

# Code de Bonne Gouvernance

## Manuel d'application pour les entreprises publiques

2023





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

# Table des matières

---

I. Liste des abréviations .....	4
II. Glossaire .....	4
III. Introduction .....	5
IV. Comprendre le Code .....	7
V. Mettre en œuvre le Code .....	10
VI. Comment rapporter sa conformité au Code .....	20

## I. Liste des abréviations

Sigles et acronymes	Définition
<b>APE</b>	Société faisant appel public à l'épargne
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>EEP</b>	Entreprises et établissements publics
<b>ESG</b>	Environnemental, Social et Gouvernance
<b>HAG</b>	Haute Autorité de Gouvernance
<b>GICAM</b>	Groupeement Inter-patronal du Cameroun
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises

## II. Glossaire

Terminologie	Définition
<b>Administrateur</b>	Membre du Conseil d'Administration
<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>Entreprise publique</b>	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 ».
<b>Evaluation du Conseil</b>	Un membre du conseil d'administration n'exerçant pas des fonctions de direction au sein de l'entreprise
<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>Responsables</b>	Terme faisant référence aux personnes chargées de l'administration ou la direction de l'entreprise

### III. Introduction

1. Ce manuel a pour objectif d'aider **les entreprises publiques** camerounaises à mieux comprendre et saisir le cadre de référence du premier Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise du Cameroun, du **Document pour les grandes entreprises**, et **l'Annexe spécifique aux entreprises publiques**.

**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 ».

2. Le Code est composé de trois documents principaux :
  - 2.1. **Le Code Général** (*Principes de bonne gouvernance pour toutes les entreprises*) ; un document général qui énonce les principes applicables à toutes les entreprises et qui sous-tendent la bonne gouvernance d'entreprise.
  - 2.2. **Un Document pour les grandes entreprises** (*Préceptes et pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises*) ; 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 (a) des entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées, entreprises multinationales, (b) des entreprises réglementées et (c) des entreprises publiques.
  - 2.3. **Un document pour les PME/TPE et PME/TPE à caractère familial** (*Préceptes de bonne gouvernance pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial*) ; un document de bonne gouvernance entièrement dédié aux PME, TPE et à celles de ces entreprises qui ont un caractère familial.
3. Ce manuel fournit un aperçu de l'architecture et du contenu du Code pour les entreprises publiques, et précise les démarches à suivre pour assurer leur conformité au Code, notamment les caractéristiques et exigences des procédures de rapport. Il répond ensuite à des questions relatives à la mise en œuvre du Code par les entreprises publiques en format FAQ.

#### Pourquoi se conformer au Code ?

4. Les bénéfices d'une bonne gouvernance d'entreprise sont les suivants :

Bénéfices internes à l'entreprise	Bénéfices externes à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendre l'entreprise plus résiliente</li> <li>✓ Encadrer davantage les relations entre l'entreprise publique et l'Etat</li> <li>✓ Assurer une prise de décision de qualité</li> <li>✓ Réduire les inefficacités organisationnelles</li> <li>✓ Améliorer la rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer la réputation de l'entreprise</li> <li>✓ Contribuer à améliorer les performances des entreprises publiques</li> <li>✓ Améliorer les perspectives de croissance et du potentiel de création de valeur durable</li> </ul>

✓ Aligner les pratiques de l'entreprise sur les meilleures pratiques de gouvernance

✓ Faciliter l'accès au financement externe

5. Une entreprise pouvant difficilement se conformer à l'ensemble des dispositions doit expliquer sa non-conformité aux dispositions en cause, le cas échéant (voir *section VI.B. Que signifie « se conformer ou expliquer » ?*).

## IV. Comprendre le Code

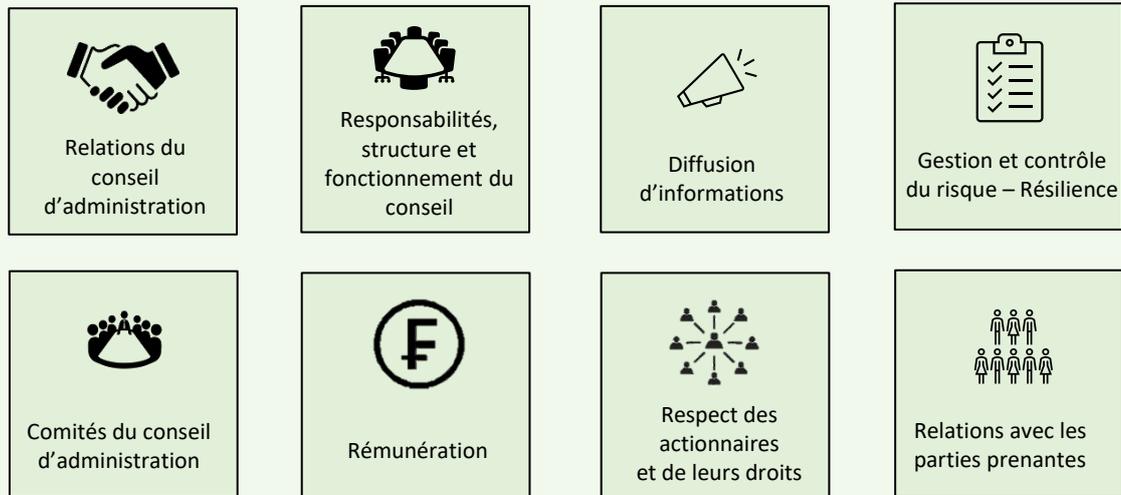
### A. Comment lire le Code ?

6. Trois sections du Code sont pertinentes pour les entreprises publiques :
  - 6.1. **Le Code général** comportant **9 principes de bonne gouvernance** communs à toutes les catégories d'entreprises, à lire et à mettre en œuvre en conjonction avec les documents connexes ;
  - 6.2. **Le Document pour les grandes entreprises** comprenant **41 Préceptes** déclinant les principes de bonne gouvernance et **93 pratiques** recommandées complétant les préceptes ; et
  - 6.3. **L'Annexe spécifique aux entreprises publiques** comprenant 3 préceptes remplacés et 14 pratiques remplacées, ajustées ou ajoutées en vue des particularités de ces entreprises.
7. Les **entreprises publiques** cherchant à se conformer au Code doivent se référer à ces trois documents, particulièrement aux préceptes énoncés dans le **Document pour les grandes entreprises** et **l'Annexe spécifique aux entreprises publiques**.

### B. L'architecture et le format du Code pour les entreprises publiques

8. Le Code a une structure triptyque qui comprend:
  - 8.1. **Les principes**, qui sont applicables à toutes les entreprises et qui sous-tendent la bonne gouvernance d'entreprise : ils font l'objet du **Code général** ;
  - 8.2. **Les préceptes, qui énoncent** les règles générales à respecter pour mettre en place chaque élément : ils font l'objet du **Document pour les grandes entreprises**, complété, pour certains préceptes, par **l'Annexe spécifique aux entreprises publiques** ; et
  - 8.3. **Les pratiques**, qui permettent d'approfondir la mise en œuvre de chaque précepte : elles font l'objet du **Document pour les grandes entreprises**, complété, pour certaines pratiques, par **l'Annexe spécifique aux entreprises publiques**.
9. Cette distinction claire établit deux niveaux d'application, permettant une mise en œuvre progressive du Code et une application plus aisée du principe « se conformer ou s'expliquer » (voir section VI.B. Que signifie « se conformer ou expliquer » ?). Les entreprises peuvent ainsi utiliser les pratiques en tant que guide pour se conformer aux préceptes sous-jacents, mais elles ne seront pas tenues de se conformer directement aux pratiques. Elles peuvent déroger à une pratique de niveau inférieur tout en respectant néanmoins le précepte fondamental et restant conforme dans son explication.
10. Les préceptes et pratiques sont également organisés selon un système de numérotation cohérent et consistant qui renforce leur distinction et facilite toute référence au Code.

## C. Thématiques abordées par le Code



## D. Le contenu du Code Général

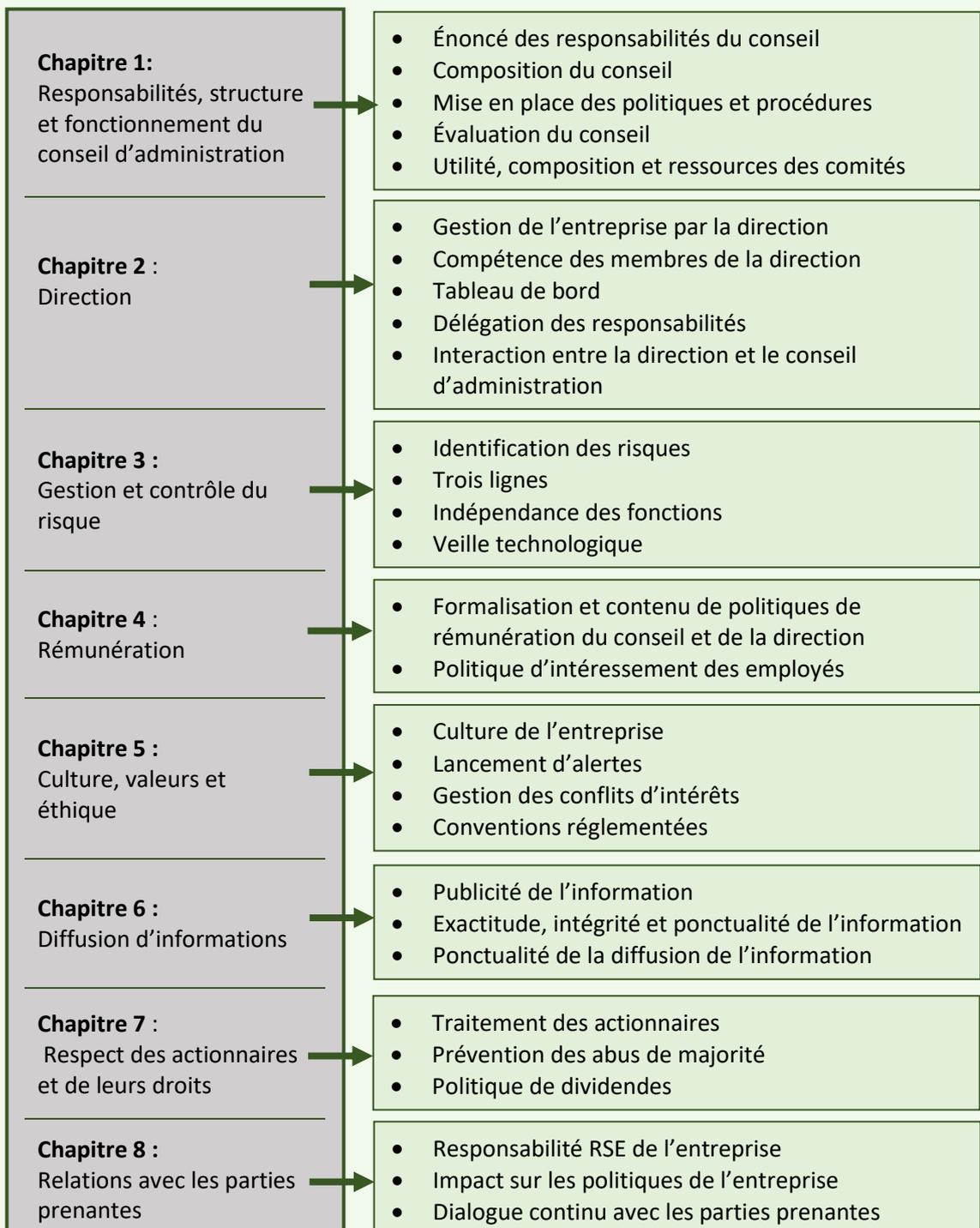
11. Sont résumés ci-dessous les 9 principes détaillés au sein du **Code Général** :

<b>1. Pérennité</b>	Le principe de pérennité fait référence à la continuité de l'entreprise et de ses activités sur le long terme.
<b>2. Équité</b>	Le principe d'équité prescrit que l'entreprise traite de manière équitable toutes les parties prenantes se trouvant dans des situations comparables.
<b>3. Intégrité</b>	Le principe d'intégrité exige d'agir avec honnêteté et probité en toute situation
<b>4. Redevabilité</b>	Le principe de 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.
<b>5. Collégialité</b>	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.
<b>6. Compétence</b>	Le principe de compétence exige que, 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.

<b>7. Inclusion</b>	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.
<b>8. Impartialité</b>	Le principe d'impartialité exige que la prise de décision soit basée sur des critères objectifs, dénués de partis pris ou de biais.
<b>9. Transparence</b>	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.

12. Les principes sont rappelés dans les chapitres du **Document pour les grandes entreprises**.

### E. Les chapitres du Document pour les grandes entreprises



## V. Mettre en œuvre le Code

### A. Comment mener une évaluation du CA ? Quels sont les bénéfices associés aux évaluations régulières du CA ?

13. Au moins une fois par an, il est recommandé pour les entreprises publiques de mener une évaluation de la composition et la performance collective du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres.<sup>1</sup> L'évaluation peut être menée en interne (par le président du conseil – s'il n'est pas aussi directeur général – par l'administrateur référent, ou par un comité du conseil dont la majorité des membres sont indépendants) ou par des évaluateurs externes. Au moins une fois tous les trois ans, l'évaluation est conduite par des évaluateurs externes.
14. Une évaluation du conseil peut prendre plusieurs formes, mais repose souvent sur les étapes suivantes :
- Définir les objectifs de l'évaluation ;
  - Déterminer les acteurs cibles de l'évaluation (le conseil, les administrateurs, membres des comités) ;
  - Déterminer le rôle des administrateurs et de la direction dans les procédures d'évaluation ;
  - Etablir la méthodologie de l'évaluation ;
  - Conduire l'évaluation, analyser des résultats, présenter les résultats au conseil d'administration et préparer un plan d'action ; et
  - Divulguer les procédures et résultats de l'évaluation au public dans le rapport annuel.<sup>2</sup>
15. Le tableau ci-dessous présente les bénéfices attribués à une évaluation régulière du CA :

Bénéfices	Pour l'entreprise	Pour le Conseil d'Administration (CA)	Pour les administrateurs
<b>Leadership</b>	<p>Donne le ton de l'organisation en matière de performance et de culture</p> <p>Constitue un modèle pour le directeur général et l'équipe de direction</p>	<p>Permet au président de faire preuve de dynamisme auprès du reste du CA</p> <p>Démontre l'orientation à long terme du CA</p> <p>Encourage l'acceptation des comportements de leadership</p>	<p>Démontre un engagement à l'amélioration au niveau individuel</p> <p>Fournit un feedback aux administrateurs afin d'améliorer leur contribution au sein du CA</p>
<b>Culture</b>	<p>Établit les comportements attendus de la part de tous</p>	<p>Veille à ce que le CA incarne la culture souhaitée, c'est-à-dire qu'il donne le ton au</p>	<p>Clarifie le rôle de chaque administrateur dans la</p>

<sup>1</sup> [Code de bonne gouvernance d'entreprise, Préceptes et pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises, \(2023\), pratique 1.27](#)

<sup>2</sup> [Strengthening the Board's Effectiveness in 2020: A Framework for Board Evaluations, Harvard Law School Forum on Corporate Governance \(2020\)](#)

	<p>les employés et de tous les responsables.</p> <p>Peut permettre d'aligner les indicateurs et les mesures utilisés sur les résultats souhaités</p>	<p>plus haut niveau de l'organisation</p> <p>Développe une culture de confiance et de respect au sein du CA</p>	<p>définition de la culture de l'entreprise</p> <p>Clarifie les attentes des administrateurs en matière de culture et dynamique au sein du CA</p>
<b>Clarté des rôles</b>	<p>Permet une distinction claire entre les rôles du directeur général, de la direction et du CA</p> <p>Permet de s'assurer que les principes de délégation appropriés sont en place</p>	<p>Clarifie les rôles des administrateurs et des comités</p> <p>Permet de clarifier les rôles au sein du CA ainsi que le rôle du CA vis-à-vis de la direction</p>	<p>Clarifie les obligations des administrateurs pris individuellement</p> <p>Clarifie les droits et attentes des administrateurs</p>
<b>Travail d'équipe</b>	<p>Renforce les relations entre le CA, le directeur général et la direction</p>	<p>Renforce la confiance entre les membres du CA</p> <p>Encourage la participation active</p> <p>Développe l'engagement et un sentiment d'appartenance et de responsabilité</p>	<p>Encourage l'implication individuelle des administrateurs</p> <p>Développe l'engagement et le sentiment d'appartenance</p> <p>Clarifie les attentes en termes d'implication des administrateurs</p>
<b>Responsabilité et redevabilité</b>	<p>Contribue à améliorer les relations avec les parties prenantes, par exemple les investisseurs et les marchés financiers</p> <p>Contribue à améliorer les normes de gouvernance d'entreprise</p> <p>Clarifie les délégations de responsabilité au sein de l'entreprise</p>	<p>Concentre l'attention du CA sur ses devoirs envers les parties prenantes</p> <p>Encourage le CA à exercer son rôle de supervision de manière appropriée</p>	<p>Incite les administrateurs à mieux comprendre leurs obligations et responsabilités légales</p> <p>Clarifie les attentes en matière de performance des membres du CA</p>
<b>Prise de décision</b>	<p>Clarifie l'orientation stratégique et les objectifs de l'entreprise</p> <p>Améliore la prise de décision au sein de l'organisation</p>	<p>Clarifie le degré d'implication du CA en matière d'orientation stratégique</p> <p>Aide à identifier les lacunes en matière de compétences au sein du CA</p> <p>Améliore la capacité de prise de décision du CA</p>	<p>Identifie les domaines dans lesquels les compétences des administrateurs doivent être développées ou mieux utilisées</p>
<b>Communication</b>	<p>Contribue à améliorer les relations avec les parties prenantes</p>	<p>Améliore les relations entre le CA et la direction</p>	<p>Établit des relations personnelles et de confiance</p>

	<p>Contribue à améliorer les relations entre le CA et la direction</p> <p>Contribue à l'amélioration des relations entre le CA et le directeur général</p>	<p>Renforce les normes telles que les normes d'effort<sup>3</sup> au sein du CA</p>	<p>entre les différents administrateurs</p>
<b>Operations du CA</b>	<p>Veille à l'existence de procédures/règlements appropriés qui encadrent les activités de l'entreprise.</p>	<p>Rend les réunions du CA plus efficaces</p> <p>Améliore la gestion du temps du CA</p>	<p>Génère un gain de temps pour les directeurs</p> <p>Augmente l'efficacité des participants</p>
<b>Composition du CA</b>	<p>Facilite la mise en place d'un CA basé sur les compétences</p> <p>Permet aux parties prenantes d'apprécier la compétence du CA</p>	<p>Permet d'assurer que le CA dispose des compétences, du mandat et de la diversité nécessaires pour mener à bien ses missions</p>	<p>Permet la valeur ajoutée apportée par les administrateurs pris individuellement</p>

## B. Qu'est-ce qu'un administrateur indépendant ? Quels sont les bénéfices associés à la présence d'administrateurs indépendants au sein du CA ?

16. Un administrateur indépendant est un membre du conseil d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'entreprise, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.<sup>4</sup> Le caractère indépendant de l'administrateur reste à l'appréciation de la pratique et diffère aussi selon les pays.
17. Nommer des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est essentiel à une bonne gouvernance d'entreprise. Un conseil composé majoritairement d'administrateurs indépendants sera mieux placé pour soutenir et contrôler la direction qu'un conseil composé majoritairement d'administrateurs exécutifs. En outre, la nomination d'un plus grand nombre d'administrateurs indépendants permet généralement d'assurer une diversité d'expertise et d'expérience au sein du conseil. Par ailleurs, étant donné que les administrateurs indépendants, par définition, n'ont pas de relation matérielle avec l'entreprise, ils ne sont pas soumis à une potentielle influence indésirable de la part de l'équipe de direction.<sup>5</sup> Leur impartialité leur permet, entre autres, d'avoir un certain recul et d'éventuellement apaiser les tensions pour concilier les intérêts de parties prenantes et stimuler la réflexion du conseil.
18. Pour les entreprises publiques cherchant à se conformer au Code, au moins un tiers des membres de leur conseil doivent être indépendants.<sup>6</sup> Les critères d'indépendance pour les administrateurs au Cameroun sont énoncés au sein du Chapitre 1 du **Document pour les grandes entreprises**.

<sup>3</sup> Attentes partagées concernant le niveau d'effort que chaque individu est censé fournir au sein du CA.

<sup>4</sup> [Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef](#), (2018)

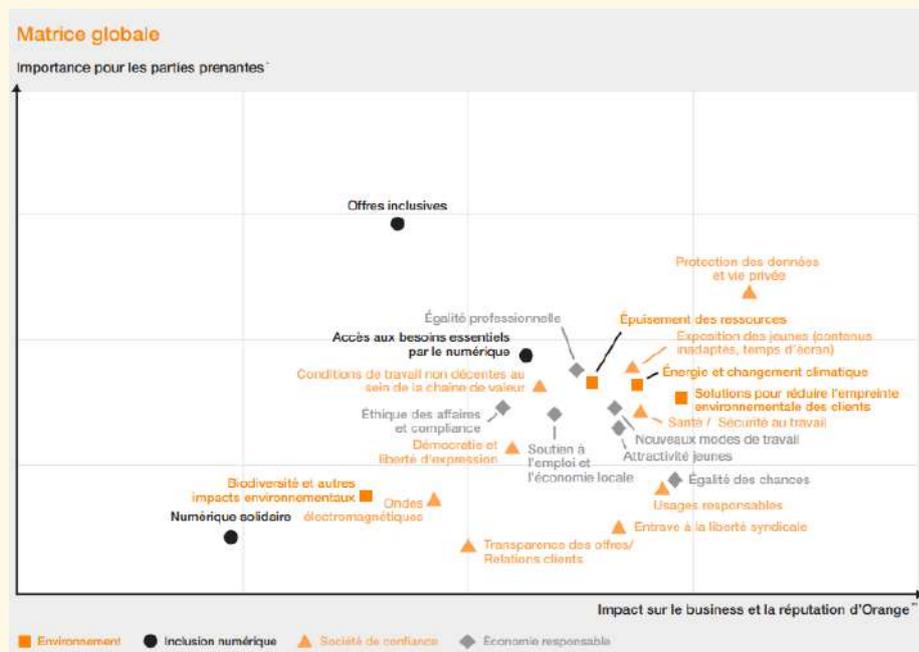
<sup>5</sup> [Independent Directors](#), Corporate Finance Institute, (2023)

<sup>6</sup> [Code de bonne gouvernance d'entreprise](#), Annexe spécifique aux entreprises publiques, (2023), p.2

## C. Quelles sont les parties prenantes de l'entreprise ? Comment les identifier, les catégoriser et les cartographier ?

19. Les parties prenantes sont 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.
20. Tous les types d'organisations, quelle que soit leur taille, doivent élaborer une *cartographie des parties prenantes* afin d'identifier les principaux acteurs, leurs attentes parfois contradictoires et les risques qu'ils peuvent engendrer dans le contexte dans lequel l'organisation opère.<sup>7</sup> Cette cartographie repose aussi sur la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise (voir question F).
21. Cet exercice peut être réalisé dans le cadre d'un atelier avec les membres de l'entreprise souhaités pour générer une longue liste de parties prenantes individuelles. L'entreprise peut suivre les quatre questions ci-dessous pour effectuer une identification et cartographie plus détaillée des parties prenantes
  - 21.1. Qui sont nos parties prenantes ?
  - 21.2. Quels sont leurs besoins ?
  - 21.3. Quels sont leurs domaines d'intérêt pour l'entreprise ?
  - 21.4. Quelle est leur influence sur nos activités ?
  - 21.5. Quelles sont les parties prenantes qui jouent un rôle clé dans notre travail ?
22. La Figure 1 ci-dessous illustre la cartographie des parties prenantes du groupe Orange<sup>8</sup> :

**Figure 1: Matrice de matérialité du groupe Orange, 2022<sup>9</sup>**



<sup>7</sup> [Tools for stakeholder mapping](#), Institute of Risk Management, (2018)

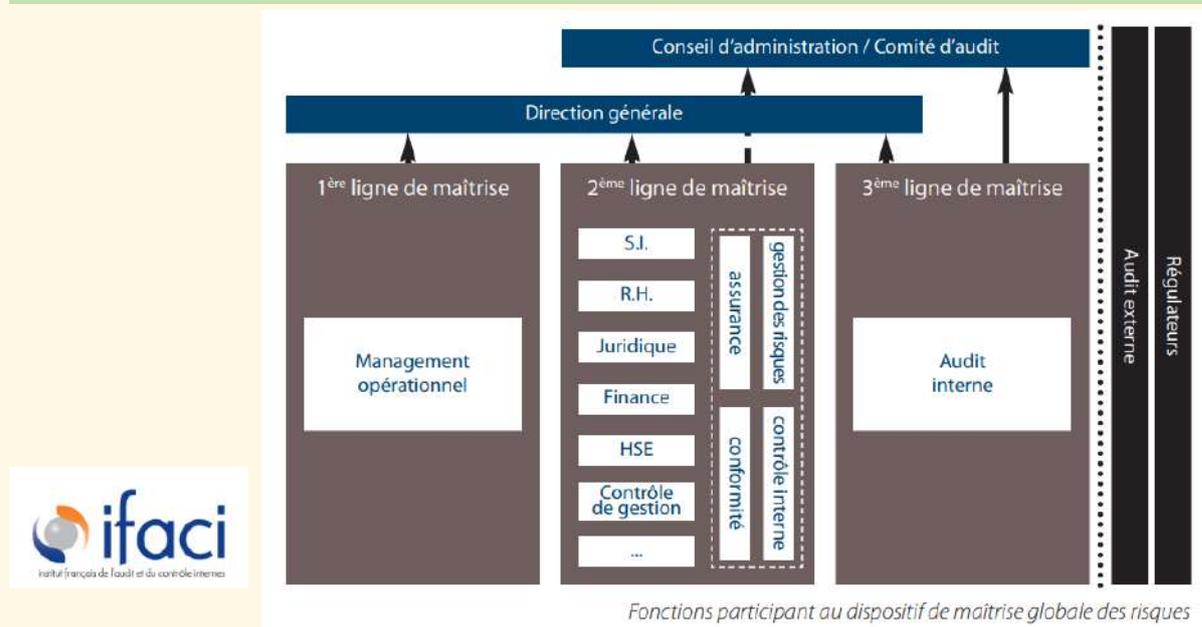
<sup>8</sup> [Stakeholders of Bank Millennium Group](#), BCP Millenium Bank, (2022)

<sup>9</sup> [Document d'Enregistrement Universei](#), Orange, (2022)

## D. Qu'est-ce que le modèle des trois lignes ?

23. Il appartient au conseil et à la direction générale de concevoir et de gérer des dispositifs efficaces de gestion des risques et de contrôle interne. Le modèle des « trois lignes » fournit des recommandations utiles sur la définition claire des responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne.<sup>10</sup>
24. Le modèle 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 :
- 24.1. **en première ligne** se trouvent les fonctions assurant la conduite des opérations, chargées d'appliquer les procédures et processus permettant d'identifier les risques;
- 24.2. **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 ;
- 24.3. **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.
25. Le modèle des trois lignes est illustré ci-dessous<sup>11</sup> :

**Figure 2: Exemple des 3 lignes, Institut français de l'audit et du contrôle internes**



<sup>10</sup> [Trois lignes de Maitrise pour une meilleure performance](#), Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)

<sup>11</sup> [Code de bonne gouvernance d'entreprise](#), *Préceptes et pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises*, (2023), 3.D

## E. Qu'entend-t-on par profil-type du conseil d'administration ? Comment l'établir ?

26. Un profil-type est une définition des caractéristiques souhaitées au sein du conseil, prenant la forme de critères utilisés pour déterminer l'adéquation des nominations d'administrateur et d'assurer la compétence générale du conseil vis-à-vis de ses responsabilités. Le but est d'établir une matrice représentant les besoins de l'entreprise et reflétant les ambitions stratégiques du conseil.
27. L'entreprise qui souhaite établir un profil-type adéquat doit entreprendre une réflexion sur ses ambitions, sa stratégie, ses défis, sur la réglementation pertinente, entre autres, pour déterminer les compétences individuelles, sectorielles, professionnelles nécessaires pour que le conseil puisse exercer ses responsabilités. Il doit être basé non seulement sur la situation actuelle de l'entreprise, mais aussi sur une évaluation des objectifs que l'entreprise souhaite atteindre à moyen et long terme. Le profil-type définit aussi la proportion d'administrateurs indépendants et le taux de mixité souhaité au sein du CA. Cet exercice peut être réalisé dans le cadre d'un atelier avec les membres de l'entreprise souhaités.
28. Il est recommandé d'établir :
  - 28.1. **Les compétences essentielles** - Les thématiques suivantes sont généralement considérées dans l'élaboration d'un profil-type du conseil : Expérience en matière de leadership et perspective stratégique, expérience internationale (pour les entreprises multinationales), expérience en matière de ressources humaines, de contrôle interne et de risque, en comptabilité / finance, dans le domaine du numérique et de la technologie, dans le domaine juridique, réglementaire ou des politiques publiques, entre autres.
  - 28.2. **Les compétences spécifiques à l'industrie ou à la stratégie de l'entreprise** - Au-delà des thématiques générales, des compétences spécifiques liées à l'industrie où l'entreprise opère doivent aussi être prises en compte. Par exemple, les banques indiquent typiquement le besoin d'avoir des compétences telles que de l'expérience dans les secteurs de la banque, de la microfinance et de la finance, en matière de fusions et acquisitions (M&A), des marchés de capitaux/du financement, en matière d'impact et des bénéficiaires, etc.
  - 28.3. **Les compétences complémentaires qui peuvent contribuer à l'efficacité du conseil** – Afin de compléter le profil-type, des compétences non-essentiels liées aux activités de l'entreprise peuvent être considérées importantes, telles que la cybersécurité, le blockchain, ou l'intelligence artificielle.
29. La Figure 3 ci-dessous illustre la matrice de compétences des administrateurs de la Société Générale (2022), avec les douze compétences jugées nécessaires pour la formation d'un CA efficace, adapté aux besoins et aux ambitions stratégiques de la banque.

**Figure 3: Matrice des compétences des administrateurs, Air France-KLM , 2022<sup>12</sup>**

Administrateur	Principale fonction actuelle	Direction Générale	Transport (GICS 2030) <sup>(1)</sup>	Transport aérien (GICS 2030) <sup>(1)</sup>	Numérique	Stratégie des marques
Anne-Marie Couderc	Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM et administratrice de sociétés	✓	✓			✓
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	✓	✓	✓		✓
Gwenaëlle Avice-Huet	Membre du Comité exécutif de Schneider Electric	✓			✓	
Leni M.T. Boeren	Présidente de Conseil de surveillance, membre de Conseil de surveillance et administratrice de sociétés	✓			✓	✓
Isabelle Bouillot	Présidente de China Equity Links	✓	✓	✓		
Delta Air Lines, Inc. (représentée par Alain Bellemare)	Compagnie aérienne	✓	✓	✓		✓
Cees 't Hart	Directeur général de Carlsberg Group (Danemark) Président du Conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas)	✓				✓
Dirk Jan van den Berg	Président de l'Association des compagnies d'assurance maladie des Pays-Bas (ZN, Zorgverzekeraars Nederland).	✓			✓	
Anne-Marie Idrac	Administratrice de sociétés et consultante	✓	✓	✓		
Rodolphe Saadé	Président et Directeur général de CMA CGM	✓	✓	✓		
Isabelle Parize	Conseil de sociétés, Présidente du Conseil de surveillance de DHI Company et administratrice de sociétés	✓				✓
Jian Wang	Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited et Président d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd.	✓	✓	✓		✓
Alexander R. Wynaendts	Président de Conseil de surveillance, membre de Conseil de surveillance et administrateur de sociétés	✓			✓	
Stéphanie Besnier	Directrice générale adjointe de l'APE					
Jean-Dominique Comolli	Administrateur civil honoraire	✓				
Pascal Bouchiat	Directeur général en charge des Finances et des Systèmes d'information du Groupe Thales	✓			✓	
François Robardet	Cadre Air France			✓	✓	
Michel Delli-Zotti	Pilote Commandant de Bord			✓		
Karim Belabbas	Technicien support masse et centrage aux Opérations au sol du Hub CDG			✓		
Terence Tilgenkamp	Chef de cabine sur vols KLM			✓		✓
<b>Nombre total d'administrateurs</b>		<b>15</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

## F. Quelles sont les composantes d'une politique RSE ?

30. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est définie<sup>13</sup> comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'entreprise cherche à accroître :
- 30.1. **sa responsabilité sociale** en prônant la diversité et l'égalité des chances, en garantissant la sécurité aux employés, en faisant respecter le droit des travailleurs et en collaborant de manière équitable avec les autres parties prenantes, et

<sup>12</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), Air France-KLM Group (2022), p. 98

<sup>13</sup> [Communication de la Commission au Parlement Européen](#), Commission Européenne, (2011)

- 30.2. **sa responsabilité environnementale** en réduisant l'impact carbone de ses activités, en utilisant les ressources de manière responsable, en réduisant les déchets d'entreprise et en sensibilisant les salariés aux enjeux environnementaux.
31. Les lignes directrices ISO 26000<sup>14</sup> définissent le périmètre de la démarche RSE selon sept thématiques centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs/clients et, enfin, les communautés et le développement durable. Ces thématiques peuvent être utilisées comme guide par les entreprises cherchant
32. Ces thématiques sont typiquement traduits en une politique RSE avec quatre éléments centraux :
- 32.1. **La prise en compte des impacts de l'entreprise** : la RSE prend en compte les impacts de l'entreprise sur l'environnement, la société et l'économie dans son ensemble.
- 32.2. **La transparence** : une politique RSE implique une grande transparence de l'entreprise, à travers la communication de ses objectifs et de ses résultats.
- 32.3. **La prise en compte des parties prenantes** : une entreprise qui adopte une politique RSE se doit de prendre en compte les attentes et les besoins de ses parties prenantes (clients, employés, actionnaires, communautés locales, etc.).
- 32.4. **La recherche de l'amélioration continue** : la RSE implique une recherche constante de l'amélioration des pratiques de l'entreprise, afin de minimiser son impact négatif sur l'environnement et la société, tout en maximisant ses bénéfices économiques.
33. En tant qu'exemple, la Figure 4 ci-dessous présente le sommaire du Rapport RSE de BNP Paribas (2022), adapté à ses valeurs et ambitions sociales et environnementales.

**Figure 4: Bilan RSE, RATP, 2021** <sup>15</sup>

NOS ENJEUX RSE	14
NOTRE MATRICE DE MATÉRIALITÉ	18
NOS ENGAGEMENTS	
Offrir une expérience de mobilité sûre et de qualité à tous les voyageurs	22
Contribuer de manière engagée à la vitalité des territoires	27
NOS PRIORITÉS	
Assurer la santé, sécurité et qualité de vie au travail	34
Réduire notre empreinte environnementale	38
Promouvoir la diversité et l'inclusion	44
NOTRE DÉMARCHE DE CONFORMITÉ ET D'ÉTHIQUE	48
NOTRE MÉTHODOLOGIE	50
PLAN DE VIGILANCE	56

<sup>14</sup> Représente le premier standard international de Responsabilité Sociétale des Entreprises, développées pour permettre de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale pour les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

<sup>15</sup> [Bilan RSE](#), RATP, 2022

## G. Les représentants de l'État sont-ils aussi soumis à l'évaluation de performance individuelle et au profil-type du conseil ?

34. La matrice de compétence et le profil-type du conseil (voir question E) élaborés par l'entreprise cherchent à assurer la complétude et complémentarité des compétences et expertises des membres du conseil d'administration. Les procédures de nomination des représentants de l'Etat doivent être alignées avec le profil-type souhaité au sein du conseil de l'entreprise publique, visant à combler les compétences manquantes et à apporter un équilibre dans l'expertise du conseil.
35. Il est important de soumettre les représentants de l'Etat aux évaluations individuelles des administrateurs. Ces pratiques permettent d'apporter une perspective à l'Etat sur la performance de ses représentants au sein des entreprises publiques, d'informer l'Etat sur les choix de renouvellement et d'assurer une impartialité de contrôle envers les autres administrateurs.

## H. Le Directeur Général doit-il aussi être soumis à l'évaluation de ses performances ?

36. Le décret 2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois 2017/010 et 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises publiques précise la responsabilité du conseil d'administration des entreprises publiques camerounaises de procéder à une évaluation des performances du Directeur Général et du Directeur Général Adjoint.
37. L'évaluation du Directeur Général permet d'informer l'Etat sur le renouvellement du Directeur Général et d'établir des procédures de redevabilité la position. Cette évaluation doit reposer sur des critères de performance préétablis et communiqués au Directeur Général au préalable. Les critères retenus doivent s'appuyer sur des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs ainsi que sur des éléments factuels, pouvant être répartis dans les catégories suivantes :
  - 37.1. **Les compétences personnelles et techniques de l'intéressé** : une analyse de l'expérience et du comportement professionnel de l'intéressé au regard des valeurs, du Code de conduite et de déontologie de l'entreprise ainsi que ses procédures internes;
  - 37.2. **La conduite des missions allouées** : une appréciation quantitative et qualitative des réalisations par rapport aux objectifs fixés ;
  - 37.3. **Le comportement managérial de l'intéressé** : Un examen de la gestion des ressources humaines et financières mise en place par l'intéressé ; et
  - 37.4. **Le positionnement vis-à-vis des autres organes, entités opérationnelles et parties prenantes de l'entreprise** (e.g. CA, actionnaires, investisseurs, clients, employés etc.).

## I. Pourquoi est-il nécessaire de faire certifier les comptes des entreprises publiques ?

38. Selon les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, pour assurer une diffusion d'information transparente dans l'intérêt du grand public, les entreprises publiques doivent être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées. Les états financiers annuels des entreprises publiques doivent être chaque année

soumis à une vérification externe indépendante de leurs comptes conformément à des normes de qualité élevées. L'existence de procédures spécifiques de contrôle par l'État ne remplace pas le recours à des auditeurs externes indépendants.

39. Des procédures adéquates doivent être instaurées pour choisir les auditeurs externes, qui doivent impérativement être indépendants de la direction ainsi que des actionnaires significatifs, en l'occurrence l'État.<sup>16</sup>

#### **J. Pourquoi est-il important pour les entreprises publiques de publier un rapport annuel d'activité ?**

40. D'après les lignes directrices de l'OCDE<sup>17</sup>, les entreprises publiques doivent publier des informations sur leur résultat financier et leur résultat d'exploitation, des informations non financières et des informations sur leurs politiques de rémunération, les transactions avec des parties liées et les structures et principes de gouvernance.<sup>18</sup>
41. Un rapport annuel accessible au public comportant ces éléments permet non seulement d'informer les citoyens, les pouvoirs publics et autres parties prenantes, mais aussi de renforcer la confiance dans l'entreprise publique et l'actionnariat public.

#### **K. Quel est l'intérêt d'une déclaration de patrimoine ? Comment la mettre en œuvre ?**

42. Les déclarations de patrimoine pour les membres du conseil d'administration des entreprises publiques sont un instrument important pour prévenir les conflits d'intérêts, assurer la transparence et la responsabilité, maintenir la confiance du public et des investisseurs, promouvoir un leadership éthique, et assurer une conformité avec les normes internationales.
43. Chaque année, les membres du conseil doivent remplir une déclaration de patrimoine et la transmettre au secrétaire du conseil pour revue et archivage. Une déclaration de patrimoine détaille généralement les actifs des administrateurs ainsi que les intérêts financiers et activités commerciales menées par ces derniers en lien avec l'entreprise publique, ses filiales ou ses concurrents le cas échéant. La déclaration peut aussi être combinée avec une déclaration de conflits d'intérêts et couvrir les relations personnelles, professionnelles et politiques des administrateurs qui seraient de nature à générer un conflit d'intérêts.

#### **L. Quel est l'intérêt des contrats de performance ? Pourquoi sont-ils importants ?**

44. Un contrat de performance est un accord formel entre l'Etat et l'entreprise publique, qui formalisent leur accord en matière de fixations d'objectifs à atteindre par l'entreprise publique sur une période donnée, des moyens nécessaires, ainsi que des modalités d'évaluation des résultats obtenus conformément aux ambitions stratégiques de l'Etat et la conduite des politiques publiques. Les contrats de performance sont importants car ils clarifient et contribuent à encadrer les relations financières entre les entreprises publiques et l'Etat

<sup>16</sup> [Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques](#), OCDE (2015), p.76-77

<sup>17</sup> [Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques](#), OCDE (2015), p.27

<sup>18</sup> Leurs obligations en matière de diffusion d'information ne doivent pas porter atteinte à la confidentialité essentielle des informations concernant une société et ne doivent pas non plus les placer dans une position défavorable par rapport à leurs concurrents privés

## VI. Comment rapporter sa conformité au Code

### A. Auprès de qui rapporter sa conformité ?

45. Afin de rendre le Code à la fois effectif et efficient, une *Haute Autorité de Gouvernance* (« HAG ») sera mise en place, chargée de la promotion et de l'application du Code ainsi que de son suivi-évaluation périodique.
46. Les responsabilités et capacités de la HAG en tant que superviseur du Code seront notamment :
  - 46.1. Veiller à ce que les **préceptes** soient effectivement mis en œuvre par les entreprises ayant adopté le Code et à ce que les écarts/déviations soient **identifiés** et **fassent l'objet d'explications sérieuses** ;
  - 46.2. **Recueillir les informations pertinentes auprès des entreprises** ayant adopté le Code quant à leur conformité au Code et fournir un aperçu global de la mise en œuvre du Code aux acteurs du marché ;
  - 46.3. **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 Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (« CIMA »), sur les questions liées aux préceptes et à leur bonne assimilation par les participants au marché ;
  - 46.4. **Suivre l'évolution** de la réglementation et des pratiques en matière de **gouvernance d'entreprise** dans le monde et dans la région ; et
  - 46.5. 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.

### B. Comment adhérer au Code ? Qu'est-ce que cela implique ?

47. Les entreprises qui souhaitent adhérer peuvent le faire en accédant le site du GICAM, en remplissant le formulaire d'adhésion disponible sur la page de la HAG ([Legicam.cm](http://Legicam.cm)).
48. Les entreprises qui adhèrent au Code s'engagent à rapporter leur conformité aux préceptes du Code de manière régulière et au moins une fois par an conformément aux modalités prévues par la HAG.

### C. A quel Code se référer ?

49. Les entreprises se réfèrent au **Document pour les grandes entreprises** et à l'annexe qui leur est spécifique en fonction de la catégorie à laquelle elles appartiennent :
  - 49.1. Les entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales se réfèrent à l'**Annexe spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales** ;
  - 49.2. Les établissements de crédit et les entreprises d'assurances et de réassurance se réfèrent à l'**Annexe spécifique aux entreprises réglementées** ;
  - 49.3. Les entreprises détenues en partie ou entièrement par l'Etat camerounais se réfèrent à l'**Annexe spécifique aux entreprises publiques**.

50. Les entreprises qui appartiennent à plus d'une catégorie d'entreprise indiquent, dans leur rapport annuel/de gestion ou sur leur site internet, le Code auxquelles elles se réfèrent et les raisons de ce choix.

#### D. Que signifie « se conformer ou expliquer » ?

51. L'idée du principe «se conformer ou expliquer » n'est pas d'obliger chaque entreprise à se conformer à toutes les dispositions du Code, à condition de fournir de manière transparente une explication suffisante en cas de non-conformité ou en cas de conformité partielle. Toute dérogation aux préceptes du Code est acceptable tant qu'elle est dûment motivée et que les explications fournies sont claires, convaincantes et compréhensibles. Cette approche vise à encourager les entreprises à faire preuve de transparence tout en leur donnant de la flexibilité pour mettre en place des arrangements adaptés à leur situation particulière.

#### E. Que signifie le « principe de proportionnalité » promu par le Code ?

52. 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, suivant le principe « se conformer ou expliquer » ; la non-conformité est donc possible sous réserve d'être suffisamment justifiée.

#### F. Que faut-il rapporter ?

53. Les entreprises publiques doivent seulement fournir des explications de leur conformité ou non-conformité aux **préceptes** (et non aux principes ni aux pratiques) indiqués au sein du **Document pour les grandes entreprises** et **l'Annexe spécifique aux entreprises publiques**.
54. Ceci comprend les 41 préceptes des 8 chapitres du document pour les grandes entreprises, dont 3 préceptes remplacés par l'annexe spécifique aux entreprises publiques.
55. Une **grille de conformité** est disponible pour les entreprises sur le site du GICAM pour faciliter le rapport des pratiques de gouvernance des entreprises à la HAG de manière uniforme et structurée (voir la Figure 5 : Exemple de la grille de conformité ci-dessous). La grille permet aux entreprises d'illustrer leur conformité ou d'expliquer leur non-conformité par rapport aux préceptes énoncés au sein du document pour les grandes entreprises.

Figure 5: Exemple de la grille de conformité

		GRILLE DE CONFORMITE	
REFERENCE	PRECEPTES	STATUT DE LA CONFORMITE	EXPLICATION
<b>CHAPITRE 1: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>			
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.		

## G. Comment rapporter ?

56. La conformité des entreprises aux préceptes du Code est à rapporter selon deux catégories : conforme ou non-conforme :

56.1. **Conforme** : les entreprises indiquent «Conforme» lorsqu'elles considèrent qu'elles se conforment pleinement à la disposition. L'entreprise fournit des informations sur la manière dont elle a mis en œuvre le précepte dans la colonne « Explication ».

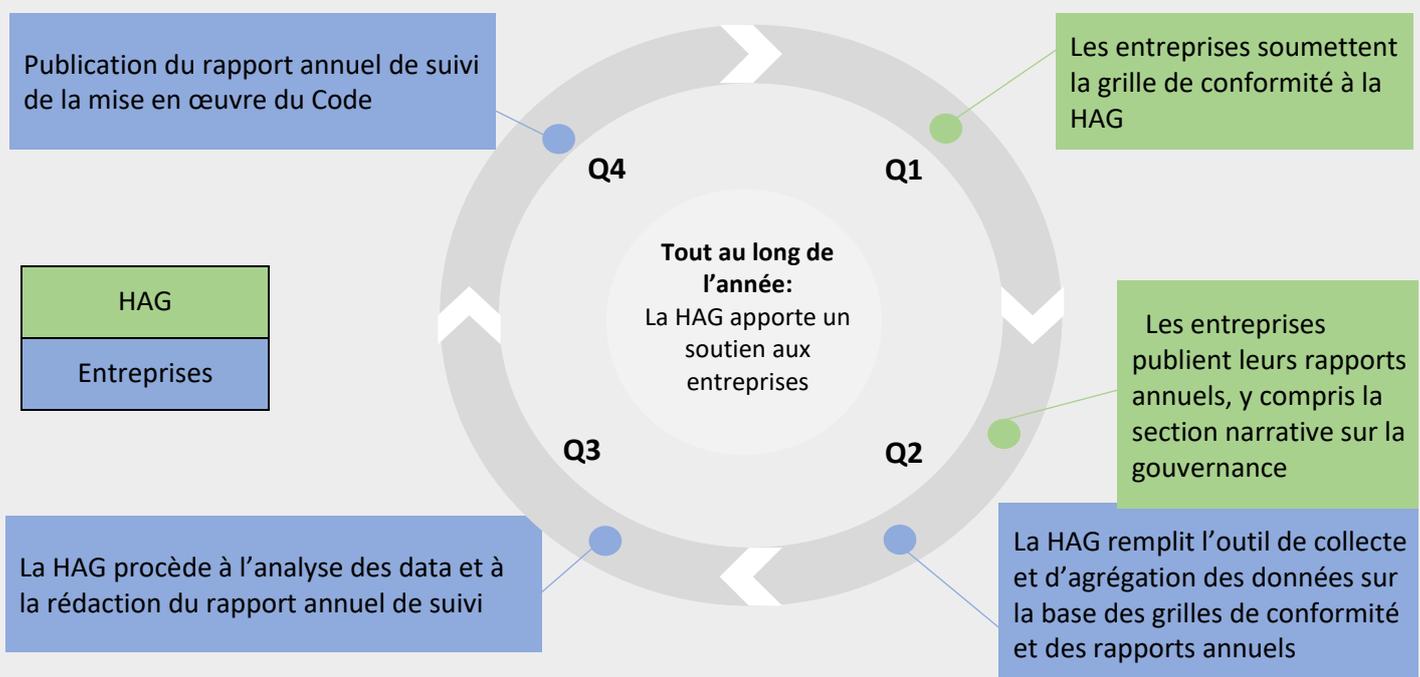
56.2. **Non-conforme** : les entreprises sélectionnent «Non-conforme» si elles ne se conforment pas, ne se conforment que partiellement, ou si elle estime que le précepte ne lui est pas applicable. En cas de non-conformité, l'entreprise est tenue d'expliquer cet écart par rapport au précepte recommandé.

## H. Cadre de reporting

Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration est responsable de l'exactitude et la véracité des informations communiquées et des explications fournies dans les rapports annuels à la HAG.</li> </ul>
Auprès de qui rapporter ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le GICAM est le principal acteur de suivi de la mise en œuvre des Codes par moyen de la Haute Autorité de Gouvernance. C'est à ce dernier que les entreprises devront rapporter leur conformité. <ul style="list-style-type: none"> <li>Site internet du GICAM : <a href="http://Legicam.cm">Legicam.cm</a></li> <li>Via la grille de conformité</li> </ul> </li> </ul>
Canaux de reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises souhaitant se conformer au Code rapporteront leur conformité à travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>La grille de conformité; et</li> <li>Leur rapport annuel.</li> </ul> </li> </ul>
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> <li>La grille de conformité est à compléter et à soumettre annuellement à la HAG.</li> </ul>

Langue	<ul style="list-style-type: none"> <li>En français ou en anglais</li> </ul>
Entrée en vigueur du Code	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Code de bonne gouvernance des entreprises est actuellement en vigueur, officiellement publié le 31 mars 2023.</li> <li>Les entreprises doivent soumettre leurs rapports de mise en œuvre du Code à compter de fin 2024 en utilisant la grille de conformité, accessible sur le site internet du GICAM</li> </ul>

## I. Cycle de mise en œuvre et suivi du Code

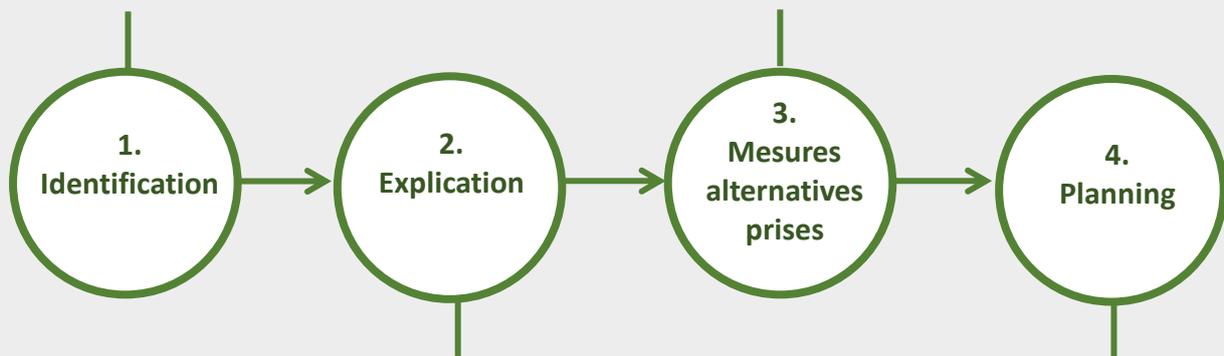


## J. Quelles sont les caractéristiques d'une bonne explication ?

57. Une bonne explication en cas de dérogation aux préceptes du Code constitue un élément central de la mise en œuvre des Codes selon le principe «se conformer ou expliquer » et a pour effet d'instaurer la confiance entre les entreprises, les investisseurs, les organes de supervision et autres parties prenantes. ***Mais qu'est ce qui constitue une bonne explication dans le cadre du principe « se conformer ou s'expliquer » ?***
58. Les entreprises publiques peuvent suivre les quatre étapes ci-dessous pour assurer que leurs explications contiennent tous les éléments nécessaires à l'évaluation de leur conformité par la HAG.

Quelles sont les préceptes auxquels l'entreprise ne se conforme pas?

Quelles sont les mesures alternatives prises par l'entreprise ?



Quelles sont les raisons de cette non-conformité ?

Quand l'entreprise envisage de se mettre en conformité?

59. Les quatre étapes sont détaillées ci-dessous :

**59.1. Quelles sont les préceptes auxquelles l'entreprise ne se conforme pas?**

*Indiquer clairement à quelle disposition il est fait référence.*

L'explication doit être claire en indiquant à quel précepte il est fait référence. La grille de conformité a été développée dans cet esprit en aménageant une ligne d'explication pour chacune des dispositions.

**59.2. Quelles sont les raisons de cette non-conformité ?**

*Définir brièvement le contexte spécifique à l'entreprise et le contexte historique de l'écart et fournir une justification convaincante et compréhensible des choix faits et des pratiques en place.*

En replaçant la gouvernance de l'entreprises dans son contexte organisationnel et historique, on facilite la compréhension des choix de gouvernance et les raisons de cette non-conformité.<sup>19</sup>

Ci-dessous, un exemple d'une explication qui inclut des éléments de contexte expliquant la non-conformité de l'entreprise<sup>20</sup> :

« A ce jour, 5 mandats d'administrateur sur 8 expireront en 2023. Cette situation s'explique pour les raisons suivantes : en 2020, lors de la première nomination de l'ensemble des administrateurs, le Conseil était composé de 9 membres, dont 5 avaient un mandat à échéance 2021 et 4 avaient un mandat une échéance en 2023.

Au cours de l'exercice 2017, un membre a été nommé avec un mandat à échéance 2023, mais 3 membres dont le mandat était à échéance 2021 ont démissionné. »

<sup>19</sup> Des exemples de contexte spécifique incluent, entre autres, la structure actionnariale, la réglementation sectorielle et la portée géographique des opérations de l'entreprise.

<sup>20</sup> Document d'Enregistrement Universel, Maisons du Monde (2019)

Il appartient aussi à l'entreprise de convaincre les investisseurs, les autorités de tutelle et les autres parties prenantes que son choix de ne pas se conformer à la disposition est justifié. Ci-dessous, un exemple d'une telle explication<sup>21</sup> :

« Le Conseil de surveillance a considéré que la proportion de membres du Comité d'audit et des risques indépendants, un peu inférieure en nombre aux deux tiers (60 %, soit trois membres sur cinq), permettait un bon fonctionnement du comité. Dans le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques, le Conseil de surveillance exige en effet que la moitié au moins de ses membres soient, lors de sa désignation et pendant toute la durée d'exercice de cette fonction, qualifiés d'indépendants. [...] Il n'est pas envisagé à court terme de porter la proportion de membres indépendants du Comité d'audit et des risques aux deux tiers, mais ce point est réexaminé par le Conseil lors de chaque évaluation annuelle»

### 59.3. Quelles sont les mesures alternatives prises par l'entreprise ?

*Décrire les mesures d'atténuation pour faire face à tout risque supplémentaire et pour maintenir la conformité avec les objectifs du principe*

Outre le contexte et la justification, une description des garanties ou mesures alternatives mises en place pour atténuer les risques associés à la non-conformité est de plus en plus attendue par les investisseurs.<sup>22</sup>

Ci-dessous, un exemple d'une explication précisant les mesures alternatives mises en œuvre pour atténuer les risques liés à la non-conformité<sup>23</sup> :

« La Société considère que le fait que certains membres du Conseil d'Administration d'AXA exercent un mandat non exécutif dans une ou plusieurs filiales du Groupe détenues directement ou indirectement par AXA (i) ne les place pas automatiquement en situation de conflit d'intérêts et (ii) ne remet pas en cause leur indépendance de quelque manière que ce soit. Le Conseil estime que le fait que certains de ses membres détiennent des mandats dans certaines filiales du Groupe améliore la connaissance globale du Conseil en matière d'opérations, de stratégie et de profil de risque. Toutefois, les administrateurs détenant des mandats au sein de filiales du Groupe doivent s'abstenir de participer aux décisions du Conseil d'Administration d'AXA qui pourraient affecter les intérêts de la filiale dans laquelle ils exercent leur mandat et ce afin d'éviter toute difficulté potentielle liée à leur indépendance. »

### 59.4. Quand l'entreprise envisage de se mettre en conformité?

*Indiquer si la non-conformité est limitée dans le temps et si l'entreprise a l'intention de se conformer pleinement à la disposition.*

Lorsque la non-conformité est causée par des circonstances de nature temporaire ou lorsque l'entreprise a l'intention de mettre en œuvre les exigences spécifiques de la disposition à un stade ultérieur, l'explication doit fournir ces informations.

<sup>21</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), Hermès (2022), p.256

<sup>22</sup> Bien qu'il puisse exister des domaines de gouvernance - ou des types spécifiques d'écarts - où ces mesures d'atténuation sont moins pertinentes ou inexistantes, il est conseillé aux entreprises d'intégrer autant que possible cet élément dans leurs explications. Il permet de s'assurer de l'alignement des pratiques de l'entreprise avec l'esprit du précepte que la disposition met en œuvre, même si la lettre de la disposition n'est pas respectée.

<sup>23</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), AXA (2022), p.159

Ci-dessous, un exemple d'une entreprise qui indique dans son explication les mesures qu'elle entend mettre en œuvre pour se conformer aux dispositions du Code à l'avenir<sup>24</sup> :

« En raison du désistement d'un candidat choisi par le Comité de nomination, le Conseil de surveillance n'a pu proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 qu'un candidat indépendant, Mme X. Depuis cette Assemblée, le Conseil ne compte que 45 % de membres indépendants contre au moins 50 % les années précédentes.

Le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 la nomination de trois nouveaux membres indépendants. Sous réserve de leur nomination par ladite Assemblée, le Conseil comprendra 66 % de membres indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés). »

---

<sup>24</sup> Document d'Enregistrement Universel, Publicis (2019)

