

Lancement du code de gouvernance d'entreprise dans les Territoires Palestiniens

par Hisham Awartani, Directeur du Centre pour le Développement du Secteur Privé et professeur d'économie à l'Université nationale d'An-Najah – Territoires Palestiniens.

Ramallah, Territoires Palestiniens – Malgré les difficultés dans les Territoires Palestiniens, les secteurs public et privé travaillent ensemble pour améliorer les possibilités économiques et favoriser un meilleur climat d'investissement. Cette relation de travail positive est illustrée par le lancement, le 12 novembre 2009 à Ramallah, du premier code de gouvernance d'entreprise palestinien par le Comité National Palestinien pour la Gouvernance et le Groupe de Travail Technique Palestinien sur la Gouvernance d'Entreprise. Cette initiative fut menée par l'Autorité des Marchés Financiers de Palestine et par le Centre pour le Développement du Secteur Privé (CPSD) – partenaire du CIPE – avec l'appui d'autres partenaires locaux et internationaux.

Le lancement du code de gouvernance d'entreprise est le résultat d'une campagne de plaidoyer et de sensibilisation menée sur plusieurs années par le CPSD en vue de réformes en matière de gouvernance et de transparence dans les institutions du secteur public comme du secteur privé. Le Premier Ministre palestinien, Salam Fayyad, a exprimé son ferme appui au code lors du lancement devant un public composé de 150 représentants des secteurs public, privé et de la société civile. M. Fayyad se félicita également du processus à la fois représentatif et consultatif qui a permis d'élaborer le code.

Améliorer la transparence et la responsabilisation dans les secteurs



Le Premier Ministre palestinien, Salam Fayyad, prend la parole pendant le lancement du code de gouvernance d'entreprise dans les territoires palestiniens.

public et privé est d'une importance capitale pour la croissance économique dans les Territoires Palestiniens. La plupart des entreprises palestiniennes sont des entreprises familiales ayant peu d'actionnaires et qui ne suivent pas les normes modernes de bonne

suite page 3

Le secteur bancaire, chef de file des avancées de la gouvernance d'entreprise

par Rania Khouri, Directrice, Union des Banques Arabes

Beyrouth, Liban – Dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA), comme dans le reste du monde, la récente crise financière a souligné le rôle que les banques doivent jouer pour surveiller et réglementer la bonne gouvernance. En effet, des banques bien gérées constituent la base de la croissance dans la plupart des économies en développement et sont également un important pilier de la stabilité. L'Union des Banques Arabes (UAB), partenaire du CIPE, a pris les rênes dans la mise au point d'outils efficaces pour permettre aux banques

d'améliorer la transparence interne et de donner l'exemple avec des pratiques plus solides en matière de gouvernance d'entreprise. Dans le cadre de cette initiative, l'UAB – en partenariat avec le Financial Services Volunteer Corps et l'Association Libanaise pour la Transparence – a lancé les 28 et 29 mai 2009 un guide pratique sur la gouvernance d'entreprise à l'attention des banques (« Corporate Governance Toolkit for Banks »).

Ce guide pratique s'inspire des lignes directrices générales pour la gouvernance d'entreprise des banques dans le monde arabe (« General Guidelines for the Corporate

suite page 3

DANS CE NUMÉRO

- 2 Un cercle vertueux : la gouvernance d'entreprise, le marché et des gouvernements favorables
- 4 L'état de la gouvernance d'entreprise dans la région du Golfe

Un cercle vertueux : la gouvernance d'entreprise, le marché et des gouvernements favorables

Ira M. Millstein, principal associé, Weil, Gotshal & Manges LLP, principal adjoint au doyen pour la gouvernance d'entreprise, Yale School of Management

**Extraits de l'intervention donnée par M. Millstein dans la ville de Washington le 27 octobre 2009 lors de la conférence « Democracy that Delivers ». Pour le texte intégral de son intervention, veuillez consulter le site www.democracythatdelivers.com*

Que ce soit dans les pays développés, moins développés ou sous-développés, le secteur privé est un partenaire crucial – à vrai dire l'un des principaux partenaires – lorsqu'il s'agit de faire progresser la croissance économique mondiale, ce qui permettra d'aboutir à davantage de formes démocratiques de gouvernement. Certes, ce ne sont sans doute pas des formes parfaites, mais elles sont meilleures que les autres solutions. Je soutiens que la bonne gouvernance d'entreprise renforcera une économie de marché fonctionnelle qui pourra à tout le moins donner lieu à un semblant de démocratie et prendre ses distances par rapport à des gouvernements et des économies par trop centralisés.

Le cadre fondamental de gouvernance d'entreprise qu'il est indispensable d'avoir pour donner un coup de fouet aux économies stagnantes se caractérise notamment par la propriété privée, la transparence et le flux d'informations, des activités individuelles relativement libres, et le plus faible niveau possible de corruption et de « capitalisme de copinage ». Les entreprises présentant ces caractéristiques ont plus de chances d'attirer des capitaux pour la croissance et la création d'emplois, à condition que l'on garantisse aux investisseurs une règle de droit raisonnable afin de protéger et de faire appliquer leurs droits, et ainsi atténuer le risque lié à l'investissement.

Une stratégie de type « secteur privé à secteur privé » est la route à suivre pour aller vers une démarche ascendante durable, plutôt que des mandats en cascade qui peuvent varier avec les changements de régime et s'avérer inefficaces à cause de raisons culturelles ou autres. Pour pouvoir s'appliquer à un pays et à ses entreprises, une bonne gouvernance d'entreprise ne peut évoluer qu'au fil du temps et en réaction à la culture des besoins et des valeurs d'une société. Elle doit en outre évoluer avec les lois, les réglementations, les règles de cotation en Bourse et les mécanismes de mise en œuvre qui, à terme, lui permettront de prendre effet.

S'il est vrai que la réglementation dans le domaine de la gouvernance d'entreprise devrait se concentrer sur ces principes, la gouvernance d'entreprise dépend en définitive du secteur privé pour sa mise en œuvre. Le Forum Mondial sur le Gouvernement d'Entreprise, le CIPE, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques et la Société

Financière Internationale comptent beaucoup sur l'utilisation du secteur privé pour communiquer avec le secteur des affaires au niveau local dans les pays visités, afin de sensibiliser et ensuite consolider les capacités.

Le respect des normes de gouvernance d'entreprise et des meilleures pratiques permettent aux membres des conseils d'administration des entreprises d'être mieux formés et mieux informés, que ce soient des entreprises familiales, publiques ou privées. Par exemple, dans le cas d'une entreprise familiale, des normes solides de gouvernance d'entreprise permettront de réduire l'accès d'initiés au pouvoir politique et de promouvoir la pérennité de l'entreprise en amenant les membres du conseil d'administration à envisager, lorsque cela s'avère nécessaire, des plans de relève.



Ira Millstein prend la parole pendant la conférence « Democracy that Delivers » le 27 octobre 2009 à Washington.

Dans le cas d'une entreprise publique, ces normes permettent d'assurer une meilleure utilisation des fonds publics, ainsi que des niveaux adéquats de responsabilisation et de gestion de l'argent du contribuable, et d'atténuer la dépendance des processus décisionnels politiques. Pour les entreprises familiales comme pour les entreprises publiques, les normes de gouvernance d'entreprise permettent aux directeurs d'être mieux conscients de leur potentiel en les sensibilisant au rôle du conseil d'administration et à leurs obligations fiduciaires, ce qui devrait les encourager à parler franchement et à secouer un peu le statu quo stratégique et de gestion, ce qui à son tour pourra amener une meilleure efficacité et une croissance accrue.

Dans tous les cas, les normes de gouvernance d'entreprise constituent un puissant outil de lutte contre la corruption et permettent de veiller à ce que les membres du conseil d'administration reconnaissent les besoins inhérents à leur environnement en évolution, ainsi que les intérêts à long terme des actionnaires. Ici encore, la gouvernance d'entreprise apporte un élément crucial en renforçant la responsabilité de l'entreprise citoyenne dans la pratique, à mesure que les entreprises se penchent sur les répercussions de leurs activités sur les collectivités dans lesquelles elles opèrent et au-delà. Résultat : les pratiques de gestion et les participations discrètes sont mieux en accord et réagissent mieux aux besoins de la société dans les pays en développement.

Pour terminer là où j'ai commencé : nous n'avons pas besoin de « vendre » la démocratie en tant que tel, mais nous avons besoin de « vendre » un système de marché adapté aux cultures locales, dont les éléments critiques permettront de faire fonctionner ce système afin de créer des emplois et assurer une croissance locale. Voilà qui complète

suite page 3

Lancement du code des Territoires Palestiniens

suite de la page 1

gouvernance. Parallèlement, la faible responsabilisation au sein des institutions du secteur public, et notamment au cours des années de formation de l'Autorité Palestinienne, a donné naissance à de nouvelles « possibilités » aux entreprises qui ont adopté un compromis au détriment de la gouvernance.

Bien que le lancement du code soit une étape marquante, la prochaine étape importante sera sa mise en œuvre. Un engagement unilatéral de la part des dirigeants d'entreprise ne saurait constituer le seul moyen pour

mettre le code en œuvre : des activités de surveillance par des institutions crédibles et pertinentes du secteur privé et du secteur public seront tout aussi cruciales. Ces institutions sont particulièrement bien placées pour utiliser le lancement du code comme un moyen permettant de prendre les rênes de la réforme de la gouvernance.

Au cours des dernières années, on a constaté un progrès certes lent, mais régulier vers l'acceptation des principes de gouvernance d'entreprise et leur applicabilité à la mise en place d'institutions démocratiques dans les Territoires Palestiniens. Mais le travail

est loin d'être terminé. Les artisans de la réforme doivent rester actifs et continuer à participer aux initiatives de plaidoyer et de sensibilisation. Les partenariats locaux entre les acteurs de la société civile, les institutions publiques, les représentants du secteur privé ainsi que d'autres organisations internationales peuvent servir à orienter la transition vers une gouvernance moderne, ouvrant ainsi la voie à deux objectifs du programme national palestinien qui se font attendre depuis longtemps : des institutions démocratiques plus solides et un climat d'investissement plus favorable. ♦



Les dirigeants de l'UAB pendant le lancement du Guide pratique sur la gouvernance d'entreprise à l'attention des banques en mai 2009.

Un cercle vertueux

suite de la page 2

le cercle vertueux : des entreprises attirant des capitaux grâce à une bonne gouvernance d'entreprise, favorisant une économie de marché fonctionnelle pour diffuser le bien-être économique, ce qui engendrera une pression de la demande pour une forme de gouvernement qui permet à l'entreprise et à l'économie de fonctionner. Il y a fort à parier que ce genre de gouvernement ressemblera plus à une certaine forme de démocratie. ♦

Le secteur bancaire, chef de file des avancées de la gouvernance d'entreprise

suite de la page 1

Governance of Banks in the Arab Region », publiées en 2008, et fut rédigé grâce à un processus consultatif comprenant notamment une inspection professionnelle par des gestionnaires de la conformité et du risque au niveau régional, des banquiers régionaux, et des organisations internationales. Lors du lancement de la conférence, le Dr Fouad Shaker, secrétaire général de l'UAB, annonça l'adoption par l'assemblée générale de l'UAB des lignes directrices de gouvernance d'entreprise, ces dernières proposant des normes universelles et une feuille de route pour le secteur bancaire. Toutes les banques affiliées à l'UAB sont maintenant tenues d'adhérer aux principes des lignes

directrices et d'utiliser le guide pratique pour atteindre ces objectifs.

Cet élan vers une meilleure gouvernance dans les activités bancaires au niveau régional intervient à un moment crucial. Les banques régionales, à l'exception de certaines banques du Golfe, ont mieux surmonté la crise financière que la plupart des autres banques à cause du plus faible niveau d'intégration des économies de la région MENA dans les marchés mondiaux. Cependant, à mesure que les banques régionales s'intègrent davantage et que leur exposition à des instruments financiers élaborés augmente, les banquiers et les organismes de contrôles régionaux devront mieux se doter des compétences nécessaires pour pouvoir

gérer les nouveaux profils de risque de leurs institutions.

Bien que l'Arab Bank Group ait déjà utilisé le guide pratique pour établir les responsabilités des comités de conseil d'administration, il y a toujours des difficultés à motiver les cadres et les conseils d'administration de la banque pour amener des changements concrets. Au-delà, l'UAB est particulièrement bien placée pour appuyer les initiatives des banques, des associations et des organismes de surveillance dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques. Ce dévouement systématique contribuera grandement à atteindre l'objectif d'une croissance économique régionale à la fois durable et transparente. ♦

L'état de la gouvernance d'entreprise dans la région du Golfe

par Ali Ayadi, CIPE

Dubaï, Émirats Arabes Unis – La demande par Dubai World de rééchelonner sa dette a choqué les marchés mondiaux et a amené les investisseurs à s'empresse de comprendre les causes de cette erreur de calcul ainsi que ses répercussions. S'il vrai que les causes sous-jacentes seront sans doute plus longues à éclaircir, les investisseurs joueront la prudence lorsqu'il s'agira d'investir dans la région à court terme. La situation fâcheuse de Dubai World nous rappelle que bien que les marchés et entreprises du Golfe puissent être rentables, ils restent néanmoins vulnérables et certains sont mal gérés. Alors que la région s'efforce d'aller de l'avant, elle doit faire preuve d'importantes améliorations par rapport à ses lois et ses réglementations, à la transparence, à l'engagement de protéger ses investisseurs, ainsi qu'à la gestion du risque si elle veut rétablir la confiance.

Pendant des décennies, les pays de la région de la Golfe ont fonctionné comme des États rentiers, comptant sur les recettes du pétrole et du gaz naturel pour maintenir la croissance économique, mais négligeant d'investir dans des stratégies de développement durables. Toutefois, vu que les ressources naturelles ont commencé à s'amenuiser au cours de la dernière décennie, ces pays se sont préparés à l'ère post-pétrole en diversifiant leurs économies et en adoptant des stratégies de développement à long terme. Au cours des dernières années, les États du Golfe se sont efforcés d'aller vers une croissance économique durable, encourageant un environnement commercial favorable aux investisseurs en supprimant les obstacles aux entreprises, en alignant leurs lois sur les normes

internationales, et en jetant les bases pour des institutions solides. En outre, les pays de la région ont montré qu'ils avaient plus à cœur d'appliquer les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise et de mieux sensibiliser à la nécessité d'une réforme juridique et réglementaire.

À l'heure actuelle, la majorité des pays de la région ont lancé des codes de gouvernance d'entreprise qui s'inspirent des normes internationales les plus élevées, ainsi que des Principes du Gouvernement d'Entreprise de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques. Après plusieurs années de préparation, il est prévu de lancer le code de gouvernance d'entreprise de Bahreïn début 2010, tandis que le code de gouvernance d'entreprise du marché des valeurs mobilières d'Abou-Dhabi entrera également en vigueur en 2010. Outre ces initiatives, le CIPE ainsi que d'autres organisations non gouvernementales comme l'Institut Hawkamah pour la Gouvernance d'Entreprise, l'Institut des Administrateurs de « Mudara », la Société Financière Internationale ou encore le Forum Mondial sur le Gouvernement d'Entreprise soutiennent activement l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise par le biais d'activités de formation et de renforcement des capacités.

S'il est vrai que les initiatives menées par le gouvernement sont importantes, elles ne représentent que la moitié de l'équation. Les efforts visant à modifier les lois et renforcer les réglementations doivent s'accompagner d'une surveillance réglementaire efficace et d'une large adoption par le secteur privé. Étant donné qu'il est le plus touché par la réforme, le

secteur privé doit participer et adhérer au processus. La coopération entre le secteur public et le secteur privé est indispensable pour veiller à ce que le secteur des affaires soit apte et disposé à entreprendre des mesures visant à améliorer sa gouvernance interne et sa responsabilisation à l'égard des actionnaires.

Les grands scandales de gouvernance d'entreprise, qui ont provoqué l'effondrement d'entreprises multimilliardaires telles que Saad and Ahmad Hamad Algosabi & Bros. ou encore Omani National Rice Mills, indiquent qu'il faut faire davantage d'efforts pour améliorer la culture de bonne gouvernance et faire appliquer les lois et réglementations existantes en matière de gouvernance d'entreprise. Mais ces étapes ne seront accomplies que grâce à une direction solide et des efforts conjoints entre l'ensemble des acteurs au niveau régional, y compris la société civile et les organisations du secteur privé. Il faudra également un souhait véritable de respecter les normes internationales, condition nécessaire pour attirer les investisseurs internationaux.

La région du Golfe a la possibilité d'assumer un rôle de chef de file au Moyen-Orient et dans d'autres régions en développement. Le soutien institutionnel et le niveau de perfectionnement au sein du secteur des affaires ont permis aux pays du Golfe d'être dans une position leur permettant de faire des bénéfices extraordinaires et de démontrer les avantages de la bonne gouvernance, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau national. C'est une occasion qu'il ne faudrait pas manquer. ♦

CIPE Égypte

Building #4, Al-Marwa New Towers
Floor #10, Apartment #1003
Koleyat Al-Banat, Heliopolis, Cairo, Égypte
Tél. : +20-2-2414 3283 · Fax : +20-2-2414 3295
www.cipe-arabia.org · courriel : dgreenfield@cipe.org

Le CIPE travaille sur le renforcement de la démocratie dans le monde à travers l'entreprise privée et les réformes axées sur le marché