

# Code de Bonne Gouvernance

## Manuel d'application pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial

2023





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

## **Table des matières**

---

<b>I.</b>	<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>Glossaire .....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>Comprendre le Code.....</b>	<b>7</b>
<b>V.</b>	<b>Mettre en œuvre le Code .....</b>	<b>9</b>
<b>VI.</b>	<b>Comment rapporter sa conformité au Code ? ...</b>	<b>14</b>

## I. Liste des abréviations

Sigles et Acronymes	Définitions
<b>ESG</b>	Environnemental, Social et Gouvernance
<b>FAQ</b>	Frequently asked questions – questions fréquentes
<b>GICAM</b>	Groupeement Inter-patronal du Cameroun
<b>HAG</b>	Haute Autorité de Gouvernance
<b>IBGE</b>	Initiative Bonne Gouvernance d'Entreprise
<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

Terminologies	Définitions
<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 petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial** camerounaises à mieux comprendre et saisir le cadre de référence du premier code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise du Cameroun et du document spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial.

- **Très petites entreprises (TPE)** : une entreprise qui emploie au plus cinq personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA.
- **Petites entreprises (PME)** : une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas (250) deux cent cinquante millions de francs CFA.
- **Moyennes entreprises (PME)**: une entreprise qui emploie entre vingt-et-un (21) et cent (100) personnes dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à deux cent cinquante (250) millions de francs CFA et n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

#### Les PME/TPE à caractère familial se caractérisent par:

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

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 petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial, précise les démarches à suivre pour assurer leur conformité au Code, notamment les caractéristiques et exigences des procédures de rapport, explicite certains préceptes du Code et répond ensuite à des questions concernant le **Document pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial** en format FAQ.

### Pourquoi se conformer au Code ?



La mise en œuvre du Code contribue à améliorer la gouvernance de l'entreprise. Une bonne gouvernance est généralement associée à **deux** types de bénéfices :

Bénéfices internes	Bénéfices externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rendre l'entreprise plus résiliente</li> <li>✓ Faciliter la gestion de l'entreprise</li> <li>✓ Assurer une prise de décision de qualité</li> <li>✓ Réduire les inefficacités organisationnelles</li> <li>✓ Améliorer la rentabilité</li> <li>✓ Promouvoir de meilleures pratiques au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcer la réputation de l'entreprise</li> <li>✓ Améliorer les perspectives de croissance et du potentiel de création de valeur durable</li> <li>✓ Faciliter l'accès au financement</li> </ul>



### A quel Code se référer ?



Les entreprises se réfèrent au **Code général** et au document qui leur est spécifique en fonction de leur secteur d'activité, leur taille ou la structure de leur actionariat. Pour les PME/TPE, il s'agit du **Document pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial**.

Pour les PME/TPE, ayant la forme d'une société anonyme (SA), il convient, pour tenir compte de l'existence du conseil d'administration dans leur gouvernance, de se référer également aux préceptes et pratiques pertinent du **Document pour les grandes entreprises**.



4. Une entreprise qui n'arrive pas à se conformer à certaines dispositions du Document auquel elle se réfère, doit expliquer sa non-conformité aux dispositions en cause (voir *section VI.B. Après de qui rapporter sa conformité ?*)

## IV. Comprendre le Code

### A. Comment lire le Code ?



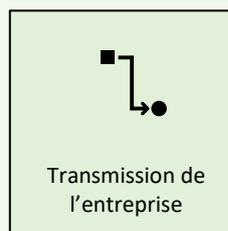
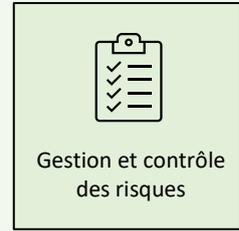
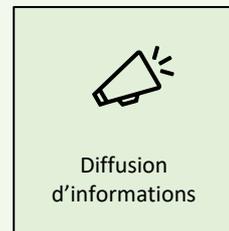
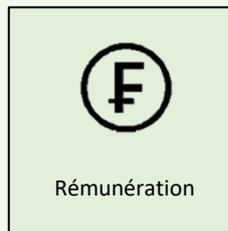
Deux documents du Code sont pertinentes pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial:

1. **Le Code général**, structuré autour de **9 principes de bonne gouvernance** communs à toutes les catégories d'entreprises et qui devront guider l'action des "responsables" de l'entreprise. Les principes sous-tendent la bonne gouvernance, et sont à lire et à mettre en œuvre en conjonction avec les documents connexes ;
2. **Le Document pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial** comprenant **40 Préceptes** déclinant et opérationnalisant les principes. Il est indispensable de lire d'abord les principes du Code Général, mais ils sont trop généraux pour permettre de faire un bilan précis de gouvernance. Ce bilan doit être fait par rapport aux préceptes du Document pour les PME, TPE et PME/TPE à caractère familial.

La distinction entre les **principes** et les **préceptes** 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 « conformer ou expliquer » ?*). Les entreprises peuvent ainsi utiliser les principes en tant que guide pour se conformer aux préceptes sous-jacents.



### B. Thématiques abordées par le Code



## C. Le contenu du Code Général

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

1. Pérennité	Le principe de pérennité fait référence à la continuité de l'entreprise et de ses activités sur le long terme.
2. Équité	Le principe d'équité prescrit que l'entreprise traite de manière équitable toutes les parties prenantes se trouvant dans des situations comparables.
3. Intégrité	Le principe d'intégrité exige d'agir avec honnêteté et probité en toute situation
4. Redevabilité	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.
5. Collégialité	Le principe de collégialité fait référence à un mode d'interaction reposant sur l'écoute et l'inclusion des points de vue et opinions de toutes les personnes associées au processus de consultation ou de décision.
6. Compétence	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.
7. Inclusion	Le principe d'inclusion suppose un traitement équitable et respectueux de tous, leur garantissant ainsi un accès égal aux opportunités et aux ressources au sein de l'entreprise.
8. Impartialité	Le principe d'impartialité exige que la prise de décision soit basée sur des critères objectifs, dénués de partis pris ou de biais.
9. Transparence	Le principe de transparence nécessite que l'ensemble des informations relatives au fonctionnement et à la performance de l'entreprise soit disponible et facilement accessible.

## V. Mettre en œuvre le Code



### A. Pourquoi et comment délimiter les pouvoirs du chef de l'entreprise ?

Le chef d'entreprise est chargé d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise dans le respect des pouvoirs qui lui sont octroyés. Une délimitation du pouvoir du chef d'entreprise est importante pour assurer la cohérence des différentes fonctions de l'entreprise et des délégations des pouvoirs, notamment en relation avec le reste de la direction.

Les pouvoirs attribués au chef d'entreprise doivent assurer que la direction dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour exercer ses missions. Cette délimitation doit être établie par les statuts et les attributions de l'assemblée des associés.



### B. Quelle est l'importance d'avoir des conseillers externes et un commissaire aux comptes indépendant ?

Le chef d'entreprise a tout avantage à faire appel à des conseillers externes (des professionnels non impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise) pour accroître les compétences de la direction et guider ou poser un regard critique sur les décisions et orientations que l'entreprise compte prendre. Ils apportent une expertise envers les défis auxquels est confrontée l'entreprise grâce à des séances de travail régulières, organisées et documentées.

L'indépendance du commissaire aux comptes est fondamentale pour assurer une vérification objective et impartiale de la conformité et la sincérité de la comptabilité de l'entreprise avec les normes en vigueur. Les situations d'incompatibilité doivent être surveillées par le chef d'entreprise et la direction.



### C. Comment encadrer les situations de « conflit d'intérêt » dans une PME/TPE ?



Un conflit d'intérêt se produit lorsqu'une personne ou une entité est en position de bénéficiaire personnellement, directement ou indirectement, de ses responsabilités professionnelles. Cela peut inclure des gains financiers, mais également des avantages non monétaires tels que l'amélioration du statut social ou l'accès à des informations privilégiées.

Les conflits d'intérêt peuvent être évidents, comme lorsqu'un employé prend une décision qui profite directement à un membre de sa famille, ou plus subtils, comme lorsque les liens personnels ou professionnels influencent inconsciemment le jugement objectif.

Pour les encadrer, l'entreprise peut mettre en place une politique ou des procédures pour assurer que les conflits d'intérêts soient surveillés, particulièrement dans le cas d'un recrutement de membres extérieurs à la famille.



### D. Comment s'assurer que les risques de l'entreprise sont bien gérés, surveillés, et que les outils nécessaires sont mis en place ?



L'entreprise doit réaliser une **cartographie des risques** en :  
**Identifiant les risques** auxquels elle est sujette – Ci-dessous quelques exemples de risques :

Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiques</li> <li>• Financiers</li> <li>• Opérationnels</li> <li>• Organisationnels et</li> <li>• Réputationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de circonstances économiques</li> <li>• Changement de circonstances environnementales</li> <li>• Evolutions d'ordre technologique</li> </ul>



Couvrir toutes les **activités** et **parties prenantes** (internes et externes) de l'entreprise



Prioriser les risques en fonction de leur **probabilité** de survenance et leur **impact** sur les activités de l'entreprise



**Formaliser** par écrit avec des descriptions objectives et structurées

La cartographie des risques est un outil **en constante évolution**. Il est indispensable de réévaluer ces risques sur une période prédéfinie ou à chaque fois qu'un élément de l'organisation de l'entreprise change.

Sur la base de cette cartographie, un **cadre référentiel de gestion des risques** et de **contrôle interne** doivent être établis par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée.



Par exemple, pour les PME de plus grande taille, la création d'une fonction d'audit interne est conseillée. Le chef de l'entreprise surveille régulièrement son adéquation et sa mise en œuvre.

**E. Pourquoi faut-il préciser la rémunération et les actifs des membres de la famille dans la charte de gouvernance ?**

La précision de la rémunération et des actifs des membres de la famille assure la transparence de l'entreprise envers le reste de ses employés, les parties prenantes et les potentiels investisseurs.

**F. Pourquoi est-il nécessaire d'élaborer et publier une charte des valeurs ?**

Toute entreprise devrait être guidée par une charte de valeurs ou un code éthique. Reflétant les valeurs de l'entreprise, ce document décrit les comportements qu'elle ne tolérera pas, qu'ils soient illicites ou non, et ceux qui sont encouragés.

Le principe de proportionnalité s'applique à la publication de la charte, pour servir dans sa communication avec les tiers qu'elle souhaite convaincre de soutenir ses activités : investisseurs, clients, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

**G. Quelle est l'importance d'un manuel de procédures de gestion de ressources humaines formalisé ?**

Le manuel de procédures de gestion de ressources humaines sert à formaliser les processus et procédures, faciliter la transparence au sein de l'entreprise et la promotion de la transparence au sein de l'entreprise. La mise en œuvre de cette recommandation doit être faite de manière proportionnelle. Pour les entreprises plus petites, il peut s'agir d'un document court d'une page.



## H. Quelle est l'importance d'assurer le traitement équitable des associés ?



Assurer le traitement équitable des associés est fondamental pour la croissance de l'entreprise, pour attirer des investisseurs et les talents souhaités.

Lorsque l'entreprise décide d'ouvrir son capital, il est important que chacun puisse pouvoir exprimer son point de vue, participer aux décisions, et avoir une contribution équitable aux activités de l'entreprise.



## I. Quelle est l'importance d'une réflexion sur les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise ?



Chaque entreprise, quelle que soit sa taille, a à son niveau un impact sur son environnement et ses parties prenantes (employés, clients, investisseurs) et, à son tour, est impactée par ceux-ci.

Par conséquent, une réflexion sur ces questions est utile pour l'entreprise, non seulement du point de vue de la gestion de ses risques, mais de sa stratégie. Les initiatives seront proportionnelles à la taille de l'entreprise, ses parties prenantes et la nature de ses activités.

<sup>1</sup>



## J. Comment assurer la transmission de l'entreprise ?



Seulement **30%** des entreprises familiales sont transmises à la génération suivante, ce qui signifie que 70% d'entre elles font faillite à la mort du fondateur ou sont cédées à des membres extérieurs à la famille ! Le manque de confiance et de communication est responsable de **60 %** de ce taux d'échec.<sup>1</sup>

La succession du chef d'entreprise fondateur soulève souvent des difficultés d'ordre familial, financier, fiscal, juridique et relationnel, qu'il est essentiel d'identifier et d'analyser à l'avance.



<sup>1</sup> [Family business in transition: Data and analysis](#), Family Business Institute (2016)

**Impliquer** les membres de la direction  
Pour les PME/TPE à caractère familial, impliquer très tôt les membres  
de la famille  
↓  
Faire appel à des professionnels **qualifiés** et **neutres**  
↓  
Déterminer la **valeur** de l'entreprise  
↓  
Élaborer un **plan stratégique** de succession ou de cession  
↓  
Impliquer temporairement les cédants pour **assurer la transition** et  
accompagner la reprise



**Pour les PME/TPE à caractère familial :**

- Les plans de succession doivent être faits selon des modalités reconnues par les membres de la famille associés
- La compétence et la crédibilité des successeurs potentiels doivent être assurées par une formation professionnelle adéquate.
- Dans les cas où les successeurs potentiels n'ont pas l'âge ou l'expérience nécessaires pour prendre la succession, le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille comme dirigeants doit être envisagé.

## VI. Comment rapporter sa conformité au Code

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

6. Pour assurer le suivi et la mise en œuvre du Code, une *Haute Autorité de Gouvernance* (« HAG ») sera mise en place, notamment chargée de la promotion et de l'application du Code ainsi que de son suivi-évaluation périodique. Plus particulièrement, la HAG sera chargée de :
  - 6.1. Veiller à ce que les **préceptes** soient effectivement mis en œuvre par les entreprises;
  - 6.2. **Recueillir les informations pertinentes auprès des entreprises** ayant adopté le Code quant à leur conformité au Code ;
  - 6.3. **Maintenir un dialogue avec les entreprises, régulateurs et autorités de tutelle ;**
  - 6.4. **Suivre l'évolution** de la réglementation et des pratiques en matière de **gouvernance d'entreprise** dans le monde et dans la région ; et
  - 6.5. Proposer la **révision du Code à la lumière des changements nationaux et internationaux** .

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

7. 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)). Les entreprises qui adhèrent au Code s'engagent à mettre en œuvre les principes et les préceptes du Code et de rapporter de manière régulière leur conformité dans les modalités prévues par la HAG.
8. Les PME/TPE sont encouragées à rapporter leur conformité au Code auprès de la HAG de manière périodique, surtout à l'approche de moments critiques de leur existence (besoins de financement, succession ou transmission de l'entreprise, etc.).

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

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.



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

9. Le principe de proportionnalité régit l'ensemble des Documents et de leur 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.

## E. Que faut-il rapporter ?

10. Les PME/TPE et PME/TPE à caractère familial cherchant à se conformer au Code doivent seulement fournir des explications de leur conformité ou non-conformité aux **préceptes** (et non aux principes) indiqués au sein du **Document pour les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial**.
11. Afin de faciliter la comparabilité des rapports des pratiques de gouvernance des entreprises à la HAG de manière uniforme et structurée, une **grille de conformité** est disponible pour les entreprises sur le site du GICAM (voir la Figure 1 : 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 PME/TPE et PME/TPE à caractère familial.

**Figure 1: Exemple de la grille de conformité**

		GRILLE DE CONFORMITE	
REFERENCE	PRECEPTES	STATUT DE LA CONFORMITE	EXPLICATION
<b>CHAPITRE 1: LEADERSHIP ET DIRECTION</b>			
1.A Délimitation des pouvoirs	Le chef d'entreprise, assisté par les autres membres de la direction, est chargé d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise dans le respect des pouvoirs qui lui sont octroyés en tant que chef d'entreprise par les statuts et des attributions de l'assemblée des associés.		

## F. Comment rapporter sa conformité au Code?



Les entreprises peuvent rapporter leur conformité au selon deux catégories : conforme ou non-conforme :

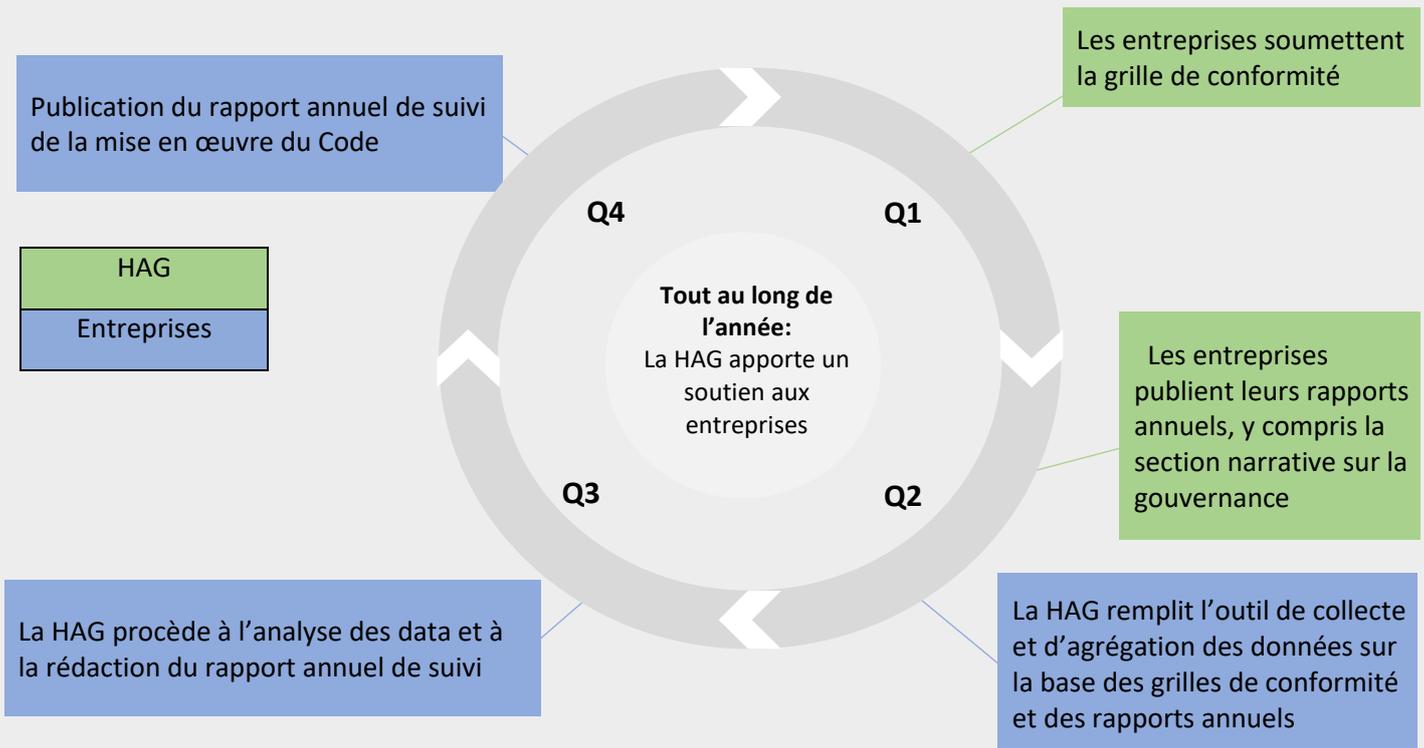
1. **Conforme** : les entreprises indiquent «Conforme» lorsqu'elles considèrent qu'elles se conforment pleinement à la disposition. L'entreprise fournit des informations sur la manière dont elle a mis en œuvre le précepte dans la colonne « Explication ».
2. **Non-conforme** : les entreprises sélectionnent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



## G. 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 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>

## H. Cycle de suivi du Code



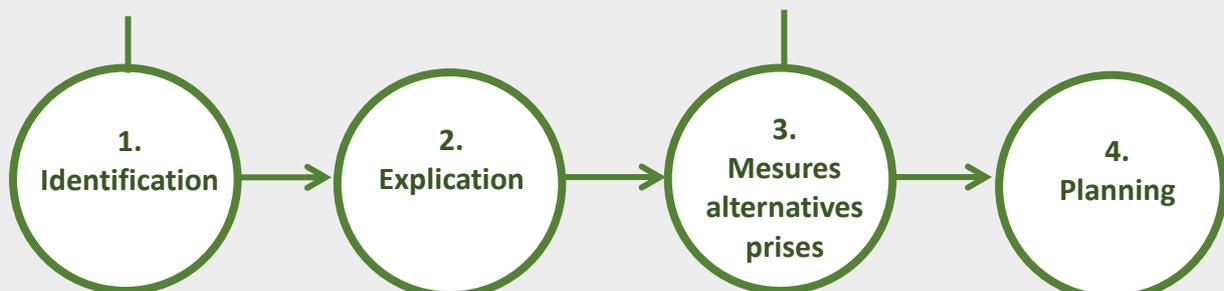
### H. Quelles sont les caractéristiques d'une bonne explication ?

La bonne explication des écarts par rapport aux préceptes constitue un élément central de la mise en œuvre du code 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 » ?**

Les PME/TPE et PME/TPE à caractère familial 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?

16. Les quatre étapes sont détaillées ci-dessous :

**16.1. 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.

**16.2. 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 existants et les raisons de non-conformité.<sup>2</sup>

Ci-dessous, un exemple d'une explication qui inclut des éléments de contexte expliquant la non-conformité de l'entreprise<sup>3</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>4</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»

**16.3. 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*

<sup>2</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>3</sup> *Document d'Enregistrement Universel*, Maisons du Monde (2019)

<sup>4</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), Hermès (2022), p.256

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>5</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>6</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. »

#### 16.4. 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>7</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>5</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>6</sup> [Document d'Enregistrement Universel](#), AXA (2022), page 159

<sup>7</sup> Document d'Enregistrement Universel, Publicis (2019)

