

## Table des matières

1. Pourquoi la gouvernance des entreprises est-elle cruciale ?
2. Que recouvre la gouvernance des entreprises ?
3. Aligner la gouvernance des entreprises et la lutte contre la corruption
4. Les récents efforts de réforme
5. Faire avancer le programme



## Renforcer la gouvernance d'entreprise pour lutter contre la corruption

*'J'appelle les pays membres à collaborer d'urgence avec nous pour remédier aux principales carences dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Ce sera vital pour conforter l'intégrité des marchés.'* - Angel Gurría, Secrétaire Général, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

L'effondrement des marchés financiers mondiaux en septembre 2008 a déclenché un débat sur la cause de leur chute rapide. Comme l'illustrent les commentaires du secrétaire général de l'OCDE, on voit se répandre l'opinion selon laquelle une mauvaise gouvernance d'entreprise serait en partie responsable. Cette dernière a mis en danger la transparence, la responsabilité et l'intégrité des entreprises et a permis que des abus soient commis impunément, notamment en matière de corruption.

## En quoi consiste la gouvernance d'entreprise ?

Pour TI, la gouvernance d'entreprise recouvre les « procédures et processus de direction, de gestion et de contrôle des organisations du secteur privé ».<sup>4</sup>

Cela comprend les relations entre les différentes parties prenantes (conseil d'administration, direction, actionnaires et autres groupes intéressés), leurs responsabilités et leurs attentes légitimes.

Les lois et règles constituent le cadre dans lequel s'inscrivent les systèmes de gouvernance d'entreprise. Ces systèmes sont complétés par des mesures volontaires adoptées par les entreprises.

Lorsque les systèmes de gouvernance d'entreprise sont efficaces, ils empêchent les dirigeants d'abuser du pouvoir que les actionnaires leur ont conféré pour représenter leurs intérêts et l'autorisation que les parties prenantes leur ont donnée d'opérer au sein de leurs communautés.

Le terme partie prenante recouvre tout acteur ayant un intérêt dans une entreprise et non simplement celui qui en détient légalement une part : employés, clients, fournisseurs, communautés, État et la société dans son ensemble.<sup>5</sup>

Transparency International (TI) considère que des systèmes de gouvernance d'entreprise forts constituent un élément essentiel des efforts déployés par les entreprises pour renforcer les incitations et pratiques les plus adaptées et pour s'attaquer aux pratiques de corruption auxquelles elles sont confrontées. Comme des preuves empiriques l'ont démontré, en l'absence de bons systèmes de gouvernance d'entreprise, l'effet global des mesures de lutte contre la corruption diminue et la croissance des entreprises (et des pays dans lesquelles elles opèrent) est menacée.<sup>1</sup>

Des cas très médiatisés de mauvaise gestion d'entreprise ou d'abus commis par des employés, qu'il s'agisse de Siemens en Allemagne, d'UBS en Suisse, d'IBM en Argentine ou encore de Samsung en Corée du Sud, illustrent ce qui peut se passer lorsque les principes de la gouvernance d'entreprise (transparence, responsabilité et intégrité) sont absents, inadaptés ou bafoués.

Malgré les avantages que confère la gouvernance d'entreprise, les efforts accomplis pour tirer pleinement parti de son potentiel de rempart contre les abus ainsi que de son rôle dans la prévention et la gestion des risques de corruption au sein de l'entreprise se sont révélés insuffisants. Cette note d'orientation expose les recommandations de TI pour un programme d'action et de réforme efficace. Elle propose des idées de solutions à moyen terme pour reconstruire les marchés et les économies et rétablir la confiance, érodée par la crise mondiale actuelle.

## 1. Pourquoi la gouvernance d'entreprise est-elle cruciale ?

Une bonne gouvernance d'entreprise fait office de cadre permettant d'obtenir la confiance des investisseurs, d'améliorer l'accès aux marchés de capitaux, de stimuler la croissance et de renforcer les économies. En fournissant des « règles du jeu » claires et des poids et contrepoids (équilibre des pouvoirs), les systèmes de gouvernance d'entreprise aident à abaisser les charges des entreprises (en termes de capital et de production) et à augmenter la production économique.<sup>2</sup> Ces caractéristiques rendent la gouvernance des entreprises indispensable, bénéfique et utile pour l'ensemble des secteurs et types d'entreprises, qu'il s'agisse de multinationales, d'entreprises publiques, d'entreprises nationales, de petites entreprises ou d'entreprises familiales.

Bien que les cadres de gouvernance d'entreprise varient d'un pays à l'autre selon l'environnement juridique, réglementaire et institutionnel, ils ont un but commun : définir clairement les droits, responsabilités et comportements requis des propriétaires d'une entreprise (les « mandants ») et des dirigeants (les « agents ») pour que l'entreprise fonctionne bien.<sup>3</sup> Le terme « propriétaires » désigne tout groupe ou personne détenant une part du capital d'une entreprise, habituellement sous forme d'actions. Le terme « dirigeants » recouvre toutes les personnes à qui a été conféré le droit de diriger l'entreprise au nom de ses propriétaires. Ces personnes peuvent être des cadres de l'entreprise ou des membres de son conseil d'administration, qui sont nommés ou élus à ce poste.

Lorsque des violations de la gouvernance d'entreprise sont commises, elles peuvent être systémiques, résulter de négligences ou de la malhonnêteté de certains employés. Quand des échecs du système se produisent, tels ceux qui ont caractérisé la crise mondiale, ils sont un signe fort que l'équilibre des intérêts qu'une bonne structure de gouvernance d'entreprise aurait dû garantir — entre les propriétaires (parties prenantes comprises) et la direction (conseil d'administration inclus) — est rompu.

## 2. Que recouvre la gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise s'attache habituellement aux mesures visant à maîtriser et à réduire les risques financiers et opérationnels. Elle met l'accent sur l'intégrité, la transparence et la responsabilité de la direction d'une entreprise envers différents acteurs situés à des échelons variés au sein d'une entreprise : membres du conseil d'administration, responsables, employés et actionnaires.<sup>6</sup> Les questions portent notamment sur :

### 1. Les droits des actionnaires

- 🌐 Protéger les droits des propriétaires et faciliter leur participation aux réunions de l'entreprise, y compris au vote sur les modifications apportées à la structure de l'entreprise (c.-à-d. les « statuts ») et les grandes décisions de gouvernance (c.-à-d. la composition du conseil d'administration et la rémunération de ses membres).

### 2. Les droits des parties prenantes

- 🌐 Reconnaître l'impact de l'entreprise sur des groupements d'intérêts élargis, comme les collaborateurs, les clients et les communautés.

### 3. La transparence financière

- 🌐 Publier les résultats financiers et d'exploitation de l'entreprise, la politique de rémunération s'appliquant aux membres du conseil d'administration et la direction générale, ainsi que toutes les informations liées nécessaires à l'évaluation des résultats de l'entreprise et de ses dirigeants.

### 4. Une comptabilité bien tenue

- 🌐 Devoir d'enregistrer précisément toutes les opérations commerciales (pour éviter les fausses écritures et la comptabilité « hors livres »), veiller à la présence de rigoureux contrôles internes (y compris la bonne garde des avoirs) et employer des principes comptables adaptés (lors de l'évaluation de l'actif et du passif de l'entreprise). Souvent, des assurances externes peuvent aider à certifier la validité des

Suite à l'effondrement de plusieurs grandes entreprises aux États-Unis, en Europe et en Asie au début des années 2000, des pays ont lancé une vague de réformes et ont rendu les obligations légales plus contraignantes.

Les États-Unis ont pris la tête de ces efforts et ont voté la loi Sarbanes-Oxley (2002), alors que d'autres pays adoptaient des mesures similaires pour mettre en œuvre et généraliser des règles plus rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise.<sup>7</sup>

Selon une enquête menée en 2008 par l'Economist Intelligence Unit auprès de plus de 1 200 dirigeants dans le monde entier, quarante pour cent des personnes sondées pensaient que davantage de réglementation publique était nécessaire pour relever les défis sociaux et environnementaux.<sup>8</sup>

## Comparer les systèmes de lutte contre la corruption et les systèmes de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise requiert :

1. *Des droits et des responsabilités.* Une définition claire des droits et devoirs des propriétaires et des dirigeants d'une entreprise ;

2. *Des contrôles.* L'usage de dispositifs obligeant à rendre compte pour protéger les intérêts des propriétaires et d'un éventail de parties prenantes vis-à-vis des dirigeants ; et

3. *Une surveillance.* Une responsabilité élargie de l'entreprise par le biais de :

- une délégation claire de l'autorité au sein d'une entreprise (telle que décidée par le conseil d'administration élu) ;
- l'attribution des responsabilités en matière de gestion des risques entre les dirigeants et le personnel ;
- la publication obligatoire et régulière du chiffre d'affaires de l'entreprise (et d'événements majeurs) ; et
- la nécessité d'une comptabilité précise, le maintien de rigoureux contrôles internes et la protection des avoirs.

Les procédures de lutte contre la corruption exigent :

1. *Des droits et des responsabilités.* Une répartition claire des responsabilités pour la mise en œuvre au sein de l'entreprise d'un programme de lutte contre la corruption d'une entreprise (politiques et procédures) ;

2. *Des contrôles.* De solides systèmes de comptabilité et de publication d'états (comme précédemment indiqué), notamment l'emploi de dispositifs d'alerte de la direction de tout méfait et abus ; et

3. *Surveillance.* Une surveillance régulière des politiques et des programmes de lutte contre la corruption exercée par le conseil d'administration.

informations financières fournies en faisant évaluer les résultats par une partie indépendante.

### 5. Le partage d'information

- Obligation de communiquer aux parties prenantes des informations fiables, exactes et opportunes sur les activités de l'entreprise et profiter de ces échanges pour vérifier que les bons types de comportement sont en vigueur dans l'entreprise et les renforcer.

### 6. La surveillance

- Créer des structures de conseil d'administration et organisationnelles (par ex. comités et présidences) qui veillent à ce que les personnes soient responsables et évaluent les différents aspects de la responsabilité et des activités d'une entreprise.

### 7. Évaluation

- Produire des rapports sur la mise en œuvre des politiques et systèmes (et toute mesure de réparation ayant été prise, le cas échéant).

S'il existe différents dispositifs institutionnels pouvant être adoptés dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration d'une entreprise est considéré comme la clé de voûte du cadre. Ce conseil décide des réponses à apporter aux grandes questions stratégiques et opérationnelles. Il est également considéré comme remplissant un « devoir de diligence » au sein de l'entreprise en montrant son engagement au plus haut niveau (« tone at the top ») et en favorisant un cadre de gouvernance qui prenne en compte tous les échelons de l'organisation et tous les types de risques.

Le socle réglementaire qui structure ce cadre est tiré des obligations légales s'appliquant aux entreprises et à l'économie (c.-à-d. les conditions juridiquement contraignantes), de règles moins rigoureuses (ex. conditions nécessaires à la participation à certains domaines du marché et de l'économie, comme l'inscription à une cote nationale) et de mesures volontaires (ex. normes définies par les entreprises, à l'instar des codes du travail, environnementaux et anti-corruption).

## 3. Aligner la gouvernance des entreprises et la lutte contre la corruption

Les processus qui caractérisent les systèmes de gouvernance d'entreprise solides coïncident sur de nombreux points avec les principaux éléments de la

lutte contre la corruption qui ont été esquissés par TI dans ses principes de lutte contre la corruption (*Business Principles for Countering Bribery*) : gestion efficace du risque, intégrité, normes de transparence et responsabilité.<sup>9</sup>

Le chevauchement entre les droits et les responsabilités, les contrôles et la surveillance offrent des points d'entrée clairs pour lier les deux programmes complémentaires et réduire le risque de corruption (se reporter à la colonne latérale). Lorsque la corruption se produit dans le secteur privé, elle peut intervenir au sein d'une entreprise, entre des entreprises et dans les relations avec le secteur public et les citoyens privés.

Pour renforcer cet alignement et le rendre opérationnel, l'engagement actif du conseil d'administration est indispensable. Eu égard à son rôle organisationnel, le conseil endosse la responsabilité des questions liées à la vérification (interne et externe) des comptes, des systèmes de mise en conformité avec la loi et des politiques éthiques qui peuvent être employées pour prévenir les abus. En outre, accroître l'engagement d'une entreprise envers la responsabilité sociale des entreprises et les initiatives de développement durable (dans le cadre d'efforts globaux de promotion des valeurs et des normes éthiques de l'entreprise) peut établir le niveau d'intégrité professionnelle nécessaire à l'atténuation des risques de corruption (voir la colonne latérale).

Au niveau mondial, les nations ont œuvré ensemble pour faire progresser les bonnes pratiques et politiques de ce type et définir une norme internationale contribuant à aligner la gouvernance des entreprises et la lutte contre la corruption. Ces initiatives sont notamment les principes directeurs pour les entreprises multinationales et les principes de gouvernement d'entreprise définis par l'OCDE, ainsi que la conclusion d'accords internationaux de lutte contre la corruption comme la Convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE et la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC).<sup>10</sup>

#### 4. Les récents efforts de réforme

Les récentes réformes en matière de gouvernance d'entreprise se sont attachées aux sources des défaillances de systèmes et à leur incapacité d'atténuer efficacement l'ensemble des risques professionnels : financiers, opérationnels et de corruption.

En réaction, les entreprises et les gouvernements cherchent de plus en plus à mettre en place des dispositifs de régulation et à remédier aux défaillances qui peuvent mener à la corruption en renforçant les droits de vote des actionnaires, en établissant des normes comptables plus claires pour prévenir la fraude et en rendant plus transparentes les pratiques de rémunération des dirigeants. À mesure que s'étend la crise mondiale actuelle, de nouveaux domaines devraient émerger qui mettent encore davantage l'accent sur la responsabilité des conseils

#### Intégrer la RSE au cadre de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise comprend de plus en plus souvent des normes qui abordent la responsabilité de l'entreprise en matière de performance environnementale et sociale.

Couramment appelée responsabilité sociale des entreprises (RSE), ces initiatives n'examinent pas seulement ce que les entreprises font de leurs bénéfiques, mais aussi comment elles les font.

Cette démarche va au-delà de la philanthropie et de la mise en conformité et aborde la manière dont les entreprises gèrent leur impact économique, social et environnemental, ainsi que leurs relations dans des domaines d'influence essentiels (lieu de travail, marché, chaîne d'approvisionnement, communauté et domaine de politique publique).

La RSE soutient que, quel que soit le marché dans lequel les entreprises opèrent, elles doivent obtenir « leur autorisation d'exploitation » par le biais du consentement social.<sup>11</sup>

#### Les travaux de TI dans le domaine de la gouvernance des entreprises

Par le biais de ses sections, TI s'est appuyé sur ses analyses du secteur privé et sur les conseils fournis dans les *Business Principles for Countering Bribery* pour nouer des partenariats avec des pays et des entreprises avant d'entreprendre des efforts de réforme visant à limiter les risques de corruption.

TI a œuvré en Argentine et en Colombie à la signature d'accords d'intégrité avec des entreprises dans des secteurs précis (ressources naturelles, eau et assainissement).

Dans plusieurs pays de l'Asie-Pacifique, TI a lancé des initiatives visant à renforcer l'éthique professionnelle dans les entreprises publiques et privées. Ces actions avaient notamment pour but de sensibiliser le public à l'importance de restreindre la corruption dans des secteurs clé comme la construction, ainsi qu'à bâtir des coalitions intersectorielles en vue de combattre les abus dans le secteur privé, comme l'a fait la section de TI en Corée du Sud.

L'étude Investor Relations Global Rankings 2008 qui portait sur 160 entreprises réparties dans 31 pays de tous les continents a montré que la divulgation d'informations détaillées sur la rémunération des dirigeants était l'un des domaines évalués comme étant à la traîne en matière de gouvernance des entreprises.

À peine six pour cent des entreprises latino-américaines suivaient de telles pratiques de divulgation. Alors que les résultats n'étaient pas aussi impressionnants dans d'autres régions, seule la moitié de l'ensemble des entreprises d'Afrique, d'Asie et du Pacifique dévoilaient la rémunération de leurs dirigeants.  
([www.irglobalrankings.com](http://www.irglobalrankings.com))

---

d'administration, la gestion du risque et les politiques de publication d'information des entreprises (comme les risques liés aux produits financiers).

*Droits de vote* : Renforcer la démocratie en faveur des actionnaires est une tendance particulièrement visible en Europe qui aide à mettre en place un dispositif de lutte contre les pratiques de corruption venant du conseil d'administration d'une entreprise. Plutôt que de disposer simplement du « droit de recommandation », les actionnaires votent pour approuver les résultats du conseil sur la période financière achevée et pour désigner ses membres. La primauté des droits des actionnaires (comme pour le rachat d'actions, les paiements de dividendes et l'organisation d'assemblées d'actionnaires) est un mouvement soutenu par les entreprises et par les nouvelles législations nationales, par exemple en Allemagne, en France et en Italie.<sup>12</sup>

*Fraude comptable* : Manipuler les informations financières d'une entreprise peut avoir pour dessein de cacher des pertes et des pots-de-vin, d'augmenter les bénéfices, de gonfler le chiffre d'affaires ou de dissimuler le niveau d'endettement. Les effondrements soudains du conglomérat italien Parmalat (2003) et du groupe américain Enron (2002) rappellent ce qui peut se passer lorsque des pratiques comptables cherchent à donner une image inexacte des affaires financières réelles d'une entreprise. Malgré les répercussions du scandale Enron sur les banques américaines, la crise financière actuelle a révélé que les institutions financières américaines avaient opté pour des « véhicules » hors-bilan similaires, qui ont causé leur perte et ont été l'un des déclencheurs de la tempête financière.

*Rémunération des dirigeants* : Il est difficile de déterminer quand les salaires et les indemnités de licenciement des dirigeants franchissent les limites de la confiance accordée au conseil d'administration pour entrer dans le royaume de la corruption. Pour autant, la plupart des réformateurs conviennent que ne pas informer suffisamment sur la rémunération (son montant et en quoi il se justifie) des administrateurs d'une entreprise rend plus difficile aux actionnaires de faire répondre les conseils d'administration de leurs actes. Cette situation peut donner le sentiment d'une « captation des fonds par la direction », en particulier lorsque d'anciens cadres de l'entreprise ou des amis siègent au conseil d'administration. En réponse, des pays comme les États-Unis et l'Allemagne ont appelé à créer des « comités de rémunération » indépendants pour les entreprises, ainsi qu'à établir des critères clairs en matière de fixation des niveaux de salaire.<sup>13</sup> Cette question est de nouveau au cœur des mesures adoptées en réponse à la crise, puisque des pays comme la Suisse ou les États-Unis ont fait du plafonnement des salaires une des conditions permettant aux banques privées d'accéder aux fonds de secours financés par les États.

## 5. Faire avancer le programme

La crise mondiale a révélé comment la prise excessive de risques au sein des entreprises avait été alimentée par un manque de transparence, de responsabilité et d'intégrité permettant que des abus et des actes de corruption soient commis impunément. Dans de nombreux cas, les systèmes de gouvernance d'entreprise n'ont pas réussi à résoudre ces problèmes parce que les entreprises n'avaient pas intégralement aligné leurs systèmes de gouvernance sur des dispositifs de lutte contre la corruption.

TI estime que les systèmes de gouvernance destinés à maîtriser les risques doivent également évaluer avec précision les dangers de corruption pour que le cadre fonctionne. À titre d'exemple, la mise en place de procédures de lancement d'alerte plus adaptées et efficaces dans les entreprises (outil de lutte contre la corruption) auraient pu garantir que les personnes qui, en interne, ont identifié les risques et les abus, disposent d'une voie pour les signaler.

Les entreprises doivent déployer des efforts beaucoup plus importants pour promouvoir une bonne gouvernance d'entreprise et renforcer son rôle dans la lutte contre la corruption.

Pour favoriser ce changement, TI préconise des mesures de renforcement de la transparence, de la responsabilité et de l'intégrité de la gouvernance des entreprises.

### *Transparence :*

- ④ La rémunération et les avantages accordés aux membres du conseil d'administration et de la direction générale doivent être rendus publics, être liés à des résultats durables et fixés par des administrateurs indépendants, non dotés de fonction de direction. TI soutient la demande formulée par les gouvernements et les investisseurs institutionnels, à savoir que les plans de rémunération des membres des conseils d'administration et des dirigeants (y compris les incitations à long terme, les stock-options et les retraites) soient soumis à l'approbation des actionnaires.
- ④ Les entreprises doivent publier des rapports sur leurs structures de gouvernance et leurs systèmes de lutte contre la corruption, y compris leurs opérations globales et leurs résultats. De nombreuses entreprises consacrent une partie de leur rapport annuel à la description de leur système de gouvernance d'entreprise, mais celle-ci devrait être complétée par des informations sur les efforts entrepris pour combattre la corruption. Ces questions peuvent aussi être traitées dans le cadre de rapports sur la citoyenneté des entreprises ou les développements durables publiés par les entreprises.

*Responsabilité :*


- ☉ Des procédures d'assurance externe doivent être employées pour vérifier de façon indépendante les données financières et non financières. Celles-ci sont presque partout exigées par la loi pour la publication des états financiers des entreprises. Il convient d'envisager la mise en place de procédures d'assurance dans d'autres domaines comme celui du travail, des normes environnementales et d'intégrité, y compris les programmes de lutte contre la corruption.
- ☉ Les actionnaires et les parties prenantes doivent bénéficier du droit de demander aux conseils d'administration, aux propriétaires et aux dirigeants de répondre de leurs actes et de respecter les droits des propriétaires. Les actionnaires minoritaires doivent également être protégés pour que leur voix soit entendue. Le renforcement des droits aide à contrer des décisions qui pourraient permettre aux conseils d'administration de dissimuler leurs actes de corruption ou masquer des abus.
- ☉ Il serait utile de mieux réglementer le dialogue entre parties prenantes afin de renforcer leurs droits. Cette mesure est particulièrement nécessaire pour s'assurer de la responsabilité de la direction dans le cadre des décisions commerciales majeures ayant un effet direct sur les parties prenantes et les risques de corruption.

*Intégrité :*

- ☉ Ces bonnes normes de gouvernance d'entreprise doivent être appliquées à l'identique à l'ensemble des sociétés d'un groupe et dans tous les pays où il est présent. Les bonnes normes de gouvernance, règles et principes déontologiques ne doivent pas être limités à la société-mère. Les mauvaises pratiques ne doivent pas pouvoir être transmises aux sociétés d'exploitation ou exportées vers d'autres pays. De la même façon, les entreprises doivent s'engager à améliorer les normes de gouvernance des entreprises auprès des acteurs sur lesquels elles exercent une influence (par ex. agents, coentreprises et consortiums, ainsi que fournisseurs).
- ☉ Les responsabilités spécifiques des conseils d'administration doivent inclure la mission de surveillance de la gouvernance d'entreprise ainsi que des questions d'éthique et d'intégrité. Les fonctions d'élaboration des politiques et de contrôle dans les domaines de la gouvernance et de l'éthique d'entreprise doivent être clairement confiées à certain(s) membre(s) du conseil d'administration et comités. TI est, pour sa part, très favorable à la création de comités d'audit et de rémunération indépendants.
- ☉ Les collaborateurs qui signalent des abus à la direction doivent être protégés contre d'éventuelles brimades et représailles. Une succession de cas de lancement d'alerte dans les entreprises montre que la majorité des employés qui signalent des cas de corruption ou de



manquement à l'éthique sont victimes de brimades et souvent forcés de quitter l'entreprise. Pour les mettre à l'abri, TI appelle à la mise en place de numéros d'urgence confidentiels, d'une culture d'entreprise favorable et de formations sur mesure.

En soutenant ces facteurs de bonne gouvernance, les entreprises pourront établir certains des dispositifs nécessaires à l'atténuation des risques de corruption et afficher une tolérance zéro à l'égard des abus. La création, la mise en œuvre et l'examen efficaces d'un tel cadre permettront de s'assurer que la corruption ne soit plus considérée comme un mal nécessaire dans le domaine des affaires. 

Cette Prise de position de TI a été rédigée par Jermyn Brooks en collaboration avec l'équipe Secteur privé et le Département Politique et Recherche du Secrétariat International de TI à Berlin.

TI souhaite remercier les sections nationales suivantes de TI pour leur contribution essentielle au processus : Colombie, États-Unis France, Japon, Liban, Malaisie, Royaume-Uni et Zambie. Pour finir, TI souhaite remercier Philip Armstrong et le Global Corporate Governance Forum pour leur aide à la révision de ce document par des pairs.

Pour plus d'informations sur le travail de TI dans le secteur privé, veuillez visiter le site [http://www.transparency.org/global\\_priorities/private\\_sector](http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector).

Pour plus d'informations sur ce document de travail et d'autres de la série, veuillez contacter Craig Fagan au secrétariat de TI : [plres \[at\] transparency.org](mailto:plres[at]transparency.org).

**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**

Téléphone

**+49-30-343820 -0**

Télécopie

**+49-30-347039 -12**

Secrétariat international

**Alt-Moabit 96**

**10559 Berlin**

**Allemagne**

IMPRIMÉ SUR PAPIER RECYCLÉ

### Références :

<sup>1</sup> Une étude menée par X. Wu (2005) a démontré l'existence d'un lien positif et important entre la gouvernance des entreprises et la baisse des niveaux de corruption dans un pays. Cf. X. Wu, « Corporate Governance and Corruption: A Cross-Country Analysis », *International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 18(2), pp. 151-170.

<sup>2</sup> Se reporter à OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* (Paris, France : OCDE, 2004). [www.OCDE.org/dataOCDE/32/19/31652074.pdf](http://www.OCDE.org/dataOCDE/32/19/31652074.pdf).

<sup>3</sup> La gouvernance des entreprises aborde la relation mandant/agent classique. Il est demandé aux dirigeants (« l'agent ») d'agir pour le compte des actionnaires (« les mandants ») pour surveiller les activités de l'entreprise et respecter les droits et obligations convenus. Des tensions surviennent lorsque les intérêts de l'agent sont en conflit avec ses devoirs envers les mandants.

<sup>4</sup> Voir : *Glossaire des termes statistiques*. OCDE. <http://stats.OCDE.org/glossary/detail.asp?ID=6778>. La définition est également fondée sur les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Cf : [http://www.OCDE.org/faq/0,3433,en\\_2649\\_34813\\_31717413\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/faq/0,3433,en_2649_34813_31717413_1_1_1_1,00.html).

<sup>5</sup> TI adopte une définition des « parties prenantes » plus large que celle qui est appliquée au titre des cadres juridiques qui étayent les normes de gouvernance des entreprises. Le groupe d'acteurs inclus reflète la déclaration relative à la responsabilité sociale des entreprises selon laquelle ces dernières doivent mériter leur droit d'exister (souvent appelé leur « autorisation d'exploitation ») par des actes responsables.

<sup>6</sup> Cf. OCDE, *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* (Paris, France : OCDE, 2004). [www.OCDE.org/dataOCDE/32/19/31652074.pdf](http://www.OCDE.org/dataOCDE/32/19/31652074.pdf). Se reporter également à la Financial Services Authority publique britannique, *The Combined Code. Principles of Good Governance and Code of Best Practice. Committee on Corporate Governance* (Londres, Royaume-Uni : Gouvernement britannique, Mai 2000). [www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf); Teresa Barger, *Corporate Governance – Working Definition*, Article présenté à la Rencontre internationale sur le gouvernement d'entreprise : *Why Corporate Governance Matters for Vietnam* (Hanoï, Vietnam : 6 décembre 2004). [www.OCDE.org/dataOCDE/18/47/34080477.pdf](http://www.OCDE.org/dataOCDE/18/47/34080477.pdf).

<sup>7</sup> Pour un complément d'information sur la loi Sarbanes-Oxley, voir : [www.law.uc.edu/CCL/SOact/toc.html](http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/toc.html). Parmi les autres pays ayant pris des mesures de renforcement de la législation relative à la gouvernance d'entreprise, citons le Royaume-Uni (rapport Turnbull) et l'Afrique du Sud (rapport King). Pour une liste de l'ensemble des pays, se reporter à : [www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php).

<sup>8</sup> L'étude portait sur 1 254 dirigeants du monde et a été menée en 2007. Cf : Economist Intelligence Unit, *Doing Good: Business and the sustainability challenge*, Parrainée par A.T. Kearney, Bank of America, Orange, Jones Lang LaSalle, Pricewaterhouse Coopers, SAP, ExxonMobil et SunGuard (Londres, Royaume-Uni : EIU, 2008).

<sup>9</sup> Les principes de lutte contre la corruption (*Business Principles for Countering Bribery*) proposent aux entreprises un cadre pour le développement de programmes complets de lutte contre la corruption. Alors que les grandes entreprises ont mis en place des politiques d'interdiction totale de la corruption, rares sont celles qui mettent en œuvre ces mesures avec efficacité. Lancés en décembre 2002, les principes de lutte contre la corruption de TI sont le produit d'une collaboration avec des entreprises, des universités, des syndicats et des organisations non gouvernementales. Voir : Transparency International et Social Accountability International, *Business Principles for Countering Bribery: An essential tool for business* (Berlin, Allemagne : Transparency International et Social Accountability International, 2009). [www.transparency.org/content/download/561/3429/file/BPCBfinal.pdf](http://www.transparency.org/content/download/561/3429/file/BPCBfinal.pdf).

<sup>10</sup> La Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) contient des mesures aux chapitres un (ex. article 12), deux (ex. articles 21-23, 30 et 39) et cinq (ex. article 52) qui exposent les grandes lignes d'actions impliquant le secteur privé. La convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE met également en lumière les domaines à traiter pour combattre la corruption, bien qu'elle s'attache avant tout aux agents publics étrangers. Voir : [www.unodc.org/pdf/crime/convention\\_corruption/signing/Convention-e.pdf](http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention-e.pdf) et [www.OCDE.org/document/21/0,3343,en\\_2649\\_34859\\_2017813\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.OCDE.org/document/21/0,3343,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html).

<sup>11</sup> Voir : la fondation européenne pour le management par la qualité (European Foundation for Quality Management ou EFQM), cadre EFQM pour la RSE (Bruxelles, Belgique : EFQM, Avril 2004).

<sup>12</sup> Se reporter à : Luca Enriques et Paolo Volpin, « Corporate Governance Reforms in Continental Europe », *Journal of Economic Perspectives*, Vol 21(1), hiver 2007, pp : 117-140.

<sup>13</sup> [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID970796\\_code135680.pdf?abstractid=970796&mirid=1](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID970796_code135680.pdf?abstractid=970796&mirid=1).

<sup>13</sup> Le gouvernement allemand a créé une commission ayant pour mission d'élaborer un code national de gouvernance des entreprises. Sa version finale a été approuvée en février 2002 et révisée en juin 2007. Pour un complément d'information sur les comités de rémunération indépendants, se reporter à la section 4.2.2 : [www.corporate-governance-code.de/index-e.html](http://www.corporate-governance-code.de/index-e.html).

© 2009. Transparency International. Tous droits réservés.

**Transparency International (TI) est l'organisation de la société civile mondiale au premier plan de la lutte contre la corruption. Présente grâce à 90 sections établies dans le monde entier et à un secrétariat international situé à Berlin, Allemagne, TI sensibilise aux effets nuisibles de la corruption ; TI collabore avec ses partenaires dans les gouvernements, le secteur privé, et la société civile afin de développer et d'appliquer des mesures efficaces contre la corruption. Pour plus d'information veuillez visiter : [www.transparency.org](http://www.transparency.org)**