

Le positionnement la Turquie comme un leader mondial

Karacar Güray, coordonnateur, Association turque de gouvernance d'entreprise (TKYD)

Poussé par le désir de s'intégrer à l'économie mondiale et par le mandat de se conformer à la réglementation de l'Union européenne (UE), les hommes politiques et hommes d'affaires turcs commencent à reconnaître que la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise fait partie intégrante du processus et peut contribuer à créer un climat plus propice à l'investissement. En travaillant en partenariat, le gouvernement et le secteur privé en Turquie ont adopté une approche multi-facettes pour atteindre cet objectif. Ces mesures comprennent l'amélioration du cadre juridique et réglementaire, la mise en

place de programmes de certification et de formation pour les administrateurs et dirigeants, et la sensibilisation à l'importance de la responsabilisation et de la transparence entre les principales parties prenantes et le grand public.

Les décideurs turcs ont pris les premières grandes mesures vers une harmonisation des normes internationales par la révision du Code de commerce, qui prendra effet en juillet 2012, et qui définit concrètement les principes de gouvernance d'entreprise pour toutes les sociétés anonymes et à responsabilité limitée. Par ailleurs, des révisions à la loi du marché des capitaux visent à permettre l'intégration du marché intérieur des capitaux sur les marchés internationaux, conformément aux normes de l'UE, pour également



M. Vedat Akgiray parle lors d'un Sommet International Corporate Governance en Turquie.

donner l'élan pour l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

S'appuyant sur ces changements, l'Association de gouvernance d'entreprise Turque (TKYD) s'est engagée à travailler avec le secteur privé pour améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans le milieu des affaires. Le travail de la TKYD en matière de formation sur cette thématique s'est encore amélioré avec le lancement d'une nouvelle

suite page 3

Algérie : Les progrès du secteur privé en matière de gouvernance d'entreprise

Ali Ayadi, Adjoint du programme pour l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient au CIPE

En s'appuyant sur la dynamique du nouveau Code algérien de gouvernance d'entreprise élaboré par une force opérationnelle de gouvernance d'entreprise multi-parties prenantes et publié en 2009, la Task Force de gouvernance d'entreprise algérienne a lancé, le 19 octobre 2010, Hawkamah El-Djazair, le centre de gouvernance d'entreprise algérien.

Hawkamah El-Djazair a été créé comme une plate-forme pour aider les entreprises algériennes à se conformer aux dispositions du Code, à adopter les bonnes pratiques en matière de normes internationales de gouvernance d'entreprise, et à sensibiliser davantage le public sur la gouvernance d'entreprise. L'ouverture du centre est une nouvelle occasion pour la communauté des affaires de démontrer son engagement

suite page 2

DANS CE NUMÉRO

- 2 Ce que le Moyen-Orient peut apprendre de la crise financière
- 4 La création d'incitations positives pour la réforme de la gouvernance d'entreprise

Ce que le Moyen-Orient peut apprendre de la crise financière



Andrew Cunningham

Andrew Cunningham, fondateur, Darien Middle East et ancien directeur général, Programmes du Moyen-Orient au Financial Services Volunteer Corps

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, l'autorité en matière de normes bancaires dans le monde, a publié en octobre 2010 ses dernières lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise des banques, ajoutant

six principes supplémentaires aux huit initialement publiés il y a quatre ans. Bien que le comité de Bâle reste dominé par des représentants des grandes économies occidentales, ses normes ont été conçues pour être applicables aux banques du monde entier. Les nouvelles lignes directrices contiennent-elles un message pertinent pour les banques de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord ?

À première vue, on pourrait penser que non. En dépit de la sophistication croissante des marchés financiers du Moyen-Orient, les portefeuilles de négociation des banques et leurs structures d'entreprise sont moins complexes que ceux des États-Unis et d'Europe. De même, la rémunération et les bonus des dirigeants au Moyen-Orient sont loin des grilles de salaire qui ont causé l'indignation en Occident.

Pourtant, les régulateurs et le secteur privé du Moyen-Orient ont encore beaucoup à apprendre de la cette crise. Une grande partie des plus grandes pertes subies par les institutions financières du Moyen-Orient a été provoquée par des instruments financiers achetés par les institutions financières occidentales. Certaines des mesures les plus urgentes prises par les régulateurs nationaux dans la région MENA pour soutenir leurs banques étaient axées sur l'apport de liquidités d'urgence, telles que les marchés du financement interbancaire ont contracté. D'autres enjeux financiers sont nés des évolutions

spécifiques au Moyen-Orient. L'augmentation considérable de la richesse issue du prix du pétrole a alimenté la spéculation excessive dans l'immobilier, notamment dans les États du Golfe, mais aussi dans les pays comme l'Égypte et le Maroc. Comme le prix du pétrole a baissé par rapport à son pic pré-2008 et que l'économie mondiale a commencé à diminuer, de nombreuses banques ont dû déprécier la valeur de leurs investissements immobiliers.

De toute évidence, les sujets abordés dans les dernières lignes directrices de Bâle sur la gestion des risques et des structures complexes révèlent quelque chose sur les banques du Moyen-Orient. À mesure que les systèmes juridiques se développent et que les marchés financiers s'approfondissent et se diversifient au Moyen-Orient, les profils de risque des institutions financières deviendront de plus en plus complexes. Par exemple, les banques sont de plus en plus capables d'ouvrir de nouvelles filiales et succursales dans d'autres pays du Moyen-Orient, et de proposer nouveaux produits conformes à la loi islamique et dont la tarification est difficile à établir. De surcroît, les banques étendent leurs services aux communautés rurales et à faible revenu où les données sur les tendances de solvabilité et de remboursement sont rares.

Face à ces tendances structurelles, les directeurs de banque du Moyen-Orient ont besoin des connaissances techniques et de l'expérience nécessaires pour maintenir un contrôle sur la nature même des institutions.

Les marchés financiers et les économies occidentales ont payé cher l'échec des conseils d'administration à reconnaître et à maîtriser la nature changeante des banques qu'elles étaient chargées de superviser. L'administration des banques du Moyen-Orient devrait faire attention à ne pas commettre les mêmes erreurs. ♦

Andrew Cunningham est un consultant spécialisé dans la finance mondiale et du Moyen-Orient et dans la finance islamique.

Vous pouvez consulter son site web à l'adresse suivante : www.darienmiddleeast.com.

La gouvernance d'entreprise en Algérie

suite de la page 1

dans l'amélioration de l'environnement économique du pays et de renforcer les valeurs de gouvernance démocratique, notamment la responsabilité et la transparence.

Le développement institutionnel de l'Algérie et la croissance du secteur privé

ont été affaiblis par des décennies de politique économique planifiée, de guerre civile, et par l'héritage d'un corporatisme excessif et de lourdeurs bureaucratiques. Ces dernières années, le gouvernement a déployé des efforts considérables pour améliorer le climat des affaires et ouvrir l'économie algérienne - signalant ainsi son intérêt dans la transition vers une économie de marché fondée sur des règles. Le programme gouvernemental de réforme économique met l'emphase

sur la privatisation, le développement des petites entreprises, l'élimination des obstacles à la croissance issue du secteur privé, et l'ouverture du marché algérien aux investisseurs étrangers.

À ce jour, cependant, le gouvernement algérien a fait preuve de lenteur dans la mise en œuvre de ces réformes, notamment dans la responsabilisation du secteur privé

suite page 3

Le positionnement la Turquie comme un leader mondial

suite de la page 1

institution de formation, la Capital Markets Academy à Istanbul le 12 août 2010. Créée avec le concours de TKYD et de l'Université Kadir Has University Lifelong Education Center, l'académie assurera des programmes d'éducation et de formation sur les marchés des capitaux à l'intention des membres du conseil et d'autres entrepreneurs. L'Académie propose une certification officielle basée sur un cours intensif de 24 heures, qui s'adresse aux jeunes professionnels du marché des capitaux souhaitant accroître leurs connaissances dans des matières telles que les lois des marchés de capitaux, les méthodes d'évaluation, les normes comptables internationales, et les rapports financiers.

TKYD a longtemps été axé sur le perfectionnement des connaissances des professionnels d'affaires. Entre 2005 et 2009, TKYD a formé 200 membres du conseil et des professionnels à Istanbul ainsi que 1126 membres du conseil dans 18 villes de l'Anatolie sur plusieurs thèmes, dont : la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques, le contrôle interne, la gestion de la

réputation, l'institutionnalisation de la famille et le nouveau projet de code commercial turc. TKYD, en partenariat avec le CIPE, a créé le « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales » en 2010, un outil clé étant donné que les entreprises familiales représentent 95 pour cent du secteur privé en Turquie. Grâce à ce guide, ils disposent de lignes directrices claires pour mettre en œuvre les principes de gouvernance d'entreprise et augmenter ainsi la réussite économique et la durabilité de leurs entreprises.

La dernière année, TKYD a fait des progrès considérables par son travail sur les meilleures pratiques internationales et la réglementation de l'UE dans un secteur d'activité important. TKYD met actuellement en œuvre une initiative visant à aider l'industrie turque de football – une industrie de 735 millions d'euros – pour définir et maintenir des normes de gouvernance internationale. À cette fin, TKYD a rédigé un document clé : « Le guide de Gouvernance à l'intention des clubs de football turcs » publié en janvier 2010 avec l'objectif de veiller à ce que les institutions de football et ses intervenants comprennent les concepts de gouvernance d'entreprise. Parce que le football fait partie intégrante de

la culture turque, le travail de TKYD dans ce secteur particulier contribue à inculquer les principes de transparence et de responsabilité dans une industrie très prise par le grand public - créant ainsi de nouvelles opportunités pour inculquer une culture de bonne gouvernance et renforcer les institutions démocratiques dans tout le pays.

Tandis que ces travaux de sensibilisation sur l'importance et les avantages d'une bonne gouvernance dans les centres urbains de Turquie ont été couronnés de succès, un engagement et un soutien continus sont nécessaires, en particulier dans les zones plus rurales de l'Anatolie. Avec l'émergence d'une nouvelle vague d'entreprises de l'Anatolie, l'accent de TKYD sur ce segment du secteur privé est d'une importance capitale, d'autant plus que ce nouveau groupe - qui n'a eu que très peu d'exposition aux principes et outils de gouvernance d'entreprise - grandit en pertinence et en influence. Pour aller de l'avant, TKYD continuera à insister sur les avantages découlant des pratiques de gouvernance d'entreprise, pour faire progresser le pays et pour qu'il devienne un chef de file dans l'économie mondiale, et enfin pour pousser les principes démocratiques de responsabilité et de transparence. ♦

suite de la page 2

pour jouer un rôle plus important dans l'économie. À cause de l'indécision du gouvernement, la communauté des affaires a pris les devants sur de nombreuses questions, mettant notamment l'accent sur une culture de bonne gouvernance d'entreprise au sein des entreprises locales. Le renforcement de la gouvernance d'entreprise peut non seulement améliorer le résultat net des entreprises, mais aussi accélérer la reprise économique de l'Algérie, après des décennies de stagnation.

M. Slim Othmani, directeur général de NCA Rouiba et président de la Task Force de gouvernance d'entreprise Algérienne, a déclaré qu' « instaurer la



M. Slim Othmani est interviewé au sujet des efforts de gouvernance d'entreprise de l'Algérie.

gouvernance d'entreprise dans le secteur privé algérien est une étape importante pour stimuler la compétitivité des entreprises et pourrait même s'avérer être la panacée contre d'éventuelles crises internes ou externes. » Depuis le lancement du Code algérien de gouvernance d'entreprise, plusieurs

entreprises algériennes du secteur privé ont volontairement adopté les dispositions du Code.

La création d'Hawkamah El-Djazair marque une étape positive pour l'Algérie, et constitue une occasion unique pour le gouvernement et le secteur privé à travailler en coopération pour améliorer le climat économique et contribuer au progrès économique du pays. Le gouvernement doit faire appel à la communauté d'affaires pour établir un dialogue public-privé et élaborer un programme économique à long terme reposant sur des valeurs démocratiques fortes et tenant compte de l'intérêt de l'ensemble des parties concernées. ♦

La création d'incitations positives pour la réforme de la gouvernance d'entreprise

Aleksandr Shkolnikov, Ph.D., Directeur de réforme des politiques, CIPE

Toutes les crises financières, notamment les dernières, ont tendance à provoquer une emphase sur le contrôle et la gouvernance d'entreprise, surtout chez les régulateurs. Bien que ces chocs puissent engendrer de grands changements dans les pratiques des entreprises et susciter une relation plus transparente entre gouvernement et entreprises, ils ne doivent pas être le seul élément motivateur de réforme de la gouvernance d'entreprise. D'autres facteurs positifs peuvent comprendre des avantages tels que l'amélioration de l'accès au capital et à faible coût, le renforcement de la reconnaissance de la marque, et la durabilité, entre autres. Plusieurs stratégies éprouvées existent pour faire en sorte que les décideurs et le secteur privé soient plus proactifs pour faire évoluer les pratiques et la réglementation, afin que les bons comportements ne se manifestent pas seulement pour répondre aux scandales financiers et autres crises économiques.

Les classements de gouvernance d'entreprise se sont avérés efficaces pour encourager des changements positifs au sein des entreprises des marchés émergents. Ce genre de classement permet d'accomplir deux tâches importantes. D'abord, il fournit aux entreprises des informations détaillées sur leurs propres mécanismes de gouvernance, en évaluant et en indiquant les zones concrètes à améliorer ou qui méritent une attention particulière. Ensuite, un classement sert de repère en matière de performance d'une entreprise par rapport à ses pairs. Il favorise le sentiment de compétitivité entre entreprises, ce qui encourage les réformes puisque celles-ci cherchent à obtenir une plus grande reconnaissance et une valeur supérieure à celle de leurs concurrents. Les classements de gouvernance fournissent également des informations essentielles aux investisseurs, qui à leur tour peuvent se traduire par une baisse du coût du capital pour les entreprises. À bien des égards, ces classements sont favorables aux efforts de réforme car ils mettent davantage l'accent sur la récompense des bonnes pratiques que la pénalisation des mauvaises.

Le Brésil a réussi dans cette approche en développant le Novo Mercado, une catégorie de transparence particulière au sein de la Bourse (BOVESPA) qui oblige les entreprises cotées à faire preuve d'une gouvernance d'entreprise élevée. L'inclusion dans le Novo Mercado apporte respect, reconnaissance, réputation et des avantages – c'est précisément ce qui a favorisé l'adoption de normes de gouvernance d'entreprise. Fondé en 2000, le Novo Mercado comprenait 31 entreprises en 2006. En 2010, le nombre avait grimpé à 112 - toutes ont volontairement adopté des pratiques de gouvernance d'entreprise au-delà de ce qui est requis par la loi.

Par ailleurs, il faut adopter une approche différente dans les pays où les marchés boursiers restent relativement faibles et où la majorité des entreprises ne les utilisent pas pour mobiliser des capitaux. Le classement effectué par les organisations du secteur privé, tels que les instituts d'administration, deviennent de plus en plus efficaces dans ce genre d'environnement. Les tableaux de bord de gouvernance d'entreprise utilisent une approche similaire à celle des niveaux de transparence et peuvent s'avérer être des outils efficaces pour favoriser une bonne performance d'entreprise dans les marchés plus restreints.

Parmi les expériences réussies, on retrouve le tableau de bord de gouvernance d'entreprise élaboré et mis en œuvre par l'Institut thaïlandais d'administration – cet outil a contribué à l'amélioration des pratiques d'entreprise au sein des entreprises participantes. L'initiative a été un tel succès que les entreprises de conseil financier se fient maintenant au classement des entreprises du tableau de bord dans le cadre de leur processus décisionnel en émettant des recommandations sur l'attractivité d'investissement des entreprises thaïlandaises.

Au Moyen-Orient et dans d'autres régions où la plupart des entreprises sont de type « familiales » et non cotées en bourse, les banques, dans leur processus décisionnel d'octroi de prêt, peuvent devenir l'élément conducteur dans l'amélioration des pratiques de gouvernance. Les réformistes peuvent travailler avec les banques pour faire en sorte que les pratiques de gouvernance d'entreprise soient intégrées à l'évaluation des entreprises avant l'octroi d'un prêt. Ce genre d'attention de la part des institutions financières créera un mouvement dans le secteur privé pour combler les lacunes de mauvaise gouvernance, étant donné que le coût du capital devient directement lié à la qualité de la gouvernance. Ce faisant, les banques elles-mêmes doivent s'assurer qu'elles se conforment elles aussi aux normes élevées de gouvernance qu'elles exigent des autres. Les instituts d'administration et les centres de gouvernance d'entreprise jouent un rôle important pour favoriser ces types de changements.

Le fait de créer des incitations positives pour la réforme de la gouvernance d'entreprise permet au secteur privé d'être proactif plutôt que réactif dans la gestion des problèmes du passé. Cela permet d'identifier et de corriger les incohérences avant qu'elles ne se transforment en problèmes plus graves. Mais surtout, les incitations positives qui récompensent la bonne conduite des entreprises responsabilisent le secteur privé dans l'amélioration de leurs propres pratiques en avance sur les décideurs et les régulateurs. Il ne faut donc pas attendre une nouvelle crise pour prendre les mesures concrètes d'amélioration de la performance des entreprises. ♦

CIPE Égypte

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

CIPE renforce la démocratie dans le monde par le biais de la réforme orientée sur le marché et sur l'entreprise privée.