

## De nouvelles publications libanaises renforcent les efforts contre la corruption

Beyrouth, Liban – Une nouvelle enquête et un manuel mettent l'accent sur l'ampleur et les coûts de la corruption, l'amélioration de l'accès du public aux informations, et contribuent à promouvoir la gouvernance et la transparence au Liban. Lancés le 7 juillet 2010, L'enquête 2010 sur la corruption administrative au Liban et le manuel *You're Being Audited Guidebook* ont été créés par le Réseau libanais contre la corruption (Lebanon Anti-Bribery Network - LABN), une initiative multi-intervenants établie en 2008 par le CIPE et son partenaire local, l'Association libanaise pour la transparence (ALT). Ces publications sont des exemples parlants de ce qui peut être réalisé lorsque les secteurs public, privé et civil travaillent ensemble pour poursuivre la réforme économique et politique en améliorant

la transparence et en réduisant les cas de corruption

L'enquête 2010 sur la corruption administrative au Liban quantifie l'ampleur du problème que pose la corruption au Liban. Glanés à travers d'entretiens face-à-face avec les responsables de 250 petites et moyennes entreprises du Grand Beyrouth, les résultats de l'enquête ont montré que 65 pour cent des répondants paient des pots-de-vin pour faciliter et accélérer les procédures administratives. Lorsqu'un pot-de-vin est « exigé », le fonctionnaire public demande le pot-de-vin dans 50 pour cent des cas, tandis que dans 37 pour cent des cas, l'entreprise propose tout simplement le pot-de-vin à l'avance. L'incidence élevée de la corruption affecte tant les propriétaires d'entreprises que le milieu



Mosbah Majzoub du Lebanese Association of Certified Public Accountants reviews the results from a survey on corruption in Lebanon.

des affaires. Le paiement des pots-de-vin a des conséquences concrètes et tangibles sur le développement économique du pays, entraînant une perte d'argent, de temps et des ressources humaines qui pourraient être consacrés à la croissance des entreprises et à la création de nouvelles opportunités d'emploi pour une jeune population en pleine croissance. En outre, les investisseurs étrangers sont moins enclins à choisir le Liban pour leurs investissements futurs lorsque la transparence laisse à désirer et

suite page 4

## La transparence peut-elle promouvoir l'IDE et la croissance économique ?

Danya Greenfield, Responsable de programme au CIPE, et Ali Ayadi, Assistant de programme au CIPE, Région MENA

Washington, DC – Au cours de ces dernières décennies, les pays en développement ont reconnu l'importance de l'investissement direct étranger (IDE) comme étant un moteur de la croissance économique. Afin d'attirer les investisseurs, plusieurs pays – y compris ceux de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) – se sont efforcés de créer un climat

d'investissement propice au travers de réformes visant à améliorer les capacités institutionnelles et humaines, à construire une infrastructure solide, à adopter des politiques économiques progressives et à renforcer l'État de droit.

Bien que les progrès soient très variables entre les pays de la région, au moins huit pays de la région MENA ont amélioré leurs politiques économiques pour réduire les barrières réglementaires et institutionnelles à la création d'entreprises. D'après *Doing Business 2010*, un rapport publié par le groupe de la

### DANS CE NUMÉRO

- 2 La gouvernance des institutions financières islamiques : Un entretien avec le Dr Abdelbari Meshal
- 3 La formation des chefs d'entreprise : la clé du progrès en Thaïlande

suite page 4

# La gouvernance d'entreprise pour les institutions financières islamiques : entretien avec le Dr Abdelbari Meshal



Le Dr Abdelbari Meshal travaille avec les partenaires du CIPE à BahraynetauYémenpour souligner l'importance d'appliquer la gouvernanced'entreprise au sein des institutions financières islamiques. Il est un expert reconnu en la matière, et jouit de plus de 16annéesd'expérience dans le domaine de la consultation et de l'audit selon les préceptes de la Shari'a. Il est membre du conseil d'administration

del'Organisationdecomptabilitéetd'auditpourlesinstitutions financières islamiques (AAOIFI) et arbitre au Centre islamique de conciliation et de l'arbitrage. Dr Meshal a écrit plus de 30 articlesetdocumentsderecherchedansledomainedesbanques islamiques et du contrôle de la Shari'a dans des publications internationales.

## **Pourquoi les institutions financières islamiques (IFI) attirent davantage l'attention ?**

Les banques islamiques existent depuis des dizaines d'années dans des pays tels que Bahrayn, Dubaï, Égypte, Malaisie et Arabie saoudite. Elles suscitent davantage d'intérêt depuis peu parce que les IFI n'ont pas souffert de la crise financière mondiale dans les mêmes proportions que les autres banques. Les banques islamiques gagnent en popularité non seulement dans les pays à prédominance islamique mais également à travers le monde, y compris en Europe.

## **Vous avez travaillé avec la Banque centrale en Syrie pour développer un code de gouvernance d'entreprise spécialement consacré aux institutions financières islamiques. Pourquoi était-ce nécessaire ?**

La finance islamique se réfère aux activités bancaires conformes aux principes de la loi islamique (Shari'a) qui interdit le paiement ou l'acceptation d'un taux d'intérêt pour les prêts, et qui interdit également les investissements dans les entreprises fournissant des biens ou services considérés comme contraires à ses principes. Contrairement aux banques conventionnelles, les IFI ont pour mandat spécifique de se conformer à la Shari'a islamique. Pour s'assurer que les opérations et activités des institutions bancaires respectent les principes de la Shari'a, les IFI doivent établir un conseil de surveillance interne de la Shari'a, et l'institution doit réaliser des audits externes et internes de la conformité à la

Shari'a. L'introduction d'un mécanisme tel que le conseil de surveillance de la Shari'a implique que la relation doit être clairement définie entre le conseil de la Shari'a et le conseil d'administration, les employés et les parties prenantes afin de minimiser les conflits d'intérêt et de garantir la responsabilité. Voilà pourquoi un code de gouvernance d'entreprise spécifique s'avère nécessaire pour les IFI.

## **Quelle est la valeur du code de gouvernance d'entreprise pour l'économie syrienne ? Pensez-vous que d'autres pays suivront l'exemple du code syrien ?**

Le développement du code de gouvernance d'entreprise place la Banque centrale syrienne au premier plan des autorités réglementaires de la région. La première banque islamique syrienne n'a été établie qu'il y a trois ans, tandis que d'autres pays tels que les Émirats arabes unis, le Koweït et Bahrayn ont des banques islamiques depuis plus de 30 ans. Pourtant, à ce jour, ces pays plus expérimentés n'ont pas édicté des lignes directrices formelles portant sur ces banques islamiques et la bonne gouvernance.

L'Organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques à Bahrayn et le Conseil des services financiers islamiques en Malaisie ont publié des normes en matière de gouvernance d'entreprise dans les institutions financières islamiques, mais ces normes internationales n'ont pas été entérinées dans les législations nationales. Pour cette raison, les IFI dans la région présentent quelques faiblesses en termes de mise en œuvre des normes de gouvernance d'entreprise. En prenant ce problème à bras le corps et en publiant un code de gouvernance d'entreprise, la Syrie a été en mesure de renforcer la confiance du public dans le système bancaire et les IFI du pays.

## **Maintenant que le code est en place, quels changements attendez-vous au sein des institutions financières islamiques en termes d'amélioration des pratiques ?**

Le code est devenu obligatoire à compter de début 2010. Depuis lors, les IFI syriennes ont commencé à s'aligner sur les exigences du code. Plus particulièrement, elles ont modifié leurs structures de façon à ce que les membres du conseil de surveillance de la Shari'a ne soient pas des employés de l'entreprise et ne siègent pas au comité d'audit interne. Maintenant, la fonction de contrôle de la conformité avec les exigences est plus indépendante et séparée de l'entreprise, et elle est exercée régulièrement.

## **Quelles sont les prochaines étapes pour assurer la conformité avec les principes du code ?**

La Banque centrale de la Syrie travaille dur aujourd'hui pour se conformer aux principes du code et pour assurer

# La formation des chefs d'entreprise: la clé du progrès dans la gouvernance d'entreprise en Thaïlande

Par Laurent Malespine, consultant de projet, Thai Institute of Directors (IOD)

**Bangkok, Thaïlande** - L'Association « Thai Institute of Directors » (IOD) (association thaïlandaise des chefs d'entreprise) a été créée en 1999 dans le sillage de la crise financière asiatique et dans le cadre d'une initiative nationale visant à prévenir l'occurrence d'une nouvelle crise économique en Thaïlande. Créé avec le soutien de la Banque mondiale, de la banque centrale thaïlandaise et des régulateurs du marché, l'IOD a pour objectif d'améliorer le comportement des chefs d'entreprise dans l'optique d'assurer un développement durable, et de faire passer le message que l'adoption d'une bonne gouvernance d'entreprise et de pratiques commerciales éthiques prend tout son sens sur le plan commercial. Depuis sa fondation, l'IOD a formé et certifié près de 4 000 chefs d'entreprise grâce à son produit phare, le programme de certification de chef d'entreprise qui existe depuis septembre 2010.

L'accent de l'IOD sur la formation a accompagné les grands remaniements réglementaires mis en place après la crise financière par la Bourse de Thaïlande (SET) et la Securities and Exchange Commission (SEC) visant à améliorer la gouvernance. Charnchai Charuvastr, PDG de l'IOD a déclaré lors d'une interview donnée à CNBC le 21 septembre 2010: « nous avons constaté de nombreuses améliorations ont été apportées dans le secteur des entreprises [...] Les conseils d'administration sont désormais beaucoup plus à l'écoute et connaissent leurs devoirs fiduciaires. Ils savent quoi faire pour protéger l'intérêt des actionnaires ». M. Charnchai estime que la moitié des conseils d'administration des sociétés cotées à la Bourse de Thaïlande ont suivi le programme de certification de l'IOD, et la demande de formation reste constante.

Depuis 2001, l'IOD a également élaboré un système de notation servant à mesurer les améliorations des entreprises en matière de gouvernance, publié annuellement dans le rapport sur la gouvernance d'entreprise (CGR/RGE). Le



Le président de IOD Charnchai enseigne une classe des directeurs auThaïlande.

dernier rapport pour l'année 2009 a été très encourageant, puisque le score moyen était de 82 pour cent, soit une amélioration de 7 pour cent par rapport à 2008.

La reconnaissance du marché s'améliore ici du côté des entreprises cotées grâce au rapport sur la gouvernance d'entreprise (RGE) pour comparer leurs pratiques de gouvernance par rapport aux normes internationales, ainsi que la SEC et la bourse de Thaïlande qui se basent sur ce rapport pour identifier les questions clés qui

nécessitent une attention spéciale. Par ailleurs, la plupart des analystes boursiers intègrent désormais les scores du RGE dans leurs rapports.

Les séances de formation proposées par l'IOD constituent une ressource essentielle pour le secteur privé thaïlandais et sont conformes aux meilleures pratiques internationales et aux nouvelles approches mondiales pour le développement. L'IOD, de concert avec la Banque centrale de Thaïlande, lancera un nouveau cours à la session d'automne 2010, le « Programme de gouvernance des institutions financières », qui est tout particulièrement destiné aux directeurs d'institutions financières afin de les aider à dynamiser les normes éthiques et assurer le respect des politiques et de la réglementation établis par la banque centrale.

L'engagement et le leadership du gouvernement thaïlandais contribuera certainement à maintenir le pays sur la bonne voie. C'est en adoptant des pratiques de bonne gouvernance et en essayant de favoriser un climat des affaires à la fois adéquat et équitable que l'on peut espérer atteindre dynamisme et stabilité économique. Pour sa part, l'IOD contribue à ouvrir la voie vers un secteur public efficace et responsable, et un secteur privé solide et fondé sur des principes éthiques forts – ceci permettra non seulement d'améliorer la performance des entreprises, mais contribuera aussi au développement économique et à une croissance durable au bénéfice des citoyens thaïlandais. ♦

## Entretien avec le Dr Abdelbari Meshal

suite de la page 2

que les membres du conseil de la Shari'a de chaque banque disposent des qualifications et de l'expertise nécessaires, et qu'ils se conformeront aux principes de transparence et de responsabilité. La Banque centrale dispose d'un Conseil consultatif de la Shari'a qui examine les décisions des conseils de la Shari'a dans les banques islamiques, et qui travaille pour harmoniser ces décisions diverses et pour garantir des normes minimales et une cohérence entre les IFI syriennes. ♦

## Les nouvelles publications libanaises

suite de la page 1

le fardeau des pots-de-vin devient alors un facteur décisif.

Dans l'Indice de perception de la corruption de Transparency International, le Liban arrive en 130<sup>ème</sup> position sur 180 pays. L'ALT et le LABN entendent réduire le paiement de pots-de-vin et l'extorsion en sensibilisant le public sur les droits de entreprises au travers de l'élaboration du manuel *You're Being Audited Guidebook*. Ce manuel constitue une ressource précieuse offrant des outils pratiques aux entreprises pour contrecarrer directement les tactiques coercitives employées par les inspecteurs, percepteurs ou fonctionnaires avides



Les participants voient les nouvelles publications libanaises.

d'argent ou à la recherche d'un traitement privilégié. Par le biais de ce manuel, l'ALT a enseigné à des dizaines d'entreprises libanaises comment gérer les audits et assurer que des pratiques transparentes et responsables soient appliquées, au travers d'une série d'ateliers.

L'élaboration du manuel consolide les progrès de l'ALT en matière d'élaboration

de normes de gouvernance démocratique au sein des petites et moyennes entreprises libanaises, tout en renforçant le lien inhérent entre ces pratiques de gouvernance et une éthique d'entreprise cohérente. La participation du secteur privé dans ce combat contre la corruption est capitale et le secteur des affaires peut induire des actions positives non seulement dans la sphère privée mais également dans la sphère publique, grâce à une meilleure gouvernance d'entreprise et à une meilleure information. Un effort de ce type impliquant de nombreux intervenants est sans précédent au Moyen-Orient, tant en termes de portée que de résultats, et sert de modèle à bien d'autres pays dans la région MENA. À cet égard, le Liban ne fait pas que suivre la tendance, il en est la figure de proue. ♦

## La transparence et l'IDE

suite de la page 1

Banque mondiale, l'Arabie saoudite et Bahrayn figurent dans le top 20 des pays présentant des facilités en termes de création d'entreprise. L'Égypte, le plus grand réformateur du secteur des affaires en 2007, a poursuivi son ascension pour la troisième année consécutive, grappillant 11 places au classement mondial.

Malgré ces indicateurs positifs sur les facilités accordées aux entreprises, la région est encore à la traîne par rapport à la plupart des pays en développement en termes d'attrait de l'IDE. D'après l'Economist Intelligence Unit, malgré des flux d'IDE croissants, la région MENA attire le niveau le plus faible d'investissement étranger que n'importe quelle autre région, excepté l'Afrique subsaharienne. En fait, le Fonds monétaire international estime que près de \$56 milliards quitteront la région MENA en 2010 parce que les investisseurs de la région ont choisi d'investir dans d'autres pays.

Ce résultat plutôt faible en termes d'IDE nous invite à nous pencher d'un peu plus près sur les raisons qui expliquent pourquoi la région MENA ne parvient pas à maximiser son potentiel d'investissement. Certains obstacles empêchent les investisseurs d'investir lourdement dans la région. À moins que les gouvernements de la région ne prennent ces problèmes à bras le corps, l'incapacité d'attirer davantage d'investisseurs est susceptible de se poursuivre en dépit d'autres progrès institutionnels.

Tout aussi important, les mauvais antécédents en matière de gouvernance d'entreprise et l'absence de transparence au sein des entreprises locales du secteur privé et public sont de puissants facteurs dissuasifs pour les investisseurs et une des principales raisons sous-tendant le flux médiocre d'IDE vers la région. La plupart des pays de la région MENA ont des lois en matière de comptabilité qui exigent une publication des livres de l'entreprise ainsi que de lignes directrices pour un conseil d'administration efficace, mais

bien souvent, ces règlements ne sont pas pleinement appliqués ou n'exigent qu'un niveau de conformité minime.

Tant le gouvernement que le secteur privé doivent prendre l'initiative et assumer une partie de la responsabilité de l'échec de la région à attirer davantage d'IDE. En faisant preuve de maturité au travers de l'adoption volontaire de principes de gouvernance d'entreprise, les entreprises peuvent aider à attirer davantage d'investissements, à améliorer la profitabilité des entreprises et à renforcer l'économie nationale dans son ensemble. La nécessité de promouvoir la croissance économique au travers d'investissements étrangers pourrait motiver les entreprises privées et le secteur public à prendre les décisions difficiles qui s'imposent pour ouvrir leurs entreprises et pratiques commerciales au contrôle du public et garantir les droits des actionnaires et des parties prenantes. Ces changements exigeront une reconversion totale en termes de culture d'entreprise, qui ne sera possible que grâce à un leadership fort dans les secteurs public et privé. ♦

### CIPE Égypte

1 El Fayoum Street  
Floor #8, Apartment #801  
Heliopolis, Cairo, Égypte  
T : +20-2-2414 3283 · F : +20-2-2414 3295  
www.cipe-arabia.org · courriel : dgreenfield@cipe.org

CIPE strengthens  
democracy around the  
globe through  
private enterprise and  
market-oriented reform.