE, MANAGEMENT D'ENTREPRISE, RELATIONS ACTIONNAIRES, STRATÉGIE	FINANCE, COMPTABILITÉ	RÈGLEMENTATION, JURIDIQUE, CONFORMITÉ	INTERNATIONAL	INFORMATIQUE, INNOVATION, DIGITAL	BANQUE, ASSURANCE	RISQUE	ACTIVITÉS NON FINANCIÈRES	CONTRÔLE INTERNE, AUDIT	MARKETING, SERVICE CLIENT	CYBERSÉCURITÉ
Lorenzo BINI SMAGHI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Frédéric OUDÉA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
William CONNELLY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jérôme CONTAMINE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Diane CÔTÉ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kyra HAZOU	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
France HOUSSAYE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Annette MESSEMER	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gérard MESTRALLET	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Juan Maria NIN GÉNOVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Henri POUPART-LAFARGE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan PRAUD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lubomira ROCHET	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Alexandra SCHAAPVELD	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sébastien WETTER	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jean-Bernard LÉVY (Censeur)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

2022



# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 1 (2/4)

1. Responsabilités structure et fonctionnement du CA

10 Préceptes

## 1.C. Indépendance du conseil

- • Au moins 1/3
- Critères d'indépendance

## 1.D. Séparation des fonctions de PCA et DG

- • Le président du CA ne peut être un membre exécutif
- Administrateur référent

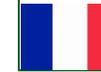
## 1.E. Mise en place des politiques et procédures

- Informations, Ressources (e.g. Sec. CA)

- • Réunion hors de la présence des membres exécutifs 2 fois par an

→ Précepte ou pratique modifiés pour les entreprises réglementées

69% des administrateurs du CAC40 et SBF120 sont indépendants



*Spencer Stuart Board Index France, 2022*

70% des sociétés au sein du SBF120 ont un président du conseil distinct du PDG



*Rapport du HCGE, 2022*

## Règlement CEMAC-2008 - N°04/08 relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit

Article 22 – Les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur General d'un établissement de crédit ne doivent pas être exercées par une même personne



## Procédures du CA La Poste

*Règlement intérieur du conseil d'administration, 2020*

<b>ARTICLE 3.</b>	<b>PARTICIPANTS AUX SEANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....</b>	<b>16</b>
<b>ARTICLE 4.</b>	<b>CONVOCATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>17</b>
<b>ARTICLE 5.</b>	<b>DELIBERATIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....</b>	<b>18</b>
<b>ARTICLE 6.</b>	<b>PROCES-VERBAUX .....</b>	<b>19</b>
<b>ARTICLE 7.</b>	<b>INFORMATION DES ADMINISTRATEURS.....</b>	<b>21</b>

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 1 (3/4)

1. Responsabilités  
structure et  
fonctionnement  
du CA

10 Préceptes

## 1.F. Disponibilité des membres du conseil

- Temps consacré au rôle d'administrateur
- Charte de membre du CA adaptée et mise à jour



## 1.G. Évaluation du conseil

- Evaluation régulière
- Sous la direction du président ou du comité de nomination
- Politique relative à l'objectif, aux critères et à la fréquence de l'évaluation

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,  
Principes de gouvernement d'entreprise pour les banques

Le processus de sélection doit permettre d'examiner si les candidats au conseil d'administration [...] disposent de suffisamment de temps pour s'acquitter pleinement de leurs responsabilités

### 1.15 Disponibilité des membres du conseil

- *Le niveau d'engagement [...] sont précisés dans sa lettre de nomination. [...]*
- *Dans le rapport de gestion, est publié un décompte de la participation de chaque membre [...]*

95%

des conseils procèdent à une évaluation formalisée de leur fonctionnement

91% dans le SBF120



Spencer Stuart Board Index France, 2022

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 1 (4/4)

1. Responsabilités structure et fonctionnement du CA

10 Préceptes

## 1.H. Utilité, composition et ressources des comités

- Evaluation annuelle des besoins du CA
- Chartes et documents régulièrement mis à jour
- • Comité de nomination : pas de responsabilités liées à la gouvernance du CA
- • Fonctions du comité des risques

## 1.I. Disponibilité des membres des comités

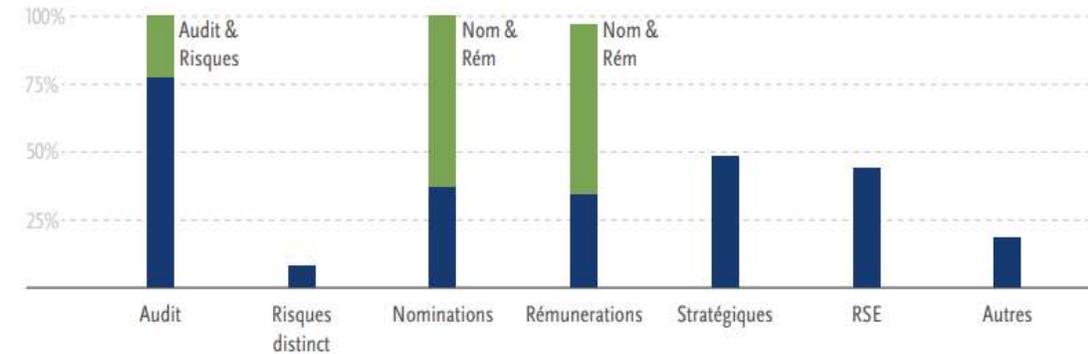
- Assurer suffisamment de temps consacré à leurs fonctions.

## 1.J. Publicité des comités

- Rendre publics le mandat et la composition de ses comités.

→ Pratiques modifiées ou ajoutées pour les entreprises réglementées

## Distributions de comités du CAC40 et SBF120



Spencer Stuart Board Index France, 2022

## Mandat du comité d'audit d'Air France-KLM

### Article 7 – Le Comité d'audit

Le comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que des questions relatives aux commissaires aux comptes.

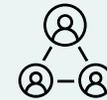
Règlement intérieur du conseil d'administration, 2023

## CHAPITRE 2 : DIRECTION

### Principes de bonne gouvernance référés

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**.

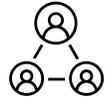


### CHAPITRE 2 : DIRECTION

- 2.A. Gestion de l'entreprise par la direction
- 2.B. Compétence des membres de la direction
- 2.C. Tableau de bord
- 2.D. Délégation des responsabilités
- 2.E. Interaction entre la direction et le conseil d'administration
- 2.F. Accessibilité de l'information

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 2 (1/2)

### 2. Direction



6 Préceptes

### 2.A. Gestion de l'entreprise par la direction

- Gestion conformément à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil.

### 2.B. Compétence des membres de la direction

- Le conseil assure un niveau d'expérience, d'intégrité, et de mixité nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise au sein de la direction

### 2.C. Tableau de bord

- Indicateurs adaptés aux activités et aux risques de l'entreprise

**Contrôle de gestion** : Supervision budgétaire, comparaison es prévisions avec la réalité afin d'orienter les prises de décision.

**Stratégique et prospectif** : Accompagner le pilotage de la stratégie globale, sur le long terme, et guider les différents projets dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**Opérationnel** : Permettre aux responsables opérationnels de déployer le plan d'action qui découle de la stratégie générale.

### Pratiques recommandées par le Code

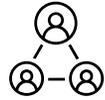
2.3. Assurer les qualifications nécessaires

2.4. Fixer des objectifs de mixité

2.5. Evaluations régulières de la direction

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 2 (2/2)

### 2. Direction



6 Préceptes

### 2.D. Délégation des responsabilités

- Formalisée
- Inciter l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité, de redevabilité et de transparence

### 2.E. Interaction entre la direction et le conseil d'administration

- Interaction étroite et régulière, sans préjudice des rôles

#### 2.2. Interaction entre la direction et le CA

*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.F. Accessibilité de l'information

- à la direction, au CA

#### 2.7 Rapports réguliers du directeur général au conseil

*Le directeur général 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.*

# EXEMPLE DE MATRICE DE DELEGATIONS

- Cartographie des décisions clés**
1. Gouvernance et organisation du groupe
  2. La stratégie
  3. Autorité de signature
  4. Investissements et désinvestissements
  5. Planification et rapports financiers
  6. Gestion et contrôle des risques
  7. Gestion du capital
  8. Audit
  9. Le crédit
  10. Personnel et rémunération
  11. Opérations
  12. Litiges / règlement des différends
  13. Autres questions

5. Planification et rapports financiers	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	PDG	Comité Executif	Fonctions de groupe	Source
5.1. Politique budgétaire du groupe	A		P2	P1		Code de Gouvernance
5.2. Budget annuel de la Banque et du Groupe	A		P2	R	P1 = CFO	Politique budgétaire
5.3. États financiers annuels consolidés et de la Banque	A	R	P2		P1 = CFO	Loi
5.4. Rapports financiers trimestriels	A	R	P2		P1 = CFO	Loi
5.5. Approbation et modification des méthodes comptables		A	I		P = CFO	Termes de référence

A = Approuver

R = Révision (consultation ex ante avant la décision)

P1 = Première proposition

P2 = Deuxième proposition

I = Information (flux d'informations ex post et rapports typiquement post décisionnels)

CFO : Directeur Financier

## CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTROLE DES RISQUES

### Principes de bonne gouvernance référés

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.



### CHAPITRE 3 : GESTION ET CONTRÔLE DES RISQUES

#### *Risques et opportunités*

- 3.A. Identification des risques
- 3.B. Niveau de risques

#### *Risques et contrôle*

- 3.C. Cadre référentiel de gestion des risques
- 3.D. Trois lignes
- 3.E. Indépendance des fonctions

#### *Innovation et identification des risques*

- 3.F. Veille technologique

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 3 (1/2)

3. Gestion et contrôle du risque



6 Préceptes

## 3.A. Identification des risques

- y compris stratégiques, environnementaux, sociaux, d'innovation



## 3.B. Niveau de risques

- Le conseil d'administration évalue et approuve l'appétence au risque

## 3.C. Cadre référentiel de gestion des risques

- Gestion de crise et continuité, approuvé par le CA

- Entité de contrôle de conformité
- Nomination des responsables des fonctions de contrôle
- Collaboration des fonctions de contrôle

→ Les entreprises d'assurances et de réassurance sont dotées d'une **fonction actuarielle formalisée**, qui rapporte au CA

- Pratiques ajoutées pour les entreprises réglementées

## Procédures d'identification et évaluation des risques – Air France-KLM

- Cartographie des risques établie et mise à jour régulièrement par l'Audit interne.
- Processus de suivi et de reporting des risques
- Dispositif de maîtrise des risques par les Directions Risques et Assurances

*Document d'enregistrement universel, 2021*

## 3.1. Politique d'appétence pour le risque

- identifie les principaux risques financiers, opérationnels, réputationnels et externes*
- met en place et garde à jour les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne*
- signale régulièrement l'état des principaux risques au conseil d'administration.*

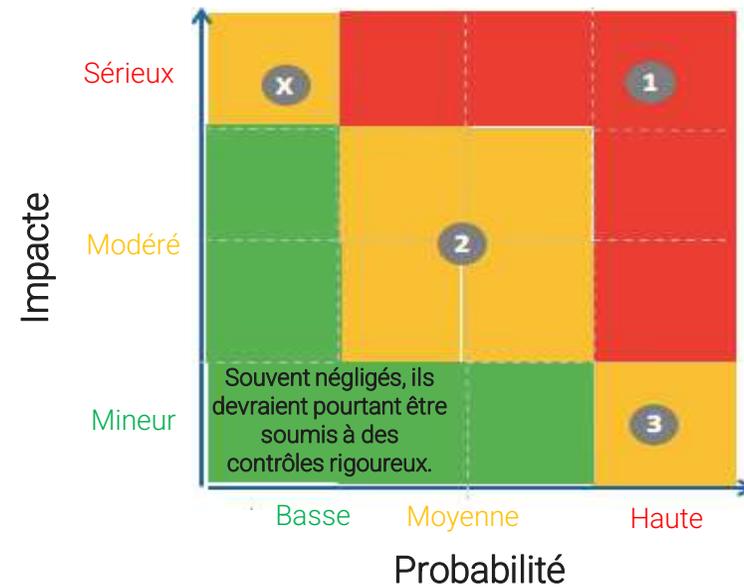
## Cadre de gestion des risques – Société Générale

- La Direction générale présente au moins une fois par an au Conseil d'administration [...] les principaux aspects et les grandes évolutions de la stratégie de gestion des risques du Groupe quelle que soit leur nature.
- Au sein du Conseil d'administration, le Comité des risques conseille le Conseil d'administration sur la stratégie globale et l'appétence en matière de risques de toute nature, tant actuels que futurs, et l'assiste lorsque celui-ci contrôle la mise en œuvre de cette stratégie.
- Le Comité d'audit et de contrôle interne du Conseil d'administration s'assure du bon fonctionnement des dispositifs de contrôle des risques.

*Document d'enregistrement universel, 2022*

# EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Une cartographie des risques est généralement utilisée pour comprendre la nature des risques et évaluer leur potentiel visuellement.



### Domaine prioritaire

Zone de risques critiques perçus comme faiblement maîtrisés. Domaine prioritaire pour la mise en œuvre de réponses et de contrôles des risques.



### Domaine dans lequel les contrôles nécessitent une assurance forte

Zone de risques critiques perçus comme bien maîtrisés. Il s'agit du domaine "privilegié" de l'audit interne, qui vérifie que le niveau réel de gestion des risques correspond au niveau perçu.



### Domaine à surveiller

Risques perçus comme étant de faible importance, modérément ou mal contrôlés. Un suivi permanent doit être effectué pour s'assurer que ces risques sont de moindre importance et que les contrôles sont améliorés et maintenus.



### Zone de vigilance intense

Risques perçus comme étant de faible importance ou hautement contrôlés. Ces risques doivent faire l'objet d'un suivi actif et périodique afin de s'assurer qu'ils restent maîtrisés.

No.	Description du risque (brève)
1	Événement naturel
2	Liquidité
3	Taux de change
x	[...]

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 3 (2/2)

3. Gestion et contrôle du risque



6 Préceptes

## 3.D. Trois lignes

- Reposer la responsabilité de la gestion des risques sur plusieurs fonctions, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à faire face à ces risques
- • Le CA assure la complémentarité des travaux des trois lignes



## Un dispositif de contrôle des risques, présent à tous les niveaux de l'entreprise

CONTRÔLE PERMANENT		CONTRÔLE PÉRIODIQUE
<b>1<sup>re</sup> ligne de défense</b> Entités opérationnelles : métiers et fonctions	<b>2<sup>e</sup> ligne de défense</b> Fonctions LEGAL, Conformité, RISK, Tax, Finance	<b>3<sup>e</sup> ligne de défense</b> Inspection Générale

## 3.E. Indépendance des fonctions

- Assurée par le CA
- • Le rapport de l'évaluation de la fonction d'audit interne est divulgué au sein du rapport annuel et/ou de gestion de l'entreprise.

gestion des risques

conformité

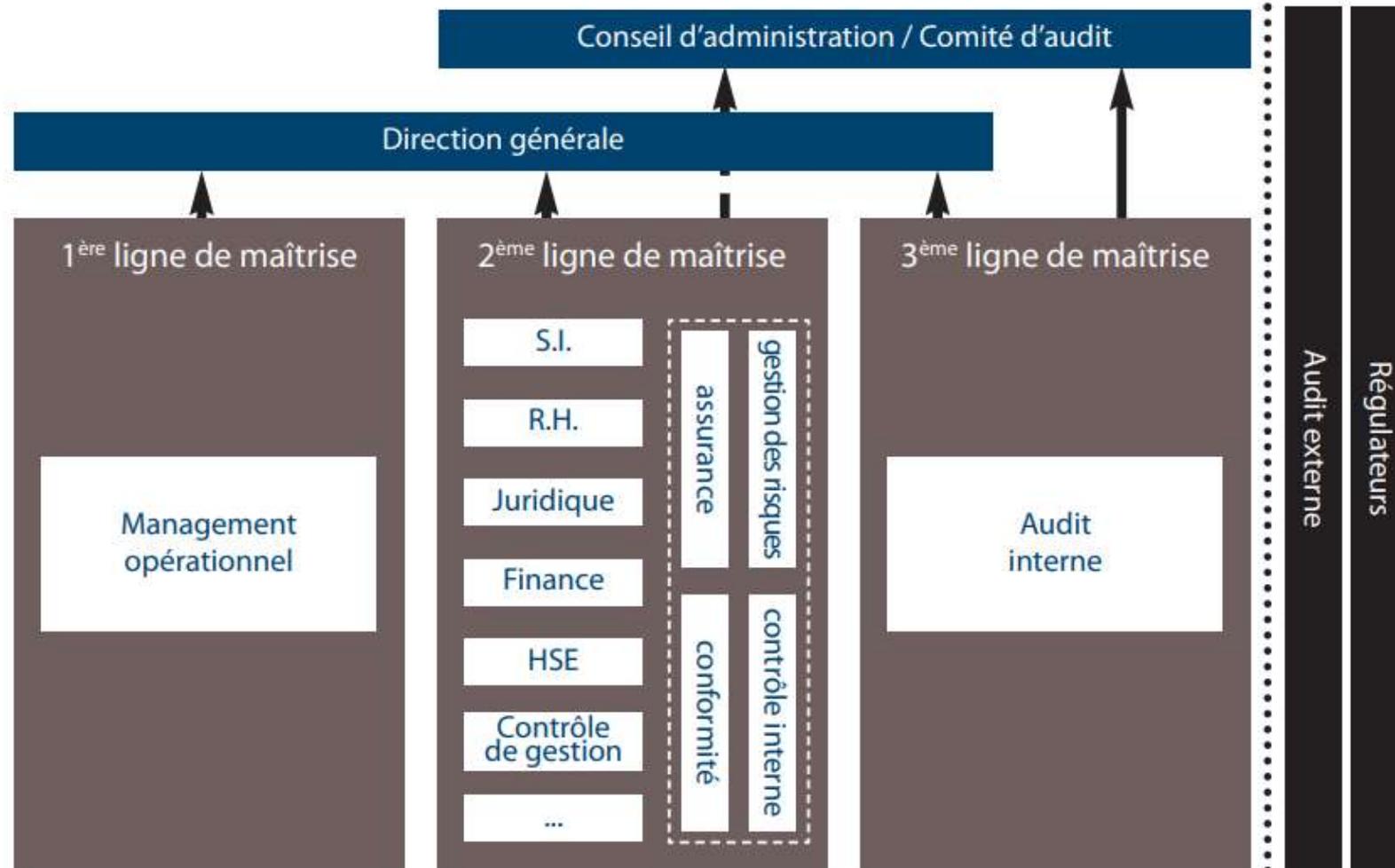
audit interne

## 3.F. Veille technologique

- Prévenir l'obsolescence du modèle d'affaire, des outils et des systèmes de l'entreprise
- Susciter l'innovation

→ Précepte ou pratique remplacée pour les entreprises réglementées

# EXEMPLE DES 3 LIGNES



*Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques*

## CHAPITRE 4: REMUNERATION

### Principes de bonne gouvernance référés

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.



### CHAPITRE 4 : REMUNERATION

- 4.A. Formalisation et contenu de politiques de rémunération
- 4.B. Politique de rémunération du conseil
- 4.C. Politique de rémunération de la direction
- 4.D. Politique d'intéressement des employés

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 4 (1/2)

### 4. Rémunération



#### 4 Préceptes

#### 4.A. Formalisation de politiques de rémunération

- Attirer et retenir les talents nécessaires
- Promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques
- Promouvoir la création de valeur durable
- • Rapport ESG et informations relatives à la rémunération administrateurs et direction pris individuellement
- • Rémunération des fonctions de contrôle

#### 4.B. Politique de rémunération du conseil

- Non liée à la performance de l'entreprise
- Reflète les responsabilités attachées aux fonctions de chaque membre du conseil et leur niveau d'engagement

→ Pratiques modifiées ou ajoutées pour les règlementées

#### Caractéristiques de la politique de rémunération

- Publiée sur le site web
- Permet aux parties prenantes de **comprendre les principes et la logique qui sous-tendent la rémunération** des membres du conseil d'administration et du directeur général.
- Décrit la gouvernance en matière de rémunération et le **processus de prise de décision**.
- **Détaille les composantes de la rémunération** des dirigeants, la durée de leurs contrats, leur délai de préavis et les indemnités éventuelles en cas de révocation non motivée.
- **Une description des honoraires** perçus par chaque membre du conseil d'administration et des honoraires supplémentaires pour le président, le vice-président et les comités

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 4 (2/2)

### 4. Rémunération



#### 4 Préceptes

### 4.C. Politique de rémunération de la direction

- y compris variable, assujetti à des critères de performance prédéterminés et mesurables
- Retenue ou recouvrement de la rémunération ←

**Politique de rémunération – Air France-KLM**  
« Le Conseil d'administration de la société établit ainsi une politique de rémunération conforme à l'intérêt social, en lien avec sa stratégie commerciale, et qui contribue à sa pérennité.

### 4.D. Politique d'intéressement des employés

- Considère l'opportunité d'élaborer une politique d'intéressement des employés

→ Pratique ajoutée pour les entreprises réglementées

### Présentation de la structure de rémunération 2022 du Directeur général

- 1) une rémunération fixe annuelle;
- 2) une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints et pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs; et
- 3) une rémunération variable à long terme.

Document d'enregistrement universel, 2021

### Éléments de la politique de rémunération de la direction

- Les composantes de la rémunération des cadres dirigeants et la manière dont la rémunération variable est allouée aux cadres dirigeants, y compris le plafond du système de rémunération et les critères de performance qualitatifs et quantitatifs utilisés ;
- Les principales dispositions des contrats de service des cadres dirigeants, y compris leur durée et les responsabilités de la société en cas de résiliation (y compris dans le cas d'une prise de contrôle).

# EXEMPLE DE REMUNERATION - DANONE

## Composantes de la rémunération fixe



## Composantes de la rémunération variable

Fixé annuellement

Variable annuel

Long-terme en actions  
GPS

Fixé sur la base des expériences et des responsabilités

Economique  
E&S  
Gestion

Economique  
E&S

Conditions annuelles de performance

Conditions de performance des 3 dernières années  
Conditions d'emploi continu pendant quatre ans

Cash

Cash

Actions de Danone

## CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

### Principes de bonne gouvernance référés

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.



### CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

- 5.A Culture de l'entreprise
- 5.B. Charte des valeurs
- 5.C. Code d'éthique et de déontologie
- 5.D. Lancement d'alertes
- 5.E. Gestion des conflits d'intérêts
- 5.F. Conventions réglementées

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 5 (1/3)

5. Culture, valeurs et éthique



6 Préceptes

## 5.A Culture de l'entreprise

- La culture de l'entreprise reflète les valeurs auxquelles elle adhère et celles auxquelles elle aspire

## 5.B. Charte des valeurs

- Les valeurs auxquelles l'entreprise adhère et aspire
- Largement diffusée

## 5.C. Code d'éthique et de déontologie

- Règles de comportement éthique, membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel



## L'exigence de l'éthique



Pour Orange, l'éthique est un pilier historique et culturel. C'est une exigence au quotidien, la condition indispensable pour une croissance durable et un monde numérique de confiance.

## Les valeurs du Groupe

La Charte éthique Groupe se décline depuis 2013, dans une exigence d'intégrité et au service de la performance, autour des trois valeurs qui s'incarnent dans nos activités :



Respect

Solidarité

Responsabilité

## Le Code Ethique du Groupe RATP (2019) Comportement attendu des salariés

- Le rejet de toute pratique illicite des affaires
- La contribution à la santé, la qualité de vie au travail et à l'environnement
- La contribution à la sécurité et à la sûreté
- Le respect dans utilisation des médias sociaux
- Le respect de l'usage professionnel des biens et des actifs du Groupe
- Le devoir de loyauté et de confidentialité

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 5 (2/3)

5. Culture, valeurs et éthique



6 Préceptes

## 5.D. Lancement d'alertes

- Procédure rendue publique sur le site internet de l'entreprise.

## 5.E. Gestion des conflits d'intérêts

- Nul dans l'entreprise n'est autorisé à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels
- • Non-concurrence des membres du CA et de la direction

→ Pratique ajoutée pour les entreprises règlementées

## EDF – Système de lancement d'alertes

Des adresses et des guides d'utilisation sont à votre disposition :



	Pour RATP, RATP Connect, RATP Cooperation, RATP Habitat, RATP Real Estate, RATP Smart Systems, RATP Travel Retail	Pour RATP Dev
Adresse mail	ethique.conformite@ratp.fr	compliancealert@ratpdev.com ou référent éthique local (www.ratpdev.com)
Adresse postale	Monsieur le délégué général à l'éthique Dispositif d'alerte groupe RATP RATP - LAC LT71 54, quai de la Rapée 75599 PARIS CEDEX 12	
Téléphone	Ligne d'alerte : +33(0)1 587 63333 Pour contacter la DGE : +33(0)1 587 62192 - dge@ratp.fr	

## Comment définir et formaliser une politique de conflits d'intérêts Agence Française Anticorruption

1. Cartographier les situations à risques
2. Définir et formaliser la politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts
  - Définir et mettre en œuvre une politique relative aux cadeaux et invitations
  - Prendre en compte le risque de conflit d'intérêts dans les processus de l'entreprise
3. Adopter des mesures de remédiation adaptées
4. Sanctionner les situations de conflit d'intérêts

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 5 (3/3)

5. Culture, valeurs  
et éthique



6 Préceptes

### 5.F. Conventions réglementées

- Procédures rigoureuses d'analyse, d'autorisation et de reddition de comptes
- Mettre le rapport de l'expert indépendant et les informations requises par la loi et les règlements à la disposition du public sur son site internet ←

#### 5.8. Procédures relatives aux conventions réglementées

*[...] 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 [...] n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit et l'autorisation du conseil d'administration.*

→ Pratique modifiée pour les entreprises faisant APE, multinationales et cotées

## CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

### Principes de bonne gouvernance référés

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.



### CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

- 6.A. Publicité de l'information
- 6.B. Exactitude et intégrité de l'information
- 6.C. Ponctualité de la diffusion de l'information

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 6

6. Diffusion d'informations

3 Préceptes

## 6.A. Publicité de l'information

- Site internet à jour, status, gouvernance, performance, risques, principales politiques, rapport ESG



## Pages dédiées à la publicité d'information - Danone

<p><b>GOVERNANCE</b> ▾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil d'administration</li> <li>Comité exécutif</li> <li>Statuts, règlement intérieur et principes de bonne conduite des affaires</li> <li>Rémunérations des mandataires sociaux</li> <li>Présentations</li> <li>Gouvernance</li> <li>Conventions Réglementées</li> </ul>	<p><b>DEVELOPPEMENT DURABLE</b> ▾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nos engagements, politiques et positions</li> <li>Rapports et performance</li> <li>Podcasts</li> </ul> <p><b>ACTIONNAIRES</b> ▾</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assemblée générale</li> <li>Lettre aux actionnaires</li> <li>FAQ</li> </ul> <p><b>RÉSULTATS PUBLICATIONS &amp; ÉVÉNEMENTS</b> &gt;</p>
---	--

## 6.B. Exactitude et intégrité de l'information

- Assurée par le conseil d'administration et la direction
- Informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise
- Actuelles et accessibles

## 6.C. Ponctualité de la diffusion de l'information

- Assurée par le conseil d'administration et la direction

- Informations financières et extra-financières

## CHAPITRE 7 : TRAITEMENT DES ACTIONNAIRES

### Principes de bonne gouvernance référés

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



### CHAPITRE 7 : TRAITEMENT DES ACTIONNAIRES

- 7.A. Traitement des actionnaires
- 7.B. Prévention des abus de majorité
- 7.C. Politique de dividendes

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 7

7. Respect des actionnaires et de leurs droits



3 Préceptes

### 7.A. Traitement des actionnaires

- Egalité et équité
- Accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information
- Transparence (notamment transactions/conventions réglementées)



### 7.B. Prévention des abus de majorité

- Evite un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

### 7.C. Politique de dividendes

- Impact sur la croissance, valeur



### Principes relatifs à la communication avec les actionnaires

Le conseil d'administration s'engage à promouvoir des canaux de communication efficaces avec nos actionnaires et à maintenir une bonne gouvernance d'entreprise afin d'établir des relations plus fortes et plus engagées avec eux. Notre engagement complet auprès du marché en matière de relations avec les investisseurs nous aide à comprendre les opinions des investisseurs sur Barclays, qui sont communiquées régulièrement au conseil d'administration.

### 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 [...].*

### EDF – Prime de fidélité pour les actionnaires

**+10%**  
SUR LE DIVIDENDE



**VOTRE FIDÉLITÉ RÉCOMPENSÉE**  
par une prime de + 10 % sur le dividende



**POUR LES ACTIONNAIRES AU NOMINATIF**  
détenant leurs actions depuis au moins  
2 années civiles en continu

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 7

7. Respect des actionnaires et de leurs droits



3 Préceptes

## 7.C. Politique de dividendes

### Exemple de Politique de Dividendes

#### I. OBJECTIF

- Veiller à ce que la société dispose d'une procédure clairement définie pour la détermination des dividendes, qui tienne compte de l'intérêt des actionnaires et des besoins de la trésorerie de la société.

#### II. DÉTERMINATION DU DIVIDENDE

- Le pourcentage du capital social à distribuer aux actionnaires sera proposé à l'Assemblée générale par le Conseil d'administration après avoir pris en compte les éléments suivants :
  - La situation actuelle de la société, les modes d'investissement futurs, les résultats de l'année écoulée et les perspectives pour l'année en cours.
  - Le paiement des dividendes se fera en espèces ou en primes d'actions ou une combinaison des deux.

#### III. DÉCLARATION DE DIVIDENDES

- Les dividendes sont déclarés lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires, sur la base des recommandations du conseil d'administration.
- Les personnes qui détiennent des actions inscrites au registre des actions auront le droit de recevoir des dividendes 5 jours après la date de l'assemblée générale .

#### IV. DIVIDENDE MINIMALE

- Cette politique sera approuvée par le conseil d'administration et communiquée aux actionnaires lors de la réunion de l'assemblée générale par le biais du rapport annuel. Cette politique sera révisée si nécessaire par le conseil d'administration.

## CHAPITRE 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

### Principes de bonne gouvernance référés

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.



### CHAPITRE 8 : RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

- 8.A. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise
- 8.B. Impact sur la stratégie et les politiques de l'entreprise
- 8.C. Dialogue continu avec les parties prenantes

# MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 8 (1/2)

8. Relations avec les parties prenantes  
  
3 Préceptes

## 8.A. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise

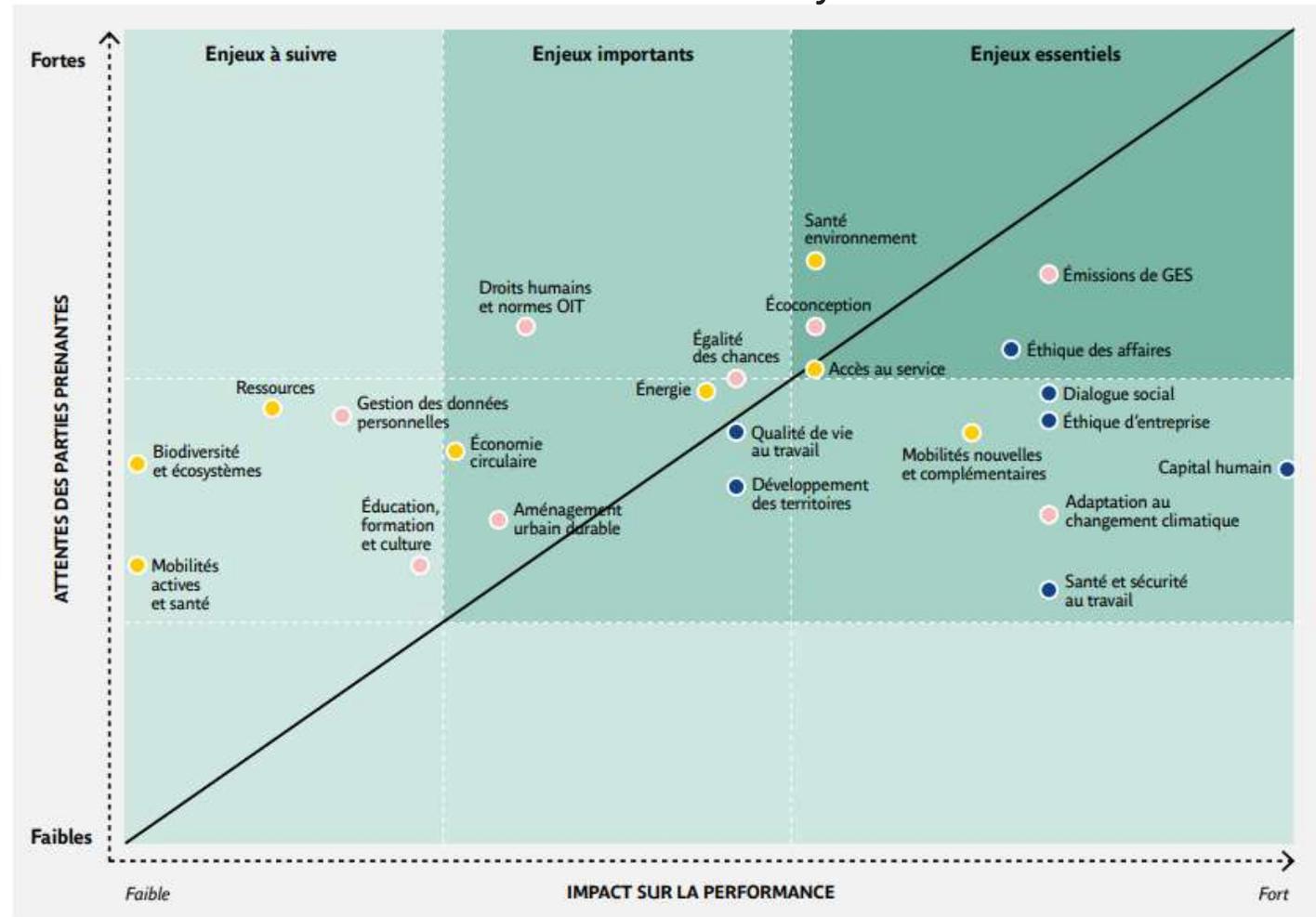
- Cartographie des parties prenantes
- Politique de RSE, approuvée par le conseil
- Double matérialité

**1e matérialité :**  
Impact ESG sur les activités de l'entreprise

**2e matérialité :**  
Impact de l'entreprise sur les parties prenantes



### Analyse de matérialité - RATP



- Enjeu associé à l'orientation 1 de la politique RSE : être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable
- Enjeu associé à l'orientation 2 de la politique RSE : réduire notre empreinte environnementale
- Enjeu associé à l'orientation 3 de la politique RSE : affirmer notre responsabilité sociale et sociétale

## MISE EN OEUVRE DES PRECEPTES : CHAPITRE 8 (2/2)

8. Relations avec  
les parties  
prenantes



3 Préceptes

### 8.B. Impact sur la stratégie et les politiques de l'entreprise

- La stratégie et les politiques de l'entreprise sont contraintes aux politiques RSE

### Politique RSE RATP 2023



**Être un acteur majeur de la mobilité et de la ville durable** —

**Réduire notre empreinte environnementale** —

**Affirmer notre responsabilité sociale et sociétale** —

### 8.C. Dialogue continu avec les parties prenantes

- Direction met en œuvre, CA surveille la mise œuvre et la qualité de ce dialogue



**nestor**advisors  
A MORROW SODALI COMPANY

## LE CADRE DE SUIVI

---

## QUI OPÈRE LE SUIVI?

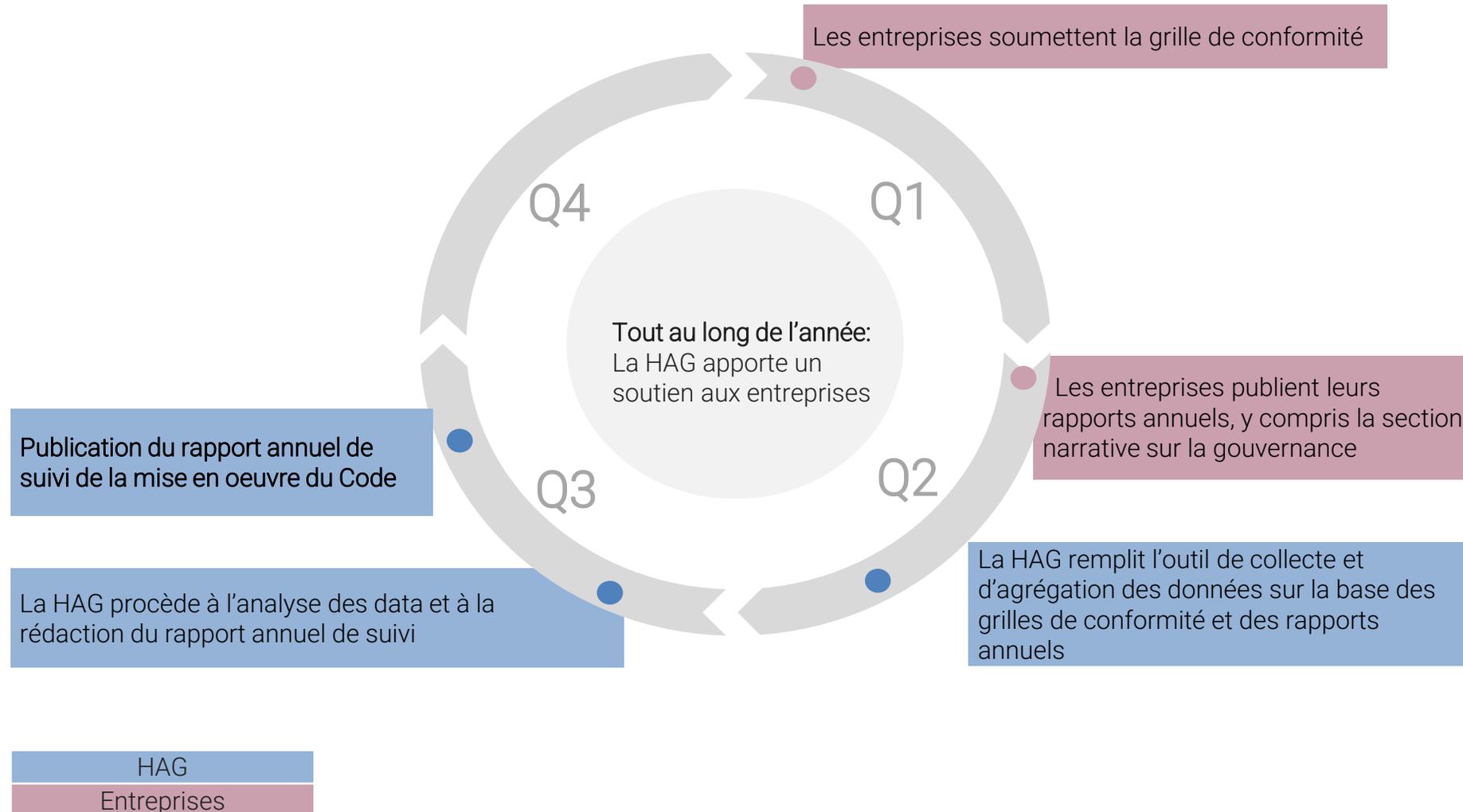
La HAG sera responsable du suivi de la mise en œuvre effective des préceptes du Code

1. Veiller à ce que les **préceptes** soient effectivement mis en œuvre par les entreprises ayant adoptées le Code et que les écarts/déviations soient **identifiés** et **bien expliqués** ;
2. Recueillir les informations pertinentes auprès des entreprises ayant adoptées le Code quant à leur conformité au Code et **fournir un aperçu global de la mise en oeuvre du Code** aux acteurs du marché ;
3. **Maintenir un dialogue avec les entreprises, régulateurs et autorités de tutelle**, tels que la Commission Technique de Réhabilitation (“CTR”), la Commission Bancaire d’Afrique Centrale (“COBAC”), la Conference Interafricaine des Marchés d’Assurance (“CIMA”), sur les questions liées aux préceptes et à leur bonne assimilation par les participants au marché ;
4. **Suivre l’évolution de la réglementation** et des pratiques en matière de **gouvernance d'entreprise** dans le monde et dans la région; et
5. **Réviser et mettre à jour le Code.**

# COMMENT SUIVRE LA MISE EN OEUVRE DU CODE: MODALITÉS DE REPORTING DES ENTREPRISES? (1/3)

<p>Responsabilité</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du conseil d'administration; ou</li> <li>• De la direction.</li> </ul>
<p>Canaux de reporting</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La grille de conformité; et</li> <li>• Le rapport annuel des entreprises.</li> </ul>
<p>Fréquence</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annuelle</li> </ul>
<p>Langue</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En français ou en anglais</li> </ul>

# CYCLE DE SUIVI



# COMMENT EXPLOITER LA GRILLE DE CONFORMITÉ: STATUT DE CONFORMITÉ? (1/3)

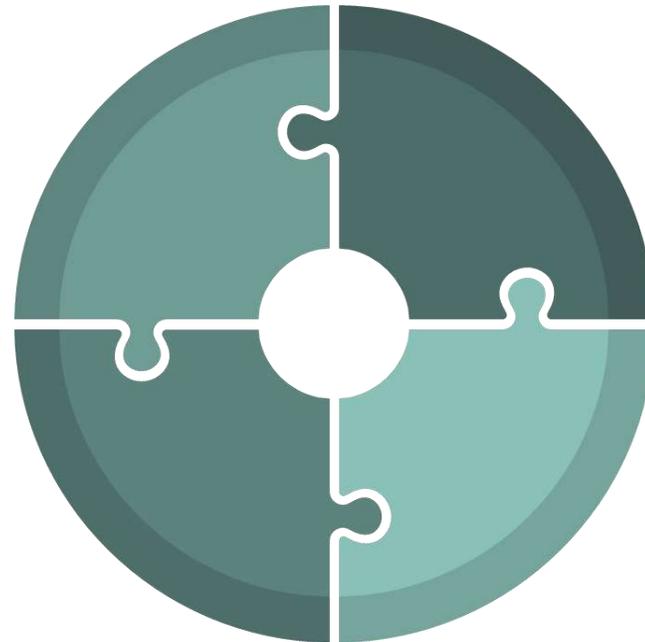
Conforme	L'entreprise se conforme pleinement au précepte	L'entreprise fournit des informations sur la manière dont elle a mis en oeuvre le précepte
Partiellement conforme	L'entreprise se conforme partiellement au précepte	
Non-conforme	L'entreprise ne se conforme pas au précepte	L'entreprise fournit une explication de la-non-conformité
Non-applicable	L'entreprise estime que le précepte ne lui est pas applicable en raison de sa situation particulière	

# COMMENT EXPLOITER LA GRILLE DE CONFORMITÉ

## REEMPLIR LA GRILLE DE CONFORMITÉ (2/3)

- Toute explication d'une **conformité partielle** ou d'une **non-conformité** doit inclure :

QUELLES SONT LES  
PRECEPTES AUXQUELLES  
L'ENTREPRISE NE SE  
CONFORME PAS?



QUELLES SONT LES  
RAISONS DE CETTE NON-  
CONFORMITÉ ?

QUELLES SONT LES  
MESURES ALTERNATIVES  
PRISES PAR L'ENTREPRISE ?

QUAND L'ENTREPRISE  
ENVISAGE DE SE METTRE  
EN CONFORMITÉ?

- Des explications telles que "ce n'est pas approprié" ou "ce n'est pas dans la loi" ne constituent pas de bons exemples.

# COMMENT EXPLOITER LA GRILLE DE CONFORMITÉ? (3/3)

GRILLE DE CONFORMITE			
REFERENCE	PRECEPTES	STATUT DE LA CONFORMITE	EXPLICATION EN CAS DE NON-CONFORMITE, CONFORMITE PARTIELLE OU NON-APPLICABILITE
<b>CHAPITRE 1: LEADERSHIP ET DIRECTION</b>			
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 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.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">           Conforme            Partiellement conforme            Non-conforme            Non-applicable         </div>	
	Le chef d'entreprise veille à ce que la direction soit composée de membres qui disposent collectivement et individuellement des		

Liste de tous les préceptes

**A**

Quel est le statut de conformité de l'entreprise X ?

**B**

Comment l'entreprise X explique la déviation par rapport au précepte?



**nestor**advisors  
A MORROW SODALI COMPANY

# OUTILS MIS A DISPOSITON AUX ENTREPRISES

---

# OUTILS MIS A DISPOSITION DES ENTREPRISES (1/2)

Les outils détaillés seront disponibles sur le site du GICAM

## Modèles de Chartes

- Règlement intérieur du conseil d'administration
- Charte de l'administrateur
- Chartes des comités du conseil d'administration

Cameroun : Code de bonne gouvernance des grandes entreprises  
Règlement intérieur du Conseil d'administration

### Modèle de Règlement intérieur du conseil

#### Règlement intérieur du conseil

##### 1. Préambule

- a. Le présent règlement intérieur est applicable à tous les membres du Conseil d'administration de [nom de la société], ci-après dénommée la « Société ». [La Société et l'ensemble de ses filiales directes et indirectes sont ci-après dénommées le « Groupe ».]
- b. Les Statuts de la Société disposent que les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général [ne] peuvent [pas] être exercées par la même personne.
- c. Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser ou compléter certaines dispositions réglementaires et statutaires concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Il est à usage purement interne et n'est donc pas opposable à la Société par des tiers.

##### 2. Attributions du conseil

Le Conseil exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi et les statuts de la Société. En particulier, le Conseil 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

## OUTILS MIS A DISPOSITION DES ENTREPRISES (2/2)

Les outils détaillés seront disponibles sur le site du GICAM

Des guides pratiques adaptés à chaque type d'entreprises

- Manuel d'application du code pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales
- Manuel d'application du code pour les entreprises réglementées
- Manuel d'application du code pour les entreprises publiques

... et la Grille de Conformité

### Manuel d'application du Code pour les entreprises réglementées

Version préliminaire

Mai 2023







**nestor**advisors

A MORROW SODALI COMPANY

MERCI !

---

[d.risser@morrowsodali.com](mailto:d.risser@morrowsodali.com)

[l.villa-lobos@morrowsodali.com](mailto:l.villa-lobos@morrowsodali.com)