



# PROJET D'ORDRE DU JOUR

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

Lignes d'action pour une gouvernance d'entreprise  
efficace au service de la compétitivité

**4 et 5 juillet 2018**  
**Hôtel Iberostar Lisboa**  
**Lisbonne, Portugal**

## Contexte

L'initiative MENA-OCDE pour la gouvernance et la compétitivité à l'appui du développement facilite la coopération entre l'OCDE et la région MENA afin de promouvoir des politiques au service d'une croissance durable et inclusive. Depuis 2005, elle traite des besoins et priorités de la région en matière de développement, et tient également compte de la diversité de la région en apportant un soutien ciblé aux pays participants. Pour cela, elle s'appuie sur les méthodes de travail de l'OCDE afin de réaliser des analyses, de construire un dialogue sur les politiques à suivre, d'échanger des informations sur les bonnes pratiques et de renforcer les capacités pour la mise en œuvre des réformes.

Les orientations stratégiques et priorités d'action de l'Initiative pour la période 2016-20 ont été approuvées à la Conférence ministérielle MENA-OCDE tenue les 3 et 4 octobre 2016 en Tunisie, au cours de laquelle les ministres et hauts fonctionnaires ont adopté la Déclaration de Tunis.

Œuvrant dans le cadre du Programme MENA-OCDE pour la compétitivité, le Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise vise à promouvoir un dialogue sur l'action à mener pour garantir la bonne gouvernance des entreprises cotées en bourse et des entreprises publiques dans la région MENA. Il réunit des représentants des autorités boursières, des banques centrales, des ministères, des bourses, des Centres pour la gouvernance d'entreprise et d'autres acteurs publics et privés soucieux d'améliorer les politiques et pratiques de gouvernance des entreprises dans la région.

La nouvelle phase des activités du Groupe de travail a été lancée à Rabat, au Maroc, en décembre 2017, partant du constat que la gouvernance d'entreprise est un élément essentiel pour permettre aux pays MENA de stimuler la compétitivité, d'attirer des capitaux, de développer le secteur privé et de promouvoir l'investissement. Cette deuxième réunion, accueillie par le Portugal, s'attachera à renforcer l'engagement des économies MENA, à examiner les recommandations pratiques liés aux enjeux stratégiques, à promouvoir les réformes de l'action publique, et à accompagner les décideurs dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Et ce, en prenant pour référence les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE et les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques.

Les participants au Groupe de travail MENA-OCDE sont invités à mener un dialogue ouvert sur les évolutions et défis importants que connaît leur pays, notamment s'agissant des mesures de mise en œuvre et d'application effective des règles, et à examiner et analyser les lignes d'action envisageables pour appuyer des réformes viables et efficaces de la gouvernance d'entreprise. Les examens informels par les pairs des cadres d'action et pratiques en matière de gouvernance d'entreprise dans la région bénéficient de l'expérience acquise au niveau international, du dialogue entre pairs et de l'apprentissage mutuel. En 2017, le Groupe de travail a retenu quatre enjeux stratégiques pour la gouvernance d'entreprise dans la région : l'accès aux capitaux ; la transparence et la communication d'informations ; la parité hommes-femmes dans les postes de direction des entreprises ; et la gouvernance des entreprises publiques. En 2018, le Groupe de travail œuvre à identifier et détailler des lignes d'action dans ces quatre grands domaines.

Cette réunion sera donc organisée autour de cinq grands thèmes :

- Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise dans la région MENA ;
- Mesures permettant d'améliorer l'accès aux capitaux et le recours aux marchés d'actions dans les pays de la région ;
- Lignes d'action pour renforcer la transparence et les pratiques de communication d'informations dans les pays de la région ;
- Promotion de la parité hommes-femmes dans les postes de direction des entreprises ;
- Renforcement de la gouvernance des entreprises publiques dans la région.

En 2019, le Groupe de travail évaluera la mise en œuvre des réformes adoptées dans ces quatre grands domaines d'action.

## **Orientations à l'intention des modérateurs, présentateurs, intervenants et participants**

Les modérateurs sont invités à présenter brièvement les questions clés examinées lors de la session, à veiller à ce que les débats restent bien centrés sur le thème de la session, à gérer rigoureusement l'emploi du temps et à encourager des discussions ouvertes entre les participants afin de faire ressortir les différentes expériences nationales et présenter en conclusion les points convenus.

Les présentateurs sont invités à exposer les principaux enseignements de leurs rapports d'information en moins de 10 minutes, afin de laisser suffisamment de temps pour l'échange de vues qui suit.

Les intervenants seront invités par le modérateur de la session à exposer en cinq minutes leurs principaux messages. Le modérateur lancera ensuite l'échange de vues avec des questions. Il n'y aura pas de présentations, de manière à privilégier les échanges interactifs. Les sessions seront principalement organisées autour de débats.

Les participants sont invités à réagir, à exprimer leur point de vue et à débattre des questions soulevées par les intervenants qui se rapportent aux problématiques exposées dans l'ordre du jour. Ils sont encouragés à participer activement et dans un esprit d'ouverture aux discussions afin de partager l'expérience de leur pays.

## **Remerciements**

Le Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise est coprésidé par les Gouvernements des Émirats arabes unis et du Portugal.

Les organisateurs sont très reconnaissants à l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (ASDI) d'avoir apporté son soutien au Programme MENA-OCDE pour la compétitivité et à cette manifestation régionale, qui vise à renforcer le dialogue sur les politiques à suivre pour améliorer l'action en faveur de l'intégration économique et de la croissance inclusive.

# Programme

## PREMIER JOUR : 4 juillet 2018

9h00 – 9h30 Inscription

### 9h30–10h15 Allocution de bienvenue

#### Allocution spéciale

M. Augusto Santos Silva, Ministre des Affaires étrangères, Portugal

Mme Gabriela Figueiredo Dias, Présidente de la Commission portugaise des marchés de valeurs mobilières (Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, CMVM) et vice-présidente du Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE

M. Obaid Al Zaabi, PDG de la Commission des valeurs mobilières des Émirats arabes unis (Securities and Commodities Authority-SCA) et co-président du Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise

### 10h15–11h15 Session 1 : Évolutions récentes de la gouvernance d'entreprise dans la région MENA

#### Modérateur

M. João de Sousa Gião, Administrateur, Commission portugaise des marchés de valeurs mobilières (CMVM).

#### Présentateur

Mme Rasha El Hassan Chamut, Directrice, Rami Makhzoumi Corporate Governance Initiative, Liban

#### Intervenants

- M. Nick Nadal, Vice-président et secrétaire du conseil d'administration, Hawkamah, Institute of Corporate Governance, Émirats arabes unis.
- M. Afla Yanpar, Chef de Département, Conseil des marchés financiers de Turquie (CMB), Turquie
- Mme Sanaa Abouzaid, Responsable des activités liées à la gouvernance d'entreprise pour la région MENA, Société financière internationale (IFC)
- Mme Nicola Ehlermann, Chef du Programme MENA-OCDE pour la compétitivité, OCDE

#### Contexte

Depuis quelques années, les pays de la région MENA ont largement admis que la qualité de la gouvernance est un instrument important qui permet aux entreprises d'améliorer leurs performances ainsi que l'accès aux capitaux. C'est là le fruit d'efforts résolus déployés par un ensemble d'instituts, d'autorités de réglementation et d'autres acteurs du marché qui assurés une promotion active de la gouvernance d'entreprise dans toute la région.

Les autorités publiques ont ainsi conduit davantage d'actions de mise en application des lois sur les grands marchés de la région, tandis que l'adoption des cadres de gouvernance d'entreprise ont permis de relever les exigences en matière de transparence et de communication d'informations, d'élargir les responsabilités incombant aux conseils d'administration et de compléter les procédures d'évaluation. Plusieurs pays ont créé des Instituts nationaux d'administrateurs qui remplissent des missions de formation et de soutien au service des responsables des politiques publiques. À titre d'exemple, selon les données établies en janvier 2018, l'Institut égyptien des administrateurs a dispensé des formations suivies par plus de 859 administrateurs ainsi que 2 892 autres personnes concernées. Si les progrès accomplis dans de nombreux pays sont encouragés, d'importants défis demeurent.

Cette session passera en revue les évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise dans les pays MENA et permettra de réfléchir aux enjeux actuels pour promouvoir l'amélioration continue des structures et cadres de la gouvernance d'entreprise dans la région. Les [Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE](#) constitueront la toile de fond de nos échanges.

#### Débat libre

11h15 – 11h45 Pause café/thé

11h45–12h45 **Session 2 : Améliorer l'accès aux capitaux dans la région MENA**

Modérateur	M. Mats Isaksson, Chef de la Division de la gouvernance d'entreprise, OCDE
Présentateur	Mme Aysegül Eksit, ancienne Vice-présidente exécutive, Commission des marchés financiers de Turquie
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"><li>• M. Fadi Khalaf, Secrétaire général, Fédération des bourses arabes, Liban</li><li>• Mme Isabel Ucha, Administratrice, Euronext Lisbonne</li><li>• M. Mohammed Khelfaoui, Directeur général, Tell Markets, Algérie</li></ul>
Contexte	<p>Les entreprises jouent un rôle décisif dans le développement économique et la croissance durable car elles sont un vecteur d'innovation, de productivité et de créations d'emplois nettes. Cela étant, une croissance saine requiert des investissements à long terme et un accès à des capitaux « patients ». Il est donc essentiel que les entreprises en croissance aient accès à des fonds propres à long terme.</p> <p>Pour accéder aux marchés des actions, les entreprises doivent répondre aux attentes des investisseurs en matière de pratiques de gouvernance d'entreprise. Elles doivent définir un ensemble formel de procédures, de droits et de responsabilités qui convainquent les apporteurs de capitaux de long terme. Les pays de la région MENA doivent aller plus loin dans l'accompagnement des entreprises en leur fournissant des cadres applicables à la gouvernance d'entreprise et aux marchés financiers qui instaurent un environnement propice à leur développement. Le Groupe de travail a créé un groupe de réflexion sur les marchés d'actions dans la région MENA qui sera chargé de finaliser un rapport consacré au développement des marchés financiers dans la région. Ce rapport décrit les pratiques de financement sur les marchés des actions et les marchés obligataires, ainsi que des opérations d'introduction en bourse d'entreprises réalisées dans la région MENA. Il présente aussi les bonnes pratiques identifiées à l'échelle mondiale.</p> <p>Lors de cette session, qui s'appuiera sur les résultats de l'étude, les participants débattront des lignes d'actions permettant d'améliorer l'accès aux capitaux pour les entreprises de la région MENA.</p> <p><b>Débat libre</b></p>

12h45–14h15 Déjeuner

14h15–15h30 **Session 3 : Lignes d'action visant à renforcer la transparence et la communication d'informations dans la région MENA**

Modérateur	M. Obaid Al Zaabi, PDG de la Commission des valeurs mobilières des Émirats arabes unis (Securities and Commodities Authority, SCA) et co-président du Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise
Présentateur	M. Rainer Geiger, administrateur, Finance Watch, France
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"><li>• M. Jalil Tarif, Secrétaire général de l'Union arabe des autorités de valeurs mobilières</li><li>• Mme Bouchra Elfalaki, Responsable contrôle de l'information, Autorité Marocaine des Marchés des Capitaux, Maroc</li><li>• M. Mohamed Farid Saleh, Président exécutif, Bourse égyptienne (EGX), Président de la Fédération des bourses euro-asiatiques (FEAS) et président du groupe de travail sur les marchés émergents (EMWG) à la Fédération mondiale des bourses de valeur (World Federation of Exchanges, WFE)</li><li>• Mme Najla Mohammad Al-Ajmi, Directrice, Direction des normes de gouvernance d'entreprise, Autorité des marchés financiers, Arabie saoudite</li></ul>
Contexte	<p>La transparence et la communication d'informations sont deux facteurs fondamentaux pour assurer l'allocation efficace des capitaux et la performance des marchés financiers. L'amélioration des pratiques de diffusion des informations instaure un climat de confiance, de transparence et de responsabilité essentiel au développement de marchés financiers qui soient au service de l'économie réelle et contribuent à la croissance économique. Selon les <a href="#">Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE</a>, un cadre de gouvernance d'entreprise approprié doit promouvoir la transparence et l'équité dans le fonctionnement des marchés.</p> <p>La publication de données exactes et à jour permet non seulement de réduire le coût du capital et les coûts de surveillance, mais elle renforce aussi la confiance des investisseurs ainsi que la compétitivité du marché. À l'inverse, les insuffisances en matière de communication créent un contexte propice aux asymétries d'information et aux comportements répréhensibles, ce qui accroît les coûts de surveillance et sape la confiance des investisseurs, freinant l'essor des marchés financiers. Dans les pays de la région MENA, tout comme dans les pays de l'OCDE, les cadres juridique et réglementaire qui définissent les exigences de transparence et de communication des informations peuvent être améliorés. En conséquence, le Groupe de travail a mis en place un groupe de réflexion sur la transparence et la communication d'informations dans la région MENA, chargé de finaliser une étude sur les pratiques des plus grandes sociétés cotées de la région, afin de recenser des lignes d'action efficaces en matière de transparence et de diffusion de l'information.</p> <p>Cette session présentera les résultats de l'étude et permettra aux participants d'échanger sur les mesures efficaces pouvant être adoptées par les pays MENA pour assurer la transparence et la communication d'informations.</p> <p><b>Débat libre</b></p>

15h30–16h00 *Pause café/thé*

16h00–17h15 **Session 4 : Promouvoir la parité hommes-femmes dans les postes de direction des entreprises**

Allocution spéciale	Mme Rosa Monteiro, secrétaire d'État à la citoyenneté et à l'égalité, Portugal
Modérateur	Mme Fianna Jurdant, Chef de programme, Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise
Présentateur	Mme Catriona Marshall, Analyste des politiques, OCDE
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mme Lamia EL Bouanani, Directrice exécutive, Institut marocain des administrateurs, Maroc</li><li>• Mme Iman Al Damen, membre du Haut conseil du Forum national jordanien pour les femmes et administratrice, Jordan Commercial Bank</li><li>• M. Yehia El Husseiny, Responsable des programmes de gouvernance d'entreprise, Société financière internationale (IFC), Égypte</li><li>• Mme Floriane de Saint Pierre, Présidente, Ethics &amp; Boards, France</li></ul>
Contexte	<p>Comme souligné dans les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, la diversité des points de vue au sein d'un conseil d'administration est une dimension à part entière de la bonne gouvernance d'entreprise. On a pu observer que l'une des composantes essentielles de cette diversité, la parité hommes-femmes, offre matière à amélioration dans de nombreux pays. Or, l'évolution vers la parité dans les postes décisionnels est indispensable pour favoriser la compétitivité des entreprises et, par extension, l'émergence d'une économie inclusive.</p> <p>Le renforcement de la parité hommes-femmes dans la direction des entreprises est un objectif prioritaire pour de nombreux pays de la région MENA ; cependant, des obstacles demeurent et beaucoup reste à faire. Les obstacles à l'accès des femmes aux responsabilités, qui varient grandement d'un pays à l'autre au sein de la région, sont souvent plus importants dans les pays où le taux d'activité des femmes est faible. Le Groupe de travail a créé un groupe de réflexion sur la parité hommes-femmes dans les postes de direction des entreprises de la région MENA, chargé de finaliser un rapport identifiant les axes d'amélioration sur ce sujet. Ce rapport met en exergue les principaux obstacles rencontrés par les femmes dans les pays de la région, et identifie des bonnes pratiques et des initiatives que les pays pourraient mettre en œuvre.</p> <p>Partant des conclusions du rapport, cette session permettra aux participants d'échanger sur les mesures permettant de promouvoir la parité hommes-femmes dans les postes de direction des entreprises.</p> <p><b>Débat libre</b></p> <p>Publication de l'OCDE: <i>L'autonomisation économique des femmes dans la région MENA, OCDE 2017</i></p>

18h00–22h00 Visite culturelle / Dîner

## DEUXIÈME JOUR : 5 juillet 2018

### 9h00–10h15 Session 5 : Améliorer la gouvernance des entreprises publiques

Modérateur	M. Ziad Hayek, Secrétaire général, Haut conseil pour la privatisation et les partenariats public-privé, Liban
Présentateur	Mme Korin Kane, Analyste des politiques, OCDE
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mme Fatima Bargach, Conseillère du Chef du Gouvernement, chargée de la gouvernance du portefeuille d'État, Maroc</li><li>• Mme Laila Boufous, Directrice adjointe en charge des fonctions de contrôle, Direction des entreprises publiques et de la privatisation, ministère de l'Économie et des finances, Maroc</li><li>• M. Shahzad Khan, Directeur en charge de l'éthique et du respect des règles, Mubadala, Émirats arabes unis</li><li>• M. Salih Sevim, Vice-Directeur-général, Direction générale des entreprises publiques, Sous-secrétariat du Trésor, Turquie</li><li>• Mme Manal Mohammed, conseillère, Gouvernance et conformité juridique, Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC), Émirats arabes unis</li></ul>
Contexte	<p>Les entreprises publiques jouent un important rôle d'accompagnement du développement économique. Pour créer un environnement favorable au développement de l'économie et faire prévaloir les pratiques de bonne gestion financière, il est essentiel que les entreprises publiques exercent leurs activités d'une manière transparente, efficiente, et dans le respect de règles du jeu équitables au regard des entreprises privées. Le rôle des entreprises publiques est important non seulement aux fins du bien-être des citoyens, mais aussi pour les entreprises du secteur privé, qui ont besoin de disposer d'accès sûrs à différents services d'infrastructures (transports, énergie, télécommunications) souvent assurés par des entreprises publiques. La participation croissante des entreprises publiques à des partenariats public-privé (PPP) accentue les enjeux liés à la qualité de leur gouvernance et à leur efficacité, deux facteurs décisifs pour la réussite des projets concernés.</p> <p>En 2017-18, le Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise a créé un groupe de réflexion sur l'actionnariat public dans la région MENA, chargé de finaliser le rapport « Actionnariat public dans la région MENA : comparaisons internationales et lignes d'action pour conduire les réformes », qui constitue également un centre de partage d'informations et d'expériences sur l'actionnariat public à l'échelle de la région. Le rapport s'attache à éclairer les réflexions actuelles des responsables de l'action publique de la région MENA : (1) en décrivant les modalités pratiques de l'actionnariat public et l'environnement d'ensemble pour les comparer aux tendances internationales ; (2) en recensant les limites concernant les données disponibles ; et (3) en proposant des lignes d'action que les pouvoirs publics de la région MENA pourraient adopter pour mener les réformes appropriées.</p> <p>Cette session examinera les conclusions du rapport, en particulier les options envisageables pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques dans les pays de la région MENA, et permettra aux praticiens de l'actionnariat public de partager les expériences acquises en la matière.</p> <p><b>Débat libre</b></p>

10h15–10h45 Pause café/thé



Allocution spéciale	M. Miguel Athayde Marques, professeur à l'université Católica Lisbon School of Business & Economics et vice-président de GALP Energia
Panel d'experts	<b>« Pratique de la gouvernance des entreprises : l'exemple du Portugal »</b>
Modérateur	M. Pedro Santos Guerreiro, Rédacteur en chef de l'hebdomadaire Expresso
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mme Gabriela Figueiredo Dias, Présidente de la Commission portugaise des marchés de valeurs mobilières (CMVM) et vice-présidente du Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE</li> <li>• M. António Gomes Mota, Président de l'Institut portugais de gouvernance d'entreprise, (Instituto Português de Corporate Governance, IPCG), professeur à l'ISCTE Business School et Président de CTT</li> <li>• M. António Rios de Amorim, Président du conseil d'administration, Corticeira Amorim</li> <li>• M. José Maria Rego, PDG, Raize</li> </ul>
Contexte	<p>La gouvernance d'entreprise s'est imposée comme un sujet important pour les entreprises, les autorités de réglementation et les responsables des politiques publiques au Portugal, comme en témoignent les nombreux changements apportés à la réglementation ces dernières années, dont le dernier en date a été la mise en place, à compter de 2018, d'un cadre d'autorégulation.</p> <p>Cette session examinera les principales évolutions de la gouvernance d'entreprise ainsi que les pratiques actuelles au Portugal, au travers des témoignages des responsables des autorités de réglementation, de hauts dirigeants d'entreprises et d'experts universitaires. Elle analyse notamment les coûts et les écueils à éviter lors de la phase de mise en œuvre ainsi que les avantages des bonnes pratiques de gouvernance, et fera le point sur les expériences acquises et les enseignements pouvant être partagés avec les pays de la région MENA et de l'OCDE.</p> <p><b>Débat libre</b></p>

12h00–12h45 **Session de clôture – Élaboration et mise en œuvre des politiques : prochaines étapes**

Intervenants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mme Fianna Jurdant, Chef de programme, Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise</li><li>• Mme Gabriela Figueiredo Dias, Présidente de la Commission portugaise des marchés de valeurs mobilières (CMVM) et vice-présidente du Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE</li><li>• M. Obaid Al Zaabi, PDG de la Commission des valeurs mobilières des Émirats arabes unis (SCA) et co-président du Groupe de travail MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise</li></ul> <p>Tour de table, commentaires des participants</p>
--------------	---

## ■ Date et lieu

4 et 5 juillet 2018, Lisbonne, Portugal



Suivez la conversation sur Twitter : [@oezd\\_bizfin](https://twitter.com/oezd_bizfin)

## ■ Contacts

Mme Fianna Jurdant  
Chef de programme, Groupe de travail  
MENA-OCDE sur la gouvernance d'entreprise  
Division de la gouvernance d'entreprise  
Direction des affaires financières  
et des entreprises de l'OCDE  
Tél. +(33-1) 45 24 79 25  
courriel : [fianna.jurdant@oecd.org](mailto:fianna.jurdant@oecd.org)

Mme Catriona Marshall  
Analyste des politiques  
Division de la gouvernance d'entreprise  
Direction des affaires financières  
et des entreprises de l'OCDE  
Tél. +(33-1) 45 24 85 67  
courriel : [catriona.marshall@oecd.org](mailto:catriona.marshall@oecd.org)

