



**4<sup>ème</sup> Comité technique spécialisée sur les finances, les affaires  
monétaires, la planification économique et l'intégration  
Réunion des experts  
9-11 mars 2020  
Accra (Ghana)**

**Eco/STC/MAEPI(IV)/EXP/14**



# **CADRE POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA NOTE D'ORIENTATION DE L'UNION AFRICAINNE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

**Février 2020**

## 1. CONTEXTE

Le MAEP est un mécanisme d'auto-évaluation destiné à encourager l'adoption de politiques, de normes et de pratiques conduisant à la stabilité politique, à une croissance économique élevée, au développement durable et à une intégration économique régionale accélérée ; à travers l'échange d'expériences et le renforcement des meilleures pratiques, ainsi que l'identification des déficiences et l'évaluation des besoins pour le renforcement des capacités des pays participants.

À ce jour, quarante États membres de l'Union africaine ont adhéré volontairement au MAEP. Depuis la création du MAEP, les États membres ont été évalués sur quatre domaines thématiques principaux, à savoir la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance et la gestion économiques, la gouvernance d'entreprise et le développement socioéconomique.

Le MAEP a conclu des accords spéciaux de soutien avec cinq (5) institutions basées en Afrique, désignées par le Forum des chefs d'État et de gouvernement participants. Il s'agit de la Banque africaine de développement (BAD), de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), du Bureau régional du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour l'Afrique, de la Fondation Mo Ibrahim et de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Ces organisations appuient le mécanisme dans la conduite des évaluations de pays.

En 2016, les chefs d'État et de gouvernement ont adopté un programme visant à revitaliser, restaurer, revigorer et renouveler le MAEP afin de relever les défis immédiats auxquels est confronté le Mécanisme. Cet agenda a identifié six domaines prioritaires clés; i) Revisiter la philosophie du MAEP; ii) Révision de la méthodologie de révu; iii) Assurer la conformité aux principes du MAEP; iv) La mobilisation des ressources; v) l'intégration du MAEP dans le système de l'UA; et vi) Le rôle du MAEP dans le suivi d'exécution de l'Agenda de l'UA 2063 et des objectifs de développement durable (ODDs).

Ce cadre de projet fait référence aux domaines prioritaires spécifiques; i) ii) et iii), qui ont été intégrés au pilier de renouvellement de la stratégie d'entreprise du MAEP 2016 - 2020, " l'examen, le perfectionnement et le développement d'outils et de processus du MAEP, ainsi que ses instruments de recherche et de collecte d'informations pour la rédaction des Rapports d'Auto-évaluation de Pays".

La phase de renouvellement consiste à réinventer la philosophie du MAEP afin de garantir que le Mécanisme reste pertinent pour l'Afrique dans un monde en changement constant ». Pour mettre en oeuvre cette stratégie, le MAEP entreprendra, entre autres, des revus annuels des domaines thématiques; concepts, outils et Une focalisation sur les rapports.

## 2. OBJECTIFS:

Depuis sa création il y a 16 ans, le MAEP a procédé à 23 revus de pays afin d'évaluer le niveau de conformité aux normes et pratiques de gouvernance d'entreprise dans les États membres. Les conclusions de ces évaluations indiquent soit un niveau élevé de non-respect des règles de gouvernance d'entreprise dans les pays lorsque les États membres ont mis en place un cadre de gouvernance d'entreprise. D'autre part, les résultats indiquent que certains États membres n'ont pas mis en place de cadre de gouvernance d'entreprise. Généralement, les cadres de gouvernance d'entreprise existant dans les États membres sont largement inspirés des normes et principes occidentaux / mondiaux de gouvernance d'entreprise, qui tendent à s'appliquer aux environnements commerciaux existant dans les pays développés.

Cependant, dans le paysage commercial actuel, la «Glocalisation» est devenue une stratégie commerciale urgente visant à adapter les normes mondiales de produits et de services à l'environnement local et, dans le même temps, il est important que les agences de régulation, par le biais de politiques ratifiées, reflètent ces tendances locales, et d'adapter efficacement les protocoles mondiaux au contexte africain local. Cela justifie donc un cadre de notes d'orientation sur la gouvernance des entreprises africaines qui résonnerait dans le contexte africain en reflétant ses variables internes basées sur les systèmes sociaux, économiques et politiques; afin de fournir une plate-forme viable aux entreprises pour fonctionner efficacement sur le territoire Africains.

En outre, la récente mise en place de l'Accord sur la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) est destinée à rassembler 55 pays africains avec une population combinée de plus d'un milliard de personnes et un PIB combiné de plus de 3,4 billions de dollars (UA, 2019) . En créant un marché continental unique pour les biens, les services et les investissements, la ZLECA nécessite l'harmonisation et la coordination des instruments et des politiques de gouvernance pour les secteurs privé et commercial, les principaux acteurs de l'écosystème de la ZLECA.

L'élaboration de la note d'orientation africaine sur la gouvernance d'entreprise contribuera à l'harmonisation et au renforcement de la cohérence des pratiques de gouvernance d'entreprise sur le continent, garantissant une application mieux coordonnée et homogène des normes de gouvernance par le secteur privé, quelle que soit la juridiction dans laquelle il opère de la ZLECA . Il s'agit d'un aspect fondamental du succès de la ZLECA.

Les conclusions de revus d'Évaluations du MAEP ont révélé des points communs dans les défis rencontrés par les États membres pour se conformer aux normes de gouvernance d'entreprise.

Les conclusions du MAEP révèlent que:

- Le secteur privé est largement dominé par le secteur informel et les petites et moyennes entreprises (PME).
- Les organisations présentent des caractéristiques des différents niveaux d'adoption d'une bonne gouvernance d'entreprise en fonction de la taille de l'industrie.
- En ce qui concerne le secteur des PME et le secteur informel, il n'existe pratiquement pas de normes ni de pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Les entreprises du secteur informel et des PME font également face à plusieurs contraintes, notamment le manque de compétences et de capacités, les défis de l'accès et le coût du crédit.
- En outre, le secteur informel et le secteur des PME ne trouvent souvent aucune pertinence entre leurs petites entreprises ou le secteur informel et les règles de gouvernance en vigueur. Le mot «entreprise» implique souvent que de telles règles ne s'appliquent qu'aux grandes entreprises.
- Une majorité de grandes entreprises, en particulier dans le secteur financier, souvent réglementé par les banques centrales, adhèrent aux normes. De ce fait, il existe une plus grande adhésion parmi les entités listées en bourse.
- Les entreprises appartenant à l'État opèrent dans des secteurs clés de l'économie. Cependant, ils sont confrontés à plusieurs problèmes, dont une gouvernance d'entreprise médiocre, qui limitent leur capacité à contribuer efficacement à l'économie.

Les revus d'Évaluations des pays ont également révélé ce qui suit:

- Actionnaires et parties prenantes: dans les pays dotés d'un marché boursier bien développé, il existe souvent un manque palpable d'activisme des actionnaires, de conflits d'intérêts chez les fournisseurs de services des industries qui se chevauchent et de protection des actionnaires minoritaires. Bien que des mécanismes législatifs de protection des droits des parties prenantes et des dénonciateurs existent souvent dans la loi, leur mise en oeuvre est nécessaire pour que les droits puissent être réalisés; et

- Égalité des Genres: L'absence de représentation adéquate des femmes dans le secteur formel,

en particulier aux échelons supérieurs du commerce et de l'industrie, est un problème clé. Cela reflète souvent les normes socioculturelles.

- Accès au financement: l'accès au crédit et au soutien des entreprises, en particulier des PME, fait souvent défaut. Certains pays ne disposent pas de registre des garanties pour les actifs mobiliers et ne disposent pas de bureaux de crédit ni de lois sur la communication équitable.

- Durabilité: alors que de nombreux États membres du MAEP disposent de cadres législatifs appropriés pour la protection de l'environnement, la pollution de l'air et de l'eau, y compris le déversement de déchets non traités; urbanisation rampante; migration rurale vers urbaine; et la congestion routière.

- RSE - UBUNTU est traditionnellement axée sur la reddition à la société et l'autonomisation des communautés. La RSE n'est pas formalisée ni institutionnalisée. Le Benchmarking de RSE, par exemple et les codes utilisés dans les pays développés, sont absents. L'approche est informelle, basée sur l'intuition et un sens personnel de l'éthique et de l'intégrité.

**Compte tenu des conclusions des évaluations du MAEP, ce projet vise à élaborer une Note d'Orientation de l'UA sur la Gouvernance d'Entreprise qui conviendra et sera adaptée à la taille et à la maturité des entreprises dans le contexte africain, en tenant compte des différentes étapes de développement au sein des États Membres.**

### **3. PORTÉE DES TRAVAUX, PARTENAIRES DU PROJET, RESULTATS ET CALENDRIER**

#### **3.1 PORTÉE DES TRAVAUX**

Le Secrétariat du MAEP cherche à commencer par l'élaboration de la note d'orientation de l'UA sur la gouvernance d'entreprise. L'élaboration de la note d'orientation doit:

- proposer un cadre pour la note d'orientation de l'UA sur le gouvernement d'entreprise; et
- proposer un cadre pour la boîte à outils sur les exigences minimales en matière de gouvernance d'entreprise pour les États membres.

L'élaboration de la note d'orientation de l'UA vise à prendre en compte le fait que les défis auxquels sont confrontés les États membres en matière de gouvernance d'entreprise exigent une solution répondant

aux défis uniques auxquels est confronté le secteur privé sur le continent.

### **3.2 PARTENAIRES DU PROJET**

La mise en oeuvre de ce projet sera effectuée par les partenaires de projet suivants:

- (i) Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP)
- (ii) Banque africaine de développement
- (iii) Réseau africain sur la gouvernance d'entreprise (ACGN)
- (iv) UN Global Compact

### **3.3 GROUPE CONSULTATIF**

Le groupe consultatif de ce projet est composé de représentants des États membres suivants:

- Les partenaires du projet
- la République Arabe d'Égypte – A Confirmer
- la République Fédérale du Nigéria
- la République du Kenya (secteur informel)
- la République du Rwanda - A Confirmer
- La République d'Afrique du Sud - A Confirmer
- La République de la Côte d'Ivoire
- La République du Congo
- La République du Mozambique – A Confirmer

### **3.4. Le GROUPE DE REVUE EXTERNE**

- OCDE
- FTI Consulting
- Cabinet d'avocats / cabinet d'audit (à confirmer)

### **3.5. CALANDRIER**

Nous allons entreprendre les cinq processus suivants pour l'élaboration de la Note d'Orientation de l'UA sur la gouvernance d'entreprise:

**a. PHASE 1 - Un Rapport Démarrage du Project (MAI 2019)**

Il s'agit d'une revue de littérature sur les tendances mondiales, les paradigmes émergents et les divers cadres régionaux de gouvernance d'entreprise. La revue examinera trois catégories de littérature;

- i. Documents du MAEP;
- ii. Documents des partenaires stratégiques du MAEP, de l'Union africaine et des États membres; et
- iii. Documentation et publications externes d'institutions sélectionnées

La Revue Littéraire comprendra, sans toutefois s'y limiter, les documents suivants:

- i. Rapports de pays du MAEP - Rapports d'évaluation de la gouvernance d'entreprise et des PNA
- ii. Rapports sur les organes de l'UA - en particulier AGA
- iii. Certaines entreprises du secteur privé - Rapports sur la gouvernance d'entreprise
- iv. Rapports d'évaluation de la Banque mondiale sur le respect des normes et des codes - Gouvernance d'Entreprise
- v. Méthodologie d'évaluation de la mise en oeuvre des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE
- vi. Cadres institutionnels et directives des institutions multilatérales, bilatérales et régionales sur le gouvernement d'entreprise
- i. Rapports académiques / académiques sur la gouvernance d'entreprise en Afrique provenant d'institutions académiques de premier plan

**Resultat Clé:** Un rapport de démarrage décrivant:

- i) Les nouvelles tendances mondiales et régionales en matière de gouvernance d'entreprise;
- ii) Des cadres d'évaluation de la gouvernance émanant de diverses institutions; et
- (iii) Principales recommandations basées sur les résultats de l'examen sur dossier.

**b. PHASE 2 - Consultations Régionales - ( Juillet 2019 – Janvier 2020)**



- Prof. Amon Chizema (Consultant principal): Afrique du Sud, Mozambique, Kenya, Nigeria (à confirmer)

- Karim Ben Khala (Consultant): Egypte et Maroc

- Prof. Babacar Ndiaye (Consultant): Sénégal, Cote d'Ivoire et le Tchad

Cela impliquera des discussions visant à solliciter des informations sur les domaines à améliorer, ainsi qu'un examen des recommandations d'amélioration proposées par diverses institutions étatiques, non étatiques et privées.

Les consultations doivent inclure:

- i. Structures nationales du MAEP dans les pays membres
- ii. Le secteur privé (certains secteurs clés) dans les pays membres - par le biais d'associations professionnelles ou de chambres de commerce et, dans certains cas, de sociétés / entreprises;
- iii. Certaines entreprises d'État (SOE); et
- iv. Régulateurs industriels et commerciaux dans les pays concernés;
- v. Partenaires du projet
- vi. Cabinets juridiques
- vii. Cabinets d'audit
- viii. Toute autre partie concernée

**Resultat Clé:** Un rapport de consultations régionales sur les commentaires, suggestions et idées de diverses des parties prenantes sur les outils nationaux de gouvernance d'entreprise, l'utilité, la pertinence et la contribution aux Principes directeurs africains pour la gouvernance d'entreprise

**c. PHASE 3 - Rédaction de la Note d'Orientation de l'UA sur la Gouvernance d'Entreprise par les consultants Note d'orientation de l'UA ( Novembre 2019)**

Cela a impliqué une séance de rédaction de rapport par des consultants, en tenant compte des contributions collectées au cours des phases 1 et 2 du projet.

**d. PHASE 4 - Processus de validation du MAEP**

Une présentation a été faite aux Points Focaux du MAEP lors de leur réunion en marge du sommet de l'UA en février 2020 à Addis-Abeba. Les points focaux ont pris note des progrès et du rapport présenté à la réunion.

e. **PHASE 5 - Processus de validation technique (Mars 2020)**

Cette phase comportera les éléments suivants:

- i. Commentaires des Etats membres et amendements au rapport. Incorporation de commentaires basés sur les commentaires de la réunion de validation, des partenaires du projet, du secrétariat du MAEP et des bureaux nationaux du MAEP
- ii. Soumission du rapport de recommandations finales au Secrétariat du MAEP et aux partenaires du projet.
- iii. Soumission des recommandations finales aux États membres.
- iv. Soumission aux Points Focaux et au Panel du MAEP pour adoption
- v. Soumission au Forum du MAEP et au Sommet des Chefs d'État - Janvier 2021

4. **CALENDRIER DE CONSULTATION DES ÉTATS MEMBRES**

TEAMS	Countries	Dates
Prof. Amon & Tumi Dlamini	Afrique du Sud	Lundi 24 + Mardi 25 Juin 2019
	Kenya	Aout 2019
	Nigeria (TBC)	February 2020
	Ghana	Aout 2019
	Mozambique	Juin 2019
Prof. Ndiaye & Hugues Manzila	Senegal	Lundi 24 + Mardi 25 Juin 2019
	Cote d'Ivoire	Juillet 2019

<b><u>Prof. Karim</u></b>	<b>Maroc</b>	<b>Lundi 24 + Mardi 25 Juin 2019</b>
	<b>Egypte</b>	<b>Decembre 2019</b>

## **5. L' EQUIPE:**

- a. Ms. Tumi Dlamini- Chef d'équipe - Secretariat du MAEP
- b. Mr. Hugues Manzila – Coordonateur - Secretariat du MAEP
- c. African Development Bank (tbc)
- d. Ms. Olajobi Makinwa – UN Global Compact
- e. Ms. Nechi Ezeako - Réseau africain sur la gouvernance d'entreprise (ACGN)

## **6. LES CONSULTANTS:**

- a. Prof. Amon CHIZEMA – Consultant Principal
- b. Prof. Karim ben KAHLA – Consultant
- c. Prof. Babacar NDIAYE – Consultant

## **7. LE GROUPE CONSULTATIF:**

Le groupe consultatif sera composé de représentants des États membres.

- Les partenaires du projet
- la République Arabe d'Égypte – A Confirmer
- la République Fédérale du Nigéria

- la République du Kenya (secteur informel)
- la République du Rwanda
- La République d'Afrique du Sud
- La République de la Côte d'Ivoire
- La République du Congo
- La République du Mozambique

## **8. Le GROUPE DE REVUE EXTERNE**

- OCDE
- FTI Consulting
- Cabinet d'Avocats / Cabinet d'Audit

## **PARTNAIRES DE PROJECT: PROFILES**

### **1. LE MÉCANISME AFRICAIN D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS (MAEP)**

Le MAEP est un mécanisme d'Auto-Evaluation et l'initiative la plus innovante d'Afrique en matière de bonne gouvernance, utilisant un processus d'examen holistique de ses États membres sur quatre grands domaines thématiques, à savoir, la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance et la gestion économiques, la gouvernance d'entreprise et la dimension socio-économique Développement.

Depuis sa création, il a joué un rôle important dans la surveillance du respect des codes et des normes des États membres en encourageant l'adoption de politiques et de pratiques menant à la stabilité politique, à une croissance économique forte, au développement durable et à une intégration économique régionale accélérée. En outre, ceci est renforcé par le dialogue inclusif entre pairs, l'échange d'expériences, le renforcement des meilleures pratiques, y compris l'identification des carences, et l'évaluation des besoins en renforcement des capacités des pays participants.

L'Assemblée des chefs d'État de l'UA de janvier 2017 a décidé d'élargir le mandat du MAEP afin de suivre les principaux problèmes de gouvernance en Afrique et de renforcer ce processus en jouant effectivement un rôle de surveillance. À ce jour, trente-sept États membres de l'Union africaine ont adhéré volontairement au MAEP.

## **2. LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BAD)**

Le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) est une institution multilatérale de financement du développement. La BAD a été fondée en 1964 et comprend trois entités: la Banque africaine de développement, le Fonds africain de développement et le Fonds fiduciaire du Nigéria.

La BAD a pour mission de lutter contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie sur le continent en favorisant l'investissement de capitaux publics et privés dans des projets et programmes susceptibles de contribuer au développement économique et social de la région. La BAD est un fournisseur financier pour les gouvernements africains et les entreprises privées investissant dans les pays membres régionaux.

La BAD est un partenaire stratégique du MAEP depuis ses débuts. La logique et la valeur ajoutée des partenaires stratégiques permettaient de tirer parti de la richesse des connaissances relatives aux défis en matière de gouvernance, d'économie et de développement des États membres, accumulées au cours de décennies d'engagement dans le dialogue, la programmation et les travaux sur les connaissances. La Banque soutient le domaine thématique de la gouvernance d'entreprise.

## **3. UN GLOBAL COMPACT**

Le UN Global Compact est une initiative des Nations Unies visant à encourager les entreprises du monde entier à adopter des politiques durables et socialement responsables et à rendre compte de leur mise en oeuvre. Le Pacte mondial des Nations Unies est un cadre fondé sur des principes pour les entreprises, énonçant dix principes dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Dans le cadre du Pacte mondial, les entreprises sont regroupées avec les agences des Nations Unies, des groupes de travailleurs et la société civile.

En outre, UN Global Compact est la plus grande initiative au monde en matière de développement durable (responsabilité sociale des entreprises) regroupant 13 000 entreprises et autres parties prenantes dans 170 pays, avec deux objectifs: "Intégrer les dix principes aux activités commerciales dans le monde" et "Catalyser les actions dans l'appui d'objectifs plus larges de l'ONU, tels que les objectifs de développement durable (ODD).

## **4. AFRICAN CORPORATE GOVERNANCE NETWORK**

Le African Corporate Governance Network (ACGN) est un réseau collaboratif d'organisations de membres de directeurs qui promeuvent une gouvernance d'entreprise efficace sur le continent africain. Il compte maintenant 19 membres et 9 membres affiliés de 19 pays africains représentant plus de 20 500 cadres supérieurs et directeurs à travers le continent. L'ACGN a pour objectif de fournir aux décideurs politiques et aux acteurs du marché un forum important pour l'échange d'expériences et de meilleures pratiques visant à résoudre les problèmes de gouvernance d'entreprise en Afrique.