

GUIDE

2

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

Guide de l'utilisateur



*Global
Corporate
Governance
Forum*

G U I D E 2

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



Global
Corporate
Governance
Forum

G U I D E D E
L ' U T I L I S A T E U R



Copyright 2005.
Banque Internationale pour la
Reconstruction et le Développement/
Banque Mondiale
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

Une bonne gouvernance d'entreprise permet de gérer les affaires de manière plus efficace. Les pays disposant de pratiques de gouvernance d'entreprise bien établies attirent les capitaux. Les investisseurs nationaux et internationaux d'aujourd'hui sont en effet susceptibles de se détourner de pays qui ne protègent pas les droits des investisseurs, ne garantissent pas une communication d'entreprise suffisante et ne mettent pas en œuvre des pratiques d'administration saines.

Bien que la mondialisation des économies se poursuive, et que des principes directeurs d'entreprises aient été adoptés au niveau international, chaque pays possède encore ses propres valeurs, ses normes sociétales, sa manière de faire des affaires, et ses conditions spécifiques. Par conséquent, pour aider les décideurs politiques, les acteurs du marché et les entreprises à adopter des pratiques saines en matière de gouvernance d'entreprise au niveau local, chaque pays devrait s'attacher à développer son propre code de gouvernance d'entreprise. C'est conscient de cela que les Principes directeurs pour la gouvernance d'entreprise au sein du Commonwealth ont été rédigés.

Il va sans dire que les principes et lignes directrices relevant du code de tel ou tel pays doivent suivre les normes de gouvernance édictées au plan international. Mais, tout en s'attachant à intégrer les principes, les concepts et les évolutions constatées au niveau international dans le code d'un pays, les comités d'élaboration doivent également intégrer les conditions spécifiques applicables à ce pays.

Lors de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise, il est souhaitable de pouvoir compter sur le soutien du gouvernement et de la communauté des affaires. Cela ne signifie pas qu'un code de gouvernance d'entreprise doit être mis en œuvre par voie statutaire, mais que le comité d'élaboration de ce

code et les différentes équipes qui participent à cette élaboration doivent être choisis avec soin, pour que des chefs d'entreprise, des régulateurs tels que la Bourse, des instances professionnelles telles que les avocats et les comptables, les syndicats, et des organisations professionnelles telles que les Chambres de commerce soient représentés au sein de ce comité.

De nombreux pays ont certes aujourd'hui adopté des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, mais la gouvernance d'une entreprise reste un processus dynamique.

Un code écrit des bonnes pratiques ne devient pas une sorte de Table de la Loi à tout jamais intangible. En fait, ce code doit être revu, amélioré, et révisé au fur et à mesure que la conduite des affaires change en réponse aux changements qui se produisent dans la société.

En bref, la mise en place d'un code de bonnes pratiques dans un pays est un travail permanent. Elle nécessite du temps et des efforts, et doit comprendre des participants volontaires, désireux d'élaborer un tel code dans l'intérêt de leurs pays respectifs. Mais au vu des investissements institutionnels internationaux qui traversent un monde électronique désormais sans frontières, chaque pays devrait aujourd'hui s'engager à mettre en place son propre code dans le cadre des principes et lignes directrices de gouvernance d'entreprise approuvés au plan international.



Mervyn King, Président du King Committee on Corporate Governance, Afrique du Sud

Quel est le but de ce guide ?

Les codes de gouvernance d'entreprise sont des outils essentiels au renforcement des pratiques de gouvernance au plan national. Leur rôle premier est d'améliorer les normes et de servir de moteur aux efforts de réforme. Nombre de pays développés et en développement ont adopté des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise pour rétablir et conserver la confiance des investisseurs à la suite d'une crise financière ou de scandales d'entreprises. Mais les codes de gouvernance d'entreprise servent également de repères au contrôle et à la mise en œuvre de pratiques d'entreprises et de politiques au niveau de la société.

Ce guide de réforme de la gouvernance d'entreprise souligne l'objectif et les avantages qu'il y a à développer des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Il s'attache aux différentes étapes de l'élaboration, de la distribution, de la mise en œuvre, du contrôle et de la révision de ces codes de bonnes pratiques.

Ce guide vise à mettre à la disposition des utilisateurs tout un ensemble d'outils et d'exemples susceptibles d'aider les organisations et les individus à adopter des codes de bonnes pratiques destinés à faciliter l'amélioration des pratiques de gouvernance d'entreprise au niveau national. Des codes de gouvernance d'entreprise étant désormais adoptés dans de nombreux pays, ce guide attire l'attention sur l'importance du contrôle, de la mise à jour et de l'amélioration des codes de bonnes pratiques existants.

Le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise reconnaît qu'il existe différentes manières et différentes approches pour développer et mettre en œuvre un code de gouvernance d'entreprise. Ces codes peuvent être initiés par les gouvernements, par des groupements d'affaires ou par des régulateurs. Ils peuvent être mis en œuvre sous la pression du marché, des organisations professionnelles ou des réglementations. Quel que soit l'approche retenue, il est cependant essentiel que ces codes restent en conformité avec les normes internationales, tout en respectant les spécificités de tel ou tel pays et ses besoins de réforme.

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Ce guide se compose de deux volumes contenant, respectivement, trois et cinq modules. Le premier volume expose les raisons du développement d'un code de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, le second s'intéresse au processus pratique de développement et de mise en œuvre de ce code. Les utilisateurs de ce guide trouveront des indications sur les parties impliquées dans le développement d'un code de gouvernance d'entreprise, des matériaux de soutien et des recommandations sur la manière d'élaborer le contenu d'un code, ainsi que des conseils relatifs à la surveillance et à l'analyse des codes existants.

A qui est destiné ce guide ?

Aux acteurs économiques concernés par le développement, le contrôle et la mise à jour d'un code de gouvernance d'entreprise

Bien que ce guide donne des informations essentielles aux organismes et aux individus qui développent un code de gouvernance d'entreprise pour la première fois, la méthodologie et les conseils peuvent également aider les comités de gouvernance d'entreprise en place à contrôler, actualiser et améliorer les codes de gouvernance existants.

Ce guide est donc destiné en premier lieu :

- Aux comités de gouvernance d'entreprise ou aux "task forces" lors du processus de développement d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au niveau national;
- Aux organisations professionnelles, aux associations commerciales et aux régulateurs qui assument la direction du développement ou de la mise en place d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise;
- Aux agences gouvernementales qui cherchent à améliorer les normes et pratiques de gouvernance d'entreprise au niveau national;
- Aux organismes et comités de gouvernance d'entreprise chargés de contrôler, analyser et mettre à jour les codes de gouvernance existants.

Aux organismes publics et privés et aux institutions chargées de promouvoir les réformes en matière de gouvernance d'entreprise

Ce guide peut de plus être une référence utile pour tout organisme public ou privé intéressé ou impliqué dans la promotion des tentatives de réformes de la gouvernance d'entreprise, et qui peut être consulté ou associé à une nouvelle initiative en matière de gouvernance d'entreprise. Ces acteurs peuvent, par exemple, être des décideurs politiques, des régulateurs, des associations professionnelles, des organismes de formation et les médias.

Aux agences de développement

Ce guide peut apporter un soutien utile aux agences de développement multilatérales et bilatérales engagées dans le financement et le soutien à des programmes de réforme de gouvernance d'entreprise au niveau local et dans le renforcement des pratiques de gouvernance et de diffusion des informations au niveau de l'entreprise.



Volume 1 - Exposé

MODULE 1

Importance de la gouvernance d'entreprise

Définition de la gouvernance d'entreprise.....	p. 1
Pourquoi la gouvernance d'entreprise fait-elle l'objet de tant d'attention?	p. 6
Comment la gouvernance d'entreprise affecte-t-elle la croissance et le développement ?	p. 6
<i>Meilleur accès au financement</i>	p. 7
<i>Meilleure évaluation des entreprises</i>	p. 9
<i>Meilleures performances opérationnelles</i>	p. 12
<i>Moindre risque de crise financière</i> ...	p. 14
<i>Meilleures relations avec les autres acteurs économiques</i>	p. 17

MODULE 2

Définir les codes de bonnes pratiques

Types de codes de bonne pratique	p. 21
<i>Codes de bonnes pratiques pour des activités commerciales génériques</i>	p. 21
<i>Codes de bonnes pratiques pour les entreprises cotées en bourse</i>	p. 22
<i>Codes de bonnes pratiques pour certains types d'entreprises</i>	p. 24
<i>Codes concernant certains aspects de la gouvernance d'entreprise</i>	p. 25
L'environnement des codes de bonnes pratiques	p. 27
<i>Normes et principes internationaux</i>	p. 29
Le statut des codes de bonne pratique	p. 30
<i>Comparaison des codes et des lois</i>	p. 32
<i>Respect des codes</i>	p. 32

MODULE 3

Pourquoi les codes sont utiles

Restaurer la confiance	p. 37
<i>Prévenir les crises financières</i>	p. 37
<i>Elimination des scandales au sein des entreprises</i>	p. 39
Amélioration des normes et moteur de réforme	p. 44
<i>Consensus en faveur des réformes</i>	p. 44
<i>Adaptation des normes internationales</i>	p. 44
Contrôle de progrès et mise en application	p. 47
<i>Mesure des pratiques de gouvernance d'entreprise</i>	p. 48
<i>Soutien aux codes des entreprises</i>	p. 50

ANNEXES

1 – Autres documents	p. 54
2 – Exemples de lois affectant les administrateurs d'entreprise	p. 56
3 – L'approche allemande de la matrice d'évaluation	p. 58
4 – Condensé des principes directeurs du conseil d'administration de General Motors	p. 60
5 – Comparaison de plusieurs codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.....	p. 65



Volume 2 - Processus

MODULE 1 Mise en oeuvre

Initialisation et conduite du processus	p. 1
<i>Le rôle des institutions des marchés des capitaux</i>	p. 2
<i>Le rôle du gouvernement</i>	p. 3
<i>Le rôle des organismes privés et des associations professionnelles</i>	p. 5
<i>Le rôle de la communauté des affaires et du secteur financier</i>	p. 7
Formation du comité d'élaboration ...	p. 8
<i>Choix d'un président</i>	p. 8
<i>Nomination d'un directeur de projet</i>	p. 10
<i>Nomination du secrétaire du comité</i>	p. 12
<i>Sélection des membres du comité</i>	p. 13
<i>Embauche de consultants et d'experts</i>	p. 15

MODULE 2 Direction

Premiers pas	p. 17
<i>Fixation d'un calendrier</i>	p. 17
<i>Définition des termes de référence</i>	p. 20
Gérer les difficultés	p. 23
<i>Gérer les résistances externes</i>	p. 23
<i>Gérer les problèmes internes</i>	p. 26

MODULE 3 Consultation

Les acteurs et leur niveau d'implication	p. 31
<i>Engagement des acteurs économiques</i>	p. 31
<i>Mise en priorité des acteurs</i>	p. 34
<i>Temps et ressources</i>	p. 36
<i>Méthodes de consultation</i>	p. 37
<i>Outils de consultation</i>	p. 39
<i>Rencontres de consultation</i>	p. 44
<i>Mieux sensibiliser à travers les médias</i>	p. 47

MODULE 4 Rédaction du code

Recherche du contenu du code	p. 49
<i>Mise en place de sous-comités ou de groupes de travail</i>	p. 49
<i>Analyse des meilleures pratiques internationales</i>	p. 51
<i>Evaluation du cadre national de gouvernance d'entreprise</i>	p. 55
<i>Evaluation des besoins de réformes nationales en matière de gouvernance d'entreprise</i>	p. 57
Elaboration et finalisation du code	p. 59
<i>Sélection du responsable de l'élaboration</i>	p. 59
<i>Style et format</i>	p. 60
<i>Intégration des réactions obtenues lors des consultations</i>	p. 62
<i>Révision et approbation du code</i> ...	p. 65

MODULE 5 Mise en oeuvre et suivi

Lancement et mise en oeuvre du code	p. 67
<i>Planifier le lancement et la diffusion du code</i>	p. 67
<i>Mise en oeuvre du code</i>	p. 70
<i>Mise à jour du code</i>	p. 73
<i>Tenue à jour du code</i>	p. 73
<i>Comités permanent de gouvernance d'entreprise</i>	p. 75
<i>Mesure de l'impact du code</i>	p. 77
<i>Gérer les résultats non satisfaisants</i>	p. 81

ANNEXES

1 - Exemples de missions pour un contrat de consultant	p. 85
2 - Exemple de lettre d'embauche d'un consultant	p. 86
3 - Evaluation des performances du comité	p. 88
4 - Exemple de lettre pour un entretien téléphonique	p. 89
5 - Exemple de lettre d'évaluation	p. 90
6 - Exemple d'article de presse ..	p. 91
7 - Code britannique de pratique de consultation	p. 93
8 - Le rapport Millstein (1997)	p. 99
9 - Condensé d'évaluation nationale de gouvernance d'entreprise ..	p. 102
10 - Défis de la gouvernance d'entreprise identifiés lors des tables rondes régionales sur la gouvernance d'entreprise (2004)	p. 110
11 - Contrôle et mise en oeuvre des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni ..	p. 112
12 - Révision des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE	p. 114

Exemple de déploiement pas à pas du guide

ETAPES	CALENDRIER DE REUNION	VOIR*	ACTIVITES POST REUNIONS	VOIR*
MISE EN OEUVRE INITIALE			Formation du comité	V2M1
			Désignation du président	V2M1
			Désignation d'un responsable du projet	V2M1
			Désignation d'un secrétaire	V2M1
			Consultations initiales avec les principaux acteurs	V2M1
			Réunions préliminaires et discussions entre le président et les différents membres du comité	V2M1
			Obtention du financement et des soutiens	V2M2
1	Discussion sur le calendrier	V2M2	Finalisation du calendrier principal détaillé	V2M2
	Accord sur les termes de référence du comité	V2M2	Embauche de consultant	V2M1
	Analyse des défis pour le comité	V2M2	Analyse des bonnes pratiques internationales	V2M4
	Examen de l'objectif et de la portée du code	V1M2 V2M2	Analyse des lois, règlements et pratiques du pays	V2M4
	Examen des mécanismes de mise en oeuvre et de la nature des dispositions du code	V1M2 V2M5	Analyse des besoins et priorités de développement national de gouvernance d'entreprise	V2M4
	Décision sur la nomination d'un consultant	V2M1	Publication d'un communiqué de presse expliquant le processus et décrivant les termes de référence du comité	V2M3
	Accord sur le communiqué de presse initial	V2M3		
2	Accord sur le calendrier finalisé	V2M2	Elaboration du document de consultation	V2M3 V2M4
	Discussion sur les besoins et priorités de gouvernance d'entreprise du pays.	V2M4		
	Examen des résultats de recherche	V2M4		
	Accord sur l'ébauche du code	V1M2	Examen des méthodes de consultation	V2M3
	Examen de la formation des sous-comités	V2M4 V2M4		
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2		
3	Discussion sur l'ébauche du document de consultation	V2M3 V2M4	Finalisation du document de consultation	V2M3 V2M4
	Accord sur la stratégie et les méthodes de consultation	V2M3	Mise en place du processus de consultation	V2M3
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2	Début de la recherche du contenu spécifique du code	V2M4

ETAPES	CALENDRIER DE REUNION	VOIR *	ACTIVITES POST REUNIONS	VOIR *
4	Accord sur le doc. de consultation	V2M3 V2M4	Poursuite de la recherche sur le contenu spécifique du code	V2M4
	Discussion des résultats et du contenu de la recherche	V2M4	Début des consultations avec les acteurs clés	V2M3
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2	Début d'élaboration du code complet	V2M4
5	Feedback de consultation	V2M4	Poursuite des consultations avec les acteurs clés	V2M3
	Discussion des résultats	V2M4	Finalisation de la 1ère ébauche du code	V2M4
	Discussion 1ère ébauche du code	V2M4	Elaboration de la stratégie de dissémination et de mise en oeuvre	V2M5
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2		
6	Discussion seconde ébauche	V2M4	Modification de seconde ébauche	V2M4
	Feedback de consultation	V2M4	Rédaction de la préface et du préambule	V2M4
	Accord sur la stratégie de dissémination et de mise en oeuvre	V2M5		
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2		
7	Accord sur code final	V2M4	Vérification finale du code	V2M4
	Accord sur dates de lancement	V2M5	Prévision de lancement	V2M5
	Accord conception et format du code	V2M4	Distribution du code	V2M5
	Accord sur communiqué de presse	V2M5	Liaison avec les médias	V2M3 V2M5
	Evaluation du travail et des progrès du comité	V2M2		Liaison avec les acteurs clés
	8	Evaluation de l'impact de lancement	V2M5	Adoption du code par les acteurs clés
Accord sur délai et méthodes d'évaluation d'impact du code		V2M5	Intégration des recommandations dans les statuts et politiques des entreprises	V1M3 V2M5
Accord sur délai de révision du code		V2M5		Intégration de la recommandation dans les règles d'introduction en bourse, règlements de sécurité, et autres
Evaluation finale du travail et des progrès du comité		V2M2	Contrôle et mesure de l'impact du code	
		V2M5	Analyse et mise à jour du code	V2M5

*V = Volume / M = Module

Quels outils trouvons-nous dans ce guide ?

1

Des en-tête de module

Chaque module est introduit par un en-tête de couleur qui présente les raisons et le contenu essentiel de ce module.

2

Des points de réflexion

Chaque module présente un certain nombre de points de réflexion destinés à aider les utilisateurs à aborder plus facilement les étapes essentielles de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi d'un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

3

Des exemples

Ce guide n'a pas pour objet de suggérer un modèle unique et passe-partout. Bien plus, il offre un certain nombre d'options par le biais d'exemples provenant du monde entier, de pays en développement comme de pays développés.

4

Des références croisées

Chaque module inclut des références croisées et des renvois à d'autres modules, pour guider les utilisateurs vers les sujets et principes connexes.

5

Des renvois à d'autres lectures

Le Volume 1 fournit une liste indicative d'ouvrages et d'articles traitant des questions théoriques et pratiques liées à ce guide.

6

Des citations

Chaque module comporte des citations d'experts et des extraits d'entretiens sur les codes de bonnes pratiques existants en matière de gouvernance d'entreprise.

7

Des annexes

Les annexes de chaque volume fournissent des informations de fond et des exemples destinés à aider les utilisateurs dans leur approche pas à pas pratique du développement d'un code de gouvernance d'entreprise.

8

Un CD ROM

Ce guide est par ailleurs disponible en intégralité sur le CD ROM fourni avec ce guide l'utilisateur.

Index de pays

AFRIQUE DU SUD: V1 (21, 22, 33, 86); V2 (9, 10, 21, 42, 50, 56, 63, 68, 69, 72, 79, 81)

ALLEMAGNE: V1 (31, 35, 48, 49, 57, 58, 74); V2 (4, 5, 9, 15, 19, 27, 54, 70, 75, 76, 80)

ARGENTINE: V1 (28)

AUSTRALIE: V1 (11, 64); V2 (2)

AUTRICHE: V2 (22)

BANGLADESH: V1 (46, 51, 65); V2 (6, 16, 25, 27, 45, 53, 61, 70, 71)

BELGIQUE: V1 (4, 66); V2 (9, 22, 56, 61, 75)

BRESIL: V1 (28, 35, 66, 67); V2 (6, 32, 54, 68, 69, 74)

CANADA: V1 (68, 69); V2 (7, 9, 76, 80)

CHILI: V1 (43)

CHINE: V1 (22, 23, 45, 48, 70); V2 (2, 3)

COLOMBIE: V1 (25)

COREE (REPUBLIQUE DE): V1 (10, 12, 15, 30, 38, 39, 81); V2 (4, 19, 25, 42, 54, 63, 75, 76)

DANEMARK: V1 (71); V2 (4, 76, 91-92)

ESPAGNE: V1 (87, 88); V2 (9)

ETATS-UNIS: V1 (5, 10, 12, 15, 22, 24, 34, 41, 42, 59-63, 91); V2 (7)

FEDERATION DE RUSSIE: V1 (22, 30, 31, 46, 85); V2 (63, 68, 69)

FRANCE: V1 (72, 73, 74); V2 (9)

HONG KONG (CHINE): V1 (26)

HONGRIE: V2 (25)

INDE: V1 (4, 39, 75); V2 (21, 72, 102-109)

INDONESIE: V1 (15, 39, 48, 76); V2 (2)

ITALIE: V1 (41, 42, 77); V2 (9)

JAPON: V1 (78, 79)

KENYA: V1 (4, 25, 80); V2 (45)

MACEDOINE: V2 (47, 53, 64)

MALAISIE: V1 (15, 39, 81)

MEXIQUE: V1 (47, 82); V2 (56)

NOUVELLE ZELANDE: V2 (4)

PAKISTAN: V1 (34); V2 (2) **PEROU:** V2 (14)

PATS-BAS: (41, 50, 83, 84); V2 (9, 82)

PHILIPPINES: V1 (15, 39, 48)

POLOGNE: V1 (45); V2 (23, 42, 46, 54, 69, 76)

REPUBLIQUE SLOVAQUE: V2 (2, 7)

ROUMANIE: V2 (8,

ROYAUME-UNI: V1 (1, 3, 17, 23, 31, 40, 42, 55, 56, 90, 91); V2 (3, 6, 9, 22, 43, 51, 65, 72, 73, 74, 82, 88, 89, 93-98, 112-113)

SINGAPOUR: V1 (43)

SRI LANKA: V1 (26, 33); V2 (6, 14, 24, 46, 77, 82, 85, 86-87, 90)

SUEDE: V1 (89)

SUISSE: V1 (89); V2 (9, 54, 78)

THAILANDE: V1, (15, 27, 38, 39)

TURQUIE: V1 (4, 35, 37, 44); V2 (1, 7, 40, 42, 55, 77)

UKRAINE: V1 (31, 45); V2 (15, 24, 47, 53)

ZAMBIE: V1 (30); V2 (55)

Index thématique

ACTEURS ECONOMIQUES: V1 (17, 18); V2 (2-8, 31-37)

CALENDRIER PRINCIPAL: V2 (17-19)

CONFORMITE: V1 (32-35); V2 (22, 70-72, 79-80, 82)

CONFORMITE OU EXPLICATION: VOIR CONFORMITE

CONSULTANTS: V2 (15-16, 85, 86-87,

CONSULTATION (METHODES): V2 (37-48, 89, 90, 93-98)

CONSULTATION (DOCUMENT): V2 (39-40, 93-96)

CONSULTATION (REACTIONS): V2 (62-64, 96)

CRISE: V1 (37-39); V2 (26)

DEFINITION (DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE): V1 (1-5)

DEFIS: V2 (23-29, 110-111)

DISSEMINATION: V2 (67-70)

EVALUATION D'IMPACT: V2 (77-83)

FINANCEMENT: V2 (24-25)

MEDIA: V2 (47-48, 68, 77, 91-92)

MEMBRES DU COMITE: V2 (8-15)

NORMES (INTERNATIONALES): V1 (28-30, 44, 47, 51-55, 73, 99-101)

PROJET D'EXPOSE: VOIR CONSULTATION (DOCUMENT)

REFORME: V1 (44, 45, 47, 57-59)

REPERES: V1 (47-51, 57-58)

SCANDALES: V1 (6, 39-43)

STRUCTURES DE CONTROLE: V2 (75-77, 112-113)

SOUS-COMITES: V2 (49-50)

TERMES DE REFERENCE: V2 (20-22)

Pour concevoir ce guide et présenter les leçons apprises des pays aussi bien développés qu'en développement, le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a invité des champions de la réforme en matière de gouvernance d'entreprise originaires de plusieurs régions du monde à venir partager leurs expériences en matière de développement de codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

Le Forum tient à remercier tout spécialement les personnes suivantes pour leur contribution à ce guide, pour avoir fourni des matériaux, des exemples et des commentaires très complets sur les étapes et défis rencontrés lors de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

Contributeurs internationaux

Teresa Barger, *Groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Alexander Berg, *Groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Daniel Blume, *Organisation de Coopération et de Développement Economique, Paris*
 David Bernstein, *Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Stijn Claessens, *Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Darrin Hartzler, *Société Financière Internationale, Washington, D.C.*
 Michael Gillibrand, *Ancien conseiller spécial, Secrétariat du Commonwealth, Londres*
 Ihor Kitela, *Société Financière Internationale, Kyiv*
 Natalia Kosheleva, *Société Financière Internationale, Moscou*
 Mike Lubrano, *Société Financière Internationale, Washington, D.C.*
 Tatiana Nenova, *Groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Motria Onyschuk-Morozov, *Société Financière Internationale, Kyiv*
 Djordjija Petkoski, *Institut de la Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 David Robinett, *Groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C.*
 Anne Simpson, *Réseau international de gouvernance d'entreprise, Londres*
 John Sullivan, *Centre pour l'Entreprise privée internationale, Washington, D.C.*

Contributeurs nationaux

Afrique du Sud

Philip Armstrong, *ENF Corporate Governance*
 Mervyn King, *Brait South Africa Ltd*

Allemagne

Christian Strenger, *DWS Investment*

Bangladesh

Wendy Werner, *Institut pour les entreprises du Bangladesh*

Brésil

Heloisa Bedicks, *Institut brésilien pour la Gouvernance d'Entreprise (IBGC)*
 Sandra Guerra, *Gestion des Performances des Entreprises*

Canada

Peter Dey, *Osler Hoskin and Harcourt LLP*

Espagne

Alfredo Ibarguen, *Advisory & Corporate Finance, Interdin*

Etats-Unis

Holly Gregory, *Weil, Gotshal & Manges LLP*
 Alexandra Lajoux, *Association nationale des chefs d'entreprise*
 Ira Millstein, *Weil, Gotshal & Manges LLP*

Fédération de Russie

Igor Belikov, *Institut russe des Chefs d'entreprises*
 Alexander Ikonnikov, *Association indépendante des chefs d'entreprises*

Inde

Sheela Bhide, *Ancien sous-secrétaire, Ministère des Finances et des Affaires des entreprises*

Mexique

Sam Podolsky, *Institut mexicain de gouvernance d'entreprise (IMGC)*

Ouzbékistan

Kahramon Juraboev, *Centre pour la formation et le consulting*

Pologne

Maciej Dzierzanowski, *Institut pour l'Economie de marché de Gdansk*
 Piotr Tamowicz, *Forum polonais pour la gouvernance d'entreprise*

République de Corée

Hasung Jang, *Institut asiatique de gouvernance d'entreprise – Université de Corée*
 Sung Wook Joh, *Business School – Université de Corée*

Royaume-Uni

Sir Adrian Cadbury, *ancien président de Cadbury Schweppes plc*
 John Plender, *Financial Times*
 Kerrie Waring, *Institut d'experts comptables en Angleterre et au Pays de Galle*

Suède

Peter Sponbergs, *Swedish Academy of Directors*

Turquie

Melsa Ararat, *Forum sur la gouvernance d'entreprise, Turquie*

Zambie

Lewis Mosho, *Lewis Nathan Advocates*



Global Corporate Governance Forum

2121 Pennsylvania Avenue, NW,
Washington DC, 20433 USA

<http://www.gcgf.org>

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