

# GUIDE

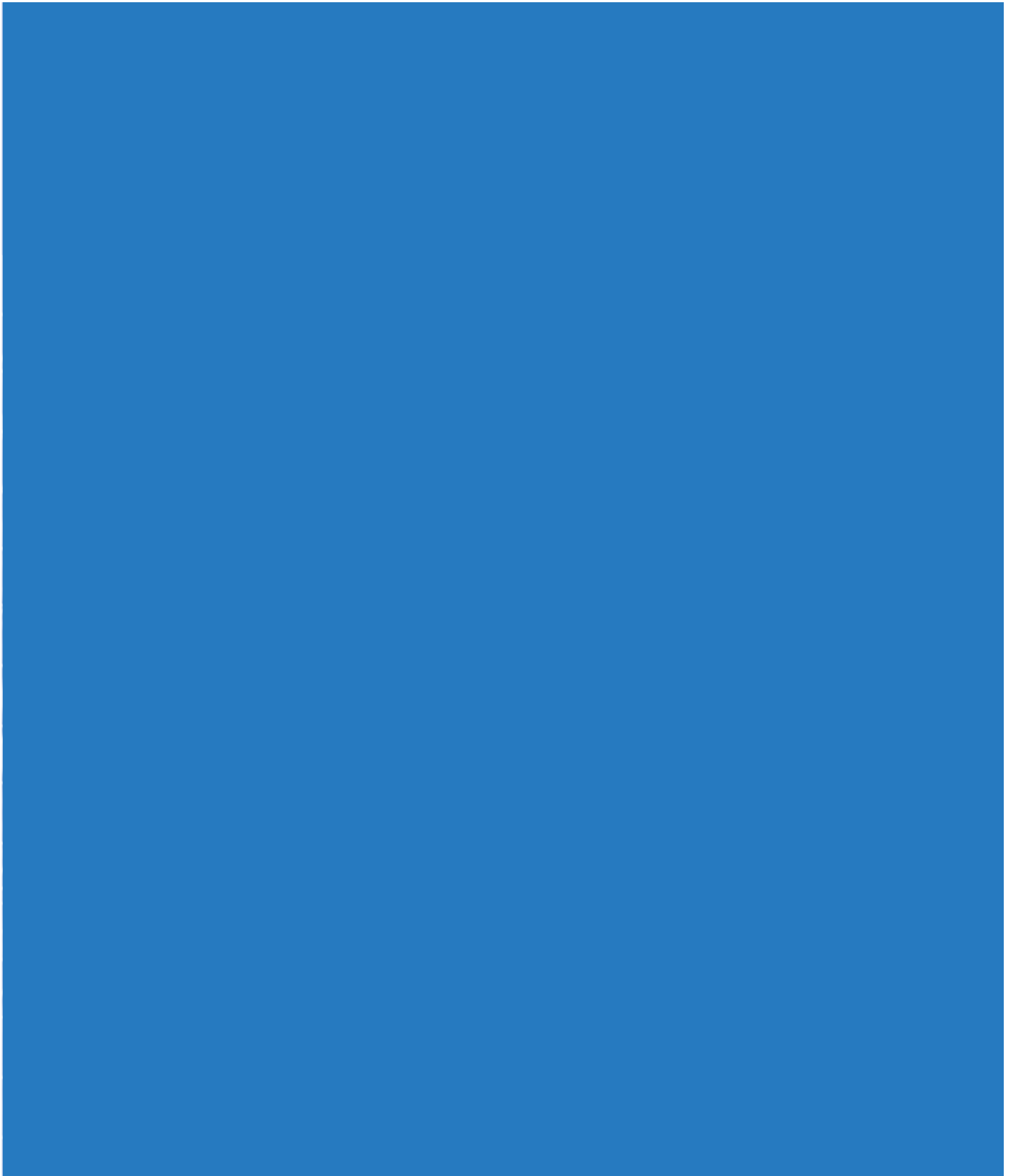
2

*Comment élaborer  
et mettre en œuvre  
un code de bonnes  
pratiques de  
gouvernance  
d'entreprise ?*

VOLUME 2  
*Processus*



Global  
Corporate  
Governance  
Forum



G U I D E 2

*Comment élaborer  
et mettre en œuvre  
un code de bonnes  
pratiques de  
gouvernance  
d'entreprise ?*



Global  
Corporate  
Governance  
Forum

V O L U M E 2

*Processus*



Copyright 2005.  
*The International Bank for  
Reconstruction and Development/  
The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433*

*Tous droits réservés.*

*Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans cette publication ne doivent en aucun cas être attribués à la Banque Mondiale, à ses organisations affiliées, ni aux membres de son conseil d'administration ou aux pays qu'ils représentent. La Banque Mondiale ne saurait garantir la véracité des données portées dans cette publication ni être tenue pour responsable de toute conséquence liée à leur application.*

*Les documents mentionnés dans cette publication sont protégés par les droits d'auteur. Toute copie et/ou transmission de tout ou partie de cette publication se ferait en violation de la législation applicable. La Banque Mondiale encourage la diffusion de ses travaux et accorde donc la permission à l'utilisateur de ce document de le copier en tout ou partie pour son usage personnel, à l'exception de toute utilisation commerciale, sans droit de revente, de redistribution ou de création de travaux dérivés. Toute autre copie ou utilisation de ce rapport requiert l'autorisation expresse écrite de la Banque Mondiale.*

*Veillez adresser toute demande d'autorisation de photocopier ou de réimprimer ce document, avec des renseignements complets, à :*  
*The World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433*

*ou à :*

*The Copyright Clearance Center, Inc.  
222 Rosewood Drive  
Danvers, MA 01923  
Fax : 978-750-4470.*

*Toute demande relative aux droits et aux licences, y compris les droits subsidiaires, doit être adressée à :*  
*The Office of the Publisher  
The World Bank  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
Fax : 202-522-2422.*

## *Mise en oeuvre du processus*

### MODULE 1 APERCU :

Le processus d'élaboration d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise peut être initié selon une approche ascendante ou descendante, en fonction de l'environnement et des circonstances. Il est également probable que les parties et individus impliqués dans les phases initiales d'élaboration du code aient un impact important sur la nature, la portée, le contenu et, en fin de compte, le succès de ce code.

Ce module analyse :

- Les parties impliquées dans les phases initiales de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise
- La constitution du comité d'élaboration
- La désignation et les fonctions des membres importants



## MISE EN OEUVRE ET CONDUITE DU PROCESSUS

Les codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ont été instaurés à la fois par le secteur privé et les institutions publiques. Les commissions gouvernementales, les autorités de marchés des capitaux, les bourses, les investisseurs institutionnels, les groupements commerciaux, les associations d'administrateurs et les organisations professionnelles ont tous mis au point et publié des codes de gouvernance d'entreprise.

### CITATION

#### MISE EN OEUVRE DES CODES DE BONNES PRATIQUES

**“De nombreuses organisations, du secteur privé aussi bien que gouvernemental, les investisseurs institutionnels et les différentes bourses ont joué, au cours de la dernière décennie, un rôle déterminant dans l’adoption de réformes en matière de gouvernance d’entreprise. L’une des initiatives les plus importantes a été la publication de principes directeurs (qu’on nomme également principes, recommandations ou codes de bonnes pratiques). Adaptés à leurs cultures et structures commerciales respectives, ces principes directeurs et ces codes favorisent généralement les pratiques visant à augmenter la transparence vis-à-vis des actionnaires, à renforcer l’indépendance du conseil d’administration et à encourager la responsabilité dans l’entreprise.”**

**—Holly Gregory, *The Globalization of Corporate Governance*, 2002**

L'initiateur est la personne ou l'organisation qui est la première à identifier la nécessité d'améliorer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans un certain pays. L'organisation leader est celle qui coordonne le processus d'élaboration du code, alors que l'organisation de mise en oeuvre est celle qui adopte formellement le code à la fin du processus. Il se peut qu'une seule et même organisation assure le démarrage, la direction et la mise en oeuvre. Dans certains cas, il existe plusieurs organisations de mise en oeuvre. L'initiateur pourrait bien devenir l'organisation leader du processus d'élaboration, mais ce processus peut également être confié à une autre organisation. Parfois, comme en Turquie, une initiative du secteur privé entraîne le développement d'une première ébauche de code, qui sert ensuite de base à un processus plus institutionnalisé. Dans ce cas, l'organisation qui reprend l'initiative devient également celle qui adopte formellement le code. Même si les codes ne portent pas toujours leur nom,

les organisations initiatrices jouent un rôle essentiel, parce que ce sont les groupes qui non seulement reconnaissent le besoin de meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, mais aussi créent l'élan indispensable à l'élaboration d'un code. *(Le Volume 1, Annexe 5 donne une liste comparative des codes, y compris des organisations à la source de l'élaboration ou de l'adoption des codes de gouvernance d'entreprise existants.)*

Il n'est pas d'organisation qui soit mieux adaptée qu'une autre pour initier ou élaborer un code de gouvernance d'entreprise. Virtuellement, chaque combinaison possible a entraîné l'adoption de codes d'une grande qualité. Ce qui est essentiel, c'est que toutes les parties intéressées soient impliquées dans le processus et représentées au sein du comité d'élaboration. Il est important que l'organisation principale consulte les diverses institutions et organisations et prenne en compte leur éventuelle contribution au processus d'élaboration du code. La sélection attentive et méticuleuse des participants non seulement garantit que toutes les questions importantes soient bien prises en compte dans le contenu du code, mais permet également de s'assurer le soutien de tous lors de la mise en œuvre de ce code. *(Pour une discussion sur la consultation des différents acteurs économiques, voir le Volume 2, Module 3. Le processus de mise en œuvre du code est traité dans le Volume 2, Module 5.)*

### ***Le rôle des institutions des marchés des capitaux***

Les commissions des opérations de bourse et les bourses elles-mêmes sont des membres importants au sein des comités d'élaboration de codes de gouvernance d'entreprise ou des task forces. Surtout quand les recommandations concernent des entreprises cotées en bourse, la participation active de ces institutions revêt un aspect primordial pour s'assurer que le code soit officiellement adopté et mis en œuvre. Les codes de bonnes pratiques ne sont pas toujours initiés par les régulateurs du marché, mais nombre d'entre

#### **EXEMPLE**

##### **INSTAURATION PAR LES REGULATEURS DU MARCHE**

##### **AUSTRALIE**

La bourse australienne a mis en place un Conseil de gouvernance d'entreprise rassemblant tous les principaux acteurs pour élaborer et convenir d'un ensemble de normes de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises cotées en Australie. Ce conseil a identifié plusieurs questions nécessitant l'élaboration de normes, qui ont été ensuite abordées dans les Principes de bonne gouvernance d'entreprise et les recommandations de bonnes pratiques, publiés par la bourse en 2003.



**POINT DE  
REFLEXION**  
*Quel doit être le rôle du  
gouvernement dans  
l'initialisation du  
processus d'élaboration  
d'un code ?*

eux ont été élaborés sous les auspices des autorités des marchés de capitaux et des bourses, comme c'est le cas, par exemple, en Australie, en Chine, en Indonésie, au Pakistan et en République slovaque.

**Le rôle du gouvernement**

Alors que l'importance de la gouvernance d'entreprise est de mieux en mieux comprise, les gouvernements souhaitent de plus en plus encourager le développement de bonnes pratiques, parce qu'elles sont liées au développement d'un climat d'investissement attractif, contribuent à la croissance économique et améliorent la compétitivité nationale. *(Pour plus de détails sur l'importance de la gouvernance d'entreprise pour l'économie dans son ensemble, voir le Volume 1, Module 1.)*

Très souvent, le gouvernement initie le processus d'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en nommant un organisme ou une task force chargé de rédiger un rapport sur les recommandations visant à améliorer les pratiques de gouvernance du pays. Mais mis à part quelques cas, le gouvernement ne joue aucun rôle majeur dans l'élaboration de ce code, préférant adopter un profil bas et laisser agir le secteur privé.

Quel que soit son niveau d'implication, le gouvernement est souvent perçu comme un soutien essentiel. Dans certains cas, il assure un financement substantiel et met du personnel à disposition. Au Royaume-Uni, par exemple, les fonctionnaires de plusieurs agences gouvernementales, y compris le ministère du Commerce et l'Industrie et le Trésor, se sont vus chargés d'aider Derek Higgs à préparer le Rapport sur l'efficacité des directeurs non exécutifs, publié en 2003.

**E  
X  
E  
M  
P  
L  
E**

**ROLE DU GOUVERNEMENT**

**CHINE**

La Chine est un exemple de gouvernement assurant un rôle majeur dans l'élaboration d'un code de bonnes pratiques.

Le Code de gouvernance des entreprises cotées en bourse en Chine a été développé par la Commission d'Etat au Commerce (connue maintenant sous l'appellation de Commission d'Etat de gestion des actifs) et la Commission chinoise de réglementation des valeurs.

## ROLE DU GOUVERNEMENT

## ALLEMAGNE

Plusieurs initiatives de réforme des entreprises lancées en Allemagne ont été conduites par le gouvernement. En septembre 2001, le chancelier a nommé la commission Baum pour analyser la gestion et le contrôle des entreprises et la modernisation de la loi sur les sociétés par actions. Le rapport de cette commission recommandait l'élaboration d'un code allemand de bonnes pratiques, qui fut adopté en Février 2002 et amendé en mai 2003.

## DANEMARK

Le ministère danois de l'Economie et des Entreprises a mis en place le comité Nørby en mars 2001, chargé d'évaluer les pratiques de gouvernance d'entreprises et de recommander des améliorations pour aider les entreprises danoises à être concurrentielles sur les marchés mondiaux.

## REPUBLIQUE DE COREE

A la demande du ministère coréen des Finances et de l'Economie, un comité sur la gouvernance d'entreprise a été mis en place en tant qu'instance non gouvernementale en mars 1999 pour élaborer un code de bonnes pratiques. Ce comité était composé de 14 membres provenant de l'industrie, des finances, de la comptabilité, de la réglementation légale et d'universitaires, et comprenait un groupe de conseillers composé de 13 spécialistes de la loi, des valeurs et de la finance.

## NOUVELLE ZELANDE

En juin 2003, le ministre néo-zélandais du Commerce demanda à la commission des opérations de bourse d'élaborer des principes nationaux de gouvernance d'entreprise. A l'issue d'un processus de vaste consultation publique, un code de gouvernance fut publié en février 2004, qui stipulait les meilleures pratiques relatives à diverses questions de gouvernance d'entreprise, y compris la composition et le fonctionnement des comités du conseil, la rémunération des administrateurs, et des codes d'éthique.

### ***Le rôle des organismes privés et des associations professionnelles***

Il arrive fréquemment que les principales associations professionnelles jouent un rôle majeur dans l'élaboration de codes de gouvernance d'entreprise, représentant souvent la majorité des membres au sein des comités d'élaboration des codes. Les professions suivantes doivent être représentées :

- *La profession juridique.* Les avocats jouent très souvent un rôle majeur dans l'élaboration de codes de gouvernance d'entreprise. Leur connaissance des paramètres légaux existants pour telle ou telle entreprise peut être très utile, afin que le code ne soit ni en contradiction ni redondant par rapport aux lois existantes. Les magistrats spécialisés dans l'élaboration d'une législation peuvent également être très utiles au sein du comité d'élaboration du code.
- *La profession comptable.* Les comptables ont une connaissance spécialisée en matière de reporting financier et de diffusion des informations, qui peut s'avérer extrêmement importante lors de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise.
- *La profession d'auditeur.* Les auditeurs, ou vérificateurs, disposent eux aussi de connaissances spécialisées et très appréciées en matière de reporting financier et de diffusion des informations, de rôle du comité d'audit, de contrôles internes et de gestion des risques.
- *Les instituts d'administration.* Ces instituts peuvent veiller à s'assurer que le comité d'élaboration s'occupe bien des intérêts des administrateurs d'entreprises, en particulier dans le domaine des obligations fiduciaires, de l'évaluation dans les affaires, des risques et des contrôles internes.
- *Les associations de secrétaires d'entreprise.* Les membres de ces associations disposent d'informations importantes concernant les intérêts des secrétaires d'entreprise, en particulier dans les domaines de l'enregistrement des sociétés, de l'attribution des responsabilités et des questions de conformité.
- *Les associations d'actionnaires.* Ces associations disposent de connaissances sur les droits des actionnaires, en particulier dans les domaines de la diffusion des informations concernant la politique de l'entreprise, de la conduite des assemblées générales (des actionnaires), et des régimes de scrutin.
- *Les syndicats.* Dans certains pays, comme l'Allemagne, où les représentants des salariés siègent au conseil d'administration, il peut être utile intégrer un représentant syndical au sein du comité d'élaboration.

**ROLE DES GROUPEMENTS PRIVÉS  
ET PROFESSIONNELS****BANGLADESH**

Le Bangladesh Enterprise Institute, institution privée à but non lucratif, a été la première organisation du pays à reconnaître le besoin de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise, et à l'encourager.

**BRESIL**

Le premier code de gouvernance d'entreprise du Brésil a été initié en 1995 par l'Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa (IBGC), une institution privée, auto-financée et indépendante.

**SRI LANKA**

Le code de gouvernance d'entreprise du Sri Lanka a été lancé à l'initiative de l'Institut des experts comptables du Sri Lanka. Cet institut a joué un rôle majeur durant tout le processus d'élaboration de ce code. Bien que plusieurs autres acteurs économiques aient fait part de leur intérêt à différentes époques pour l'élaboration d'un code dans le cadre d'un processus de réforme plus général, aucun travail n'avait été réellement entrepris avant que cet institut ne commence à promouvoir activement son projet.

**ROYAUME UNI**

Le rapport Turnbull sur le contrôle interne a été une initiative lancée par l'Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW) à la demande du London Stock Exchange. L'ICAEW a une nouvelle fois joué le rôle de pionnier en 2005, lorsqu'il conduisit un examen du rapport Turnbull.

### *Le rôle de la communauté d'affaires et du secteur financier*

Dans de nombreux pays, les secteurs des entreprises ainsi que les financiers ont été les premiers à reconnaître que des améliorations en matière de gouvernance d'entreprise pouvaient entraîner un renforcement de la compétitivité des entreprises et une amélioration de l'efficacité des marchés financiers. Les associations d'entreprises et de grandes institutions financières ou des investisseurs institutionnels peuvent jouer un rôle essentiel dans l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise. Certaines de ces initiatives laissent à penser que les codes de gouvernance d'entreprise ne doivent pas nécessairement être élaborés uniquement par des instances nationales, et que des parties directement intéressées peuvent aussi prendre l'initiative d'introduire des bonnes pratiques. Un exemple en est l'ensemble de principes directeurs élaborés en 1998 par le California Public Employees Retirement System (CalPERS) posant les fondements de la responsabilité de la direction d'une entreprise vis-à-vis de ses détenteurs.

#### EXEMPLE

##### ROLE DES COMMUNAUTES D'AFFAIRES ET FINANCIERES

###### CANADA

En janvier 2004, la Coalition canadienne de bonne gouvernance, dont les membres gèrent environ 500 milliards de dollars d'actifs pour le compte de contributeurs aux fonds de pension, de détenteurs de fonds mutualistes et d'autres investisseurs, élaborera les Principes directeurs de gouvernance d'entreprise en vue de la constitution de conseils très performants. *(Pour de plus amples informations sur ces principes, consulter [www.ccg.ca](http://www.ccg.ca).)*

###### REPUBLIQUE SLOVAQUE

La Banque nationale de Slovaquie a été l'un des défenseurs les plus actifs du code national de gouvernance d'entreprise.

###### TURQUIE

La Turkish Industrialists' and Businessmen's Association (TUSIAD) a initié et mené l'élaboration du premier code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise élaboré en Turquie. Cette association est composée de hauts responsables des grandes entreprises turques industrielles et de services, parmi lesquelles plusieurs se retrouvent dans les entreprises mondiales du Fortune 500.

**ROLE DES COMMUNAUTES D’AFFAIRES  
ET FINANCIERES****ROUMANIE**

**Le principal instigateur du code de la bourse de Bucarest a été l’Alliance stratégique des associations d’entreprises. Le leadership assuré par cette association a octroyé à l’initiative de gouvernance un statut et une reconnaissance de premier plan.**

**FORMATION DU COMITE D’ELABORATION**

L’organisation majeure joue un rôle essentiel dans la mise en place du comité d’élaboration et la mise en route du processus. Plusieurs étapes sont en général nécessaires avant la première réunion du comité. Ces étapes sont les suivantes :

- Consultation des principaux acteurs économiques.
- Désignation d’un président.
- Nomination d’un directeur de projet. Souvent, ce directeur de projet est un employé de l’organisation leader, et il bénéficie d’un congé pour pouvoir se consacrer à cette initiative.
- Nomination de l’équipe de projet. L’organisation leader peut envisager de mettre à disposition du personnel pour le projet (souvent à temps partiel).
- Désignation d’un secrétaire et organisation des services du secrétariat et des installations des réunions. L’organisation leader peut offrir au comité des services de secrétariat et des installations de réunions à des prix avantageux, ou, dans certains cas, gratuitement.
- Obtention des fonds.
- Organisation de discussions préliminaires entre le président et les différents membres du comité.

***Choix d’un président***

Le président a un rôle central dans la mise en place des conditions relatives à l’efficacité globale du processus d’élaboration du code, et son choix doit donc être fait avec soin et après délibération. Le président est typiquement le premier membre du comité à être nommé, surtout lorsque c’est le gouvernement qui lance le processus. Dans certains cas, les membres du comité représentant différentes institutions peuvent également nommer un président entre eux. Dans la plupart des autres cas, le président est choisi dans les rangs des

membres de l'organisation leader. Celle-ci fera bien de consulter les autres parties avant de nommer le président, en vue de faciliter les relations futures avec ces organisations.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de présidents ayant piloté le processus d'élaboration du code, et indique leurs fonctions professionnelles au moment de leur présidence.

Une fois désigné, le président doit disposer du soutien nécessaire pour guider le comité durant le difficile processus qui l'attend. La présidence est une activité

PRESIDENTS ET FONCTIONS PROFESSIONNELLES			
PAYS	PRESIDENT	CODE/RAPPORT	FONCTION
Afrique du Sud	Mervyn King	Rapport King I & II	Ancien juge à la Cour suprême
Allemagne	Gerard Cromme	Rapport Cromme	Président du conseil de surveillance, Thyssen Krupp
Belgique	Daniel Cardon de Lichtbuer	Rapport Cardon	Résident, Banque Bruxelles Lambert (BBL)
Belgique	Baron Maurice Lippens	Rapport Lippens	Président, Fortis
Canada	Peter Dey	Rapport Dey	Partner, Osler, Hoskin, and Harcourt LLP
Espagne	Enrique de Aldama	Rapport Aldama	Président, Confédération des organisations patronales, et président, Obralia
France	Marc Vienot	Rapports Vienot I & II	Président, Société Générale
France	Daniel Bouton	Rapport Bouton	Président, Société Générale
Italie	Stefano Preda	Rapport Preda	Directeur général, Bourse italienne (Borsa Italia)
Pays-Bas	Morris Tabaksblat	Rapport Tabaksblat	Président, Reed Elsevier
Royaume-Uni	Adrian Cadbury	Rapport Cadbury	Ancien président, Cadbury Group, et directeur, Bank of England
Suisse	Peter Bockli	Rapport Bockli	Directeur, Nestlé SA et Union de Banques Suisses (UBS)

**POINT DE REFLEXION**  
**Comment définiriez-vous les rôles respectifs de président et de directeur de projet ?**

requérant une implication très personnelle et n'est gouvernée par aucun ensemble de lois définies. Chaque président qui réussit agit à sa manière, qui peut varier d'un président à l'autre. Il n'est par conséquent possible que d'indiquer de manière très générale la manière dont la présidence doit être assurée. (*La gestion du processus d'élaboration de code est traitée au Volume 2, Module 2.*)

Le président est chargé de la conduite du comité lors de la définition des valeurs et des normes du projet ; il doit entretenir une relation de confiance entre le directeur de projet, le secrétariat et les membres du comité. Le président doit également évaluer régulièrement les performances des différentes personnes et du comité dans son ensemble. (*Pour de plus amples informations sur l'évaluation des performances du comité, voir le Volume 2, Module 2.*)

Le président doit être informé, expérimenté, respecté et accorder son soutien au directeur de projet. Parfois, cependant, un certain détachement vis-à-vis du directeur de projet peut être appréciable pour assurer un débat objectif sur des questions faisant l'objet de désaccords.

#### ***Nomination d'un directeur de projet***

Une fois le président choisi, le comité d'élaboration du code a en général besoin de désigner une personne capable de conduire les travaux du comité. Une relation étroite entre le président et le directeur de projet est la base de l'efficacité du comité. Les rôles respectifs du président et du directeur de projet varient d'un comité à l'autre et dépendent de l'implication du président. Cette relation est souvent la plus efficace lorsque le président et le directeur de projet se complètent en compétence et en expérience. En général, le président ne devrait rechercher aucune responsabilité de direction et devrait reconnaître les accomplissements du directeur de projet.

#### **EXEMPLE**

##### **ROLE DU DIRECTEUR DE PROJET**

##### **AFRIQUE DU SUD**

**Phil Armstrong a été nommé principal directeur de projet du comité d'élaboration de code présidé par Mervyn King. L'une des principales tâches de ce directeur de projet consistait à coordonner les activités de cinq équipes spécialisées mises en place pour procéder à des recherches et fournir des conseils sur chacun des sujets qui lui était assigné par le comité.**



Typiquement, le rôle du directeur de projet consiste à :

- Développer le plan opérationnel et le calendrier de réalisation, reflétant les objectifs et les priorités définis dans les termes de référence.
- Maintenir le dialogue avec le président pour mettre en oeuvre le plan opérationnel
- Veiller à ce que les objectifs et les normes de performance soient bien compris par toutes les parties
- Mettre en place une planification opérationnelle adéquate et des contrôles financiers du projet
- Surveiller étroitement les activités pour garantir que les plans soient bien suivis
- Surveiller étroitement les dépenses pour qu'elles restent dans le cadre du budget
- Maintenir les performances opérationnelles, ce qui implique la surveillance des activités de recherche et la surveillance de l'élaboration du code
- Prendre les mesures nécessaires lorsque des problèmes inattendus surviennent et en informer le comité si nécessaire

#### QUALITES SOUHAITABLES D'UN DIRECTEUR DE PROJET

<p><b>PERCEPTION STRATEGIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoyance</li> <li>• Créativité</li> <li>• Capacité organisationnelle</li> <li>• Vision à long terme</li> <li>• Conscience stratégique</li> <li>• Capacité à décider</li> <li>• Sens critique</li> <li>• Capacité de décision</li> <li>• Jugement</li> </ul>	<p><b>INTERACTION AVEC LES AUTRES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance</li> <li>• Coordination</li> <li>• Flexibilité</li> <li>• Présence</li> <li>• Intégrité</li> <li>• Capacité à apprendre</li> <li>• Motivation</li> <li>• Capacité de persuasion</li> <li>• Sensibilité</li> </ul>
<p><b>COMMUNICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talents d'écoute</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> <li>• Facilité à s'exprimer</li> <li>• Talents de présentation</li> <li>• Bonne communication écrite</li> <li>• Réactivité</li> </ul>	<p><b>ANALYSE ET UTILISATION DES INFORMATIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souci du détail</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> <li>• Capacité de calcul</li> <li>• Capacité à cerner les problèmes</li> </ul>
<p><b>OBTENTION DE RESULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens des affaires</li> <li>• Talents de délégation</li> <li>• Exemplarité</li> <li>• Motivation</li> <li>• Souplesse</li> <li>• Acceptation des risques</li> <li>• Ténacité</li> </ul>	

Les qualités personnelles souhaitables d'un directeur de projet sont indiquées au tableau de la page 11. Cette liste peut être utile lors de la définition des spécifications du travail d'un directeur de projet.

### ***Nomination du secrétaire du comité***

L'élaboration d'un code peut générer un important volume de documentation. Pour veiller à ce que tous les processus soient méthodiquement enregistrés, cette documentation doit être organisée de manière à fournir un compte rendu complet de l'ensemble des réunions, consultations, correspondances et discussions. Un système de documentation croisée peut être mis au point et géré par une personne expérimentée. Dans les pays à tradition juridique anglo-saxonne, ce rôle est souvent assigné à un secrétaire agréé.

L'objectif de ce système de documentation est de fournir :

- un soutien adéquat aux processus de discussion et de prise de décision
- un relevé chronologique des événements survenus
- des résumés écrits des discussions et des décisions prises
- un synopsis de tous les commentaires et recommandations faites au comité
- un accès aisé aux résultats des recherches et à la documentation de référence.

Un compte rendu clair de toutes les réunions est important. Dans certains cas, les recommandations contenues dans le code de bonnes pratiques ont été remises en question et les membres du comité ont dû défendre leurs décisions. Les notes de discussion et les comptes rendus des réunions peuvent alors être des supports très utiles concernant le processus ayant conduit le comité à adopter telle ou telle recommandation.

De plus, certaines suggestions ne deviennent pas des "recommandations" du code pour tout un ensemble de raisons. Documenter ces raisons peut s'avérer utile, voire nécessaire, si une demande est faite sur la manière dont le comité est parvenu à telle ou telle décision sur un sujet particulier.

*Sélection des membres du comité*

Bien qu'un certain nombre d'acteurs économiques soient susceptibles d'endosser le processus d'élaboration du code, seul un nombre limité de personnes au sein d'un petit nombre d'institutions sont susceptibles de mener à bien les tâches complexes associées à l'élaboration d'un code. Il est donc conseillé de bien identifier ces personnes et ces institutions, et que le soutien nécessaire soit mis à leur disposition aussi rapidement que possible.

Les membres du comité d'élaboration du code doivent connaître parfaitement les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, tant au niveau national qu'international. Les facteurs présidant à leur sélection doivent également tenir compte de leur faculté à :

- fournir des suggestions efficaces au processus de décision et pour un débat constructif. Les membres du comité doivent être capables de douter intelligemment, remettre en cause rigoureusement et décider sans passion.
- maintenir les normes d'intégrité et de probité les plus sévères en matière de gouvernance d'entreprise.
- développer des relations efficaces et une communication ouverte tant au sein qu'à l'extérieur du comité.
- définir une relation étroite de confiance avec le président, le directeur de projet, le secrétariat et les autres membres du comité.
- comprendre et représenter les points de vue de secteurs, d'intérêts et d'acteurs économiques importants.

Certains présidents jugent utiles d'établir des contacts et des rapports avec chacun des membres du comité avant la première réunion de celui-ci, de manière à créer des bonnes relations personnelles avant le début du processus formel d'élaboration du code. L'interaction au sein d'un groupe de personnes diverses, dont les intérêts sont peut-être en conflit ou en concurrence, peut s'avérer parfois une situation délicate à gérer, et des liens amicaux entre les membres du comité et le président, peut-être de façon décontractée, pourront faciliter les choses dès le départ.

Durant le processus d'élaboration, il est possible que certains intérêts spécifiques doivent être remis en question, et les membres devront pouvoir persuader leur organisation des avantages des changements proposés. Il est important de disposer du soutien aussi large que possible de la communauté des affaires lors de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise. Si les acteurs économiques clés soutiennent dès le départ cette initiative et sont consultés et impliqués durant la phase de développement, ils seront plus à même de s'en faire les champions et les défenseurs lors de son lancement et de sa mise en oeuvre. Toutefois, les comités ont découvert qu'il peut être bénéfique de choisir certains membres du comité qui aient un

**POINT DE REFLEXION**  
*Quels organismes devraient-ils être représentés au sein du comité d'élaboration ?*

jugement impartial et n'aient aucun conflit d'intérêt potentiel ni aucun intérêt spécifique à protéger.

Il est important d'examiner avec soin les institutions devant être totalement impliquées dès le début du processus d'élaboration du code et celles à ne consulter que par la suite. De telles décisions dépendent, naturellement, des objectifs du code et de l'environnement des affaires de chaque pays. Le comité d'élaboration devant parvenir à un consensus sur chaque recommandation, le fait de compter trop d'acteurs dès le départ peut aussi avoir un effet inverse et paralyser le processus. *(Pour une description détaillée du processus de consultation, voir le Volume 2, Module 3.)*

## EXEMPLES

### ORGANISMES REPRESENTES AU SEIN DU COMITE D'ELABORATION DU CODE

#### SRI LANKA

Le comité chargé de l'élaboration du code au Sri Lanka se composait de représentants de la commission des opérations de bourse, de la bourse de Colombo, du greffe des entreprises, du Sri Lanka Accounting and Auditing Standards Monitoring Board, de l'Institute of Chartered Accountants of Sri Lanka, des chambres de Commerce, et de l'association du barreau, ainsi que de plusieurs représentants de la Banque centrale et des principales banques.

#### PEROU

L'organisation principale chargée d'élaborer les Principes de bonne gouvernance des entreprises péruviennes était la National Supervisory Commission of Companies and Securities. Parmi les autres membres du comité se trouvaient des représentants :

- du ministère de l'Economie et des Finances
- de l'organisme central de la banque et de l'assurance
- de la bourse de Lima
- de l'Association des banques
- de la Confédération nationale des entreprises privées
- de l'Association des entreprises de promotion du marché des capitaux
- du centre d'études sur les marchés des capitaux et financiers

## EXEMPLES

**ORGANISMES REPRESENTES AU SEIN DU COMITE D'ELABORATION DU CODE****UKRAINE**

L'élaboration du code a été entreprise par une Task Force on Corporate Governance and Shareholder Rights, un organisme créé sous les auspices de la commission nationale des opérations de bourse. Cette task force comprenait des représentants des divers ministères et des agences, des représentants d'organisations non gouvernementales, et des représentants d'organisations internationales telles que la Société Financière Internationale.

**ALLEMAGNE**

Le comité d'élaboration du code comprenait des représentants de la bourse allemande et d'organisations professionnelles (en particulier des instances comptables). Il regroupait également des membres des associations d'actionnaires, des investisseurs institutionnels, des grandes banques et des syndicats.

***Assistance de consultants et d'experts***

De nombreux comités décident de s'adjoindre les services d'un consultant local ou international expérimenté pour les aider à examiner et à élaborer le contenu du code ou à surveiller son élaboration. Avant de décider l'assistance d'un consultant, il est important que le comité évalue ses besoins et ébauche les missions spécifiques qui seront assignées au consultant. La mission de celui-ci pourra être exclusivement centrée sur l'examen et l'élaboration du code. Mais le rôle du consultant pourra être plus large et inclure des activités de soutien à la direction ou des conseils en marketing. *(Pour une description détaillée des missions clés incluses dans les termes de référence définis pour l'assistance d'un consultant au Sri Lanka en vue d'aider à élaborer le code de gouvernance d'entreprise, voir le Volume 2, Annexe 1. Un exemple de lettre d'embauche d'un consultant se trouve dans le Volume 2, Annexe 2.)*

E  
X  
E  
M  
P  
L  
E

## ASSISTANCE D'UN CONSULTANT

## BANGLADESH

Un consultant d'une agence internationale de développement a dispensé ses conseils sur la composition et la formation de la task force chargée d'élaborer un code de bonnes pratiques au Bangladesh. De plus, ce consultant a aidé à préparer les ébauches du code.

Les agences internationales peuvent être à même de guider le comité d'élaboration du code en identifiant les bons consultants et en faisant face à certains frais. On devra veiller à ce que le consultant sélectionné soit sensibilisé aux valeurs nationales et culturelles du pays dans lequel il est destiné à travailler. De plus, lors de l'implication d'organisations internationales ou de l'assistance d'experts internationaux de renom, il est important que l'organisation locale conserve le leadership de l'initiative, afin de créer une direction locale efficace et d'assurer la mise en œuvre efficace du code.

## *Gestion du processus*

### MODULE 2 APERCU :

Les initiatives pionnières en matière de gouvernance d'entreprise, y compris l'élaboration de codes de bonnes pratiques, ont parfois tendance à s'écarter du sujet, à moins qu'une certaine discipline ne soit imposée pour aider à diriger le projet. Le comité chargé de l'élaboration du code doit définir des repères, en fixant les résultats identifiables à atteindre à intervalles réguliers, afin que le directeur du projet, le président et les membres du comité puissent suivre le déroulement du processus. Ce module constitue un guide de direction et de surveillance du processus d'élaboration de code et traite de l'importance qu'il y a à disposer d'un calendrier pour maintenir le projet « sur les rails ».

Ce module examine :

- la mise en place d'un calendrier
- la définition des termes de référence pour le travail du comité
- le traitement des défis internes et externes





**POINT DE  
REFLEXION**  
*Comment le comité  
devrait-il s'organiser ?*

## PREMIERS PAS

Les membres du comité chargé de l'élaboration du code sont typiquement des responsables ou des experts actifs et influents, qui ont peu de temps à consacrer aux affaires et au fonctionnement du comité. Il faut que les personnes envisagées pour constituer ce comité disposent d'une estimation du temps qu'elles devront consacrer au projet, avant de pouvoir s'engager dans les travaux du comité.

On devra discuter des procédures concrètes à suivre, ainsi que du cadre d'élaboration du code, lors de la première réunion du comité. Les dates et les ordres du jour des réunions suivantes, un plan de travail, et les objectifs et les termes de référence du comité constituent le cœur des travaux de la première réunion du comité. Il est donc important que tous les membres du comité assistent à cette première réunion.

### *Fixation d'un calendrier*

Il est souvent plus compliqué que prévu d'élaborer un code de gouvernance d'entreprise car cela suppose de nombreuses tâches en plus de l'ébauche, comme, par exemple, les recherches, la consultation des acteurs économiques et la sensibilisation. Comme pour la plupart des projets importants, l'adoption d'un plan de travail ou calendrier, est donc essentielle, pour aider le comité à gérer tout un ensemble d'activités qui nécessitent souvent une parfaite simultanéité. Ainsi que l'acceptation de toutes les parties, le calendrier peut aider le comité à respecter des délais serrés, à anticiper les conflits et les difficultés et à éviter tout dérapage qui risquerait de mettre le projet en danger.

Il est fortement recommandé que les différents membres du comité prennent la responsabilité de s'assurer que les activités spécifiques soient bien réalisées dans les délais convenus par le calendrier. Ainsi, non seulement les délais seront respectés, mais le directeur de projet pourra plus facilement surveiller le déroulement des différentes parties du projet. Le tableau de la page suivante donne un exemple de calendrier.

Les délais et les contenus suggérés dans cet exemple de calendrier pourront varier en fonction des conditions et des problèmes particuliers qui confrontent le comité. Par exemple, il se peut que le comité doive se réunir plus ou moins souvent pour analyser les ébauches successives du code, discuter du feedback des consultations et des recherches et aborder les questions inattendues. On devra allouer suffisamment de temps entre les réunions pour toutes les parties du processus de consultation — surtout si le soutien à l'élaboration du code est faible ou si l'importance du code de gouvernance n'est pas comprise.

EXEMPLE DE CALENDRIER			
REUNION	MOIS	CALENDRIER DE REUNION	ACTIVITES
Première réunion	1 <sup>er</sup> mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter du calendrier</li> <li>• Convenir des termes de référence du comité</li> <li>• Prendre en compte les défis qui attendent le comité</li> <li>• Prendre en compte la cible et la portée du code</li> <li>• Envisager les mécanismes de mise en oeuvre et la nature des dispositions du code</li> <li>• Décider de l'assistance d'un consultant</li> <li>• S'entendre sur un communiqué de presse initial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre au point la version finale du calendrier</li> <li>• Embaucher un consultant</li> <li>• Analyser les bonnes pratiques internationales</li> <li>• Analyser les lois du pays, la réglementation et les pratiques en matière de gouvernance</li> <li>• Analyser les besoins et les priorités du pays pour l'élaboration de la gouvernance</li> <li>• Publier un communiqué de presse expliquant le processus et décrivant les termes de référence du comité</li> </ul>
Deuxième réunion	2 <sup>ème</sup> mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir de la version finale du calendrier</li> <li>• Aborder les besoins et les priorités du pays en matière de gouvernance</li> <li>• Analyser les résultats de la recherche</li> <li>• Convenir des grandes lignes du code</li> <li>• Envisager la création de sous-comités</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager les méthodes de consultation</li> <li>• Elaborer le document de consultation</li> </ul>
Troisième réunion	3 <sup>ème</sup> mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter de l'ébauche du document de consultation</li> <li>• Convenir de la stratégie et des méthodes de consultation</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre au point la version finale du document de consultation</li> <li>• Mettre en oeuvre un processus de consultation</li> <li>• Entamer les recherches sur le contenu spécifique du code</li> </ul>
Quatrième réunion	4 <sup>ème</sup> mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir des documents de consultation</li> <li>• Discuter des résultats de la recherche et du contenu</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre les recherches sur le contenu spécifique du code</li> <li>• Entamer la consultation avec les acteurs clés</li> <li>• Commencer l'élaboration du code</li> </ul>

EXEMPLE DE CALENDRIER			
REUNION	MOIS	CALENDRIER DE REUNION	ACTIVITES
Cinquième réunion	Mois 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter des feedbacks de consultation</li> <li>• Discuter des résultats de la recherche</li> <li>• Examiner la première ébauche du code</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre les consultations avec les acteurs clés</li> <li>• Mettre au point la première ébauche du code</li> <li>• Elaborer une stratégie de diffusion et de mise en oeuvre</li> </ul>
Sixième réunion	Mois 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter de la 2ème ébauche</li> <li>• Discuter des feedbacks de consultation</li> <li>• Approuver la stratégie de diffusion et de mise en oeuvre</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifier la deuxième ébauche</li> <li>• Rédiger la préface et le préambule</li> </ul>
Septième réunion	Mois 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenir du code final</li> <li>• Convenir des dates de lancement</li> <li>• Approuver la conception et le format du code</li> <li>• Convenir du communiqué de presse</li> <li>• Evaluer le travail et les progrès du comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision finale du code</li> <li>• Disposition de lancement</li> <li>• Publication du communiqué de presse</li> <li>• Diffusion du code</li> <li>• Liaison avec les médias</li> <li>• Liaison avec les acteurs clés</li> </ul>
Huitième réunion	Mois 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer l'impact du lancement</li> <li>• Convenir d'un délai et de méthodes d'évaluation de l'impact du code</li> <li>• Convenir d'un délai de révision du code</li> <li>• Evaluation finale du travail du comité</li> </ul>	

Les délais d'élaboration de code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise peuvent être très variables. Dans la plupart des cas, le processus dure six mois environ, bien que certains codes aient pu être achevés en trois mois et que d'autres aient pris un an et demi. Par exemple, le comité coréen sur la gouvernance d'entreprise a été mis en place en mars 1999 et s'est réuni huit fois en l'espace de six mois. Le code allemand a également été élaboré en six mois, entre septembre 2001 et février 2002. *(Pour des renseignements complémentaires sur chacune des étapes du processus d'élaboration et de mise en oeuvre décrites dans ce guide, consulter le Guide de l'utilisateur)*

**POINT DE  
REFLEXION**  
*Quels sont les objectifs  
spécifiques du code ?*

### ***Définition des termes de référence***

L'une des premières tâches du comité d'élaboration du code est de discuter et de définir les termes de référence du projet. L'accord sur ces termes de référence peut aider à éviter les incompréhensions ultérieures ou les conflits d'intérêts potentiels quant aux objectifs et à la portée du code. Les termes de référence peuvent inclure les points suivants :

- les objectifs essentiels du code
- les objectifs et le but ultime de ce code
- une description des circonstances ayant conduit à l'élaboration de ce code
- la portée du code ou le type d'entreprises auxquelles s'adresse ce code
- les domaines essentiels que doivent traiter les recommandations du code
- une description des mécanismes de conformité recommandés pour ce code

Les termes de référence varient en fonction du cadre de gouvernance d'entreprise de tel ou tel pays, des raisons pour lesquelles on doit élaborer un code et de l'organisme ayant pris l'initiative de l'élaborer. Les initiatives conduites par le secteur privé ont tendance à se centrer plus sur les objectifs spécifiques du code et sur l'impact de la gouvernance d'entreprise que sur les performances des entreprises. Les initiatives lancées par le gouvernement ont, elles, tendance à mettre l'accent sur les objectifs fondamentaux du code et sur l'importance de l'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprise pour le pays dans son ensemble. Ces deux aspects sont importants. *(Pour une discussion sur l'initialisation et la direction de l'élaboration d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, se reporter au Volume 2, Module 1.)*

Les termes de référence du projet se trouvent habituellement dans l'introduction ou le préambule du code. Ils peuvent être extrêmement détaillés, ou au contraire, assez larges. Dans la plupart des cas, ils ne se contentent pas de fournir au comité un cadre de définition des recommandations en matière de bonnes pratiques ; ils donnent également aux utilisateurs et aux acteurs économiques la base conduisant à l'élaboration du code et un motif pour son adoption et sa mise en oeuvre *(Pour une discussion sur l'importance de la gouvernance d'entreprise, voir le Volume 1, Module 1.)*

Lors de l'examen des termes de référence, le comité d'élaboration doit également entamer des discussions préliminaires sur le point de savoir si le code doit être une large affirmation de principes ou un document plus restreint, centré sur les détails. Le comité peut également décider de faire des recommandations en matière d'amélioration des lois et règlements sur la base des résultats de ses recherches. Certaines dispositions du code, par exemple, peuvent être destinées à être intégrées dans le cadre juridique du pays ou adoptées comme des exigences de cotation. Cette approche peut être particulièrement utile dans les pays où le cadre légal de gouvernance d'entreprise reste encore peu développé.

## EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE

## INDE

Le comité Shri Kumar Mangalam Birla, dont les recommandations ont été adoptées par le Securities and Exchange Board of India (SEBI), définit les objectifs suivants dans ses termes de référence détaillés :

- Recommander des amendements adaptés à l'accord de cotation mis en oeuvre par les bourses avec les entreprises cotées, et toute autre mesure destinée à améliorer la pratique de gouvernance des entreprises cotées en bourse. Les domaines de gouvernance peuvent être envisagés en incluant la mise à disposition d'informations, tant financières que non financières ; la manière et la fréquence de telles diffusions d'informations ; et les responsabilités des administrateurs indépendants et non exécutifs.
- Elaborer un code de bonnes pratiques d'entreprise.
- Suggérer des sauvegardes à adopter par les entreprises pour régir l'utilisation des informations privilégiées et du délit d'initié.

## AFRIQUE DU SUD

En 2001, le second comité King sur la gouvernance d'entreprise adopta les principes suivants comme termes de référence :

- Reprendre le premier rapport King et évaluer le besoin de révision à la lumière des évolutions locales et internationales survenues depuis l'adoption du rapport en 1994.
- Reprendre et clarifier la recommandation du premier rapport King en faveur d'une « approche inclusive » pour embrasser les intérêts d'un large éventail d'acteurs économiques en vue du succès durable des entreprises (sans subvertir les intérêts premiers des actionnaires tels que précisés dans la loi sud-africaine sur les entreprises).
- Reconnaître l'accent de plus en plus prononcé mis sur les questions non financières dans le monde entier et envisager et recommander les questions de reporting associées à la responsabilité sociale et éthique, à l'audit, au reporting, et aux questions de sécurité, de santé et d'environnement.
- Indiquer comment la conformité des entreprises avec un nouveau code de gouvernance en Afrique du Sud peut être mesurée et comparée par une approche de type « matrice d'évaluation pondéré ».

## EXEMPLE DE TERMES DE REFERENCE

## BELGIQUE

Un comité présidé par Maurice Lippens a été mis en place pour ébaucher un code unique de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise destiné à l'ensemble des entreprises cotées en bourse. L'objectif de ce comité était l'ébauche d'un code conforme à la pratique internationale et aux recommandations de l'Union européenne.

Le comité doit également tenir compte des questions de conformité. La conformité avec le code doit-elle être totalement volontaire ou le comité doit-il émettre des recommandations pour encourager et faire respecter la conformité ? Une approche assez classique consiste à appliquer le mécanisme « se conformer ou expliquer », introduit par le comité Cadbury au Royaume-Uni. Selon cette approche, on demande aux entreprises de se conformer au code (ou à certaines de ses dispositions) ou d'expliquer les raisons pour lesquelles elles ne le font pas. *(Pour une discussion plus détaillée sur la portée des codes et leurs mécanismes de conformité, se reporter au Volume 1, Module 2.)*

Il est très probable que ces questions se poseront encore au fur et à mesure que l'élaboration du code avance, mais une discussion directe sur ces questions peut être d'un grand secours pour la mise en place du calendrier et l'examen du contenu du code. *(Pour plus de détails sur l'examen du contenu du code, voir le Volume 2, Module 4.)*

## NIVEAUX DE CONFORMITE

## AUTRICHE

Le code autrichien de gouvernance d'entreprise comporte trois catégories de dispositions :

- *Les exigences légales.* Dispositions auxquelles les entreprises cotées en bourse en Autriche doivent se conformer, faute de pénalités.
- *Se conformer ou expliquer.* Dispositions auxquelles les entreprises doivent se conformer ou expliquer les raisons de leur non respect.
- *Recommandations.* Ces dispositions sont totalement volontaires. La non conformité n'exige ni explication ni diffusion d'informations.

## GERER LES DIFFICULTES

Durant le processus d'élaboration, le président et les directeurs de projet seront vraisemblablement amenés à devoir gérer des questions et des problèmes qu'ils n'avaient pas anticipés. Les problèmes peuvent survenir, soit avec les acteurs économiques extérieurs au comité, soit au sein même du comité. Il est donc recommandé d'anticiper les problèmes éventuels et d'adopter des techniques de direction et de surveillance pour traiter les questions qui risqueraient de bloquer le processus d'élaboration du code. D'une manière générale, un temps de « relâche » doit être observé entre chaque phase du processus, pour permettre de trouver une solution aux problèmes et parvenir à résoudre les conflits éventuels.

### *Gérer les résistances externes*

Chaque nouvelle initiative pourra se heurter à une certaine résistance et à un certain scepticisme, et buter sur des obstacles pratiques. La plupart des comités d'élaboration de code rencontrent au moins l'un des problèmes suivants.

### *Manque de compréhension et scepticisme*

L'importance de la gouvernance d'entreprise et l'objet d'un code de bonnes pratiques ne sont pas toujours bien compris. Les comités qui réussissent élaborent un bon raisonnement pour étayer le développement du code et prévoient suffisamment de temps dans le calendrier pour pouvoir consulter les acteurs économiques importants.

## CITATION

### GERER LE SCEPTICISME AMBIANT : POLOGNE

« Lors de l'élaboration du code de gouvernance des entreprises polonaises cotées en bourse...en 2002, le principal défi fut d'obtenir la participation active des acteurs présents sur le marché. Ceci a été dû en partie au manque de connaissance et de familiarité avec ce problème. Le marasme économique et la faiblesse des marchés jouèrent également un rôle, et bien des gens estimèrent que le problème venait du manque d'opportunités d'investissements plutôt que d'une mauvaise gouvernance des entreprises. Quant à cette dernière, on pensait qu'elle pourrait ou devrait s'améliorer au cas par cas. Le scepticisme s'est également manifesté sur le point de savoir si la mise en oeuvre des normes de gouvernance d'entreprises aurait les résultats économiques escomptés ou sur ce que les codes de gouvernance d'entreprise — et les principes volontaires — permettraient de réaliser.... De plus, des doutes se sont fait jour sur le point de savoir si les problèmes et solutions applicables au modèle anglo-saxon seraient appropriés en Pologne alors que sa législation d'entreprise est basée sur le modèle allemand. On pensait en général que la principale pierre d'achoppement au développement d'un système de gouvernance d'entreprise en Pologne tenait à une faiblesse dans l'exécution des lois et au régime des tribunaux que le code de gouvernance d'entreprise ne pourrait affecter. »

—Maciej Dzierzanowski, Gdansk Institute for Market Economics,  
et Piotr Tamowicz, Polish Forum for Corporate Governance

### *Manque de soutien*

Il est fréquent que les comités ne rencontrent que peu d'enthousiasme de la part des responsables d'entreprise et des investisseurs. Ces groupes associent souvent les changements en matière de gouvernance à de la paperasserie. Il est donc impératif que le comité puisse les persuader des avantages et des mérites associés à la réforme de la gouvernance d'entreprise et à l'adoption d'un code de bonnes pratiques. *(Pour plus d'informations sur la sensibilisation et la consultation des acteurs économiques, voir le Volume 2, Module 3.)*

CITATION

#### MANQUE DE SOUTIEN : SRI LANKA

« Il y a eu au départ une réaction plutôt mitigée envers le processus d'élaboration du code et il a donc été nécessaire de susciter l'intérêt de la communauté d'affaires. Cela a été accompli en organisant des consultations régulières avec la presse et les médias, ce qui a contribué à susciter un intérêt pour les avantages d'un tel code. »

—Ajith Nivard Cabraal, président du comité de gouvernance d'entreprise

### *Absence de cadre juridique existant*

De nombreux pays en transition ou en développement disposent d'un cadre juridique inadapté. Dans ces pays, les comités chargés de l'élaboration des codes doivent concentrer leur travail sur le développement de recommandations pouvant servir de première étape à la réforme de l'environnement légal de la gouvernance d'entreprise, tout en envisageant des procédures de conformité et d'exécution. Certains comités, comme en Ukraine, ont fait face à ce problème en recommandant que le code devienne, au bout du compte, une loi. Dans ce cas, il est important que le comité distingue les bonnes pratiques, qui doivent rester volontaires, et les normes minimales, qui doivent être adoptées légalement.

### *Manque de fonds*

L'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise ne demande certes pas la mise à disposition de sommes importantes, mais le processus peut néanmoins s'avérer plus onéreux que prévu. S'assurer par avance du financement peut être très utile pour planifier les diverses consultations avec les acteurs économiques, assurer la publicité du code, et embaucher des consultants. En début de projet, le directeur de projet doit connaître le montant et les sources de financement disponibles. Le financement peut être obtenu auprès d'organismes



internationaux, d'associations professionnelles, d'entreprises privées et de banques, ainsi qu'auprès des places boursières. Les organismes qui assurent un soutien financier au comité d'élaboration du code sont reconnus dans la préface ou l'introduction au code. Pour certains d'entre eux, être associé publiquement à une initiative de réforme de la gouvernance d'entreprise et à l'élaboration d'un code de bonnes pratiques peut constituer une incitation importante à la mise à disposition de fonds ou à un soutien bénévole.

## EXEMPLES

## FINANCEMENT

## BANGLADESH

Plusieurs agences internationales de développement, telles que le Department for International Development du Royaume-Uni, le Secrétariat du Commonwealth, et le Global Corporate Governance Forum ont fourni un soutien financier à l'élaboration du Code de gouvernance d'entreprise au Bangladesh. Cette initiative a également été soutenue par la Banque du Bangladesh.

## HONGRIE

Les Recommandations en matière de gouvernance d'entreprise élaborées par la bourse de Budapest ont été financées grâce au soutien important du Know How Fund du gouvernement britannique.

## CITATION

## FINANCEMENT : REPUBLIQUE DE COREE

« Le soutien financier au comité a été assuré par la bourse de Corée, la Korea Securities Dealers Association, la Korea Listed Companies Association et la Korea Investment Trust Companies Association. Leur soutien a été fortement apprécié. »

—Jae-Chul Kim, Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 1999

Pour aider à identifier les problèmes potentiels et les aborder dès les premiers stades de l'initiative, certains directeurs de projet jugent utile de générer une

analyse de type « atouts/faiblesses/opportunités/menaces, ou strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats » (SWOT). Lorsqu'on mène une telle analyse, on peut élaborer un plan clair pour surmonter les difficultés identifiées et minimiser les réactions négatives. Une analyse SWOT est illustrée dans le tableau ci-dessous.

EXEMPLE D'ANALYSE SWOT	
<p><b>ATOUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Président enthousiaste et respecté</li> <li>• Avantage de l'appartenance au comité</li> <li>• Adhésion de la part des acteurs économiques</li> <li>• Soutien gouvernemental</li> <li>• Soutien des agences pour le développement et des organisations internationales comme le Groupe de la Banque Mondiale ou la Banque Asiatique pour le Développement</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'intérêt ou apathie de la part des groupes d'acteurs économiques</li> <li>• Manque de cadre juridique existant</li> <li>• Faible financement</li> <li>• Faible intérêt des médias</li> <li>• Initiatives concurrentes</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise financière ou scandale d'entreprise appelant à des mesures correctrices</li> <li>• Nouveau gouvernement et élan en faveur des réformes</li> <li>• Publication du Rapport de la Banque Mondiale sur le respect des normes et des codes en matière de gouvernance d'entreprise (ROSC)</li> </ul>	<p><b>RISQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat d'incertitude politique, dû par exemple à des élections générales imminentes</li> <li>• Conflits au sein du comité d'élaboration</li> </ul>

### *Gérer les problèmes internes*

Les problèmes ne proviennent pas toujours de l'extérieur. Des difficultés peuvent également se manifester au sein même du comité, qui ralentissent l'élaboration du code. Les membres peuvent ne pas être d'accord sur le processus ou sur le contenu du code.

## RESOLUTION DES PROBLEMES

## ALLEMAGNE

« Les principaux problèmes rencontrés lors de l'élaboration du processus ont consisté à surmonter les divergences d'opinion des membres du comité, qui trouvaient leur origine dans l'appartenance de ceux-ci à différents groupes d'intérêts spécifiques, p. ex. des investisseurs, des entreprises, des syndicats, des universitaires. Une solution a été l'introduction de deux types de critères : les recommandations obligatoires ('doit faire') et les suggestions volontaires ('devrait faire'). Certains des points critiques qui ne pouvaient donner lieu à un accord furent ainsi classés comme suggestions 'devait faire'. »

—Christian Strenger, Commission gouvernementale sur la gouvernance des entreprises allemandes et l'investissement DWS, mars 2003

## BANGLADESH

Lors de l'élaboration du code de gouvernance d'entreprise au Bangladesh, la *task force* a dû faire face aux difficultés suivantes :

- Manque de compréhension quant à la nature des codes par rapport aux lois et réglementations : « Nous avons essayé de démontrer que le code pourrait souligner certains aspects de la loi, et demanderait dans de nombreux cas aux entreprises de dépasser le cadre de la loi (c'est-à-dire de 'fixer la barre plus haut'). La *task force* et certains responsables du gouvernement mirent du temps à comprendre ce concept. »
- Manque de consensus sur les termes de référence : « Les membres de la *task force* s'attachaient souvent aux réformes nécessaires en matière de politique, d'infrastructure et d'ordre public, plutôt que de se concentrer sur les bonnes pratiques pour les entreprises et les organisations. »
- Manque de stabilité : « La vitesse à laquelle les fonctionnaires et les responsables gouvernementaux changent de poste complique leur sensibilisation et leur compréhension de la gouvernance d'entreprise et le rôle du gouvernement. De plus, il est difficile de développer des relations au sein des différents ministères. »
- Manque de consensus sur la nature des recommandations : « Une difficulté pratique lors de l'élaboration du code a été le choix entre les principes généraux ou les principes plus détaillés. Au vu du manque de compréhension sur la nature de la gouvernance d'entreprise, il est apparu que des recommandations spécifiques étaient à la fois utiles et plus à même d'entraîner la conformité. . . . Toutefois, des principes plus généraux ou un document fondé sur des principes aurait peut-être permis plus facilement de parvenir à un consensus. La question était de savoir si un tel consensus aurait été utile. »

—Wendy Werner, Bangladesh Enterprise Institute

## POINT DE REFLEXION

*Quels sont les principaux défis que doit relever le comité d'élaboration de code ?*

Pour empêcher que des conflits se développent au sein du comité, le président et le directeur de projet doivent veiller à ce que :

- l'ordre du jour du comité prenne en compte l'ensemble des questions et préoccupations de tous les membres du comité.
- l'ordre du jour du comité examine et étudie toutes les questions importantes et ne se contente pas de ratifier les propositions du directeur de projet.
- un temps suffisant soit attribué à la discussion de questions complexes et contentieuses.
- des réunions informelles soient organisées au préalable si nécessaire, pour permettre d'utiliser au mieux le temps de discussion du comité. Il est particulièrement important que les membres du comité aient le sentiment d'avoir suffisamment de temps pour étudier les points critiques et ne soient pas confrontés à des délais irréalistes pour prendre les décisions qui s'imposent.
- tous les membres du comité soient encouragés à participer activement.
- le président encourage des relations efficaces et une communication ouverte entre le directeur de projet, le secrétariat et les membres du comité.
- les directeurs de projet donnent aux membres du comité des informations précises, ponctuelles et claires.

Pour parer tout conflit, identifier les problèmes potentiels et contrôler l'avancement des travaux du comité, le président peut envisager d'évaluer le travail du comité et les performances de ses différents membres. Il peut être utile de laisser quelques minutes à la fin de chaque réunion pour procéder à cette évaluation. Typiquement, le président peut commencer par résumer la séance de travail et les réalisations obtenues à ce jour avant d'aborder les questions spécifiques. Le processus d'évaluation est plus efficace lorsqu'il se fonde sur le feedback de tous les membres du comité. L'évaluation prend en compte deux types de questions :

- Le comité fonctionne-t-il de manière correcte ? Ses membres sont-ils compétents et présentent-ils une bonne approche à l'élaboration du code ? Le comité se réunit-il régulièrement ? L'ordre du jour fait-il progresser le travail du comité ? Les procès verbaux sont-ils précis ?
- Le comité présente-t-il certaines des caractéristiques associées à une mauvaise organisation des réunions ? Sa taille est-elle trop importante pour l'empêcher de parvenir à des résultats, ou trop réduite pour l'empêcher d'être parfaitement représentatif ? Ses membres disposent-ils d'une gamme d'expertise trop réduite ? Ses membres considèrent-ils leur rôle comme une manière de protéger leurs intérêts ? Les informations fournies par les membres du comité sont-elles inappropriées ?

La manière dont les décisions sont prises peut aussi être un indicateur de la qualité du fonctionnement d'un comité. Un comité sera mal dirigé si les décisions sont prises sans débat sérieux ni discussion, si elles sont prises par le biais de cabales lors des réunions du comité ou en-dehors de celui-ci, ou si elles sont annulées par une personne dominante. L'incapacité à prendre des décisions difficiles et désagréables, mais nécessaires, est également un signe de dysfonctionnement. D'autres indicateurs sont la négligence du suivi des finances du comité et le non respect du calendrier (ce qui se produit souvent lorsque les délais et les responsabilités n'ont pas été clairement établis en début de processus, ou si la portée du projet a été sous-estimée).

*(Un guide des performances du comité d'évaluation se trouve au Volume 2, Annexe 3.)*



## *Consultation des acteurs économiques*

### MODULE 3 APERCU :

La consultation des acteurs économiques est un élément déterminant pour l'élaboration réussie d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Recevoir les réactions de toutes les parties impliquées dans la préparation, la mise en œuvre et la mise en application du cadre de gouvernance d'entreprise est essentiel pour :

- Evaluer les besoins nationaux en matière de réforme de gouvernance d'entreprise
- Valider les termes de référence du comité
- Développer et tester le contenu du code
- S'assurer du soutien nécessaire, d'une meilleure mise en œuvre du code, et en fin de compte, d'un niveau de conformité plus élevé avec les dispositions du code

Il existe de nombreuses manières de consulter les acteurs économiques, et il est important que le comité mette en place une stratégie de consultation dès le début du processus d'élaboration du code et de trouver les meilleures méthodes d'impliquer les principaux acteurs économiques.

Ce module examine :

- Les principaux acteurs économiques et leur niveau d'engagement
- Les méthodes de consultation

## Module 3



## LES ACTEURS ET LEUR NIVEAU D'IMPLICATION

Un très large soutien des responsables politiques, des régulateurs et de la communauté d'affaires est essentiel au succès de l'élaboration et du lancement d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Si les acteurs économiques clés soutiennent dès le départ cette initiative et sont consultés et impliqués lors de la phase d'élaboration, ils sont alors bien plus susceptibles d'être défenseurs de cette initiative lors de son lancement et de sa mise en oeuvre.

### *Engagement des acteurs économiques*

L'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise requiert une approche inclusive. Les perceptions et les intérêts de toutes les parties intéressées doivent être pris en compte et aucun groupe d'acteurs ne doit être exclu du processus. Parfois, les opinions de certains des acteurs peuvent entrer en conflit avec d'autres. Dans ce cas, la difficulté pour le comité chargé de l'élaboration du code et pour son président consiste à parvenir à un compromis utile et à intégrer les commentaires des acteurs économiques, tout en gardant le cap sur les objectifs du code et sur les besoins nationaux de réforme en matière de gouvernance d'entreprise. (*Pour l'intégration des réactions après consultation, voir le Volume 2, Module 4.*)

L'importance qu'il y a pour le comité à entretenir de bonnes relations avec les acteurs économiques ne peut être surestimée. Si, pour une raison quelconque, les acteurs ne sont pas intégrés dans le processus, ou si leur avis n'est pas pris en compte, ils peuvent développer de fortes critiques à l'encontre du processus d'élaboration du code, voire lui devenir franchement hostiles. Dans ce cas, leurs actions pourraient retarder ou même bloquer le processus.

Les directeurs de projet peuvent juger utile de mettre au point une check-list qui identifie les principaux acteurs. Il se peut que les acteurs économiques essentiels et les défenseurs du processus d'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise puissent varier en fonction de la portée et des objectifs de ce code, mais on retrouve en général :

- l'instance de régulation des marchés et des valeurs
- les bourses
- le ministère du Commerce ou le greffe des entreprises
- la banque centrale
- les associations professionnelles, parmi lesquelles les associations comptables, les vérificateurs, les avocats d'affaires, les banquiers et les secrétariats des entreprises
- les associations d'investisseurs et d'actionnaires
- les instituts d'administrateurs
- les Chambres de Commerce, les associations commerciales et les associations d'affaires.

(Pour plus de détails sur les différents acteurs économiques pouvant être impliqués dans le processus d'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise, voir le Volume 2, Module 1.)

EXEMPLE

**CONSULTATION DES ACTEURS : BRESIL**

Lors du processus de consultation, le comité brésilien d'élaboration du code a consulté plusieurs organismes, parmi lesquels :

- la commission brésilienne des opérations de bourse (Comissão de Valores Mobiliários)
- la bourse de São Paulo
- la Banque nationale de développement (BNDES)
- l'association des entreprises cotées en bourse (Abrasca)
- l'association des investisseurs minoritaires (Animec).

De plus, des visites personnelles, les e-mails et l'internet ont été utilisés pour consulter les autres acteurs économiques.

Les acteurs économiques doivent être impliqués à chaque étape du processus d'élaboration du code. Mais le comité peut décider de faire appel à d'autres acteurs de manière différente et de rechercher différents niveaux de réaction. Il existe globalement trois niveaux d'implication des acteurs économiques :

- *Notifier et informer.* Le comité peut vouloir notifier et informer les parties de l'état d'avancement du projet pour mieux les sensibiliser, leur donner l'occasion de réagir et s'assurer que ni les organisations ni les individus ne puissent prétendre qu'ils n'étaient pas au courant de l'initiative.
- *Consulter.* Le comité peut souhaiter rechercher de manière active le conseil et l'expertise de certaines parties à des stades spécifiques du processus d'élaboration, afin d'améliorer le contenu du code, valider et mesurer l'impact de certaines recommandations, et s'assurer que les parties importantes ne puissent prétendre qu'elles n'avaient pas été consultées lors du processus d'élaboration du code de gouvernance d'entreprise.
- *Impliquer.* Le comité peut souhaiter impliquer activement certains organismes pour s'assurer de leur soutien et de leur bonne volonté à adopter le code après sa publication.

Le comité d'élaboration du code peut juger utile de dresser un tableau de gestion de consultation pour mieux suivre les plans d'engagement avec tel ou tel acteur économique, à différents stades du processus. Le tableau de la page 33 donne un exemple de ce type de tableau.

EXEMPLE DE TABLEAU DE GESTION DE CONSULTATION DES ACTEURS ECONOMIQUES					
ACTEURS	INFOS SUR NOUVEAU PROJET DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	COMPOSITION DU COMITE D'ELABORATION DU CODE	PRESIDENCE DU COMITE	DOCUMENT DE CONSULTATION/ EBAUCHE DU CODE	PUBLICATION ET ADOPTION DU CODE
Entreprises, organisations commerciales	Informer	Impliquer	Consulter	Impliquer	Informer et impliquer
Institutions financières	Informer	Impliquer	Consulter	Impliquer	Informer et impliquer
Investisseurs institutionnels	Informer	Impliquer	Consulter	Consulter et impliquer selon besoin	Informer et impliquer
Législature	Informer	Consulter	Consulter	Informer et consulter selon besoin	Informer et impliquer
Exécutif	Informer	Consulter	Consulter	Informer et consulter selon besoin	Informer et impliquer
Instances de réglementation	Informer	Consulter	Consulter	Informer et consulter selon besoin	Informer et impliquer
Bourses	Informer	Impliquer	Consulter	Informer et consulter selon besoin	Informer et impliquer
Instances professionnelles	Informer	Impliquer	Consulter	Impliquer	Informer et impliquer
Universités	Informer	Impliquer	-	Impliquer	Informer
Médias	Informer	Informer	-	-	Informer et impliquer selon besoin
Avocats	Informer	Impliquer	-	Impliquer	Informer
Syndicats	Informer	Informer	-	-	Informer
Associations d'actionnaires	Informer	Informer	-	Impliquer	Informer
Organisations internationales	Informer	Informer, consulter, ou impliquer selon besoins	-	-	Informer

### *Mise en priorité des acteurs économiques*

Il peut parfois être difficile de décider dans quelle mesure un groupe spécifique doit être impliqué dans le processus d'élaboration d'un code. Une matrice de pouvoir/intérêt peut être un outil utile pour envisager le niveau nécessaire d'implication du comité avec différents acteurs économiques. Une telle matrice classe les acteurs en fonction du pouvoir qu'ils détiennent et de la mesure dans laquelle ils sont susceptibles d'être intéressés par ce projet de gouvernance d'entreprise. Le comité peut alors décider des relations qu'il souhaite entretenir avec chaque acteur économique en particulier.

<b>MATRICE POUVOIR / INTERET DES ACTEURS ECONOMIQUES</b>		
	<b>FAIBLE INTERET</b>	<b>FORT INTERET</b>
<b>FORT POUVOIR</b>	<b>Continuer à satisfaire (consulter)</b>	<b>Continuer à impliquer</b>
<b>FAIBLE POUVOIR</b>	<b>Effort minimal (notifier)</b>	<b>Continuer à informer</b>

Dans ce contexte, le pouvoir est associé aux mécanismes par le biais desquels les activités de acteurs économiques peuvent influencer le processus d'élaboration du code de gouvernance d'entreprise (c'est-à-dire la mesure selon laquelle les individus et les groupes sont capables de persuader, induire ou obliger les développeurs du code à suivre certaines démarches). Evidemment, les acteurs économiques possédant à la fois un pouvoir et un intérêt forts doivent être considérés comme des acteurs clés, dont l'implication dans le processus est vitale. La réalisation de cette matrice conduit habituellement à la prise en compte de stratégies et de plans supplémentaires en matière de :

- Communication et consultation avec les différents acteurs
- Mécanismes d'implication des acteurs dans les décisions et les plans
- Influence d'acteurs spécifiques, en particulier s'il est nécessaire d'accroître leur soutien

Plusieurs points doivent être pris en compte lorsqu'on situe les acteurs économiques dans la matrice de pouvoir/intérêt :

- Le soutien nécessaire, souhaité ou escompté de la part d'un groupe d'acteurs économiques donnés
- Le niveau d'influence détenu par les acteurs et les implications de leur retrait ou de leur manque de coopération éventuels
- La politique d'équilibre entre divers intérêts d'acteurs économiques
- La nécessité de maintenir la communication et le contrôle avec certains des acteurs essentiels

Le tableau ci-dessous montre comment certains des groupes d'acteurs économiques pourraient se situer dans la matrice pouvoir/intérêt dans le cadre d'un scénario spécifique.

EXEMPLE DE SCENARIO DE MATRICE POUVOIR / INTERET DES ACTEURS ECONOMIQUES		
	FAIBLE INTERET	FORT INTERET
FORT POUVOIR	Médias	Communauté d'affaires Bourses Régulateur des valeurs
FAIBLE POUVOIR	-	Ministère du Commerce extérieur Association d'actionnaires

Ce tableau présente un scénario dans lequel les médias ont été identifiés comme ayant un faible niveau d'intérêt dans l'initiative de gouvernance d'entreprise. Toutefois, si le comité considère les journalistes comme des faiseurs d'opinion publique, il peut souhaiter adopter une approche proactive pour les sensibiliser à la gouvernance d'entreprise. Une telle approche peut aider à s'assurer que les médias donneront aux questions de gouvernance d'entreprise davantage de priorité et les rendront plus visibles.

Il montre également que le ministère du Commerce extérieur fait preuve d'un fort intérêt pour cette initiative. Toutefois, le gouvernement peut souhaiter ne pas être impliqué dans les délibérations du comité sur le processus d'élaboration.

Un autre outil analytique couramment utilisé est la matrice pouvoir/imprévisibilité (voir le tableau du haut de la page 36). Cette matrice identifie les acteurs économiques qui demandent une attention particulière et un niveau élevé de communication. Comme dans le cas précédent, le pouvoir indique à quel point les individus ou les groupes peuvent persuader ou obliger les créateurs du code à effectuer certaines démarches. L'imprévisibilité fait référence à la mesure selon laquelle les acteurs économiques doivent se comporter de manière prévisible durant le processus d'élaboration et de mise en œuvre du code. La présence d'acteurs puissants et non prévisibles doit autant que possible être évitée. L'imprévisibilité peut souvent être atténuée par l'amélioration de la communication avec ces acteurs économiques clés.

Le second tableau de la page 36 montre comment utiliser une matrice de pouvoir/imprévisibilité. Dans ce scénario, les médias et les entreprises ont été identifiés comme très importants pour le succès de la mise en œuvre du code, mais leur réaction à cette initiative est fortement imprévisible. Dans

**POINT DE REFLEXION**  
*Quels sont les acteurs influents lors du processus d'élaboration d'un code ?*



### MATRICE DE POUVOIR / IMPREVISIBILITE DES ACTEURS ECONOMIQUES

	PREVISIBLE	IMPREVISIBLE
FORT POUVOIR	Le comité a un besoin modéré de communiquer	Le comité a grand besoin de communiquer
FAIBLE POUVOIR	Le comité a un besoin de communiquer faible	Le comité a un besoin modéré de communiquer

cette situation, le comité doit concentrer ses efforts afin de transférer ces deux acteurs dans la colonne Prévisible de la matrice, ainsi que les institutions financières et le gouvernement. L'amélioration de la communication avec ces deux acteurs sera probablement la stratégie préférée. Elle aurait pour effet d'accroître la compréhension par le comité des points de vue de ces acteurs et de permettre aux actions du comité de mieux satisfaire aux intérêts des médias et des entreprises.

### MATRICE DE POUVOIR / IMPREVISIBILITE DES ACTEURS ECONOMIQUES

	PREVISIBLE	IMPREVISIBLE
FORT POUVOIR	Gouvernement, institutions financières (besoin modéré de communiquer)	Médias, entreprises (grand besoin de communiquer)
FAIBLE POUVOIR	Association d'actionnaires (peu besoin de communiquer)	Syndicats (besoin modéré de communiquer)

#### POINT DE REFLEXION

*Quelles sont les ressources dont dispose votre comité lors de la consultation des acteurs économiques ?*

#### *Temps et ressources*

Le comité doit accorder une attention spéciale au temps et aux ressources devant être affectés à chaque acteur économique. Il doit également veiller à identifier la personne au sein du comité qui sera chargée d'entretenir des relations avec des acteurs économiques particuliers. Le tableau qui suit donne un exemple d'outil pouvant être utilisé pour l'affectation de ressources de communication avec les groupes d'acteurs clés.

EXEMPLE DE TABLEAU DE GESTION DE TEMPS DE CONSULTATION				
	TEMPS/RESSOURCES CONSIDERABLES	TEMPS/RESSOURCES MODERES	TEMPS/RESSOURCES LIMITES	RESPONSABILITE (NOM DU MEMBRE DU COMITE)
Entreprises	X			Mr. Jones
Institutions financières		X		Mr. Jones
Investisseurs institutionnels		X		Mr. Jones
Législature				Mr. Smith
Exécutif			X	Mr. Smith
Instances de régulation	X			Mr. Bond
Places boursières	X			Mr. Bond
Instances professionnelles		X		Ms. Jackson
Universités			X	Dr. Roberts
Médias	X			Mr. Jones
Avocats		X		Ms. Jackson
Syndicats			X	Mr. Smith
Associations d'actionnaires		X		Ms. Jackson
Organisations internationales			X	Mr. Jones

### METHODES DE CONSULTATION

Plusieurs méthodes de consultation peuvent être utilisées, seules ou en combinaison, durant le processus d'élaboration du code. Le comité détermine bien à l'avance quelle méthode sera la plus fructueuse à tel ou tel point du processus. Lorsqu'il élabore son plan de consultation, il doit prendre en compte :

- Le contexte culturel du pays et le style de communication préféré des divers acteurs économiques

- Les ressources dont dispose le comité (personnel et budget)
- Le type de feedback nécessaire et escompté
- Les technologies de communication disponibles aux acteurs économiques et aux membres du comité.

Le tableau ci-dessous indique les méthodes de consultation utilisées le plus souvent, ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFÉRENTES FORMES DE CONSULTATION		
TYPE DE CONSULTATION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Document de consultation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Permet aux personnes interrogées d'apporter une réponse réfléchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible taux de réponse</li> <li>• Les réponses peuvent être coordonnées par des groupes de pression</li> <li>• Les réponses peuvent ne pas être représentatives</li> </ul>
Questionnaires postaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Pratique</li> <li>• Permet aux personnes interrogées d'apporter une réponse réfléchie</li> <li>• Pas cher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas susciter un nombre suffisant de réponses</li> <li>• Peut ne pas générer un échantillon représentatif</li> <li>• Peut ne pas susciter de réponse des principaux acteurs économiques</li> <li>• Peut résulter en une surcharge de questionnaires</li> </ul>
Questionnaires e-mail et sondages sur sites web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Rapide</li> <li>• Pratique</li> <li>• Permet aux personnes interrogées d'apporter une réponse réfléchie</li> <li>• Pas cher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut ne pas susciter un nombre suffisant de réponses</li> <li>• Les réponses peuvent ne pas être représentatives</li> <li>• Peut ne pas susciter de réponse des principaux acteurs économiques</li> </ul>
Questionnaires téléphoniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Pratique</li> <li>• Pas cher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prend du temps pour les deux parties</li> <li>• Les réponses peuvent ne pas être représentatives</li> <li>• Problèmes de codage et d'enregistrement des réponses orales</li> </ul>
Entretiens personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Permet d'aborder des questions controversées de manière détaillée et individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut prendre du temps</li> <li>• Les réponses exprimées sont souvent plus personnelles que représentatives</li> <li>• Problèmes de codage et d'enregistrement des réponses si des entretiens semi structurés ou non structurés sont utilisés.</li> </ul>
Manifestations (ateliers, focus groupes et conférences).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Permet d'aborder des questions controversées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut prendre du temps</li> <li>• Les réponses peuvent ne pas être représentatives</li> <li>• Peut ne pas générer un échantillon représentatif</li> <li>• Peut exiger un fort soutien administratif</li> </ul>
Débats dans les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscite l'intérêt</li> <li>• Permet d'aborder des questions controversées</li> <li>• Exprime des opinions très répandues</li> <li>• Peuvent entraîner des feedbacks critiques utiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes peuvent être déformés et dénaturés</li> <li>• Les réponses peuvent ne pas être représentatives</li> <li>• Trop d'accent sur des sujets faciles en ignorant les sujets complexes</li> <li>• Accent excessif sur des sujets à controverse</li> </ul>



### ***Outils de consultation***

Divers documents et outils relatifs au processus de consultation pourront être utilisés pour rechercher des feedbacks et un soutien lors de l'élaboration d'un code de bonnes pratiques. Généralement, ces documents comprennent des articles de presse, des ébauches de présentation, des questionnaires et des enquêtes.

Le comité devra superviser tous les documents de consultation qui doivent être utilisés. Des copies de tous ces documents devront être distribuées à tous les membres du comité, suffisamment à l'avance pour leur permettre de les lire et de donner leur opinion sur ces documents avant qu'ils ne soient discutés lors des réunions du comité. Lorsque d'importantes questions de principe doivent être débattues, le président pourra suggérer aux membres de présenter leurs commentaires par écrit au secrétaire du comité.

### ***Le document de consultation, ou ébauche de présentation***

Le premier outil de consultation lors de l'élaboration d'un code de bonnes pratiques est le document de consultation, appelé aussi ébauche de présentation. L'objet de ce document est de recueillir les opinions sur un projet de code avant que celui-ci ne soit finalisé. Le document de consultation devrait décrire brièvement les termes de référence du comité et expliquer l'objet et la portée du projet. Ce document peut être plus ou moins sophistiqué, selon le stade du processus au moment de sa distribution et de l'état de la recherche effectuée par le comité. La première ébauche du code devrait néanmoins comprendre au moins une ébauche de structure et les grandes lignes du code. *(Pour de plus amples informations sur les recherches de base nécessaires avant qu'un code ne soit élaboré, voir le Volume 2, Module 4.)*

Le principal avantage qu'il y a à disposer d'un document de consultation dès les premières phases du processus d'élaboration est qu'il engage les acteurs économiques sur les grands objectifs du code. Toutefois, faire circuler une première ébauche risque de déclencher des débats trop nourris et de retarder le processus. Faire circuler un projet plus élaboré par la suite peut aider à recueillir des réactions plus précises et plus techniques, mais certains acteurs pourraient alors se sentir exclus s'ils ne sont pas invités à participer aux discussions initiales sur les grandes orientations du code et les questions à traiter. Pour résoudre ces problèmes, les comités pourront envisager de publier un simple document de consultation dès les premières étapes du projet, puis un second, plus détaillé, avant de s'entendre sur le document final.

D'une manière générale, le document de consultation doit être aussi court que possible et utiliser un langage simple pour encourager un fort taux de réponse. Les réponses sont toutefois souvent d'une qualité moyenne et en quantité insuffisante. Des formes

de consultation complémentaires peuvent donc s'avérer nécessaires pour accroître le taux de réponse et permettre d'obtenir des feedbacks plus précis.

**EXEMPLE****CONSULTATION DES ACTEURS : TURQUIE**

L'un des grands défis posés au comité d'élaboration du code en Turquie consistait à impliquer tous les acteurs du marché dans le processus de consultation, alors que le taux initial de réponse était sensiblement plus bas qu'il était prévu. Des méthodes de consultation supplémentaires furent alors développées pour susciter davantage de réponses. Notamment, le comité organisa des réunions fréquentes avec les principaux acteurs économiques et rencontra deux fois des représentants d'entreprises, des experts en valeurs et des universitaires pour achever le code et regrouper les recommandations.

**Enquêtes et questionnaires**

Les enquêtes et les questionnaires sont des outils utiles et complémentaires qui peuvent aider les acteurs économiques à répondre et donner au comité des feedbacks plus ciblés et plus précis.

Lors de la mise en place d'une enquête à grande échelle, le comité devrait rechercher des conseils de la part d'experts en étude de marché et en statistiques, afin d'obtenir des réponses représentatives. Ces conseils s'avèrent surtout utiles lorsque des groupes d'intérêts importants ont des perceptions apparemment différentes. Différents segments de la communauté d'affaires, en particulier, pourront présenter des caractéristiques différentes, qui affectent leur manière de voir les choses. Par exemple, un comité cherchant un feedback d'un grand éventail d'entreprises devrait envisager les caractéristiques suivantes :

- *La sophistication de l'entreprise.* Les entreprises cotées dans un certain nombre de bourses dans différents pays ont souvent un point de vue plus sophistiqué que les entreprises non cotées. Les entreprises cotées sont susceptibles de présenter des systèmes de contrôle interne plus sophistiqués répondant aux normes comptables et aux exigences en matière de diffusion des informations.
- *La taille de l'entreprise.* Il n'est pas rare de constater des différences importantes dans les réponses entre les grandes entreprises cotées et les plus petites. Les grandes, par exemple, sont souvent plus favorables que les petites à la séparation des fonctions de président et de directeur général

- *Le secteur.* Les points de vue des secteurs privé et public présentent en général des différences substantielles. Ainsi, les entreprises publiques peuvent être plus concernées par les normes de sécurité publique que celles du secteur privé.
- *Le rôle de la personne interrogée.* Lors de certaines consultations, il est possible que le président d'une entreprise réponde autrement que le directeur général par exemple ; les opinions des actionnaires de contrôle pourront être différentes de celles des actionnaires minoritaires. Il est donc recommandé que les comités sollicitent des réponses de responsables et d'actionnaires variés.
- *Les caractéristiques géographiques.* Les différences régionales doivent également être prises en considération. Par exemple, les réponses provenant de personnes consultées en milieu rural peuvent être différentes de celles obtenues en milieu urbain.

#### *Questionnaires postaux*

De nombreux comités mettent au point un questionnaire qui recouvre les points et questions essentiels associés au code proposé. Ces questionnaires ne devraient être ni trop long ni trop complexes pour les personnes auxquelles ils s'adressent. Dans certains pays, des organisations importantes — en particulier des institutions financières — se sont plaintes d'une « surcharge de sondage », et dans ce cas, le taux de réponse a été souvent bien inférieur aux attentes.

Nombre de comités ont jugé utile de tester ces questionnaires avec quelques-uns des acteurs économiques principaux sur une base d'entrevues individuelles. Cette méthode permet au comité de savoir que telle ou telle question ne suscite pas de réponses utiles ou que les personnes interrogées ne se sentent pas à l'aise avec certains aspects du code qui leur est proposé.

Les réponses aux questionnaires doivent être traitées méthodiquement et une attention particulière doit être accordée à l'analyse des résultats. L'analyse statistique des réponses est un travail qui demande de bonnes compétences en la matière et qui doit être traité par une personne compétente et spécialisée dans ce domaine. Dans certains cas, les comités ont fait appel à des professeurs d'université pour conduire ces recherches. (*Pour de plus amples informations sur la fiabilité des questionnaires et les résultats de l'enquête, voir le Volume 2, Module 4.*)

#### *Consultation sur l'internet*

L'internet est devenu un vecteur important pour recueillir des réactions durant le processus d'élaboration du code. Le document de consultation, ainsi que les ébauches successives, les questionnaires par e-mail, et les enquêtes sur site web peuvent circuler par le biais de l'internet. Son utilisation peut faire gagner

**POINT DE  
REFLEXION**  
*Quelles méthodes de  
consultation  
engageraient le plus  
les acteurs  
économiques ?*

du temps et de l'argent et permettre d'atteindre un plus grand nombre de personnes. L'internet présente aussi l'avantage de permettre aux personnes interrogées de répondre au moment qui leur paraît le mieux adapté.

Il y a deux manières d'utiliser l'internet. Envoyer des e-mails constitue un moyen ciblé et proactif de toucher et d'attirer l'attention de certains acteurs économiques et de certains individus. Pour une consultation plus large, l'organisation principale ainsi que les autres organismes représentés au sein du comité d'élaboration pourront envisager de recevoir des feedbacks en envoyant des documents de consultation, des ébauches du code ou des questionnaires et des enquêtes sur leurs sites web respectifs. La plupart des pays utilisent désormais l'internet pour faire circuler leurs projets de codes et solliciter des feedbacks. La République de Corée, la Pologne et la Turquie, par exemple, ont reçu les points de vue de nombreux acteurs économiques en utilisant ce canal. Toutefois, certains inconvénients sont associés à cette méthode, liés en particulier à la non obtention d'un nombre suffisant de réponses, à la réception de réponses non adaptées, et parfois, à l'absence totale de réaction de la part des acteurs économiques les plus importants.

### Questionnaires téléphoniques

#### EXEMPLE

##### ENVOI DE E-MAILS : AFRIQUE DU SUD

**Pour optimiser la consultation, un e-mail a été envoyé à un grand nombre de personnes et d'institutions qui connaissaient ou étaient concernées par les problèmes de gouvernance d'entreprise. Parmi elles se trouvaient des universitaires, des patrons d'entreprises, des associations commerciales et des instituts d'entreprises.**

Les questionnaires téléphoniques peuvent susciter un grand intérêt pour le projet de gouvernance d'entreprise. L'utilisation du téléphone peut être une méthode très pratique, peu onéreuse et très courante pour obtenir des informations. Elle prend cependant beaucoup de temps, à la fois pour les enquêteurs et pour les personnes interrogées. De plus, à moins que les enquêteurs ne soient expérimentés et bien formés, le codage et l'enregistrement des réponses peuvent s'avérer problématiques. *(Un exemple de lettre d'entretien téléphonique se trouve dans le Volume 2, Annexe 4.)*

De plus, la bonnes pratiques de recherche montre qu'on doit s'assurer qu'un

échantillon représentatif de populations cibles soit consulté. Les quotas sont un moyen de déterminer qu'un échantillon soit représentatif. Un exemple de système de quota est décrit ci-dessous.

EXEMPLE

**ENTRETIENS PAR TELEPHONE : ROYAUME-UNI**

Lors de l'élaboration du rapport Higgs (2002), 605 entretiens téléphoniques ont été réalisés durant cinq semaines auprès d'administrateurs d'entreprises cotées en bourse au Royaume-Uni. Le profil de cet échantillon devait être représentatif de l'ensemble des administrateurs. Pour ce faire, des quotas furent définis, qui exigeaient que les entretiens soient menés avec :

- 72 présidents (12 pour cent de l'échantillon),
- 257 directeurs généraux (42 pour cent), et
- 276 directeurs non exécutifs (46 pour cent).

Cet échantillon était structuré de manière à garantir qu'on ne consulte qu'un président, un directeur général et un directeur non exécutif de la même entreprise. (Si les répondants occupaient plus d'une fonction de direction, il leur était demandé de répondre en fonction du poste qui occupait la plus grande partie de leur temps.)

Des quotas furent également établis pour le nombre d'entretiens avec des administrateurs de :

- 62 entreprises du FTSE 100 (10 pour cent de l'échantillon)
- 131 entreprises du FTSE 250 (22 pour cent)
- 412 autres entreprises cotées (68 pour cent).

Le profil démographique des personnes interrogées devait également être conforme à celui de la population totale des administrateurs :

- 35 d'entre elles devaient être des femmes (6 pour cent)
- 7 d'entre elles devaient appartenir à un groupe ethnique minoritaire (1 pour cent)

*Entretiens personnels*

Les entretiens personnels peuvent être très utiles pour obtenir des feedbacks détaillées de la part de responsables importants sur les aspects techniques ou controversés du code. Ces entretiens peuvent être semi structurés et dans ce

cas l'enquêteur et le répondant communiquent presque librement. Ce type d'entretien aide à clarifier les questions que peut avoir un répondant sur le contenu du code et donne à l'enquêteur l'occasion de fournir des explications supplémentaires sur les principes et les dispositions proposées. Toutefois, plus l'entretien est structuré, plus les réponses seront précises, et plus il sera facile de les consigner. Les entretiens personnels peuvent prendre beaucoup de temps et on devrait les réserver à l'obtention de feedback auprès d'experts et d'acteurs économiques très influents. De surcroît, les opinions du répondant exprimées durant ce type d'entretien sont souvent des opinions personnelles plutôt que représentatives.

### ***Rencontres de consultation***

Les rencontres de consultation peuvent prendre plusieurs formes. Certaines rencontres peuvent être organisées dès les premiers stades du processus de consultation ; des exemples en sont les ateliers et des débats publics visant à obtenir le soutien des acteurs économiques ou à mieux les sensibiliser. D'autres types de manifestations, comme les forums d'acteurs économiques et les focus groupes, peuvent être organisés par la suite, pour obtenir des réactions plus précises sur les dispositions du code.

La structure de ces consultations doit être planifiée avec soin :

- Les participants doivent en être avertis suffisamment longtemps à l'avance. (Ce délai peut varier en fonction du pays, mais doit dans tous les cas être d'au moins trois semaines)
- L'annonce doit préciser clairement que cette rencontre est organisée dans le but de recueillir les opinions des participants dans le cadre du processus de consultation. Le document de consultation doit être joint à l'invitation à la réunion.
- On devrait organiser la rencontre à un moment opportun, et sa durée ne devrait pas dépasser deux heures.
- Au début de la rencontre, le président ou un autre membre du comité devrait donner un aperçu général du processus de consultation et inviter les personnes présentes à faire part de leurs opinions, commentaires et suggestions. On devrait permettre à un débat très large de se développer, sans restriction pour les personnes prenant la parole. Il est également souhaitable qu'un rapporteur soit présent, qui puisse prendre des notes et préparer un résumé des propositions faites, pour que les membres du comité puissent les utiliser lorsqu'ils discuteront du code.
- A l'issue de la rencontre, le président remerciera les participants en les assurant que le comité tiendra compte de leurs points de vue.
- Quelques jours après cette rencontre, une lettre de remerciement sera envoyée à tous les participants, pour les remercier à nouveau de s'être engagés. (*Un exemple de lettre de remerciement se trouve dans le Volume 2, Annexe 5.*)
- On devra fournir au comité un rapport complet sur toutes les rencontres de consultation.

*Rencontres préliminaires et ateliers*

Les rencontres préliminaires et les ateliers sont organisés lorsque l'idée d'élaborer un code de bonnes pratiques est discutée et testée parmi les principaux acteurs économiques. Ces rencontres impliquent en général les principaux acteurs du marché et les défenseurs de la réforme, et s'intéressent aux questions de gouvernance d'entreprise du pays et aux améliorations générales qui y sont nécessaires.

## EXEMPLES

## RENCONTRES DE CONSULTATION PRELIMINAIRES

## KENYA

En novembre 1998, un atelier sur la gouvernance d'entreprise fut sponsorisé et soutenu par les principales organisations du Kenya, parmi lesquelles :

- la bourse de Nairobi
- les autorités des marchés des capitaux
- l'Institute of Certified Public Accountants
- le Kenya Chapter of the Association of Chartered Certified Accountants
- des participants provenant de plusieurs grandes entreprises.

Il fut convenu qu'un second forum serait organisé en mars 1999 pour aborder les sujets principaux et les principes d'une bonne gouvernance d'entreprise. C'est lors de ce séminaire que la décision fut prise de formuler un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au Kenya. Un comité fut alors mis en place et autorisé à déterminer s'il était faisable d'installer une instance permanente chargée de surveiller la mise en oeuvre d'un code.

## BANGLADESH

En 2003 le Bangladesh Enterprise Institute mit en place une task force chargée d'élaborer un code de gouvernance d'entreprise en 2003. L'une des premières mesures de cette task force fut d'organiser un séminaire intitulé « Renforcement de la gouvernance d'entreprise au Bangladesh », auquel participèrent le ministre de la Justice et des Lois, et le gouverneur de la Banque du Bangladesh (la banque centrale du pays). Ce séminaire mit en lumière les faibles structures de gouvernance en vigueur dans les banques et autres entreprises, contribuant à l'instabilité générale des secteurs financiers et des entreprises du pays. Ce séminaire prit également note des irrégularités qui en résultaient, entraînant un coût plus élevé du capital et des difficultés accrues dans les affaires et en conséquence une faible compétitivité. Les participants de haut niveau à ce séminaire s'accordèrent à l'unanimité pour déclarer qu'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise était nécessaire de toute urgence pour remédier à ces problèmes.

### *Forums des acteurs économiques*

Les forums des acteurs économiques peuvent être utilisés pour inviter les acteurs intéressés à rencontrer des membres du comité, pour discuter des sujets que le code devra traiter. Les sujets abordés sont généralement des points de controverse, pour lesquels aucun consensus n'a pu être obtenu. De nombreux pays estiment que ces forums sont utiles pour parvenir à un consensus et obtenir des réactions de la part des principaux groupes d'acteurs économiques.

#### EXEMPLES

##### FORUMS DES ACTEURS ECONOMIQUES

###### POLOGNE

**Le comité chargé de l'élaboration du code organisa trois réunions visant différents groupes d'acteurs du marché — les investisseurs, les entreprises publiques et les membres des conseils d'administration.**

###### SRI LANKA

**Le comité chargé de l'élaboration du code organisa des réunions distinctes avec chacun des groupes d'acteurs identifiés pour obtenir leurs réactions sur le contenu du code. Ces réunions servirent de forum où on pouvait échanger ses idées et comprendre et apprécier les préoccupations, les besoins et les objectifs de chacun des groupes.**

### *Les focus groupes*

Les focus groupes se mettent généralement en place une fois que les grands principes ou lignes directrices du code ont été ébauchés et que le comité estime qu'il est nécessaire de les affiner. Ces focus groupes se composent normalement d'experts et de représentants des principaux acteurs économiques, que le comité invite pour discuter de points techniques précis.



### Réunions publiques

Les réunions publiques peuvent donner à un grand nombre de parties intéressées l'occasion de poser des questions, de faire part de leurs préoccupations et d'apprendre plus de choses sur les objectifs et l'objet du code. Ces réunions peuvent être organisées lors des premières phases du processus de consultation, pour expliquer les buts de ce projet, et une fois que le code a été finalisé, pour favoriser sa mise en oeuvre et en expliquer le contenu.

#### EXEMPLES

##### REUNIONS PUBLIQUES

###### MACEDOINE

**Le comité macédonien chargé de l'élaboration du code a fait appel à une méthode ouverte et inclusive lors de ses consultations. Il a organisé plus de 27 débats publics, dont 3 ont attiré plus de 500 personnes.**

###### UKRAINE

**Au départ, toute une série de séminaires et d'ateliers ont été organisés dans cinq grandes villes d'Ukraine pour présenter au secteur privé le rôle des codes nationaux de gouvernance d'entreprise et solliciter des réactions et des recommandations sur ce que le secteur privé estimait utile.**

### Mieux sensibiliser à travers les médias

Les médias peuvent être un vecteur très efficace de sensibilisation de l'opinion publique au processus d'élaboration d'un code. Ils peuvent aussi être utiles pour aider à la mise en application du code lui-même et des pratiques de gouvernance d'entreprise en général. Il est donc primordial que le comité entretienne de bonnes relations avec les médias et fournisse aux journalistes des informations adéquates.

Un communiqué de presse initial expliquant l'objet et les mécanismes du projet d'élaboration du code est souvent l'un des premiers documents que le comité doit produire. Ce communiqué doit se fonder sur les termes de référence du comité et fournir les informations suivantes :

- les objectifs du comité
- des renseignements sur les membres du comité (les représentants des principaux groupes d'acteurs économiques doivent être mentionnés)
- des propos du président et d'autres personnes influentes concernant la nécessité et les avantages de l'amélioration de la gouvernance des entreprises dans le pays.
- Les coordonnées du secrétariat du comité pour les journalistes désireux d'obtenir des informations complémentaires.

*(Pour une discussion sur les termes de référence, voir le Volume 2, Module 1.)*

De nombreux directeurs de projet ont cherché à obtenir des conseils de la part du directeur de communication de divers ministères ou de grands organismes, pour la rédaction d'un communiqué de presse. *(Un exemple de communiqué de presse de trouve dans le Volume 2, Annexe 6.)*

Les comités peuvent également envisager d'intéresser les médias au moyen de réunions de presse et de débats dans les médias. Le président et les membres du comité ne devraient cependant pas se laisser distraire par l'attrait des médias durant le processus d'élaboration. L'objet principal du comité doit être d'élaborer le contenu du code. Dans certains cas, des articles dans les médias peuvent susciter la controverse sur des questions spécifiques et générer un débat public sur la nécessité même d'élaborer un code. Les grands problèmes pourront se trouver déformés et rendus sensationnels", tandis que les sujets plus complexes seront ignorés. Lorsque des points de controverse sont débattus dans les médias, les comités se retrouvent souvent dans une position réactive et défensive et perdent l'initiative et leur rôle proactif.

Lorsqu'un accord sur un code final aura été obtenu, le comité pourra se concentrer sur la publication du document final et sa présentation au public. C'est alors qu'une couverture médiatique pourra aider à mettre le code en application et à donner l'élan en faveur de la conformité avec les réformes suggérées. *(Pour plus de détails sur la mise en oeuvre du code, voir le Volume 2, Module 5. Pour de plus amples informations sur la consultation, se reporter aux extraits du Code de pratique de consultation, mis au point par la United Kingdom Regulatory Impact Unit, au Volume 2, Annexe 7.)*

## *Rédaction du code*

### MODULE 4 APERCU :

La recherche et l'élaboration du contenu d'un nouveau code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise constituent le but ultime du comité et sont à la base de toutes ses activités. Une fois que le comité aura mis au point ses termes de référence et décidé des objectifs et des buts du code, il devra se pencher sur le contenu de celui-ci et entamer le processus d'élaboration. Le texte relatif aux codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise n'est jamais un « paquet pré-emballé », et des recherches attentives sont la clé de son succès. En cherchant à traiter les besoins de réforme en matière de gouvernance d'entreprise d'un pays donné, le code final devra suivre les pratiques internationales sans contredire les lois et règlements qui existent déjà. Ce module aborde les différentes étapes nécessaires à la recherche du contenu du code, à l'intégration des feedbacks des acteurs économiques, à l'adoption d'un style et d'un format adéquats, et à l'accord sur la version finale du code.

Ce module examine :

- La recherche des bonnes pratiques et des modèles internationaux
- L'évaluation du cadre juridique national et des besoins de réforme
- L'intégration des feedbacks obtenus lors des diverses consultations
- L'adoption du style et du format adéquats
- L'accord sur le code final

## *Module 4*

## RECHERCHE DU CONTENU DU CODE

Pour produire un code efficace, le comité doit mener des recherches approfondies sur ses termes de référence, ainsi que sur la portée et les objectifs du code. *(Pour plus de détails sur les termes de référence du comité et les objectifs du code, voir le Volume 1, Modules 2 et 3, et le Volume 2, Module 2.)*

La collecte des informations de base suppose :

- L'examen des bonnes pratiques internationales
- La compréhension des lois, règlements et pratiques en vigueur dans le pays
- L'examen des besoins de réforme nationale en matière de gouvernance d'entreprise

### *Mise en place de sous-comités ou de groupes de travail*

Les membres du comité peuvent être rapidement débordés par l'afflux massif des informations qu'ils ont à rassembler et à réviser au niveau international et au niveau local, afin de traduire de manière efficace les normes internationales en bonnes pratiques nationales. Certains comités ont donc jugé utile de mettre en place des groupes de travail ou des sous-comités, aux fins d'accroître l'efficacité et la qualité de leurs recherches.

La décision de mettre en place des sous-comités doit être prise dès les premières phases du projet d'élaboration d'un code, pour éviter toute confusion par la suite. Il est important que les groupes de travail soient parfaitement coordonnés et qu'ils présentent des rapports contenant les principaux résultats au comité dans son ensemble, pour garantir que tous les membres de ce dernier soient bien familiarisés avec l'ensemble du processus. Pour veiller à ce que processus de recherche ne bloque pas le processus d'élaboration, le président devrait prévenir tout débat trop détaillé durant les réunions du comité concernant des aspects un peu bizarres auquel le travail des sous-comités peut parfois donner lieu. L'attention du comité doit rester concentrée sur le contenu du code en cours d'élaboration.

Pour faciliter la recherche des fondements de base et du contenu du code, les comités peuvent également faire appel à des consultants ou à des experts internationaux, et rechercher l'aide de spécialistes. Dans tous les cas, il est important que les recherches soient effectuées de manière systématique, par des personnes parfaitement au fait des questions relatives à la gouvernance d'entreprise, tant générales que spécifiques. *(Pour de plus amples détails sur l'embauche de consultants, voir le Volume 2, Module 1.)*

## POINT DE REFLEXION

*Votre comité doit-il mettre en place des sous-comités spéciaux ?*

## MISE EN PLACE DE SOUS-COMITES

## AFRIQUE DU SUD

L'examen par le comité King II a été structuré en cinq équipes spécialisées, qui se sont attachées aux points suivants :

- *Conseils d'administration et administrateurs.* Cette équipe a examiné toute une série de questions dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et de la conduite du conseil d'administration, en particulier vis-à-vis des évolutions internationales et des besoins des investisseurs institutionnels. Elle s'est particulièrement attachée aux questions concernant les pratiques du conseil, le statut et les responsabilités associées aux directeurs généraux, non exécutifs et aux administrateurs indépendants et à la rémunération des directeurs généraux et non exécutifs. Elle a également analysé la « règle du jugement commercial », qui dégage les conseils d'administration de toute responsabilité pour les décisions commerciales prises avec due diligence et en toute bonne foi.
- *Comptabilité et audit.* Cette équipe a examiné les évolutions en matière d'audit et de services conseil, les normes comptables au vu des évolutions internationales, les compétences des vérificateurs en liaison avec le reporting non financier, et les recommandations antérieures du comité King sur l'assistance légale pour les normes comptables en Afrique du Sud.
- *Audit interne, contrôle et gestion des risques.* Cette équipe a examiné et actualisé les principes directeurs relatifs aux pratiques du conseil et de l'entreprise en matière de gestion des risques et de reporting.
- *Reporting de durabilité intégré.* Cette équipe a examiné des recommandations visant à intégrer les affaires non financières au cadre global de gouvernance et de reporting des entreprises en Afrique du Sud. Les domaines couverts furent la santé, la sécurité, l'environnement et les questions d'intérêt public et communautaire, ainsi que leur impact ou leur pertinence économique.
- *Conformité et mise en oeuvre.* Cette équipe a analysé la surveillance et la mise en application des règles et règlements existants gouvernant les entreprises en Afrique du Sud, ainsi que les recommandations visant à améliorer la conformité avec les principes de gouvernance.

Environ 50 personnes ont travaillé au sein de cette équipe. Ils ont été sélectionnés avec soin pour représenter un vaste éventail d'intérêts : des secteurs privé et public, des investisseurs institutionnels et des actionnaires, de la société civile, du gouvernement et des régulateurs. L'intention était d'assurer une base d'information importante pour les investigations des recommandations provenant de l'examen.

## E X E M P L E

**RECHERCHE D'AVIS D'EXPERTS :  
ROYAUME-UNI**

La plus grande partie des recherches qui ont sous-tendu le rapport Higgs sur l'efficacité des directeurs non exécutifs, publié en 2004, a été entreprise par trois experts choisis avec soin : le Dr. Terry McNulty, de l'école de commerce de l'Université de Leeds, le Dr. John Roberts et le Dr. Philip Stiles, du Judge Institute of Management de l'Université de Cambridge.

***Analyse des meilleures pratiques internationales***

Contrairement à ce qui s'était produit en 1992, lors de la publication du premier rapport Cadbury, de nombreux pays ont maintenant élaboré leur propre code de gouvernance d'entreprise, des normes internationales ont été adoptées et une quantité impressionnante de travail a été accomplie dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Il est extrêmement important pour un comité travaillant à l'élaboration ou à l'examen d'un code de gouvernance d'entreprise de consulter les meilleures pratiques internationales existantes, et cette consultation doit se faire dès le lancement du processus. Un examen complet des meilleures pratiques internationales est nécessaire pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, le comité doit se familiariser avec les meilleures pratiques internationales existantes, pour pouvoir répondre à l'un des objectifs essentiels de la publication d'un nouveau code, à savoir le développement de meilleures normes de gouvernance d'entreprise au niveau national.
- Ensuite, sur un plan plus pratique, la consultation des meilleures pratiques internationales aide également le comité à sélectionner un modèle existant sur lequel il peut baser la structure de son propre code.
- Enfin, en examinant les dispositions détaillées de différents codes, le comité peut gagner un temps précieux en identifiant les recommandations importantes et en empruntant un langage spécifique qui peut être inclus ou servir de base au nouveau code.

En considérant le nombre de codes existants et de recommandations de bonnes pratiques qui existent aujourd'hui, le plus grand défi pour le comité pourrait bien être de décider lequel de ces codes, recommandations, et dispositions est le mieux adapté au pays. L'analyse des principes ou des normes de gouvernance d'entreprise internationaux constitue à cet égard un bon point de départ pour le travail de recherche de base du comité,

**POINT DE  
REFLEXION**  
*Les codes existants  
peuvent-ils servir de  
repères ou de modèles  
pour votre code ?*

et peut l'aider à élaborer un cadre global ou des repères à l'aide desquels il pourra structurer son propre code de gouvernance d'entreprise.

Par exemple, le comité peut commencer par décider si les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE peuvent servir de base à un code national. Adoptés en 1999 et révisés en 2004, ces principes constituent des normes de bonnes pratiques communes sur lesquels des pays aux cultures, aux structures d'entreprises et aux environnements juridiques différents peuvent s'entendre sans être indûment dogmatiques. Publiés pour aider les gouvernements dans leurs efforts d'évaluation et d'amélioration de leurs cadres de gouvernance d'entreprise, les principes de l'OCDE sont le modèle le plus fréquemment utilisé pour l'élaboration de codes nationaux. D'autres modèles régionaux, comme les principes directeurs élaborés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance d'entreprise ou le Code andin de gouvernance d'entreprise, devraient également être consultés, surtout lors de l'élaboration d'un code dans les pays africains anglophones ou dans certains pays d'Amérique latine. *(Pour plus d'informations sur les normes et principes internationaux, voir le Volume 1, Module 2.)*

Le comité peut aussi juger utile de consulter les objectifs de politique d'Ira Millstein, élaborés en 1997 dans un rapport destiné à l'OCDE, intitulé "Perspectives d'amélioration des politiques publiques." Ces objectifs ont été développés pour aider les décideurs politiques et les régulateurs à façonner l'environnement de gouvernance d'entreprise et à identifier leurs pratiques en la matière. Ils restent encore tout aussi pertinents que lorsqu'ils ont été rédigés pour la première fois et constituent un guide excellent pour l'élaboration d'un code. *(Ces objectifs de politique sont décrits dans le Volume 2, Annexe 8.)*

Ensuite, le comité doit rechercher les codes nationaux existants. Au vu du grand nombre de codes, il peut être utile de structurer la recherche en comparant la table des matières et la portée et les objectifs de différents codes avant d'en analyser les dispositions spécifiques. Une telle procédure peut aider le comité à exclure les modèles non pertinents et à éviter de devoir massivement importer des codes ou des dispositions inappropriés de « l'étranger ». Un comité avisé sélectionnera des codes modèles qui se fondent sur des valeurs, des questions, des préoccupations et des pratiques similaires à ceux que l'on relève dans le pays du comité. Il est également souhaitable que le comité accorde la plus grande attention aux codes les plus récents, pour éviter d'inclure des dispositions "surannées" dans le nouveau code. *(Pour voir la liste comparative des principaux codes nationaux, voir le Volume 1, Annexe 5.)*



## UTILISATION DES MODELES INTERNATIONAUX DE BONNES PRATIQUES

## UKRAINE

L'ébauche de code a été basée sur les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, le comité chargé de l'élaboration a ensuite adaptés en fonction des caractéristiques uniques de la législation sur les entreprises et de l'activité de celles-ci en Ukraine.

## MACEDOINE

Dans le code macédonien de bonnes pratiques, on trouve une certaine « transplantation » des questions de gouvernance d'entreprise provenant de sources internationales (en particulier des modèles anglo-saxons). Ces transplantations sont :

- la décision de recommander un conseil d'administration par tiers
- la recommandation que les tribunaux restent autant que possible en-dehors de la prise de décisions commerciales (ce que l'on appelle la règle du jugement commercial)
- la décision d'encourager l'autorégulation au sein des marchés des capitaux

Le comité a examiné les documents suivants avant d'élaborer son propre code :

- les projets de 1996 et 2002 de lois sur les entreprises macédoniennes
- les directives de l'UE et la réglementation sur la transparence
- le rapport Winter au Royaume-Uni
- le plan d'action de l'UE en vue de la modernisation de la législation sur les entreprises et l'encouragement à l'adoption de codes de gouvernance d'entreprise
- les recommandations du European Corporate Governance Forum
- les principes de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise
- le Livre blanc de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise dans l'Europe du Sud-Est
- des études nationales sur les systèmes juridiques
- le Sarbanes-Oxley Act américain réglementant les pratiques en matière comptable et d'audit

## BANGLADESH

Un certain nombre de codes et de principes directeurs ont été utilisés comme ressources lors du processus d'élaboration du code de gouvernance d'entreprise au Bangladesh. Les modèles ont été sélectionnés sur la base de leur caractère applicable à la situation actuelle au Bangladesh et sur la portée des codes, qui couvrent à la fois les entreprises publiques et les institutions financières. Lorsqu'un manque de sophistication a été perçu dans les pratiques du Bangladesh, des codes étrangers ont servi de guide. Par exemple, les dispositions spécifiques concernant les obligations fiduciaires des administrateurs et les exigences de reporting et de diffusion des informations ont été « empruntées » au langage des codes utilisés dans d'autres pays.

## UTILISATION DES MODELES INTERNATIONAUX DE BONNES PRATIQUES

## BRESIL

Le premier code élaboré au Brésil était basé sur la Comparaison internationale des bonnes pratiques des conseils d'administration, préparée par Gregory et Forminard, sur le code Cadbury, et sur les codes de bonnes pratiques de General Motors et de la NACD (National Association of Corporate Directors). Le second code était basé sur les principes de l'OCDE. La raison pour laquelle ces modèles ont été retenus tient au fait que le comité chargé de l'élaboration du code considérait ces codes comme des repères.

## ALLEMAGNE

Le code le plus récent a été influencé par le Code combiné britannique et le premier Code allemand de bonnes pratiques, adopté en 2000. Le tout dernier code se fonde également sur le droit allemand et prend en compte toutes les réglementations et pratiques nationales, y compris les questions de gouvernance d'entreprise résultant du système des deux niveaux au conseil d'administration.

## REPUBLIQUE DE COREE

Le premier code coréen, publié en 1999, se fondait sur les principes de l'OCDE. Ce code reflétait les conditions spécifiques de la Corée concernant les grands groupes industriels. Un second code révisé a été influencé en grande partie par le U.S. Sarbanes-Oxley Act.

## POLOGNE

Avant d'élaborer le code polonais de bonnes pratiques, le comité a analysé tout un ensemble de normes de gouvernance d'entreprises étrangères et internationales, dont les principes de l'OCDE et du NASDAQ, ainsi que les codes britanniques de gouvernance d'entreprise. Les principes de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise ont été particulièrement utiles pour s'assurer, comme avec une checklist, que tous les domaines critiques avaient été abordés. En général, les codes étrangers furent utilisés pour aider à :

- Identifier les domaines problématiques susceptibles de survenir
- Identifier les questions d'importance pour la communauté des investisseurs

Les dispositions spécifiques du code polonais ont été ensuite adoptées pour répondre aux conditions locales et à l'environnement réglementaire.

## SUISSE

Le Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise s'est basé sur :

- le rapport Cadbury du Royaume-Uni
- le rapport britannique Hampel
- le Code combiné britannique
- le rapport Vienot français
- le rapport de la commission Baum allemande

## EXEMPLE

## UTILISATION DES MODELES INTERNATIONAUX DE BONNES PRATIQUES

## TURQUIE

Le code a été préparé après une analyse détaillée des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et des codes nationaux existants. Les personnes chargées de l'élaboration de ce code ont directement « emprunté » certains principes et en ont révisé d'autres pour les adapter aux conditions locales.

**Le code turc se fonde sur les quatre principes de la gouvernance d'entreprise : transparence, obligation de rendre compte, responsabilité, et équité. Sur la base de ces principes, le comité a décidé de se concentrer sur la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, considéré comme une composante clé dans la mise en œuvre des principes de gouvernance d'entreprise dans le contexte de l'environnement des affaires en Turquie.**

## ZAMBIE

**L'ébauche du Code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises cotées en bourse en Zambie a été influencée par les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, du rapport sud-africain King II, et des principes de l'Association du Commonwealth en matière de gouvernance d'entreprise.**

Le comité doit garder à l'esprit que bien que les recherches des codes existants et des bonnes pratiques soient utiles, ces modèles doivent être adaptés pour répondre aux besoins et aux conditions spécifiques du pays.

***Evaluation du cadre national de gouvernance d'entreprise***

Il existe des différences importantes dans les structures de propriété d'entreprise et dans les cadres juridiques entre les différents pays. Tout en se fondant sur les bonnes pratiques internationales existantes, le comité doit être conscient de ces différences et éviter d'intégrer des recommandations inappropriées dans le nouveau code. Il est particulièrement important que le comité examine les lois existantes ayant une incidence sur les pratiques de gouvernance d'entreprise, afin que le code ne soit pas en contradiction avec ces lois. Un code efficace complètera l'environnement juridique et réglementaire qui prévaut dans le pays. Si le comité constate que les lois existantes sont inappropriées ou doivent être modifiées pour améliorer le cadre national de gouvernance d'entreprise, il pourra inclure des recommandations visant à modifier ce cadre juridique dans une section distincte du code ou l'indiquer en annexe au code. (Pour une discussion sur l'environnement juridique des codes, voir le Volume 1, Module 2 ; pour plus de détails sur le rôle des codes dans la promotion des réformes légales, voir le Volume 1, Module 3.)

**POINT DE REFLEXION**

*Le code est-il conforme aux lois existantes ?*

## ADAPTATION DES CODES AUX CONDITIONS LOCALES

## LE CONTEXTE JURIDIQUE : BELGIQUE

Le Code belge de gouvernance d'entreprise est considéré comme un complément à la législation belge en vigueur ; aucune disposition de ce code ne peut être interprétée comme étant une dérogation à la loi belge. Le comité chargé de l'élaboration du code a basé son code de bonnes pratiques sur la loi belge en vigueur, en particulier les dispositions du Code belge des entreprises, ainsi que la législation financière applicable aux entreprises cotées en bourse. Lors de l'élaboration de ce code, le comité a également tenu compte des récentes initiatives de la Commission européenne dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, en particulier de celles visant la mise en œuvre du plan de la Commission, adoptées en 2003, visant la modernisation de la législation sur les entreprises et le renforcement de la gouvernance des entreprises au sein de l'Union européenne.

## STRUCTURES DE PROPRIETE D'ENTREPRISE : MEXIQUE

Le Code de gouvernance d'entreprise au Mexique se fonde sur les codes de gouvernance mis en œuvre au Canada, en Angleterre, en France, aux Pays-Bas, en Afrique du Sud et en Espagne. Toutefois, lors de l'élaboration du code mexicain, la Bolsa de Valores, la bourse, a tenu compte du fait que la structure de capital des entreprises mexicaines est très différente de celle des entreprises britanniques ou américaines. Dans ces pays, le capital de l'entreprise est fragmenté et détenu par de grands investisseurs institutionnels, alors que dans les entreprises mexicaines cotées en bourse, la majeure partie du capital est entre les mains de quelques actionnaires de contrôle.

## LE CONTEXTE CULTUREL : AFRIQUE DU SUD

Les deux rapports King ont reconnu la diversité culturelle, religieuse et ethnique qui existe en Afrique du Sud et ont explicitement pris en compte la « perception du monde et la culture africaines dans le contexte de la gouvernance des entreprises en Afrique du Sud », ce qui inclut des valeurs telles que la collectivité spirituelle, le consensus, l'humilité, la non discrimination, la confiance et l'optimisme.

**POINT DE  
REFLEXION**  
*Quels sont les points  
essentiels que le code  
devrait aborder ?*

***Evaluation des besoins de réformes nationales en matière de gouvernance d'entreprise***

Outre la recherche des bonnes pratiques internationales de gouvernance d'entreprise et l'analyse du cadre juridique existant, le comité doit également évaluer les besoins de réformes spécifiques de son propre pays. Le comité chargé de l'élaboration du code peut déjà avoir une idée générale des pratiques nationales de base en matière de gouvernance d'entreprise et des besoins de réforme — ce sont le plus souvent eux qui ont conduit à l'idée de développer ou de revoir un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Il est néanmoins essentiel que le comité examine dans le détail les domaines dans lesquels des améliorations sont possibles et qu'il consulte tous les principaux acteurs économiques pour qu'ils l'aident à formuler les meilleures recommandations possibles. *(Pour plus de détails sur la consultation des acteurs économiques, voir le Volume 2, Module 3.)*

Pour aider à dresser une liste initiale des réformes nécessaires, les comités d'élaboration des codes des pays en développement devraient consulter toutes les évaluations et tous les rapports de sensibilisation effectués dans la région ou grâce au soutien d'organisations internationales. Les évaluations par pays de la gouvernance d'entreprise de la Banque Mondiale et les Livres blancs sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE constituent à cet égard de bons points de départ.

***Rapports sur la gouvernance d'entreprise de la Banque Mondiale sur la conformité avec les normes et les codes***

Le principal outil d'évaluation des besoins de réforme du secteur privé d'un pays donné sont peut-être les "Rapports sur la conformité avec les normes et les codes" (ROSC), lancés par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale à la suite des crises financières de la fin des années 1990. Le ROSC vise à identifier les vulnérabilités et à guider les réformes politiques dans les domaines du développement du secteur privé et financier. L'évaluation de gouvernance d'entreprise conduite aux termes du programme ROSC est destinée à renforcer les droits de propriété, à réduire les coûts des transactions et le coût du capital, et à promouvoir l'actionnariat et la croissance. Cette évaluation est structurée autour des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, en utilisant un outil de diagnostic mis au point par la Banque Mondiale. Cette évaluation se concentre sur le cadre légal et réglementaire et les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Elle évalue les forces et les faiblesses sur différents marchés et constitue la base d'un dialogue politique sur la portée et la priorité à accorder aux réformes. Le ROSC de gouvernance d'entreprise est conduit par la banque Mondiale en coopération avec les ministères, agences et instances professionnelles d'un pays.

Les pays participent à ce processus d'évaluation sur une base volontaire. Après avoir reçu une invitation, la Banque Mondiale charge un consultant local de mettre au point un questionnaire, ou modèle, ayant pour but de dresser une carte du cadre légal et réglementaire du pays, guidant ainsi la gouvernance d'entreprise et recueillant des informations sur les pratiques de gouvernance d'entreprise. Les experts de la Banque Mondiale se rendent alors dans le pays pour y rencontrer les responsables gouvernementaux, les différents acteurs du marché, les investisseurs et les émetteurs. Ils rédigent ensuite un rapport d'évaluation.

Cette évaluation est divisée en quatre parties : un résumé ; un aperçu du marché des capitaux du pays et de son cadre institutionnel ; un examen de la gouvernance d'entreprise, principe après principe, y compris les recommandations de politique ; et un condensé des recommandations, mettant en lumière les domaines nécessitant une réforme législative, un renforcement institutionnel, et les initiatives volontaires et privées. Cette évaluation tente de montrer dans quelle mesure les pratiques des acteurs du marché diffèrent des normes de conformité avec le cadre légal et réglementaire. Ainsi, la conformité d'un pays avec chacun des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE est-elle évaluée à la fois quantitativement et qualitativement. La plupart des pays acceptent de publier les résultats de cette analyse sur le site web de la Banque Mondiale ([www.worldbank.org/ifa/rosc\\_cg.html](http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html)).

Les rapports sur le respect des normes et des codes en matière de gouvernance d'entreprise ont été publiés pour les pays ou économies suivants : Bulgarie, Chili, Colombie, Croatie, République tchèque, République arabe d'Egypte, Géorgie, Hong Kong (Chine), Hongrie, Inde, Indonésie, Jordanie, République de Corée, Lettonie, Lituanie, Malaisie, Maurice, Mexique, Moldavie, Maroc, Philippines, Panama, Pérou, Pologne, République slovaque, Slovénie, Afrique du Sud, Turquie et Zimbabwe. (*Le résumé des ROSC conduits en Inde se trouve à l'Annexe 9.*)

### *Le Livre blanc de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*

En partenariat avec la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale, et avec le soutien de différentes organisations, parmi lesquelles le Global Corporate Governance Forum, l'OCDE a organisé et animé des tables rondes régionales sur la gouvernance d'entreprise dans cinq régions : en Asie, dans la Fédération de Russie, en Amérique latine, en Eurasie, et en Europe du Sud-Est. Au cours des cinq dernières années, plus de 25 réunions ont été organisées dans 18 pays pour évaluer les pratiques de gouvernance d'entreprise et obtenir un consensus sur le programme de réforme. Chaque table ronde régionale a publié un Livre blanc destiné à servir de référence pour l'élaboration d'un code national. Les Livres blancs régionaux de gouvernance d'entreprise peuvent être téléchargés sur le site web de l'OCDE, à l'adresse [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

Ces tables rondes ont révélé un large éventail de défis à la gouvernance d'entreprise dans les cinq régions, dans les domaines suivants : la mise en application, la propriété et le contrôle, les droits des actionnaires et leur traitement équitable, l'efficacité des conseils d'administration, le rôle des banques et des autres acteurs économiques, la transparence et la diffusion des informations. (*Pour un résumé des résultats des différentes régions, voir le Volume 2, Annexe 10.*)

## ELABORATION ET FINALISATION DU CODE

Une fois les recherches de base terminées et les consultations initiales menées, il est temps pour le comité de commencer à élaborer le code.

### *Sélection du responsable de l'élaboration*

Bien que le comité dans son ensemble s'accorde sur l'ébauche finale, une seule personne en général élabore — ou au moins coordonne l'élaboration — des versions successives du code, en intégrant les feedbacks, les commentaires de consultations ou les amendements acceptés par le comité. Il s'agit-là d'un travail très long, qui exige un engagement très actif. La décision quant à la personne qui rédigera ce code doit être prise lors des deux premières réunions. Le président et les différents membres du comité pourront également aborder cette question lors de rencontres individuelles. Dans la plupart des cas, le responsable de l'élaboration sera un membre du comité. Les codes ont été rédigés par des présidents, des directeurs de projet et des secrétaires de comité. Le comité peut aussi envisager d'embaucher un consultant externe. Dans ce cas le consultant devra avoir une connaissance approfondie des termes de référence du comité et on devra lui fournir des lignes directrices claires quant à la structure souhaitée du code, de sa portée et de ses objectifs. Pour éviter tout problème de communication, le consultant devra participer à toutes les réunions du comité.

Que le responsable de l'élaboration soit un consultant ou un membre du comité, il est important que cette personne puisse consacrer suffisamment de temps à cette tâche. Il devra également avoir :

- une bonne compréhension des questions de gouvernance sur le plan international
- une bonne compréhension du cadre national et des besoins en matière de gouvernance d'entreprise
- d'excellentes aptitudes linguistiques et une grande expérience en matière de rédaction de rapports ou de règlements
- la capacité à travailler sous pression et à gérer des exigences conflictuelles ou changeantes

Typiquement, les codes connaissent au moins trois ébauches. La première ébauche générale du code est le plus souvent le projet à présenter, ou le document à consulter, qui circule entre les acteurs économiques pour solliciter leurs commentaires. (*Pour de plus amples détails sur le projet présenté, voir le Volume 2, Module 3.*) La deuxième inclut les commentaires des acteurs économiques et des membres du comité. La troisième peut être le document final, bien que les comités aient souvent encore besoin d'affiner à la fois le contenu et le langage avant que le code définitif ne soit adopté.

Les membres du comité devraient recevoir des copies de toutes ces ébauches bien avant les réunions, afin qu'ils aient le temps de les lire et de bien en examiner le contenu. Le président suggère souvent que les réunions du comité soient réservées à la discussion de questions de principe importantes et que les commentaires détaillés sur l'ébauche du code soient présentés par écrit au secrétaire du comité.

### ***Style et format***

Lors de l'examen des ébauches successives du code, le comité doit prendre des décisions de base concernant le format, le style et la longueur du code, le niveau de détail des recommandations et des dispositions de bonnes pratiques, et la manière de gérer les annotations ou les principes de mise en application. Il est toujours mieux de séparer les informations de base relatives à l'environnement de gouvernance d'entreprise du pays du code lui-même, mais les annotations et les principes directeurs relatifs à la mise en application des dispositions du code peuvent être intégrés à la suite de chaque disposition, comme dans le code de gouvernance belge, ou être rassemblés dans une section spécifique intitulée "annotations au code", comme dans le cas des Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Si le comité choisit d'intégrer les notes, les commentaires et les principes de mise en application à la suite des recommandations de base ou des principes, il est alors important de bien les distinguer du reste du texte, pour ne pas induire les utilisateurs en erreur quant à ce qui doit être mis en œuvre et aux suggestions de mise en application du code.

Un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise peut être structuré de diverses manières. D'habitude, il contient les éléments suivants :

- une table des matières
- une préface, habituellement rédigée par le président du comité, soulignant les circonstances qui ont conduit à l'élaboration du code et remerciant les différents acteurs pour leurs contributions
- une introduction précisant les termes de référence du comité, la portée et les objectifs du code et les mécanismes de mise en application recommandés, ainsi que les codes et autres documents consultés lors du processus d'élaboration



## SEPARER LES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DES PRINCIPES DIRECTEURS DE MISE EN OEUVRE

### BELGIQUE

#### « Principe 1. I L'entreprise doit adopter une structure de gouvernance claire

1.1. Chaque entreprise doit être dirigée par un comité collégial. L'entreprise doit définir et diffuser les termes de référence du conseil dans sa Charte de gouvernance d'entreprise (appelée ci-après "Charte GE")

**Principe** Le rôle du comité doit être de poursuivre le succès à long terme de l'entreprise en assurant le leadership d'entreprise et en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

**Principe** Les responsabilités du conseil doivent être définies dans les statuts de l'entreprise et dans les termes de référence du comité. Le comité est chargé de définir ses termes de référence, détaillant ses responsabilités, ses obligations, sa composition et son fonctionnement, dans les limites définies par les statuts de l'entreprise. »

—Code belge de gouvernance d'entreprise, décembre 2004

### BANGLADESH

#### « Reporting financier, Audit et diffusion d'informations non financières

##### IV. Audit interne

###### Principes :

- A. Toutes les entreprises cotées en bourse doivent disposer d'une fonction d'audit interne. Les entreprises privées doivent envisager de mettre en place un système de contrôles internes si elles ne disposent d'aucun département d'audit interne.
- B. Le département d'audit interne doit disposer d'un champ d'action étendu dans son travail qui lui permette l'investigation de tous les niveaux de l'organisation et d'être indépendant de la direction, avec un accès direct au conseil d'administration et au comité d'audit.
- C. Les administrateurs doivent prendre les mesures appropriées pour protéger l'entreprise et ses actionnaires sur la base des rapports d'audit interne.

###### Principes :

- D. Le département d'audit interne doit avoir en sa possession une lettre du conseil ou du président du comité d'audit lui donnant autorité pour accéder à tous les documents, n'importe où et à tout moment.
- E. La fonction d'audit interne doit être en mesure de proposer des initiatives et de suggérer des modifications directement au conseil. »

—Code de gouvernance d'entreprise du Bangladesh, mars 2004

- un résumé des recommandations, pour que l'essence même du code puisse être facilement comprise
- les recommandations ou dispositions du code, divisées par chapitre
- les annotations au code
- des recommandations possibles visant à améliorer le cadre légal de gouvernance d'entreprise
- des annexes répertoriant les membres du comité, les informations de base, les résultats des enquêtes, etc.

Pour veiller à ce que le code soit facilement compréhensible pour ses utilisateurs et le public, le comité doit veiller à ce que :

- le code ne soit pas trop long. Si des informations de base ou des résultats d'enquête sont présentés, ils doivent être placés en annexe ou dans une section distincte du code.
- un langage précis et simple soit toujours utilisé et à ce que les termes soient toujours clairement définis. Par exemple, le rôle d'un administrateur indépendant a été défini de plusieurs manières. Aucune ambiguïté ne doit subsister pour le lecteur quant à la manière dont ce terme est utilisé dans le code.
- le code ne soit pas rédigé dans un style trop juridique, mais à ce qu'il présente clairement les comportements et pratiques escomptés.

Une fois finalisé, le code doit être présenté sous une forme attrayante et conviviale pour les lecteurs. De nombreux comités jugent utile de faire appel pour cela aux services d'un designer ou d'un éditeur.

### ***Intégration des feedbacks de consultation***

Lors du processus d'élaboration du code, l'un des aspects les plus importants et les plus délicats est la révision de l'ébauche initiale, de manière à ce qu'elle reflète bien les feedbacks des consultations. A la suite du processus de consultation et des discussions au sein du comité, il est très probable que de nombreuses précisions devront être apportées à cette première version du code. Certaines réponses et suggestions auront plus de validité et d'importance que d'autres. Dans tous les cas, l'ensemble des suggestions et des commentaires doit être examiné avec attention. Tous les commentaires et leur traitement par le comité doivent être consignés avec soin. Dans la mesure du possible, le comité devrait reconnaître que les révisions apportées à la version initiale proviennent des commentaires qu'ont fait les acteurs économiques concernés.

### ***Equilibre entre les feedbacks des acteurs économiques***

Bien que l'objectif majeur du processus de consultation soit d'aider à l'élaboration et à l'amélioration du contenu du code, c'est aussi un processus

politique important qui facilitera l'adhésion de toutes les parties et assurera la mise en application efficace du code. Il est donc inévitable de devoir apporter des changements au projet de code, pour qu'ils reflètent un certain niveau de compromis. Il arrivera cependant que les opinions de certains acteurs économiques soient en conflit avec d'autres. Certaines dispositions devront être modifiées ou amendées pour répondre aux préoccupations de certains groupes, et des amendements recommandés et apparemment utiles devront parfois être abandonnés ou ignorés sous la pression d'autres groupes. Dans ce cas, le comité se retrouve en général dans une position délicate et on pourrait considérer qu'il favorise certains groupes au détriment des autres. Pour équilibrer ces positions conflictuelles de manière juste et raisonnable, il est important que le comité s'en tienne à ses propres termes de référence. Plus les objectifs initiaux du code sont clairs, plus il sera facile de les utiliser comme critères d'acceptation ou de rejet de points de vue particuliers. *(Pour plus de détails sur l'évaluation de l'importance et de l'influence des acteurs économiques, voir le Volume 2, Module 3.)*

## EXEMPLE

## INTEGRATION DES REACTIONS DANS LE CODE

## REPUBLIQUE DE COREE

Le comité coréen chargé de l'élaboration du code a fait circuler son projet de présentation par le biais de l'internet et des médias, et les réactions ont été rassemblées lors de consultations publiques. Les commentaires pertinents ont ensuite été intégrés au document final, qui a été complété lors d'une assemblée générale du comité d'élaboration du code et de son groupe consultatif.

## FEDERATION DE RUSSIE

Le processus de consultation en Russie a résulté de plusieurs changements majeurs apportés au projet de code. Ces changements ont exigé la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil, ont modifié le rôle des comités d'audit et autres, ont amélioré les droits des actionnaires, et ont prévu le poste de secrétaire d'entreprise.

## AFRIQUE DU SUD

Plus de 400 propositions ont été reçues en réponse à la première ébauche du second rapport King, y compris un grand nombre en provenance de l'étranger. Toutes ces observations ont été analysées avec soin, annotées par les équipes concernées, puis soumises avec les recommandations au comité d'élaboration du code King II pour examen final. Par suite de ces réponses, plusieurs changements significatifs ont été apportés à certaines sections du code.

## POINT DE REFLEXION

*L'impact  
potentiel de chaque  
recommandation  
a-t-il bien été évalué ?*

### EXEMPLE

#### RESOLUTION DES DESACCORDS : MACEDOINE

Le comité macédonien chargé de l'élaboration du code a connu des difficultés importantes à obtenir un consensus sur les questions associées au cumul des mandats. Ce problème s'est avéré bien plus complexe que ce qu'escomptait le comité.

Des questions importantes furent posées, comme :

- Les actionnaires en Macédoine peuvent-ils être mobilisés ?
- Les actionnaires existants dans le pays comprennent-ils le système actuel ?
- Les actionnaires en macédoine souhaitent-ils des conseils d'administration importants ?
- Quelle peut être l'efficacité d'un administrateur représentant les actionnaires minoritaires ?

Discuter de ces questions avec plusieurs acteurs économiques — en particulier les groupes d'actionnaires — et comprendre leurs préoccupations a aidé le comité à formuler un consensus.

La fermeté du code constitue un autre défi pour les comités d'élaboration. Il se peut que certains acteurs prétendent que les bonnes pratiques proposées sont trop contraignantes tandis que d'autres jugent que le code ne va pas assez loin. Le comité peut alors avoir à gérer des nouvelles pressions en faveur d'une modification de l'ébauche du code. Là encore, il est important que le comité gère les opinions en conflit justement et avec sagesse, en recherchant le compromis le mieux adapté pour respecter à la lettre les termes de référence qu'il s'était fixé au préalable. *(Pour plus de détails sur les termes de référence du comité, voir le Volume 2, Module 2.)*

#### *Fiabilité des résultats*

Les comités peuvent également parfois remettre en cause la fiabilité des entretiens et des résultats d'enquêtes, surtout si des groupes d'intérêt dont les points de vue divergents sont connus participent au processus. On devrait donc user de prudence en intégrant des feedbacks de consultation dans l'ébauche du code. Il n'est pas toujours facile de déterminer si tel ou tel commentaire reflète l'opinion d'une seule personne ou l'opinion générale partagée par un groupe d'acteurs économiques auquel cette personne appartient. Cela est particulièrement vrai dans le cas des entretiens individuels avec un petit nombre de personnes sélectionnées. Même lors des consultations plus larges, les comités doivent veiller à ce que l'échantillon retenu soit

représentatif du groupe dans son ensemble. Si cela est possible et, en particulier, si le comité souhaite rendre publics les résultats des enquêtes, les conseils d'un expert peuvent aider les enquêteurs et les statisticiens à obtenir des réponses représentatives. Ces réponses peuvent être utilisées pour étayer les recommandations incluses dans le code.

## EXEMPLE

**FIABILITE DES RESULTATS DES CONSULTATIONS : ROYAUME-UNI**

Lors de la préparation du rapport Higgs, 605 entretiens téléphoniques au total ont été réalisés avec les administrateurs d'entreprises britanniques cotées en bourse durant cinq semaines, en 2002. Le profil de cet échantillon était conforme à la population des administrateurs dans son ensemble. Cependant, les enquêteurs voulaient s'assurer que leurs résultats étaient statistiquement fiables. La fiabilité dépend des tolérances d'échantillonnage, qui varient en fonction de l'échantillon et de la taille en pourcentage des résultats. Par exemple, sur une question pour laquelle la moitié des 605 personnes interrogées ont fourni la même réponse, les enquêteurs ont montré que les chances étaient de 95 pour cent que ce résultat ne varie pas de plus de 4 pour cent, plus ou moins, par rapport à une enquête sur l'ensemble de la population utilisant les mêmes procédures. Plus l'échantillon est réduit, moins les résultats sont fiables.

**Révision et approbation du code**

Une fois les modifications et les amendements intégrés dans le code, celui-ci doit être revu dans sa totalité. Trop souvent, les comités d'élaboration n'accordent pas une attention suffisante à la manière dont les modifications affectent la construction et l'expression de la pensée, la disposition des paragraphes, l'orthographe et l'exactitude de la grammaire. Des erreurs se glissent alors, qui peuvent embarrasser les auteurs et l'éditeur, et porter atteinte au sérieux et au caractère professionnel de l'ensemble du document. On devrait donc confier à une personne qualifiée la tâche importante d'éditer la version finale pour s'assurer du flot logique de la pensée, de la grammaire et de la présentation.

Les modifications peuvent aussi avoir des conséquences inattendues. Dans certains cas, exceptionnels, une disposition amendée peut rendre nulle et non avenue une autre disposition du code. Le code dans son ensemble doit donc être revu avec soin, pour s'assurer de sa cohérence interne et de l'absence totale de toute disposition contradictoire. Le comité doit prendre des mesures pour veiller à ce que :

**POINT DE  
REFLEXION**  
*Tous les membres  
du comité sont-ils  
d'accord avec  
la version finale  
du code ?*

- chaque disposition ou chaque recommandation de bonnes pratiques soit valable, utile, acceptable et souhaitable, basée sur des discussions antérieures avec les organismes susceptibles d'être affectés par les propositions de changement en matière de gouvernance.
- le contenu du code traite des questions essentielles et des besoins de réforme du pays, tout en étant conforme aux normes internationales de bonnes pratiques et aux attentes des investisseurs.
- le code ne contredise pas la législation en vigueur et que toute modification potentielle du cadre légal résultant du code soit prise en compte.
- il n'existe aucune ambiguïté, contradiction ou répétition au sein du code et que les annotations légitimes ne soient pas traitées comme des recommandations formelles.
- chaque recommandation soit nécessaire et contribue à améliorer le code.
- le sens du texte soit logique dans l'ensemble du code et que tous les renvois et références aient bien été faits.

Une fois la révision finale terminée, le comité se réunit formellement pour adopter le code. Chaque membre du comité doit être d'accord sur l'intégralité du code. Il est très probable qu'une fois le code présenté, certains commentaires critiques et certaines questions se manifestent — en particulier lors de manifestations impliquant les médias. Dans ce cas, le comité devra défendre ses choix et ses recommandations, et tout désaccord public entre les membres du comité sur le contenu ou la nature du code pourrait avoir un impact très négatif sur la mise en œuvre de celui-ci.

## *Mise en oeuvre et suivi*

### MODULE 5 APERCU :

Le risque majeur auquel est confronté un code de gouvernance d'entreprise est qu'il devienne un simple habillage de la réforme de gouvernance. Une fois le code publié, il doit être largement diffusé et adopté par les principaux acteurs économiques, afin d'accroître ses chances d'avoir un impact réel et durable sur les pratiques de gouvernance. De plus, pour qu'ils continuent à être utiles aux décideurs politiques et aux entreprises, les codes de gouvernance doivent être mis à jour à intervalles réguliers, pour refléter les bonnes pratiques actuelles au niveau international et les besoins de réforme sur le plan local. Avant sa dissolution, le comité d'élaboration du code devrait envisager des moyens pour mesurer l'impact du code, rester au courant des changements et des réformes en gouvernance d'entreprise au niveau local et international et actualiser le code si nécessaire.

Ce module examine :

- Le lancement et la diffusion du code
- L'adoption et la mise en oeuvre du code
- La mesure de l'impact du code
- La mise à jour du code

*Module 5*



## LANCEMENT ET MISE EN OEUVRE DU CODE

Prendre des mesures pour s'assurer que le nouveau code soit largement diffusé, adopté et mis en pratique par son public cible est le dernier travail important qui attend le comité d'élaboration du code. Ainsi, après l'accord sur la version définitive du code mais avant sa publication, le comité doit prendre des dispositions pour :

- présenter la version finale du code lors d'une manifestation publique,
- diffuser le code,
- veiller à ce que les principaux acteurs économiques soient prêts à adopter et à mettre en œuvre ce code.

### *Planifier le lancement et la diffusion du code*

La publication du code crée une dynamique de réforme de gouvernance d'entreprise et donne une occasion unique de créer des contacts avec les utilisateurs ciblés. Il est important que les principaux acteurs économiques approuvent formellement le code, et que ce soutien soit bien annoncé au public. Une telle reconnaissance ouvre la voie d'habitude aux autres grands acteurs économiques et les encourage à s'engager à suivre les recommandations du code. Pour faire connaître au mieux le nouveau code, le comité devra organiser un lancement public, lors duquel le code sera présenté de manière très formelle et avalisé par un nombre représentatif des grands acteurs économiques, parmi lesquels des responsables gouvernementaux, des régulateurs des marchés, des dirigeants d'entreprises, des universitaires et toute autre organisation souhaitant endosser publiquement ce code.

Parmi les dispositions logistiques que le comité doit prévoir, se trouvent :

- l'organisation de la manifestation de lancement
- le nombre de copies du code à imprimer
- les canaux de distribution à utiliser
- la sollicitation des acteurs économiques qui doivent approuver le code
- les actions de suivi à prévoir pour promouvoir et populariser le code

Le lancement doit être planifié avec soin, pour gagner un maximum de visibilité et de support en faveur du nouveau code. Il doit être organisé à un moment opportun pour les participants, dans un endroit facile d'accès. Il peut être utile d'organiser ce lancement dans les locaux de l'un des acteurs économiques importants impliqués dans le processus d'élaboration et/ou essentiel à la mise en œuvre du code, comme la bourse. Cette manifestation devra être signalée longtemps à l'avance. Les acteurs économiques clés devront être invités longtemps à l'avance et des copies du code devront leur être remises au

préalable. La durée globale consacrée à la présentation ne devrait pas dépasser deux heures. Le comité devra disposer de suffisamment de temps pour présenter un aperçu des caractéristiques essentielles du code, et pour annoncer formellement son avalisation par les grands acteurs économiques. S'il le désire, le comité pourra présenter ces acteurs et les inviter à dire quelques mots sur l'importance du code et sa mise en oeuvre.

Pour que le code bénéficie de la publicité la plus large possible, le comité devra inviter les médias à l'occasion du lancement, donner aux journalistes des copies du code et leur fournir quelques explications sur son contenu. Le soutien des médias et leur réaction positive au code peuvent s'avérer très utiles pour mieux sensibiliser l'opinion et, en fin de compte, assurer une meilleure mise en oeuvre du code. *(Pour plus de détails sur les relations avec les médias, voir le Volume 2, Module 3.)*

## EXEMPLE

### LANCEMENT DU CODE

#### AFRIQUE DU SUD

L'annonce de la publication du code King II a été faite à grande échelle, tant sur le plan local que dans les médias internationaux. Le code a été publiquement lancé à Johannesburg, lors d'une conférence au cours de laquelle les différents éléments du code King II et ses implications ont été abordés. Plus de 700 personnes assistaient à cette conférence. Le code King II a été avalisé et adopté par un grand nombre d'organisations et d'institutions, parmi lesquelles la bourse de Johannesburg, le gouvernement, et toutes les institutions publiques concernées.

#### BRESIL

Le code élaboré par l'Institut brésilien de gouvernance d'entreprise (IBGC) a été lancé à la bourse de São Paulo, où il a été bien accueilli. Plusieurs entreprises et institutions s'étaient déjà engagées à adopter ce code. De plus, les première et seconde éditions du code avaient été largement utilisées dans la mise en oeuvre du Novo Mercado, un segment spécial de la bourse destiné aux entreprises ayant pris des engagements volontaires en faveur de la gouvernance d'entreprise venant en supplément de ceux précisés dans la législation en vigueur.

#### FEDERATION DE RUSSIE

Le Russian Institute of Directors, l'Association des administrateurs indépendants, et l'Association pour la protection des investisseurs ont joué un rôle significatif dans le soutien apporté au code lors de son lancement. Le code a été ensuite avalisé par la commission russe des opérations de bourse.

La publication du code peut être une opération coûteuse, et les copies sur papier doivent être distribuées en nombre certes suffisant, mais sans débordement. Le comité et l'organisation principale devront décider si les copies imprimées et électroniques doivent être distribuées gratuitement et organiser les canaux de distribution longtemps à l'avance.

Généralement, les codes de bonnes pratiques sont considérés comme des informations publiques qui doivent être mises gratuitement à la disposition des utilisateurs concernés. Toutefois, dans certains cas, comme en Afrique du Sud, les rédacteurs du code ont considéré que ce code contenait des informations importantes relevant de la propriété intellectuelle et qu'il devait donc être payant. Dans tous les cas, le comité devra prévoir les dépenses d'impression dans son budget et anticipé le financement longtemps à l'avance.

## EXEMPLE

## DIFFUSION DU CODE

## POLOGNE

Le Code de gouvernance des entreprises cotées en bourse en Pologne (PFCG) a été publié à la fois sous forme imprimée et électronique. Des copies de la version imprimée ont été distribuées lors de la conférence de lancement et avaient été envoyées gratuitement par courrier aux institutions concernées et aux acteurs du marché. Un hebdomadaire économique avait publié toute une série d'articles présentant les principes et les recommandations du code. Celui-ci avait également été joint à un livre blanc sur la gouvernance d'entreprise en Pologne et distribué à de nombreuses institutions et personnes.

## FEDERATION DE RUSSIE

Le code fut distribué à ses utilisateurs par le biais de la commission russe des opérations de bourse et ses succursales régionales, et publié sur de nombreux sites web.

## BRESIL

L'Institut brésilien pour la gouvernance d'entreprise publia 6 000 copies de la première édition de son code et 10 000 copies de la seconde édition amplifiée. 3 000 copies supplémentaires furent imprimées en anglais. Des copies du code furent envoyées à tous les administrateurs des entreprises brésiliennes cotées en bourse et distribuées lors de programmes de formation, de séminaires et de manifestations mensuelles. Ce code est également disponible sur plusieurs sites web.

Etant donné que le nouveau code pourrait aussi être consulté par des investisseurs internationaux potentiels et pourrait servir d'incitation à de nouveaux investissements, le comité devra également envisager de faire traduire son code en anglais. De plus, une version anglaise du code peut devenir un outil de consultation utile pour tout autre comité étranger engagé dans l'élaboration d'un code.

### ***Mise en oeuvre du code***

Une fois le code publiquement lancé, l'attention du comité passe nécessairement de l'élaboration de son contenu à la mise en œuvre de ses principales recommandations.

La mise en œuvre des recommandations de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise dépend d'habitude de la manière dont les facteurs suivants sont mis en jeu :

- *Substance*. Le code est-il supporté par tous les grands acteurs économiques ? En d'autres termes, est-il généralement reconnu que le code présente les meilleures normes communément acceptées ?
- *Sens commun*. Les entreprises reconnaissent-elles que ces recommandations de bonnes pratiques vont améliorer leur accès au capital et renforcer leurs performances ?
- *Pression du marché*. Les actionnaires, les investisseurs institutionnels, les banques et autres pourvoyeurs de capitaux encouragent-ils les entreprises à suivre les recommandations de bonnes pratiques du code ?
- *Soutien légal*. Les recommandations du code sont-elles intégrées dans les règlements ou les exigences de cotation ?
- *Mise en oeuvre*. Les recommandations du code sont-elles contrôlées ou mises en œuvre par les régulateurs du marché ?

La question importante de la mise en œuvre du code et la manière dont ses dispositions ou recommandations doivent être appliquées devrait être discutée lors du processus d'élaboration. Comme dans le cas du code de gouvernance d'entreprise du Bangladesh, le code lui-même peut fournir des indications utiles sur la manière dont il doit être mis en œuvre. Le code peut également suggérer de manière plus explicite, comme dans le cas du code de gouvernance d'entreprise allemand, quelles dispositions pourraient être obligatoires et quelles autres devraient rester des recommandations de bonnes pratiques que toutes les entreprises n'ont pas à suivre immédiatement.

La plupart des codes étant destinés essentiellement aux entreprises cotées en bourse, les commissions des opérations de bourse et les bourses ont pris l'initiative en mettant en œuvre les codes de gouvernance d'entreprise et les

## CITATION

## RECOMMANDATIONS DE MISE EN OEUVRE

« Les diverses organisations peuvent se conformer au code en inscrivant les dispositions dans leurs statuts et en intégrant le code dans les procédures de l'entreprises et les pratiques de reporting. La mesure réglementaire la plus efficace pour la mise en oeuvre du code de gouvernance d'entreprise pourrait être son adoption par la commission des opérations de bourse. Une telle mesure pourrait commencer par la phase « se conformer ou expliquer » : On exige qu'une organisation se conforme aux dispositions du code, mais si elle ne se conforme pas à certains aspects, elle doit expliquer la raison pour laquelle elle ne le fait pas. Comme cela a été le cas dans de nombreux autres pays, le code pourrait aussi être intégré dans les exigences de cotation des bourses de Dhaka et de Chittagong. Une exigence complémentaire serait la formation obligatoire des administrateurs des conseils de toutes les entreprises cotées. . . . Toutefois, la première mesure peut et devrait être laissée à l'initiative des entreprises et des organisations elles-même, par la mise en œuvre de ce code. . . . »

—Code de gouvernance d'entreprise du Bangladesh

rapports dans la plupart des pays. La mise en œuvre revêt deux aspects de base : soit les dispositions du code sont rendues obligatoires par le biais des règlements et des lois de cotation, soit les entreprises se voient accorder l'option de se conformer au code ou d'expliquer et de publier les raisons pour lesquelles elles ne s'y conforment pas. (*Pour plus de détail sur le mécanisme « se conformer ou expliquer », voir le Volume 1, Module 2.*)

Si l'on décide de rendre certaines dispositions du code obligatoires par le biais de règlements ou d'exigences de cotation, il convient de veiller à ce que ces dispositions puissent être mises en œuvre par l'agence de régulation et que les entreprises visées puissent respecter ces nouvelles réglementations sans que le coût lié à la conformité ne soit trop élevé. Dans de nombreux cas, la façon de contrôler et d'obtenir la conformité n'est pas toujours claire. La mise en œuvre peut comprendre l'option de radiation de la cote, qui est souvent implicite, mais rarement explicite.

Les commissions d'opérations de bourse et les bourses elles-mêmes ne sont pas les seuls organismes à jouer un rôle clé dans le suivi et la mise en œuvre des codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. D'autres

organismes, tels que les banques centrales, les organisations professionnelles et certaines agences comme le United Kingdom Financial Reporting Council, peuvent également jouer un rôle essentiel pour permettre l'élévation des normes de gouvernance d'entreprise et l'amélioration des pratiques.

**E  
X  
E  
M  
P  
L  
E****MISE EN OEUVRE DU CODE****INDE**

Les changements en matière de gouvernance d'entreprise en Inde ont été initiés par le Securities and Exchange Board of India (SEBI). Les recommandations émises par le comité Kumar Mangalam Birla ont été acceptées par le SEBI, qui a rendu toutes les recommandations obligatoires. Ces recommandations s'appliquent désormais à toutes les entreprises cotées et sont mises en œuvre par les bourses par le biais des accords de cotation.

**AFRIQUE DU SUD**

En principe, le code King II fonctionne selon un régime « se conformer ou expliquer », et toutes les entreprises doivent diffuser dans quelle mesure ils se conforment. Toutefois, certaines dispositions du code sont maintenant adoptées de manière sélective dans le cadre des mesures de contrôle réglementaire ou de la législation. La législation et les règlements annexes applicables aux banques, aux compagnies d'assurance et aux autres institutions financières ont déjà intégré certaines dispositions du code King II.

Depuis mars 2003, toutes les entreprises cotées à la bourse de Johannesburg (JSE) doivent fournir une explication détaillée de leur conformité avec les recommandations du code King II et indiquer les raisons pour lesquelles elles ne s'y conforment pas (ou les aspects avec lesquels elles entendent se conformer le moment venu). La JSE revoit actuellement ses règles de cotation et devrait rendre obligatoires certaines des recommandations incluses dans le code King II.

Un protocole de gouvernance d'entreprise dans le secteur public a également été approuvé par le gouvernement, mais il n'a pas encore été tout à fait mis en œuvre. Son application et sa mise en œuvre devraient se faire sous le contrôle du vérificateur général du pays, et des principes explicatifs devraient être publiés par le Trésor.

**POINT DE  
REFLEXION**

*Qui assurera le suivi  
de la mise en oeuvre du  
code et de son impact ?*

Lorsque plusieurs instances sont impliquées dans le suivi et la mise en oeuvre des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, il est important de veiller à la clarté et à la cohérence des rôles des diverses agences concernées. En particulier, les limites de responsabilité entre différentes institutions doivent être clairement précisées. Dans le domaine de la diffusion des informations, par exemple, différents aspects concernant les pratiques d'audit peuvent être réglementés à la fois par la profession et par la bourse. Il convient de veiller à ce que les activités de contrôle de ces deux groupes ne se chevauchent pas ou n'entrent pas en conflit.

Au vu du nombre et de la complexité des codes de gouvernance d'entreprise et des rapports publiés au Royaume-Uni, un cadre et une infrastructure de développement, de suivi et d'examen du système de gouvernance d'entreprise ont été mis en place. Ce cadre pourrait également être envisagé par d'autres pays. *(Pour une description plus détaillée de ce cadre, voir le Volume 2, Annexe 11.)*

**MISE A JOUR DU CODE**

S'ils doivent remplir leur mission sur le long terme, les codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise doivent être revus et actualisés à intervalles réguliers, pour refléter :

- l'évolution des normes de bonnes pratiques
- les changements intervenus dans le cadre et les pratiques nationales de gouvernance d'entreprise
- les améliorations dans la qualité et l'impact du code

**Actualisation du code**

Les codes peuvent devenir périmés dans une période de temps relativement courte. Depuis le début des années 1990, les marchés financiers internationaux sont devenus plus forts et plus compétitifs, et les instruments financiers plus complexes et plus sophistiqués. Ces grandes tendances ont sensibilisé les responsables politiques quant au besoin de contrôler et d'actualiser en permanence les structures de gouvernance d'entreprise et la nécessité d'une meilleure transparence et diffusion des informations. La récente révision et les modifications apportées aux Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE sont un parfait exemple de la façon dont les normes internationales peuvent évoluer en un temps relativement bref. *(Un résumé des modifications les plus significatives apportées aux principes d'origines de l'OCDE se trouve dans le Volume 2, Annexe 12.)*

## EXEMPLE

## ANALYSE DU CODE REVISE ET COMBINE

## ROYAUME-UNI

Le Financial Reporting Council (FRC) a annoncé que le Code révisé et combiné (2003) sera revu régulièrement pour s'assurer qu'il fonctionne efficacement et pour voir si des amendements sont nécessaires. Le FRC a indiqué qu'il reconnaît par ailleurs la valeur de la stabilité, et que rien ne permet de penser que chaque révision donnera lieu à des changements. En 2004, il annonça que la première révision aurait lieu au second semestre 2005. Si des modifications sont proposées, le FRC s'est engagé à conduire une consultation publique.

La plupart des comités chargés de l'élaboration des codes ont donc veillé à préciser, dans leur introduction au code, la nécessité de revoir son contenu à intervalles réguliers. Certains codes spécifient un délai, d'autres considèrent en revanche que ce sont les circonstances qui décideront de la date de la révision. L'avantage qu'il y a à fixer une date de révision est double : d'une part, un gain de temps sur le point de savoir s'il y a lieu ou non de réviser le code, et d'autre part, l'assurance par les comités qu'une structure de suivi et de contrôle est bien mise en place. Revoir le code ne veut pas dire que celui-ci sera nécessairement révisé, mais permet de veiller à ce qu'il ne devienne pas périmé et à ce que sa mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi correct.

## CITATION

## ENGAGEMENT DE MISE A JOUR DES CODES

## BRESIL

“Il convient de noter que la CVM [Comissão de Valores Mobiliários] considère la gouvernance d'entreprise comme un processus dynamique, et non comme un ensemble de mesures fixées une fois pour toutes. Ce code sera actualisé chaque année, conformément aux changements intervenus dans la réglementation et sur les marchés brésiliens et internationaux.”

—CVM Recommandations sur la gouvernance d'entreprise,  
juin 2002



## CITATIONS

## ASSURANCE DE MISE A JOUR DES CODES

## REPUBLIQUE DE COREE

« Le comité. . . reconnaît que ce code peut présenter des lacunes, dues essentiellement à la brièveté de la période de préparation de six mois. De même, le Code de bonnes pratiques est par nature évolutif et devrait être revu à la lumière des changements de circonstances. »

—Jae-Chul Kim, Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, septembre 1999

## BELGIQUE

« Le comité estime que le code devrait à l'avenir se prêter à des révisions permettant de prendre en compte l'expérience acquise et les changements dans les pratiques légales et commerciales. Par conséquent, le comité s'engage à assurer un suivi adéquat. »

—Maurice Lippens, le code belge de gouvernance d'entreprise, décembre 2004

## ALLEMAGNE

« D'une manière générale, le code sera revu chaque année au vu des évolutions nationales et internationales et sera ajusté, si nécessaire. »

—Code allemand de gouvernance d'entreprise, mai 2003

*Comités permanents de gouvernance d'entreprise*

Il est important d'identifier, de désigner ou de mettre en place une entité responsable de l'actualisation des changements nationaux ou internationaux en matière de gouvernance d'entreprise, d'évaluer l'impact du code, et de le maintenir à jour. Dans certains pays, les comités chargés de l'élaboration du code se sont transformés en commissions permanentes. Ailleurs, le travail d'évaluation de l'impact du code et du suivi des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise est assuré par la principale agence de mise en oeuvre, comme la bourse. Des exemples en sont donnés aux pages 76 et 77.

## MISE EN PLACE DE STRUCTURES DE CONTROLE PERMANENTES

## CANADA

En 1994, la bourse de Toronto publia des principes directeurs pour améliorer la gouvernance d'entreprise connus sous le nom de Rapport Dey. Dans ce rapport, la bourse recommandait que « un comité successeur. . . surveille les évolutions en matière de gouvernance d'entreprise et évalue la pertinence de nos recommandations. »

## DANEMARK

Il semblait naturel pour la bourse de Copenhague de poursuivre le travail du comité Nørby. Le comité de la bourse de Copenhague sur la gouvernance d'entreprise fut mis en place pour assurer le développement continu d'une culture et de structures de gestion au sein des entreprises cotées. La composition de ce comité fut primordiale — en grande partie parce que la bourse admettait qu'il était sage d'adapter les recommandations à l'évolution de la situation. Le conseil de surveillance de la bourse de Copenhague chargea donc le comité des termes de référence suivants :

- Suivre l'évolution de la gouvernance d'entreprise dans l'interaction entre les directions des entreprises, les actionnaires et les autres acteurs économiques
- Suivre l'évolution des exigences régissant généralement la gouvernance d'entreprise
- Recueillir les opinions et les expériences des entreprises sur la mise en oeuvre des recommandations du comité Nørby
- Evaluer le besoin de révision des recommandations du comité Nørby sur la gouvernance d'entreprise

## ALLEMAGNE

La commission gouvernementale qui élaborait le code de bonnes pratiques de gouvernance fait office de commission permanente depuis la publication du code en février 2002. La commission revoit régulièrement ce code (au moins une fois par an), en prenant en compte son impact.

## REPUBLIQUE DE COREE

Après que le code original fut mis en oeuvre, la bourse de Corée mit en place le Centre coréen de gouvernance d'entreprise en 2001. Ce centre est chargé de surveiller les questions relatives au code, afin qu'il puisse être revu lorsque cela est nécessaire.

## POLOGNE

Le Forum polonais pour la gouvernance d'entreprise a mis au point un système d'évaluation public comme outil de surveillance de la mise en oeuvre de son code de gouvernance. Une telle surveillance devrait également permettre une révision périodique des dispositions du code.

## EXEMPLE

**MISE EN PLACE DE STRUCTURES  
DE CONTROLE PERMANENTES****TURQUIE**

Le comité qui a élaboré le code a été chargé d'évaluer son impact et de réviser le code si nécessaire.

**SRI LANKA**

Le Committee on Corporate Governance de l'Institute of Chartered Accountants du Sri Lanka (ICASL) a maintenu un comité permanent de l'ICASL plusieurs années après que le premier code fut publié en 1997. En 2002, un Code de bonnes pratiques des comités d'audit a été publié, et un code de gouvernance d'entreprise révisé a été publié en 2003.

*Evaluation du code*

Avant d'entreprendre une quelconque révision du code de bonnes pratiques, il est essentiel de mesurer l'impact du code actuel et d'analyser ses carences. Mesurer l'impact direct d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise n'est pas toujours chose facile. Il n'est pas non plus facile de déterminer les améliorations de gouvernance d'entreprise qui peuvent être attribuées au code existant et celles qui relèvent des efforts de réforme. Les critères suivants ont été utilisés pour évaluer l'impact global des codes.

*Nombre de références au code dans les médias*

Certains pays ont adapté des méthodes d'évaluation de l'efficacité de la publicité et utilisé des critères tels que le nombre de références dans les médias et le nombre d'articles consacrés au code. Les données et informations ainsi obtenues ne seront probablement pas complètes, car il est peu probable que tous les commentaires des médias soient identifiés. De même, les rapports financiers, les informations commerciales et financières à la télévision, les articles à caractère commercial, les publications des bourses et autres documents du même genre ne seront pas forcément tous positifs, et par conséquent l'instance de suivi devra savoir faire la distinction entre commentaires positifs et négatifs.

*Nombre de reconnaissances officielles du code*

L'un des principaux objectifs des codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise consiste à créer un consensus sur un calendrier de réforme et à persuader tous principaux acteurs économiques de convenir d'un

**POINT DE  
REFLEXION**

*Quels critères utiliseriez-vous pour mesurer l'impact de votre code ?*

### MESURE DU NOMBRE DE RECONNAISSANCES OFFICIELLES : SUISSE

Le Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise a été avalisé par :

- L'Association suisse des fonds de pension (ASIP)
- L'Association des Private Limited Companies
- La Confédération des employés suisses
- La Fondation suisse d'investissement pour le développement durable (ETHOS)
- La Fédération suisse des entreprises holding industrielles
- La Société suisse des industries chimiques
- L'organisation des petites et moyennes entreprises (SGV)
- L'Association des banques suisses
- Le Swiss Institute of Certified Accountants and Tax Consultants
- L'Association suisse des assurances
- La Fédération suisse du commerce des détaillants
- La Société suisse d'analystes financiers et de gestionnaires de portefeuilles (SSFP)

ensemble de bonnes pratiques. Certains comités ont donc mesuré le succès du code en comptant le nombre d'acteurs économiques à l'avoir publiquement avalisé.

#### *Impact sur les pratiques d'entreprise au sens large.*

Des enquêtes et des évaluations nationales de gouvernance d'entreprise peuvent mesurer les changements intervenus dans les pratiques des entreprises résultant de l'introduction du nouveau code. Une mesure indirecte pourrait être les changements intervenus dans les règlements annexes des entreprises. Une mesure plus directe consisterait à compter les améliorations liées aux structures et aux pratiques des conseils, à la diffusion des informations, aux politiques en matière de vote des actionnaires, etc.

#### *Impact sur le cadre légal et réglementaire de la gouvernance d'entreprise*

Certains pays ont utilisé ces codes comme un moyen de promouvoir les réformes de gouvernance d'entreprise et de tester les raisons de l'élaboration de nouvelles lois et réglementations. Le succès d'un code peut donc être évalué en mesurant la rapidité à laquelle la nouvelle législation est introduite et le cadre global de gouvernance d'entreprise amélioré.

## EXEMPLE

**MESURE DE L'IMPACT SUR LE CADRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : AFRIQUE DU SUD**

Philippe Armstrong, le principal artisan du comité King II a identifié plusieurs des effets du comité sur la gouvernance d'entreprise en Afrique du Sud.

- La bourse de Johannesburg a revu ses règles de cotation et augmenté les dispositions obligatoires.
- Le Banks Act et la réglementation ont été revus.
- Des statuts d'initiés et d'autres marchés financiers ont été introduits.
- Un registre des administrateurs frauduleux a été créé.
- Un soutien légal aux normes comptables a été assuré.
- Une révision de la loi sur les entreprises a été proposée.
- Des protocoles applicables aux entreprises publiques et une réglementation du Trésor ont été introduits.

Plus récemment, le gouvernement a adopté le Municipal Finance Management Act, qui impose des obligations de gouvernance importantes aux responsables et aux directeurs généraux associés à la gestion des fonds municipaux. Cette proposition a constitué un signal clair de la part des responsables politiques que la gouvernance d'entreprise est identifiée à présent comme étant d'importance nationale.

*Impact de chapitres spécifiques du code*

Certains comités ou entités de suivi pourraient également souhaiter mieux comprendre les aspects du code qui ont eu le plus grand impact. Cela pourrait aider à attirer l'attention sur des domaines où les améliorations sont plus difficiles à mettre en oeuvre.

*Niveau de conformité des entreprises cotées*

On peut demander aux bourses de fournir des renseignements ou d'évaluer la conformité générale des entreprises avec les nouvelles règles de cotation fondées sur le code. Si un mécanisme de type « se conformer ou expliquer » a été mis en place avec le code, la bourse doit également déterminer si les entreprises indiquent effectivement qu'elles se conforment avec les recommandations du code, et, dans le cas contraire, qu'elles expliquent pourquoi elles ne le font pas.

## MESURE DU NIVEAU DE CONFORMITE D'ENTREPRISE

## ALLEMAGNE

Gerhard Cromme, président du comité allemand d'élaboration du code, a indiqué que sur 72 recommandations, près de 95 pour cent sont suivies par toutes les entreprises du DAX. Vingt-deux des 30 entreprises du DAX-30 font état d'une conformité parfaite, à une exception près. Parmi les « blue-chips » du DAX-30, seules 16 exceptions ont été relevées.

Pour les entreprises du M-DAX, la conformité n'est que la moitié de celles des entreprises du DAX-30. Un point de friction a été une modification du code apportée en 2004 : les entreprises ont globalement été réticentes à la diffusion individualisée de la rémunération des membres du conseil.

## CANADA

Une étude a été commandée pour évaluer l'impact du rapport Dey cinq ans après sa publication. L'objectif de cette étude était d'évaluer dans quelle mesure la gouvernance des entreprises publiques reflétait les principes directeurs de la bourse de Toronto (TSE) et d'identifier les opportunités pour la TSE et l'Institute of Corporate Directors (ICD) à favoriser des pratiques saines. Les hauts dirigeants de 1 250 entreprises cotées à la TSE furent invités à participer, et 635 répondirent. Ce taux de réponse d'environ 51 pour cent était deux à trois fois supérieur au taux national de réponse lors de la participation à des enquêtes auprès des entreprises.

Cette étude montra que des progrès avaient été accomplis concernant la mise en oeuvre des principes de la TSE. 95 pour cent des directeurs généraux répondirent que la taille de leur conseil était adaptée à une obligation de répondre individuellement. Toutefois, seuls 18 pour cent avaient donné une description écrite de la fonction des administrateurs ou mis au point un procédé pour évaluer l'efficacité du conseil. L'attitude des directeurs généraux envers les principes directeurs de la TSE allait de l'enthousiasme au scepticisme. La plupart pensaient que :

- On avait placé trop d'accent et d'officialisation sur la gouvernance d'entreprise
- On ne devrait pas succomber à la tentation d'instaurer encore plus de réglementation dans la gouvernance
- la TSE devrait faire appel à la persuasion morale pour améliorer la gouvernance
- les principes directeurs n'étaient pas toujours clairs pour les petites entreprises

Les personnes interrogées ont estimé que la structure de rémunération des administrateurs était satisfaisante, mais peu voyaient la nécessité de disposer d'un processus formel pour évaluer l'efficacité des administrateurs.

Les domaines dans lesquels les directeurs généraux ont pensé que des principes supplémentaires seraient utiles comprenaient la diversification des conseils en matière de sexe et de race, la préparation des conseils pour aborder l'internationalisation des marchés et le fait d'empêcher des conseils anciens de pérenniser leurs propres faiblesses en l'absence de tout catalyseur de changement.

EXEMPLE

MESURE DE L'IMPACT DE RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES : AFRIQUE DU SUD

Pour mesurer l'impact réel de certains aspects du rapport King 2, CLSA Emerging Markets a développé un cadre basé sur les sept caractéristiques clés d'une bonne gouvernance d'entreprise définis dans le rapport : discipline, transparence, indépendance, obligation de rendre des comptes, responsabilité, équité et responsabilité sociale.

L'impact d'un code peut être évalué en utilisant ces caractéristiques de la manière suivante :

	FORT IMPACT	IMPACT MOYEN	FAIBLE IMPACT	PAS D'IMPACT
Discipline				
Transparence				
Indépendance				
Obligation de comptes				
Responsabilité				
Equité				
Responsabilité sociale				

*Suivi et analyse des résultats*

Les résultats initiaux des enquêtes et des études mesurant l'impact des codes peuvent parfois être source d'erreur. Dans certains cas, les résultats peuvent même être négatifs. Lorsque des critiques se font jour, elles relèvent souvent de deux catégories distinctes. Dans le premier cas, le code est décrit comme trop faible et n'ayant pas un impact suffisant sur les pratiques d'entreprise et le calendrier de réforme. Dans le second, les codes sont considérés comme trop prescriptifs. Que ce soit du fait de la pression du marché ou d'exigences réglementaires, les entreprises se plaignent que la conformité est trop lourde et trop coûteuse.

Pour tirer les leçons de l'insatisfaction quant à certaines dispositions du code existant, les comités de suivi doivent examiner à la fois la pertinence du contenu

## RESULTATS NON SATISFAISANTS

FAUSSE DECLARATION DE CONFORMITE :  
SRI LANKA

Au Sri Lanka, de nombreuses entreprises affirment dans leur bilan annuel qu'elles respectent la conformité à un grand nombre de pratiques de gouvernance d'entreprise. Or, il est de notoriété publique que nombre d'entre elles ne respectent pas ces pratiques, bien qu'elles affirment le contraire. Une étude empirique conduite par une société de consultants en septembre 2002 confirma ce fait. Elle montra que de nombreuses affirmations selon lesquelles les entreprises respectaient les principes de gouvernance étaient grossièrement exagérées ou largement sans fondement.

## LE COCHAGE : ROYAUME-UNI

En octobre 2004, l'ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) publia une étude qu'elle avait réalisée sur l'impact des règles et recommandations de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni. De nombreux présidents de conseils et directeurs financiers pensaient que ces règles avaient un impact négatif sur la compétitivité. Près des trois quarts des hauts responsables pensaient que la conformité prenait un temps qui aurait été plus utile à améliorer l'entreprise. L'ACCA en concluait que « le nouveau code apparaît comme un exercice de cochage, au lieu de vraiment faire la différence ». Les administrateurs plaçaient la « satisfaction des besoins du régulateur » avant le suivi des contrôles internes, la gestion des risques, et l'amélioration de la stratégie et des opérations de l'entreprise.

## CONFORMITE INSUFFISANTE: PAYS-BAS

Une étude intitulée « Gouvernance d'entreprise aux Pays-Bas 2002 : la situation actuelle » a montré que moins de la moitié des entreprises cotées respectent le principe « se conformer ou expliquer ». Le comité de gouvernance d'entreprise a donc recommandé au législateur que ce mécanisme pour les entreprises cotées se voie accorder une base statutaire dans le Code civil.



**POINT DE REFLEXION**

*Un cadre temporel a-t-il été fixé pour revoir et mettre le code à jour ?*

du code et la manière dont le processus d'élaboration a été mené. Le fait de revoir les notes, les évaluations, et les rapports produits par le comité d'élaboration initiale du code peut permettre de mieux comprendre ce qui n'a pas marché ou ce qui a été négligé. Dans de nombreux cas, il se peut que le comité d'élaboration n'ait pas consacré assez de temps au processus de consultation, négligeant ainsi des acteurs importants. Dans d'autres cas, il se peut que le comité ait fait tant de compromis pour s'assurer du soutien d'un large éventail d'acteurs économiques que le contenu du code a peut-être été dilué. Parfois encore, le code est peut-être trop ambitieux et demande aux entreprises plus qu'elles ne sont disposées à faire ou peuvent se permettre. Ou encore, le code peut avoir recommandé une mise en oeuvre et des mécanismes de mise en oeuvre inappropriés, même si ces mêmes mécanismes peuvent avoir parfaitement bien fonctionné dans un autre pays ou un autre contexte.

Un code de bonnes pratiques peut ne pas voir l'effet escompté pour un certain nombre de raisons. Un comité qui évalue l'impact d'un code et envisage les manières de l'améliorer pourra trouver utiles les questions suivantes :

- Les termes de référence du comité ont-ils été clairement définis ?
- Le comité a-t-il bien fonctionné et les acteurs économiques représentés étaient-ils les bons ?
- Le code a-t-il fait naître des attentes indues ?
- La bonne expertise a-t-elle été recherchée ?
- Les pratiques et les besoins de réformes actuels du pays ont-ils été correctement évalués ?
- Les modèles du code ont-ils été correctement choisis ?
- Certaines questions ont-elles été laissées de côté par le code ?
- Un temps suffisant a-t-il été consacré au processus de consultation ?
- Les perceptions et les préoccupations des principaux acteurs économiques ont-elles été bien comprises ?
- L'impact des dispositions du code a-t-il été bien évalué ?
- Le code final complète-t-il et améliore-t-il le cadre de gouvernance d'entreprise existant ?
- Le code a-t-il été rédigé dans un format clair, univoque et convivial ?
- Le code a-t-il été correctement distribué et promu ?
- Le code a-t-il reçu le soutien nécessaire ?

Lors de l'évaluation de l'impact et des carences du code, il est également important de se rappeler que les codes de bonnes pratiques s'inscrivent dans un cadre plus général de gouvernance d'entreprise. Pour aussi important que soit leur rôle dans l'encouragement aux réformes et l'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprise, les codes de bonnes pratiques ne peuvent que remplir les missions pour lesquelles ils ont été édictés. Ils ne peuvent réformer du jour au lendemain l'ensemble des pratiques commerciales d'un pays.





## ANNEXES

1. Exemple de missions pour un contrat de consultant
2. Exemple de lettre d'embauche d'un consultant
3. Evaluation des performances du comité
4. Exemple de lettre pour un entretien téléphonique
5. Exemple de lettre d'évaluation
6. Exemple d'article de presse
7. Code britannique de pratique de consultation
8. Le rapport Millstein (1997)
9. Condensé d'évaluation nationale de gouvernance d'entreprise
10. Défis de gouvernance d'entreprise identifiés lors des tables rondes régionales sur la gouvernance d'entreprise (2004)
11. Contrôle et mise en oeuvre des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni
12. Révision des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE

## ANNEXE 1. EXEMPLES DE MISSIONS POUR UN CONTRAT DE CONSULTANT

*Les points qui suivent donnent une description des missions clés incluses dans les termes de référence destinés à un consultant fournissant une aide technique au comité d'élaboration d'un code au Sri Lanka :*

### Missions clés

Les conseils et apports du Consultant engagé pour fournir une assistance technique au développement d'un code sont les suivants :

- Conseiller le comité d'élaboration du code sur l'état présent des principes de gouvernance d'entreprise reconnus au plan international, et faire des recommandations quant aux principes devant être inclus dans la proposition de code du pays concerné.
- Aider à la préparation du budget nécessaire au processus d'élaboration du code, et aider le comité à identifier et à accéder aux sources de financement, si nécessaire.
- Conseiller le comité sur le point de savoir si un code actuellement applicable dans une autre région du monde, ou un ensemble de principes adoptés sur le plan international tel que les principes de l'OCDE, pourrait être utilisé par le comité comme principe de base, et, si c'est le cas, décider des paramètres « d'emprunt » et d'adaptation de ces principes.
- Conseiller le comité pour savoir en quoi le code proposé répond aux principaux problèmes rencontrés par le pays d'accueil, tout en respectant en même temps les principales questions internationales.
- Conseiller le comité sur la planification du processus de consultation et procéder à des entretiens avec les principaux acteurs préalablement à la préparation du document consultatif.
- Conseiller le comité sur la manière d'élaborer et de diffuser un questionnaire en vue d'obtenir les points de vue des milieux des professionnels des affaires et des autres acteurs, afin que les résultats de l'enquête puissent servir de base à l'élaboration du code proposé.
- Conseiller le comité sur la manière d'organiser et de coordonner un nombre suffisant d'ateliers, pour obtenir des réponses, des idées et des commentaires.
- Conseiller le comité sur la mise au point et la préservation d'un système efficace de documentation
- Une fois que les réponses de la consultation ont été reçues, aider le comité à étudier les idées, réponses et suggestions faites par les différents groupes d'acteurs et conseiller le comité sur la pertinence et la validité de ces réactions. Ensuite, fournir des apports professionnels pour permettre au comité de voir si des modifications sont nécessaires et, dans ce cas, aider le comité à procéder aux amendements.
- Conseiller le comité en matière de recommandations légales, d'implications boursières ou [réglementaires], et tout autre type de soutien institutionnel ou à l'investissement, etc.
- Conseiller le comité sur les mécanismes adaptés veillant à garantir que les entreprises visées puissent afficher leur conformité avec le code proposé, et expliquer les méthodes qu'elles ont utilisées pour mettre en œuvre les dispositions du code proposé.
- A l'étape finale du code proposé, évaluer de manière critique chaque disposition du code proposé pour vérifier si chacune des recommandations contenues dans ce code contribuera à l'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprise du pays, et fournir au comité des commentaires succincts sur l'efficacité de chaque disposition.
- Conseiller le comité sur la manière de mettre en œuvre le code proposé entre les différents acteurs.
- Aider le comité à rassembler le « public » pour publier le code et expliquer ses dispositions aux différents acteurs.
- Entreprendre toute autre mission qui pourrait lui être assignée par le comité, et conseiller le comité quand celui-ci recherchera le point de vue et/ou les conseils du consultant.

## ANNEXE 2. EXEMPLE DE LETTRE D'EMBAUCHE D'UN CONSULTANT

*Spécimen de lettre d'embauche d'un consultant au Sri Lanka, chargé d'aider le comité d'élaboration du code dans son travail :*

.....  
(nom et adresse du consultant)  
.....

Cher .....(nom du consultant)

**Objet de la mission de consultant : Mise au point d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise**

Le [date], sur recommandation de ....., vous avez été nommé au poste de .....[titre]. Je vous fais parvenir ce courrier pour préciser les termes de votre engagement.

Le présent contrat est un contrat de fourniture de services, non un contrat de travail.

Vous serez responsable envers le Comité d'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise mis en place sous les auspices de [nom du groupement/de l'organisme ayant initié le processus de mise au point du code] et devrez assumer vos fonctions et fournir vos services en respectant le calendrier qui sera mis au point en consultation avec le président et le comité.

*Engagement*

Votre engagement sera de ..... mois à compter du [date], à moins qu'il ne se termine auparavant, à la discrétion de l'une des parties, sous réserve d'un préavis écrit de [un mois].

*Engagement de durée*

Nous attendons de vous que vous participiez à toutes les réunions mensuelles du comité, et que vous fournissiez une assistance efficace au comité permettant de garantir que l'exercice d'élaboration de ce code soit terminé dans un délai de X mois à compter de la date de début de cet engagement. La fin de la phase d'élaboration du code sera marquée par la publication du code.

*Honoraires*

Vous percevrez un total d'honoraires de ....., qui seront versés par fractions, de la manière suivante :

Au moment :

Du commencement de l'engagement (10%)	.....
De la publication du document consultatif pour les acteurs (50%)	.....
De la publication du Code (40%)	.....
Total	=====

*Intérêts extérieurs*

Si vous vous rendiez compte d'un conflit d'intérêt éventuel, il conviendrait d'en faire part immédiatement au président et au secrétaire.

*Confidentialité*

L'ensemble des informations acquises pendant la durée de votre engagement sont confidentielles et ne doivent en aucun cas être divulguées, que ce soit pendant votre engagement ou une fois celui-ci terminé (quelles que soient les circonstances), à des tiers, sans le consentement préalable du président.

Nous escomptons de votre part une coopération étroite visant à l'élaboration de notre Code national de bonnes pratiques de Gouvernance d'entreprise.

Nous vous en remercions,  
Sincèrement,

Président  
Comité d'élaboration du code de gouvernance d'entreprise

### ANNEXE 3. EVALUATION DES PERFORMANCES DU COMITE

*Voici quelques-unes des questions qui ont été utilisées au Royaume-Uni par les présidents pour les aider à évaluer les performances de leurs comités :*

- Le comité a-t-il enregistré de bonnes performances par rapport aux objectifs qu'il s'était fixés ?
- La composition du comité est-elle appropriée, et celui-ci présente-t-il le bon mélange de connaissances et de talents propice à optimiser ses performances ?
- Les relations au sein et à l'extérieur du comité sont-elles efficaces ?
- Le comité a-t-il fait face aux problèmes ou crises qui se sont fait jour, et ces difficultés auraient-elles pu être prévues ?
- Les termes de référence du comité sont-ils corrects ?
- Quelle est la qualité de la communication entre le comité, le secrétariat et le directeur de projet ?
- Le comité est-il tenu informé des dernières évolutions en matière de gouvernance d'entreprise ?
- Les relations et la communication avec les principaux acteurs sont-elles efficaces ?
- Les processus d'établissement du calendrier sont-ils efficaces ? Permettent-ils aux membres du comité de soulever des questions et des préoccupations ?
- Le directeur de projet est-il utilisé de manière appropriée et au maximum de ses compétences ?
- Les membres du comité sont-ils bien préparés et bien informés ?
- Les membres du comité font-ils preuve de bonne volonté et sont-ils prêts à consacrer leur temps et leurs efforts à comprendre les problèmes et à participer à des rencontres en-dehors des réunions, comme des forums, des conférences et des séminaires ?
- Quelle ont été la valeur et la qualité de la contribution des différents membres du comité lors des réunions ?
- Est-ce que leurs relations avec les autres membres du comité, le directeur de projet et le secrétariat ont été efficaces et fructueuses ?
- Les performances et le comportement de chaque membre du comité ont-ils engendré une confiance et un respect mutuel au sein du comité ?
- Quelle est la qualité de la communication entre les membres du comité et les acteurs principaux ?
- Les membres du comité sont-ils à même de présenter leurs points de vue de manière convaincante mais discrète, et écoutent-ils en prenant en compte les opinions des autres ?
- Est-ce que l'information fournie au comité est ponctuelle, pertinente, adéquate et de bonne qualité ?
- Le secrétariat est-il réactif aux demandes de clarification et d'explication ?
- Le comité fournit-il un feedback utile au directeur de projet concernant ses exigences ?



## ANNEXE 4. EXEMPLE DE LETTRE POUR UN ENTRETIEN TELEPHONIQUE

*Exemple de lettre envoyée à des personnes devant être interrogées par téléphone. Cette lettre a été utilisée par le comité Higgs au Royaume-Uni lors d'une enquête réalisée en 2002.*

Formule de début de lettre

Vous savez peut-être que le Chancelier de l'Echiquier Gordon Brown et la Secrétaire d'Etat au Commerce et à l'Industrie, Patricia Hewitt, m'ont demandé de réaliser une enquête indépendante sur le rôle et l'efficacité des directeurs non généraux.

J'attache une grande importance à une compréhension détaillée du rôle du directeur par le biais d'une recherche de base. J'ai donc demandé à MORI de conduire, pour mon compte, une enquête destinée à recueillir les points de vue d'un ensemble représentatif de directeurs non généraux concernés aujourd'hui par la gouvernance d'entreprise. Je considère cette recherche comme essentielle à cet examen. J'espère donc que vous pourrez m'apporter votre contribution et trouver un peu de temps pour vous entretenir avec MORI.

Cette recherche sera conduite sous la forme d'un entretien téléphonique, qui ne devrait pas durer plus de 10 à 15 minutes, au moment qui vous paraîtra le plus opportun. L'une des équipes MORI se mettra prochainement en contact avec vous pour définir les détails de votre participation. Comme avec toutes les études conduites par MORI, celle-ci sera menée dans le respect du Code de conduite des entreprises de télémarketing. **L'ensemble de vos réponses et de vos commentaires sera donc traité en toute confidentialité.**

Je vous remercie par avance de votre contribution à ce projet. Pour toute question, veuillez contacter [nom] de l'équipe MORI au [numéro de téléphone].

Sincèrement

Derek Higgs, Non Executive Directors Review  
Robert M Worcester, MORI Chairman

## ANNEXE 5. EXEMPLE DE LETTRE D'ÉVALUATION

*Exemple sri-lankais d'une lettre d'évaluation devant être envoyée par le président du comité d'élaboration du code aux participants lors des consultations.*

Cher [nom],

### **FORUM CONSULTATIF SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Nous vous faisons parvenir ce courrier pour vous remercier de votre participation active lors du forum mentionné ici, qui s'est tenu le (date). Votre participation nous a énormément encouragés et assistés dans nos efforts de formulation du Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et nous avons réellement apprécié votre contribution.

Notre comité tiendra bien compte de toutes les présentations faites et les points de vues exprimés lors de ces séminaires et ateliers, ainsi que de toute autre proposition qui nous sera directement adressée. Notre engagement à élaborer le Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au cours des semaines à venir profitera énormément de ces apports et les fruits de nos efforts combinés seront certainement d'une grande importance pour l'initiative de développement du marché des capitaux dans notre pays.

Dans l'espoir de la continuation de votre coopération et de votre soutien, nous vous assurons de notre plus grande considération.

En vous remerciant,  
sincèrement,

**Président**  
**Comité sur la gouvernance d'entreprise**

## ANNEXE 6. EXEMPLE D'ARTICLE DE PRESSE

Exemple de communiqué de presse sur le travail du comité sur la gouvernance d'entreprise de la bourse de Copenhague.


**KØBENHAVNS FONDSBØRS**  
 COPENHAGEN STOCK EXCHANGE

**PRESS RELEASE**

P.O. Box 1040  
DK-1007 Copenhagen K

Visiting address:  
Nikolaj Plads 6  
[www.cse.dk](http://www.cse.dk)

Tel. +45 33 93 33 66  
Fax +45 33 12 86 13  
E-mail [cse@cse.dk](mailto:cse@cse.dk)

**Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance to continue its work** 10 June 2004

*The supervisory board has asked the Committee to complete a set of recommendations suitable for the 'comply or explain' principle.*

The Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance has received a large number of comments in response to its report published in January 2004. The Committee has evaluated the comments and will complete the consultation process by publishing its conclusion.

However, corporate governance is developing rapidly. Hence, the European Commission is likely to present two recommendations next autumn which, among other innovations, are set to introduce the 'comply or explain' principle.

Against this background, the supervisory board of the Copenhagen Stock Exchange has requested the Committee to continue its work to complete a proposal for revised recommendations that, in the eyes of the Committee, will be suitable for application according to the 'comply or explain' principle. The proposal for revised recommendations will be submitted for consultation beforehand.

The Committee has undertaken to assume this work and expects to complete it in late 2004.

The comments received in response to the report of January 2004 and their conclusion are available at [www.cse.dk](http://www.cse.dk) and [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk).

The Copenhagen Stock Exchange has decided that the conclusion of the consultation process in the spring of 2004 shall not form part of its disclosure requirements for issuers of shares. This being the case, only the



CVR no. 19 04 26 77  
 Giro no. 4 02 70 00

## ANNEXE 6. EXEMPLE D'ARTICLE DE PRESSE (SUITE)



recommendations following from the Nørby Committee's report from 2001 are covered by the Copenhagen Stock Exchange's recommendation.

President and CEO Hans-Ole Jochumsen says: *"For many years, the Copenhagen Stock Exchange has strived to ensure best practice in the Danish equity market to attract more investors to the market. It is therefore vital that Denmark sends a message signalling that we consider the debate on corporate governance a top priority. The 'comply or explain' principle is already widespread in the EU Member States, making it an obvious road for us to take. The 'comply or explain' principle is preferable to the introduction of corporate governance structures in legislation since the 'comply or explain' principle allows the companies to do as they please as long as they explain the background to their actions."*

Chairman of the Committee Lars Nørby Johansen adds: *"The Committee is of the opinion that the process implemented by the Committee with the report of January 2004 and the subsequent consultation process have been crucial to the Danish debate on corporate governance. The report and the consultation process have enabled us to follow up the viewpoints that have emerged since the first report from the end of 2001. In light of the Copenhagen Stock Exchange's preparation to introduce the 'comply or explain' principle, we will now consider the recommendations, meaning that we will be able to make our proposal for a set of recommendations, which, in our opinion, will work under this principle."*

The Committee's members include:

Lars Nørby Johansen, Chairman (President & CEO of Group 4 Falck A/S), Mads Øvlisen (Chairman of the Board of Directors of e.g. Novo Nordisk A/S), Sten Scheiby (CEO of Coloplast A/S), Peter Ravn (Managing Director of SimCorp A/S), Henrik Stenbjerg (attorney-at-law and partner of Kromann Reumert), Finn L. Meyer (state-authorised public accountant and senior partner of KPMG) and Lars Rohde (CEO of the Danish Labour Market Supplementary Pension Fund).

---

For further information please contact:  
Hans-Ole Jochumsen, President and CEO, tel. +45 33 93 33 66 or  
Lars Nørby Johansen, Chairman of the Committee, tel. +45 33 15 83 20

## ANNEXE 7. CODE BRITANNIQUE DE CONSULTATION

*Extraits du Code de consultation du Royaume-Uni (Crown copyright 2004). Bien que les six critères de consultation de ce code s'appliquent aux consultations publiques en vue du développement d'une politique par les responsables du gouvernement britannique, ils donnent un cadre utile que les comités pourront prendre en compte lors de l'élaboration d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.*

### CRITERE 1

1. Consultez beaucoup durant tout le processus, en allouant un minimum de 12 semaines pour les consultations écrites au moins une fois durant la phase d'élaboration [du code de gouvernance d'entreprise]
  - 1.1 La consultation est un processus permanent qui doit être enclenché dès les premiers jours du processus d'élaboration du [code].
  - 1.2 Il est important d'identifier de manière proactive les parties intéressées concernées et celles que le [code de gouvernance d'entreprise] sera susceptible d'affecter. On devrait contacter ces groupes et les faire participer aux discussions dès que possible dans le processus d'élaboration du [code].
  - 1.3 On doit mener avec ces acteurs économiques des consultations informelles avant la période de consultation écrite. Non seulement cela permettra-t-il un exercice de consultation mieux informé, mais cela garantit également que les acteurs soient impliqués assez tôt et qu'ils aient ainsi une meilleure compréhension du [code de gouvernance d'entreprise].
  - 1.4 La période de consultation formelle devrait toujours comprendre un exercice de consultation écrite. Cette période de consultation écrite devrait compter 12 semaines au minimum. Les [comités d'élaboration] devraient tenir compte des conditions particulières de leurs acteurs économiques et envisager parfois des périodes de consultation plus longues, par exemple durant la période estivale...
  - 1.6 Lorsqu'une consultation se déroule durant une période de vacance ou dure moins de 12 semaines, il convient de veiller tout spécialement à ce que la consultation reste efficace, en complétant l'exercice écrit par d'autres méthodes de consultation...
  - 1.8 ... Il est important de s'impliquer de manière proactive avec les personnes [et] les organismes ... La consultation écrite n'est pas le seul moyen efficace de consultation, ni même le plus efficace. D'autres formes de consultation peuvent aussi être utilisées. Parmi elles :
    - les réunions avec les acteurs économiques ;
    - les réunions publiques ;
    - les forums sur le web ;
    - les enquêtes publiques ;
    - les focus groupes ;
    - les manifestations régionales ; et
    - les campagnes ciblées de prospectus.

## ANNEXE 7. CODE BRITANNIQUE DE CONSULTATION (SUITE)

### CRITERE 2

2. Exprimez clairement vos propositions, en indiquant les personnes concernées, [entreprises visées], les questions posées et le calendrier de réponse.
- 2.1 Posez des questions ciblées et soyez clair sur les domaines de [gouvernance d'entreprise] pour lesquels vous recherchez des points de vue. Les réponses ne se rapportant pas aux questions posées devraient tout de même être acceptées. Encouragez les répondants à fournir des preuves, quand c'est approprié, pour étayer leurs réponses.
- 2.2 Énoncez clairement toutes les hypothèses concernant ceux qui pourront être affectés par le [code] proposé. Encouragez les répondants à contester ces hypothèses.
- 2.3 Dans la mesure du possible, la consultation devrait être tout à fait ouverte, et aucune option ne devrait être exclue d'emblée. Toutefois, si certaines choses ne peuvent être changées, par exemple parce qu'elles font partie des [exigences légales du pays], alors précisez-le clairement. ...
- 2.4 S'il existe certains domaines dans lesquels il serait particulièrement intéressant d'obtenir des contributions des répondants, indiquez-le clairement. Les réponses auront des chances d'être plus utiles et plus ciblées si les personnes interrogées savent où concentrer leurs efforts.
- 2.5 Il faut demander aux groupes représentatifs de donner, dans leurs réponses, un rapide aperçu des personnes et des organismes qu'ils représentent.
- 2.6 Fournissez une liste des personnes consultées en annexe au document de consultation et demandez les suggestions des autres parties intéressées qui devraient être consultées. Il peut également être utile de se référer à une consultation antérieure ou informelle.
- 2.7 Indiquez clairement la date limite pour les réponses ainsi que toute autre manière de contribuer au processus dans le document de consultation.
- 2.8 Indiquez explicitement à qui répondre et à qui adresser les questions, en donnant le nom, l'adresse, le numéro de téléphone et l'adresse e-mail. Il peut s'agir de la même personne.

**CRITERE 3**

**3.** Veillez à ce que la consultation soit claire, concise et largement accessible.

**3.1** Claire

Utilisez un langage clair : évitez le jargon et n'utilisez des termes techniques que lorsque cela est absolument nécessaire. Une consultation devrait être aussi accessible que possible. Expliquez les concepts compliqués aussi simplement que possible et, pour les termes techniques, utilisez un glossaire.

**3.2** Concise

Fournissez un résumé du document de consultation écrit couvrant les principaux points du document et si possible ne dépassant pas deux pages. Même si le document est technique, veillez à ce que le résumé soit accessible à tous. ...

**3.3** Accessible

Veillez à ce que les documents de consultation soient disponibles sur papier et sur support électronique. On devrait les trouver facilement sur l'internet à compter du jour de lancement de la consultation.

**3.4** On devrait s'efforcer de porter la consultation à l'attention de toutes les parties intéressées. Outre l'internet, vous devriez aussi envisager de faire connaître la consultation de la manière la plus appropriée aux groupes que vous désirez contacter.

**3.5** Les personnes interrogées doivent pouvoir répondre par voie électronique si elles le souhaitent. Produisez donc les documents sous cette forme pour en assurer une meilleure accessibilité. Envisagez l'ensemble des méthodes de réponse électronique pour garantir que la communication sera simple, sera accessible à un grand nombre de personnes et les encouragera au dialogue. Les coûts pour les utilisateurs ne devraient jamais constituer un obstacle à la consultation.

...

**3.8** ... Il se peut que certaines questions puissent réclamer des méthodes de consultation particulière : par exemple, des groupes de discussion ou des rencontres pourront s'avérer appropriés, surtout lorsque la capacité des groupes représentatifs à répondre à une consultation formelle est limitée....

...

## ANNEXE 7. CODE BRITANNIQUE DE PRATIQUE DE CONSULTATION (SUITE)

### CRITERE 4

4. Réagir aux réponses reçues et sur la manière dont le processus de consultation influence le [code de gouvernance d'entreprise].
  - 4.1 Les réponses doivent être analysées avec soin et ouverture d'esprit.... Une attention particulière doit être accordée aux instances représentatives, comme les associations commerciales, les syndicats, ... et autres organisations représentant les groupes particulièrement concernés. Pour veiller à ce que les réponses soient correctement analysées, il est important de comprendre qui représentent les différentes instances, et la méthode utilisée pour obtenir des réactions des différents membres.
  - 4.2 Une attention particulière doit être accordée aux points suivants :
    - Les nouvelles approches possibles à la question envisagée ;
    - Des preuves supplémentaires de l'impact de la proposition ; et
    - L'intensité du sentiment au sein des divers groupes.
  - 4.3 Le document de consultation doit préciser la date à laquelle le condensé des réponses sera publié, ainsi que l'adresse du site web. Dans la mesure du possible, cette publication doit intervenir dans les trois mois qui suivent la date de clôture de la consultation. Les personnes ne disposant d'aucun accès à l'internet doivent pouvoir demander une copie papier de ce condensé....
  - 4.4 Le condensé doit fournir une analyse des réponses aux questions posées : pour chaque question, il doit y avoir un condensé de réponses, puis une explication sur la proposition de modification de [l'ébauche de code] à la lumière des réponses reçues. Il doit également contenir des informations sur les thèmes ressortant de la consultation et qui n'ont pas été couverts par les questions.
  - 4.5 Dès que cela est possible, le condensé des réponses doit également comporter un condensé des étapes suivantes pour le [code de gouvernance d'entreprise], y compris les raisons ayant entraîné les décisions prises.
  - 4.6 Expliquer qui utilisera les réponses et dans quel but, et indiquer clairement que les réponses, y compris le nom et l'adresse des personnes consultées, pourront être rendues publiques à moins que le caractère strictement confidentiel ne soit exigé. ...

...



**CRITERE 5**

- 5. Surveiller l'efficacité du [comité], y compris par l'utilisation d'un coordinateur de consultation désigné.
- 5.1 Chaque [comité] devra comporter un coordinateur de consultation désigné ... . Celui-ci assurera les fonctions de conseiller auprès des personnes chargées de conduire les exercices de consultation.
- 5.2 On devrait évaluer l'efficacité de la consultation en termes de nombres et de types de réponses, en recherchant si certaines méthodes de consultation ont été plus fructueuses que d'autres, et en déterminant comment les réponses ont permis de clarifier les ... options et eu une incidence sur la [version finale du code de gouvernance d'entreprise].

...

## ANNEXE 7. CODE BRITANNIQUE DE PRATIQUE DE CONSULTATION (SUITE)

### CRITERE 6

Veillez à ce que la consultation suive...la bonnes pratiques...

**6.1** Lors de la consultation d'une analyse de [code de gouvernance d'entreprise], il convient de tenir compte des possibilités de réduire la bureaucratie et les charges réglementaires ...

...

**6.4** Envisagez toutes les conséquences inattendues de [l'ébauche de code] et demander aux répondants de les faire ressortir dans leurs réponses.

**6.5** Lors de la consultation, il faudra que vous posiez des questions liées à la mise en oeuvre pratique et aux implications de ce [code de gouvernance d'entreprise], y compris en demandant aux répondants des approches alternatives à la mise en oeuvre....

...

## ANNEXE 8. LE RAPPORT MILLSTEIN (1997)

*En 1997, Ira Millstein rédigea un rapport pour l'Organisation de Coopération et de Développement Economique qui donnait un ensemble de 25 « objectifs de politique. » Parmi eux, 20 « Perspectives pour l'amélioration de la politique publique », conçues pour aider les décideurs politiques et les régulateurs à façonner l'environnement de la gouvernance d'entreprise. Les perspectives répertoriées dans le rapport Millstein donnent un cadre général permettant aux décideurs politiques d'identifier leurs pratiques en matière de gouvernance d'entreprise dans leur propre pays. Bien que ces objectifs de politiques aient été formulés en 1997, ils restent tout aussi pertinents et stimulants que lorsqu'ils furent rédigés pour la première fois et constituent un excellent guide à l'élaboration d'un code.*

### LES PERSPECTIVES MILLSTEIN POUR L'AMÉLIORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

#### 1. Flexibilité

Les décideurs politiques et les régulateurs devront être sensibles aux besoins des entreprises en matière de flexibilité d'adaptation à un environnement concurrentiel changeant et au besoin qui en découle de pouvoir disposer de structures de gouvernance adaptées. La réglementation devra permettre tout un ensemble de formes de propriété et de gouvernance, afin que puisse se développer un marché des accords de gouvernance.

#### 2. Impact réglementaire

Les décideurs politiques et les régulateurs devront prendre en compte l'impact de toute proposition d'initiative réglementaire en tenant compte de la capacité du secteur des entreprises à réagir à des environnements de marchés concurrentiels. Ils devront éviter les réglementations qui menacent d'interférer de manière indue avec les mécanismes du marché.

#### 3. Accent sur la réglementation

Une intervention réglementaire dans le domaine de la gouvernance d'entreprise sera plus efficace si elle se limite aux domaines suivants :

- **Équité** – assurer la protection des droits des actionnaires et la mise en application des contrats avec les fournisseurs de ressources
- **Transparence** – demander la divulgation en temps utile d'informations adéquates concernant les performances financières
- **Obligation de rendre compte** – clarifier les rôles et responsabilités en matière de gouvernance et soutenir les efforts volontaires pour assurer l'alignement des intérêts de la direction et des actionnaires sous le contrôle du conseil d'administration — ou dans certains pays, le conseil de surveillance — comportant certains membres indépendants.
- **Responsabilité** – assurer le respect par l'entreprise des autres lois et règlements reflétant les valeurs de la société concernée.

## ANNEXE 8. LE RAPPORT MILLSTEIN (1997) (SUITE)

### 4. Clarté, cohérence, mise en application

Les décideurs politiques et les régulateurs devront fournir des règlements de marché des capitaux et de valeurs clairs, cohérents et facilement mis en œuvre, afin de protéger les droits des actionnaires et de créer des systèmes juridiques capables de mettre en œuvre de tels règlements. Ces derniers devraient traiter équitablement tous les actionnaires, y compris les minoritaires, et mettre au point des protections contre la fraude, la dilution, les transactions d'initiés et le délit d'initié.

### 5. Abus de contentieux

Les règlements destinés à protéger les droits des actionnaires prévoient une protection contre les abus de contentieux.

### 6. Contrat de base, droit commercial et règlement sur la protection des consommateurs

Les décideurs politiques et les régulateurs devront veiller à ce qu'un contrat consistant de règlements pour la protection des consommateurs soit mis en place, afin de permettre la mise en œuvre de relations contractuelles.

### 7. Impact réglementaire sur les investisseurs actifs

Les décideurs politiques et les régulateurs devront examiner leurs règlements sur les valeurs, les dispositions fiscales et autres pour s'assurer qu'ils ne gênent pas les investisseurs actifs et que les règlements concernant les investisseurs institutionnels n'empêchent pas ces derniers d'investir activement.

### 8. Corruption et trafic d'influence

Les décideurs politiques et les régulateurs devront s'assurer que les entreprises opèrent dans un environnement exempt de toute corruption et de tout trafic d'influence.

### 9. Divulgence des informations précise et dans les délais

Les régulateurs devront exiger des entreprises qu'elles dévoilent des informations précises et dans les délais concernant leurs performances financières. Des mécanismes de mise en application appropriés devront être disponibles.

### 10. Divulgence cohérente et comparable

Les régulateurs devront coopérer sur le plan international pour mettre en place des normes de divulgation des performances d'entreprises, y compris des normes comptables, qui soient claires, cohérentes et qui puissent être comparées.

### 11. Divulgence de propriété

Les régulateurs devraient étendre les exigences en matière de divulgation à la structure de propriété des entreprises, de manière à ce qu'elles précisent clairement les droits de vote spéciaux et la propriété véritable du contrôle ou de la majorité des actions.

### 12. Amélioration de la divulgation

Les régulateurs devraient favoriser l'amélioration permanente des techniques et des formats de divulgation.

**13. Normes juridiques de gouvernance d'entreprise**

Les décideurs politiques et les régulateurs devront communiquer clairement les normes juridiques qui régissent les actionnaires, les administrateurs, l'autorité de gestion et la responsabilité, y compris les rôles et responsabilités fiduciaires. Toutefois, dans la mesure où la gouvernance d'entreprise et les attentes en matière de rôles et de responsabilités continuent d'évoluer, ces normes juridiques devraient être souples pour leur permettre d'évoluer.

**14. Protection des actionnaires**

Les décideurs politiques et les régulateurs devront protéger et mettre en application les droits des actionnaires à voter et à participer aux assemblées générales annuelles des actionnaires.

**15. Indépendance des conseils**

Les décideurs politiques et les régulateurs devraient encourager un certain degré d'indépendance dans la composition des conseils des entreprises.

**16. Bonnes pratiques d'audit**

Les décideurs politiques et les régulateurs devraient favoriser des pratiques d'audit saines, qui comprennent la sélection par le conseil et le soutien d'un vérificateur indépendant.

**17. Concurrence entre investisseurs**

Les gouvernements devraient interdire toutes les réglementations qui entravent indûment la capacité des investisseurs institutionnels à se faire concurrence.

**18. Respect des lois par les entreprises**

Les décideurs politiques et les régulateurs devront veiller à ce que les entreprises respectent les lois qui défendent les valeurs de leur société, par exemple dans le domaine pénal, fiscal, antitrust, du travail, de la protection de l'environnement, de l'égalité des chances, de la santé et de la sécurité.

**19. Bien-être individuel**

Les décideurs politiques et les régulateurs devraient soutenir et encourager les efforts d'éducation et de formation, l'allocation chômage et d'autres mesures similaires visant à promouvoir le bien-être des individus.

**20. Divergence de salaire et d'opportunités**

Il se peut bien que les décideurs politiques et les régulateurs veuillent tenir compte des implications de divergences importantes en matière de revenu et d'opportunités.

## ANNEXE 9. CONDENSE D'ÉVALUATION NATIONALE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les points qui suivent indiquent les principaux résultats d'un rapport de gouvernance d'entreprise sur le respect des normes et des codes (*Report on the Observance of Standards and Codes - ROSC*) conduit par la Banque Mondiale en Inde. Ce rapport a été publié en 2004.

Le ROSC 2004 a évalué le respect des principes de l'OCDE en matière de gouvernance d'entreprise en Inde en utilisant les critères suivants :

- Observé (O)
- Largement observé (LO)
- Partiellement observé (PO)
- Presque pas observé, (en anglais « Materialy not observed » ou (MO)
- Non observé (NO)

### I. LES DROITS DES ACTIONNAIRES

- |     |                                 |   |   |
|-----|---------------------------------|---|---|
| I.A | Droits de base des actionnaires | O | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions négociées en bourse sont détenues sous forme dématérialisée dans deux établissements de dépôt : le dépôt national des valeurs et les services de dépôt centraux.</li> <li>• L'enregistrement dans l'un de ces dépôts constitue une preuve de propriété.</li> <li>• Les entreprises doivent conserver un registre des actionnaires ou confier cette fonction à un agent de transfert de titres.</li> <li>• Les actions négociées en bourse sont transférées par inscription comptable au registre des dépôts.</li> <li>• Leur règlement en liquide s'effectue dans les banques de dépôt désignées des comptoirs de liquidation boursiers. La compensation/le règlement s'effectue dans DVP2 à T+2.</li> <li>• La novation existe au National Stock Exchange (NSE), mais pas à la bourse de Mumbai (BSE).</li> <li>• Les fonds de garantie ont largement réduit les risques liés au règlement. La Banque centrale envisage de lancer un règlement brut en temps réel en 2004.</li> <li>• Les comptes annuels et semestriels sont envoyés aux actionnaires, les comptes trimestriels sont publiés dans les journaux et affichés sur les pages web des émetteurs et des places boursières.</li> <li>• Les entreprises doivent enregistrer un acte constitutif et les statuts et informations financières périodiques auprès du greffe du tribunal de commerce (Registrar of Companies - ROC). Les investisseurs peuvent accéder à ces informations moyennant une somme modique, (environ 1 dollar US).</li> <li>• En général, les administrateurs sont proposés par le conseil et élus par les actionnaires. Ces derniers peuvent proposer des candidats jusqu'à 14 jours avant l'assemblée générale annuelle (AGA), mais les actionnaires font rarement usage de ce droit.</li> <li>• Le conseil propose un dividende, et l'AG l'approuve.</li> </ul> |
|-----|---------------------------------|---|---|

## I. LES DROITS DES ACTIONNAIRES (SUITE)

I.B	Droits de participer aux décisions fondamentales.	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines décisions fondamentales pour l'entreprise relèvent du pouvoir exclusif de l'AG et exigent une majorité de 75 pour cent :</li> <li>• changement de siège social ;</li> <li>• autorisation d'augmentation de capital ;</li> <li>• renoncement aux droits de préemption ; rachat d'actions ;</li> <li>• amendement des statuts ;</li> <li>• radiation de la cote ;</li> <li>• acquisitions, liquidations, fusions et reprises ;</li> <li>• changements d'activités ou d'objectifs ;</li> <li>• Opérations de prêts et d'investissements au-delà des limites prescrites sous CA Section 372A,</li> <li>• autorisation donnée au conseil de : (i) vendre ou louer des actifs majeurs ; (ii) emprunter un montant excessif de capital libéré et de réserves libres, et (iii) nommer des agents de vente exclusifs et demander au tribunal de liquider l'entreprise.</li> </ul>
I.C	Droits des actionnaires à l'AG	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AG obligatoire, selon les statuts des sociétés (CA).</li> <li>• Préavis de 21 jours pour l'AG (lieu, heure, ordre du jour) envoyé à tous les actionnaires.</li> <li>• En cas d'activité spéciale, l'ordre du jour doit préciser les faits matériels, y compris la nature des préoccupations ou des intérêts d'un administrateur ou d'un directeur.</li> <li>• Certaines sociétés tiennent leurs AG hors du siège.</li> <li>• Le quorum est de 5 actionnaires. Si le quorum n'est pas atteint au bout d'une demi-heure, l'assemblée est dissoute si les actionnaires le demandent, ou reportée d'une semaine si le conseil le demande.</li> <li>• Les actionnaires peuvent voter en personne ou par procuration.</li> <li>• Le CA autorise le vote postal dans des situations d'urgence.</li> <li>• Chaque actionnaire peut demander au conseil juridique de l'entreprise (CLB) de convoquer une AG.</li> <li>• Les actionnaires disposant d'un capital de vote libéré de 10 pour cent peuvent convoquer une AGE [assemblée générale extraordinaire].</li> <li>• Les actionnaires peuvent voter à main levée ou à bulletin secret, s'ils disposent d'au moins 10 pour cent de droits de vote.</li> </ul>

## I. LES DROITS DES ACTIONNAIRES (SUITE)

I.D	Divulgation de contrôle disproportionné	<b>LO</b>	Pas de comptes d'intermédiaires. Les accords des actionnaires n'ont pas à être divulgués à l'entreprise/aux actionnaires. La prévalence de participation croisée complexe entre des groupes familiaux ou commerciaux empêche encore de donner une image transparente aux actionnaires.
I.E	Les marchés de contrôle d'entreprise devraient pouvoir fonctionner	<b>O</b>	Le Code de reprise de la SEBI [Securities and Exchange Board of India] a été testé avec succès lors de plus de 25 offres hostiles. Le Code de reprise exige que toute personne dont les holdings dépassent le seuil des 15 pour cent fasse une offre pour acquérir au moins 20 pour cent des actions en plus.
I.F	Coût/avantage du vote	<b>MO</b>	Les fonds de pension exercent rarement leur droit de vote, mais exercent plutôt une influence par le biais d'administrateurs nommés du conseil de leurs sociétés de portefeuille.

## II. TRAITEMENT EQUITABLE DES ACTIONNAIRES

II.A	Tous les actionnaires doivent être traités de manière équitable	<b>PO</b>	Les actionnaires peuvent demander réparation [au], SEBI ou au « comité d'arbitrage » de l'entreprise. Des actions dérivées ou des recours collectifs en justice sont possibles. Il subsiste des doutes quant à l'efficacité des solutions légales utilisées.
II.B	Interdiction du délit d'initié	<b>PO</b>	Le délit d'initié est un délit pénal, mais sa mise en application reste problématique. La haute direction doit dévoiler au comité les éventuels conflits d'intérêt. Les administrateurs doivent dévoiler les négoce d'actions au-delà d'un certain seuil.
II.C	Divulgation d'intérêts du conseil/des directeurs	<b>PO</b>	Les informations disponibles montrent que la mauvaise utilisation des actifs et les abus lors de transactions avec des tiers demeurent un problème.



### III. ROLE DES ACTEURS ECONOMIQUES DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

III.A	Respect des droits des acteurs	O	Le conseil doit discuter des questions matérielles concernant les acteurs économiques.
III.B	Réparation pour violation des droits	PO	On peut demander réparation par le biais de tribunaux civils et pénaux ; toutefois, les délais et les retards sont longs.
III.C	Amélioration des performances	O	La SEBI a émis des principes directeurs détaillés sur la question des stock options.
III.D	Accès à l'information	O	Des informations pertinentes sont publiées sur les sites web de l'entreprise et des bourses, mais la qualité des informations varie d'une entreprise à une autre.

### IV. DIVULGATION ET TRANSPARENCE

IV.A	Normes sur la divulgation	LO	Les entreprises doivent envoyer des rapports annuels aux actionnaires, aux bourses, au DCA [Department of company Affairs] et au ROC ; le contenu de ces rapports est régulé par des statuts. La divulgation ne s'étend pas jusqu'au niveau du bénéficiaire ultime et jusqu'à la structure des groupements d'entreprises. La qualité des rapports financiers s'améliore, mais les bourses manquent de ressources suffisantes pour assurer la conformité et se fondent principalement sur les audits.
IV.B	Normes comptables & audit	LO	La qualité des informations financières fournies est déterminée par le DCA, le SEBI et l'ICAI [Institute of Chartered Accountants of India]. L'ICAI affirme que l'Inde se conforme aux ISA [International Standards of Auditing]. Les retards juridiques réduisent le facteur dissuasif de certaines pénalités.
IV.C	Audit annuel indépendant	PO	Les vérificateurs peuvent assurer des services de consultants à l'entreprise qu'ils contrôlent jusqu'à concurrence des frais d'audit, et les taxes sont divulguées dans le rapport annuel. Les procédures disciplinaires peuvent être longues.
IV.D	Diffusion juste & rapide	O	Les canaux de diffusion sont le mailing direct, les sites web des entreprises, la bourse, et les annonces dans la presse. L'impression/distribution du rapport annuel à tous les actionnaires et la nécessité de publier les comptes de toutes les filiales ajoutent encore aux coûts de diffusion.

## V. RESPONSABILITES DU CONSEIL

V.A	Agit avec assiduité et avec soin	<b>LO</b>	Structure unitaire du conseil. Les missions fiduciaires de base ne sont pas explicitées dans la législation, mais contenues dans la jurisprudence existante.
V.B	Traite tous les actionnaires de manière équitable	<b>LO</b>	Les membres du conseil ont l'obligation fiduciaire de traiter les actionnaires de manière équitable. Ces derniers peuvent faire appel à la SEBI ou aux tribunaux Au moins 2/3 de rotation au sein du conseil.
V.C	Veille à la conformité légale	<b>O</b>	Le secrétaire de l'entreprise veille à ce que le conseil se conforme à ses obligations et missions statutaires.
V.D	Obligation de remplir certaines fonctions clés	<b>LO</b>	Il n'existe aucune règle visant la responsabilité de surveiller le processus de diffusion et de communication au sein du conseil. Les petites entreprises pratiquent le « cochage ».
V.E	Le conseil devrait pouvoir exercer un jugement objectif	<b>PO</b>	Les comités d'audit et de rémunération sont communs. Le comité d'audit compte trois membres, tous non exécutifs et dont une majorité est indépendante. L'administrateur peut appartenir à 15 conseils et à 10 comités, et peut président 5 comités.
V.F	Accès à l'information	<b>O</b>	La clause 49 exige que les informations soient présentées au conseil, et il suffit d'informer les administrateurs de la situation financière et non financière de l'entreprise.

## Condensé des recommandations de politique pour l'Inde (ROSC, 2004)

I. LES DROITS DES ACTIONNAIRES		
I.A	Droits de base des actionnaires	NA
I.B	Droits de participer aux décisions fondamentales.	La disposition relative à la vente ou à la location des principaux actifs doit être affinée pour éviter tout abus.
I.C	Droits des actionnaires à l'AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NA</li> </ul>
I.D	Divulgence de contrôle disproportionné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les accords entre actionnaires doivent être divulgués.</li> </ul>
I.E	Les accords sur le contrôle devraient pouvoir fonctionner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NA</li> </ul>
I.F	Coût/avantages du vote	<p>Les régulateurs devraient envisager l'introduction d'une obligation selon laquelle les investisseurs institutionnels agissant en qualité fiduciaire adoptent et dévoilent leur politique de gouvernance d'entreprise et de vote. Les régulateurs devraient également divulguer au public comment ils gèrent les conflits d'intérêts matériels susceptibles d'affecter l'exercice de leurs droits de gouvernance d'entreprise.</p> <p>L'activisme des actionnaires au sein des investisseurs particuliers devrait être encouragé.</p>
II. TRAITEMENT ÉQUITABLE DES ACTIONNAIRES		
II.A	Tous les actionnaires devraient être traités de manière équitable	Les contrats relatifs à des certificats représentatifs d'actions étrangères doivent donner à leurs détenteurs les mêmes droits de vote que ceux accordés aux détenteurs d'actions sous-jacentes. Il faut envisager un renforcement des pouvoirs des régulateurs pour compenser les retards des procédures devant les tribunaux.
II.B	Interdiction du délit d'initié	<p>Il faut mettre en oeuvre l'initiative de la SEBI pour un code client unique pour chaque investisseur.</p> <p>Il faut renforcer la coopération entre la NSE et la BSE en matière de surveillance.</p> <p>Il faut publier dans les journaux les négoce d'actions par les administrateurs et la haute direction.</p> <p>Il faut poursuivre en justice et obtenir la condamnation d'un cas de délit d'initié pour rehausser l'image de l'intégrité du marché.</p>
II.C	Divulgence des intérêts du conseil/des directeurs	Tandis que les comités d'audit doivent examiner au préalable les transactions entre parties, c'est au conseil qu'incombera la responsabilité ultime de juger si une certaine transaction sera ou non dans l'intérêt de l'entreprise.

### III. RÔLE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

III.A	Respect des droits des actionnaires	• NA
III.B	Redressement pour violation des droits	Se reporter à Insolvabilité et droits des créanciers ROSC.
III.C	Amélioration des performances	Suivre attentivement le débat international sur les bonnes pratiques en matière de traitement des stock options.
III.D	Accès à l'information	NA

### IV. DIVULGATION ET TRANSPARENCE

IV.A	Normes de divulgation	La SEBI et les bourses devront coopérer plus étroitement pour surveiller efficacement et mettre en application la conformité avec les accords de cotation. Des mesures doivent être prises pour clarifier la division des responsabilités entre les bourses, la SEBI et la DCA, afin d'éviter tout chevauchement non intentionnel des règlements et tout conflit potentiel.
IV.B	Normes comptables & audit	Voir Comptabilité et audit ROSC. Augmenter sensiblement les pénalités pour faire office de dissuasion plausible.
IV.C	Audit annuel indépendant	Les recommandations du comité Naresh Chandra sur l'audit et la gouvernance d'entreprise sont incluses dans la législation en cours et qui devrait être adoptée. Envisager différentes options pour soumettre les vérificateurs à une instance de surveillance fonctionnant dans l'intérêt du public et qui n'est pas sous le contrôle de la profession.
IV.D	Diffusion juste & rapide	Donner aux actionnaires le choix de réfuter l'intégralité du rapport annuel au lieu de son condensé, dont le contenu serait réglementé par la SEBI.

## V. RESPONSABILITES DU CONSEIL

V.A	Agit avec assiduité et avec soin	<p>Les obligations fiduciaires doivent être précisées clairement dans le cadre légal ou réglementaire.</p> <p>Disposer des mêmes normes de soin pour les directeurs généraux et les administrateurs indépendants, à quelques exceptions près.</p> <p>Assurer aux administrateurs un accès à la formation.</p>
V.B	Traite tous les actionnaires de manière équitable	<p>Le DFI [institutions financières pour le développement] doit nommer des administrateurs experts indépendants pour leur propre compte.</p> <p>Le mandat maximum des administrateurs indépendant doit être spécifié.</p>
V.C	Assure la conformité avec la loi	NA
V.D	Le conseil doit remplir quelques fonctions de base	<p>Envisager de consulter les actionnaires concernant la politique de rémunération générale de la haute direction, plutôt que de rester sur une base individuelle.</p> <p>Le service chargé de la communication de l'entreprise doit pouvoir transmettre ses rapports directement au conseil.</p> <p>Il faut que le conseil suive des procédures simples et claires pour lui permettre d'exercer effectivement sa fonction de surveillance en matière de gestion des risques.</p>
V.E	Le conseil doit pouvoir exercer un jugement objectif	<p>Etant donné que l'appartenance à plusieurs conseils par une personne peut interférer avec les performances des administrateurs, les entreprises et leurs actionnaires devraient étudier le caractère souhaitable d'une telle situation. Envisager un programme de formation et de certification spécial pour les membres du comité d'audit.</p> <p>Une rémunération adéquate et claire des administrateurs indépendants aidera à trouver plus de candidats hautement qualifiés et garantira qu'ils consacrent suffisamment de temps à leurs responsabilités. Le respect des exigences du comité d'audit devra être contrôlé de près par les régulateurs.</p>

## ANNEXE 10. DEFIS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE IDENTIFIES LORS DES TABLES RONDES REGIONALES SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (2004)

*Les points qui suivent sont un condensé des principaux résultats d'une série de tables rondes régionales sur la gouvernance d'entreprise conduites par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique en partenariat avec la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale, et le concours de plusieurs autres organisations, parmi lesquelles le Global Corporate Governance Forum. Chaque table ronde régionale a publié un livre blanc qui peut servir de référence à l'élaboration d'un code national. Ces livres blancs peuvent être téléchargés à partir du site web de l'OCDE, à l'adresse [www.oecd.org](http://www.oecd.org)*

Ces tables rondes ont fait apparaître un grand nombre de défis à la gouvernance d'entreprise dans les cinq régions, parmi lesquels :

### **La mise en application**

Le sentiment peut-être le plus largement répandu lors de ces tables rondes a été l'importance de l'amélioration des lois et règlements existants. Bien que les traditions juridiques varient fortement d'une région à l'autre, il est généralement admis que la structure, la vigilance et la capacité du cadre réglementaire et juridique font partie intégrante de l'environnement de la gouvernance d'entreprise. Toutes les tables rondes ont souligné le besoin de « combler le fossé » entre les dispositions formelles et la mise en œuvre effective.

### **La propriété et le contrôle**

Dans de nombreuses régions du monde, la propriété et le contrôle sont fortement concentrés entre les mains d'entreprises ou de groupes d'entreprises. Cette concentration de la propriété est souvent considérée comme une solution au problème fondamental de la gouvernance d'entreprise. En l'absence d'un cadre juridique et réglementaire crédible, toutefois, les avantages escomptés peuvent ne pas se réaliser. (Cela est particulièrement vrai lorsque le contrôle est maintenu par des pyramides de contrôle et par des holdings croisés, ce qui entraîne une séparation de la propriété et du contrôle). Cette situation est souvent encore aggravée par un manque d'information sur les vrais propriétaires et par l'utilisation de structures de contrôle opaques.

Les problèmes potentiels qui surviennent de cette combinaison de concentration de propriété, de faible protection des actionnaires et de divulgation insuffisante ont été mis en lumière à l'occasion de toutes les tables rondes régionales. Les livres blancs recommandent que les décideurs politiques se concentrent sur l'amélioration de la transparence et la diffusion des informations, sur une meilleure efficacité des conseils et sur le développement et la protection des droits et le traitement équitable des actionnaires.

### **Les droits des actionnaires et leur traitement équitable**

Le problème peut-être le plus important provenant de la combinaison de la concentration de propriété, de l'opacité des structures de contrôle, de la faiblesse de la protection des actionnaires minoritaires et de l'insuffisance de la diffusion des informations est l'abus fréquent de transactions d'initiés. Mettre un coup d'arrêt à ce type de transactions serait l'une des priorités essentielles en matière de réforme de la gouvernance d'entreprise et une condition préalable à l'attraction d'investisseurs minoritaires sur le long terme.

### **L'amélioration de l'efficacité du conseil**

Les participants aux tables rondes ont décrit la plupart des conseils d'entreprise comme suit :

- des bœni-oui-oui passifs, ou
- des participants actifs pour favoriser les intérêts des actionnaires de contrôle.

Alors que la plupart des pays ont déterminé que les missions légales des membres du conseil étaient d'agir avec soin dans l'intérêt de l'entreprise et de tous les actionnaires, ces exigences légales ont souvent une influence limitée sur les pratiques réelles du conseil. Ce problème reflète les limites du système judiciaire. On a remarqué que dans bien des pays participant à ces tables rondes, les actionnaires minoritaires n'avaient jamais intenté une action légale réussie contre un membre du conseil.

**Le rôle des banques**

Dans de nombreux pays participants, les banques présentent des structures de propriété susceptibles de créer des conflits d'intérêt et miner leur propre gouvernance ainsi que leur fonction de surveillance.

**Le rôle des acteurs économiques**

Les tables rondes régionales ont montré que les mécanismes d'implication des acteurs économiques dans la gouvernance des entreprises ne correspondent pas toujours aux attentes et que les acteurs ont parfois été confrontés à des actions abusives de la part d'initiés qui ont entravé leur capacité à prendre des mesures contre ces actions illégales ou à chercher une réparation adéquate pour ces violations de leurs droits.

**Transparence et diffusion des informations**

Les normes comptables internationales influencent désormais les exigences de diffusion des informations dans toutes les régions où les tables rondes ont eu lieu. Elles exigent de toutes les sociétés qu'elles prennent les mesures nécessaires pour mettre en œuvre ces normes.

En conséquence directe des efforts pour lutter contre les transactions d'initiés, les tables rondes ont appelé à des améliorations dans la diffusion des informations de propriété, de manière à ce qu'elles englobent aussi les propriétaires réels.

## ANNEXE 11. CONTROLE ET MISE EN OEUVRE DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU ROYAUME-UNI

*Les points suivants donnent un résumé des rôles et des responsabilités du Financial Reporting Council du Royaume-Uni, l'agence qui contrôle le système de gouvernance des entreprises dans le pays.*

Le Royaume-Uni a mis en place le Financial Reporting Council (FRC) en 1990 dans le but de promouvoir un bon reporting financier par le biais de ses filiales, le Accounting Standards Board et le Financial Reporting Review Panel. En 2003, le gouvernement avait annoncé des réformes au sein du conseil, destinées à créer une réglementation indépendante de la profession comptable et d'audit et de rehausser les normes de gouvernance d'entreprise. Le « nouveau » FRC est devenu opérationnel en 2004.

L'objectif du FRC est de favoriser la confiance du public et des investisseurs dans le reporting et la gouvernance d'entreprise. Ses rôles et ses responsabilités sont les suivants :

- Fixer, contrôler et faire appliquer les normes comptables et d'audit
- Surveiller les activités réglementaires des instances comptables professionnelles et réglementer les audits
- Promouvoir des normes rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise.

Le FRC :

- Gère et contrôle l'efficacité du code combiné.
- Veille à ce que les informations sur le contrôle interne (le guide Turnbull) soient tenues à jour
- Influence les développements au sein de l'Union européenne et dans le monde en matière de gouvernance.

Les fonctions du Financial Reporting Council couvrent toute la palette du reporting et de la gouvernance d'entreprise. Ses attributions sont bien plus étendues que celle des régimes précédents au Royaume-Uni ou des régimes équivalents dans d'autres pays disposant d'importants marchés financiers. Ces attributions lui permettent d'envisager les questions affectant le reporting d'entreprise d'une manière plus cohérente que par le passé. Le conseil envisage de cibler ses ressources sur les liens dans la chaîne présentant le plus grand risque pour la confiance en matière de reporting et de gouvernance d'entreprise.

De plus, le Financial Reporting Council supervise :

- **L'Accounting Standards Board (ASB)**

L'ASB :

- Fournit un cadre au sein duquel les autres peuvent faire part de leur point de vue en vue de la résolution de problèmes comptables
- Publie ou modifie les normes comptables
- Travaille en collaboration avec l'International Accounting Standards Board, les institutions nationales de normalisation, et l'Union européenne pour développer des normes internationales.

- **L'Auditing Practices Board (APB)**

Ce conseil élabore des normes et des principes directeurs visant à favoriser les bonnes pratiques d'audit.



- **Le Professional Oversight Board for Accountancy (POBA)**

Ce conseil est chargé de la surveillance indépendante de la profession comptable et de la réglementation des audits, y compris leur surveillance et leur qualité.

- **Le Financial Reporting Review Panel (FRRP)**

Ce groupe analyse les informations financières fournies par les entreprises publiques et privées aux fins de déterminer la conformité avec les exigences comptables correspondantes.

- **L'Accountancy Investigation and Discipline Board (AIDB)**

Ce conseil procède à une enquête indépendante et transparente et utilise un schéma disciplinaire pour traiter les cas d'intérêt public.

Pour mener à bien ses fonctions de régulation, le FRC affirme

- avoir une préférence pour des solutions basées sur le marché
- que lorsqu'il choisit d'intervenir sur le fonctionnement du marché, il le fera de manière aussi légère que possible.
- qu'il consacre ses interventions à envoyer des signaux forts au marché

Cette philosophie est conforme aux Principes suivants de la Task Force de régulation de :

- Proportionnalité
- Obligation de rendre des comptes
- Cohérence
- Transparence

Le conseil examine trois questions lorsqu'il conseille de nouvelles propositions en matière de gouvernance d'entreprise ou de loi sur les sociétés.

- Le changement va-t-il promouvoir l'entreprise, l'investissement et la libre circulation des capitaux en soutien à la croissance et à l'innovation ?
- Le changement va-t-il maintenir le juste équilibre entre le contrôle par les actionnaires et la capacité des administrateurs à mener l'entreprise ?
- Le marché pourra-t-il récompenser les bonnes performances et pénaliser ceux qui ne servent pas les intérêts des investisseurs, ou les autorités de régulation vont-elles devenir de facto les arbitres des performances ?

L'objectif du FRC est d'assurer que l'entreprise continue à prospérer, que les marchés des capitaux restent efficaces et que les gens ont confiance dans les entreprises. Le conseil envisage que le rôle de l'Etat ne doit pas être de juger les performances des entreprises, mais de permettre au marché, et surtout aux actionnaires, de le faire. La méthode du conseil consiste à donner aux actionnaires la possibilité, et les moyens, de se faire leur propre jugement et de demander des comptes à la direction.

## ANNEXE 12. REVISION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DE L'OCDE

*Les points qui suivent donnent un résumé des amendements apportés par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique à ses principes de gouvernance d'entreprise en 2004 après un examen approfondi.*

Le processus d'analyse a été effectué par le Groupe de pilotage sur la gouvernance d'entreprise et comprenait :

- Des consultations avec un grand nombre de parties intéressées, avec des pays non OCDE, et plusieurs tables rondes de haut niveau présidées par le secrétaire général.
- Une étude des évolutions en matière de gouvernance d'entreprise depuis 1999
- Une ébauche des principes révisés a été mise sur le site web à des fins de commentaires en janvier 2004, ce qui a permis d'obtenir cent réponses, placées ensuite sur le site.

Les principaux changements apportés aux principes comprennent :

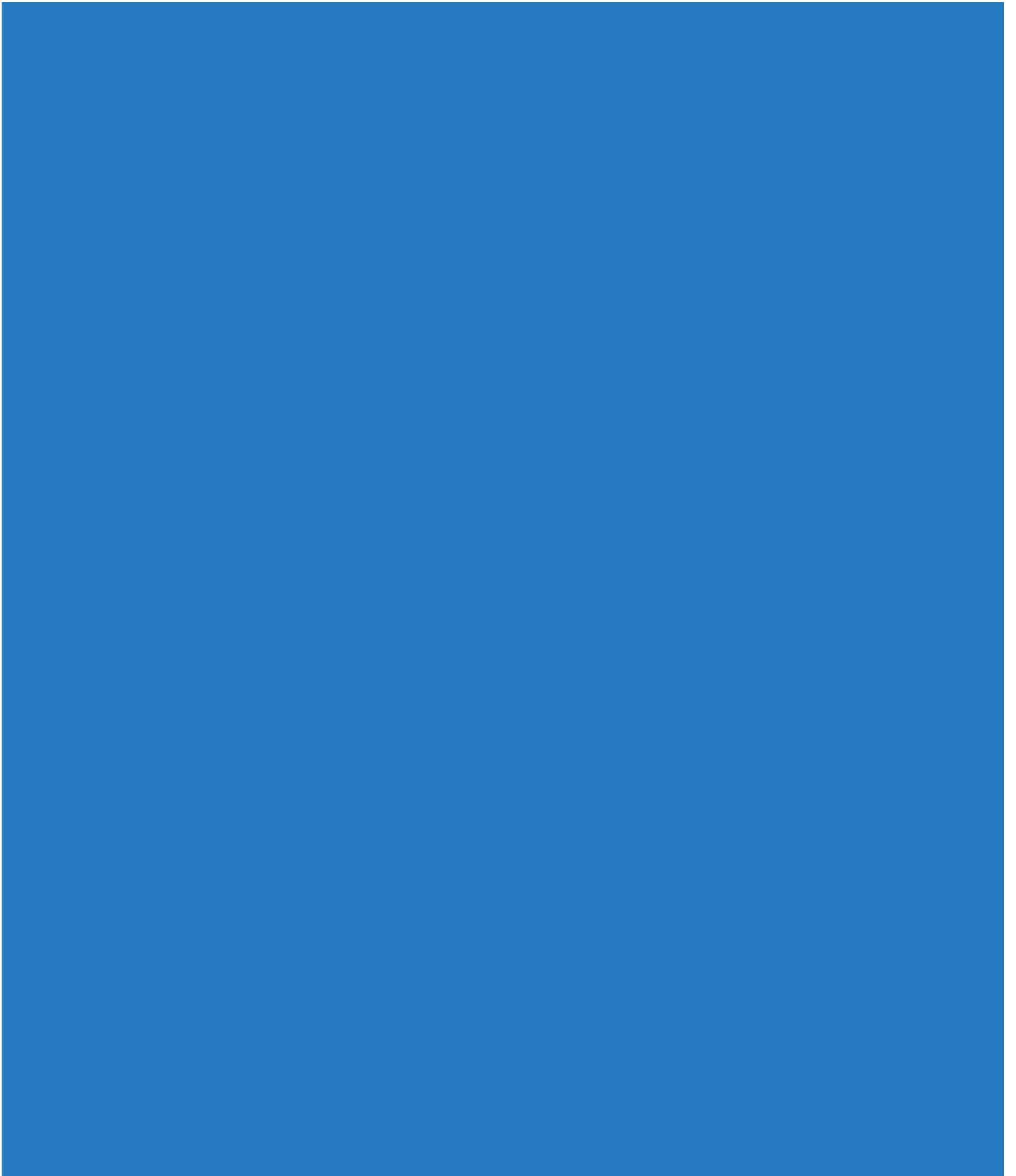
- Un nouveau chapitre sur la mise en oeuvre et la mise en application
- Les droits renforcés des actionnaires
- Une meilleure diffusion des informations
- La protection des intervenants ayant tiré la sonnette d'alarme
- Les responsabilités renforcées des conseils

Cette révision s'est penchée sur plusieurs questions :

- **Le contrôle de la rémunération du directeur général et des administrateurs**
  - les conseils doivent aligner la rémunération des hauts dirigeants et des membres du conseil avec les intérêts à long terme de l'entreprise et des actionnaires, et définir une politique de rémunération (chapitre VI)
  - la déclaration que le comité de rémunération spécial comprenant des administrateurs indépendants est considéré comme une bonne pratique dans de plus en plus de pays (chapitre VI)
  - la politique de rémunération devant être divulguée (chapitre V)
  - la possibilité donnée aux actionnaires de faire connaître leurs points de vue sur la politique et d'approuver les parties en valeurs prévues dans le plan. (chapitre II)
- **Les abus dans les groupements d'entreprises**
  - une déclaration claire sur les obligations fiduciaires des membres du comité envers l'entreprise et non envers le groupe (chapitre VI)
  - une déclaration explicite que les conseils devront examiner les transactions d'initiés en faisant appel à des administrateurs indépendants (chapitre VI)
  - une déclaration générale sur l'indépendance du conseil concernant les membres qui se trouvent dans une position d'influencer l'entreprise et non seulement sa direction (chapitre VI)
  - des annotations renforcées de diffuser les informations sur les transactions d'initiés (chapitre V)
  - un principe plus affirmé sur la diffusion par le conseil et la direction des informations concernant les intérêts matériels (chapitre III)
  - un appel renforcé à la protection des actionnaires minoritaires (chapitre III)
- **Le trafic d'influence et les délits d'initiés**
  - un appel renforcé aux conseils de mettre en place des principes éthiques et des procédures de conformité efficaces (chapitre VI)

- la surveillance par les conseils des contrôles internes et l’assurance d’un accès confidentiel pour ceux qui ont tiré la sonnette d’alarme (chapitre VI)
- des normes de diffusion d’information plus rigoureuses pour le conseil et les marchés (chapitre V)
- des critères renforcés d’indépendance du conseil et de meilleures possibilités pour les actionnaires de remettre en cause les décisions du conseil et de participer (chapitre VI et II)
- **L’amélioration de l’intégrité du marché financier**
  - une meilleure diffusion des informations par l’entreprise, y compris des transactions d’initié
  - la surveillance par les conseils des contrôles internes et des principales hypothèses comptables par un comité d’audit indépendant (chapitre V)
  - un meilleur accent sur l’indépendance des vérificateurs et la référence aux normes IOSCO (chapitre VI)
  - l’obligation de rendre compte des vérificateurs externes aux actionnaires et l’obligation d’une attention professionnelle envers l’entreprise (chapitre V)
  - l’absence de tout conflit d’intérêt pour ceux qui fournissent analyses et conseils (chapitre V)
  - une mise en application renforcée (chapitre I)
- **Une mise en oeuvre renforcée**
  - Un plus grand rôle pour les actionnaires et une plus grande transparence
  - Un renforcement des responsabilités fiduciaires des conseils
  - Un renforcement de l’intégrité financière
  - Des objectifs de politique clairs en matière de mise en place d’un système conduisant à des marchés transparents et efficaces
  - Des instruments légaux et réglementaires qui doivent être transparents et facilement à appliquer.
  - Une division claire des responsabilités entre les autorités nationales
  - les autorités de surveillance, de régulation et de mise en application devraient disposer d’autorité, d’intégrité et de ressources pour mener à bien leurs missions
- **Meilleur exercice de la propriété**
  - appel à une participation efficace des actionnaires aux décisions clés telles que la nomination et l’élection des membres du conseil en proposant des résolutions et en faisant connaître leurs points de vue sur la politique de rémunération (chapitre II)
  - appel aux investisseurs institutionnels ayant une mission fiduciaire à déclarer les politiques de scrutin et la manière dont ils gèrent les conflits d’intérêts (chapitre II)
  - meilleures possibilités pour les actionnaires de se consulter entre eux sur les questions de gouvernance essentielles (chapitre II)
  - suppression des empêchements au scrutin transfrontalier (chapitre III)
  - annotations plus détaillées concernant l’usage des votes par procuration et de la conduite des assemblées générales des actionnaires (chapitre II)







# Global Corporate Governance Forum

2121 Pennsylvania Avenue, NW,  
Washington DC, 20433 USA

<http://www.gcgf.org>

[cgsecretariat@ifc.org](mailto:cgsecretariat@ifc.org)

*Co-fondé par le Groupe de la Banque  
Mondiale et l'Organisation de Coopération  
et de Développement Economique, le Forum  
mondial sur la gouvernance d'entreprise  
s'attache à encourager, aider et propager  
des normes et des pratiques de haut niveau  
en matière de gouvernance d'entreprise  
dans les pays en développement et dans les  
économies en transition. Ses principaux  
donateurs sont la Société Financière  
Internationale et les gouvernements français,  
indien, luxembourgeois, norvégien, suédois,  
suisse et américain.*

IMPRIME SUR PAPIER RECYCLE