

4828

# MÉCANISME INTERNATIONAL D'ÉVALUATION PAR LES PEUÉS



RAPPORT PROVISOIRE

---

---

## RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INDICATEUR GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Décembre 2003

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### A/ EFFICACITE DE LA REGLEMENTATION DU SECTEUR PRIVE

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
- 3) Solutions

### B/ EFFICACITE DU CADRE JURIDIQUE RELATIF AU COMMERCE

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
- 3) Solutions

### C/ EFFICACITE DE LA PROTECTION DES DROITS DE PROPRIETE ET DES DROITS DES CREANCIERS : INNOVATION TECHNOLOGIQUE

- 1) Etat des lieux
  - 1-1) Efficacité des droits de propriété intellectuelle
    - a) Au titre de la propriété intellectuelle
    - b) Au titre des droits de propriété littéraire et artistique
      - b1) Etat des lieux des instruments ratifiés
      - b2) Contraintes
      - b3) Solutions

### D/ LE RESPECT DE L'OBLIGATION DE FAIRE DES COMPTES RENDUS CONCERNANT LES MARCHES DE CAPITAUX, LES ENTREPRISES, LES ORGANES PUBLICS, LES BANQUES, LE SECTEUR DE L'ASSURANCE ET LE SECTEUR FINANCIER.

- 1) Etat des lieux
  - a) Sur les banques
    - a1) Dans le domaine réglementaire
    - a2) Dans le domaine de la publicité
    - a3) Le respect de l'obligation de rendre compte
    - a4) Contraintes
    - a5) Solutions
  - b) Dans le domaine des assurances
    - b1) Etat des lieux
    - b2) Contraintes
    - b3) Solutions
  - c) Dans le domaine de la bourse des valeurs mobilières
    - c1) Etat des lieux
    - c2) Contraintes
    - c3) Solutions

**E/ EFFICACITE DE L'AJUSTEMENT INTERNE DES ENTREPRISES ET FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIETES.**

**E1) ETATS DES LIEUX : LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

- 1) Premier principe
- 2) Deuxième principe
- 3) Troisième principe
- 4) Quatrième principe
- 5) Cinquième principe
- 6) Sixième principe
- 7) Septième principe
- 8) Huitième principe
- 9) Neuvième principe
- 10) Dixième principe

**E2) CONTRAINTES ET SOLUTIONS**

- 1) Relations CA/Auditeurs internes et auditeurs externes
- 2) Rôle du CA dans la nomination et la surveillance du dirigeant
- 3) L'indépendance des administrateurs
- 4) Rôle et responsabilité du CA dans la protection des intérêts des actionnaires et autres parties prenantes

**F/ EFFICACITE DU DISPOSITIF REGLEMENTAIRE REGISSANT LES PROFESSIONS COMPTABLES ET D'AUDIT**

**F1) L'ONECCA**

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
- 3) Solutions

**F2) L'ISACI**

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
- 3) Solutions

**F3) L'ONEAS**

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
- 3) Solutions

**G/ LE RGLEMENT RAPIDE ET EFFICACE DES DIFFERENDS ENTRE ENTREPRISES**

- 1) Etat des lieux
- 2) Contraintes
  - a) Contraintes liées au fonctionnement de la justice
  - b) Contraintes liées au faible recours aux ARD
- 3) Solutions : actions à entreprendre
  - a) Pour l'amélioration du fonctionnement et la modernisation du système judiciaire
  - b) Pour promouvoir le recours aux modes alternatifs de règlement des différends ARD

## SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACEP :	Agence de Crédit et d'Épargne Populaire
ADR :	Alternative Dispute Resolution
BCEAO :	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BRVM :	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CA :	Conseil d'Administration
CAC :	Commissaire aux Comptes
CCIA :	Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture
CAMC :	Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation
DG :	Directeur Général
IIA :	The Institute of Internal Auditors
ISACI:	Institut Sénégalais des Auditeurs Consultants Internes
MARC :	Mode Alternatif de Résolution des Conflits
MEF :	Ministère de l'Économie et des Finances
NEPAD :	Nouveau Partenariat pour le Développement en Afrique
OAPI :	Organisation Africaine de la Propriété Industrielle
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
ONEAS :	Ordre National des Experts Agréés du Sénégal
ONECCA :	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal
PDG :	Président Directeur Général
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
SONATEL :	Société Nationale des Télécommunications
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UFAI :	Union Francophone d'Audit Interne
UM-PAMECAS :	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal

## INTRODUCTION : DELIMITATION DU DOMAINE D'ETUDE

« Gouvernance des entreprises » ; « Gouvernance d'entreprise » ; « Bonne gouvernance d'entreprise », « Gouvernement des entreprises » sont des concepts qui ont tous trait à notre préoccupation mais qui renvoient à des réalités diverses que nous ne tenterons pas de définir ici. Cependant leur évocation nous conduit à mieux délimiter ce que nous entendons par « gouvernance des entreprises ». Tout d'abord il s'agit de bonne gouvernance et des principes fondamentaux qui s'y rattachent mais appliqués à l'entreprise considérée comme une cellule économique vivante, qui évolue dans un cadre spécifique avec des moyens déterminés et des méthodes propres qui lui permettent de produire, d'acheter et/ou de vendre des biens et services.

En effet le concept de « gouvernance d'entreprise » renvoie généralement aux meilleures pratiques de gestion liées à la transparence, à l'information financière et à la responsabilité des entreprises. Cet aspect de notre problématique est traduit par l'indicateur que constitue « l'efficacité du dispositif réglementaire régissant les professions comptables et d'audit. En effet ces derniers sont au premier plan s'agissant de l'appréciation à donner vis à vis du dispositif réglementaire régissant leurs activités.

Le concept de « gouvernance des entreprises » tel que nous le concevons, dans ce rapport, intègre également d'autres aspects liés à la vie de l'entreprise du point de vue du cadre juridique de son intervention, de la protection de ses droits matériels et immatériels, de ses sources de financement et des modalités de règlement des litiges entre entreprises.

Ainsi la Gouvernance des entreprises vise à contribuer à la mise en place d'un cadre institutionnel, juridique et judiciaire de l'activité des entreprises qui a pour objet de garantir les droits de propriété, de sécuriser les relations économiques, de renforcer la protection des droits de l'entreprise vis à vis de l'Etat, d'adapter la législation aux besoins de l'entreprise, de rendre plus efficace l'application de la législation de l'entreprise, de rendre le droit du crédit et du recouvrement plus favorable à la compétitivité et à la croissance. Au fond, il s'agit de créer les conditions de la mise en place d'un cadre juridique stable, transparent et qui garantit la sécurité de l'entreprise dans ses relations avec l'Etat, comme avec ses autres partenaires.

Notre démarche, en établissant ce présent rapport de synthèse, a été guidée par le souci de répondre à ces trois questions fondamentales suivantes.

En quoi une bonne ou une meilleure, gouvernance des entreprises est-elle importante pour le développement à long terme ?

Quels sont les facteurs et les forces ( politiques, économiques, institutionnels ) favorables ou bien contraires, à une meilleure gouvernance des entreprises ?

Quels sont les moyens les plus efficaces et les plus simples d'améliorer la gouvernance des entreprises ?

En vue de dégager les axes de réflexion et d'actions proposées par les membres de la commission, nous nous proposons de passer en revue les différents indicateurs proposés selon une grille d'analyse basée sur un plan articulé autour du triptyque : état des lieux, contraintes et solutions.

## A/ EFFICACITE DE LA REGLEMENTATION DU SECTEUR PRIVE

### 1) Etat des lieux

Il est couramment admis que la notion de « secteur privé » désigne la partie de l'économie nationale qui concerne l'activité des entreprises ou entités économiques dont la majorité du capital ou de la propriété est détenue en propre par un ou plusieurs individus. Personne physique ou morale, l'entreprise est surtout une unité autonome productrice de biens et/ou de services marchands et créatrice d'emplois et richesses.

Cependant, compte tenu du lien complexe, mais fondamental, qui unit les institutions responsables de la gouvernance politique et celles responsables de la gouvernance des entreprises il est indispensable qu'il y ait comme préalable un consensus entre le Gouvernement et le Secteur privé sur une stratégie globale qui servira de cadre de référence aux réformes à prendre et actions à mener dans le cadre du Programme National de Bonne Gouvernance. A ce niveau, la réglementation souhaitée doit viser à instaurer définitivement le cadre idéal d'épanouissement du secteur privé dans sa globalité.

Le secteur privé sénégalais, vaste et dynamique, joue un rôle prépondérant dans l'économie mais cette contribution appréciable du secteur privé à l'effort de développement ne doit pas occulter les contraintes majeures qui pèsent sur lui et l'empêchent de jouer un rôle encore plus important dans la conduite des politiques de développement.

### 2) Contraintes

Caractérisé par sa pluralité, le Secteur privé pose un problème d'identification des acteurs. En effet, en terme de niveau ou de système d'organisation des entreprises, du profil des entrepreneurs, de leur nationalité, de leur origine et de leurs visions de leurs intérêts et de la lecture qu'ils ont du développement économique et social, le secteur privé sénégalais est caractérisé par une grande diversité.

En effet, le secteur privé sénégalais est composé d'une mosaïque d'entrepreneurs et d'entreprises évoluant dans un secteur moderne structuré et le secteur dit informel. Dès lors, il y a forcément un besoin de classification et de définition en vue de mieux cerner et affiner les contraintes particulières à chaque groupe d'entreprises. A cet égard, il est à noter que la catégorie d'entreprises considérée comme des petites et moyennes entreprises ( PME ) représente 80 à 90 % du tissu des entreprises au Sénégal d'où l'intérêt particulier accordé à cette catégorie d'entreprises.

Au Sénégal, l'histoire du mouvement patronal et professionnel est relativement ancienne et les opérateurs économiques, depuis plusieurs décennies se sont dotés d'organisations patronales et professionnelles plus ou moins structurées et représentatives. Ces organisations patronales et professionnelles constituent des éléments clés de toute réglementation du secteur privé en ce sens qu'elles sont : facteurs d'organisation des entreprises et des secteurs d'activités, vecteurs de la promotion de la culture d'entreprise, courroies de transmission et d'adhésion aux politiques de développement économique et social, collecteurs d'informations sur les entreprises, sur la législation qui leur est applicable et sur les opportunités d'affaires et de partenariat.

Toutefois, il est à constater et à regretter que le secteur privé soit aujourd'hui divisé et que les organisations patronales sénégalaises assument difficilement leur rôle pour des raisons liées à leur émiettement et au manque de moyens financiers, logistiques et humains.

L'émiettement des organisations patronales constitue une dispersion des moyens et des efforts, affaiblit leur crédibilité et leur pouvoir de négociation.

A l'instar des organisations patronales, les Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA) représentent un élément essentiel de la réglementation du secteur privé. En effet, de par leur statut et leur composition (elles rassemblent les opérateurs économiques du secteur formel comme du secteur informel, des industriels, des commerçants, des éleveurs et des agriculteurs), elles sont une interface entre les pouvoirs publics et les opérateurs économiques et ont le potentiel d'offrir un cadre d'unification du patronat.

Cependant, le constat est que les Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture ont des moyens insuffisants par rapport à leurs missions, leur statut juridique est confus et l'administration est de plus en plus présente dans leur organisation, leur gestion et s'accapare de plus en plus de leurs missions. Néanmoins, des progrès ont été enregistrés avec la mise en place de l'Union des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture et l'adoption d'un nouveau Décret sur l'organisation et le fonctionnement de ces Chambres consulaires.

D'une manière générale, nous pouvons retenir que les capacités du secteur privé sénégalais en matière de gestion, d'organisation, de recherche-développement et de marketing sont restées faibles malgré l'existence des structures d'organisation et d'appui. A cela s'ajoutent des difficultés diverses et variées allant de l'accès au financement au mode d'organisation et de gestion des entreprises.

### **3) Solutions : Actions à entreprendre**

Etablir une classification avec des définitions standardisées ou une typologie en sous-ensembles d'entreprises relativement homogènes, confrontées à priori aux mêmes types de contraintes et qui expriment des besoins d'appui relativement similaires. Cet effort est entrepris à travers la mise en œuvre du programme de l'Agence de Développement des PME.

Procéder à la mise à niveau de nos entreprises pour leur meilleure insertion dans le commerce international.

Travailler à l'unification des organisations patronales et professionnelles.

Restructurer, renforcer les capacités et créer une synergie entre les organisations de représentation du secteur privé (organisations patronales, professionnelles, chambres consulaires, etc.) ;

Rendre les organisations patronales et professionnelles plus représentatives, plus fortes et tournées vers les besoins des entreprises.

Renforcer et mettre en place un dispositif d'appui rationnel, lisible, facile d'accès orienté vers les vrais besoins des opérateurs du secteur privé qu'il est censé soutenir ; (structures fortes et compétences spécialisées).

Améliorer la qualité de l'intermédiation financière afin de faciliter aux entreprises l'accès au crédit.

Renforcer la concertation et la coordination entre le secteur privé et les pouvoirs publics : développer et renforcer le dialogue entre l'Etat, le Secteur privé et les travailleurs.

Ouvrir d'avantage l'économie au commerce international dans le cadre des regroupements sous régionaux et régionaux.

Il va de soi qu'il serait hasardeux d'estimer les coûts qui peuvent être attachés aux actions qu'il convient d'entreprendre, mais il reste évident que l'efficacité de la réglementation du secteur privé constitue un indicateur préalable et déterminant quant à l'efficacité du cadre juridique relatif au commerce.

## **B/ EFFICACITE DU CADRE JURIDIQUE RELATIF AU COMMERCE**

### **1) Etat des lieux**

Le cadre juridique relatif au commerce s'entend de l'ensemble des textes qui organisent ou réglementent les activités commerciales depuis l'accès aux professions jusqu'à l'exercice

Les formes d'organisation et les conditions d'exercice de l'activité économique sont régies par les actes uniformes de l'OHADA sur le droit commercial général et sur les sociétés commerciales et groupements d'intérêt économique. Ce droit uniforme est d'application générale dans les 16 Etats membres.

Au Sénégal, l'exercice d'une activité commerciale n'est soumis qu'à déclaration sous forme d'inscription au registre du commerce et du crédit mobilier tel que structuré par le droit OHADA. De même, une loi consacre la liberté d'entreprendre et subordonne le contrôle de l'exercice d'activités économiques aux seuls motifs de sauvegarde de l'intérêt général.

Dès lors, la règle reste celle du principe de la liberté du commerce. Il s'agit là d'une volonté des pouvoirs publics de libéralisation du commerce et de renforcement de la concurrence. Cette libéralisation des échanges s'accompagne d'une libéralisation des prix ; ce qui n'exclut pas une réglementation et un contrôle en vue d'éviter les déséquilibres favorisant la création de rentes, le gaspillage des ressources, la corruption et le clientélisme. D'où la nécessité d'un cadre juridique dans lequel la réglementation du commerce doit garantir la transparence, l'équité et favoriser la concurrence.

### **2) Contraintes**

Le cadre juridique relatif au commerce concerne aussi la réglementation sur la métrologie, la qualité, la consommation et la concurrence. Or la réglementation à ce niveau souffre de manque de prévisibilité et de cohérence car les interventions des pouvoirs publics sont conjoncturelles et souvent non concertées. Aussi se pose un problème quant au niveau et à la qualité de la réglementation économique imposée par l'Etat.

Les études révèlent que la réglementation du cadre relatif au commerce tend à protéger des intérêts particuliers au détriment du bien être général même si cela prend la forme de la protection de certaines industries locales. Cette protection peut entraîner un manque de compétitivité des entreprises locales et le développement des marchés parallèles et de la fraude douanière.

La lourdeur et la complexité des procédures administratives et fiscales relativement à l'exercice du commerce ou à la création d'entreprise sont des freins au développement du commerce.

De même, la forte réglementation du marché du travail constitue une entrave à la flexibilité du marché du travail.

### **3) Solutions : Actions à entreprendre**

La mise en place d'un cadre juridique favorable au développement du commerce passe nécessairement par la réglementation de certaines activités économiques mais celle-ci doit servir à favoriser plutôt qu'à entraver la concurrence. Elle doit reposer sur deux règles essentielles : la simplicité et la transparence.

L'idéal serait de procéder à des déréglementations notamment pour certains créneaux porteurs et stratégiques. Cette déréglementation qui serait la règle devrait cependant s'accompagner avec la mise en place de structures fortes chargées de la régulation de ces marchés stratégiques que sont ceux relatifs aux produits agricoles et de première nécessité, aux transports routiers et aériens, à l'énergie électrique et aux télécommunications.

Les agences de régulation mises en place dans les secteurs stratégiques devront être dotées d'un cadre statutaire et réglementaire autonome et de pouvoirs adéquats afin qu'elles puissent mener à bien les missions qui leur sont assignées et qui devront être clairement délimitées.

Enfin, il serait utile de recueillir, dans ce domaine, l'avis des professionnels du commerce et celui des consommateurs. D'où la nécessité de mise en place et de renforcement des capacités des organisations patronales, professionnelles ainsi que celles des associations de défense des consommateurs. En effet, ces organisations sont garantes de l'efficacité de la protection des droits de propriété et des droits des créanciers, de la disponibilité des sources de financement ainsi que de la fiabilité et de la transparence des comptes financiers de l'entreprise.

## **C/ EFFICACITE DE LA PROTECTION DES DROITS DE PROPRIETE ET DES DROITS DES CREANCIERS ; INNOVATION TECHNOLOGIQUE**

### **1) Etat des lieux**

Il est à noter que la propriété est un droit constitutionnellement garanti au Sénégal. Cependant, cette propriété qui peut être publique et/ou privée fait l'objet d'une protection qu'il s'agisse de propriété portant sur des biens corporels ou incorporels, matériels ou immatériels.

Toutefois, il importe de distinguer entre la protection des droits de propriété sur des biens corporels qui par leur nature occupent une situation dans l'espace et la protection des droits de propriété intellectuelle.

Les modalités d'acquisition et de transfert des droits de propriété sont certes régies par la loi nationale mais les modalités de l'expropriation et de la nationalisation sont régies par le droit international public qui postule le paiement d'une indemnisation juste et préalable en cas d'expropriation.

Dans ce contexte, le cadre juridique de l'entreprise, pour être efficace, doit permettre de garantir la protection des droits de propriété et des droits des créanciers afin de sécuriser les transactions économiques. Cette nécessité de sécurisation juridique et judiciaire des relations d'affaires est prise en charge par l'OHADA dont il convient d'ailleurs d'assurer la pérennité.

En effet, cette organisation, outre l'unification législative par le biais d'actes uniformes, met en place une Cour commune chargée de veiller à l'interprétation et l'application effective du droit des affaires de manière générale.

C'est dans ce dispositif législatif communautaire que s'inscrit et se matérialise, du point de vue du droit commun, la protection du droit de propriété qui doit être assurée par un système judiciaire moderne, efficace et indépendant. A cet égard, l'état actuel de notre système judiciaire sera pris en compte dans sa globalité car une bonne gouvernance des entreprises postule l'existence et le bon fonctionnement de la justice.

Parallèlement à une volonté affirmée de promouvoir l'innovation technologique, nos Etats se sont engagés, au plan international, afin de garantir la protection des droits de propriété intellectuelle. Seule une analyse approfondie de la protection des droits de propriété intellectuelle sera présentée développée ici car faisant l'objet d'un traitement spécifique.

S'agissant de la protection des droits des créanciers, il convient de signaler qu'elle est assurée dans le cadre de l'OHADA par l'acte uniforme relatif au recouvrement des créances qui institue des procédures simplifiées et définit des voies d'exécution forcée portant sur les biens du débiteur saisi.

Dans notre analyse concernant ce chapitre, nous mettrons l'accent respectivement sur l'efficacité de la protection des droits de propriété intellectuelle et des droits des créanciers.

### **1-1) Efficacité de la protection des droits de propriété intellectuelle**

Dans l'économie actuelle fondée sur le savoir les droits de propriété intellectuelle sont devenus des actifs précieux.

A l'évidence, les entreprises pour être performantes doivent faire de leur capacité créative et innovante un des critères essentiels de la compétitivité.

Les questions de droits de propriété intellectuelle fortement présente dans l'activité d'une entreprise quelle soit industrielle ou culturelle aussi l'entreprise doit faire de la maîtrise de la propriété intellectuelle un pré avant même sa création.

C'est dire que pour être compétitif dans l'économie fondée sur le savoir, il faut en plus des biens corporels s'assurer d'une exploitation efficace des biens incorporels ; la propriété intellectuelle est partout présente; elle contribue à renforcer la compétitivité et à conforter position des produits ou des services sur le marché

### **Le concept de la propriété intellectuelle renferme deux branches :**

- La propriété littéraire et artistique qui se subdivise en deux parties ; le droit d'auteur et droits voisins

Les droits rattachés à la propriété littéraire et artistique comprennent : le droit de l'auteur d'une œuvre, le droit de l'artiste interprète ou exécutant sur son interprétation ou exécution, le droit du producteur de phonogrammes ou de vidéogrammes sur son enregistrement et enfin le droit de l'organisme de radiodiffusion sur son programme radiophonique.

- La propriété industrielle qui se rapporte aux inventions (brevets) aux marques ; aux dessins ou modèles industriels et aux indications géographiques

Dès lors il est aisé de constater qu'au sein d'une entreprise les actifs de propriété intellectuelle peuvent inclure une large gamme de biens incorporels.

La démarche adoptée permettra de faire l'état des lieux de relever les contraintes et de formuler des solutions sur l'efficacité de la protection des droits de propriété intellectuelle dans ses différentes composantes et des droits des créanciers.

#### **a) Au titre de la propriété industrielle**

Le fait que l'accord de BANGUI fasse office de loi nationale dans les 16 Etats membres a largement contribué à la protection des droits en évitant justement les longs délais de mise en œuvre constatés dans l'exécution des engagements internationaux.

Dans le domaine de la mise en œuvre des droits, le service de la propriété industrielle rattaché au ministère de l'industrie reçoit toutes les demandes de protection et les achemine vers l'Organisation africaine de la Propriété industrielle moyennant paiement de droits ; grâce à la formule de dépôt unique les titulaires sont dispensés de l'obligation de procéder à des enregistrements cette formalité étant assurée par l'OAPI.

La création en 2001 de **l'agence sénégalaise pour l'innovation technologique** règle un besoin certes important lié à la promotion de l'innovation au niveau des petites et moyennes entreprises, des petites et moyennes industries et des entreprises artisanales cependant n'étant pas un organisme de financement de l'innovation des difficultés demeurent quant au financement.

#### **b) Au titre des droits de propriété littéraire et artistique**

Situation de la protection internationale des droits de propriété littéraire.

- Conventions régissant les droits de propriété intellectuelle

- Convention de Berne de 1886 révisée par cycle de 20 ans pour adapter les droits à l'évolution des techniques de communication
- L'Accord sur les droits de propriété intellectuelle qui touchent au Commerce adopté en 1994 à Marrakech
- Accord de BANGUI révisé en 1999 entré en vigueur depuis février 2002
- Traité sur le droit d'auteur adopté en décembre 1996
- Convention de Rome de 1961
- Traité sur les interprétations et exécutions et les phonogrammes adopté en décembre 1996

### **b1) Etat des lieux des Instruments ratifiés**

- Convention de BERNE dont la mise en œuvre a permis l'adoption de la loi 7352 du 4 décembre 1973 largement dépassée
- Accord OMC
- Accord de BANGUI
- Traité sur le droit d'auteur
- Traité sur les interprétations et exécutions et les phonogrammes

L'Etat bien que partie aux divers instruments juridiques internationaux n'a toujours pas rempli ses obligations en matière de mise en œuvre ce qui entraîne de graves conséquences juridiques, économiques, culturelles et sociales.

### **b3) Contraintes**

- Culture de l'innovation déficiente
- Acquisition de la technologie nouvelle et conquête du marché
- Capacités d'investissements insuffisantes
- Infrastructures inexistantes
- Personnel qualifié insuffisant
- Absence de politique de financement de l'innovation
- Difficultés d'accéder au capital risque
- Absence de plan de développement culturel
- Violations des conventions internationales auxquelles le Sénégal est partie
- Secteur de la Culture non prioritaire
- Grave déséquilibre en matière de protection juridique des titulaires de droit de propriété intellectuelle ; l'Accord de Bangui faisant office de loi nationale dans les 16 Etats membres dans le domaine de la propriété industrielle le non-respect de l'obligation de légiférer dans le domaine du droit d'auteur compte tenu du principe de la territorialité rompt l'équilibre entre les titulaires de droits
- Cadre juridique non approprié pour la création et le développement des industries culturelles
- Financements insuffisants
- Secteur privé insuffisamment impliqué
- Inexistence de statut juridique de l'artiste ; absence totale de protection sociale
- Investissement non sécurisé
- Sous développement juridique, atteintes graves et répétées aux droits : la contrefaçon

### **b3) Solutions : Actions à entreprendre**

- Promouvoir la Culture de l'innovation
- Utiliser le système de propriété intellectuelle pour élaborer une stratégie adaptée aux besoins aux possibilités et aux capacités de l'entreprise
- Faciliter l'acquisition de la technologie nouvelle et trouver des fournisseurs pour l'obtention des licences d'exploitation
- Améliorer l'investissement public et privé
- Mobiliser les ressources humaines financières et technologiques nécessaires à la compétitivité des entreprises industrielles et artisanales
- Créer des infrastructures adaptées
- Former un personnel qualifié et en nombre suffisant
- Elaborer une politique de financement de l'innovation
- Faciliter l'accès au capital risque
- Réduire les taxes en faveur des PME PMI qui déposent une demande de droits de propriété intellectuelle
- Démythifier les droits de propriété intellectuelle les présenter à la fois sous l'angle juridique et économique pour en faire un facteur de développement.
- Créer une collaboration entre les offices de propriété intellectuelle, les chambres de commerce, les associations de PME les organisations non gouvernementales et d'autres entités de la société civile.
- Améliorer le cadre réglementaire et l'environnement commercial de façon à favoriser et soutenir l'utilisation du système de propriété intellectuelle par les PME et les PMI
- Considérer la Culture comme secteur prioritaire
- Elaborer un plan de développement culturel
- Créer un environnement juridique favorable pour la protection des droits de propriété intellectuelle
- Veiller à la mise en œuvre effectif des droits par des mécanismes faibles
- Faciliter la circulation des biens et services culturels
- Conférer un statut à l'artiste, faciliter la circulation des artistes
- Elaborer un statut pour les acteurs et les opérateurs culturels
- Lutter efficacement contre les atteintes : réforme urgente des articles 387 à 400 du code pénal
- Réformer le code des douanes pour prévoir des mesures à la frontière pour lutter contre les importations frauduleuses
- Renforcer les capacités des gestionnaires de droits, prévoir des mécanismes de contrôle externes
- Renforcer les capacités des chefs d'entreprise
- Encourager le recours au mécanisme extrajudiciaire de règlement des litiges grâce au centre d'arbitrage et de médiation les différends peuvent être réglés dans des délais plus rapides et au moindre coût ce qui est important dans le monde des affaires
- Renforcer les capacités des administrations de la justice de la police de la gendarmerie et des douanes
- Renforcer les capacités des titulaires de droits
- Informer et sensibiliser le grand public
- Impliquer les médias

## 1-2) Dans le domaine du droit des créanciers

La rapidité étant un élément essentiel dans la gestion des litiges, il est certain que l'encombrement des juridictions qui fonctionnent avec un personnel réduit. De même, les coûts de la justice constituent pour le titulaire d'une créance une grosse source de préoccupation.

En matière civile, la procédure étant partiellement entre les mains des parties leur rigueur qui influe sur la distribution de la justice entre les conclusions et les répliques. le juge se trouve dès fois devant une situation difficile.

Depuis la création de l'OHADA au moins l'harmonisation du droit des affaires a contribué à renforcer la sécurité des créanciers.

Dans le monde des affaires la sécurité de l'investissement détermine le niveau d'intervention cependant quand bien même cette uniformisation existe, il n'en demeure pas moins que les préoccupations en matière de gestion de temps et de préservation d'intérêts économiques subsistent.

Face au recours, aux instances juridictionnelles, l'OHADA a encouragé le développement de l'arbitrage et des autres modes alternatifs de règlement des différends qui, pour le moment, sont malheureusement peu connus des opérateurs économiques.

Concernant la protection des droits de propriété et des droits des créanciers, des développements plus larges seront consacrés à cette question quand il s'agira de passer en revue l'indicateur lié au règlement rapide et efficace des différends entre entreprises.

En effet, certaines contraintes liées à cet indicateur ainsi que les actions à entreprendre pour les surmonter sont relatives au fonctionnement de la justice et au faible recours aux modes alternatifs de règlement des différends (ADR). Par conséquent, nous renvoyons à la partie du rapport qui traite de cet indicateur.

Au préalable, seront examinés deux indicateurs clés liés à l'ajustement interne des entreprises car ils mettent en cause la fiabilité, la transparence et la sécurité de leur gestion, de leur comptabilité et de leurs sources de financement sur le marché des capitaux.

### **D/ LE RESPECT DE L'OBLIGATION DE FAIRE DES COMPTES RENDUS CONCERNANT LES MARCHES DE CAPITAUX , LES ENTREPRISES, LES ORGANES PUBLICS, LES BANQUES, LE SECTEUR DE L'ASSURANCE ET LE SECTEUR FINANCIER**

Un secteur financier et commercial en bonne santé est un élément fondamental déterminant de la relation entre la croissance économique à long terme et la réduction de la pauvreté

Les flux de capitaux étrangers apportent avec eux un transfert de technologies et de compétence en gestion. En même temps la confiance des investisseurs locaux augmente. Cette activité économique améliore le bien être humain sous la forme d'une allocation efficace des ressources et de la création d'emplois.

L'application des pratiques de bonne gouvernance a donc un effet positif sur la croissance économique qui se traduit par la création d'opportunités et l'augmentation de revenu des familles au-dessus du seuil de pauvreté

Pour développer, mettre en œuvre les pratiques de bonne gouvernance des entreprises et leur établir un cadre législatif et réglementaire une prise de conscience des parties intéressées, la construction de capacités et la création d'un réseau avec d'autres marchés émergents s'imposent.

Pour cela le respect de l'obligation de rendre compte constitue un déterminant primordial dans l'économie d'où l'intérêt de passer en revue le respect de cet indicateur pour ce qui concerne les marchés des capitaux et en particulier concernant les banques, les entreprises d'assurance et la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

## **1) Etat des lieux**

### **a) Sur les banques**

Le document élaboré a méconnu la procédure arrêtée consistant à diagnostiquer l'indicateur relever les contraintes et, à formuler des solutions ou recommandations. Les règles et procédures à observer en matière de format des documents à élaborer et l'identification de ceux ci ont sont spécifiées par le règlement UEMOA 09/ 98 / CM / UEMOA du 20 décembre 1998 en l'occurrence il s'agit des documents dont la publicité est requise ainsi que les différents comptes rendus concernant les opérations en capital.

#### **a<sub>1</sub>) Dans le domaine réglementaire**

Le cadre réglementaire détermine les normes minimales à observer en matière de paiements à destination de l'étranger ainsi que de l'importation et de l'exportation d'or dans le domaine des émissions, mise en vente des valeurs mobilières et immobilières, sollicitations de placements à l'étranger ainsi que dans le domaine des opérations d'investissement.

#### **a<sub>2</sub>) Dans le domaine de la publicité**

La publicité des documents est requise essentiellement sur les relations financières des Etats membres de l'UEMOA, cependant au niveau individuel chaque Etat membre de l'Union la BCEAO est autorisé à publier sous son timbre des notes, lettres, instructions et avis aux intermédiaires agréés pour préciser l'application ou l'interprétation des textes généraux de la réglementation des changes.

Au niveau de la surveillance du flux monétaire l'institutionnalisation d'un comité de Balance des Paiements permet de rechercher les méthodes propres à améliorer la collecte des données nécessaires à l'établissement de la Balance des paiements et de proposer les mesures à leur application et d'arrêter périodiquement et de publier les statistiques sur la balance des paiements.

Les banques, les établissements financiers, l'administration des Postes sont tenus de rendre compte à la BCEAO de tous les règlements entre le pays et l'étranger ou en franc CFA effectués pour leur propre compte et qui affectent leurs relations financières avec l'étranger et des opérations en valeurs effectuées par leurs soins dans l'Etat membre concerné par des personnes résidant à l'étranger ou à l'étranger par des personnes résidant dans un Etat membre.

### a3) Le respect de l'obligation de rendre compte

Dans le cadre des opérations extérieures le respect de l'obligation de rendre compte varie d'une banque à une autre selon l'importance du montant.

Dans le domaine des relations internes les banques rendent compte régulièrement en envoyant au ministère de l'Economie et des Finances (MEF) leur rapport d'activité, les rapports de vérification de la commission bancaire sont également transmis au MEF ces rapports permettent d'apprécier l'évolution de la situation :

- financière
- comptable
- du respect de la réglementation bancaire et prudentielle
- de la rentabilité
- et de la solvabilité de ces établissements

### a4) Contraintes

Si les procédures en matière de contrôle existent et si également la commission bancaire procède au moins deux fois par an à des inspections au niveau des banques pour autant d'énormes difficultés ou dysfonctionnements sont à relever pour justement créer un environnement plus propice au développement.

La liste loin d'être exhaustive ne constitue qu'un indicateur c'est dire que de larges concertations seraient utiles pour recueillir le point de vue du secteur privé, de l'utilisateur courant de la justice des autorités publiques notamment :

- Difficultés d'accès au crédit bancaire alors que les banques sont sur liquides
- Absence totale de banques de développement (d'où l'intervention de la micro finance ACEP PAMECAS qui assurent un taux de recouvrement de plus de 82%, il s'agit de véritables outils de développement).
- Frilosité des banques limités à leur vocation bien que celle ci soit commerciale leur politique de gestion des prêts étant inapproprié (taux d'intérêt inexistant politique sociale pour les délais de grâce en matière de remboursement).
- Importance du coût du capital
- Importance du coût d'intérêt, limitations à l'emprunt bancaire
- Agios bancaires exorbitants
- Délais d'intervention inutilement longs malgré le développement des technologies nouvelles (cas chèque déplacé)

### a5) Solutions

- Création de banques de développement,
- Facilitation de l'accès au crédit ;
- Réduction du coût du capital ;
- Réduction des délais d'intervention en recourant aux moyens technologiques,
- Promotion du crédit bancaire ;
- Assouplir les conditions d'emprunt, réduction du taux d'intérêt avec un délai de grâce

## **b) Dans le domaine des Assurances**

### **b<sub>1</sub>) Etat des lieux**

Les sociétés d'assurances ne sont pas simplement des entreprises fonctionnant en vue de profit.

Elles sont dépositaires d'épargne celle des assurés dont elles doivent garantir l'intégralité ; dans cette vue un contrôle des opérations a été institué par les pouvoirs publics.

Ce contrôle qui vise à garantir la transparence dans les relations :

- entre assureur et assuré ;
- entre assureur et bénéficiaires
- entre assureur et ministère des Finances

### **b<sub>2</sub>) Contraintes**

Dans le rapport de la direction des Assurances aucune contrainte n'a été relevée or l'expérience a démontré qu'en cas de mauvaise gestion, les conséquences dramatiques en découlent ; ce qui pose d'ailleurs le problème de la responsabilité de l'état et de l'efficacité des méthodes de contrôle qui n'ont pas permis d'assurer la prévention.

L'observation du délai de 12 mois au titre de la conciliation obligatoire est de nature à poser de graves désagréments la victime ayant les mains liées par cette formalité obligatoire.

L'importance des faux documents qui n'épargnent aucun secteur recommande également un effort en matière de sécurisation des données pour éviter une intervention des faussaires.

Enfin, en matière de réparation les victimes déplorent souvent les délais d'attente et le recours obligatoire à la procédure de transaction, la quantification des montants de la réparation également est décriée.

### **b<sub>3</sub>) Solutions**

- Mener une réflexion pour améliorer le contrôle tant interne qu'externe
- Recourir aux technologies numériques pour sécuriser les documents
- Assouplir les procédures en matière de dédommagement
- Organiser une concertation entre professionnels du secteur, avocats magistrats ministère des finances secteur privé

## **c) Dans le domaine de la Bourse des Valeurs Mobilières**

### **Antenne Nationale du Sénégal**

#### **c<sub>1</sub>) Etat des lieux**

La Bourse régionale des valeurs mobilières a démarré ses activités le 16 décembre 1998 depuis lors, elle compte 38 sociétés cotées dont une seule au Sénégal, il s'agit de la SONATEL .

La BRVM fonctionne au plan technique et juridique d'une manière satisfaisante dans le respect de l'équité des acteurs et de la transparence du marché.

A l'instar des banques et des assurances elle est assujettie au respect des règles de forme et de fond dans le respect de l'obligation quotidienne de rendre publique les résultats de la cotation quotidienne ; dans sa revue trimestrielle le compte rendu des activités du trimestre est publié et la revue annuelle «l'année de la Boursière» fournit toutes les informations sur les activités annuelles sont exposées.

Le dépositaire Central/Banque de règlement a en charge la conservation de tous les titres cotés en bourses. il est en plus responsable de l'acheminement des titres et espèces après chaque séance de Bourse aux ayants droit c'est à dire aux vendeurs qui perçoivent de l'argent et aux acheteurs qui reçoivent des titres.

Le Dépositaire central est chargé de surveiller le respect des paiements effectifs par les intermédiaires de leurs positions débitrices en titres ou espèces vis à vis de leurs consœurs.

#### **c<sub>2</sub>) Contraintes**

A l'heure actuelle il existe qu'une seule société intermédiation financière. Or, cela est nettement insuffisant.

Nos entreprises industrielles et commerciales sénégalaises n'ont pas encore véritablement acquis la culture d'intervention dans les marchés financiers.

Seule la SONATEL est cotée en bourse.

#### **c<sub>3</sub>) Solutions : Actions à entreprendre**

Promouvoir pour le développement des sociétés d'intermédiation en créant un cadre réglementaire et fiscal favorable.

Promouvoir la cotation en bourse des grandes entreprises sénégalaises telles que les ICS, etc.

Développer les actions de promotion des marchés financiers (exemple : organisation d'une rencontre annuelle du genre salon de l'investissement).

## E/ EFFICACITE DE L'AJUSTEMENT INTERNE DES ENTREPRISES ET FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

*L'efficacité de la réglementation du secteur privé est aussi un indicateur pertinent pour la gouvernance de l'entreprise au sens de « corporate governance », concept anglo-saxon actuellement très en vogue à l'échelle mondiale et qui signifie un bon gouvernement d'entreprise.*

En effet, selon Louis VAURS, Ambassadeur-Fondateur de l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI), la gouvernance de l'entreprise ou le bon gouvernement d'entreprise c'est « la répartition appropriée des pouvoirs et des responsabilités au sein d'une entreprise entre essentiellement la Direction générale et le Conseil d'Administration avec pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétence de cette entreprise ».

Cette définition se réfère à la théorie de l'agence qui stipule que les rapports entre l'actionnaire (le principal) et le dirigeant (l'agent) sont régis par un mandat, et que, dans le processus de création de la valeur par l'entreprise et de son partage, l'agent peut privilégier ses propres intérêts au détriment de ceux du principal et des autres parties prenantes. D'où le rôle prépondérant du Conseil d'Administration (ou représentant des actionnaires) dans les principes de gouvernance.

Nous déclinerons les dix (10) principes de gouvernance de l'entreprise (généralement reconnus à travers le monde et particulièrement dans les pays développés. Ces principes seront confrontés à la pratique des entreprises sénégalaises.

### E1) ETATS DES LIEUX : LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

#### 1°) – Premier principe

*« Une interaction efficace entre le Conseil d'Administration, la Direction, les auditeurs externes et les auditeurs internes devrait exister ».*

Au Sénégal, le Conseil d'Administration n'a pas de relation avec l'Audit Interne. Le plus souvent, le Conseil d'Administration n'accorde pas une importance au rapport du commissaire aux comptes sur le contrôle interne, aspect essentiel de la maîtrise des activités de l'entreprise.

#### 2°) Deuxième principe

*« Le Conseil d'Administration devrait protéger les intérêts des actionnaires et veiller aux intérêts des autres parties prenantes ».*

Au Sénégal, le Conseil d'Administration ne s'occupe pas assez des performances de l'entreprise source de création de la valeur et surtout des résultats bénéficiaires conditionnant la distribution des dividendes aux actionnaires. Il ne se soucie des intérêts des autres parties prenantes (personnel, fournisseurs, clients, etc.) que lorsque le mouvement social (des travailleurs par exemple) fait pression sur la Direction générale.

### 3°) Troisième principe

*« Les principales responsabilités du Conseil d'Administration devraient être de nommer et de surveiller le dirigeant, de contrôler la stratégie et d'examiner les risques et le système de contrôle de la société ».*

Au Sénégal, le Conseil d'Administration nomme en général le dirigeant mais n'exerce pas sur lui la surveillance qui convient.

Ainsi, il n'y a pas d'évaluation des performances du PDG, du PCA ou du DG par les administrateurs.

Si le CA s'intéresse parfois à la stratégie, il ne se donne pas souvent les moyens de contrôler la politique de la Direction générale. Pour la plupart des CA les risques auxquels l'entreprise peut être confrontée et son contrôle interne sont l'affaire de la Direction générale.

Il n'y a pas de réflexion des administrateurs sur l'avenir du Management.

Il n'est pas préalablement requis l'accord du CA sur les opérations de croissance externe et interne.

Certaines Directions n'informent pas à temps et de façon régulière le CA sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la société.

### 4°) Quatrième principe

*« Les administrateurs devraient en grande majorité être indépendants pour promouvoir un contrôle sans contrainte ».*

Au Sénégal, les CA des 100 premières entreprises de l'enquête ISACI n'a pas défini le statut d'administrateur indépendant.

### 5°) Cinquième principe

*« Les administrateurs devraient être compétents et bénéficier d'une formation initiale et continue ».*

Au Sénégal, les administrateurs ne sont pas toujours choisis sur la base de leur compétence technique et de leur expérience. Le CA n'accorde pas d'importance à leur formation.

### 6°) Sixième principe

*« Le Conseil d'Administration devrait se réunir fréquemment et avoir accès aux informations nécessaires à l'exécution de ses tâches et aux principaux responsables ».*

Au Sénégal, le Conseil d'Administration se réunit en général deux fois dans l'année pour l'adoption des budgets de l'exercice à venir et pour l'approbation des états financiers de l'exercice écoulé. La plupart des administrateurs se contentent des explications données par le Directeur Général au cours de ces rencontres.

### 7°) Septième principe

*« Les rôles du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général devraient être séparés ».*

Au Sénégal, l'échantillon de l'enquête ISACI a montré que ce principe est appliqué dans la grande majorité des entreprises ayant répondu. Il faut remarquer que les réponses proviennent presque totalement d'entreprises publiques.

### 8°) Huitième principe

*« Les documents publiés et les autres communications du CA devraient exprimer de façon claire et dans les délais fixés, les activités et les transactions du CA (opérations d'initiés) ».*

Au Sénégal, les documents publiés par le CA ne sont pas toujours reçus dans les délais requis : les administrateurs sont informés le plus souvent séance tenante.

### 9°) Neuvième principe

*« Les comités de nomination, des rémunérations et d'audit devraient être strictement composés d'administrateurs indépendants ».*

Au Sénégal, les Conseils d'Administration ne travaillent pas sur la base de comités.

### 10°) Dixième principe

*« Toutes les sociétés cotées devraient être dotées d'une fonction d'Audit Interne efficace, à plein temps et qui rend compte directement au comité d'audit ».*

Au Sénégal, les sociétés faisant appel public à l'épargne dotées d'une fonction d'Audit Interne ne permettent pas cette fonction de rapporter au Comité d'Audit s'il existe. L'Audit Interne rapporte généralement au Directeur Général.

En définitive nous pouvons observer que les CA des sociétés ne mettent pas en œuvre les principes de gouvernance de l'entreprise ayant fait leur preuve au niveau international.

Quelles sont les causes explicatives de cette situation ? Quelles sont les contraintes particulières et les solutions à envisager ?

## E2) CONTRAINTES ET SOLUTIONS

A travers les principes précédents, nous essayerons d'identifier les contraintes et en même temps proposer des solutions susceptibles d'améliorer les perspectives des CA en matière de gouvernance de l'entreprise.

### 1) Les relations CA / auditeurs internes et auditeurs externes.

Les contraintes sont liées à la capacité technique des administrateurs sur le plan comptable et financier.

- solution le CA doit compter en son sein des administrateurs ayant une capacité technique dans ce domaine.

C'est le **Comité d'Audit** chargé de la transparence de l'information financière qui serait le meilleur outil. Il n'y a pas de contrainte juridique car l'article 435 des actes uniformes de l'OHADA dispose que le CA est chargé « du contrôle permanent de la gestion » et « arrête les comptes de chaque exercice ». Ce volet sera détaillé dans l'examen de l'efficacité de la réglementation des professions comptables et d'audit.

Il faut un programme de formation des administrateurs pour leur permettre d'assurer leur responsabilité en comptabilité et en finance.

## **2) Le rôle du CA dans la nomination, la surveillance du dirigeant, le contrôle de la stratégie, la gestion des risques et le système de contrôle de la société (troisième principe)**

Les contraintes résident dans la nomination d'administrateurs n'ayant pas de compétence dans le secteur d'intervention de l'entreprise considérée et le manque de culture de contrôle de nos entreprises.

### Solution :

Le CA doit contribuer à la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de l'entreprise. Dans ce cadre les administrateurs, doivent faire preuve de capacité d'analyse, de discernement et d'expertise dans le processus de planification stratégique.

D'où la nécessité de nommer des administrateurs ayant une expertise dans le secteur d'activité de l'entreprise. Pour contrôler le dirigeant, le PDG, le PCA ou le DG il faut évaluer ses performances par des administrateurs indépendants dans des réunions tenues sans la présence des mandataires sociaux. Le comité de nomination qui se charge de sélectionner les meilleurs administrateurs est une solution appropriée.

Le rôle du CA dans la gestion des risques et du contrôle interne renvoie à la compétence des administrateurs et à leur indépendance. Dans ce cadre ils doivent s'assurer que la direction a mis en place des mesures idoines susceptibles de prévenir les risques et de les maîtriser. (Voir efficacité de la réglementation des professions comptables et d'audit).

## **3) L'indépendance des administrateurs**

La contrainte d'indépendance des administrateurs est surtout apparente dans le quatrième principe stipulant que « les administrateurs devraient être en grande majorité indépendants pour promouvoir un contrôle sans contrainte ».

Solution : les administrateurs des sociétés doivent étudier et mettre en œuvre des critères objectifs d'indépendance : le comité de nomination a un rôle important à jouer en se référant aux pratiques sur le plan international tout en restant enraciné dans notre culture.

Les entreprises et le patronat sénégalais doivent définir ensemble, par une large concertation, le statut de l'administrateur indépendant au Sénégal. Cela constituerait, sans nul doute, une avancée significative dans la bonne gouvernance de nos sociétés.

#### 4) Le rôle et la responsabilité du CA dans la protection des intérêts des actionnaires des parties prenantes

- la fréquence des réunions ;
- l'accès aux informations et aux responsables nécessaires à l'exécution de ses missions ;
- la publication et la communication de documents et d'informations pertinentes
- le contrôle des rémunérations des dirigeants et des administrateurs (comité de rémunération, comité d'éthique) impliquent des contraintes liées à un comportement moral exemplaire. C'est la problématique de la nécessité de mise en œuvre d'un code de bonne conduite.

**La solution** : la mise en place d'un comité de rémunération et d'un comité d'éthique composés d'administrateurs indépendants chargés de veiller :

- sur une politique équitale de traitements de toutes les parties et de rémunération adéquate de tous les dirigeants et membres de l'encadrement
- un code de bonne conduite sous tendu par une politique conséquente d'éthique sont la solution pour une entreprise performante, viable et citoyenne.

En conclusion nous pouvons dire que les CA de nos entreprises doivent élaborer chacun sa charte pouvant contenir de façon indicative et non limitative :

- ses responsabilités
- sa composition
- la sélection des administrateurs
- sa présidence
- la rémunération des administrateurs
- les procédures de réunion
- les performances
- les comités
- les relations publiques etc.

Cette charte du Conseil d'Administration serait un gage de réussite d'un Conseil d'Administration performant.

#### F/ EFFICACITE DU DISPOSITIF REGLEMENTAIRE REGISSANT LES PROFESSIONS COMPTABLES ET D'AUDIT

##### Introduction :

L'étude de l'indicateur « *Efficacité du dispositif réglementaire régissant les professions comptables et d'Audit* » pose la question de la transparence et de la fiabilité des informations financière fournies par les entreprises d'une part et d'autre part la question de la maîtrise des risques inhérents aux activités des sociétés et à l'environnement national et international des affaires économiques et sociales.

Nous avons deux professions comptables d'audit ayant répondu à notre étude représentée par l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal (ONECCA) et par l'Institut Sénégalais des Auditeurs Consultants Internes (ISACI).

Si l'ONECCA est l'organe officiellement reconnu par les auditeurs externes (experts comptables et commissaires aux comptes), alors l'ISACI regroupe les auditeurs internes du Sénégal.

Nous avons aussi enregistré la contribution d'une profession dont les activités sont plutôt connexes à l'audit, il s'agit des experts et évaluateurs regroupés au sein de l'ordre national de l'Ordre National des Experts Agréés du Sénégal (ONEAS)  
Nous ferons l'étude de l'efficacité de l'indicateur pour chaque profession selon le plan états des lieux, contraintes et solutions.

## FI) L'ONECCA

### 1) Etat des lieux

Créé par la loi de 2000 l'ONECCA qui définit les modalités de fonctionnement de la profession les règlements de fonctionnement et de comportement de l'ordre et de la profession sont précisés par un code de déontologie et par un règlement intérieur.  
Les missions d'audit légal ou contractuel sont exercées dans le cadre d'un manuel d'audit et du décret de 1988 sur les diligences minimales en matières de commissariat aux comptes.  
Le droit des sociétés de l'OHADA précise les vérifications spécifiques et la nature de la mission de commissariat aux comptes.

### 2) Contraintes

\* Elles se trouvent dans les faiblesses suivantes :

- la non-effectivité du contrôle de qualité
  - les lenteurs dans la mise en place de la commission de discipline
  - les retards dans la mise en place du conseil national de la comptabilité
- organe essentielle pour l'interprétation des textes et la mise à niveau du référentiel

Il faut signaler qu'au niveau des banques les instructions de la commission bancaire imposent des contrôles trop détaillés qui alourdissent la charge de travail des auditeurs.  
La commission bancaire aussi des contraintes de reporting qui s'avèrent très difficile à respecter dans les CAC.

Une contrainte importante d'ordre pratique est relative à la non prise en compte par les conseils d'administration des sociétés des commentaires des CAC sur les comptes (article 75) et les rapports sur le contrôle interne ce qui représente une faiblesse majeure des administrations en matière de gouvernance de l'entreprise.

L'indépendance des commissaires aux comptes est toujours une contrainte générale de la profession au niveau national comme au niveau international.

### 3) Solutions

Les principales améliorations possibles :

- le toilettage du décret de 1988 sur les diligences minimales
- l'allègement des travaux prévus dans le cadre de la réglementation bancaire ou la mise en œuvre de mesures permettant aux cabinets d'avoir des ressources suffisantes ( honoraires) pour accomplir les diligences souhaitées
- la réflexion sur l'opportunité de légiférer sur l'indépendance
- La sensibilisation des conseils d'administration sur la nécessité de s'appuyer sur les travaux des auditeurs (CAC) pour améliorer la maîtrise du contrôle interne des sociétés et l'amélioration de la gouvernance des entreprises.

Selon l'ONECCA les textes sont bons et cependant l'amélioration de l'efficacité de leurs actions passe par l'amélioration des ressources humaines et matérielles, la mise en œuvre effective du contrôle qualité. C'est pourquoi l'ONECCA a initié un barème des honoraires afin de permettre aux auditeurs externes d'accomplir leurs diligences en toute indépendance et d'améliorer l'efficacité de leur mission.

## F2) L'ISACI

### 1) Etat des lieux

L'ISACI a été créé en février 1991 par les auditeurs internes et autres corps de contrôle des entreprises du Sénégal. C'est une association à but non lucrative régie par la loi 66-70 du 13 juillet 1966.

Il a pour objet :

- la mise en commun, le développement, la recherche des principes, systèmes et méthodes de contrôle et d'audit interne au sein des entreprises et de tous autres organismes publics ou privés
- la promotion de la profession d'audit interne et de la culture de contrôle au sein des entreprises et organisations
- l'assistance et le conseil des organisations et des entreprises pour une meilleure maîtrise des activités et le renforcement de l'efficacité de la gouvernance de ces organisations
- l'assistance de ses membres dans l'exercice de leurs fonctions

L'ISACI, 272<sup>ème</sup> chapitre de The Institute of Internal Auditors (IIA) se réfère à la déontologie, aux normes professionnels et à l'éthique de l'association mondiale.

Le premier texte de loi connu au Sénégal faisant référence à l'audit ou au contrôle interne est la loi 87-19 du 3 août 1987 dont l'article 41 dispose : «chaque entreprise du secteur parapublic dispose d'un manuel de procédures dont l'application fait l'objet d'un contrôle permanent par un contrôleur interne ».

Cette disposition législative a été reconduite par la loi 90-07 du 7 juillet 1990.

Une lettre circulaire du Premier ministre précise la portée du contrôle interne en la distinguant du contrôle de gestion en le définissant comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise »

Cette circulaire précise que « l'audit interne, fonction indépendante au sein de l'entreprise ne doit pas participer ni s'immiscer à la gestion, à la prise de décision de gestion »  
Le droit de l'OHADA ignore la profession d'audit interne.

## 2) Contraintes

Ces dispositions législatives constituent une avancée significative dans l'évolution de l'audit interne au Sénégal. Cependant elle comporte des confusions fâcheuses dans les concepts, les définitions et les objectifs.

Les confusions concernent la notion de contrôle interne, tantôt considéré comme activité, tantôt comme structure.  
Les insuffisances se rapportent :

- à la définition du contrôle interne
- à la mission assignée à l'audit interne à qui il ne semble demander que le contrôle des procédures
- au niveau de rattachement de l'audit interne n'est pas précisé dans la loi ni dans la circulaire primatorale
- à l'inexistence de relation de travail avec le conseil d'administration des sociétés

## 3) Solutions

- L'audit interne doit être rattaché à un niveau hiérarchique (DG, PDG), et doit avoir une communication avec le conseil d'administration ( avec le comité d'audit)
- L'audit interne doit disposer d'une charte d'audit fixant ses droits et devoirs dans l'entreprise. Cette charte signée par le DG et approuvée par le CA doit comprendre au moins l'indépendance, l'objectivité, la compétence, la conscience professionnelle, l'intégrité et l'éthique de l'auditeur. Elle doit donner le droit d'accès à toute information et à toute personne nécessaire à l'accomplissement de la mission d'audit interne

Un service d'audit interne doté de moyens idoines, communicant avec le comité d'audit est un puissant outil de prévention et de maîtrise des risques de l'entreprise. C'est un facteur important d'amélioration de la gouvernance des entreprises.

## F3) L'ONEAS

### 1) Etat des lieux

L'ONEAS est créée par la loi 28 du janvier en tant qu'établissement public à caractère professionnel regroupant des praticiens habilités à exercer la profession d'experts et la profession d'évaluateurs dans les conditions fixées par le décret 83-339 du 1<sup>er</sup> avril 1983.

Les membres de l'ordre régulièrement inscrits au tableau peuvent seuls faire usage du titre d'experts agréés et d'évaluateurs agréés.

Les experts interviennent dans les domaines :

- expertise fiscale
- expertise automobile
- expertise commerciale
- expertise maritime
- expertise immobilière
- expertise industrielle

Les évaluateurs interviennent dans :

- l'évaluation immobilière
- l'évaluation automobile

## 2) Contraintes

Les experts doivent être choisis parmi ceux inscrits au tableau de l'ordre, cependant le juge peut choisir une autre personne jugée compétente (dit expert judiciaire).

## 3) Solutions

L'efficacité du dispositif juridique de la protection des intérêts moraux et matériels de la profession, commande de lever l'opacité que couvre le titre d'expert judiciaire par rapport à celui d'experts agréés inscrits au tableau de l'ordre. Il faut prendre des dispositions juridiques permettant de résoudre ce dysfonctionnement.

## G/ LE REGLEMENT RAPIDE ET EFFICACE DES DIFFERENDS ENTRE ENTREPRISES

### 1) Etat des lieux

La modernisation de la justice revêt des enjeux multidimensionnels dont il importe à titre indicatif de relever les plus importants sur les plans économique et social.

La justice a une fonction de régulation économique essentielle et constitue sous ce rapport un vecteur de développement. De par son rôle économique, elle participe à la dynamique de développement. A ce titre, elle doit assurer la sécurité des relations juridiques, l'assainissement de l'environnement juridique et favoriser l'attrait des investissements étrangers.

Le développement des affaires ne peut se concevoir que dans un espace d'échanges économiques présentant un niveau de sécurité juridique satisfaisant. En effet l'exigence de rapidité qui caractérise les relations d'affaires se conjugue mal avec l'insécurité juridique. Il est aujourd'hui admis que contrairement à une idée reçue qui a longtemps prévalu, la sécurité juridique prévaut sur les formules d'incitations classiques aux yeux des investisseurs.

L'existence d'un environnement économique sain constitue une condition sine qua non du développement durable. A cet égard il est essentiel d'assurer une application effective des textes non seulement en facilitant la poursuite et la sanction des actes et comportements contraires aux règles établies.

La Justice a également une fonction centrale de régulation sociale dont l'exercice correct constitue un gage de stabilité en qu'il civilise le règlement des différends inévitables que génère le fonctionnement d'une société. Il n'y pas un seul domaine de la vie sociale qui ne soit pas pris en compte par le système judiciaire. Sous ce rapport la Justice doit être plurielle, accessible, crédible, efficace et fiable pour être honorée de la confiance des justiciables. Force est de constater qu'on est très loin de ce climat de confiance.

Parallèlement aux voies judiciaires de règlement des conflits, le législateur OHADA, ainsi que le législateur sénégalais ont aménagé des mécanismes alternatifs de règlement des différends que sont l'arbitrage et la médiation. L'arbitrage est l'institution par laquelle, des parties à un différend décident de soumettre à un ou des tiers librement choisis le soin de trancher leur différend. Avec la médiation, le ou les tiers choisis ont pour mission de tenter de rapprocher les parties afin que ces dernières arrivent elles mêmes à une solution de leur différend.

Sur la base de cette législation, notre sous région dispose maintenant d'un Centre régional d'Arbitrage que constitue la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA qui a son siège à Abidjan et de nombreux Centres nationaux ont vu ou sont entrain de voir le jour dans différents pays de la sous région. Le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation – CAMC – de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar a reçu son agrément en fin 1998. Il est devenu opérationnel en 2000 et poursuit depuis ses missions et activités.

## **2) Contraintes**

Selon le rapport du programme national de bonne gouvernance - Avril 2002 « les enquêtes réalisées auprès du secteur privé révèlent que l'un des problèmes majeurs au Sénégal concerne la lenteur et l'imprévisibilité du système judiciaire ». Par conséquent, il importe d'inverser la tendance en conférant à la justice les moyens de jouer effectivement son rôle prépondérant dans la sécurisation des relations juridiques.

Les contraintes peuvent être classées en deux rubriques selon qu'elles soient liées à un mauvais fonctionnement de la justice ou au faible recours aux modes alternatifs de règlement des conflits – Alternative Dispute Resolution – ADR-.

### **a) Contraintes liées au fonctionnement de la Justice**

Lenteur et imprévisibilité du système judiciaire : lourdeurs administratives, lenteurs des procédures, réglementation complexe, mal établie ou imprécises, tribunaux dépourvus de moyens, pénurie de juges, manque de spécialisation des juges, honoraires des avocats élevés, difficultés quant à l'exécution des décisions de justice, manque de confiance dans le recouvrement des créances, etc.

## b) Contraintes liées au faible recours aux ADR

Le Centre d'Arbitrage, de Médiation et de Conciliation – CAMC – de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar est encore jeune et reste peu connu des professionnels du droit, des entreprises et du grand public.

Les organisations professionnelles bien qu'officieusement représentées dans les organes du Centre, ne participent pas activement à la vie de celui-ci. Leur degré d'implication et de participation n'a pas encore atteint un niveau suffisant en vue de permettre au Centre d'atteindre plus rapidement son objectif d'autofinancement.

### 3) Solutions : Actions à entreprendre

#### a) Pour l'amélioration du fonctionnement et la modernisation du système judiciaire

Mettre en œuvre le Programme Sectoriel Justice et les autres programmes de modernisation et de renforcement des capacités entrepris par le Ministère de la Justice : la mise en œuvre des programmes de réforme de la Justice va permettre d'améliorer le fonctionnement de l'appareil judiciaire au plan de l'organisation, des infrastructures et des moyens, d'améliorer la qualité des décisions judiciaires et de donner l'assurance de leur exécution effective.

#### b) Pour promouvoir le recours aux modes alternatifs de règlement des différends – ADR

L'accent doit être mis dans la **Promotion – Communication – Développement du Centre d'Arbitrage, de Médiation**. Cette action devra s'orienter vers des personnes et des secteurs cibles et vers le grand public. Il s'agira pour l'essentiel de concevoir et d'appliquer, avec l'aide de professionnels, un plan de communication – développement. Cette campagne de démarrage est déterminante quant à la force de pénétration du marché et quant à la capacité du Centre à attirer vers lui le fort volume de contentieux qui existe dans certains secteurs.

Il convient également de renforcer les **capacités de fonctionnement** du Centre surtout le **Secrétariat Permanent** qui en est la « plaque tournante » et cela en termes de moyens matériels et financiers notamment, salaires, mobiliers de bureau, véhicules pour les déplacements dans la capitale et à l'intérieur du pays, etc. Le budget de fonctionnement devra être soutenu pour permettre au personnel permanent de maintenir l'effort de promotion par le biais d'une utilisation rationnelle et continue des supports promotionnels ( brochures, dépliants, plaquettes, etc.). De même, le caractère autonome du Centre doit être renforcé avec la mise à disposition de locaux fonctionnels.

La planification des sessions de **formation** doit être effective car les personnes à former et les formateurs sont disponibles. A cet égard, les solutions concernent d'une part l'acquisition et la maîtrise des moyens matériels et didactiques ( vidéo projecteur, écran, etc. ) et d'autre part, la mise en place des modules de formation, la confection de produits dérivés (supports pédagogiques, vidéo cassettes de formation, etc. )

La mise en place d'un **service de documentation et de conseil** serait également d'une grande utilité tant pour la formation que pour l'information. Des ouvrages scientifiques, des revues spécialisées et des périodiques sont indispensables pour conforter et compléter le programme de formation.

En plus des retombées financières, l'existence d'un tel service de documentation va constituer un cadre permanent de concertation, d'échanges et de promotion pour tous les usagers du Centre.

**Prendre des mesures d'accompagnement en vue de rendre encore plus attractif le choix du Sénégal comme lieu d'arbitrage :**

Adopter une Loi d'application de l'Acte Uniforme sur l'arbitrage dont l'objet est de désigner le juge compétent chargé d'appuyer les procédures arbitrales et d'indiquer la procédure et les délais pour la désignation ou récusation d'arbitres ainsi que pour l'exequatur des sentences arbitrales.

Prendre des mesures législatives et réglementaires favorables pour les procédures arbitrales se déroulant au Sénégal notamment en matière d'administration de preuves ou d'audition de témoins (C'est le cas de la Loi sur le Droit International Privé en Suisse ).

Prendre des mesures législatives et réglementaires afin de créer des passerelles entre les Tribunaux et le Centre d'Arbitrage afin de drainer vers ce dernier certains types de conflits qui pourraient trouver des solutions appropriées. ( C'est le cas de la médiation judiciaire en France ou celui de l'expérience des « Multidoor Courthouse » mise en œuvre aux Etats-Unis et au Nigéria )

Entreprendre une campagne nationale de promotion et de sensibilisation autour des Modes Alternatifs de Règlement des Conflits (MARC) ou Alternative Dispute Resolution (ADR).

Développer et renforcer le partenariat au plan national, régional et international pour réformer et de moderniser notre Justice afin de la rendre apte à remplir sa fonction essentielle de régulation sociale et économique.

Renforcer les moyens et pouvoirs de la justice afin de la rendre crédible, indépendante et moderne afin de lui permettre d'assurer un règlement rapide et efficace des différends car le bon fonctionnement de la justice et l'existence de modes alternatifs de règlement des différends entre les entreprises constitue un axe majeur du Programme National de Bonne Gouvernance. En outre dans le cadre du NEPAD, la réforme judiciaire est considérée comme un élément essentiel de renforcement de la gouvernance politique et plus particulièrement de la Gouvernance des entreprises.

## ANNEXE

### BIBLIOGRAPHIE

- Convention de Berne de 1886
- Accord sur les aspects des droits de Propriété intellectuelle qui touchent au Commerce (ADPIC) 1994
- Accord de Bangui Annexe 7
- Traité de l'OMPI sur le droit d'Auteur
- Traité de l'OMPI sur les interventions et exécutions et les Phonogrammes
- Convention de Paris de 1967 sur les Brevets
- Loi 73-52 du 4 décembre 1973 sur la protection du droit d'auteur au Sénégal (en application)
- Code des obligations Civiles et Commerciales
- Traité de l'OHADA et actes uniformes
- Code CIMA
- Code Pénal du Sénégal
- Organe de règlement des différends règlement UEMOA 09/98/CM UEMOA du 20 décembre 1998.
- Les rapports VIENOT sur le gouvernement d'Entreprise en France (1995 et 1999)
- Le rapport bouton sur le gouvernement d'Entreprise en France (2002)
- Le code allemand de bonne conduite
- Le code suisse de bonne conduite
- Le code de conduite de la Confédération Panafricaine des Employeurs (C.P.E)
- Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'Entreprise de 1999 (rapport du groupement de travail ad hoc)

- OCDE : l'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption de septembre 2003
- OCDE : instruments de lutte contre la corruption et principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales septembre 2003
- Les cahiers de la recherche de l'IFACI « Gouvernement d'entreprise et le conseil d'administration . les meilleures pratiques mai 2002
- Le programme national de bonne gouvernance du Sénégal avril 2002
- La stratégie de développement du secteur privé du Sénégal avril 2002
- Réformes économiques  
Numéro spécial 2000 du Centre International de l'Entreprise Privée (Center for International Private Enterprise (C.I.P.E.)
- Les actes de la conférence internationale de l'ISACI en décembre 2002 à Dakar sur le thème « le gouvernement d'Entreprise et les tendances actuelles de l'audit ».