

# **Code de Bonne Gouvernance**

## **Manuel d'application pour les entreprises réglementées**

2023





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

## **Table des matières**

---

<b>I. Liste des abréviations.....</b>	<b>4</b>
<b>II. Glossaire.....</b>	<b>4</b>
<b>III. Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Présentation de la Haute Autorité de Gouvernance</b> <b>.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>V. Comprendre le Code .....</b>	<b>7</b>
<b>VI. Mettre en œuvre le Code .....</b>	<b>10</b>
<b>VII. Comment se conformer au Code .....</b>	<b>20</b>

## I. Liste des abréviations

Sigles et Acronymes	Definition
<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>GICAM</b>	Groupeement Inter-patronal du Cameroun
<b>HAG</b>	Haute Autorité de Gouvernance
<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 règlementée</b>	Etablissements de crédit et assimilés, compagnies d'assurances et de réassurances et aux entreprises de télécommunication
<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 règlementées camerounaises à mieux comprendre et saisir le cadre de référence du premier Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise du Cameroun, du document spécifique aux grandes entreprises, et l'annexe spécifique aux entreprises règlementées.

**Entreprises règlementées** : établissements de crédit et assimilés, compagnies d'assurances et de réassurances et entreprises de télécommunication.

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 des sociétés cotées et multinationales, **entreprises règlementées** et 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 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 règlementées et précise les démarches à suivre pour leur conformité au Code, notamment les caractéristiques et exigences des procédures de rapport. Il répond ensuite à des questions concernant le document pour les grandes entreprises et l'annexe spécifique aux entreprises règlementées 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> <li>✓ Aligner les pratiques de l'entreprise sur les meilleures pratiques de gouvernance</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> <li>✓ Faciliter l'accès au financement externe</li> </ul>

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

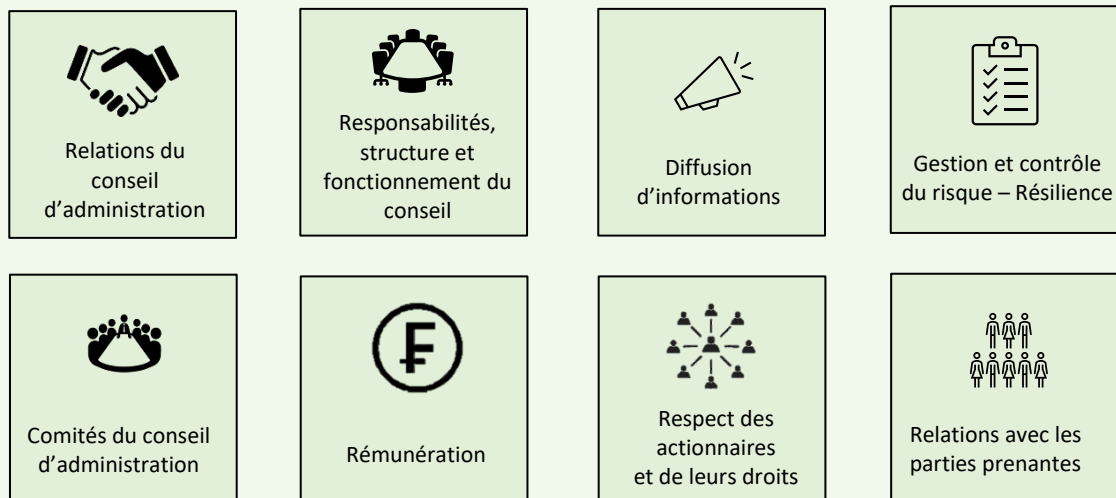
### A. Comment lire le Code ?

6. Trois sections du Code sont pertinentes pour les entreprises règlementées :
  - 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 des 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 règlementées** comprenant 2 préceptes remplacés et 14 pratiques remplacées, ajustées ou ajoutées en vue des particularités de ces entreprises.
7. Les entreprises règlementées 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 règlementées

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

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 règlementées** ;
  - 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 règlementées**.
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 » ?). **[Se conformer]** 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 pourront 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 organisées 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** :

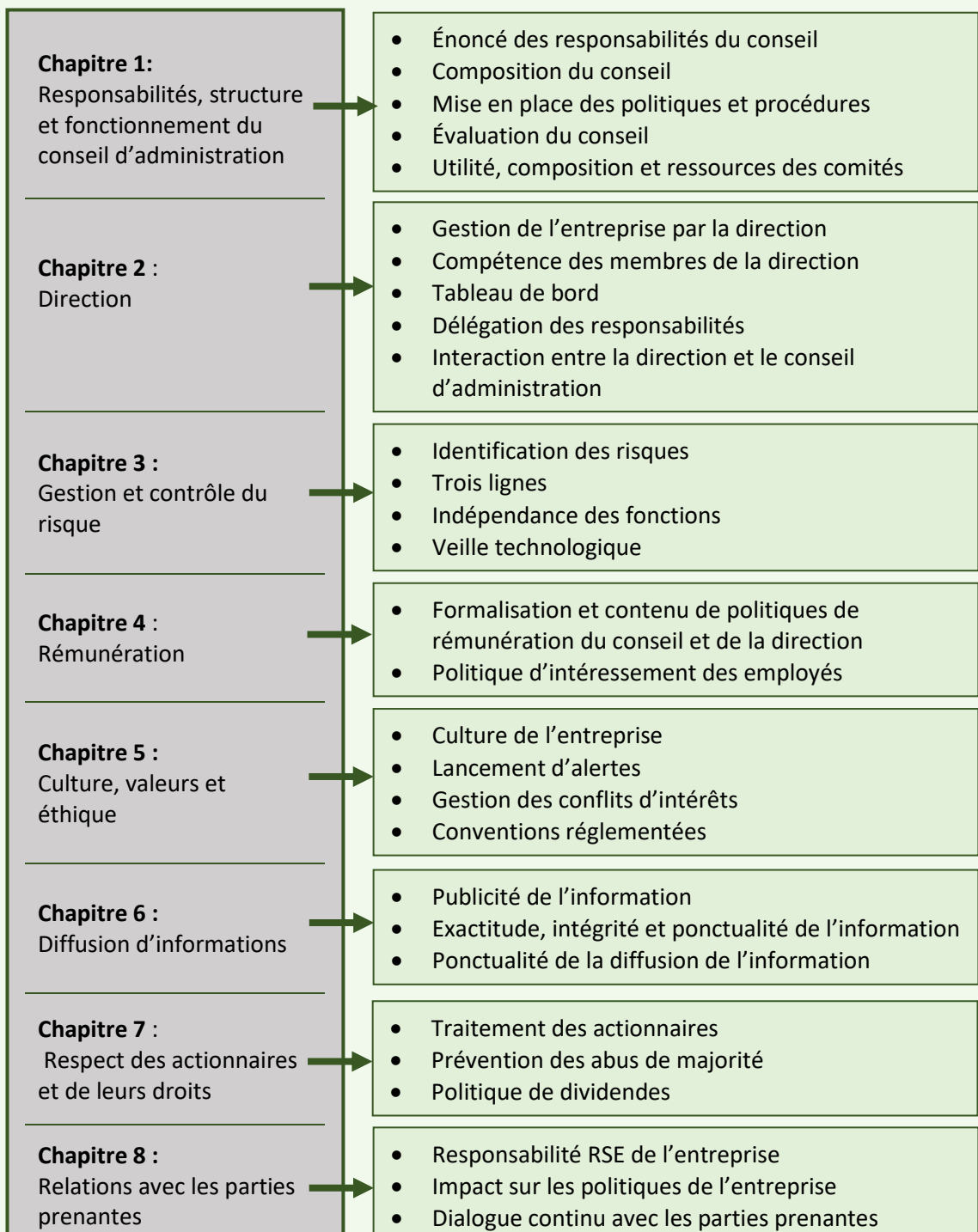
<b>1. Pérennité</b>	Le principe de pérennité fait référence à la continuité de l'entreprise et de ses activités sur le long terme.
<b>2. Équité</b>	Le principe d'équité prescrit que l'entreprise traite de manière équitable toutes les parties prenantes se trouvant dans des situations comparables.
<b>3. Intégrité</b>	Le principe d'intégrité exige d'agir avec honnêteté et probité en toute situation.
<b>4. Redevabilité</b>	La redevabilité fait référence à l'obligation de rendre compte. Elle est le pendant direct de la responsabilité ; ainsi, les personnes auxquelles a été confiée une responsabilité dans l'entreprise sont redevables à l'égard de ceux qui leur ont confié cette tâche et, jusqu'à un certain point, à l'égard de toutes les parties prenantes.
<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 soient 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 règlementées 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.
  - 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>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>	Établit les comportements attendus de la part de tous	Veille à ce que le CA incarne la culture souhaitée, c'est-à-	Clarifie le rôle de chaque administrateur dans la

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

## 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. Pour être admis à la cote de certaines bourses, il faut que le conseil d'administration compte un certain nombre d'administrateurs indépendants.
17. Nommer des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration est essentiel à une bonne gouvernance d'entreprise. Un conseil majoritairement indépendant sera mieux placé pour soutenir et contrôler le PDG qu'un conseil composé d'administrateurs dépendants. En outre, la nomination d'un plus grand nombre d'administrateurs indépendants permet généralement d'obtenir davantage d'avis et d'expertise de la part de tiers (du fait que les dirigeants apportent des expériences différentes). Étant donné que les administrateurs, par définition, n'ont pas de relation matérielle avec l'entreprise, ils ne sont pas soumis à une influence indésirable de la part de l'équipe de direction.<sup>5</sup> Son impartialité lui permet, entre autres, de voir les choses avec recul et d'apaiser les tensions pour concilier les intérêts de parties prenantes et stimuler la réflexion du conseil.

<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)

18. Pour les entreprises réglementées 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**.

### 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, devraient 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 :
- Qui sont nos parties prenantes ?
  - Quels sont leurs besoins ?
  - Quels sont leurs domaines d'intérêt pour l'entreprise ?
  - Quelle est leur influence sur nos activités ?
  - Quelles sont les parties prenantes qui jouent un rôle clé dans notre travail ?
22. A titre d'exemple, la Figure 1 ci-dessous illustre la cartographie des parties prenantes de BCP Millenium Bank<sup>8</sup> :

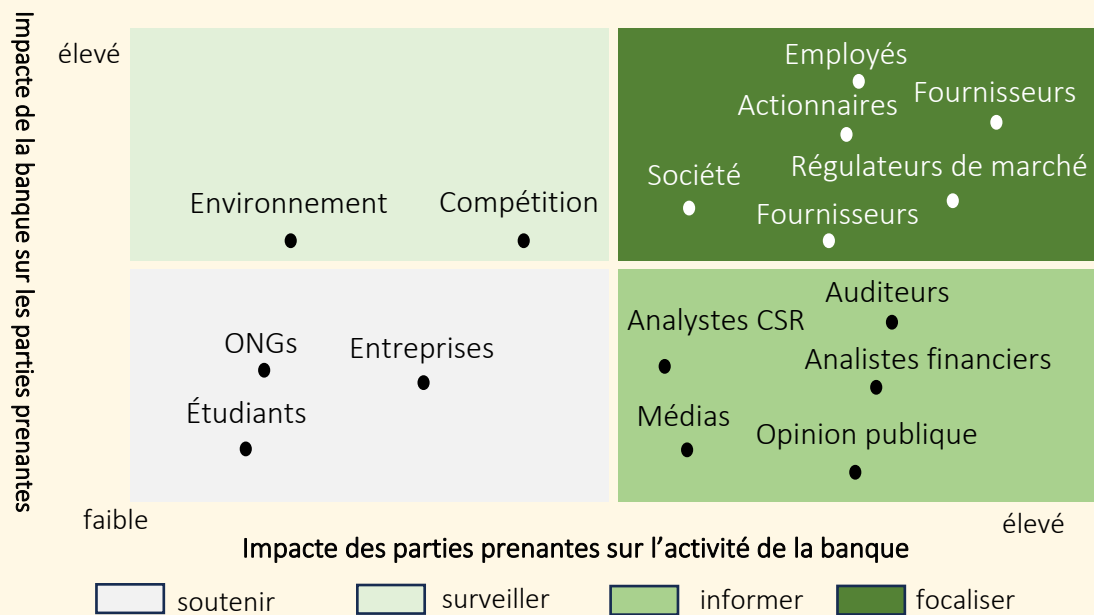
<sup>6</sup> [Code de bonne gouvernance d'entreprise](#), Annexe spécifique aux entreprises règlementées, (2023), p.2

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

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



Figure 1: Cartographie des parties prenantes, BCP Millenium Bank, 2022



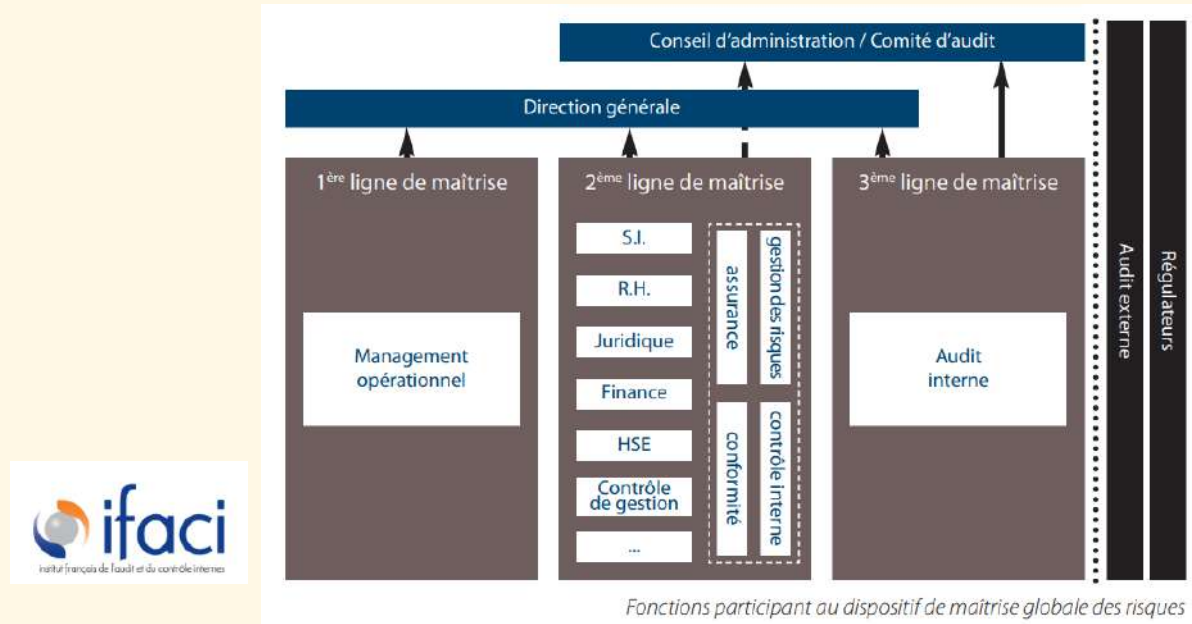
#### D. Qu'est-ce que le modèle des trois lignes ?

23. Il appartient au conseil d'administration 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>9</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. Une figure indicative des trois lignes de contrôle est illustrée ci-dessous<sup>10</sup> :

<sup>9</sup> [Trois lignes de Maitrise pour une meilleure performance](#), Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)

<sup>10</sup> [Code de bonne gouvernance d'entreprise](#), *Préceptes et pratiques de bonne gouvernance pour les grandes entreprises* (2023), 3.D

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



### 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 pourront contribuer à l'efficacité du conseil** – Afin de compléter le profil-type, des compétences non-essentielles liées aux activités de l'entreprise peuvent être considérées importantes, telles que la cybersécurité, le blockchain, ou l'intelligence artificielle.

29. En tant qu'exemple, 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 de la Société Générale, 2022<sup>11</sup>**

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	RSE	GOVERNANCE, MANAGEMENT D'ENTREPRISE, RELATIONS ACTIONNAIRES, STRATEGIE	FINANCE, COMPTABILITE	REGLEMENTATION, JURIDIQUE, CONFORMITE	INTERNATIONAL	INFORMATIQUE, INNOVATION, DIGITAL	BANQUE, ASSURANCE	RISQUE	ACTIVITES NON FINANCIERES	CONTROLE 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)	●											

<sup>11</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), Société Générale (2022)

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

30. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est définie<sup>12</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
  - 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>13</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.

---

<sup>12</sup> [Communication de la Commission au Parlement Européen](#), Commission Européenne, (2011)

<sup>13</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.

**Figure 4: Bilan RSE, BNP Paribas, 2022** <sup>14</sup>

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
■ Une stratégie nécessitant une transformation de grande ampleur	6
■ Les objectifs du plan GTS 2025	7
■ L'alignement de nos portefeuilles de crédit et d'investissement	8
■ Un leader de la finance verte, de la transition énergétique et écologique	10
■ L'engagement dans la société au cœur des objectifs de BNP Paribas	12
■ Notre responsabilité sociale : Favoriser le développement et l'engagement des collaborateurs	13
■ Les résultats RSE du Groupe notés positivement	14
■ Le tableau de bord de pilotage de la politique RSE	14

**G. Pourquoi est-il recommandé que les membres non-exécutifs et indépendants se réunissent hors de la présence des membres exécutifs ?**

34. Le Code recommande la création d'une opportunité formalisée de discussion entre les membres non-exécutifs et indépendants sur des questions relatives au fonctionnement du conseil. Ceci permet aux membres de délibérer de façon indépendante et privée sur des sujets tels que la rémunération ou l'évaluation des membres exécutifs du conseil.

**H. Pourquoi est-il recommandé que le président du conseil d'administration soit un membre indépendant ?**

35. Le recours à un président non exécutif dans une entreprise faisant appel public à l'épargne cotée ou multinationale démontre une attitude sérieuse concernant ses responsabilités envers les actionnaires, les clients et le personnel. Un président du conseil indépendant est associé au renforcement de la responsabilité des dirigeants, une plus grande transparence envers les actionnaires, et la création d'un environnement propice à l'innovation, entre autres.

<sup>14</sup> [Informations sur la Responsabilité Économique, Sociale, Civique et Environnementale](#), BNP Paribas, (2022)



## **I. Comment déterminer si une augmentation de rémunération est considérée « significative » ?**

36. La valeur d'une augmentation significative n'est pas fixée, elle est déterminée par les attentes des actionnaires en matière de transparence concernant la rémunération des dirigeants et du conseil. Cependant, l'augmentation est généralement considérée significative en relation à la taille de l'entreprise, ses activités, son revenu, ses parties prenantes et son contexte actuel. Les entreprises règlementées qui se réfèrent au Code doivent expliquer aux actionnaires les raisons d'une telle augmentation.

## **J. Quelle est la différence entre la non-concurrence et le conflit d'intérêt ?**

37. La non-concurrence signifie que le membre exécutif ou l'administrateur ne peut exercer aucune activité qui fasse concurrence aux activités de l'entreprise, par exemple faire partie de l'organe de gouvernance ou de gestion d'une entreprise concurrente, ou d'une entreprise qui est un actionnaire significatif d'une entreprise concurrente. Un accord de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté d'un dirigeant mandataire social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise qui justifie une contrepartie financière pour le dirigeant précité.<sup>15</sup>
38. Un conflit d'intérêt est une question plus générale, concernant toute situation d'interférence entre un intérêt qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction. Cet intérêt peut être direct (une autre activité professionnelle) ou indirect (l'activité professionnelle du conjoint), privé (la détention d'actions d'une entreprise) ou public (un autre mandat électif), matériel (une rémunération) ou moral (une activité bénévole ou une fonction honorifique). L'interférence peut être matérielle (une activité professionnelle spécialisée dans un certain secteur), géographique (les intérêts détenus dans une commune) ou temporelle (des intérêts passés).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> [Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef](#) (2018), p.21

<sup>16</sup> [La prévention des conflits d'intérêts](#), Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, (2022)

## VI. Comment se conformer au Code

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

39. Afin de le Code rendre à 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.
40. Les responsabilités et capacités de la HAG en tant que superviseur du Code seront notamment de :
  - 40.1. 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** ;
  - 40.2. **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 ;
  - 40.3. **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 ;
  - 40.4. **Suivre l'évolution** de la réglementation et des pratiques en matière de **gouvernance d'entreprise** dans le monde et dans la région; et
  - 40.5. 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 ?

41. 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)).
42. 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 ?

43. 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 :
  - 43.1. Les entreprises faisant appel public à l'épargne et les entreprises cotées se réfèrent à *l'annexe spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales* ;
  - 43.2. Les entreprises multinationales, qui exercent des activités dans des pays autres que le Cameroun, se réfèrent à *l'annexe spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne, entreprises cotées et entreprises multinationales* ;
  - 43.3. Les établissements de crédit et les entreprises d'assurances et de réassurance se réfèrent à *l'annexe spécifique aux entreprises règlementées* ; et
  - 43.4. Les entreprises détenues en partie ou entièrement par l'Etat Camerounais se réfèrent à *l'annexe spécifique aux entreprises publiques*.

44. Les entreprises qui appartiennent à plus d'une catégorie 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 » ?

45. 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?

46. 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 ?

47. Les entreprises règlementées 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 règlementées**.
48. Ceci comprend les 41 préceptes des 8 chapitres du document pour les grandes entreprises, dont 2 préceptes remplacés par l'annexe spécifique aux entreprises règlementées.
49. 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 ?

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

50.1. **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 ».

50.2. **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.

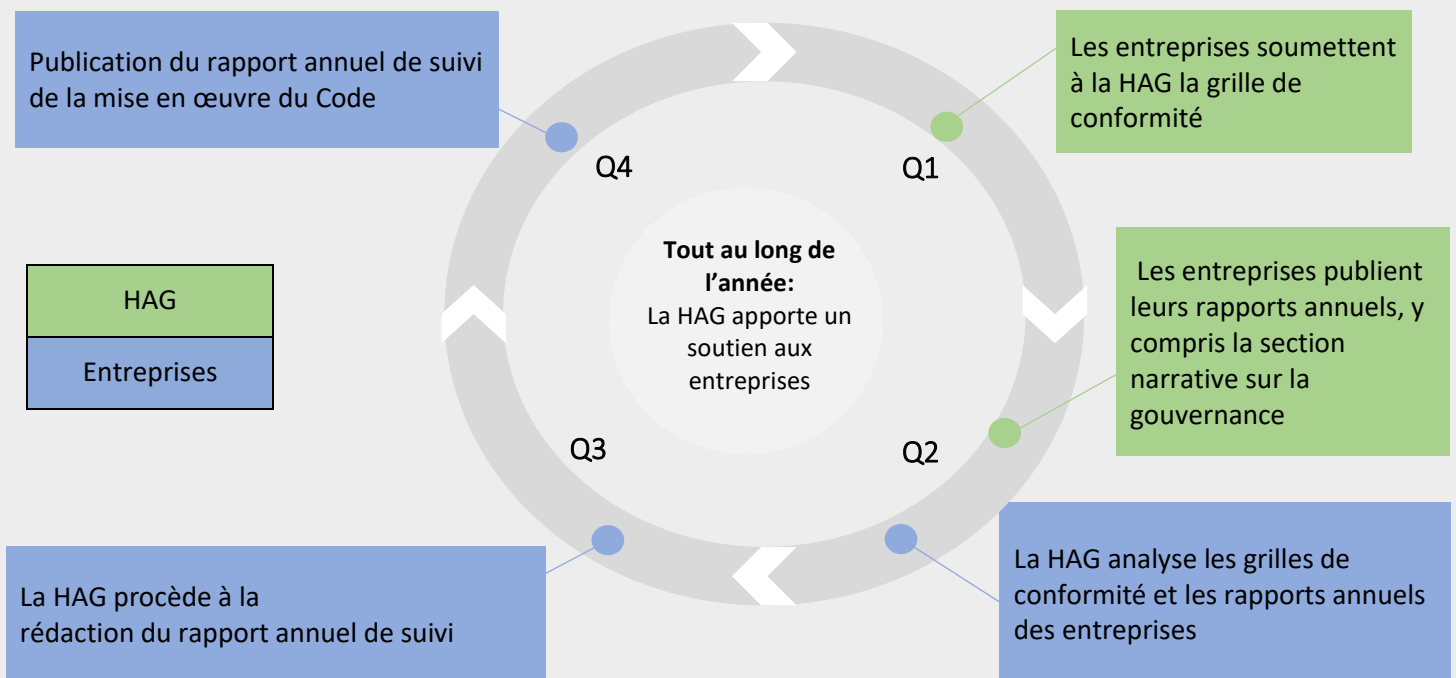
## H. Cadre de reporting du Code

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 qui se réfèrent au Code rapportent 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

- Les Code de bonne gouvernance des entreprises est actuellement en vigueur, officiellement publié le 31 mars 2023.
- 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

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



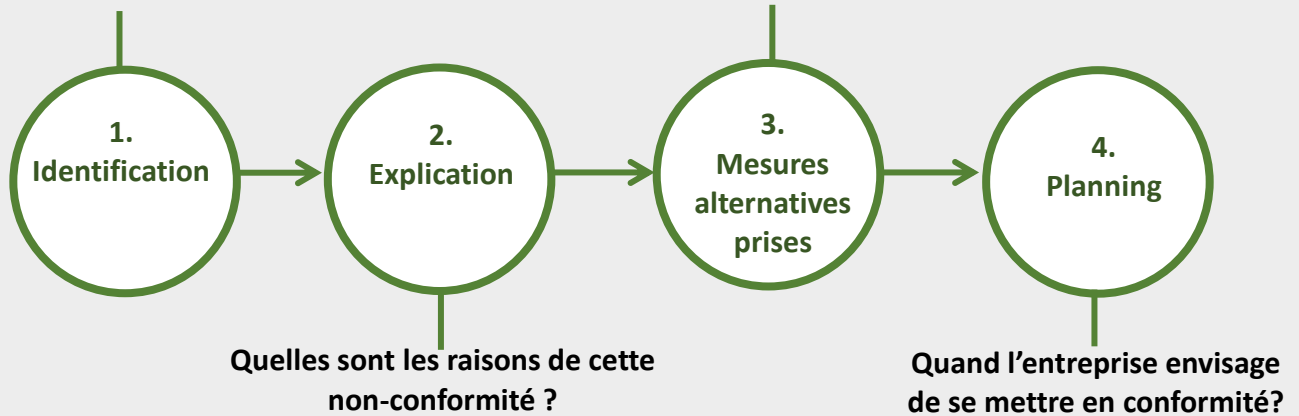
### J. Quelles sont les caractéristiques d'une bonne explication ?

51. La bonne explication des écarts par rapport aux préceptes décrits dans le document pour les grandes entreprises 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 » ?***
52. Les entreprises 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 ?



53. Les quatre étapes sont détaillées ci-dessous :

**53.1. Quels sont les préceptes auxquels 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.

**53.2. 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'entreprise dans son contexte organisationnel et historique, on facilite la compréhension des choix de gouvernance existants et les raisons de non-conformité.<sup>17</sup>

Ci-dessous, un exemple d'une explication qui inclut des éléments de contexte expliquant la non-conformité de l'entreprise<sup>18</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. »

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>19</sup> :

<sup>17</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>18</sup> Document d'Enregistrement Universel, Maisons du Monde (2019)

<sup>19</sup> Document d'Enregistrement Universel, Hermès (2022), p.256

« 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»

### 53.3. 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>20</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>21</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. »

### 53.4. 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.

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>22</sup> :

<sup>20</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>21</sup> [Document d’Enregistrement Universel](#), AXA (2022), p.159

<sup>22</sup> Document d’Enregistrement Universel, Publicis (2019)

« 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). »

