

**Rapport national d'auto évaluation**  
**Gouvernance d'entreprise**  
**Commanditaire : CN-MAEP**  
**2017**

**Résumé Analytique**

La Côte d'Ivoire a longtemps pratiqué et adopté un ensemble de règles et de normes à l'effet de promouvoir la gouvernance d'entreprise. Ces réformes se sont accentuées à la sortie d'une décennie de troubles socio-politiques à l'effet d'accélérer le développement à travers la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND 2012-2015, puis PND 2016-2020). Ces réformes ont permis d'améliorer l'environnement des affaires et de hisser la Côte d'Ivoire parmi les pays les plus réformateurs du monde selon les critères de la Banque Mondiale. En conséquence, la Côte d'Ivoire a pu mobiliser des ressources non seulement sur le marché régional mais aussi sur le marché international avec de nombreux appels publics à l'épargne et l'émission de divers titres et d'Eurobond ; toutes choses qui ont permis d'avoir un taux de croissance économique annuel moyen soutenu au-dessus de 8% l'an au cours des sept dernières années. Malgré ces avancées, des défis majeurs persistent.

Ce rapport d'auto-évaluation du MAEP fait l'état des lieux de la gouvernance d'entreprise en Côte d'Ivoire en se fondant sur un processus inclusif relativement aux cinq objectifs de la thématique définis par le MAEP à savoir :

- Promouvoir et permettre un environnement favorable et un cadre réglementaire efficace pour les structures et autres entités commerciales;
- Assurer une bonne direction et l'obligation redditionnelle des organisations ;
- Garantir une conduite éthique au sein des organisations ;
- S'assurer que les organisations traitent les parties prenantes de manière juste et équitable
- S'Assurer que les organisations se comportent en bonnes entreprises citoyennes

La méthodologie utilisée combine plusieurs sources de données pour renseigner les indicateurs et évaluer la gouvernance des entreprises en Côte d'Ivoire. Il s'agit de la revue documentaire, la collecte de données qualitatives et l'enquête quantitative auprès des entreprises des secteurs privé, public, non productif et informel et la consultation des groupes majeures.

La revue documentaire a permis de faire l'inventaire des traités, codes, conventions et normes qui régissent la pratique de la gouvernance d'entreprise en Côte d'Ivoire afin d'en évaluer leur

performance. Quant à l'enquête qualitative, elle a été menée auprès d'une trentaine structures dont huit (14) de l'administration publique, neuf (09) des organismes de régulation, cinq (05) grandes entreprises, deux (02) organisations du secteur privé.

En ce qui concerne les enquêtes quantitatives, elles se sont focalisées sur les entreprises du secteur formel (privé et public), celles du secteur informel et les organisations à but non lucratif. Pour le secteur privé formel, la base de sondage utilisée est la liste des entreprises de la Banque de Données Financières (BDF) de l'INS 2014 la plus récente et à jour (exercice comptable 2014). L'échantillon s'est constitué en considérant les 10 pôles de développement (Centre, Centre-Ouest, Sud, Sud-Ouest, Ouest, Nord, Est, Centre-Est, Nord-Est, Nord-Ouest, Centre-Nord) comme des strates. Au premier degré l'on a sélectionné 5 pôles de développement les plus importants proportionnellement au nombre d'entreprise par pôle. Dans chaque pôle sélectionné, l'on procède à la répartition des entreprises selon les branches d'activités et le nombre d'employés. Les branches d'activités retenues sont : Agriculture, Industrie extractive, Autres industries, secteur financier, Commerce, Services. Relativement aux entreprises du secteur public, la taille de l'échantillon a été constituée systématiquement de toutes les 100 entreprises du portefeuille de l'Etat. Les employés du secteur formel et informel ont également été enquêtés. Dans chaque entreprise (privée) sélectionnée, 10% des employés ont été sélectionnés afin d'adresser des questions aux employés concernant certains objectifs du MAEP en matière de gouvernance des entreprises. Les employés sont sélectionnés de façon aléatoire. Dans le cas spécifique des organisations à but non lucratif, l'échantillon a été constitué par la méthode boule de neige. Dans les dix pôles de développement, au cours de l'enquête auprès des ménages, le contact avec une organisation a permis de contacter une autre ainsi de suite jusqu'à constituer l'échantillon de l'étude. Ce processus a été fait tout en veillant à ne pas les prendre toutes dans les mêmes domaines d'intervention dans un même pôle de développement. Au total, 211 Entreprises privées, 30 Entreprises publiques, 227 Employés, 279 Entreprises non productives, 679 unités de production informelles ont été enquêtées.

Quant aux groupes majeurs, leur implication le long du processus d'auto-évaluation a permis d'intégrer les préoccupations des organisations de la société civile en générale et des communautés en particulier, en matière de promotion de la gouvernance des entreprises.

L'exploitation de ces différentes sources de données a permis de mettre en évidence les avancées majeures, les bonnes pratiques, les défis ainsi que les principales recommandations à mettre en œuvre dans le cadre du Plan National de Développement pour le renforcement de la Gouvernance d'Entreprise.

## **Avancées majeures**

La Côte d'Ivoire possède l'un des meilleurs climats des affaires en Afrique. Cette performance s'explique par plusieurs réformes qui ont été menées dans tous les secteurs d'activités en occurrence ; le code des investissements, le code du travail, le code des télécoms, le code minier, le code immobilier, le code du pétrole et le code de l'électricité, code ivoirien de gouvernance et de responsabilité sociétale d'entreprise, le Code Général des Impôts (La révision annuelle de ce code dans le cadre des annexes fiscales tiennent en partie compte des propositions du secteur privé). La mise en œuvre de ces réformes a permis la création de milliers d'entreprises et d'emplois durant ces sept dernières années.

Pour assurer leur durabilité et garantir le traitement équitable des parties prenantes, plusieurs sociétés en Côte d'Ivoire se sont engagées dans des politiques éthiques et de certification. Plusieurs sociétés se sont dotées de charte éthique et de règlement intérieur. L'adoption de la loi n°2014-390 du 20 juin 2014 d'orientation sur le développement durable et de différents codes sectoriels constituent des éléments fondamentaux pour les pratiques RSE. A ces textes de loi, il faut ajouter la mise en place d'organismes de régulation pour veiller au respect des textes et normes, à l'engagement des différents acteurs pour la mise en place des pratiques RSE et de bonne gouvernance au niveau des entreprises. Des efforts ont aussi été faits pour rendre disponibles les informations sur la gestion des entreprises et les pratiques RSE à travers la publication de rapports d'activités et/ou de rapports RSE.

En Côte d'Ivoire, la création de l'association CODINORM, à but non lucratif, reconnue d'utilité publique qui compte 185 entreprises adhérentes au 26 mai 2017 permet la production de plusieurs normes sectorielles et accompagne plusieurs sociétés ivoiriennes dans leur processus de normalisation (ISO).

L'adoption d'un décret réglementant la mise en œuvre des projets de certification et des programmes de durabilité dans la filière café-cacao, en vue de faire face à l'accroissement de la demande de cacao certifié par les industries cacaoyère et chocolatière nationale et internationale, constitue une avancée majeure.

Dans le cadre du Doing business plusieurs avancées ont été observées. Il s'agit, entre autre, de la réduction du nombre de procédures de création des entreprises (de 17 à 10), des délais (de 475 à 90 jours) et des frais de visa pour l'octroi de Permis de Construire ; la réduction des frais de localisation du bien immobilier perçus par les géomètres qui sont passés de 300 000 FCFA à 75 000 FCFA ; la réduction de taux des droits d'enregistrement sur les mutations en matière immobilière passe de 10% à 7% ; la réduction de 72 % du coût de création d'entreprise en Côte

d'Ivoire qui est passé de 661 000 F CFA à 187 000 F CFA ; la création du Tribunal de Commerce d'Abidjan qui a permis la réduction des procédures judiciaires en matière commerciales de 776 à 585 jours.

### **Bonnes pratiques**

Un ensemble de pratiques qui font consensus et qui sont considérées comme indispensables à une meilleure gouvernance d'entreprise est progressivement développé en Côte d'Ivoire. En effet, le Comité de Concertation Etat-Secteur Privé (CCESP) et IFC (International Finance Corporation) ont procédé au lancement de la plateforme technologique des inspections conjointes en 2016. La plateforme est un service en ligne permettant aux inspections de se faire de façon rapide et efficiente et aux entreprises à se conformer aux normes et standards en vigueur en vue d'améliorer leur performance. En outre, il y a la création de cadre de collaboration entre les centrales syndicales (UGTCI - FESACI – DIGNITE – CSH - UNATR-CI). Il s'agit par exemple de : la Commission Consultative du Travail (CCT), la Commission Indépendante Permanente de Concertation (CIPC), la Commission sociale présidée par le Ministre de l'Emploi de la Fonction Publique et de réforme Administrative ; du Conseil National du Dialogue Social.

Par ailleurs, il y a la création de la taxe d'apprentissage (0,4 % de la masse salariale), la Taxe additionnelle à la formation professionnelle continue (1,2 %) et divers autres fonds alloués à la formation professionnelle. De plus la circulaire du Premier Ministre concernant l'obligation redditionnelle des entreprises à participation publique ainsi que la création d'autorités de régulation (ARMP, ARTCI, IGE, ANARE....) constitue également de bonnes pratiques.

De même la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique adéquat pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP) a permis à l'Etat de mieux exploiter ce mode de financement des infrastructures avec un portefeuille de plus de 100 projets dont certains en cours d'exécution dans des domaines aussi variés que le transport, l'énergie, les TIC, l'eau et assainissement.

La restructuration du Comité de Concertation Etat / Secteur Privé (CCESP) a permis de hisser le dialogue entre l'Etat et le Secteur privé à haut niveau par l'instauration d'une rencontre annuelle dénommée « *Journée Nationale du Partenariat (JNP)* », marquée par la présence effective du Premier Ministre, pour faire le bilan des actions posées dans le cadre de ce partenariat gagnant-gagnant pour les deux parties.

L'instauration des groupes de travail dans le cadre du Doing Business au niveau du CEPICI et la revitalisation du dialogue entre l'Etat et le secteur du dialogue au niveau du CCESP ont favorisé des réformes ainsi la prise de mesures pragmatiques et concrètes dans l'accompagnement du secteur privé. Ces mesures concernent entre autres :

- l'adoption d'un nouveau code des investissements ;
- l'adoption d'un nouveau code des investissements,
- la création de l'Agence de Gestion et de Développement des Infrastructures Industrielles (AGDDI),
- la création d'une Autorité Nationale de Régulation des Marchés publics, intégrant la société civile et le secteur privé,
- la création et l'opérationnalisation du Tribunal de Commerce d'Abidjan;
- la création d'un Guichet Unique du Commerce Extérieur;
- l'adoption d'une loi sur la concurrence pour juguler les pratiques anticoncurrentielles;
- la révision de codes sectoriels spécifiques, (électricité, mines, pétrole...) ;
- le nouveau code des Télécommunications et des technologies de l'Information
- la mise en place d'un Comité bipartite secteur privé-secteur public pour le suivi du paiement des crédits de TVA ;
- la formalisation de la médiation comme mode alternatif de règlement des litiges (MARL) en Côte d'Ivoire est effective depuis 2014 et matérialisée par la loi sur la Médiation n° 2014-389 du 20 Juin 2014
- La création de la CACI répond au souci de favoriser en Côte d'Ivoire un environnement juridique et judiciaire apte à sécuriser les investissements nationaux et étrangers. Les statuts et les règlements de la CACI furent rédigés et adoptés le 9 mai 1997 puis amendés en 2000, 2004 et en 2010.
- La Côte d'Ivoire participe à l'élaboration des normes sur le cacao durable et traçable et assure la vice-présidence de l'ISO TC34/SC18 en charge de cette question.
- L'Organisation d'atelier de formation sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) par la commission gouvernance et RSE de la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI).

### **Défis majeures**

Les exigences de l'environnement des affaires et de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise se trouvent parmi les exigences contextuelles imposées aux entrepreneurs. Les nouvelles technologies d'informations et de communication, les nouvelles technologies de travail imposent eux, aussi, à l'entreprise des défis d'innovations multidimensionnelles. En Côte d'Ivoire les entreprises doivent relever un certain nombre de défis.

Au niveau du traitement juste et équitable des parties prenantes, les problèmes concernent la faible efficacité du cadre légal et réglementaire des structures et autres entités commerciales, l'absence de décret d'application pour certaines lois, l'absence d'équité et de justice entre les

organisations et leurs parties prenantes, l'absence d'évaluation des conseils d'administration, la faible diffusion de l'information et la faible promotion de l'égalité de sexe, constituent des problèmes majeurs liés à la gouvernance d'entreprise.

Il convient de noter les limites aux pratiques RSE, l'absence de cadre juridique propre aux pratiques de la RSE, la faible promotion de la RSE, le faible engagement des organisations dans des initiatives de promotion de la RSE et l'absence de statistiques sur le niveau de pollution par secteur d'activités. Aussi, faut-il mentionner l'inexistence de texte légal obligeant les organisations ivoiriennes à adopter les règles internationales d'audit. Il convient également de relever qu'il n'existe aucune base légale pouvant contraindre les organisations à divulguer les informations financières et non financières. S'il existe une loi relative aux ONG et associations datant de 1960, celle-ci n'identifie pas clairement le régime juridique de certaines organisations de type associatif.

De plus, l'amélioration de la gouvernance en Côte d'Ivoire connaît comme défis autant pour le gouvernement que les entreprises:

- l'institutionnalisation d'une croissance durable de l'entreprise grâce à un système de gestion fondé sur les principes de transparence, de responsabilité, d'indépendance et d'équité;
- l'encouragement des membres du Conseil d'Administration à prendre des décisions basées sur de hautes valeurs morales et le respect des lois et règlements ;
- la stimulation de la prise de conscience des responsabilités sociales de l'entreprise, notamment sur les intérêts environnementaux et sociaux des communautés dans l'environnement dans lequel une entreprise exerce ;
- l'optimisation de la valeur de l'entreprise au profit de ses actionnaires en prenant également en considération les intérêts des autres parties prenantes;
- l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, tant au niveau national qu'international, afin de renforcer la confiance du marché de sorte à favoriser les flux d'investissements et une croissance durable de l'économie nationale.
- la mise en place d'un code d'investissement permettant de faire de la Côte d'Ivoire un pays industriel.
- l'adaptation des normes d'accès au crédit bancaire aux réalités des entreprises des différents secteurs d'activités.
- l'instauration d'une obligation redditionnelle au niveau de toutes catégories d'entreprises

Pour relever les défis de l'amélioration de la gouvernance d'entreprise des leviers de performance globale sont à manipuler spécifiquement par les Entreprises et par le gouvernement.

### **Les défis majeurs au titre des entreprises**

- La réponse aux exigences des normes internationales de certification et la préparation des producteurs ainsi que toute la chaîne de valeur du cacao à la mise en œuvre de la norme ISO/CEN 34101-Fèves de cacao durables et traçables,
- La prise en compte par les banques des réalités locales dans l'analyse du risque afin de favoriser l'accès au crédit pour le financement du secteur agricole ;
- l'application de dispositions réglementaires et la mise en place de mécanismes adaptés pour l'application des textes en matière d'entreprise ;
- la mise en place des pratiques de bonne gouvernance d'entreprise et de la RSE
- le défi de la construction d'un dialogue consensuel entre les parties prenantes, de même que la promotion de la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'entreprises ;
- l'évaluation des conseils, le développement de la prise de conscience de l'importance de bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise ;
- l'accompagnement des Conseils d'administration en vue de créer les conditions de leur efficacité et de leur indépendance par rapport à la direction ;
- l'adoption par les Conseils d'administration de Codes de conduite et de règles de déontologie appropriées, qui définissent une culture servant de base à une bonne gestion des risques éthiques ;
- l'adoption par toutes les entreprises privées de procédures écrites, claires, effectivement respectées et appliquées ;
- la création d'une base de données des experts régionaux en gouvernance d'entreprise sur la base de critères à déterminer ;
- la promotion d'une culture du genre et de l'égalité des sexes au sein des entreprises ;
- la poursuite des efforts de l'ITIE en matière de transmission des données.

### **Les défis majeurs au titre du Gouvernement :**

- l'institutionnalisation de critère d'évaluation des entreprises publiques en particulier. Car la mesure des performances des entreprises publiques est par nature multicritère du fait de la double mission qui leur est assignée: être efficace dans leur mission de service public et de développement économique du pays tout en restant efficaces dans leur gestion et leur emploi de ressources.
- la promotion du journalisme d'investigation dans le cadre de la gouvernance d'entreprise
- le suivi et l'encadrement des entreprises créées pour en assurer la viabilité
- l'instauration de systèmes fiables d'alerte nationale et régionale de pollution environnementale et de promotion de la RSE en Côte d'Ivoire (subventions aux entreprises propres, prise en compte des actions sociales envers la communauté dans la fiscalité des entreprises, réduction du coût des audits et inspections) sont des préoccupations à prendre effectivement en compte.
- l'instauration d'une année de la gouvernance d'entreprise pour une bonne promotion ;

- l'obligation des sociétés cotées, des compagnies d'assurances et des banques à adhérer au code de gouvernance et à la production des rapports annuels ;
- l'obligation aux entreprises d'intégrer l'éthique et la RSE dans leurs stratégies ;
- l'adaptation au cadre juridique ivoirien des textes du CREPMF
- la révision du Code ivoirien de gouvernance d'entreprise pour intégrer les modifications intervenues en 2015 au niveau du droit des sociétés ;
- la formation des magistrats aux fondamentaux des standards de gouvernance d'entreprise ;
- la mise en place d'une communication adaptée aux acteurs du secteur informel ;
- la modification de la loi bancaire pour y intégrer des dispositions relatives à la gouvernance d'entreprise.
- la finalisation de la révision du code d'investissement afin de promouvoir le local content et assurer un développement industriel équilibré
- La révision du cadre juridique encadrant les activités des Organisations de la Société civiles pour un traitement fiscal adéquat
- la décentraliser du guichet unique CEPICI dans les différents pôles économiques définis dans le cadre du PND
- la mise en œuvre effective de la cour d'appel du Tribunal de Commerce ainsi que son extension dans les autres pôles de développement économiques