

# FORUM international de DAKAR sur la RSE

4ème EDITION – 02 & 03 NOVEMBRE 2012

## Présentation du Code de Gouvernance des entreprises du Sénégal



Global  
Corporate  
Governance  
Forum



**IFC**  
International  
Finance  
Corporation  
World Bank Group

# Sommaire

- Présentation de l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA) : une association, un but, des fondateurs, un Président, un bureau, des réalisations
- Le pourquoi du projet de Code de gouvernance des entreprises : un sens, une réponse aux préoccupations des acteurs, une ouverture au monde, un complément à la Loi, une démarche d'élaboration privilégiant le consensus,
- Présentation du projet de Code : un outil pour instaurer des règles modernes et efficace de gestion des entreprises et installer dans notre environnement juridique la notion « d'entités d'intérêt public »
- La Charte de l'administrateur de l'ISA

# L'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA)

- L'ISA est un projet de la Place financière de Dakar qui **ambitionne d'être l'association de référence des administrateurs de sociétés au Sénégal et en Afrique de l'Ouest.**
- **Créé sous la forme d'une Association** (récépissé n° 193 délivré par M. le Sous-préfet de l'arrondissement de Dakar Plateau le 15 Mai 2007), **son objet est :**
  - ↳ **d'aider les administrateurs à exercer leur rôle au sein des Conseils d'administration**
  - ↳ **promouvoir les pratiques vertueuses de gouvernement des entreprises**
  - ↳ **et contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires.**

# Les fondateurs de l'ISA

***L'ISA a été créé en 2006 à l'initiative de :***

- ***administrateurs de sociétés,***
- ***chefs d'entreprises,***
- ***conseils d'entreprises*** (*Experts comptables, Notaires et Avocats*)
- ***institutions du secteur privé*** (*Chambre de Commerce, CNES, CNP*)
- ***mais aussi des administrations en charge de la gestion des participations de l'Etat*** (*ex Cellule de gestion du portefeuille de l'Etat et Contrôle Financier de la Présidence de la République*)

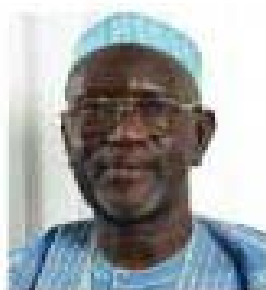
## Les membres fondateurs de l'ISA en 2006



**Abdoul MBAYE**  
Président  
Administrateur Directeur Général de  
la Banque Sénégalo Tunisienne (BST)



**Baïdy AGNE**  
Administrateur  
Président du Conseil National du  
Patronat (CNP) du Sénégal



**Mahenta Birima FALL**  
Vice-Président  
Administrateur de sociétés,  
PCA de ECOBANK



**Mansour CAMA**  
Administrateur  
Président de la Confédération  
Nationale des Employeurs du Sénégal  
(CNES)



**Magatte WADE**  
Trésorier & Président du Comité de  
Développement  
Administrateur de sociétés, ancien  
DG de l'AGETIP



**Serigne Ahmadou CAMARA**  
Administrateur  
Chef de la Cellule de Gestion du  
Portefeuille de l'Etat

## Les membres fondateurs de l'ISA en 2006



**Gabriel FAL**

Administrateur & Président du Comité Scientifique  
Administrateur de sociétés,  
PDG de CGF BOURSE  
Administrateur de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA (BRVM)



**Abdoulaye SAKHO**

Secrétaire permanent  
Pr. agrégé des Facultés de Droit -  
Université Cheikh Anta Diop Dakar



**Yoro FALL**

Administrateur  
Administrateur de sociétés,  
PDG de COSELEC 'A'



**Mamour FALL**

Secrétaire permanent  
Expert comptable, associé gérant du  
cabinet Salustro Reydel Fall



**Lamine NIANG**

Administrateur  
Président de la Chambre de  
Commerce d'Industrie et  
d'Agriculture de Dakar

Administrateur  
Contrôleur Financier de la Présidence de la République

# Présentation du projet de Code : *une démarche de consensus avec les parties prenantes et acteurs*

- ***Le Code a été élaboré au travers d'un processus consensuel*** qui a permis à l'ensemble des parties prenantes directement concernées de rapprocher leur point de vue.
- Dans le cadre d'une démarche de progrès, il est apparu nécessaire de créer un « *Comité de suivi du Code de gouvernance* » dont la mission est de rendre compte aux entreprises concernées et aux autorités, une fois par an, de la mise en œuvre des pratiques de gouvernance identifiées par le Code.
- ***Pour maintenir cet esprit, il a été recommandé que*** la responsabilité de ce ***Comité de suivi du Code de gouvernance*** soit confiée à l'Institut Sénégalais des Administrateurs (ISA) ***et qu'il soit composé en étroite relation avec les parties prenantes : représentants de l'Etat, du secteur privé et de la société civile.***

## Mais aussi : *une démarche soutenue par l'Etat*

- **EXTRAIT DU MÉMORANDUM SUR LES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES (dans le cadre l'ISPE soumis à l'approbation du FMI le du 10 novembre 2010)**
- **« En ce qui concerne la gouvernance économique, le gouvernement s'attachera à prendre les mesures ci-après :**
- *a) Réaliser la réforme de la Cour des comptes ...*
- *b) ... adopté un décret qui modifie le code des marchés public ...*
- *c) ... la Commission Nationale de Lutte contre la non transparence ...*
- ***d) ... l'application du nouveau code de gouvernance des entreprises.. »***

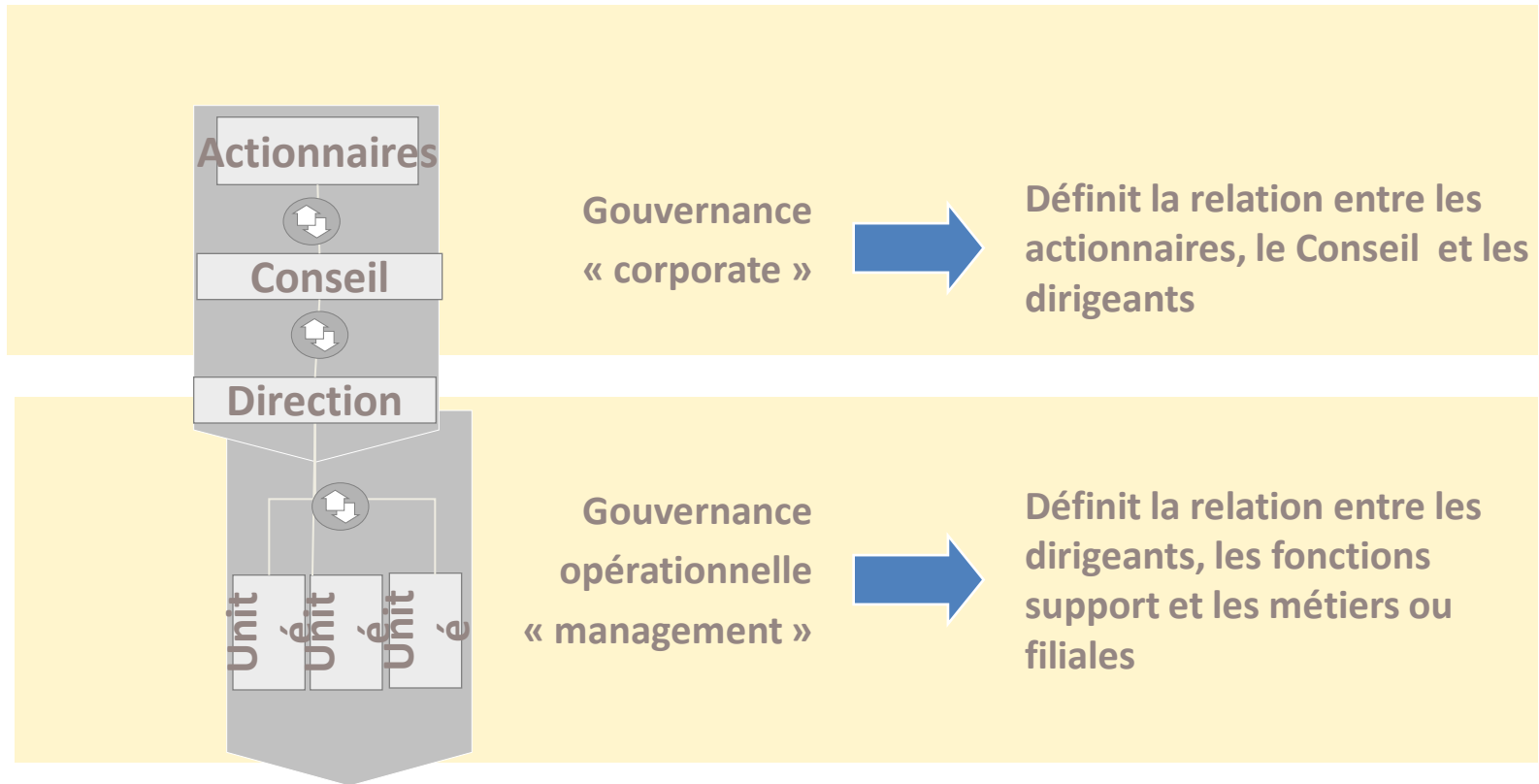


# Le contenu du Code

- Un ***rappel sur la Gouvernance d'entreprise*** : définition, principes, l'importance de la bonne gouvernance
- Qu'est-ce qu'un Code de Gouvernance : un ***guide pratique***
- Les ***entreprises concernées*** : toutes les entreprises peuvent adopter le Code, en priorité les « entreprises d'intérêt public »
- La mise en œuvre du Code : une démarche de progrès avec ***le principe « d'appliquer ou d'expliquer »***
- ***Les bonnes pratiques***

# Une définition de la gouvernance

« C'est la mise en œuvre du système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées »



# « Bonne Gouvernance » : les objectifs

- **l'objectif de la gouvernance est de renforcer la capacité et l'efficacité des instances (AG, Conseil, Direction) dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie.**

***La bonne gouvernance est un accélérateur de performance.***

- **la « bonne » gouvernance d'une entreprise est celle qui,**
  - dans le cadre réglementaire,
  - respecte les principes de gouvernance (OCDE),
  - est adaptée à la stratégie de l'entreprise,
  - permet une réduction des risques stratégiques et opérationnels,
  - identifie et traite les conflits d'intérêts entre les acteurs
- **la gouvernance d'une entreprise atteint son objectif lorsque chaque instance,**
  - remplit ses missions dans l'intérêt de la société (intérêt social)
  - prenant en compte les intérêts de actionnaires et ceux des autres parties prenantes

# Rappel des principes de gouvernance (OCDE)

- Engagement et Intégrité des dirigeants et administrateurs
- Responsabilité Compétence et Indépendance du Conseil
- Vision stratégique partagée entre le Conseil et les dirigeants
- Respect (des droits) des actionnaires
  - pouvoir de décision
  - droit à l'information
- Transparence : rendre compte « *comply or explain* »

# Gouvernance d'entreprise : domaines couverts

- **fonctionnement de chacune des instances**
  - hommes : composition, compétences, rémunération, évaluation
  - processus : règlement intérieur, comités, système d'information
- **relations entre chaque instance**
  - domaines réservés
  - conflits d'intérêts
  - organisation des pouvoirs : d'influence, de décision, de contrôle
- **relations avec les parties prenantes**
  - identification des parties prenantes
  - comprendre leurs attentes
  - la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)

# Le contenu du Code : « les bonnes pratiques »

- la relation avec les actionnaires
- le rôle et les missions du Conseil
- la composition du Conseil
- le fonctionnement du Conseil
- les Comités du Conseil
- la relation du Conseil avec les dirigeants
- le Conseil et les Commissaires aux comptes
- le Conseil et les autres parties prenantes

# Le Code : « pour quelles entreprises ? »

Toutes les entreprises peuvent adhérer au Code

**Les « entreprises d'intérêt public » doivent être exemplaires : elles** sont définies comme **celles qui ont un impact sociétal important, du fait de la nature de leur activité, taille, nombre de salariés ou statut,**

**Le Code recommande son application obligatoire aux**

- **sociétés contrôlées par l'Etat ou dans lesquelles l'Etat a un rôle significatif,**
- **sociétés liées à l'énergie ou aux matières premières, les grandes sociétés industrielles ou de services,**
- **sociétés cotées,**
- **banques, compagnies d'assurances, mutuelles d'assurance, institutions de prévoyance, sociétés d'investissement, fonds de pension,**
- **grandes Associations et Fondations**

## **Le Code : *une démarche volontaire avec le principe « d'appliquer ou d'expliquer »***

- ***Dans leur rapport annuel, les entreprises entrant dans le champ d'application devront faire un rapport annuel sur la mise en œuvre du Code***
- ***le cas échéant, il appartient aux autres entreprises concernées d'expliquer, dans ce rapport, pourquoi certaines pratiques (ou le Code lui-même) ne leur paraîtraient pas adaptées.***

***A notre avis, ce rapport devrait être une obligation légale***

- ***La mise en œuvre de ces bonnes pratiques est progressive car elle implique des changements parfois importants dans l'organisation du Conseil et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances de gouvernance.***



# Le Code : nécessité d'un suivi et de mises à jour

- ***Un Comité de suivi, dont la responsabilité pourrait être confiée à l'ISA, élaborera annuellement un rapport sur la mise en œuvre, par les entreprises concernées, des recommandations du présent Code. Ce rapport mettra en évidence les bonnes et les mauvaises pratiques avec pour objectif d'apporter les améliorations nécessaires***
- *Certains secteurs d'activité (banque, assurance, secteurs régulés..) ou certains types d'entreprises (familiales, PME, cotées...) souhaiteront compléter ce Code par des pratiques qui leur sont plus particulièrement utiles.*
- *Il leur appartiendra de coordonner leurs travaux avec le Comité de suivi afin de maintenir la cohérence de l'ensemble des pratiques de gouvernance des entreprises au Sénégal notamment dans une perspective de diffusion auprès d'entreprises de pays voisins relevant de l'OHADA.*

# Annexes la Charte de l'Administrateur

L'ISA s'est doté d'une charte mise en annexe au Code et contenant les chapitre suivants :

## Préambule

**Article 1 – Administrateur et intérêt social**

**Article 2 – Respect des lois et des statuts**

**Article 3 – Conflit d'intérêts**

**Article 4 – Exercice des fonctions : principes directeurs**

**Article 5 – Intégrité et loyauté**

**Article 6 – Indépendance et devoir d'expression**

**Article 7 – Professionnalisme et implication**

**Article 8 – Professionnalisme et efficacité**

**Article 9 – Application de la Charte**

# La Chartre de l'ISA (extraits)

## Préambule

L'objet de la présente Charte est de contribuer à la qualité du travail des Administrateurs en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Les Administrateurs, qu'ils soient membre de l'ISA à titre individuel ou par l'intermédiaire d'entreprises membres de l'ISA, s'engagent à adhérer aux règles directrices contenues dans la présente Charte et à les mettre en œuvre.

Les entreprises membres de l'ISA s'engagent à faire adhérer leurs administrateurs à la présente Charte.

## Article 1 – Administrateur et intérêt social

L'Administrateur doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise. Il doit, quel que soit son mode de désignation, se considérer comme représentant de l'ensemble des actionnaires. Il prend en compte les attentes des autres parties prenantes.

## Article 2 – Respect des lois et des statuts

L'Administrateur doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations. Il doit notamment connaître et respecter les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

## Article 3 – Conflit d'intérêts

L'Administrateur doit éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Il informe le Conseil de tout conflit d'intérêts dans lequel il *serait ou* pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

## Article 4 – Exercice des fonctions : principes directeurs

L'Administrateur exerce ses fonctions avec intégrité, loyauté, indépendance et professionnalisme.

## Les ambitions de l'ISA

***L'ISA inscrit dores et déjà son action dans la perspective de participer à affirmer l'avancée du Sénégal en Afrique francophone en matière de gouvernance d'entreprises.***

***L'ISA souhaite accompagner l'Etat du Sénégal dans une démarche de promotion des bonnes pratiques auprès de :***

**– L'UEMOA et son marché financier régional**

et

**– par les pays membres de l'OHADA**

# Merci !



**« La bonne gouvernance n'est pas une garantie absolue de performance économique mais elle est absolument nécessaire pour atteindre durablement cette performance ! »** E. du Boullay –  
Expert en gouvernance & Conseil de l'ISA