

# CODE CAMEROUNAIS DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2022

Principes de bonne  
gouvernance d'entreprise

Code général

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
PRINCIPE I : PERENNITE	5
PRINCIPE II : EQUITE	6
PRINCIPE III : INTEGRITE	7
PRINCIPE IV : REDEVABILITE	8
PRINCIPE V : COLLEGIALITE	9
PRINCIPE VI : COMPETENCE	10
PRINCIPE VII : INCLUSION	11
PRINCIPE VIII : IMPARTIALITE	12
PRINCIPE IX : TRANSPARENCE	13



## INTRODUCTION

---

Face à la nécessité du développement durable et aux vastes transformations du monde, parfois induites par des crises économiques, politiques ou sanitaires, les entreprises de tous les pays sont obligées de faire évoluer leurs stratégies et pratiques vis-à-vis de leurs investisseurs, clients et concurrents. La bonne gouvernance d'entreprise a prouvé qu'elle pouvait aider à relever ces défis et à les rendre plus résilientes : elle a trait à la manière dont les objectifs d'une entreprise sont définis, et à la manière dont les décisions sont prises, partagées, appliquées et suivies pour permettre à l'entreprise de créer durablement de la valeur.

Le besoin de bonne gouvernance s'impose également aux entreprises camerounaises, qu'elles soient petites ou moyennes ou grandes, qu'elles appartiennent au secteur privé ou au secteur public. Elles ne disposent pas encore de référentiel guidant leurs pratiques de gouvernance. Il est temps pour le Cameroun de se doter d'un code de bonne gouvernance afin de renforcer la solidité de toutes ses entreprises.

Un nombre limité de grands principes sous-tendent la bonne gouvernance d'entreprise. Ils font l'objet de ce code, conçu par le Groupe inter-patronal du Cameroun (GICAM), avec l'aide financière de l'Agence française de développement (AFD) et de Proparco.

Ces principes s'adressent en priorité aux personnes détentrices du pouvoir de décision dans l'entreprise : ce sont les « responsables » de l'entreprise, à savoir les dirigeants et mandataires sociaux et les organes d'administration<sup>1</sup> et de direction. Mais, au-delà de ces destinataires, c'est l'ensemble du personnel qui doit également avoir connaissance de ces principes, pour faciliter leur compréhension des impératifs qui guident les décisions des responsables et pour les appliquer à leur niveau, dans leurs relations au sein de l'entreprise et avec les tiers. De même, les autres parties prenantes de l'entreprise, par exemple les actionnaires ou associés, auront avantage à connaître ces principes et à déterminer dans quelle mesure l'entreprise les applique pour jauger la confiance qu'elle peut accorder à ses responsables.

---

1 L'expression « organes d'administration » englobe les conseils et comités, formés généralement d'actionnaires ou associés, dont la mission est de contrôler ou de surveiller le chef d'entreprise et/ou l'équipe de direction et d'en rendre compte directement ou indirectement aux actionnaires ou associés : conseils d'administration et leurs comités, conseils de surveillance et leurs comités, conseils de gérance et leurs comités, etc.

Ces principes sont les suivants :

1. Pérennité
2. Equité
3. Intégrité
4. Redevabilité
5. Collégialité
6. Compétence
7. Inclusion
8. Impartialité
9. Transparence

PROJET



## PRINCIPE I : PERENNITE

---

Pour permettre à tous, au sein de l'entreprise, de saisir l'objectif commun de leur travail, l'entreprise s'attachera, dès sa constitution, à définir sa **raison d'être**, son ambition en termes économiques, mais aussi le rôle qu'elle souhaite jouer dans la société et l'environnement auxquels elle appartient. En incluant ces éléments dans ses statuts, l'entreprise permet à ses parties prenantes de prendre connaissance de ces marqueurs d'identité. Elle peut également satisfaire cet objectif en publiant un énoncé de mission adopté par ses responsables, accompagné d'engagements concrets en vue d'atteindre des résultats précis en la matière.

La prise en compte d'objectifs qui dépassent les indicateurs financiers et résultats immédiats sous-tend **les concepts de création de valeur durable et de pérennité de l'entreprise** qui doivent guider l'action des responsables. Les responsables sont chargés de gérer les compromis entre le court et le long terme, en veillant à ce que la poursuite d'objectifs proches ne menace pas la viabilité de l'organisation et son succès dans la durée. De même, la réussite des opérations de l'entreprise ne devra pas être obtenue au détriment des bonnes relations qu'elle doit entretenir dans le temps avec les parties prenantes. La continuité de ces relations est essentielle pour la stabilité et le développement de l'entreprise.

Parmi les responsabilités primordiales des organes d'administration et de direction, se situent la définition, l'adoption et l'exécution d'une **stratégie de l'entreprise fondée sur ces concepts**. Cette stratégie repose sur une étude des défis et risques auxquels l'entreprise fait face dans le présent et devra faire face dans l'avenir et s'accompagne d'un plan de financement et de mise en œuvre opérationnelle sur plusieurs exercices. Cette stratégie sera régulièrement mise à jour en fonction des résultats obtenus.

Dans ce contexte, les responsables devront déterminer quel est **l'impact potentiel des activités de l'entreprise en matière sociale et environnementale**, comment les risques qui en découlent seront gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent seront compensés ou réparés. Cette analyse pourra donner lieu à l'adoption d'une politique de « responsabilité sociale et environnementale » (RSE). [Afin d'encourager les responsables à prendre les éléments de la RSE en compte, l'entreprise pourra intégrer les critères pertinents dans sa politique de rémunération, en adoptant une méthode et des indicateurs qui permettent de mesurer la performance des responsables sur la base d'objectifs préétablis.]

De même, pour assurer la pérennité de l'entreprise, les organes d'administration et de direction exerceront leur **devoir de vigilance**, pour veiller à la mise en place des systèmes et procédures nécessaires, à leur application et à leur perfectionnement en fonction des besoins futurs de l'entreprise.



## PRINCIPE II : EQUITE

Le principe d'équité prescrit que l'entreprise traite de manière égale les personnes qui se trouvent dans des situations comparables.

Ce principe est essentiel pour créer et maintenir un **bon climat de travail à tous les niveaux de l'entreprise** et pour favoriser les motivations individuelles de chacun dans la poursuite de l'objectif commun. Les actionnaires ou associés doivent appliquer le principe d'équité lors de la nomination des membres des organes d'administration, de la fixation de leur rémunération et de leur évaluation. Ces derniers doivent faire de même vis-à-vis des membres des organes de direction.

Les membres du personnel doivent aussi bénéficier de sa rigoureuse application s'agissant :

- de la sélection des candidats et de l'engagement des employés,
- de la distribution des postes et de la répartition des responsabilités,
- des promotions,
- des augmentations de salaires, des primes et autres composantes de la rémunération, et
- plus généralement, du traitement des situations particulières (avantages, discipline, etc.).

Faute d'équité, la créativité et la productivité souffriront, mettant en cause la pérennité de l'entreprise : les acteurs qui estiment que l'effort qu'ils ont fourni n'a pas été justement rétribué chercheront à rétablir l'équilibre par d'autres moyens (exigences diverses, moindre niveau d'activité, moindre partage d'informations, moindre transparence, absentéisme, etc.).

Il est utile, souvent indispensable, d'appliquer également le principe d'équité **dans les relations de l'entreprise avec les tiers**, par exemple en faveur des personnes ou corps suivants :

- les actionnaires ou associés, quelle que soient l'importance de leur investissement et leur nationalité ou résidence, dans leur accès à l'information et dans l'exercice de leurs droits, y compris leurs droits de vote ;
- les représentants du personnel et les syndicats, dans le cadre des élections professionnelles et des relations avec les responsables ;
- les clients, dans la fixation des termes commerciaux des transactions de biens et services fournis par l'entreprise ; et
- les fournisseurs, dans l'accès aux marchés de l'entreprise et dans leur attribution, et dans le règlement de ce qui leur est dû.



## PRINCIPE III : INTEGRITE

---

Au plus haut niveau des valeurs qui sous-tendent la vie de l'entreprise doit figurer le principe d'intégrité. Il s'applique en priorité aux responsables de l'entreprise mais doit être également respecté dans les relations qu'entretient l'entreprise avec les tiers, en particulier les parties prenantes qui l'entourent : actionnaires ou associés, personnel, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, syndicats, etc.

Dans cette optique, les responsables doivent non seulement donner l'exemple d'une honnêteté sans faille mais aussi formuler, pour le bénéfice de l'ensemble du personnel, des **règles explicites sur les comportements dans l'entreprise**, en particulier :

- ceux que l'entreprise prescrit ou recommande, notamment sur la manière de réagir vis-à-vis des sollicitations éventuelles de tiers, et
- ceux que l'entreprise ne tolère pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à son éthique.

Ces règles doivent inclure **certaines interdictions absolues** dans la poursuite des affaires de l'entreprise, en particulier la prohibition de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de tout blanchiment de capitaux, de tout financement du terrorisme, de toute violation des droits humains, de toute contrefaçon, de toute violation de droits de propriété industrielle, de toutes pratiques anti-concurrentielles et de toute utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles.

Les responsables s'assureront régulièrement que l'entreprise dispose des **moyens et procédures nécessaires** pour prévenir, détecter et punir les violations de la loi et de ses règles éthiques. En matière de prévention, le personnel le plus exposé aux risques dans ce domaine disposera d'une formation adéquate et suivie. Les responsables veilleront également à ce que les violations présumées fassent l'objet de procédures équitables : enquêtes cadrées, droits de la défense et sanctions proportionnées à la faute.

S'y ajoutera un **dispositif de lancement d'alerte** qui permettra aux membres du personnel et aux tiers de communiquer, confidentiellement et sans crainte de représailles, les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique de l'entreprise.

## PRINCIPE IV : REDEVABILITE

Dans l'entreprise, la loi et les statuts mettent en présence deux acteurs principaux : d'un côté, les actionnaires ou associés, qui ont fait des apports en nature ou en numéraire pour constituer le capital initial ou ont investi dans l'entreprise par la suite, et, de l'autre, les responsables choisis pour diriger l'entreprise. L'assemblée des associés a des pouvoirs exclusifs (notamment le pouvoir de nommer les responsables) mais n'a ni le pouvoir de décision à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation ou d'engagement vis-à-vis de l'extérieur. Ces pouvoirs appartiennent aux responsables de l'entreprise.

Dans tous les cas, il est essentiel de **clairement définir les attributions respectives** des organes, et des responsables au sein de ces organes, afin que soient établis leur domaine respectif d'intervention et l'étendue de leurs pouvoirs propres de décision. Au sein de chaque organe, les fonctions des responsables et la hiérarchie à laquelle ils appartiennent doivent être aussi facilement lisibles.

La clarté dans le partage des responsabilités est une condition essentielle de la redevabilité au sein de l'entreprise, principe selon lequel un organe d'administration est tenu d'**informer les actionnaires** ou associés **de l'accomplissement de la mission** qui lui a été statutairement confiée. Ce principe s'impose également à l'organe de direction vis-à-vis de l'organe d'administration qui doit être tenu au courant de ce qui se passe dans l'entreprise pour le mettre lui-même en mesure de rendre compte aux actionnaires ou associés. Plus généralement, la redevabilité s'impose à tous les niveaux dans l'entreprise.

Dans certains secteurs de l'économie, par exemple s'il s'agit d'une entreprise publique, d'une entreprise cotée ou d'une entreprise dont l'activité est réglementée, l'entreprise et ses responsables doivent aussi rendre compte **aux régulateurs et aux autorités de tutelle**.

La redevabilité est à la base du **pouvoir de contrôle** exercé par le récipiendaire de l'information : elle doit le mettre à même de juger si l'évolution de l'entreprise correspond aux objectifs fixés, de s'assurer que l'ensemble des risques auxquels l'entreprise fait face est pris en compte et correctement géré, d'évaluer la performance des responsables et, muni de ces informations, de prendre en connaissance de cause les décisions qui sont de son ressort.

La reddition de comptes doit être effectuée selon les modalités prescrites par les statuts et celles convenues entre les organes. Elle doit être **ponctuelle et périodique, au minimum annuelle**. Toutefois, 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, le responsable en rend compte dans les meilleurs délais.





## PRINCIPE V : COLLEGIALITE

---

Le maintien de l'harmonie au sein de l'entreprise étant une condition nécessaire de sa réussite, le "sens du collectif" doit toujours guider la conduite de ses responsables.

Au sein d'organes d'administration ou de direction, que les décisions y soient prises par consensus ou à la majorité, les responsables doivent agir dans le respect de la collégialité, **sans complaisance mais aussi avec bienveillance** dans les échanges et dans la confrontation d'idées. Le chef d'entreprise, surtout si la plupart des pouvoirs sont concentrés entre ses mains, doit également chercher à réduire la distance qui peut le séparer de ses collaborateurs internes et de ses conseillers externes, et à établir une relation de confiance avec eux.

La collégialité requiert des **efforts particuliers d'organisation** de la part de l'entreprise, des responsables et du personnel, notamment en ce qui concerne les réunions :

- préavis et information préalable, qui permettent aux personnes convoquées de se préparer à fournir une contribution de qualité lors de la réunion ;
- présence et assiduité des participants, qui doivent faire tout leur possible pour répondre aux convocations ;
- présidence de la réunion par une personne préparée pour cette tâche, qui donne (ou au besoin, retire) la parole aux divers intervenants, et permet à chacun de s'exprimer librement et sans crainte ;
- bonne foi et haute tenue des échanges, qui excluent les écarts de langage et les attaques personnelles ;
- procès-verbaux de réunion, qui font état des différents points de vue exprimés et des décisions prises et qui sont distribués rapidement après les réunions ;
- maintien de la confidentialité des échanges, des décisions et des documents (sauf indication expresse contraire).

L'organe d'administration doit faire l'objet d'une **évaluation collective périodique**, qui intègre des données relatives à la présence effective de ses membres aux réunions. En cas d'évaluation individuelle des membres de l'organe, il doit être tenu compte, entre autres, de leur assiduité aux réunions et de la collégialité dont ils ont fait preuve, pour décider s'ils doivent être renouvelés dans leur fonction.



## PRINCIPE VI : COMPÉTENCE

Dans les organes d'administration et de direction, et aux autres niveaux essentiels de l'entreprise, les nominations doivent être faites, en toutes circonstances, en fonction des besoins de l'entreprise dans son domaine d'activité et des compétences spécifiques qu'exigent les postes.

A cet effet, des **profils**, où sont énoncées la place et les attributions de la fonction dans l'organisation, ainsi que les qualifications et qualités requises, sont établis et utilisés lorsque le poste est en passe de devenir vacant. Ces profils sont régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution des besoins de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle opère.

La sélection à opérer pour remplir un poste requiert généralement la mise en concurrence de plusieurs candidats qui doivent, à cette occasion, pouvoir faire preuve de leurs **qualifications techniques** dans leur domaine d'intervention. Dans les cas où le poste à pourvoir comporte des responsabilités de chef d'équipe, doivent également entrer en ligne de compte certaines **qualités humaines** : autorité, leadership, clarté de la communication, sens de la responsabilité, faculté d'intégration, empathie, ambition etc.

Pour juger des compétences techniques et des qualités humaines des divers candidats, **différents moyens de sélection** peuvent être utilisés : tests et examens, entretiens en tête-à-tête, interview par un panel, etc. Pour apprécier les qualités humaines des candidats, il convient de ne pas négliger leurs accomplissements dans des postes précédents dans la même entreprise ou dans d'autres. La décision finale du choix d'un candidat et de sa nomination peut appartenir à un seul individu ou à un comité. Il faut, en tout état de cause, accorder une considération particulière à la recommandation du responsable auprès duquel il exercera ses fonctions.

Une fois nommé, le titulaire du poste doit pouvoir bénéficier d'une **formation continue** qui lui permette de renouveler ses connaissances et de les adapter en fonction des mutations et des nouveaux défis et risques auxquels sont confrontés l'entreprise et le poste qu'il occupe.

Pour assurer la continuité du poste, et faciliter la transmission des responsabilités, **des plans de succession** sont mis en place et tenus à jour, qui repèrent, et le cas échéant préparent, les talents pour l'avenir.



## PRINCIPE VII : INCLUSION

---

Le principe d'inclusion vise à intégrer et à retenir différents talents, compétences et personnalités et à les faire travailler ensemble à l'intérieur de l'entreprise. La promotion de la diversité permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité en y installant une hétérogénéité créatrice. Elle lui permet aussi de jouer un rôle moteur dans l'évolution des idées et des esprits dans son sein, dans l'univers de ses parties prenantes et, plus généralement, dans la société tout entière.

De manière proactive, l'entreprise aura avantage à **fixer des objectifs de diversité**, et donc d'inclusion, au sein de ses organes d'administration et de direction et au sein de son personnel. Elle pourra en faire autant en vis-à-vis d'autres parties prenantes. Dans tous les cas, elle s'assurera que le principe d'équité continue à être respecté.

Des objectifs de diversité pourront être établis sur le moyen terme, en fixant, par exemple, des **paliers successifs** à atteindre au cours de plusieurs exercices. Dans ce domaine, la mixité au sein des organes d'administration et de direction est un champ d'action à privilégier. Une fois l'objectif de diversité et son calendrier définis, toute proposition de nomination ou de reconduction d'un responsable au sein d'un organe sera accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à l'objectif fixé. La fixation et l'évolution de la situation par rapport à cet objectif fera l'objet d'informations régulièrement accessibles par les personnes concernées. Le principe d'inclusion peut aussi s'appliquer à d'autres catégories de personnes dont l'emploi est susceptible de permettre une meilleure intégration sociale : minorités, handicapés.

La mise en œuvre du principe d'inclusion nécessite que l'entreprise dispose d'**outils appropriés de soutien et de vérification** : formation des intervenants et décideurs, maintien de systèmes d'information à jour, contrôles réguliers, demandes d'explications et sanctions en cas de non-respect des objectifs, procédures de recours, etc.

## PRINCIPE VIII : IMPARTIALITE

Les responsables doivent faire toujours preuve d'impartialité, particulièrement ceux qui, au sein des organes d'administration, ont mission d'approuver des propositions préparées par les responsables de la direction, ou de surveiller ou de contrôler l'action de ceux-ci.

Ces responsables seront choisis, parmi d'autres critères, en fonction de leur **aptitude à se forger une opinion propre** sur les questions qui leur sont soumises, à l'exprimer clairement et courageusement et à participer sereinement aux débats sur ces sujets. Ces aptitudes entreront en ligne de compte dans l'évaluation périodique de leur participation au sein de l'organe.

Est plus susceptible d'impartialité le responsable qui doit remplir des conditions juridiques spécifiques pour être qualifié de « **membre indépendant** » au sein de l'organe dont il doit faire partie. Si ces conditions ne sont pas énoncées par la loi,<sup>[2]</sup> l'entreprise, dans ses statuts ou dans sa pratique, peut les prescrire en fonction de ses caractéristiques et besoins.

L'impartialité sera également renforcée par :

- des dispositions relatives aux **conflits d'intérêt**, qui (i) interdisent aux responsables de prendre ou d'appuyer des décisions favorisant leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées, (ii) les obligent à divulguer tout conflit d'intérêts et (iii) leur enjoignent de s'abstenir de participer aux délibérations afférentes aux matières donnant lieu à un tel conflit ;
- des dispositions relatives à la **limitation des mandats** qu'un responsable peut exercer dans d'autres entreprises ou relatives à la poursuite d'activités faisant concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour le propre compte du responsable ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale ;
- des dispositions relatives aux **conventions réglementées**, à savoir les transactions matérielles entre l'entreprise et l'un de ses responsables, lesquelles doivent être soumises à un régime particulier d'autorisation et de contrôle.

Au sein de l'organe d'administration, l'impartialité collective sera également renforcée par des dispositions portant **limitation du nombre de responsables exécutifs** (c'est-à-dire d'individus appartenant à l'organe de direction) qui en sont membres.

2 [Ce qui semble être le cas au Cameroun.]

## PRINCIPE IX : TRANSPARENCE

Les responsables doivent agir dans la transparence, en interne, pour que soit connu quelles décisions sont prises et pourquoi, et en externe, pour que les parties prenantes qui ont besoin de savoir soient informées. La diffusion d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise est un élément essentiel de sa gouvernance.

**À l'intérieur**, elle sous-tend le principe de clarté dans le partage des responsabilités en permettant aux membres de la direction et du personnel de connaître l'identité des personnes en charge des projets, la nature des décisions prises ou à prendre, l'état d'avancement des opérations et les résultats périodiques des activités de l'entreprise.

**À l'extérieur**, elle constitue une condition sine qua non de la redevabilité des responsables vis-à-vis des actionnaires ou associés et autres parties prenantes. Doivent aussi bénéficier de cette transparence les régulateurs et autorités de tutelle, particulièrement s'il s'agit d'une entreprise publique, d'une entreprise cotée ou d'une entreprise dont l'activité est réglementée.

La **véracité et la complétude** de l'information diffusée sont indispensables, mais sont également primordiales :

- sa **matérialité** (à savoir qu'elle soit focalisée sur les renseignements utiles),
- la **ponctualité de sa divulgation** (à savoir qu'elle soit à la disposition des décideurs au moment où ils en ont besoin), et
- l'**équité de sa distribution** (à savoir qu'elle soit également accessible à tous les partenaires de l'entreprise dans des situations semblables).

L'entreprise doit prêter une attention particulière à la diffusion d'information à destination d'investisseurs présents ou potentiels. Toutefois, le principe de transparence n'oblige pas l'entreprise à divulguer des informations dont la diffusion pourrait mettre en danger sa position vis-à-vis de la concurrence, ni les responsables à révéler des éléments couverts par le secret ou une obligation de confidentialité.

L'entreprise a également avantage à **déclarer publiquement le système de gouvernance d'entreprise** auquel elle adhère ou se réfère, et la mesure de sa conformité aux pratiques qui en découlent.

Le respect du principe de transparence s'impose singulièrement à **l'entreprise qui dispose d'un groupe ou en fait partie**, et doit inciter les responsables à rendre lisibles les structures de l'organisation et les relations souvent complexes qui existent entre ses différentes composantes.