

# Les Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE

En quoi consistent  
les *Principes*  
et de quoi traitent-ils ?

Comment renforcer le rôle  
de détenteurs du capital  
que doivent jouer  
les actionnaires ?

Comment les *Principes*  
traitent-ils des conflits  
d'intérêt ?

Qu'est-ce que préconisent  
les *Principes* pour renforcer  
la surveillance  
de la société par le conseil  
d'administration ?

Comment les pouvoirs  
publics peuvent-ils utiliser  
les *Principes* ?

Comment s'est déroulée  
la révision des *Principes* ?

Que va-t-il se passer  
maintenant ?

Pour plus de détails

Références

Où nous contacter ?

## Introduction

L'intégrité des entreprises et des marchés est essentielle à la vitalité et la stabilité de nos économies. Un gouvernement d'entreprise de qualité – cet ensemble de règles et de pratiques qui régissent les relations entre les dirigeants et les actionnaires des sociétés, ainsi que d'autres parties prenantes comme les salariés et les créanciers – est un gage de croissance et de stabilité financière. En effet, cela permet de renforcer la confiance, l'intégrité du marché des capitaux et l'efficacité économique. Les récents scandales qui ont touché de grandes sociétés ont mobilisé l'attention des gouvernements, des autorités de contrôle, des sociétés, des investisseurs et du grand public sur les faiblesses des régimes de gouvernement d'entreprise et la nécessité de traiter ce problème.

Les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* apportent aux pouvoirs publics, aux autorités de contrôle et aux intervenants des marchés, des indications spécifiques sur la façon d'améliorer le dispositif juridique, institutionnel et réglementaire sur lequel repose le gouvernement d'entreprise, en particulier dans le cas des sociétés cotées. Ils formulent en outre des propositions pratiques à l'intention des autorités boursières, des investisseurs, des sociétés et d'autres parties intervenant dans l'élaboration d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise. Les *Principes de l'OCDE* figurent parmi les 12 normes fondamentales que le Forum de stabilité financière juge essentielles.

Publiés pour la première fois en 1999, les *Principes de l'OCDE* sont devenus depuis la référence internationale en matière de gouvernement d'entreprise et ils sont à la base d'un grand nombre d'initiatives de réforme de la part des gouvernements comme du secteur privé. Pour tenir compte des évolutions intervenues depuis 1999, les *Principes* ont été révisés en 2003, au moyen d'un vaste processus de consultations et en s'appuyant sur les travaux des Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise pour les économies non membres de l'OCDE. Les nouveaux *Principes* ont été approuvés par les gouvernements des pays de l'OCDE en avril 2004. Ce numéro de *Synthèses* décrit les caractéristiques saillantes des *Principes* et montrent comment ils traitent les grands problèmes de gouvernement d'entreprise. ■

## En quoi consistent les *Principes* et de quoi traitent-ils ?

Les *Principes* couvrent six grands domaines du gouvernement d'entreprise – mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise ; droits des actionnaires ; traitement équitable des actionnaires ; rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ; transparence et diffusion de l'information ; responsabilités du conseil d'administration (voir encadré 1). On y trouve pour chaque domaine des notes explicatives qui indiquent aussi les mesures qui se sont révélées utiles pour l'observation des *Principes*. Ce qui est déterminant dans le succès des *Principes*, c'est précisément qu'il s'agit de principes non prescriptifs de sorte qu'ils conservent leur pertinence dans des contextes juridiques, économiques et sociaux des plus divers.

Les exigences fondamentales du dispositif institutionnel, légal et réglementaire nécessaire pour soutenir un

gouvernement d'entreprise efficace font partie intégrante des Principes. Le texte énonce en effet des principes de mise en place d'un tel dispositif et évoque la nécessité de disposer de textes législatifs et réglementaires qui puissent être mis en œuvre en s'appuyant sur des organismes efficaces mandatés à cet effet. Comme le montre l'expérience globale, même si le puissant concept de société cotée a été introduit dans de nombreux pays avec succès, le dispositif législatif et réglementaire a souvent été en retard sur ces évolutions, ce qui a parfois abouti à des abus à l'encontre des actionnaires minoritaires et à une limitation des perspectives de croissance lorsque les marchés de capitaux perdent de leur crédibilité, ou ne l'ont tout simplement pas encore acquise.

Dans d'autres domaines, les Principes visent à mettre en place un système efficace d'équilibrage des pouvoirs entre le conseil d'administration et les dirigeants. Les dirigeants professionnels, par exemple, ont un rôle essentiel à jouer dans une entreprise moderne cotée ou dont l'actionnariat est diversifié, mais pour

### Encadré 1. Les principaux domaines couverts par les Principes de l'OCDE

#### I. Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise

*Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes.*

#### II. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires.*

#### III. Traitement équitable des actionnaires

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.*

#### IV. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes établis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.*

#### V. Transparence et diffusion de l'information

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.*

#### VI. Responsabilités du conseil d'administration

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.*

éviter les éventuels abus de leur position, il faut notamment que le conseil d'administration exerce un suivi efficace de leur action. Les Principes soulignent que ce suivi ne doit pas s'immiscer dans la gestion au jour le jour, mais plutôt assurer le pilotage stratégique de la société et la supervision de ses mécanismes de contrôle interne.

Mais qui surveille les surveillants ? Le conseil d'administration doit lui-même rendre des comptes aux actionnaires. Comme l'affirment les Principes, les actionnaires doivent pouvoir exercer leurs droits fondamentaux de détenteurs du capital, notamment le droit de nommer et de révoquer les administrateurs, et doivent être traités équitablement par l'entreprise. L'utilisation efficace par les détenteurs du capital de leur droit de surveiller et d'influencer le conseil d'administration suppose l'adoption de normes élémentaires de transparence et de diffusion de l'information, autre domaine couvert par le texte. La réalité est cependant souvent plus complexe lorsque des sociétés et leur direction sont contrôlées par un actionnaire dominant – ce qui pose des problèmes de surveillance un peu différents, mais que les Principes couvrent également. Enfin, si l'entreprise veut réussir, son conseil d'administration devra aussi tenir compte de parties prenantes comme les salariés ou les créanciers qui apportent à l'entreprise des ressources et qui doivent également avoir accès en temps voulu à des informations pertinentes. L'attention portée à ces parties prenantes constitue une caractéristique propre aux Principes.

Les *Principes* de l'OCDE sont particulièrement pertinents pour certains cas récents et très médiatisés de faillites de société. Par exemple, dans un certain nombre d'affaires, le conseil d'administration semble avoir été passif, voire être devenu une simple composante de la direction, au lieu de procéder à une surveillance active des performances de cette dernière. Dans d'autres affaires, le conseil d'administration semble avoir agi comme une simple chambre d'enregistrement, répondant aux souhaits d'un actionnaire dominant. Les actionnaires paraissent avoir été passifs ou incapables de sanctionner le conseil d'administration; et, dans certains cas, les actionnaires de contrôle ont parfois privilégié leurs intérêts aux dépens des actionnaires minoritaires. La complexité des institutions financières et des structures sociétares dans le monde a aussi nettement mis en exergue la question des conflits d'intérêt, qui ont été surtout perceptibles dans certaines analyses des firmes de courtage et dans la gestion de fonds. Les *Principes* ont toujours traité ces questions, mais la version révisée leur accorde encore plus d'importance. ■

## Comment renforcer le rôle de détenteurs du capital que doivent jouer les actionnaires ?

L'augmentation sensible de la composante institutionnelle de l'actionariat dans de nombreux pays ces dernières années passe souvent pour avoir conduit à la formation d'un puissant groupe de pression en faveur de la surveillance des sociétés. En fait, les investisseurs institutionnels, notamment ceux qui agissent à titre fiduciaire comme les organismes de placement collectif ou les fonds de pension, continuent à ne jouer qu'un rôle limité dans le gouvernement d'entreprise en tant que détenteurs du capital. Le problème central pour les pouvoirs publics n'est pas nécessairement de savoir s'ils doivent bénéficier de droits supplémentaires en tant qu'actionnaires, mais plutôt qu'ils ne font pas un usage éclairé des droits dont ils disposent déjà. C'est bien entendu au détriment de l'investisseur qui a confié des fonds à ces institutions. La démarche générale adoptée par les *Principes* considère que la décision d'exercer de façon éclairée les droits de vote est liée à la fois aux coûts et aux avantages du vote, de sorte que dans bien des cas, c'est l'incitation à voter qu'il convient d'améliorer, en partie par des initiatives des pouvoirs publics. Les *Principes* n'obligent pas les investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire à exercer leurs droits de vote, mais les appellent à faire état de leur politique de vote. Lorsque cette politique prévoit l'utilisation active des droits de détenteurs du capital, les *Principes* recommandent également aux investisseurs institutionnels de faire savoir la façon dont ils appliquent cette politique, en précisant les ressources qu'ils réservent à cet effet. Les *Principes* appellent en outre à l'élimination des obstacles au vote transnational et invitent les sociétés à s'abstenir de rendre l'exercice du droit de vote trop difficile ou onéreux.

En ce qui concerne l'exercice des droits de détenteur du capital, les *Principes* plaident pour que les actionnaires aient le droit de révoquer les administrateurs et de participer au processus de leur nomination. Les actionnaires doivent pouvoir poser des questions au conseil d'administration lors des assemblées générales et faire inscrire des points à l'ordre du jour. Les *Principes* appellent également le conseil d'administration à formuler et diffuser une politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants, en mettant en évidence le lien entre rémunération et performances. Les actionnaires doivent pouvoir exprimer leur avis sur cette politique et doivent émettre leur approbation pour toute éventuelle composante en actions de la rémunération, comme les options d'achat d'actions.

Même pour les investisseurs institutionnels, l'utilisation éclairée de leurs droits de détenteurs du capital est coûteuse. Dans bien des cas, les investisseurs institutionnels pensent que leur participation dans les différentes sociétés n'est pas suffisamment importante pour justifier ces coûts. Pour remédier à cette situation, les *Principes* recommandent aux autorités d'autoriser, voire d'encourager les investisseurs institutionnels (et les autres actionnaires) à coopérer entre eux et à coordonner leurs initiatives. Toutefois, il convient de bien préciser que cette coopération ne doit pas viser à manipuler le marché ou obtenir le contrôle de la société sans passer par les procédures normales d'offre de rachat. Mieux se coordonner lors de la désignation des candidats à des postes d'administrateurs et de leur élection, ou de l'inscription de propositions à l'ordre du jour des assemblées, ou avoir des échanges directs avec une société sont autant de démarches bienvenues, car ce sont des méthodes utiles pour améliorer le gouvernement d'entreprise. Dans l'ensemble, les *Principes* considèrent que le coût d'un actionariat actif peut et doit être réduit.

Dans le cadre de cette approche de la participation des investisseurs institutionnels, les *Principes* appellent les pays à lever les obstacles réglementaires superfétatoires à un dialogue permanent entre les investisseurs et les sociétés. Parallèlement, sachant que de telles relations étroites peuvent donner lieu à des abus, notamment dans des situations comportant des conflits d'intérêts intrinsèques, les *Principes* recommandent de maintenir la pratique de la diffusion générale des informations au marché. Toute information supplémentaire diffusée par une société auprès des investisseurs institutionnels doit viser à les aider à mieux comprendre le contexte d'une telle publication. ■

### Comment les *Principes* traitent-ils des conflits d'intérêt ?

L'une des leçons les plus frappantes de ces dernières années est que les conflits d'intérêt sont répandus et débouchent souvent sur des comportements préjudiciables aux actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes. Comme les conflits d'intérêt revêtent de multiples formes, ils sont traités dans différentes sections des *Principes*. De façon générale, les *Principes* plaident à la fois pour la diffusion de toutes les informations relatives aux conflits d'intérêt et l'explication par les parties concernées de la façon dont elles ont choisi de les gérer.

La gestion des conflits d'intérêts est particulièrement importante dans le cas des auditeurs externes, dont l'indépendance est vitale pour l'intégrité du marché financier. Les *Principes* soutiennent les "Principes of

Auditor Oversight" publiés par l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) en 2002. Ces derniers recommandent la création d'un organisme, agissant dans l'intérêt général et chargé de surveiller la qualité et la mise en œuvre des opérations de révision comptable. Les *Principes* de l'OCDE reconnaissent l'importance des dispositions récentes introduites dans de nombreux pays pour régler le problème de la structure d'incitations biaisée à laquelle on aboutit lorsqu'un auditeur externe fournit des services autres que la révision des comptes ou lorsqu'il est amené à vérifier ses propres travaux. La gestion des relations avec le vérificateur externe en vue de parvenir à une vérification indépendante de qualité figure également parmi les missions essentielles assignées par les *Principes* au conseil d'administration.

Un régime efficace de gouvernement d'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur des moyens efficaces afin de garantir l'intégrité de professionnels comme les analystes financiers, les courtiers et les agences de notation qui apportent des informations ou des conseils de nature à influencer les décisions des investisseurs. Cela est d'autant plus nécessaire que les relations étroites entre ces prestataires de services et les sociétés de leur clientèle sont porteuses de conflits d'intérêt potentiels.

Il est important pour le marché de savoir si une société est gérée en tenant dûment compte des intérêts de l'ensemble de ses investisseurs. À cet effet, les *Principes* indiquent qu'il est indispensable que l'entreprise diffuse au marché toutes les informations relatives aux transactions significatives effectuées avec des parties liées. Ces opérations se déroulent généralement entre la société et des entités dans lesquelles la société elle-même ou ses dirigeants détiennent des intérêts, ou encore avec des actionnaires importants, y compris les membres de leurs familles et leurs associés. Les *Principes* préconisent d'obliger le bénéficiaire de la transaction à fournir les informations correspondantes au conseil d'administration qui doit lui-même les retransmettre au marché. Pour autant, cela n'exonère pas l'entreprise de l'obligation d'exercer sa propre surveillance.

Les *Principes* soulignent la nécessité de protéger les actionnaires minoritaires, surtout en présence d'actionnaires de contrôle dont les intérêts peuvent être divergents de ceux des autres investisseurs. C'est particulièrement préoccupant dans les pays où le cadre juridique et réglementaire de protection des intérêts minoritaires n'est guère respecté. Les *Principes* réaffirment que les investisseurs sont légitimement en droit d'attendre une interdiction des abus de pouvoir de la part d'initiés, y compris des actionnaires de

contrôle. Lorsque de tels abus ne sont pas expressément prohibés par la législation ou lorsque celle-ci n'est pas appliquée efficacement, les *Principes* appellent les pouvoirs publics à étudier des mesures pour remédier à ces lacunes. ■

### Qu'est-ce que préconisent les *Principes* pour renforcer la surveillance de la société par le conseil d'administration ?

Le conseil d'administration d'une société sert de pivot entre les droits des actionnaires en tant que détenteurs du capital et le pouvoir discrétionnaire accordé aux dirigeants. Un gouvernement d'entreprise de qualité suppose que le conseil, quelle que soit sa structure, s'attache aux problèmes à long terme comme l'évaluation de la stratégie de la société et aux activités susceptibles d'amener un changement de la nature et de l'orientation de la société, plutôt que d'assumer des responsabilités opérationnelles au jour le jour. Toutefois, le conseil dans son ensemble comme les différents administrateurs doivent avoir des incitations et missions bien définies si l'on veut qu'ils exercent efficacement leurs fonctions.

Les *Principes* attribuent des responsabilités clairement définies au conseil, notamment mettre en place un code de déontologie, veiller au respect du droit et des normes et surveiller les systèmes de contrôle interne en vue de la communication financière de la société. Le conseil doit aussi être chargé de formuler et de diffuser une politique de rémunération mettant en évidence le lien entre rémunération et performance des principaux dirigeants et des administrateurs. Dans de nombreux pays, on considère que la meilleure pratique consiste à mettre en place un comité de rémunération composé d'administrateurs indépendants.

Comme le conseil et les administrateurs ont des obligations fiduciaires vis-à-vis de la société et de l'ensemble de ses actionnaires, les *Principes* font appel à une notion générale d'indépendance et d'objectivité du conseil, plutôt que d'indépendance vis-à-vis de la direction. Lorsque la société fait partie d'un groupe, la mission du conseil s'exerce vis-à-vis de la société et non du groupe. Le conseil doit examiner les transactions avec des parties liées en faisant appel à des administrateurs indépendants et il doit prévoir un accès confidentiel pour les dénonciateurs susceptibles de mettre en évidence des comportements contraires à l'éthique ou des transactions abusives. Malgré la multiplication ces dernières années de comités du conseil chargés de tâches comme l'audit, les rémunérations et les nominations, les concepts correspondants ne sont pas toujours bien compris et ces comités assument souvent

des rôles très différents selon les sociétés. Pour éviter les confusions et informer les investisseurs, les *Principes* plaident pour que la composition, le mandat et le champ de compétence des comités soient clairement définis et fassent l'objet d'une diffusion complète. ■

### Comment les pouvoirs publics peuvent-ils utiliser les *Principes* ?

Bien qu'un certain nombre de préconisations des *Principes* appellent une initiative du conseil d'administration, des investisseurs ou d'autres intervenants, les pouvoirs publics ont également un rôle important à jouer. Par exemple, un conseil d'administration sera généralement à même d'adopter une structure compatible avec une surveillance efficace de la direction et une véritable responsabilité vis-à-vis des actionnaires. En revanche, des éléments souhaitables, comme la coopération entre investisseurs et la protection des actionnaires minoritaires, dépendent sans doute d'initiatives gouvernementales visant à lever des obstacles réglementaires et à faire valoir leurs droits. En outre, la seule initiative privée risque de ne pas aboutir à des pratiques souhaitables en matière de gouvernement d'entreprise. Lorsque la direction est solidement établie et que les marchés financiers sont peu développés, le conseil d'administration peut continuer à échapper à ses responsabilités tant que les autorités ne prennent pas de mesures correctrices.

Les *Principes* proposent des indications générales à l'intention des pouvoirs publics quant à la démarche à suivre lorsqu'ils vérifient si leur régime de gouvernement d'entreprise est compatible avec le type de gouvernement d'entreprise qu'ils souhaitent voir se mettre en place sur le terrain. Les autorités sont encouragées à élaborer leur régime de gouvernement d'entreprise en tenant compte de ses effets sur les performances globales de l'économie et sur l'intégrité des marchés. De plus, cette intégrité crée également des incitations pour les participants au marché et pour la promotion de marchés efficaces et transparents. Cela doit contribuer à réduire le risque d'un excès de réglementation coûteux et à minimiser les conséquences non intentionnelles des mesures prises par les pouvoirs publics. Pour assoir l'intégrité des marchés, les dispositions législatives et réglementaires influant sur les pratiques de gouvernement d'entreprise doivent être compatibles avec l'état de droit, être transparentes et pouvoir être mises en œuvre.

Les *Principes* couvrent aussi divers types de mécanismes qu'il convient de mettre en place pour protéger les droits des différentes parties. Les instances compéten-

tes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes doivent avoir le pouvoir, l'intégrité et les ressources leur permettant de mener à bien leurs missions avec professionnalisme et objectivité. Toutefois, lorsque des contraintes pèsent sur les ressources institutionnelles, il est possible d'ajuster les dispositions législatives et réglementaires. Par exemple, lorsque le pouvoir judiciaire est faible, il peut être judicieux de s'en remettre plus à d'autres mécanismes de protection des droits des actionnaires, comme un abaissement des seuils de participation pour la convocation d'assemblées et la proposition d'administrateurs ou des critères exigeants quant à la majorité nécessaire pour les grandes décisions. Les interventions des pouvoirs publics doivent avoir lieu en temps opportun, être transparentes et bien expliquées. On trouvera dans l'encadré 2 plus de précisions sur la façon dont l'OCDE aide les gouvernements à améliorer leur régime de gouvernement d'entreprise. ■

### Comment s'est déroulée la révision des *Principes* ?

En 2002, les Ministres des gouvernements des pays de l'OCDE ont appelé à une évaluation des Principes de l'OCDE pour 2004, soit un an plus tôt que prévu, à la suite d'une série de scandales qui ont touché de grandes sociétés et porté préjudice à la confiance dans l'intégrité des entreprises, des institutions financières et des marchés. À l'appui de ces travaux, les Ministres ont demandé une enquête sur l'évolution du gouvernement d'entreprise dans les pays de l'OCDE en vue d'en tirer des leçons et des conséquences pour les *Principes*.

L'évaluation a été réalisée sous la responsabilité du Groupe de direction de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise avec la participation active d'observateurs venus des principales institutions internationales, notamment la Banque des règlements internationaux, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, le Forum de stabilité financière, l'Organisation internationale des commissions de valeurs et le Comité de Bâle. Des représentants de premier plan des entreprises et des syndicats, en particulier le Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE et la

#### Encadré 2. **Activités de l'OCDE pour améliorer le gouvernement d'entreprise**

Par l'intermédiaire de son Groupe de direction sur le gouvernement d'entreprise et des Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise, l'OCDE sert de point de rencontre international pour les débats d'orientation sur le gouvernement d'entreprise. Les *Principes* sont la pièce maîtresse des nombreuses activités réalisées par l'OCDE pour améliorer le gouvernement d'entreprise. Dans le cadre d'une coopération avec la Banque mondiale, les Tables rondes régionales de l'OCDE se sont servies des *Principes* comme d'un cadre de dialogue sur les politiques à suivre en vue de promouvoir des réformes régionales en matière de gouvernement d'entreprise en Asie, en Amérique latine, en Eurasie, dans le Sud-est de l'Europe et en Russie. Cette activité s'est traduite par l'établissement de Livres blancs régionaux, qui définissent des objectifs communs pour l'action des pouvoirs publics et formulent des recommandations à leur intention. Les connaissances acquises à partir des Tables rondes ont été diffusées auprès du public et on en trouvera la synthèse dans un récent rapport de l'OCDE intitulé *Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise : Principaux enseignements*, qui compare les problèmes de gouvernement d'entreprise auxquels se heurtent des économies de marché émergentes ou en développement et décrivent les priorités que ces régions ont définies. Cette expérience a elle-même influencé la révision des *Principes*.

Les entreprises publiques ont également besoin d'un gouvernement d'entreprise de qualité. La question de la fonction de détenteur du capital assumée par l'État dans les entreprises dont il est actionnaire n'a pas encore été totalement réglée, même après avoir pris en compte les effets bénéfiques des privatisations partielles qui, dans de nombreux pays, ont ouvert la voie à des mesures de restructuration sans précédent et exposé plus fortement ces entreprises à la concurrence d'entités privées. Le Groupe de travail de l'OCDE sur la privatisation et le gouvernement d'entreprise des actifs appartenant à l'État élabore un ensemble de Principes directeurs qui, une fois qu'ils seront achevés en 2005, devraient permettre aux pays de mieux situer les fonctions de l'État en tant que détenteur du capital. Ce projet fait l'objet d'un processus de consultation ouvert.

La réforme de la réglementation est souvent associée aux modifications du régime de gouvernement d'entreprise. La réponse de l'OCDE aux demandes croissantes d'informations à jour, complètes et comparables sur l'évolution récente de la réglementation, a consisté à développer la Base de données sur le droit des sociétés et le gouvernement d'entreprise, outil interactif unique en son genre pour la diffusion d'informations juridiques et réglementaires sur le gouvernement d'entreprise. Actuellement réservée aux gouvernements des pays de l'OCDE, elle sera ouverte au grand public via l'Internet d'ici la fin de 2004.

Commission syndicale consultative auprès de l'OCDE ont également pris part, en tant que de besoin, aux réunions du Groupe de direction.

Le Groupe de direction a envoyé un questionnaire aux pays membres leur demandant des informations sur les problèmes de gouvernement d'entreprise, les phénomènes à l'œuvre et les propositions de mesures des pouvoirs publics. Les réponses, ainsi qu'une étude des pratiques en vigueur dans les pays de l'OCDE ont été à la base d'un rapport intitulé *gouvernement d'entreprise : panorama des pays de l'OCDE* et ont permis d'éclairer les discussions au sein du Groupe de direction.

À l'occasion de cette révision, le Groupe de direction a organisé des consultations complètes et transparentes. Le processus d'évaluation a comporté de vastes consultations avec le secteur privé, les organisations syndicales et la société civile au sens large. Trois grandes réunions de consultation rassemblant de nombreux participants se sont tenues en lien avec les réunions du Groupe de direction. En outre, le Secrétaire général de l'OCDE a convoqué deux tables rondes informelles avec des hauts représentants des grandes organisations internationales, des milieux d'affaires et des organisations syndicales.

Des premières consultations avec des partenaires de pays non membres ont été engagées à travers les réunions des cinq Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise. D'autres contributions ont été obtenues dans le cadre d'une réunion spéciale à laquelle ont assisté 43 pays non membres et organisée en coopération avec le Forum global sur le gouvernement d'entreprise.

En janvier 2004, un projet de *Principes révisés* a été affiché sur Internet pour solliciter des commentaires du grand public. Quelques 75 contributions ont été reçues de particuliers, d'associations professionnelles et de syndicats et, lorsque l'autorisation a été donnée, elles ont été diffusées en accès public sur le site web de l'OCDE. ■

## Que va-t-il se passer maintenant ?

Les *Principes* doivent être considérés comme un document vivant. L'une des priorités de l'OCDE est de veiller à leur large diffusion et leur utilisation active. Cela passera par un dialogue permanent sur les politiques à suivre dans le cadre duquel les pouvoirs publics, les autorités de tutelle et les organismes de normalisation vont pouvoir échanger des expériences pratiques de l'application des *Principes*. L'OCDE va en outre continuer de suivre les évolutions et dégager

les nouvelles tendances et les nouveaux défis qui méritent une attention particulière. L'OCDE accueillera un dialogue international sur le gouvernement d'entreprise réunissant de multiples parties prenantes qui constituera une contribution importante aux travaux futurs. Ce dialogue entre sociétés, investisseurs, prestataires de service, syndicats et autres intervenants sera aussi global que possible et constituera une occasion importante de vérifier que les *Principes* restent pertinents et sont activement utilisés dans le secteur privé. Au-delà des *Principes*, une fois que les Principes de gouvernement d'entreprise des actifs appartenant à l'État auront été adoptés, ils constitueront également un aspect de ce dialogue.

En ce qui concerne les pays non membres de l'OCDE, la prochaine phase du processus des Tables rondes régionales est déjà lancée. Dans le cas de la Table ronde russe, les participants sont convenus de créer deux Groupes d'étude pour examiner les options offertes aux pouvoirs publics dans deux domaines prioritaires : la transition vers des normes de communication financière reconnues sur le plan international et les problèmes découlant des transactions avec des parties liées, la transparence de la propriété effective et du contrôle. Les Tables rondes pour l'Asie, l'Amérique latine et le Sud-est de l'Europe vont aussi s'attacher à l'application et la mise en œuvre des recommandations des Livres blancs. La Table ronde eurasienne va prochainement publier un Tour d'horizon comparé du gouvernement d'entreprise dans la région, en donnant les priorités de l'action future à entreprendre dans la phase de suivi. ■

## Pour plus de détails

Le lecteur pourra obtenir plus d'informations sur les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE en s'adressant à :

Mats Isaksson, tél. (+33 1) 49 10 43 40

courriel : [Mats.Isaksson@oecd.org](mailto:Mats.Isaksson@oecd.org)

Grant Kirkpatrick, tél. (+33 1) 49 10 43 42

courriel : [Grant.Kirkpatrick@oecd.org](mailto:Grant.Kirkpatrick@oecd.org)

Alessandro Goglio, tél. (+33 1) 49 10 43 46

courriel : [Alessandro.Goglio@oecd.org](mailto:Alessandro.Goglio@oecd.org). ■

ou en consultant le site de l'OCDE consacré aux Principes de gouvernement d'entreprise à l'adresse suivante : [www.oecd.org/corporate/principles/](http://www.oecd.org/corporate/principles/)

Contactez le Secrétariat de l'OCDE par courriel : [Corporate.affairs@oecd.org](mailto:Corporate.affairs@oecd.org)

par voie postale : OCDE DAF/CA (Principes) – 2, rue André Pascal – 75775 Paris CEDEX 16 – France

## Références

- Le texte intégral des principes peut être obtenu en format pdf sur notre site Web :  
[www.oecd.org/daf/corporate/principles/](http://www.oecd.org/daf/corporate/principles/).
- gouvernement d'entreprise : panorama des pays de l'OCDE, OCDE 2004. ISBN : 92-64-10606-5, €21.00, 130 p.
- Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise : Principaux enseignements :  
[www.oecd.org/daf/corporate-affairs/](http://www.oecd.org/daf/corporate-affairs/).
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales :  
[www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines).
- Principles of Auditor Oversight de l'OICV : [www.iosco.org/pubdocs/pdf/IOSCO134.pdf](http://www.iosco.org/pubdocs/pdf/IOSCO134.pdf).

**Vous pouvez acheter en toute sécurité les publications  
de l'OCDE par l'intermédiaire de la librairie en ligne de l'OCDE**

**[www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop)**

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques,  
Direction des relations publiques et de la Communication.

Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

## Où nous contacter ?

**ALLEMAGNE**

Centre de l'OCDE  
de BERLIN  
Schumannstrasse 10  
D-10117 BERLIN  
Tél. : (49-30) 288 8353  
Fax : (49-30) 288 83545  
E-mail :  
berlin.contact@oecd.org  
Internet :  
[www.oecd.org/deutschland](http://www.oecd.org/deutschland)

**ÉTATS-UNIS**

Centre de l'OCDE  
de WASHINGTON  
2001 L Street N.W.,  
Suite 650  
WASHINGTON D.C. 20036-4922  
Tél. : (1-202) 785 6323  
Fax : (1-202) 785 0350  
E-mail :  
washington.contact@oecd.org  
Internet : [www.oecdwash.org](http://www.oecdwash.org)  
Toll free : (1-800) 456 6323

**FRANCE**

Siège de l'OCDE de PARIS  
2, rue André-Pascal  
75775 PARIS Cedex 16  
Tél. : (33) 01 45 24 81 67  
Fax : (33) 01 45 24 19 50  
E-mail : [sales@oecd.org](mailto:sales@oecd.org)  
Internet : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

**JAPON**

Centre de l'OCDE de TOKYO  
Nippon Press Center Bldg  
2-2-1 Uchisaiwaicho,  
Chiyoda-ku  
TOKYO 100-0011  
Tél. : (81-3) 5532 0021  
Fax : (81-3) 5532 0035  
E-mail : [center@oecdtokyo.org](mailto:center@oecdtokyo.org)  
Internet : [www.oecdtokyo.org](http://www.oecdtokyo.org)

**MEXIQUE**

Centre de l'OCDE  
du MEXIQUE  
Av. Presidente Mazaryk 526,  
Colonia: Polanco,  
C.P., 11560  
MEXICO D.F.  
Tél. : (00.52.55) 9138 6233  
Fax : (00.52.55) 5280 0480  
E-mail :  
[mexico.contact@oecd.org](mailto:mexico.contact@oecd.org)  
Internet :  
[www.oecdemexico.org.mx](http://www.oecdemexico.org.mx)

**Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE**

**[www.oecd.org/publications/Pol\\_brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/Pol_brief/index-fr.htm)**