



ORDRE DU JOUR

GROUPE DE TRAVAIL MENA-OCDE 2019 SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Agir pour une bonne gouvernance d'entreprise

17-18 avril 2019

Centre de conférence de l'OCDE, Salle CC15
Paris, France

Contexte

L'Initiative MENA-OCDE sur la gouvernance et la compétitivité à l'appui du développement facilite la coopération entre les économies de l'OCDE et de la région MENA afin de promouvoir des politiques de croissance durable et inclusive. Depuis 2005, l'Initiative répond aux besoins régionaux et aux priorités de développement, et prend en compte la diversité de la région en fournissant un soutien ciblé aux juridictions participantes, en s'appuyant sur les méthodes de travail de l'OCDE en matière d'analyse, de dialogue politique, d'échange de bonnes pratiques et de renforcement des capacités pour la mise en œuvre des réformes.

Les orientations stratégiques et les priorités politiques de l'Initiative pour la période 2016-2020 ont été approuvées lors de la Conférence ministérielle MENA-OCDE tenue les 3 et 4 octobre 2016 en Tunisie, au cours de laquelle des ministres et des hauts fonctionnaires ont entériné la Déclaration de Tunis.

Dans le cadre du Programme MENA-OCDE pour la compétitivité, l'un des deux volets de l'Initiative MENA-OCDE, le groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise a pour objectif de favoriser un dialogue politique autour d'une gouvernance d'entreprise saine des entreprises cotées et publiques dans la région MENA. Le groupe de travail réunit des représentants d'organismes de réglementation des valeurs mobilières, de banques centrales, de ministères, de bourses de valeurs, de centres de gouvernance d'entreprise et d'autres acteurs des secteurs public et privé déterminés à améliorer les politiques et les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise dans la région.

La nouvelle phase du groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise a été lancée à Rabat (Maroc) en décembre 2017, avec une compréhension globale que la gouvernance d'entreprise est un élément essentiel pour que les économies de la région MENA puissent stimuler la compétitivité, attirer les capitaux, développer le secteur privé et promouvoir l'investissement. L'objectif de cette troisième réunion qui se tiendra à Paris (France) est de renforcer l'engagement des économies de la région MENA et d'établir des stratégies de mise en œuvre, en utilisant comme référence les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE et les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques. Les travaux sur la gouvernance d'entreprise alimentent et s'inspirent des travaux menés dans d'autres domaines d'activité du Programme MENA-OCDE pour la compétitivité.

Les participants du groupe de travail MENA-OCDE sont encouragés à engager un dialogue ouvert sur les principaux développements et défis de leurs juridictions, notamment les efforts en matière de mise en œuvre, ainsi qu'à discuter et analyser la mise en œuvre afin de soutenir des réformes viables et efficaces de gouvernance d'entreprise. L'examen informel par les pairs des cadres et pratiques de gouvernance d'entreprise dans la région (bénéficiant de l'expérience internationale), le dialogue entre pairs et l'apprentissage mutuel seront également adoptés tout au long du meeting.

En 2017, le groupe de travail a identifié quatre problématiques stratégiques pour la gouvernance d'entreprise dans la région : l'accès au capital ; la transparence et la divulgation ; l'équilibre entre les sexes dans le leadership d'entreprise ; la gouvernance des entreprises publiques. En 2018, le groupe de travail a examiné les options politiques en matière de réforme dans ces quatre domaines. En 2019, le groupe de travail lancera le rapport intitulé « Gouvernance d'entreprise dans la région MENA : créer un cadre pour la compétitivité et la croissance » (ci-après le « rapport du groupe de travail »). La discussion évaluera les stratégies de mise en œuvre des réformes et se concentrera sur la mise en œuvre des options politiques identifiées dans le rapport du groupe de travail. Les sujets suivants seront abordés tout au long du meeting :

- La gouvernance d'entreprise dans la région MENA en tant que moteur d'investissement et de croissance économique
- Développer des stratégies pour améliorer l'accès au capital
- Agir pour plus de transparence et de divulgation
- Passer aux actes : équilibre entre les sexes dans le leadership d'entreprise
- Mettre en œuvre les changements pour renforcer le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques
- Mise en œuvre des Principes du G20 et de l'OCDE : la réglementation par rapport à la culture d'entreprise
- Futures étapes de la coopération entre les économies de l'OCDE et de la région MENA

Conseils aux modérateurs, aux conférenciers, aux intervenants et aux participants

Les modérateurs sont invités à présenter une brève introduction décrivant les points clés de leur session, à rester centrés sur le thème de leur session, à gérer le temps de manière stricte et à encourager une discussion ouverte entre les participants afin de dégager les expériences de pays spécifiques et de conclure sur des points convenus.

Les orateurs d'introduction sont invités à présenter les principales conclusions des rapports et de partager des bonnes pratiques, en moins de 20 minutes, afin de laisser suffisamment de temps pour la discussion qui suivra.

Les intervenants seront invités par les modérateurs de chaque session à faire une introduction de 5 minutes avec leurs messages clés. Le modérateur lancera ensuite la discussion avec des questions. Il n'y aura pas de présentation, afin que nous puissions faciliter une discussion interactive. Les sessions seront principalement organisées sous forme de débats.

Les participants sont invités à réagir, à exprimer leur point de vue et à débattre des sujets soulevés par les orateurs en relation avec les problèmes inscrits à l'ordre du jour. Ils sont encouragés à participer activement et ouvertement aux discussions pour partager leurs expériences.

Reconnaissance

Le groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise est coprésidé par la Commission portugaise du marché des valeurs mobilières (CMVM) et l'Autorité fédérale de supervision des marchés financiers des Émirats arabes unis (SCA).

Les organisateurs sont très reconnaissants du soutien de l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (SIDA) au Programme MENA-OCDE pour la compétitivité, ainsi que pour son groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise.

Cocktail de bienvenue

Siège de l'OCDE, Espresso Café
16 avril 2019

18:00

Cocktail de bienvenue pour le Comité de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et le groupe de travail OCDE-MENA sur la gouvernance d'entreprise

Allocution spéciale

Mme l'Ambassadeur Anna Brandt, Représentante permanente de la Suède auprès de l'OCDE

M. Rolf Skog, Comité de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, Représentant de la Suède

Programme des réunions

JOURNÉE 1 : 17 avril 2019

9:00-9:30 Inscriptions

9:30 – 10:00 **Allocution d'ouverture et lancement du rapport « La gouvernance d'entreprise dans la région MENA : Créer un cadre pour la compétitivité et la croissance »**

M. Masamichi Kono, Secrétaire général adjoint, OCDE

S.E. Obaid Al Zaabi, PDG, Autorité fédérale de supervision des marchés financiers (SCA), Émirats arabes unis, et coprésident du groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise

10:00 – 11:00 **Session 1 : La gouvernance d'entreprise dans la région MENA en tant que moteur d'investissement et de croissance économique**

Modérateur Mme Gabriela Figueiredo Dias, Présidente, Commission portugaise du marché des valeurs mobilières (CMVM), vice-présidente du comité de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et coprésidente du groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise

Table ronde

- M. Wissam H. Fattouh, Secrétaire général, Union des banques arabes
- M. William Tohmé, Chef régional, MENA, CFA Institute
- Mme Dhouha Ben Hassen, Responsable des affaires juridiques et internationales, Conseil des marchés financiers, Tunisie
- Mme Aysegül Eksit, ancienne Vice-présidente exécutive, Commission du marché des capitaux de Turquie

Contexte Un cadre solide de gouvernance d'entreprise est essentiel pour les économies de la région MENA qui s'efforcent de stimuler la croissance économique, de renforcer leur compétitivité et de développer un secteur commercial dynamique. À cette fin, les [Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE](#) et les [Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques](#) fournissent des orientations importantes en termes de conception des politiques et de réforme de la réglementation.

S'appuyant sur les progrès réalisés depuis 2017, les économies de la région MENA doivent maintenant renforcer leurs cadres et pratiques de gouvernance d'entreprise dans le cadre des efforts visant à développer des marchés des capitaux plus dynamiques. Cela implique notamment de renforcer un climat de confiance, de transparence et de responsabilisation, et d'aligner davantage les politiques de gouvernance d'entreprise sur les normes internationales afin d'attirer les investissements à long terme. Comme indiqué tout au long des activités du groupe de travail 2018, les problèmes de gouvernance d'entreprise dans la région MENA comprennent : un degré élevé d'appropriation par l'État, des obstacles au développement du marché des capitaux, une transparence et une divulgation limitées et une participation modeste des femmes à la direction des entreprises. Cette session préparera le terrain pour le groupe de travail 2019 et examinera le contexte dans lequel se dérouleront les progrès futurs en matière de gouvernance d'entreprise. Les questions suivantes guideront la discussion :

- Qui dirige les réformes récentes de la gouvernance d'entreprise dans la région MENA et pourquoi ?
- Quelles sont les implications pour la région de marchés de capitaux de plus en plus mondiaux et intégrés ?
- Comment les économies de la région MENA peuvent-elles propulser la mise en œuvre des Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE ?

11:00-11:30 *Pause-café/thé*

11:30-13:00 **Session 2 : Piloter la mise en œuvre de politiques visant à améliorer l'accès au capital**

Modérateur M. Atila Yanpar, Chef du département du financement des entreprises, Commission du marché des capitaux de Turquie

Présentation M. Jalil Tarif, Secrétaire général, Union des autorités arabes en valeurs mobilières

Table ronde

- M. Ahmad Aweidah, PDG, Bourse de Palestine, Autorité palestinienne
- M. Nasser Seddiqi, Directeur des opérations financières et des marchés, Autorité Marocaine des Marchés des capitaux, Maroc
- Mme Amra Balic, Responsable de la gestion de l'investissement dans la région EMEA, BlackRock

Contexte Les marchés des capitaux du monde entier connaissent de profonds changements et devraient jouer un rôle de plus en plus important dans la fourniture aux entreprises d'un accès à des capitaux à long terme. Cela incite de nombreux économistes à revoir le fonctionnement de leurs marchés des capitaux afin de créer de meilleures conditions pour financer l'innovation, les investissements et la croissance du secteur privé.

Le chapitre « Accès au financement et aux marchés des capitaux » du rapport du groupe de travail suggère qu'un nombre limité de sociétés utilise les marchés boursiers publics dans la région MENA, mais que les grandes entreprises ont de plus en plus recours aux marchés obligataires nationaux comme source de financement. Néanmoins, le marché des obligations de sociétés de la région reste limité. Le rapport constate que pour encourager le financement sur les marchés des capitaux, un certain nombre de mesures peuvent être prises. Cela inclurait l'amélioration de la capacité des autorités de réglementation en valeurs mobilières et le renforcement de l'écosystème de la gouvernance d'entreprise et de la base d'investisseurs. Dans cette optique, les questions suivantes aideront à orienter la discussion sur la mise en œuvre des options politiques :

- Quels sont les principaux obstacles à la mise en œuvre de politiques visant à promouvoir un meilleur accès aux marchés des actions dans les économies de la région MENA ?
- Quel est le rôle de la coopération internationale dans le renforcement de la capacité des institutions clés à encourager des marchés de capitaux plus dynamiques ?
- Quelles stratégies sont en place dans les économies de la région MENA pour développer davantage la base d'investisseurs nationaux ?

Débat libre

13:00 – 14:30 *Déjeuner, Centre de conférences de l'OCDE, Atrium*

Modérateur	M. Andrew Hobbs, Partenaire, EMEIA Public Policy Leader, EY
Présentation	M. Mohamed Farid Saleh, Président, Bourse d'Égypte, Egypte
Table ronde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dr. Fadi Khalaf, Secrétaire général, Fédération arabe des échanges ▪ Mme Raneem Abdulaziz Alessa, Chef de l'Unité des normes de gouvernance d'entreprise, Autorité du marché des capitaux, Arabie saoudite ▪ Dr. Ashraf Gamal El Din, PDG, Hawkamah, Institut pour la gouvernance d'entreprise ▪ Mme Maali Qasem Khader, Fondatrice et directrice générale, Jordan Institute of Directors, Jordan
Contexte	<p>La transparence et la divulgation d'informations dans les sociétés cotées en bourse constituent un élément clé du cadre de politiques nécessaire pour promouvoir le développement du secteur privé dans la région MENA. Les économies de la région MENA se sont efforcées d'améliorer leurs structures de gouvernance d'entreprise, mais des lacunes subsistent en termes de réglementation et de pratiques en matière de transparence et de divulgation.</p> <p>Le chapitre « Amélioration de la transparence et de la divulgation d'informations dans la région MENA » du rapport du groupe de travail indique que les économies de la région MENA devraient concentrer leurs efforts futurs sur la mise en œuvre de politiques visant à gérer la divulgation des structures de propriété et des transactions avec les parties liées. Cela implique de veiller à ce que les autorités de surveillance disposent des pouvoirs nécessaires pour appliquer les règles. Cette session permettra d'échanger les bonnes pratiques et les stratégies pouvant soutenir la mise en œuvre de ces recommandations. Les questions suivantes aideront à orienter la discussion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles mesures faudrait-il prendre pour que les autorités de surveillance disposent des pouvoirs nécessaires pour appliquer efficacement le cadre réglementaire ? ▪ Quelles stratégies sont en place dans les économies de la région MENA pour partager les bonnes pratiques sous la forme de directives et de la publication régulière des résultats du suivi ? ▪ Comment les économies de la région MENA peuvent-elles améliorer les canaux afin d'assurer la divulgation complète et appropriée des structures de propriété et des transactions entre parties liées, conformément aux bonnes pratiques ? <p>Débat libre</p>

16:00-16:30 Pause-café/thé

16:30 – 18:00 **Session 4 : Passer aux actes : équilibre entre les sexes dans le leadership d'entreprise**

Modérateur	Mme Turid Solvang, Fondatrice et PDG, FutureBoards
Présentation	Mme Iman Al-Damen, Directrice, Jordan Commercial Bank
Table ronde	<ul style="list-style-type: none">▪ Mme Floriane de Saint Pierre, Présidente, Ethics & Boards▪ Mme Asmahan Zein, Présidente, Ligue libanaise des femmes dans les affaires (LLWB), Liban▪ Mme Foo Lee Mei, Responsable de la réglementation, Commission des valeurs mobilières de Malaisie▪ Mme Soukeina Bouraoui, Directrice exécutive, Centre des femmes arabes pour la formation et la recherche (CAWTAR)
Contexte	<p>La réduction de la disparité entre les sexes dans les rôles de prise de décision des entreprises reste un défi au niveau mondial, mais les économies de la région MENA sont fortement incitées à souscrire à des initiatives qui autonomisent et promeuvent les femmes dans les entreprises. Le leadership et les talents des femmes sont de plus en plus considérés comme des pierres angulaires pour la création d'entreprises compétitives et créatrices de valeur et, par extension, pour des économies fortes et inclusives.</p> <p>Le chapitre « Atteindre l'équilibre entre les sexes dans le leadership d'entreprise » du rapport du groupe de travail indique que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des 142 plus grandes entreprises publiques de la région MENA reste modeste, à 4,8 % du nombre total de sièges des conseils de vote (60 sur 1 258 sièges). La mise en œuvre effective de bonnes politiques est cruciale. Les objectifs, les cibles mesurables et les politiques doivent être étayés par des stratégies visant à favoriser l'équilibre entre les sexes dans l'entreprise et le cycle de carrière. Les politiques gouvernementales ont plus de chances de réussir lorsque les chefs d'entreprise sont actifs et impliqués. Cette session se concentrera sur l'échange de bonnes pratiques et de stratégies pour la mise en œuvre de réformes. Les questions suivantes aideront à orienter la discussion :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Quels avantages une meilleure parité entre les sexes apporte-t-il aux entreprises et à leurs conseils d'administration ?▪ Quelles stratégies sont en place dans les économies de la région MENA pour améliorer la collecte de données et la diffusion d'informations liées au genre ?▪ Quel est le rôle des coalitions dans le renforcement de la mise en œuvre des politiques gouvernementales fondamentales et des valeurs en mutation pour parvenir à un équilibre entre les sexes dans le leadership d'entreprise ? <p>Débat libre</p>

JOURNÉE 2 : 18 avril 2019

9:00 – 10:30 Session 5 : Mettre en œuvre les changements pour renforcer la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques

Modérateur	M. Ziad Hayek, Vice-président, Groupe de travail des Nations Unies sur les partenariats public-privé (PPP) et coprésident de l'Association mondiale des unités et professionnels des PPP
Présentation	M. Chokri Hassine, Directeur général chargé de la mise en œuvre de la stratégie de réforme et de gouvernance des entreprises publiques, Présidence du gouvernement, Tunisie
Table ronde	<ul style="list-style-type: none">▪ M. Mohamed Hassouna, Ministère du secteur des entreprises publiques, Égypte▪ M. Sébastien Justum, Chargé de participations dans le secteur des transports, Ministère de l'économie et des finances - Agence des participations de l'Etat (APE), France▪ Mme Tumi Dlamini, Conseillère, Mécanisme d'évaluation par les pairs pour l'Afrique et Directrice du Réseau africain sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques.▪ M. David Risser, Directeur, Nestor Advisors
Contexte	<p>Les entreprises publiques sont une caractéristique essentielle du paysage économique de la région MENA. Veiller à ce que celles-ci fonctionnent de manière transparente, efficace et sur un pied d'égalité avec les entreprises privées est essentiel pour l'efficacité des marchés, le développement économique et une gestion budgétaire saine. Les <i>Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise des entreprises publiques</i> fournissent un plan détaillé à cet effet.</p> <p>Le chapitre « Améliorer la gouvernance des entreprises appartenant à l'État » du rapport du groupe de travail révèle que les portefeuilles de propriété de l'État dans les économies de la région MENA sont souvent dispersés dans l'administration publique. Cela aboutit souvent à des rôles contradictoires ou peu clairs entre les acteurs de l'État, à une information structurée limitée sur les objectifs et les performances des entreprises publiques et à l'absence de normes harmonisées de gouvernance d'entreprise dans tous les portefeuilles de propriété. Le rapport propose plusieurs options politiques pour relever ces défis et professionnaliser les pratiques de propriété publique dans la région. Cette session discutera des mesures concrètes pour mettre en œuvre des réformes efficaces de la propriété publique. Les questions suivantes aideront à orienter la discussion :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dans un contexte d'accords de propriété décentralisée, quelles mesures initiales les économies de la région MENA peuvent-ils prendre pour introduire une plus grande transparence sur les opérations et les performances de toutes les entreprises publiques ?▪ Quelles mesures peuvent être particulièrement efficaces pour améliorer les performances des entreprises publiques (par exemple, les codes de gouvernance d'entreprise, les inscriptions en bourse, le transfert de propriété à des holdings publiques) ?▪ Quels sont les défis auxquels les décideurs (et les conseils d'administration des entreprises publiques) doivent être prêts à faire face lors de la mise en œuvre de modifications aux dispositifs de propriété et aux pratiques de gouvernance des entreprises publiques ? <p>Débat libre</p>

10:30-11:00 Pause-café/thé

11:00 – 12:15 **Session 6 : Débat - Mise en œuvre des Principes : la réglementation par rapport à la culture d'entreprise**

Modérateur M. Mats Isaksson, Chef de la Division de la gouvernance et du financement des entreprises, OCDE

- M. Mike Lubrano, Directeur général, Gouvernance d'entreprise et développement durable, Cartica Management
- Dr. Ashraf Gamal El Din, PDG, Hawkamah, Institut pour la gouvernance d'entreprise

Contexte Les [Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE](#) stipulent que les membres du conseil d'administration doivent agir dans le meilleur intérêt de la société et de ses actionnaires. Ils affirment également que les conseils d'administration doivent tenir dûment compte des intérêts des parties prenantes, notamment des employés, des créanciers, des clients, des fournisseurs etc., et en assurer le traitement équitable. Ils ajoutent que, pour être efficace, le cadre de gouvernance d'entreprise nécessite un cadre juridique, réglementaire et institutionnel solide sur lequel les acteurs du marché peuvent compter pour établir leurs contrats privés. Cette session explorera le rôle de la réglementation par rapport à la culture d'entreprise en tant que moteur de la mise en œuvre des Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE dans la région MENA.

Débat libre

12:15– 13:00 **Session de clôture : Futures étapes de la coopération entre les économies de l'OCDE et de la région MENA**

Modérateur Mme Fianna Jurdant, Responsable, Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise, OCDE

- Mme Gabriela Figueiredo Dias, Présidente, Commission portugaise du marché des valeurs mobilières (CMVM), vice-présidente du comité de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et coprésidente du groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise
- S.E. Obaid Al Zaabi, PDG, Autorité fédérale de supervision des marchés financiers (SCA), Émirats arabes unis, et coprésident du groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise

■ Date et lieu

17-18 avril 2019

Siège de l'OCDE, salle CC15, 2 rue André Pascal, 75016, Paris, France

 **Rejoignez la conversation sur twitter** : Suivez-nous [@oe.cd_bizfin](https://twitter.com/oe.cd_bizfin)

■ Contact

Mme Fianna Jurdant
Responsable, Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise
Division de la gouvernance et du financement des entreprises
Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE
Tel. +(33-1) 45 24 79 25
[email: fianna.JURDANT@oecd.org](mailto:fianna.JURDANT@oecd.org)

Mme Catriona Marshall
Analyste politique
Division de la gouvernance et du financement des entreprises
Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE
Tel. +(33-1) 45 24 85 67
[email: catriona.MARSHALL@oecd.org](mailto:catriona.MARSHALL@oecd.org)

