

## Bahreïn franchit un cap important avec son premier code du gouvernance d'entreprise

Manama, Bahreïn – Percant les nuages de turbulence de la crise financière mondiale, Bahreïn réussit à s'imposer comme un leader incontestable en matière d'investissements au Moyen-Orient – gagnant la reconnaissance des gouvernements tout autant que du secteur privé. Fort de ce nouveau rôle, Bahreïn s'emploie à asseoir la gouvernance d'entreprise en tant que pierre angulaire de sa croissance et de son succès. À ce moment charnière du processus, le CIPE et ses partenaires, avec le concours de l'Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient du département d'État américain, ont assisté en l'élaboration et la publication de la première mouture du *Code de gouvernance d'entreprise du Royaume de Bahreïn* le 16 mars dernier

à Manama – un jalon important pour Bahreïn.

Regroupant 250 participants de haut niveau, l'événement a marqué un véritable tournant pour les entreprises bahreïniennes et un pas vers l'amélioration des performances du pays en matière de gouvernance d'entreprise. La participation et les remarques du ministre de l'Industrie et du Commerce M. Hassan Abdullah Fakhro, du gouverneur de la Banque centrale de Bahreïn M. Rasheed Mohammed Al Maraj, et de l'ambassadeur des États-Unis à Bahreïn M. J. Adam Erel, démontrent toutes l'appui inconditionnel d'agences gouvernementales importantes et de parties prenantes capitales.



L'ambassadeur des États-Unis à Bahreïn M. J. Adam Erel s'adresse à l'assistance à l'événement de lancement de code au Bahreïn.

suite page 4

## Les secteurs public et privé font une avancée dans la gouvernance d'entreprise au Yémen avec la publication de nouvelles lignes directrices

Sana'a, Yémen – Le Yémen est confronté à d'énormes défis dans les domaines politique, économique et sécuritaire. Pourtant, en dépit de ce contexte défavorable, les secteurs public et privé ont travaillé à l'unisson afin d'améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise, en encourageant la croissance économique grâce à l'attrait des investissements, en augmentant la productivité et en apportant un soutien aux entreprises familiales. La relation travail fructueuse entre les secteurs public et privé a donné naissance aux toutes premières *Lignes*

*directrices de la gouvernance d'entreprise* au Yémen le 29 mars dernier.

La publication des lignes directrices du Yémen représente une réalisation majeure : le secteur privé yéménite dispose à présent d'une feuille de route en vue d'améliorer la transparence et la responsabilité, augmenter la croissance, et assurer la durabilité. Les lignes directrices ont reçu un soutien public et privé de haut niveau et plus de 150 décideurs, entrepreneurs, et universitaires ont assisté à l'événement de lancement. Le

suite page 4

### DANS CE NUMÉRO

- 2 *Un interview avec Paul DeNicola* La gouvernance d'entreprise dans le sillage de la crise financière mondiale : problèmes et solutions
- 3 *La gouvernance d'entreprise ouvre la voie à la privatisation*

# La gouvernance d'entreprise dans le sillage de la crise financière mondiale : problèmes et solutions



M. Paul DeNicola est le directeur du Centre de gouvernance du Conference Board. Cela fait plus de 90 ans que le Conference Board publie des informations sur la gestion et les marchés pour aider les entreprises à renforcer leurs résultats et mieux servir la société.

**CIPE :** Quelles sont les répercussions de la crise actuelle sur la gouvernance d'entreprise dans les marchés émergents ?

**PD :** Les craintes sont que la crise financière risque de provoquer une régression de la gouvernance dans les pays en développement. Une grande partie de ces craintes s'est avérée largement injustifiée mais il est indéniable que nous avons constaté des changements dans la gouvernance d'entreprise à travers le monde. Par exemple, le gouvernement de Singapour a introduit des changements dans ses règles de cotation en Bourse pour permettre aux entreprises d'avoir plus de facilité à lever des fonds propres afin de gérer la disponibilité du crédit à la suite des crises du marché. Mais les investisseurs craignent que cette situation ne fragilise la capacité à empêcher la dilution du portefeuille d'actions. En Russie, la gouvernance d'entreprise s'est énormément améliorée pendant la dernière décennie, mais la tendance s'est ralentie au cours de l'année dernière à cause de l'interruption du flux autrefois constant d'argent et d'entreprises occidentales arrivant sur le marché. Cependant, le rythme des améliorations sur de nombreux marchés émergents est resté en grande partie relativement stable.

Dans l'ensemble, la crainte de voir la crise financière provoquer une régression de la gouvernance dans les pays en développement est dans une certaine mesure exagérée, puisque la plupart des pays en développement continuent d'améliorer leur gouvernance d'entreprise. Il est indéniable qu'il existe des difficultés dans l'un ou l'autre pays ou l'une ou l'autre région, mais par rapport à ce que je constate, la situation est prometteuse.

**CIPE :** La crise financière a remis en question les modèles existants de gouvernance d'entreprise, surtout dans le monde développé. Quelle est votre réaction face à ces critiques ?

**PD :** Ce serait une erreur de considérer la crise actuelle comme un échec total de la gouvernance d'entreprise dans

toutes les entreprises publiques. Il y a eu d'importants échecs en matière de gouvernance, dont bon nombre peuvent être attribués à un recours excessif au levier financier qui a eu lieu au sein du secteur des services financiers. La grande majorité des entreprises occidentales a d'excellents antécédents et une tradition éprouvée en matière de processus de gouvernance solides. Il est inexact d'établir une relation de cause à effet entre l'échec d'une gouvernance dans sa totalité et une prise de risques excessive par un petit nombre d'entreprises.

**CIPE :** Pensez-vous que ce sont les échecs de la gouvernance d'entreprise qui ont engendré cette crise financière ?

**PD :** De mon point de vue, la déontologie est au cœur de la gouvernance d'entreprise. Les entreprises doivent se pencher sur leurs structures de motivation pour voir si elles aident ou au contraire entravent le processus décisionnel déontologique des cadres dirigeants. Si une entreprise veut attirer des capitaux, il faut qu'elle soit consciente de ce que le monde attend d'elle par rapport à son comportement. Prenons l'exemple de la résolution des litiges : ce que les investisseurs veulent voir c'est que lorsqu'un problème a été détecté, il y ait au sein de l'entreprise des structures déontologiques et de gouvernance qui permettent à celle-ci de continuer à fonctionner. Pour ce faire, il faut un programme déontologique solide, et ça, ça commence dans la salle du conseil d'administration ainsi qu'aux échelons les plus élevés de la direction.

**CIPE :** Que pourriez-vous offrir comme recommandations aux entreprises des marchés émergents qui ont accompli des choses importantes dans le domaine de la bonne gouvernance, mais qui sont toujours confrontées aux difficultés de la mise en œuvre ?

**PD :** Les entreprises devraient se pencher sur le meilleur moyen de rassembler les informations pertinentes à la divulgation. Il convient d'examiner attentivement la culture d'entreprise pour pouvoir adopter les procédures appropriées en matière de divulgation d'informations et ainsi encourager la transparence et la participation proactive des employés concernés, et les entités commerciales sont d'ailleurs encouragées à participer au processus de divulgation des informations. Une culture d'intégrité commerciale et un cadre de travail propice au respect rigoureux des lois et réglementations applicables commence au sommet de l'entreprise et descend ensuite dans toutes les branches. C'est pourquoi la déontologie et les pratiques de conformité devraient être au cœur de l'ordre du jour des conseils d'administration. ♦



Le président de Riinvest M. Muhamet Mustafa (droit) explique l'état des réformes en Kosovo avec la Voix d'Amérique à Washington, DC.

## La gouvernance d'entreprise ouvre la voie à la privatisation

Un Kosovo nouvellement indépendant cherche à construire des institutions économiques plus fortes afin d'encourager davantage d'investissements et d'accéder au système financier international. Pour que la croissance économique puisse véritablement avoir lieu, le Kosovo a besoin d'un secteur privé dynamique. Le processus de privatisation récemment lancé promet de redonner du souffle à l'économie nationale.

À l'heure actuelle, les entreprises publiques (EP) candidates à la privatisation assurent des services publics cruciaux et jouent un rôle important dans le contexte commercial. À cause du manque de transparence et de l'influence des intérêts politiques sur les membres du conseil d'administration et les chefs d'entreprise, les EP sont en proie à la corruption. Les principes de gouvernance d'entreprise dans les EP sont d'une importance cruciale pour améliorer la confiance au sein du climat commercial global, renforcer la croissance, et réduire l'impact du ralentissement au niveau mondial.

L'Institut Riinvest pour la recherche en développement, partenaire du CIPE, a travaillé avec des EP afin d'améliorer leurs structures de gouvernance et

leurs opérations de gestion, faisant ainsi progresser la transparence et la gouvernance d'entreprise au Kosovo. Les compétences de Riinvest ont permis d'instaurer une loi obligeant les EP à respecter les principes de gouvernance d'entreprise. Le gouvernement du Kosovo s'est également associé de manière active pour veiller à la privatisation des trois principales EP du Kosovo : à savoir la compagnie d'électricité du Kosovo, la société des postes et télécommunications du Kosovo, et l'aéroport international de Pristina.

Le code de gouvernance d'entreprise à l'attention des EP – qui a été élaboré d'après les recommandations de Riinvest – instaure un système d'administration clair qui répartit les responsabilités entre la direction et le conseil d'administration. Le nouveau code établit un processus de recrutement transparent, compétitif et public pour les candidats au conseil d'administration et pour le poste de PDG, tandis que les membres élus du conseil d'administration ont pour obligation de participer annuellement à une formation sur la gouvernance d'entreprise. Étant donné que de nombreux services d'intérêt public, de communication et de transport sont assurés par des EP, amener

les entreprises du secteur public à être plus transparentes et productives grâce à une meilleure gouvernance d'entreprise est primordial si l'on veut créer un système économique dynamique. L'appui du gouvernement à un processus de privatisation et à un cadre institutionnel qui encourage et nécessite davantage de transparence et de responsabilisation, montre concrètement la voie à suivre pour que le Kosovo puisse réussir sa transition démocratique.

S'il est vrai que le gouvernement et les EP au Kosovo prennent progressivement des mesures pour améliorer la transparence, la divulgation d'informations et les normes en matière de gouvernance d'entreprise, il reste encore de nombreux obstacles avant qu'ils ne soient parfaitement conformes aux normes internationales. L'introduction de pratiques de gouvernance d'entreprise pendant la privatisation des EP profitera à l'économie nationale en renforçant la valeur des biens et en améliorant la qualité des produits et services offerts par ces entreprises. Il s'agit là d'un pas dans la bonne direction pour le redressement de l'économie du Kosovo, et permet de jeter les bases pour des institutions démocratiques plus solides. ♦

# Le code de gouvernance d'entreprise au Bahreïn

suite de la page 1

L'élaboration de ce code est le fruit d'un processus de consultation long de trois ans. Le Comité de direction sur la gouvernance d'entreprise – établi par le ministère de l'Industrie et du Commerce et la Banque centrale de Bahreïn – ont chapeauté le processus d'élaboration du code avec l'appui du Programme de développement du droit commercial du département du Commerce des États-Unis et du CIPE. Les membres du Comité ont travaillé main dans la main avec les parties prenantes bahreïniennes et les experts internationaux pour élaborer des normes de gouvernance d'entreprise adaptées aux réalités du pays, qui feront office de véritable « feuille de route » pour la suite des événements.

Venant utilement compléter les efforts d'élaboration du code, le CIPE a travaillé pour sensibiliser davantage le secteur des affaires de Bahreïn aux pratiques et directives de gouvernance d'entreprise au travers d'enquêtes, de programmes de perfectionnement des compétences, et de programmes

de formation. Le CIPE, en coopération avec son partenaire l'Association bahreïnienne des comptables (BAA), a également mené une enquête sur la sensibilisation des entreprises aux pratiques de gouvernance d'entreprise et a tenté d'évaluer les lois existantes et les changements législatifs à venir par rapport aux meilleures pratiques internationales. Le travail du CIPE et du BAA a également mis en exergue l'importance de la gouvernance d'entreprise pour promouvoir une culture de la bonne gouvernance.

Le code aujourd'hui achevé, il est temps maintenant de s'intéresser à sa mise en œuvre. L'application effective et efficace du code exigera à la fois d'aller frapper aux portes des entreprises et de leur montrer comment et pourquoi la gouvernance d'entreprise leur sera bénéfique, et de miser sur de solides agences réglementaires qui assureront la surveillance du système. En fin de compte, pour faire avancer les principes clé de la gouvernance d'entreprise il faudra compter sur un leadership fort et un engagement indéfectible aux plus hautes sphères. Une fois ces principes en place, Bahreïn aura toutes les cartes en main pour attirer les investissements étrangers et accroître plus encore son développement économique. ♦

# Des nouvelles lignes directrices au Yémen

suite de la page 1

ministre du Commerce et de l'Industrie Yahya al-Mutawakel a inauguré la conférence en soulignant l'importance de cette réalisation pour le développement du Yémen.

L'élaboration de ces lignes directrices volontaires est le point culminant de deux années de travail entre le CIPE et son partenaire le Club des Hommes d'Affaires Yéménites (YBC), visant à sensibiliser le public aux avantages de la gouvernance d'entreprise. Avec le soutien de l'Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient du département d'État américain, ces lignes directrices ont été développées par le Groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise au Yémen créé par le CIPE et le YBC en mars 2008, comprenant plus



Le ministre du Commerce et de l'Industrie Yahya al-Mutawakel parle des Lignes directrices de la gouvernance d'entreprise au Yémen.

de 20 parties prenantes capitales issues du gouvernement, du secteur des affaires, des universités et des médias.

Afin de susciter l'intérêt à l'égard des pratiques de gouvernance d'entreprise et de rallier un consensus en la matière, le CIPE et le YBC ont non seulement soutenu le Groupe de travail dans l'élaboration des lignes directrices mais ont également tenté de sensibiliser le public à cette thématique et d'éduquer

les journalistes, les membres de conseils d'administration, les universitaires, et experts de la Shari'a sur l'importance de la bonne gouvernance d'entreprise. Ces efforts ont raillé le soutien de plusieurs personnalités comme le ministre Mutawakel, le Gouverneur de la Banque Centrale, et le ministre des Finances.

L'amélioration de la gouvernance d'entreprise au Yémen est cruciale pour la croissance future du pays. La définition de principes de gouvernance d'entreprise permettra d'améliorer la performance des entreprises individuelles et d'attirer les investissements dans le secteur privé. Ainsi, la position du Yémen n'en sera que davantage renforcée dans ses relations avec les économies régionales et mondiales. Promouvoir la transparence et de la responsabilité s'avère absolument capital pour la croissance économique et le développement du Yémen. ♦

## CIPE Égypte

1 El Fayoum Street  
Floor #8, Apartment #801  
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 renforce la démocratie dans le monde par le biais de la réforme orientée sur le marché et sur l'entreprise privée*