

CODE CAMEROUNAIS DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2022

Préceptes et pratiques de
bonne gouvernance
d'entreprise

Document destiné aux grandes entreprises
camerounaises



CONFIDENTIEL

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	4
Préambule.....	4
La bonne gouvernance d'entreprise.....	4
Plan du document et mode d'emploi	5
Principe de proportionnalité.....	6
Annexes spécifiques	6
Interaction avec le droit camerounais.....	6
Personnes concernées	7
Date d'entrée en vigueur	8
Processus de révision du code général et de ce document.....	8
CHAPITRE 1 : RESPONSABILITES, STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	9
Principes de bonne gouvernance.....	9
Préceptes de bonne gouvernance	9
Pratiques de bonne gouvernance.....	11
CHAPITRE 2 : LA DIRECTION ET SES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	22
Principes de bonne gouvernance.....	22
Préceptes de bonne gouvernance	22
Pratiques de bonne gouvernance.....	23
CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE	25
Principes de bonne gouvernance.....	25
Préceptes de bonne gouvernance	25
Pratiques de bonne gouvernance.....	26
CHAPITRE 4 : INCITATIONS.....	28
Principes de bonne gouvernance.....	28
Préceptes de bonne gouvernance	28

Pratiques de bonne gouvernance.....	29
CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE	31
Principes de bonne gouvernance.....	31
Préceptes de bonne gouvernance	31
Pratiques de bonne gouvernance.....	32
CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS	35
Principes de bonne gouvernance.....	35
Préceptes de bonne gouvernance	35
Pratiques de bonne gouvernance.....	36
CHAPITRE 7 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS	38
Principes de bonne gouvernance.....	38
Préceptes de bonne gouvernance	38
Pratiques de bonne gouvernance.....	39
CHAPITRE 8 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	40
Principes de bonne gouvernance.....	40
Préceptes de bonne gouvernance	40
Pratiques de bonne gouvernance.....	41
ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES FAISANT APPEL PUBLIC A L'EPARGNE, SOCIÉTÉS COTÉES ET MULTINATIONALES	1
ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES REGLEMENTEES ...	5
ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES PUBLIQUES	7



INTRODUCTION

Préambule

Ces Préceptes et Pratiques de Bonne Gouvernance d'Entreprise s'adressent à toutes aux grandes entreprises camerounaises,¹ en particulier aux entreprises qui appartiennent à l'une ou à plusieurs des catégories suivantes :

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

La bonne gouvernance d'entreprise

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

Ce document a pour objectif de guider les grandes entreprises camerounaises, vers l'adoption de normes de bonne gouvernance afin que les décisions stratégiques et opérationnelles soient prises dans l'entreprise aux niveaux qui conviennent par des personnes à même de les prendre et d'en mesurer les risques et que ces décisions fassent l'objet de contrôles par les instances appropriées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par ce moyen, les grandes entreprises camerounaises augmenteront leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement renforceront la confiance de leur environnement économique, financier et social.

¹ Les petites et moyennes entreprises (PME), des très petites entreprises (TPE) et des PME/TPE à caractère familial font l'objet de préceptes spécifiques. Voir : « Préceptes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise - Document destiné aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial ».

Plan du document et mode d'emploi

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

1. Responsabilités, structure et fonctionnement du conseil d'administration
2. La direction et ses relations avec le conseil d'administration
3. Contrôle interne – Gestion et contrôle du risque
4. Incitations
5. Culture, valeurs et éthique
6. Diffusion d'informations
7. Traitement des actionnaires
8. Relations avec les parties prenantes.

Chaque chapitre du document se compose de trois parties :

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

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

Celui ou celle qui veut faire un bilan global de la gouvernance d'une entreprise lira d'abord, dans le **Code général**, les Principes qui sous-tendent toute bonne gouvernance d'entreprise. Il ou elle lira ensuite ce document et, en se référant aux **Préceptes** de chaque chapitre déterminera si l'entreprise applique chacun d'entre eux et dans quelle mesure. Si elle n'applique pas du tout ou partiellement l'un de ces Préceptes, il ou elle entreprendra d'expliquer la ou les raisons de cette non-conformité.²

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

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

Principe de proportionnalité

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble de ce document, y compris ses annexes, et de leur mise en œuvre. C'est dire que certains de ses préceptes ou pratiques 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 et pratiques de ce document et ses annexes qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de non-conformité doit fournir les éléments précis qui permettent à l'entreprise de conclure que le principe ou la pratique ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « appliquer ou expliquer ».

Annexes spécifiques

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

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

Interaction avec le droit camerounais

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

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

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

Pour simplifier la formulation, ce document et ses annexes se réfère particulièrement aux sociétés anonymes ayant une structure moniste, c'est-à-dire un conseil d'administration et un directeur général : c'est, en effet, la structure de gouvernance la plus courante parmi les sociétés anonymes camerounaises. Néanmoins, ce document ainsi que ses annexes s'appliquent également aux sociétés anonymes à structure duale, qui ont un conseil de surveillance (qui remplace le conseil d'administration) et un directoire (qui remplace le directeur général).

Ce document et ses annexes s'appliquent aussi aux entreprises qui n'ont pas la forme d'une société anonyme à structure moniste ou duale, par exemple les sociétés à responsabilité limitée. Pour ces sociétés, il convient donc de lire ce document et ses annexes en faisant les ajustements nécessaires :

- en remplaçant les termes ou expressions « actions », « actionnaire », « directeur général » respectivement par les termes ou expressions « parts sociales », « associés », « gérant » ;
- en tenant compte du fait que les attributions du conseil d'une société anonyme sont partagées entre l'assemblée des associés et le gérant.

Ces entreprises peuvent également se référer au document spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et les PME/TPE à caractère familial qui fournit des informations supplémentaires à ce sujet.

Personnes concernées

Au sein des entreprises, ce sont l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction qui sont concernés par ce document.

Au-delà de ces personnes, la connaissance du contenu de ce document et ses annexes est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, investisseurs, analystes financiers, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes avec qui ils traitent au sein de l'entreprise.

Date d'entrée en vigueur

Ce document et ses annexes entrent en vigueur à partir du [].

Processus de révision du code général et de ce document

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

PROJET

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

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

Pour accomplir ses missions, le conseil d'administration doit être composé en fonction des compétences et qualifications que requièrent spécifiquement le domaine d'activité et la complexité de l'entreprise. La qualité de ses membres doit lui permettre de bénéficier de porter un regard divers et indépendant sur les questions qui lui sont soumises.

Tant au niveau de l'instance plénière que de ses comités, son fonctionnement doit faire l'objet de règles claires, appliquées de façon suivie.

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

1.B. Composition du conseil - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision

et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein des qualifications et de l'expérience nécessaires eu égard aux caractéristiques de l'entreprise, et de bénéficier d'une diversité de qualités et de perspectives.

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

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

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, cotées et multinationales d'une part et les entreprises règlementées ce Précepte est remplacé par un autre Précepte spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises. Voir les annexes spécifiques à ces entreprises.

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

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

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

1.E. Mise en place des politiques et procédures - Le conseil d'administration s'assure que sont en place les politiques et procédures nécessaires pour exercer efficacement ses responsabilités et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources et du soutien administratif dont il a besoin à cet égard.

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

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

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

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

Conseil d'administration

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

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

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

- a. contribuer à l'accomplissement de la mission de l'entreprise dans sa création de valeur durable ;
- b. participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel ; les approuver ;
- c. examiner et approuver le budget annuel, arrêter les comptes annuels et proposer l'affectation des résultats ;
- d. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
- e. examiner et approuver la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses

objectifs stratégiques à long terme et les autres politiques essentielles de l'entreprise (politique de rémunération, politique de dividendes, politique de responsabilité sociale et environnementale, etc.) ;

- f. assurer le suivi, le contrôle et la régulation de la gestion des activités et des ressources de l'entreprise ;
- g. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ; s'assurer que les conflits d'intérêts sont mis au jour et traités ; approuver les conventions réglementées avant leur conclusion ;
- h. nommer et révoquer le directeur général, et superviser sa performance, ainsi que celle de la direction ;
- i. s'assurer de l'existence de plans de relève pour la direction et toute autre personne clé ;
- j. s'assurer de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine social et environnemental ; suivre régulièrement l'évolution du tableau de bord et prendre les mesures qui s'imposent ;
- k. s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, notamment en temps de crise ;
- l. s'assurer que la gouvernance répond aux besoins et caractéristiques de l'entreprise et fait l'objet d'un rapport annuel ;
- m. veiller au traitement équitable des actionnaires et à l'entretien de relations constructives avec eux ;
- n. s'assurer de la véracité, qualité, pertinence et exhaustivité de l'information diffusée dans le public ;
- o. autoriser les conventions réglementées ;
- p. s'assurer que la direction a de bons rapports avec les parties prenantes les plus importantes ;
- q. veiller au respect des dispositions légales ou réglementaires en vigueur ; et
- r. dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle; et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de l'entreprise contrôlante et des entreprises contrôlées, notamment les principes à suivre pour que les personnes dont la nomination est proposée par l'entreprise contrôlante pour siéger aux conseils d'administration des entreprises contrôlées puissent concilier leurs devoirs en tant qu'administrateur avec les impératifs du groupe et puissent résoudre les conflits d'intérêts qui peuvent naître de nominations multiples aux conseils de sociétés concurrentes.

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

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

- a. nul n'est nommé membre du conseil s'il (ou si elle) doit atteindre l'âge de [75] ans au cours de son mandat ;

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

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

1.6. Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil – Plus de la moitié des membres du conseil d'administration, y compris le président du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, le quart de ces membres et au moins deux administrateurs sont des membres indépendants. Un membre du conseil d'administration ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes :

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

- j. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ;
- k. ne pas être membre du conseil d'administration depuis plus de douze ans.

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

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, multinationales et cotées ; les entreprises réglementées ; et les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises. Voir les annexes spécifiques à ces entreprises.

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

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

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

Pour les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à ces entreprises. Voir l'annexe spécifique aux entreprises publiques.

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

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

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

- a. l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc ; et
- b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts, n'excède pas quatre ans.

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, multinationales et cotées ; les entreprises réglementées ; et les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises. Voir les annexes spécifiques à ces entreprises.

1.10. Reconduction d'un membre du conseil - Lorsque la reconduction d'un membre du conseil d'administration est proposée, les documents de l'assemblée générale des actionnaires donnent des détails sur sa participation aux réunions du conseil d'administration et des comités au cours

de son mandat précédent, ainsi que les conclusions de la plus récente évaluation de sa performance.

1.11. Cumul des mandats - Aucun membre du conseil d'administration n'exerce plus de quatre autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Cameroun, ce chiffre étant réduit à trois à partir de la troisième année de la mise en œuvre de ce document. Aucun membre exécutif du conseil d'administration n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Cameroun.

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

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

1.13. Droits et devoirs des membres du conseil - Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté, diligence et professionnalisme, sans complaisance mais aussi avec bienveillance. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration.

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

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

1.15. Formation des membres du conseil - Le président du conseil d'administration veille à ce que tous les membres du conseil d'administration bénéficient d'une formation initiale d'introduction, d'un processus d'intégration au conseil, ainsi que d'une formation continue d'au moins deux jours par an pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances. L'organe d'administration consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur des experts externes.

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

1.16. Accès des membres du conseil aux installations et documents - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités, un accès rapide :

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

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

1.17. Accès des membres du conseil à la direction et au personnel - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités, un accès rapide aux membres de la direction et au personnel de l'entreprise. Ils peuvent les rencontrer en dehors de la présence du directeur général, en prenant soin, sauf circonstances exceptionnelles, d'informer préalablement le directeur général de ces rencontres. Les modalités de l'interaction nécessaire entre le conseil d'administration et la direction font l'objet de règlements convenus entre eux et sont appuyées sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

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

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

1.20. Participation aux réunions du conseil - Les personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration ne participent aux réunions du conseil d'administration qu'à l'invitation du conseil. Lorsque les membres non exécutifs discutent, dans l'un des comités du conseil d'administration, de la performance et de la rémunération des membres exécutifs du conseil ou des membres de la direction, ni les uns ni les autres n'y assistent.

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

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

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

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

1.23. Secrétariat du conseil - Le secrétaire du conseil d'administration :

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

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

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

1.26. Contenu de l'évaluation du conseil - L'évaluation permet de déterminer, entre autres :

- a. si le profil-type du conseil d'administration doit être mis à jour, notamment quant à sa taille et sa composition d'ensemble, ainsi que celles de ses comités ;
- b. s'il est opportun de recommander le renouvellement de membres du conseil d'administration dont le mandat vient à échéance ;
- c. si l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration comprend tous les sujets essentiels relatifs à la bonne marche de l'entreprise, et notamment la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, et si le conseil y consacre suffisamment de temps dans ses délibérations ;

- d. si d'autres modifications sont susceptibles d'être apportées pour améliorer la préparation et le déroulement des réunions du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la qualité et la pertinence de leurs débats ; et
- e. si les modalités d'interaction avec la direction ont besoin d'être modifiées.

Comités du conseil d'administration

1.27. Nombre de comités du conseil d'administration - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction de la taille du conseil d'administration, des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Sont établis au moins un comité d'audit et un comité des nominations qui peut traiter également des questions de rémunérations. Le conseil d'administration peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux, en particulier un comité qui traite des sujets de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de gouvernance. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration.

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, multinationales et cotées ; les entreprises réglementées ; et les entreprises publiques, cette Pratique est remplacée par une autre Pratique spécifique à chacune de ces catégories d'entreprises. Voir les annexes spécifiques à ces entreprises.

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

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

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

1.30. Rotation des présidences de comités - Les présidences de comités font l'objet de rotation périodique.

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

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

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

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

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

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

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

1.35. Comité des rémunérations - Les principales fonctions du comité de rémunération sont les suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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



CHAPITRE 2 : LA DIRECTION ET SES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

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

2.D. Délégation des responsabilités - La direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité, de redevabilité et de transparence.

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

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

- a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil d'administration, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel, les faire examiner et approuver par le conseil d'administration ;
- b. élaborer le budget de l'entreprise, le mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
- c. concevoir une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme ; la mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
- d. gérer les activités et des ressources de l'entreprise conformément à sa stratégie et à sa politique d'appétence pour le risque et dans le respect de la politique de responsabilité sociale et environnementale ;
- e. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
- f. nommer et révoquer les membres de la direction et autres personnes-clés autres que les directeurs généraux délégués ; établir les procédures internes de travail de l'entreprise ; mettre en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
- g. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques, de contrôle interne ; mettre en place la fonction d'audit interne et les procédures adéquates permettant de faciliter la réalisation de l'audit externe ;
- h. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration, tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
- i. si l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe comprenant une ou plusieurs entreprises contrôlées, superviser les activités des entreprises du groupe et mettre en place les règles définissant les responsabilités et obligations de rendre compte de la société-mère et des filiales.

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

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

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

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

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

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



CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE

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

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

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

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

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

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

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

3.F. Veille technologique - Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaires, de ses outils et de ses systèmes.

Pratiques de bonne gouvernance

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

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

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

3.3. Gestion des risques - Sont en place dans l'entreprise des procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et un système efficace de gestion des risques, qui est adapté aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à la taille et à l'ampleur de ses activités. Le système couvre les risques financiers, opérationnels et réputationnels auxquels l'entreprise est confrontée, y compris le risque d'interruption de l'exploitation, ainsi que les risques externes. Il comprend des processus permettant que les risques soient identifiés, mesurés, traités, documentés et surveillés de façon fiable. L'entreprise désigne clairement la ou les fonctions internes responsables de

l'adéquation continue du système de gestion des risques. Celles-ci travaillent en liaison étroite avec le comité d'audit ou le comité des risques s'il en existe un séparément. Les responsables peuvent s'adresser directement au président du conseil d'administration et au président du comité d'audit s'il en existe un séparément. Le conseil d'administration s'assure régulièrement de tout ce qui précède.

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

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

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

3.5. Commissaires aux comptes - Dans les conditions prévues par la loi, l'entreprise a désigné un ou plusieurs commissaires aux comptes. Le comité d'audit s'assure de son indépendance en amont de sa nomination et au moins une fois par an.

3.6. Veille technologique - Le conseil d'administration et la direction s'assurent régulièrement que l'entreprise bénéficie d'un processus de veille technologique lui permettant de disposer d'outils, de systèmes et de technologies adaptés à ses activités, et de rester compétitive.

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

CHAPITRE 4 : INCITATIONS

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance.

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

- attirer et retenir les talents nécessaires, les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;
- promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise qui doit correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

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

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

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

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

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

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

4.5. Relativité des rémunérations des membres - Les niveaux de rémunération du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil d'administration reflètent les

responsabilités attachées à leur fonction et leur engagement eu égard au temps passé dans l'exercice de cette fonction, y compris au sein d'un comité du conseil d'administration.

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

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

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

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

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

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

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

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



CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

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

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

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

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

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

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

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

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

5.3. Code déontologique et vigilance - Le conseil d'administration, assisté du directeur général, adopte un code déontologique qu'eux-mêmes, la direction, le personnel et les autres personnes agissant pour le compte de l'entreprise sont tenus d'observer. Ce code déontologique comprend l'interdiction, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles. Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre de ce code déontologique, de sa diffusion dans l'entreprise, de sa publication sur le site internet de l'entreprise, de son application et de sa mise à jour régulière.

5.4. Détection des violations de la loi ou du code déontologique - L'un des comités du conseil d'administration est chargé de s'assurer régulièrement que l'entreprise dispose des moyens et procédures nécessaires pour prévenir, révéler, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner, les violations du code déontologique, et de lui en faire rapport. Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou du code déontologique de l'entreprise, existe, sous le contrôle du conseil d'administration, un dispositif qui comprend :

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

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

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

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

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

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

5.8. Registre des conflits d'intérêts - L'organe d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

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

5.10. Approbation préalable des conventions réglementées - Aucune transaction matérielle entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de la direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 5% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote (ou une personne qui leur est associée) n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit et l'autorisation du conseil d'administration, et selon les modalités suivantes :

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

PROJET



CHAPITRE 6 : DIFFUSION D'INFORMATIONS

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

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

- a. son objet et ses activités,
- b. ses actionnaires et leurs droits de vote,
- c. sa gouvernance, et les membres de son conseil d'administration, de ses comités et de sa direction,

- d. ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances.
- e. les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maîtriser ces risques,
- f. ses politiques de rémunérations et de dividendes.

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

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

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

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

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

- a. l'agenda des événements majeurs de l'entreprise, tels que les dates des assemblées générales d'actionnaires ;
- b. les communications de l'entreprise dans les situations de crise ;
- c. les conventions réglementées et les rapports d'experts indépendants y afférents.

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 7 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

7.B. Une action, une voix - L'entreprise applique le principe "une action, une voix", évitant les pratiques de droits de vote double, les actions à dividendes prioritaires sans droits de vote, les certificats d'investissements et tout autre dispositif qui confère à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

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

Pratiques de bonne gouvernance

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

- a. soient en mesure d'exercer leurs droits ;
- b. puissent facilement participer aux assemblées générales des actionnaires par l'élimination de tout obstacle à leur participation ;
- c. soient informés des voies de recours dont ils disposent en cas de violation de leurs droits.

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

7.3. Vote par procuration et vote électronique - L'entreprise donne à tous les actionnaires la possibilité d'exercer leurs droits de vote par procuration ou par voie électronique, et ne restreint pas leur capacité de le faire, sauf comme le permettent les lois, règlements et autres textes qui s'appliquent à elle. Les documents de l'assemblée générale des actionnaires fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.

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

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

7.6. Présence de membres du conseil et de la direction aux assemblées générales - Le président et le vice-président du conseil d'administration, les présidents des comités du conseil d'administration et le directeur général assistent aux assemblées générales des actionnaires et sont disponibles pour répondre aux questions des actionnaires dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter préjudice aux actionnaires ou au personnel de l'entreprise. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale des actionnaires au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

7.7. Disponibilité des résultats des assemblées générales - Les décisions de l'assemblée générale des actionnaires sont disponibles sur le site internet de l'entreprise dans les quinze jours de l'assemblée. Dans les trente jours suivant chaque assemblée générale, les réponses aux questions posées lors de l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.



CHAPITRE 8 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

Principes de bonne gouvernance

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

8.A. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise - Le conseil d'administration et le directeur général conçoivent ensemble et adoptent une politique de RSE qui précise comment l'impact des activités de l'entreprise en matière sociale et environnementale est évalué, comment les risques qui en découlent sont gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent sont compensés ou réparés.

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

8.C. Dialogue continu avec les parties prenantes - La direction veille au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses parties prenantes, en particulier le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et les collectivités territoriales. Les principales parties prenantes qui font l'objet d'une attention particulière sont identifiées par leur nom ou la catégorie à laquelle elles appartiennent. Le conseil d'administration surveille régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

Pratiques de bonne gouvernance

8.1. Politique RSE, référentiels de développement et rapports de performance extra-financière - La politique RSE identifie un ou deux référentiels nationaux ou internationaux de développement durable et contient des engagements objectifs spécifiques à moyen terme, ainsi que des indicateurs de performance précis, fixés en fonction des lignes directrices, piliers ou axes de développement ou de réalisation de ces référentiels. Elle établit des rapports périodiques de performance extra-financière, relatifs notamment à ses pratiques en matière de RSE, rapports qui peuvent être transmis à toutes les parties prenantes et diffusés auprès du public.

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

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

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

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

8.6. Contacts des présidents de comité avec les parties prenantes - Le mandat de chaque comité du conseil d'administration précise les fins pour lesquelles le président du comité peut communiquer directement avec les parties prenantes de l'entreprise et la procédure à suivre.

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

- a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- b. des pratiques de responsabilisation, de participation, de représentation et d'incitation du personnel, et, le cas échéant, le système d'intéressement du personnel, aux fins d'augmenter

la performance de l'entreprise et une implication accrue du personnel dans la vie de l'entreprise ;

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

8.8. Relation avec les investisseurs – L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général, veille à établir une relation durable avec les investisseurs, basée sur la transparence et une confiance réciproque. Elle veille notamment à leur fournir des informations fiables et complètes qui reflètent la situation financière de l'entreprise.

8.9. Relation avec les fournisseurs et prestataires – L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général, veille à établir une relation durable avec les fournisseurs de l'entreprise. Elle se dote notamment de conditions contractuelles claires et conformes aux dispositions légales et réglementaires, respecte les délais de paiement et fait preuve de transparence dans ses échanges avec ses fournisseurs.

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

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

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

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

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

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



ANNEXES SPÉCIFIQUES

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

Annexe spécifique aux entreprises règlementées ; et

Annexe spécifique aux entreprises et établissements publics





ANNEXE SPECIFIQUE
AUX ENTREPRISES
FAISANT APPEL PUBLIC
A L'EPARGNE, SOCIÉTÉS
COTÉES ET
MULTINATIONALES

INTRODUCTION A L'ANNEXE SPECIFIQUE

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.6, 1.9, 1.15 et 1.27 sont respectivement remplacées par les paragraphes suivants :

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

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

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

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

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

1.27. Nombre de comités du conseil d'administration - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction de la taille du conseil d'administration, des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Sont établis au moins un comité d'audit, un comité de nomination et de rémunération et un comité ESG dédié aux questions de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration.

Dans le chapitre 1, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

1.42. Mandats croisés - Le conseil d'administration veille à ce que ne soit pas nommé membre du conseil d'administration de l'entreprise un membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat social, ou dans laquelle un membre du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise détient ou a détenu dans les trois dernières années un mandat de membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe.

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

1.44. Comité ESG - Les principales fonctions du comité ESG sont les suivantes :

- a. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
- b. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte des membres du conseil d'administration au conseil d'administration ;
- c. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce document ;
- d. revoir périodiquement la stratégie de l'entreprise et s'assurer qu'elle englobe la diversité, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement ;
- e. discuter des questions environnementales et sociales pertinentes pour la société et les présenter au conseil d'administration ;
- f. s'assurer que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est dûment intégrée dans la stratégie, y compris dans les opérations quotidiennes.
- g. examiner les risques pour l'entreprise (physiques, transitoires et de litiges) liés à l'approche sociale et environnementale de l'entreprise.
- h. tenir le conseil d'administration informé des questions relatives à ses fonctions, y compris la divulgation d'informations non financières.

CHAPITRE 2 : LA DIRECTION ET SES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 2, est ajoutée la Pratique suivante :

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

CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 3, est ajoutée la Pratique suivante :

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

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

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

CHAPITRE 4 : INCITATIONS

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 4, les Pratiques 4.7 et 4.11 sont respectivement remplacées par les paragraphes suivants :

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

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

CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :

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

PROJET



ANNEXE SPECIFIQUE AUX ENTREPRISES REGLEMENTEES

INTRODUCTION A L'ANNEXE SPECIFIQUE

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

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.6, 1.27 et 1.34 sont respectivement remplacées par les paragraphes suivants :

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

1.27. Nombre de comités du conseil d'administration - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction de la taille du conseil d'administration, des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Sont établis au moins un comité d'audit, un comité des risques, un comité de rémunération, un comité de nomination et un comité de gouvernement d'entreprise qui traite également des sujets de responsabilité sociale et environnementale (comité ESG). Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration.

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

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

Dans le chapitre 1, la Pratique 1.20 est complétée par le paragraphe suivant :

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

Dans le chapitre 1, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

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

- a. conseiller le conseil d'administration concernant la stratégie en matière de risques et l'appétence pour le risque ;
- b. conseiller le conseil d'administration sur la définition d'une politique de gestion des risques ;

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

1.43. Comité ESG- Les principales fonctions du comité ESG sont les suivantes :

- a. veiller à la mise en place d'un dispositif efficace de gestion des conflits d'intérêts ;
- b. s'assurer de l'adéquation, de la mise en œuvre et de l'évaluation du code d'éthique et de bonne conduite des affaires ;
- c. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
- d. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte de l'administrateur au conseil d'administration et procéder en tant que besoin à sa révision ;
- e. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce document ;
- f. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend notamment compte de l'activité du conseil et de ses comités, ses interactions avec la direction générale et les actionnaires et le proposer pour validation au conseil d'administration ;
- g. revoir périodiquement la stratégie de l'entreprise et s'assurer qu'elle englobe la diversité, l'inclusion sociale et la protection de l'environnement ;
- h. discuter des questions environnementales et sociales pertinentes pour la société et les présenter au conseil d'administration ;
- i. s'assurer que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est dûment intégrée dans la stratégie, y compris dans les opérations quotidiennes ;
- j. examiner les risques pour l'entreprise (physiques, transitoires et de litiges) liés à l'approche sociale et environnementale de l'entreprise ;
- k. évaluer la conformité de l'entreprise avec ses valeurs, missions, raison d'être, sa culture mise en place ; le cas échéant les concevoir ou les revoir/adapter ;
- l. se tenir informée et émettre des avis sur les aspects de conformité ou de compliance de l'entreprise traités ou soumis par les responsables de ces fonctions ;
- m. Etablir, vérifier et réviser le cas échéant, la politique et les pratiques de relations de l'entreprise avec toutes les parties prenantes
- n. S'assurer du respect des droits des actionnaires, de leur traitement équitable et de la bonne organisation et tenue des assemblées générales
- o. tenir le conseil d'administration informé des questions relatives à ses fonctions, y compris la divulgation d'informations non financières ; et
- p. superviser la mise en œuvre de la politique et en rendre compte.

CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 3, la Pratique 3.5 est remplacée par le paragraphe suivant :

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

Dans le chapitre 3, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 4 : INCITATIONS

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 4, la Pratique 4.11 est remplacée par le paragraphe suivant :

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

Dans le chapitre 4, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

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

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

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

CHAPITRE 5 : CULTURE, VALEURS ET ETHIQUE

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :

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



ANNEXE SPECIFIQUE
AUX ENTREPRISES
PUBLIQUES

INTRODUCTION A L'ANNEXE SPECIFIQUE

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

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

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

Préceptes de bonne gouvernance

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

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

1.D. Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent – Conformément à la loi 2017/011, la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration et directeur général. Par ailleurs, le président est un membre non-exécutif du conseil. En tout état de cause, la charte du conseil d'administration de l'entreprise prévoit qu'un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », soit désigné. Ce dernier est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

- g. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ;
- h. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise publique ;

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

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 1, les Pratiques 1.1, 1.6, 1.7, 1.9, 1.13 et 1.27 sont respectivement remplacées par les paragraphes suivants :

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

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

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

- a. ne pas avoir été, au cours des trois années précédant sa nomination, salarié ou membre des organes d'administration, de surveillance ou de direction de l'entreprise ;
- b. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, représentant permanent, salarié ou membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'un actionnaire ou d'une société que ce dernier consolide ;
- c. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction, d'une société dans laquelle l'entreprise détient une participation quel que soit son pourcentage ;
- d. ne pas être, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un membre des organes d'administration ou de surveillance ou

de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration, de surveillance ou de direction ;

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

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

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

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

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

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

- a. l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc ;

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

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

1.27. Nombre de comités du conseil d'administration - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction de la taille du conseil d'administration, des besoins et caractéristiques de l'entreprise publique, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Sont établis au moins un comité d'audit, un comité stratégique, un comité des nominations et de rémunération et un comité ESG chargé de traiter des sujets de responsabilité sociale et environnementale et de gouvernance. Le conseil d'administration peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux, en particulier un comité qui traite des sujets de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de gouvernance. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration.

Dans le chapitre 1, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

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

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

- a. assister le conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise publique en ligne avec ses missions et la stratégie actionnariale et de développement de l'État ;
- b. examiner le plan pluriannuel de l'entreprise publique et diriger le processus de définition budgétaire ;
- c. veiller à la mise en œuvre de la stratégie définie, préparer les bilans afférents périodiques et leur évaluation avec les services compétents de l'entreprise ou les experts externes ;
- d. analyser sous un angle prospectif les tendances, et les mutations du secteur d'activité de l'entreprise, l'environnement national et international, dans un but d'anticipation, d'innovation, de pérennisation et pour assurer un large déploiement et les performances de l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients et de la population ;

³ Article 47 de la loi n°2017/011 du 11 juillet 2017 portant Statut Général des entreprises publiques

- e. veiller à l'adéquation des activités menées et résultats projetés ou obtenus avec le plan global de développement du pays et les objectifs spécifiques de développement de l'Etat qui concernent, l'entreprise ;
- f. préparer les délibérations du conseil d'administration relatives à la stratégie de l'entreprise publique ; et
- g. examiner et se prononcer sur les projets et investissements stratégiques de l'entreprise publique.

CHAPITRE 2 : LA DIRECTION ET SES RELATIONS AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 2, la Pratique 2.5 est remplacée par le paragraphe suivant :

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

Dans le chapitre 2, est ajoutée la Pratique suivante :

2.7. Durée du mandat du directeur général – Conformément à la loi,⁴ le directeur général est nommé pour un mandat de 3 ans renouvelable éventuellement 2 fois.

CHAPITRE 3 : CONTROLE INTERNE – GESTION ET CONTROLE DU RISQUE

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 3, les Pratiques 3.5 sont remplacées par les paragraphes suivants :

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

3.6. Veille technologique - Le conseil d'administration et la direction évaluent régulièrement et au moins une fois par an le besoin d'adopter des systèmes d'information compatibles avec ceux utilisés par les autorités de tutelle technique et financière.

⁴ Article 70 de la loi n°2017/011 du 11 juillet 2017 portant Statut Général des entreprises publiques

Dans le chapitre 3, est ajoutée la Pratique suivante :

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

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

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

Dans le chapitre 5, est ajoutée la Pratique suivante :

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

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

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

- a. la liste des membres du conseil d'administration et de ses comités ;
- b. des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration et de la direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise ;
- c. le règlement intérieur du conseil d'administration et les règlements de ses comités ;
- d. un rapport sur le travail du conseil d'administration et de chacun de ses comités, avec une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;

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

CHAPITRE 7 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET LEURS DROITS

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 7, sont ajoutées les Pratiques suivantes :

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

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

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

CHAPITRE 8 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Pratiques de bonne gouvernance

Dans le chapitre 8, les Pratiques est remplacée par la Pratique suivante :

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

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

Dans le chapitre 8, est ajoutée la Pratique suivante :

8.13. Contrats de performance – Un contrat de performance, conclu entre la direction générale de l'entreprise publique et l'Etat, encadre les activités de celle-ci, définit la mission, les orientations stratégiques ainsi que les objectifs poursuivis et indicateurs de performance associés à chaque objectif. La mise en œuvre des contrats de performance fait l'objet d'une évaluation annuelle menée par la tutelle technique et financière.