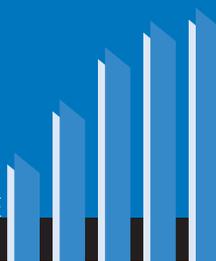




PRATIQUES OPTIMALES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

UN ENSEMBLE D'OUTILS À L'USAGE
DES CADRES DIRIGEANTS DE BANQUES



SOMMAIRE

PREFACE

- CHAPITRE 1** Développement d'une culture de bonne gouvernance d'entreprise dans l'ensemble de la banque
- CHAPITRE 2** Définition des devoirs du Conseil d'Administration
- CHAPITRE 3** Protection des droits des actionnaires et des parties prenantes
- CHAPITRE 4** Structures internes: Les rôles et devoirs des comités
- CHAPITRE 5** Transparence et divulgation d'information: Que faut-il divulguer et à qui ?
- CHAPITRE 6** Rester au-dessus de la courbe: Quoi de neuf en terme de gouvernance d'entreprise ?
- Annexe 1** Biographies des auteurs et des éditeurs de ce document
- Annexe2** Retour d'information
- Annexe 3** Présentation de l'équipe autour du projet de «boîte à outils»

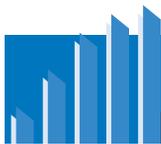
Préface

Le gouvernement d'entreprise est de nos jours reconnu comme une composante essentielle de la gestion efficace d'une banque, au même titre qu'un rapport financier, un plan stratégique ou une gestion des risques rigoureux. Un grand nombre des naufrages bancaires auxquels nous avons assistés au cours de la dernière décennie comme de nombreux aspects de l'agitation qui a régné sur les marchés financiers internationaux depuis plus d'un an sont imputables à des failles dans la gouvernance d'entreprise.

Plusieurs organisations internationales ont publié des lignes directrices soulignant les principes de gouvernance d'entreprise au sein des banques. En 2004, l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) a publié ses propres «Principes de gouvernance d'entreprise», applicables pour la plupart aux établissements bancaires. En février 2006, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié un document intitulé «Renforcer la gouvernance d'entreprise pour les organisations bancaires». Enfin, de nombreux régulateurs nationaux ont publié des guides de lignes directrices à destination des banques qu'ils supervisent.

Au sein du Moyen Orient, l'UBA a été précurseur en terme de développement des principes de gouvernance d'entreprise applicables aux banques de la région. Dans le cadre d'un projet en partenariat avec le Centre pour l'Entreprise Privée Internationale (CIPE), UBA a publié en 2008 un «Guide général de la gouvernance d'entreprise dans la région arabe». Ces lignes directrices, qui servent de base à l'élaboration de ce guide, sont basées sur une vue d'ensemble des pratiques de gouvernance d'entreprise adoptées par les banques arabes en 2006 et 2007. L'OCDE, en parallèle, a établi un Groupe d'Action afin de renseigner les banques du Moyen Orient sur des questions de gouvernance d'entreprise. L'UBA et le FSVC contribuent tous deux à ce Groupe d'Action.

Suite aux efforts déployés par UBA et d'autres, quelques banquiers du Moyen Orient s'interrogent sur l'importance d'une gouvernance d'entreprise rigoureuse ou bien doutent de ses bénéfices sur les systèmes bancaires plus larges au sein desquels ils opèrent. Mais ce qui manque jusqu'à présent est un guide clair sur les étapes pratiques que doivent suivre les



cadres supérieurs pour améliorer la qualité de leur gouvernance dans leurs propres institutions.

Début 2008, l'UBA et le FSVC ont uni leurs efforts pour élaborer un guide concis à destination des cadres supérieurs concernés par l'amélioration de leur gouvernance au sein de leurs propres institutions mais qui souhaitent un guide clair sur les étapes pratiques à suivre dans la poursuite de cet objectif... Le résultat s'intitule «Pratiques optimales de gouvernance d'entreprise: un ensemble d'outils à destination des cadres dirigeants de banques».

Ce document a été élaboré par des experts bénéficiant d'un extraordinaire champ d'expériences dans les domaines bancaire et financier. Il a ensuite été revu et corrigé par les conseillers fiscaux de plus de 20 banques du Moyen Orient. Leurs commentaires ont été intégrés dans le présent document. Des commentaires supplémentaires ont été reçus via un processus de consultation mis en place lors du Forum de Gouvernance d'Entreprise Globale organisé par la Société de la Finance Internationale ; ils ont plus particulièrement émanés de Stilpon Nestor, Cynthia Mike-Eze, Martin Steindl, Mervyn King, Philip Armstrong et Sebastian Molineus. Le résultat est un document qui combine les meilleures pratiques internationales à la reconnaissance des réalités des marchés financiers d'aujourd'hui dans la zone du Moyen Orient.

Au final, ce document rassemble les meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance d'entreprise, adaptées à la réalité des marchés financiers du Moyen Orient.

Chaque chapitre débute par l'énumération de principes fondamentaux relatifs à un aspect particulier de la gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire.

Ces principes forment ensuite les bases d'une liste d'étapes spécifiques que peuvent suivre les dirigeants de banques afin de s'assurer qu'ils sont en adéquation avec les pratiques les plus optimales.

FSVC et l'UBA reconnaissent tous deux que «cocher les cases» n'est pas

suffisant. L'édification d'une gouvernance d'entreprise solide est un processus rigoureux qui ne peut être mené à bien qu'à travers une auto-évaluation permanente. S'il est relativement facile de définir des règles, il est en revanche plus difficile de s'assurer qu'elles sont mises en pratique et se sont enracinées dans la culture de la banque.

C'est pourquoi ce document doit être abordé comme le début d'un processus, et non son aboutissement. Cet ensemble d'outils permet aux cadres supérieurs du Moyen Orient de s'assurer qu'ils développent et améliorent la gouvernance d'entreprise au sein de leurs banques. Les questions peuvent alors être utilisées comme un tremplin vers une discussion plus détaillée. Par exemple, un responsable peut utiliser ce document pour établir et définir les responsabilités des principaux comités du Conseil d'Administration, tel que le comité d'audit ou encore le comité des risques. De là, le responsable sera plus tard capable de distinguer si ces comités travaillent efficacement et atteignent leurs objectifs.

Les auteurs et éditeurs de ce document reconnaissent qu'il n'est pas détaillé, et il n'a jamais été conçu avec cette intention. Certains des commentaires que nous avons reçus des institutions financières de la région nous ont recommandé d'ajouter de nouvelles sections et d'étendre la portée de cet ensemble d'outils. Par exemple, la Banque Centrale de Syrie a signalé l'émergence problématique d'une gouvernance particulière et différente dans le cas de banques complaisantes avec la Shari'a. La Banque Centrale de Syrie a raison de mettre en exergue ce point, et les auteurs et éditeurs lui sont reconnaissants de cette contribution, mais nous avons convenu qu'inclure des sections supplémentaires à l'adresse de institutions complaisantes à l'égard de la Shari'a rendrait le document trop long et compromettrait sa facilité d'utilisation, à la différence

d'une étude complète. Nous avons également reçu des commentaires au sujet de la section traitant des comités du Conseil, de la part de banques suggérant des comités supplémentaires ou des configurations de comités différentes de celles référencées dans ce document.

De nouveau, si les commentaires étaient valides, les satisfaire aurait conduit à un net allongement du document. Néanmoins, nous avons sensiblement changé les termes de la section sur les comités de Conseil (section 4) pour mettre en évidence que les comités référencées dans le document ne sont pas les seuls qu'un conseil puisse décider d'établir.

L'UAB et le FSVC sont fiers d'offrir ce document aux cadres supérieurs des banques du Moyen Orient. Vos commentaires sont les bienvenus, et nous souhaitons partager vos expériences tout au long de vos efforts de développement d'une bonne gouvernance d'entreprise dans votre institution.



Fouad Shaker

Secrétaire Général
Union des Banques Arabes



Andrew Cunningham

Directeur Général
Corps des Volontaires Prestataires
de Services Financiers

CHAPITRE 1

Développement d'une culture de bonne gouvernance d'entreprise dans la banque

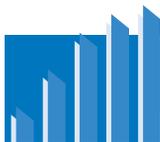
Principes de base

La plupart des documents relatifs à la gouvernance d'entreprise traitent (i) des obligations du Conseil d'Administration et de ses principaux comités, et (ii) de la dissémination d'informations financières dont le Conseil d'Administration et les cadres supérieurs sont responsables. Cela est compréhensible, puisque ce sont le Conseil et les cadres supérieurs qui jouent le plus grand rôle dans la «direction» de la banque et ce sont eux qui sont responsables en dernier ressort de ses performances. Mais la gouvernance d'entreprise nécessite de s'étendre au-delà des directeurs et des cadres supérieurs. Tous les employés ont un rôle à jouer dans le bon fonctionnement de leur banque, et les règlements fournissent le cadre nécessaire pour s'assurer qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités conformément aux règles et contrôles établis par la Direction et le Conseil.

L'implication des membres nouveaux et intermédiaires dans les règles de gouvernance doit être perçue par les plus anciens responsables comme une opportunité d'augmenter les performances globales de la banque. Laisser les employés s'exprimer sur la façon dont la banque est gouvernée va de pair avec la délégation de l'autorité. Plus la responsabilité est déléguée en aval de la chaîne de commande, plus il est nécessaire pour la gouvernance de s'étendre à la chaîne de commande. Une conviction majeure de la gouvernance d'entreprise dans la région insiste sur le fait que la gouvernance doit être envisagée comme un moyen par lequel les dirigeants peuvent responsabiliser leurs employés.

Oui Non La banque a-t-elle établi des procédures et contrôles internes permettant la maîtrise du travail et de la conduite dans l'ensemble de ses départements ?

Oui Non La banque s'est-elle dotée d'un code d'éthique que tous ses employés doivent signer lorsqu'ils sont recrutés ?



- Oui Non Le code d'éthique de la banque fait-il l'objet d'une publication en ligne sur son site internet ?
- Oui Non Chaque employé de la banque dispose-t-il d'une description écrite de son poste?
- Oui Non Chaque employé de la banque reçoit-il une évaluation annuelle de sa performance ?
- Oui Non La banque s'est-elle dotée d'un système permettant aux employés de déclarer de façon anonyme tout abus auquel se seraient livrés d'autres membres du groupe, et de tels employés sont-ils protégés par la loi ou par des régulations internes ?
- Oui Non Le Conseil d'Administration a-t-il créé un « comité de gouvernement d'entreprise » dont le mandat inclut la vérification du respect par la banque de ses engagements de bonne gouvernance?
- Oui Non La banque s'est-elle dotée d'un "département fiscal" dont la mission est de s'assurer que (i) les employés comprennent et appliquent les procédures internes de la banque, et (ii) jouent leur rôle dans l'application des obligations externes de la banque ?
- Oui Non La banque dispose-t-elle d'un programme visant à développer chez ses employés la conscience des questions de gouvernance d'entreprise et le rôle qu'ils peuvent jouer dans le renforcement de cette gouvernance au sein de la banque ?

1. Les procédures internes et l'exigence externe coïncident souvent. Ainsi, il est de bonne pratique de demander aux employés de divulguer toute sorte de part qu'ils reçoivent dans les affaires personnelles. De telles divulgations peuvent être exigées par le régulateur.

CHAPITRE 2

Définition des obligations du Conseil d'Administration

1. Principes essentiels

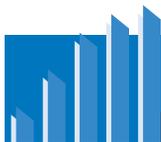
Il existe quelques principes clé qui commandent les devoirs et fonctions des membres du conseil. Ils peuvent être résumés comme suit :

- Le Conseil doit établir des « freins et contrepoids » dans la répartition du pouvoir au sein de la banque.
- Le Conseil doit assurer l'efficacité de la prise des décisions, surtout au travers de :
 - une séparation entre la gestion quotidienne de l'entreprise et la surveillance de cette gestion par le Conseil.
 - une définition des responsabilités du Conseil et la Direction.
 - une délégation appropriée des responsabilités.
 - l'assurance que tous les acteurs de l'entreprise soient responsables de leurs actions et décisions.
- Le Conseil doit s'assurer de la transparence de la banque.
- Le Conseil doit s'assurer du respect des droits des actionnaires et des autres parties prenantes.

2. Responsabilités et obligations du Conseil

L'aspect le plus difficile d'une bonne gouvernance d'entreprise réside habituellement dans l'établissement d'une surveillance effective de la direction par le Conseil d'Administration. D'un côté, l'autorité doit être déléguée à la direction de façon à ce qu'ils puissent diriger la banque, et cela implique de retirer les membres du Conseil de toute contribution quotidienne aux opérations de la banque. D'un autre côté, la direction doit être rendue responsable par le Conseil, et celui-ci doit être capable et doté des moyens d'exercer cette fonction de surveillance.

Bien entendu, certains cadres supérieurs tel que le directeur, siègent au Conseil en tant qu'« administrateurs salariés ». Il convient par conséquent



de clairement distinguer ces derniers du reste du Conseil qui sont des administrateurs non salariés. Ces deux types d'administrateurs ont des responsabilités différentes, à la fois dans le cadre du conseil comme dans le respect des activités journalières de la banque.

Un aspect primordial de cette surveillance réside dans l'approbation et le réexamen de la stratégie de la banque, en établissant des indicateurs de performance pour la direction et en l'évaluant. Les membres du conseil doivent aussi comprendre les risques que prend la banque et réviser les contrôles internes. Les responsabilités du Conseil s'étendent également à la protection des droits des actionnaires et à celle d'une plus large communauté.

La Surveillance

- | | | |
|-----|-----|--|
| Oui | Non | Le Conseil a-t-il approuvé par une résolution un ensemble de critères de performance pour mesurer les progrès de la société et la performance de la direction ? |
| Oui | Non | Le Conseil discute-t-il de la performance et de la rémunération du directeur général (en son absence) ainsi que celles des autres principaux membres de la direction ? (en leur absence également) ? |
| Oui | Non | Le conseil a-t-il établi un plan de succession applicable en cas de départ des principaux dirigeants (Président du conseil, directeurs, administrateurs)? |

Les Risques

- | | | |
|-----|-----|---|
| Oui | Non | Le conseil mène-t-il des discussions spécifiques sur les risques pris par la banque, basées sur des informations et des explications présentées par la direction ? |
| Oui | Non | Le conseil mène-t-il des discussions spécifiques quant à la suffisance des procédures de contrôle interne, les questions fiscales et les dispositions contre le blanchiment d'argent dans la banque ? |

Oui Non Le Conseil tient-il la direction pour responsable des emprunts de montants élevés contractés par la société ainsi que d'autres transactions exceptionnelles ?

Les Actionnaires

Oui Non Les assemblées générales annuelles (et toute réunion extraordinaire) sont-elles dirigées de façon à permettre aux actionnaires de poser facilement des questions au Conseil sur l'élection et les modalités de la rémunération des (i) directeurs, et (ii) commissaires aux comptes ?

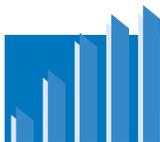
Oui Non Les actionnaires reçoivent-ils des informations sur le montant des dividendes auxquelles ils ont droit ainsi que sur d'autres paramètres de performance financière que la banque s'est fixée comme objectif d'atteindre, notamment en terme de capital²?

Oui Non La banque a-t-elle établi des lignes directrices concernant les transactions opportunes que la banque pourrait entreprendre avec des «personnes liées» (membres de la direction ou du Conseil) et des parties apparentées, des règles quant à l'approbation et la divulgation de ces transactions, et existe-t-il des mécanismes d'approbation adaptés établis par la loi ou autres ?

Oui Non Le Conseil d'Administration a-t-il adopté des lignes directrices définissant l'indépendance de l'auditeur externe (précisant par exemple quelle part de travaux non-vérifiés peut être entreprise pour la banque, exigeant une rotation du bureau de vérification des comptes ou du partenaire en charge après un certain nombre d'années).

Oui Non Le Conseil d'Administration procède-t-il à une révision formelle et régulière de la stratégie de la banque ?

² A titre d'exemple, la banque peut souhaiter élargir le périmètre de son activité à d'autres régions pour les deux années à venir. Cependant, la réalisation de cet objectif dépendra de son capital social, dont le niveau ne doit pas diminuer de plus de 5%.



3. Assurer l'efficacité du Conseil

La gestion efficace et optimale d'une banque implique qu'elle se dote de procédures et de structures de gouvernance cohérentes. Dans la mesure où les banques sont des institutions dont la gestion s'avère complexe et qui exercent leurs activités dans le cadre de conditions de contrôle strictes, il n'est pas difficile pour la banque d'organiser un tel système de gouvernance cohérent.

Les membres du Conseil doivent exercer leurs fonctions avec la plus grande diligence et leur performance doit être évaluée.

- | | | |
|-----|-----|--|
| Oui | Non | Le rapport annuel de la banque inclut-il un tableau mettant en évidence le nombre de réunions auxquelles chaque membre du Conseil d'Administration auxquelles chaque membre du Conseil a participé au cours de l'année écoulée? |
| Oui | Non | Le rapport annuel de la banque contient-il un résumé du profil et de l'expérience de chaque membre du Conseil d'Administration et de la Direction ? |
| Oui | Non | La banque dispose-t-elle d'un programme d'orientation formel pour les nouveaux membres du Conseil d'Administration ? Organise-t-elle des sessions de formation pour les membres du Conseil de manière à les tenir à jour sur les aspects techniques du système bancaire moderne et des développements de la banque en ce domaine ? |
| Oui | Non | Les administrateurs indépendants représentent-ils une proportion substantielle de la composition globale du Conseil d'Administration? (Les administrateurs indépendants peuvent être définis comme n'entretenant aucune relation avec la banque autre que leur administration, ne sont pas actionnaires et ne sont liés ni aux actionnaires majeurs ni à la Direction. |

- Oui Non Le président tient-il des réunions régulières et programmées avec le directeur général ?
- Oui Non Est-il procédé à une évaluation annuelle du Conseil d'Administration, de ses comités ainsi que de ses membres³?

3. Par exemple, le Conseil peut désigner un intervenant extérieur pour vérifier si le conseil atteint les objectifs qu'il a lui-même fixé, et, de la même façon, si les comités du Conseil agissent avec efficacité.

CHAPITRE 3

Protection des droits des actionnaires et des parties prenantes

Principes élémentaires

Toute société est un modèle d'entreprise flexible et fiable, distinguant la propriété d'une compagnie (ou d'une banque) de sa direction et permet notamment au capital d'être constitué à partir de différentes sources. Mais ce « modèle d'entreprise » ne peut fonctionner que si les droits des actionnaires sont clairement définis et applicables.

Les principaux droits des actionnaires se rattachent à la propriété et au transfert des actions; à la proportionnalité du droit aux dividendes et aux actifs de la société en cas de liquidation; et aux droits de participer à la prise de certaines décisions relatives à la société.

Cependant, les actionnaires sont différents et, à ce titre, peuvent avoir des objectifs différents. Les directeurs d'une banque peuvent avoir accès à des informations que les actionnaires n'ont pas eux-mêmes. Cela peut amener la Direction à prendre des décisions différentes de celles que les actionnaires – les propriétaires de l'entreprise – prendraient pour eux-mêmes.

Une bonne gouvernance d'entreprise tente de réconcilier ces intérêts potentiellement conflictuels (entre actionnaires à l'intérieur d'un même groupe, mais aussi conflit entre actionnaires et membres de la direction). La gouvernance d'entreprise permet aussi de contrôler la façon dont les actionnaires majoritaires et les directeurs traitent les autres actionnaires, mais aussi de s'assurer que les décisions affectant les actionnaires sont appliquées et communiquées uniformément. Là est nécessaire une méthode appropriée de réparation légale en cas d'abus.

Principaux Droits des actionnaires

La charte de la banque doit définir les droits élémentaires en matière de propriété d'actions, notamment le droit d'acquérir, d'enregistrer et de transférer des actions dans les mêmes conditions que les propriétaires d'actions similaires; le droit à la distribution au prorata des dividendes et aussi, en cas

de liquidation, des biens de la société; le droit de participer et de voter aux assemblées générales; le droit de recevoir en temps opportun toute information pertinente en relation avec les assemblées générales des actionnaires et plus généralement avec la banque.

- | | | |
|-----|-----|--|
| Oui | Non | La banque assure-t-elle l'enregistrement, la divulgation de l'identité des propriétaires bénéficiaires et permet-elle le transfert des actions sans conditions ? Existe-t-il des exceptions, comme des limitations pour les propriétaires étrangers, à ces principes ? |
| Oui | Non | Les actionnaires ont-ils le droit de participer et voter aux assemblées générales, notamment le droit d'élire les administrateurs ? |
| Oui | Non | Tous les actionnaires reçoivent-ils en temps opportun des informations pertinentes et concrètes sur les questions à l'ordre du jour des assemblées générales d'actionnaires, en relation avec les activités de la banque en général ? |
| Oui | Non | Tous les actionnaires ont-ils une participation au prorata dans les dividendes et autres distributions de la banque, ainsi que dans les biens de la banque en cas de liquidation? |

Traitement équitable des actionnaires

Le « traitement équitable » des actionnaires impacte fortement l'attractivité de la propriété des actions de la banque aux yeux potentiels investisseurs. Tout mécanisme qui, directement ou indirectement, aurait pour objet ou pour effet de limiter les droits d'un quelconque actionnaire doit être très clairement divulgué. Cela doit inclure des accords de contrôle au sein d'un groupe d'actionnaire ou d'autres dispositifs rendant difficile la révocabilité des membres de la direction).

Pour assurer le traitement équitable des actionnaires, il est nécessaire de mettre en place un cadre légal et réglementaire permettant aux actionnaires victimes d'atteintes à leurs droits d'obtenir réparation de leur préjudice. En outre, il est de bonne pratique que l'identité des actionnaires dépassant un

certain seuil de détention du capital ou des droits de vote soit publiquement révélée comme devraient l'être les pactes d'actionnaires signés entre intéressés.

Oui Non Les actionnaires ont-ils en permanence l'opportunité de voter sur des sujets d'importance déterminante pour la banque, notamment sur la modification des droits attachés aux actions, des documents sociaux ou encore en cas de transaction exceptionnelle comme une fusion ?

Oui Non Existe-t-il des mécanismes visant à :

- a. Conférer un droit de contrôle à des actionnaires non proportionnel à leurs droits dans le capital ; ou
- b. enraciner l'actuel groupe de direction («pilule empoisonnée»)⁴ ?

Dans l'affirmative, l'existence de ces mécanismes est-elle suffisamment révélée au public, par exemple dans le rapport annuel de la banque?

Oui Non Le contexte légal dans lequel évolue la banque protège-t-il les actionnaires contre les pratiques de délit d'initié et de conflit d'intérêts?

Oui Non Si les actionnaires ont le sentiment que leurs droits ne sont pas respectés, existe-t-il des mécanismes légaux ou réglementaires leur permettant d'obtenir réparation de leur préjudice?⁵

Oui Non Abstraction faite des lois et règlements, le régulateur fournit-il aux actionnaires dont les droits ont été violés le moyen d'obtenir réparation de leur préjudice auprès de la banque?

4. pilule empoisonnée : ce terme renvoie à la clause prévue par une société visant à repousser une offre publique hostile. A titre d'exemple, une société peut prévoir qu'une offre publique hostile entraînera immédiatement l'émission de nouvelles actions auxquelles peuvent souscrire les actionnaires, provoquant par la même occasion un effet de dilution des actions du prédateur.

5 En conférant une protection aux investisseurs, une distinction doit être utilement faite entre droits des actionnaires « ex-ante » et « ex-poste ». Les droits « ex-ante » sont, par exemple, les droits de préemption et les majorités qualifiées dans certaines décisions. Les droits « ex-post » permettent la recherche de réparation après violation des droits. Dans les juridictions où la mise en vigueur du cadre légal et régulateur est faible, certains pays ont trouvé souhaitable de renforcer les droits ex-ante de l'actionnaire par un seuil bas de propriété d'action pour inscrire des ordres du jour lors de réunions d'actionnaires ou par la nécessité d'une majorité absolue des actionnaires pour des décisions importantes.

Droits des actionnaires minoritaires

Il est possible que des investisseurs spécialisés dans la prise de participations ou d'autres investisseurs soient liés à la banque par un pacte d'actionnaires leur conférant des droits de vote plus importants ou des droits de contrôle. En outre, l'Etat ou un groupe familial détenant une participation significative dans le capital de la banque peuvent avoir des objectifs ne se situant pas l'intérêt de tous les actionnaires. Dans cette logique, toute convention entre la banque et un gouvernement ou groupe familial portant sur la propriété des parts et les droits auxquelles elles peuvent donner lieu devrait être divulgué au public.

- | | | |
|-----|-----|--|
| Oui | Non | Les documents de la banque relatives au gouvernement d'entreprise prévoient-ils des conditions de quorum (nombre minimum de personnes présentes à la réunion) et de majorité (nombre minimum de votants en faveur de la résolution) pour certaines décisions soumises au vote des actionnaires, notamment la modification des statuts de la banque, toute opération d'augmentation ou de diminution du capital ou encore un cas de fusion ou d'acquisition ? |
| Oui | Non | Les actionnaires disposent-ils de droits égaux en matière de souscription aux augmentations de capital (notamment un droit préférentiel de souscription permettant d'éviter, en cas d'augmentation de capital, la dilution de leurs parts) ? |
| Oui | Non | Dans la mesure où il existe des pactes d'actionnaires (conférant le contrôle ou des droits spécifiques à un groupe limité d'actionnaires, à l'image d'une entité gouvernementale ou d'un groupe familial), les conditions de ces derniers sont-elles divulguées au public (par exemple dans le rapport annuel de la banque) ? |
| Oui | Non | Les statuts de la banque permettent-ils aux actionnaires, sous conditions, de demander la convocation de certaines assemblées d'actionnaires, d'ajouter des points à l'ordre du jour et recevoir une convocation en temps utiles à ces dernières ? |

Oui Non Existe-t-il des procédures de vote permettant de s'assurer que les actionnaires minoritaires participent bien à l'élection des membres du Conseil d'administration (le système du vote cumulatif permet notamment d'y parvenir) ?

Les parties prenantes

De nos jours, les activités réglementées comme l'activité bancaire subissent une grande pression quant à la nécessité de prendre en compte les intérêts de la communauté au sens large, de l'environnement et des employés. C'est pourquoi les établissements bancaires essaient maintenant de se doter de procédures bancaires socialement responsable, notamment en termes de formation financière ou bien de services bancaires aux populations défavorisées, et d'en faire un avantage compétitif.

Oui Non Les documents sociaux de la Banque relatifs au gouvernement d'entreprise définissent-ils explicitement et protègent-ils adéquatement les droits des dépositaires de fonds et autres créanciers ?

Oui Non La banque a-t-elle pris des mesures spécifiques pour associer les intérêts à long terme des employés avec les intérêts à long terme de la Banque ?

Oui Non La banque dispose-t-elle d'une politique de mise en place de programmes à caractère social ou caritatif qui pourraient bénéficier à la Banque, à ses employés ou au public en général ?

Oui Non La banque dispose-t-elle de programmes ou de procédures permettant aux employés ou à d'autres groupes d'individus d'exprimer leurs opinions sur des sujets concernant la communauté ou de communiquer leurs craintes sur des pratiques non éthiques ou questionnables?

CHAPITRE 4

Structure du Conseil d'Administration: les rôles et les obligations des comités

Principes élémentaires

C'est au Conseil d'Administration qu'incombe en dernier ressort la responsabilité des opérations et de la solidité financière de la banque. Cependant, le Conseil peut accroître son contrôle par la formation des comités spécialisés chargés de surveiller certains secteurs spécifiques de la banque et leurs opérations.

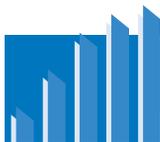
Généralement, une banque devrait se doter de comités couvrant les secteurs suivants:

- L'audit;
- Les risques;
- Les rémunérations et autres avantages pécuniaires; et
- Les nominations aux principaux postes.

Il convient de préciser que les comités ne se substituent en la matière au contrôle attendu des administrateurs en leur qualité de membre du Conseil.. Ainsi, les comités ne doivent pas être investis de pouvoirs exécutifs. Leurs décisions doivent être ratifiées par le Conseil d'Administration pris dans son ensemble.

Les membres des comités devraient exercer leurs fonctions sur la base d'une charte écrite, d'un mandat définissant leur rôle, leurs pouvoirs, leurs obligations et leurs responsabilités. Les membres de ces comités devraient être choisis parmi les administrateurs indépendants (et non parmi les directeurs généraux). Les travaux des comités devraient être officiellement enregistrés sur minutes et leur résumé devrait figurer dans le rapport annuel de la Banque.

En outre, le Conseil devrait désigner un «Administrateur Indépendant Supérieur», chargé de communiquer avec les actionnaires qui n'ont pu s'adresser directement au président, au directeur général ou au directeur financier par les échelons normaux.



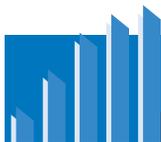
- Oui Non Chaque comité du Conseil dispose-t-il d'un mandat définissant son rôle, ses fonctions, ses responsabilités et ses pouvoirs ?
- Oui Non Le rapport annuel de la banque contient-il une section relatant les activités de chaque comité ?
- Oui Non Le rapport annuel de la banque contient-il une section relatant le nombre de réunions de chaque comité ainsi que la présence des membres de chaque comité aux dites réunions ?
- Oui Non Les décisions des comités doivent-elles être ratifiées par le Conseil d'Administration avant d'être exécutées ?
- Oui Non Les comités sont-ils composés uniquement d'administrateurs indépendants (par opposition aux membres de la direction)?
- Oui Non Le Conseil a-t-il désigné un Administrateur Indépendant Supérieur ?

Comité d'audit

Les responsabilités du comité d'audit comportent notamment (i) le contrôle des audits interne et externe de la banque, la fourniture de recommandations au Conseil sur la nomination, la rémunération et la révocation du commissaire aux comptes, (iii) la prise de mesures pour corriger les faiblesses du contrôle interne, (iv) la mise en conformité avec les procédures, les lois et règlements, et (v) tout autre problème qui pourrait être identifié par un auditeur interne ou par les commissaires aux comptes.

- Oui Non Le comité d'audit est-il uniquement composé d'administrateurs indépendants ?
- Oui Non Le rôle du comité d'audit a-t-il été clairement défini par le Conseil, de même que la durée du mandat de ses membres et les dates de ses réunions ?

- Oui Non Le comité d'audit dispose-t-il d'une expérience pertinente et récente en matière de la communication financière, d'audit et de comptabilité ?
- Oui Non Le comité d'audit peut-il exiger du directeur général, du directeur financier et des auditeurs internes qu'ils participent à ses réunions?
- Oui Non Le comité d'audit peut-il requérir de tout employé de la banque qu'il lui communique des informations ?
- Oui Non Le comité d'audit a-t-il les capacités et ressources nécessaires pour demander des conseils à de tierces personnes ou des entités externes ?
- Oui Non Le comité d'audit se réunit-il séparément avec les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et les auditeurs internes au moins une fois par an ?
- Oui Non Le comité d'audit fournit-il des recommandations au Conseil d'Administration sur la nomination des commissaires aux comptes, les conditions de leur rémunération ainsi que sur les mesures à prendre pour préserver l'indépendance de ces derniers (notamment par les services supplémentaires qu'ils pourraient rendre à la banque)?
- Oui Non Le comité d'audit revoit-il les plans d'action et les résultats du travail des auditeurs internes et des commissaires aux comptes?
- Oui Non Le comité d'audit dispose-t-il d'un pouvoir hiérarchique clair et écrit sur les membres de l'audit internes et leur travail ?
- Oui Non Le comité revoit-il les conventions réglementées et s'assure-t-il que les conditions de ces dernières ont été respectées?



Comité des risques

Le comité des risques surveille les principaux risques auxquels la banque fait face, y compris les risques dont la direction générale n'a pas connaissance ou encore ceux qu'elle sous-estime. Le rôle du comité des risques a pris une importance croissante depuis la crise financière. En effet, il relève de l'évidence que certains membres de conseils d'administration n'ont pas compris les risques que prenait leur banque ou qu'ils étaient incapables de contrôler décemment la direction générale sur ce point.

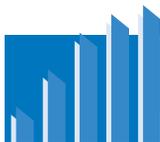
- | | | |
|-----|-----|---|
| Oui | Non | Le comité des risques comprend-il une majorité d'administrateurs non-salariés ? |
| Oui | Non | Les membres du comité des risques comprennent-ils adéquatement les instruments financiers les plus complexes que la banque façonne, acquiert ou vend ? |
| Oui | Non | Les membres du comité des risques disposent-ils d'un système leur permettant de contrôler l'ensemble du profil des risques de la banque et d'évaluer les corrections qu'il conviendrait d'apporter à ce dernier au fil du temps ? |
| Oui | Non | Le comité des risques revoit-il et fait-il des recommandations au Conseil sur le niveau de risque (total et individuel) que peut assumer la banque ? |
| Oui | Non | Le comité des risques approuve-t-il les transactions exceptionnelles (transactions de nature inhabituelle ou bien lancement d'un nouveau produit) tout en tenant la direction générale pour responsable de ses recommandations sur ce point ? |

Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations assiste le Conseil dans son évaluation de la performance des membres la direction générale et des conditions de leur rémunération. Le comité s'assure que la politique de rémunération globale de la Banque est en adéquation avec sa culture d'entreprise, ses objectifs à

long terme et ses procédures internes de contrôle. Le comité des rémunérations devrait être composé uniquement d'administrateurs non salariés..

- | | | |
|-----|-----|---|
| Oui | Non | Le comité des rémunérations est-il uniquement composé d'administrateurs non salariés? |
| Oui | Non | Le comité revoit-il avant leur mise en place les modifications apportées aux plans d'intéressement et plus généralement compensatoires (indemnités reçues au cours ou en cas de cessation des fonctions) des principaux membres de la direction générale? |
| Oui | Non | Le comité des rémunérations prend-il des mesures pour s'assurer que les bonus et plans d'intéressement des employés motivent ces derniers pour se focaliser sur les objectifs à long terme de la Banque plutôt que sur ses objectifs à court terme? |
| Oui | Non | Le comité des rémunérations s'assure-t-il que les intéressements basés sur la performance des principaux membres de la direction générale se fondent sur des critères objectifs définis et vérifiables? |
| Oui | Non | Le comité revoit-il les sujets d'importance primordiale en matière de ressources humaines, notamment les questions liées aux stratégies de maintien des employés ou aux plans successoraux des principaux membres de la direction générale ? |
| Oui | Non | Le comité des rémunérations revoit-il les modalités de la rémunération des membres du conseil et des principaux membres de la direction générale afin de s'assurer qu'elles sont en adéquation avec culture d'entreprise de la banque, ses objectifs à long terme, sa stratégie et ses procédures de contrôle ? |



Comité de nomination

Le comité des nominations/désignations est chargé de faire de recommandations sur la désignation des membres du conseil et s'assure que le processus y afférent est formel et transparent. Il contrôle et s'assure que sont en place des plans successoraux pour le Conseil et la direction générale. Le comité des nominations/désignations devrait notamment être composé d'administrateurs non salariés.

Oui Non Le comité comprend-il une majorité d'administrateurs non salariés ?

Oui Non Le comité a-t-il établi (et le Conseil approuvé) des plans successoraux pour les membres de la direction générale ainsi que le Président de la banque ?

Oui Non Le comité a-t-il établi (et le Conseil approuvé) des procédures claires relatives à la désignation du personnel hiérarchique et au recrutement de nouveaux membres du Conseil ?

Oui Non La récente désignation du personnel hiérarchique et des membres du Conseil s'est-elle faite en conformité avec les procédures approuvées par le Conseil ?

CHAPITRE 5

Transparence et communication d'informations : Que divulguer et à qui ?

Principes élémentaires

Une communication d'informations effective et en temps utile contribue à renforcer la réputation de la banque et la confiance des investisseurs dans l'intégrité des rapports financiers. Actionnaires et investisseurs potentiels exigent maintenant une information fiable et consistante afin d'évaluer la performance et la stratégie de la direction, et partant, d'exercer leur droit de vote en connaissance de cause. Il existe trois domaines clé en matière de divulgation:

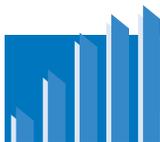
- La performance financière
- Le degré d'exposition aux risques financiers et non financiers
- Les normes en matière de gouvernement d'entreprise

La performance financière

Les acteurs du marché (notamment les obligataires ou les investisseurs de fonds), les régulateurs et autres parties prenantes doivent avoir accès complet et en temps utile aux informations relatives à la condition financière et la performance de la banque.

Le rapport annuel et les rapports intermédiaires constituent le principal vecteur de communication de ces informations. L'audit des comptes de la banque doit être effectué par une société de commissariat aux comptes respectée et reconnue, bénéficiant d'une expérience dans le domaine de l'audit bancaire.

- | | | |
|-----|-----|---|
| Oui | Non | Les comptes de la banque sont-ils audités par une société de commissariat aux comptes reconnue et compétente ? |
| Oui | Non | Les comptes de la banque sont-ils préparés en adéquation avec les normes IFRS ou d'autres normes semblables pour la préparation des rapports financiers ? |
| Oui | Non | Outre le bilan, la déclaration du revenu et l'analyse des flux |



de trésorerie, le rapport annuel de la banque comporte-t-il une analyse de la direction générale sur la stratégie mise en place, la performance financière et comptable, le profil «risques» de la banque et tous autres facteurs susceptibles d'influencer l'interprétation des comptes annuels ?

Oui Non Les comptes annuels sont-ils présentés sur une base consolidée et non consolidée ?

Oui Non La qualité des actifs et passifs est-elle adéquatement divulguée, en insistant par exemple sur la concentration géographique ou sectorielle, les provisions pour dépréciation d'emprunt ou encore les garanties et engagements de financement contingents ?

L'exposition aux risques

La communication financière doit comporter une explication des limites que peut supporter la banque en termes de risque, des stratégies et procédures relatives au contrôle et à la gestion des risques mais aussi de l'efficacité de ces stratégies. Outre les communications sur une base régulière, la banque doit en permanence être prête à communiquer immédiatement des informations sur tout événement inattendu susceptible d'avoir un impact matériel sur la condition financière de la banque, y compris sur la valeur de ses actions.

Oui Non Le rapport annuel de la banque comporte-t-il une section relative au degré d'acceptabilité des risques par la banque ainsi que son exposition et sa stratégie de gestion desdits risques ?

Oui Non Les transactions et engagements de hors bilan sont-ils divulgués et expliqués ?

Oui Non La banque communique-t-elle des informations sur l'utilisation des produits dérivés ou d'autres techniques pour ses couvertures à terme ?

Oui Non La banque a-t-elle mis en place une politique relative de

prompte communication de tout évènement ou développement imprévu qui pourrait affecter la performance de la banque ?

Les normes en matière de gouvernement d'entreprise

Les banques devraient communiquer des informations sur leurs objectifs stratégiques, la structure de leur gouvernement et les stratégies adoptées pour répondre à un changement des conditions de marché et de la compétitivité. En outre, la banque devrait aussi fournir des informations relatives au respect des pratiques et codes de bon gouvernement d'entreprise ; à cette fin, la banque doit adopter un code de conduite détaillant ses procédures internes dont les membres de la direction et les employés doivent assumer la responsabilité.

- | | | |
|-----|-----|--|
| Oui | Non | La banque a-t-elle publié un compte rendu de ses objectifs, de sa structure organisationnelle et de la structure de son gouvernement d'entreprise? |
| Oui | Non | Le rapport annuel de la banque fournit-il des explications sur la structure d'intéressement et de rémunération des principaux membres de la direction générale, de même sur le montant exact des sommes payées (en liquide ou en instruments financiers) aux principaux membres de la direction générale et aux administrateurs? |
| Oui | Non | La banque a-t-elle des politiques écrites de gouvernement d'entreprise ou un code d'éthique? Dans l'affirmative, sont-ils publiés? |
| Oui | Non | Le directeur général et le directeur financier certifient-ils en public les comptes annuels ? |

CHAPITRE 6

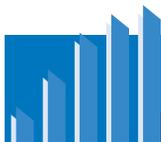
Rester à jour: Quoi de neuf dans la gouvernance d'entreprise ?

La genèse de la gouvernance d'entreprise remonte à l'existence des premières entreprises. Cela dit, ce n'est que récemment qu'il est devenu une discipline à part entière. Non seulement la pensée et la théorie de gouvernance d'entreprise se développent en permanence, mais l'étude des sujets en gouvernance d'entreprise aussi ne cesse de s'étendre.

Les directeurs qui tiennent à ce que leurs pratiques de gouvernance d'entreprise soient systématiquement en phase avec les nouvelles méthodes de pensée et les meilleures pratiques devraient régulièrement consulter les sites d'institutions spécialisées en la matière, notamment l'OCDE, la Bank for International Settlements, l'International Finance Corporation ou d'autres institutions internationales publiant des écrits périodiques sur le gouvernement d'entreprise. De manière similaire, les sociétés d'audit et de conseil peuvent fournir des rapports et recommandations sur les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, lesquelles sont généralement consultables sur les sites internet de ces dernières. Quant au Moyen Orient, l'UBA et l'Institut « Hawkamah » pour le Gouvernement d'Entreprise ont également publié des lignes directrices sur ce sujet.

Depuis 1999, la Banque Mondiale et le Fond Monétaire International ont rédigé des « Rapports sur les standards et les codes » (ROSC) relatifs à plusieurs pays, dont nombre d'entre eux ont fait l'objet d'une publication. ROSC contient une analyse des normes de gouvernance d'entreprise dans les pays étudiés.

Les rapports annuels des autres banques constituent également une bonne source d'information. L'observation des normes utilisées par les autres banques et leur bonne exécution telle que reflétées dans leurs rapports annuels fournit une bonne impression de la conformité de la banque avec les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.



Mais la source d'information la plus importante sur la gouvernance d'entreprise reste la banque elle-même. En effet, l'évaluation de sa propre performance constitue le meilleur moyen de se développer et d'améliorer sa gouvernance d'entreprise. A titre d'exemple, lorsque le directeur général démissionne le plan successoral établi par le comité des nominations/désignations est-il suivi pour la désignation du nouveau directeur? Le comité des nominations a-t-il suivi les procédures de recrutement du directeur général telles qu'approuvées par le Conseil ?

Le maintien de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise s'avère particulièrement délicat lorsque la banque exprime des difficultés. La dépréciation des marchés financiers, comme celle qu'on a pu constater en 2008 amène souvent les membres de la direction à abandonner des procédures déterminées et réfléchies pour se tourner vers un règlement rapide des problèmes. C'est d'ailleurs à la sortie d'une période de crise qu'il est judicieux d'évaluer les pratiques de gouvernement d'entreprise, afin de s'assurer que les procédures adoptées en temps de stabilité ont pu rester robustes en temps de crise.

ANNEXE 1

Courtes biographies des auteurs

Abdul Hakim Kanan

Directeur, audit interne, Banque Islamique de Dubaï

Plus de 23 années d'expérience dans le domaine de l'audit interne et de la gestion des risques grâce aux positions supérieures qu'il a occupé dans les cinq banques les plus importantes des Emirats Arabes Unis. Ancien président de la section de l'Institut des Auditeurs internes, et ancien membre de la section des Auditeurs des Informations et du contrôle de l'Association des Emirats.

Nicolas Krasno

Directeur Général, «Krasno Financial Advisory»

Plus de 30 années d'expérience internationale dans le domaine bancaire et financier. Il a établi en 2003 sa propre société de conseil financier. Antérieurement Vice-Président des institutions financières «Banking» et «Sovereign Risk Group» auprès de «Moody's Investors Service», il a été directeur de plusieurs banques nord-américaines.

Robert C. Dinerstein

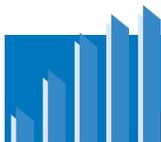
Ex coprésident, «Global Financial Institutions», Greenber Traurig

M. Dinerstein est un avocat distingué ; il était coprésident de «Global» et président de l'Institut «Greenberg Traurig's Financial Institutions Practice» à New York jusqu'en juillet 2008. Auparavant, il travaillait au «Global General Counsel», puis devint Vice-Président de «Americas and Senior Corporate Counsel» de «Investment Bank (UBS)». Il a notamment été avocat de «Lehman Brothers» et de «Citicorp's Investment Bank ».

Michael Robert Hanlon

Président non-exécutif, Banque ICB

M. Hanlon est un ancien directeur ayant eu une expérience importante dans le domaine des affaires et de la direction en Grande Bretagne, en Europe Centrale et en Europe de l'Est. Il est l'ancien directeur général de la Banque



Islamique de Grande Bretagne, et a occupé des postes de direction à «Raiffeisen Zentralbank Osterreich», à «Raiffeisen Bank Polska» et à «Barclays Bank».

James C. Key

Partenaire principal, Shenandoah Group, LLP

Partenaire principal du groupe « Shenandoah », une société de conseil spécialisée dans la gestion des risques sociaux, la gouvernance et les solutions de contrôle pour aider diverses sociétés à ajouter de la valeur à leurs entreprises. Il était anciennement directeur de l'audit interne à IBM, où il organisait notamment les opérations en Amérique du Nord et en Asie Pacifique. Il est actuellement animateur dans l'institution « Institution of Internal Auditor's Vision University » chargée d'audits exécutifs.

Courtes biographies des éditeurs

Andrew Cunningham

Directeur Général, Corps Volontaires Prestataires de Services Financiers

Il a rejoint FSVC en 2004 pour diriger le bureau de la compagnie en Egypte. Passé à New York en 2006 pour diriger les programmes de la compagnie relatifs au Moyen Orient, il fut investi de plus de responsabilités par le FSVC au Balkans. Avant de rejoindre FSVC, il était vice-président de « Moody's Investors Service » et dans des banques importantes au Moyen Orient et en Europe.

Myla Yee

Directrice, FSVC

Mlle Yee observe les pratiques commerciales bancaires au FSVC. Elle a rejoint le FSVC en 2004 et occupé plusieurs fonctions au sein de la compagnie. Récemment, elle était la représentante de l'Albanie. Elle a notamment travaillé avec les Nations Unies, la Banque Mondiale, UBS, Smith Barney et le « Trickle Up Program ».

Rania Z. Khouri

Directrice, Union des Banques Arabes

Mlle Khouri est responsable du développement et de la réalisation de projets visant à soutenir et renforcer le secteur bancaire arabe. Elle a commencé sa carrière dans le domaine bancaire en 1988 en tant que spécialiste de l'octroi de crédit, puis a rejoint l'UBA en 1992.

Amina El-Sharkawy

Responsable de programme pour le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, Centre pour l'Entreprise Privée Internationale (CIPE).

Madame El-Sharkawy est en charge du programme du Centre pour l'Entreprise Privée Internationale (CIPE) pour la sous-région du Levant (Liban, Syrie et Cisjordanie-Gaza), la Turquie et l'Iran. Elle développe et dirige les aptitudes de gouvernance d'entreprise, de plaidoyer, d'anti-corruption, d'entrepreneuriat et d'association d'affaires en élaborant des programmes pour les projets du CIPE dans les pays susmentionnés. Mme El-Sharkawy a travaillé au département du développement du secteur privé et financier à l'Institut de la Banque Mondiale, où elle a dirigé un projet de responsabilité d'entreprise et de compétitivité régionale pour la région MENA.

Dina Kaddouh

Directrice, Union des Banques Arabes

Mlle Kaddouh a rejoint l'Union des Banques Arabes en 2007, elle est chargée de la coordination des projets entre l'UAB et les organisations régionales et mondiales. Son expérience bancaire remontée 15 ans durant lesquels elle avait récemment occupée la fonction de sous-directrice de branche au sein de l'une des banques principales du Liban.

ANNEXE 2

Retour d'information

Dans un premier temps, l'Union des Banques Arabes a envoyé cet ensemble d'outils aux gouverneurs de banques centrales dans la région et aux membres de son Conseil d'Administration. Plusieurs ont vivement recommandé les travaux de cette «boîte à outils» tandis que d'autres ont suggéré certaines modifications ou ajouts qui ont été incorporés.

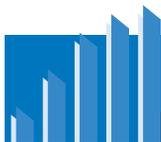
De plus, pour susciter encore plus de retour d'information de la part des banques de la région, l'Union des Banques Arabes a fait circuler le document auprès de ses membres, a dirigé des ateliers avant finalement de recevoir l'agrément de son assemblée générale, tenue le 9 Avril 2009, pour adhérer et se conformer au guide des lignes directrices pour la gouvernance d'entreprise des banques dans la région arabe et utiliser la «boîte à outils».

Les ateliers ont été tenus dans plusieurs pays de la région (Liban, Jordanie, Egypte, Emirats Arabes Unis et Tunisie). A cette occasion, des experts en gouvernance d'entreprise venant du secteur bancaire de chaque pays représenté mais aussi des experts régionaux se sont assis ensemble et ont discuté des détails de cette boîte à outils.

Le retour d'information y a été intégré et en voici la version finale. Au nom de la confidentialité, les noms et les banques ne sont pas cités ici.

Enfin, nous voudrions remercier les institutions suivantes pour leur aide :

- 1- L'Association Libanaise pour la Transparence, pour avoir fourni leurs experts lors des ateliers
- 2- L'Institut Egyptien des Directeurs, représenté par le Dr Ashraf Gamal, pour leur collaboration lors des ateliers tenus au Caire
- 3- L'IFC et son forum pour la gouvernance d'entreprise globale, pour avoir organisé les commentaires de Stilpon Nestor, Cynthia Mike-Eze, Martin Steindl, Mervyn King, Philip Armstrong and Sebastian Molineux
- 4- l'Institut Arabes des Chefs d'Entreprises (IACE), représenté par Mr Majdi



Hassen, conseiller exécutif, pour sa collaboration lors des ateliers tenus en Tunisie

- 5- Mme Alissa Koldertsova, analyste de politique générale, Division des affaires de la société, de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique, pour avoir généreusement donné de son temps pour commenter cette « boîte à outils ».

Annexe 3

L'équipe autour du projet de «boîte à outils»

L'Union des Banques Arabes (UBA)

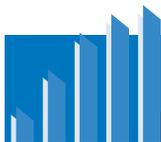
L'Union des Banques Arabes comprend actuellement plus de 330 institutions bancaires et financières arabes. Cela fait d'elle le tout premier consortium bancaire et financier de la région, et le plus authentique représentant de la communauté bancaire arabe. L'union des Banques Arabes s'engage à servir le secteur bancaire arabe en assurant sa totale conformité avec les normes financières internationales et en renforçant sa coopération internationale avec les places boursières du monde entier et par conséquent sa participation dans les initiatives internationales.

Durant les trois dernières décades, l'Union des Banques arabes a développé son rôle d'entité de traduction essentielle pour la communauté bancaire arabe grâce au professionnalisme de sa formation, de son information, de sa recherche et de ses services consultatifs dans les domaines bancaires et financiers. Elle est aussi à la pointe pour l'organisation de séminaires, forums et conférences dans les pays arabes et non-arabes. Elle organise de quarante à cinquante séminaires en région arabe, une conférence internationale dans un pays étranger et trois conférences en zone arabe. Tout ceci joue un rôle majeur quant au développement d'une pensée, d'une conscience et des pratiques dans le secteur bancaire arabe.

L'Union des Banques Arabes est renommée pour ses capacités dans le secteur bancaire et celui de la communication avec sa base d'adhérents, avec d'autres institutions bancaires et financières dans la zone arabe et avec les marchés financiers internationaux.

Corps Volontaires Prestataires de Services Financiers

FSVC construit des systèmes financiers solides permettant aux pays caractérisés par des marchés en cours de développement de réaliser des opportunités économiques et aux citoyens d'atteindre un meilleur niveau de vie. FSVC est une société à partenariat privé et public. Elle poursuit un but lucratif et exécute ses missions en recrutant des experts financiers et légaux.



Ces volontaires fournissent une assistance technique aux partenaires à travers le monde et construisent des liens personnels à travers les frontières: Les missions menées par FSVC contribuent au développement des capacités de la Banque Centrale, au renforcement du système bancaire commercial et à la construction des marchés de capitaux.

Centre pour l'Entreprise Privée Internationale

Le Centre pour l'Entreprise Privée Internationale (CIPE) renforce les démocraties dans le monde entier par le biais de l'entreprise privée et des réformes orientées vers le marché. Il est l'un des quatre instituts fondamentaux de la Fondation Nationale pour la Démocratie et une filiale à but non-lucratif de la chambre américaine de commerce. Depuis 25 ans, ce Centre a travaillé avec les plus grands noms du monde des affaires, avec les décideurs et les journalistes pour construire les institutions civiques vitales pour toute société démocratique. Les domaines du programme clé du CIPE inclut l'anti-corruption, le plaidoyer, les associations d'affaires, la gouvernance d'entreprise, la gouvernance démocratique, l'accès à l'information, le secteur informel et les droits à la propriété, ainsi que les questions de la Femme et de la Jeunesse.

Dans le cadre du projet avec le CIPE, l'Union des Banques Arabes a publié en 2008 un «Guide des lignes directrices pour la gouvernance d'entreprise en zone arabe». Ces lignes directrices servent de fondations à ce document: elles sont basées sur une vaste enquête portant sur les pratiques de gouvernance d'entreprise des banques arabes qui a été mené en 2006 et 2007 en partenariat avec le CIPE. Celui-ci a fourni un support éditorial à ce document, de même qu'il a soutenu et contribué à l'ensemble des efforts pour le développement, la prise de conscience et la diffusion de ce groupe d'outils.