CODE DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2025

Code général

AVANT-PROPOS

En 2008, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Royaume du Maroc s'est doté, à l'instar de nombreux pays développés et émergents, du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Ce code fut ultérieurement complété par des codes annexes pour tenir compte du particularisme des petites et moyennes entreprises et des entreprises familiales (2009), des établissements de crédit (2010) et des entreprises et établissements publics (2012).

Ainsi que le notait l'avant-propos du code de 2008, « une bonne gouvernance d'entreprise encourage l'investissement national et étranger, favorise la stabilité des marchés et assure la croissance économique, levier indispensable au développement de la nation ». L'avant-propos notait également l'alignement du code sur les benchmarks internationaux, y compris ceux préconisés par l'OCDE, et le caractère évolutif de la gouvernance d'entreprise. Dans cette optique, il était précisé dans l'introduction du code, que le texte serait « révisé à échéances périodiques par la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (CNGE) à la lumière à la fois des changements tant nationaux qu'internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises ».

Depuis l'entrée en vigueur du code général et des codes annexes, la CNGE a mené une politique de sensibilisation et de formation des acteurs aux nouvelles responsabilités et normes de référence établies en matière de gouvernance d'entreprise. Plus récemment, le Gouvernement lui a confié le soin de remettre à jour le code et les codes annexes sur la base de l'expérience acquise et au vu de l'évolution des normes de gouvernance au niveau international depuis 2008.

Ce processus a maintenant abouti à l'adoption et la publication d'un nouveau Code général de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise qui énonce les principes de bonne gouvernance applicables à tout type d'entreprise. Il s'inspire des codes d'autres pays dont l'économie présente des caractéristiques comparables à l'économie marocaine, tout en tenant compte à la fois de mises à jour récentes de codes adoptés dans des pays plus avancés, et des circonstances spécifiques du Royaume du Maroc.

A partir de ce code général, ont été déclinés des codes spécifiques visant à tenir compte des particularités de certains catégories d'entreprises en fonction de leur taille, leur secteur d'activité, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

- petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et aux PME/TPE à caractère familial,
- établissements de crédit,
- entreprises d'assurances et de réassurances,
- entreprises et établissements publics,
- entreprises faisant appel public à l'épargne.

Nous saisissons cette occasion pour renouveler nos sincères remerciements à l'ensemble des membres de la CNGE pour leur mobilisation lors de la révision de ce code. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également à la Banque mondiale pour leur participation au financement de ce projet, aux représentants des institutions publiques et privées marocaines pour leur contribution aux processus de consultation, et aux experts internationaux pour leur travail d'enquête, de recherche et de rédaction.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS 2
INTRODUCTION 6
Préambule 6
Objet du code 7
Plan du code et mode d'emploi 7
Interaction avec le droit marocain 8
Personnes concernées 9
Date d'entrée en vigueur 9
Processus de révision du code 9
SECTION 1 : LEADERSHIP 10
Objectif à atteindre 10
Principes à suivre 11
SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 12
Objectif à atteindre 12
Principes à suivre 13
SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 14
Objectif à atteindre 14
Principes à suivre 14
SECTION 4 : LA DIRECTION 15
Objectif à atteindre 15
Principes à suivre 15
SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION 16
Objectif à atteindre 16
Principes à suivre 17
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE 18
Objectif à atteindre 18
Principes à suivre 19
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT 20
Objectif à atteindre 20
Principes à suivre 21
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE 22
Objectif à atteindre 22

Principes à suivre 23
SECTION 9 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS 24
Objectif à atteindre 24
Principes à suivre 24
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 25
Objectif à atteindre 25
Principes à suivre 25
ANNEXE : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE 26

GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
CNGE	Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques.
PME	Les petites et moyennes entreprises
TPE	Très petites entreprises
PARTIES PRENANTES	L'ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées et/ou qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise. Ce terme englobe notamment les actionnaires, investisseurs, employés, clients, fournisseurs, collectivités locales etc.

INTRODUCTION

Préambule

Le préambule du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (2008) énumérait les principaux facteurs qui caractérisaient le nouvel environnement concurrentiel des entreprises marocaines : globalisation des marchés et de la concurrence, accélération des technologies de l'information et des communications, avènement de l'actionnaire tant individuel qu'institutionnel que de l'associé, émergence de nouvelles responsabilités économiques, sociales, sociétales et environnementales. Au cours de la décennie qui a suivi, ces facteurs n'ont fait que se renforcer, ne faisant qu'accroître l'importance capitale de la gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, durant la dernière décennie, le monde a été marqué par des crises économiques, sociales environnementales et sanitaires sans précédent, renforçant la prise de conscience générale du développement durable et de son importance. Ces crises ont démontré que les sociétés dotées d'une bonne gouvernance ont pu, mieux que les autres, faire preuve de résilience et transformer les défis opérationnels et financiers rencontrés, en changement durable.

De même, cette situation a contribué du côté des investisseurs, au renforcement des stratégies d'investissement basées sur des approches de financement durable, avec l'intégration des critères relatifs à l'environnement, au domaine social et à la gouvernance, privilégiant de plus en plus les entreprises qui s'inscrivent dans la durabilité et respectent les valeurs fondamentales de transparence, de responsabilité financière, d'équité et de redevabilité.

La gouvernance d'entreprise a trait à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise et à la manière dont elles sont appliquées et partagées pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en particulier son objectif de création de valeur durable. Elle s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et vise à s'assurer de la capacité des organes de gouvernance et de gestion :

- à poursuivre des activités conformes à la mission de l'entreprise et à son intérêt social;
- à mettre en œuvre des systèmes de gestion efficaces pour saisir les occasions et des systèmes de contrôle appropriés pour gérer les risques ;
- à prévenir les pratiques de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt social de l'entreprise ;
- s'assurer de la coopération des parties prenantes de l'entreprise ; et
- à rendre compte à ses actionnaires.

Un dispositif de bonne gouvernance permet à l'entreprise,

- en renforçant la qualité de ses organes et processus décisionnels, d'améliorer ses performances et d'accroître ainsi sa valeur à long terme ;
- en améliorant la fiabilité et la transparence de son information financière, de conforter la confiance des bailleurs de fonds nationaux et internationaux et d'optimiser le coût du capital ;
- en respectant les droits des actionnaires, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires, marocains ou étrangers, de susciter l'intérêt et l'attachement d'investisseurs fidèles ; et
- en respectant les dispositions législatives et réglementaires en vigueur (droit boursier, droit du travail, droit des sociétés, droit commercial, droit de la propriété industrielle, etc.) et/ou contractuelles, de consolider ses relations avec les parties prenantes : employés, clients, créanciers, pouvoirs publics et collectivités territoriales, associations professionnelles, etc.
- en souscrivant à de bonnes pratiques de gouvernance, de participer à l'effort national visant à renforcer la confiance des investisseurs dans l'économie marocaine.

Objet du code

Ce document est le Code général de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

A partir de ce code général, ont été déclinés des codes spécifiques visant à tenir compte des particularités de certaines catégories d'entreprises en fonction de leurs tailles, leurs secteurs d'activités, leurs types d'actionnaires ou leurs modes de financement, à savoir :

- petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et aux PME/TPE à caractère familial,
- établissements de crédit,
- entreprises d'assurances et de réassurances,
- entreprises et établissements publics,
- entreprises faisant appel public à l'épargne.

Les entreprises de chacune de ces catégories sont invitées à se référer aux codes spécifiques qui les concernent.

Ce code aide ces entreprises pour qu'elles adoptent des normes de gouvernance plus élevées, propres à assurer une plus grande transparence, un plus profond respect des actionnaires et de leurs droits et une meilleure protection du public, afin d'augmenter leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement de renforcer la confiance de leur environnement économique, financier et social.

Plan du code et mode d'emploi

Ce code est divisé en dix sections, chacune consacrée à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. Leadership
2. Le conseil d'administration
3. Les comités du conseil d'administration
4. La direction
5. Rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction
6. Culture et éthique
7. Risque, contrôle interne et audit
8. Diffusion d'informations et transparence
9. Respect des actionnaires et de leurs droits
10. Relations avec les parties prenantes.

Chaque section du code se compose d'un **Objectif à atteindre,** de **Principes à suivre** et de **Pratiques à mettre en œuvre** :

a. l'**Objectif à atteindre** décrit en quoi l'élément abordé dans la section est essentiel pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Il sert d'introduction en mettant l'élément dans son contexte ;
b. les **Principes à suivre** décrivent les règles générales que l'entreprise se doit de respecter dans chaque élément pour atteindre à une bonne gouvernance ;
c. les **Pratiques à mettre en œuvre** détaillent les bonnes pratiques de l'élément : elles permettent à l'entreprise de mesurer son degré précis de conformité au code.

A la lumière des **Principes à suivre** , l'entreprise détermine si elle se conforme (« comply ») à chacune des **Pratiques à mettre en œuvre** et, si elle ne s'y conforme pas, elle entreprend d'expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Ce système appelé « comply or explain » (appliquer ou expliquer) est celui que l'OCDE recommande pour aider l'entreprise à faire son bilan annuel de gouvernance et prendre les mesures propres à l'améliorer.

Interaction avec le droit marocain

Ce code constitue un recueil de principes et de pratiques complémentaires à la loi et aux règlements. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois ce code y ajoute des principes et des pratiques qui, soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à lui seul à assurer la conformité aux principes et pratiques du code. Inversement, le respect du contenu du code ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Ce code s'applique à tout établissement ou entreprise, quelle que soit sa forme juridique. Pour simplifier sa formulation, le code fait, en priorité, référence à l'organe de gouvernance des sociétés anonymes ayant une structure moniste, c'est-à-dire un conseil d'administration : c'est, en effet, la structure de gouvernance la plus courante parmi les sociétés anonymes marocaines. Néanmoins, ce code s'applique également aux sociétés anonymes à structure duale, qui ont un conseil de surveillance et un directoire. Pour ces entreprises, une interprétation du code est nécessaire, dont les modalités figurent en annexe des codes spécifiques.

Ce code s'applique aussi aux entreprises qui n'ont pas la forme d'une société anonyme à structure moniste ou duale, par exemple les sociétés à responsabilité limitée. Pour ces sociétés, il convient donc de lire le code en faisant les ajustements nécessaires :

- en remplaçant les termes ou expressions « actions », « actionnaire », « directeur général » respectivement par les termes ou expressions « parts sociales », « associés », « gérant » ;
- en tenant compte du fait que les attributions du conseil d'une société anonyme sont partagées entre l'assemblée des associés et le gérant.

Ces entreprises peuvent également se référer au code spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et entreprises familiales qui fournit des informations supplémentaires à ce sujet.

Personnes concernées

Au sein des entreprises, l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont concernés par ce code.

Au-delà de ces personnes, la connaissance du contenu de ce code est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, investisseurs, analystes financiers, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes avec qui ils traitent au sein de l'entreprise.

Date d'entrée en vigueur

Ce code entre en vigueur à partir du [ ].

Processus de révision du code

La gouvernance d'entreprise est par définition une démarche de progrès continu qui doit tenir compte des résultats de la mise en œuvre des textes existants, ainsi que de l'évolution de la législation nationale et des normes internationales. La CNGE sert d'observatoire permanent de ces sujets. Elle est chargée de proposer la révision du code à échéances périodiques – tous les trois ans ou plus souvent si nécessaire - à la lumière des changements nationaux et internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises.

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans l'entreprise, la loi et les statuts mettent en présence trois acteurs principaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction. L'assemblée générale des actionnaires, qui dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer, possède la puissance souveraine : elle nomme le conseil d'administration, approuve les comptes annuels et, et, le cas échéant, modifie les statuts. C'est à elle que sont redevables ceux qui conduisent les affaires de l'entreprise. En revanche, elle n'a ni le pouvoir de gestion à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation vis-à-vis de l'extérieur.

Ces pouvoirs appartiennent au conseil d'administration et la direction, qui ont des rôles distincts mais partagent le « leadership » de l'entreprise : ensemble ils ont la responsabilité de la stratégie et de la gestion et la mission d'assurer le succès de l'entreprise sur le long terme par une création de valeur durable en coordonnant les politiques, les processus et les ressources en vue d'atteindre cet objectif ; ensemble ils doivent également promouvoir la culture de l'entreprise et son éthique afin de renforcer et d'améliorer son image. Ce n'est donc qu'à travers une véritable coopération, un partage de connaissances et d'expérience, qu'ils peuvent assumer leur responsabilité commune.

Le conseil d'administration doit avoir sa propre vision de la façon dont les intérêts de l'entreprise peuvent être promus, et être disposé à fournir à la direction le soutien et l'accompagnement dont elle a besoin. Il s'abstient de s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Il veille à ce qu'une coopération étroite avec la direction ne réduise pas l'objectivité avec laquelle il doit exercer ses responsabilités d'orientation stratégique et de supervision opérationnelle.

La direction, quant à elle, se doit de considérer le conseil d'administration comme un allié éclairant, et non comme un organe purement statutaire dont elle souhaite limiter l'influence ou à qui l'information peut être dissimulée.

Pour assurer la réussite de l'entreprise sur le long terme, le conseil d'administration et la direction consacrent le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de cet objectif. Il est également essentiel qu'ils aient en commun l'obligation de donner la priorité aux intérêts de l'entreprise et l'obligation de prévenir et de gérer les conflits d'intérêts qui peuvent survenir à ce sujet.

Principes à suivre

1.A. Délimitation des pouvoirs - Le conseil d'administration et la direction sont ensemble chargés d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise mais leurs pouvoirs respectifs sont clairement délimités.

1.B. Interaction entre le conseil d'administration et la direction - Entre le conseil d'administration et la direction, existe une interaction étroite et régulière, sans préjudice de leurs rôles respectifs, dont les modalités font l'objet de règlements et sont appuyées sur des systèmes de communication et de diffusion d'informations.

1.C. Primauté de l'intérêt social - Les membres du conseil d'administration et de la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et son succès dans la durée, et non dans leur propre intérêt ou dans l'intérêt particulier d'actionnaires individuels ou d'autres parties. Lors de l'évaluation des intérêts de l'entreprise, les membres du conseil d'administration tiennent compte des intérêts du personnel, des actionnaires (y compris les actionnaires minoritaires) et des autres parties prenantes et prennent en considération les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité.

1.D. Accessibilité de l'information - La direction communique au conseil d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses responsabilités, superviser la direction et en évaluer les performances. Les membres du conseil d'administration ont le droit et le devoir de demander les informations qu'ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission.

SECTION 2 :
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

Le conseil d'administration a des responsabilités multiples : contribuer à l'élaboration et à la discussion de la stratégie de l'entreprise et la valider, suivre sa mise en œuvre et la performance de l'entreprise, superviser ses opérations et contrôler sa gestion, participer à la promotion de sa culture et de son éthique, s'assurer de l'exactitude, la précision et la pertinence des informations diffusées dans le public, nommer le directeur général et fixer sa rémunération, s'assurer que la direction assimile les risques y compris ceux relatifs au succès de l'entreprise dans la durée, et adapte rapidement son modèle économique à l'environnement dans lequel elle opère, qu'elle saisit les opportunités qui se présentent et qu'elle atteint ses objectifs, tout en veillant à la bonne réputation de l'entreprise, et enfin, s'assurer que l'entreprise est dotée d'une gouvernance adaptée, efficace et respectueuse de ses actionnaires et parties prenantes.

Pour accomplir ses missions dans le domaine de la stratégie et du contrôle, le conseil d'administration doit être en mesure d'exercer un jugement éclairé. Pour cette raison, il est essentiel de s'assurer que la composition du conseil d'administration et l'équilibre de sa représentation répond aux besoins de l'entreprise. Ses membres doivent être choisis en fonction des compétences spécifiques que requièrent l'instance, le domaine d'activité et la complexité de l'entreprise. Il est également essentiel de reconnaitre que la diversité des membres du conseil d'administration lui permet de prendre des décisions bénéficiant de l'apport de différentes perspectives.

Inévitablement, les besoins des entreprises et des conseils d'administration évoluent dans le temps, tout comme l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils nécessitent des regards non seulement variés mais neufs aussi. Il est important d'envisager suffisamment tôt les changements à mettre en œuvre dans le conseil d'administration pour en assurer la compétence, l'équilibre et la diversité nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à son bon fonctionnement.
Pour exercer l'ensemble de ses responsabilités, le conseil d'administration a également besoin d'être suffisamment indépendant. L'indépendance n'est pas seulement l'absence de conflit d'intérêts. C'est une attitude, qui nécessite, entre autres, la faculté de soulever des questions difficiles qui vont, par exemple interroger le consensus établi et de remettre en question, si besoin est, les politiques existantes et les nouvelles propositions. Seule une telle indépendance permet à l'entreprise d'appréhender son environnement en rapide mutation et d'assurer son succès dans la durée. Même le conseil d'administration le plus soigneusement composé n'est pas en mesure de fonctionner efficacement sans disposer des instruments nécessaires de formation et d'information, de membres suffisamment disponibles, ainsi que de procédures de travail et d'une assistance

administrative adéquate. Le président du conseil d'administration a la responsabilité particulière de s'assurer que le conseil en dispose, et de planifier le calendrier de travail et les ordres du jour des réunions, afin que le conseil fasse le meilleur usage de son temps. Il veille également à ce que le conseil d'administration examine régulièrement sa propre performance, afin de déterminer si son efficacité peut être accrue, et par quels moyens.

Principes à suivre

2.A. *Enoncé des responsabilités du conseil* - Les responsabilités du conseil d'administration en matière stratégique, opérationnelle, financière et sociale sont énoncées clairement dans les statuts de l'entreprise et autres documents approuvés par l'assemblée générale des actionnaires ou, selon le cas, par le conseil d'administration, lesquels sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

2.B. Composition du conseil - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision, apporter une diversité d'opinions à ses discussions et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes en fonction du genre, des compétences et de l'expérience de ses membres, et de former un conseil d'administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l'entreprise.

2.C. Indépendance du conseil - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Collectivement, le conseil d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à la direction. A cet effet, il évite de nommer la même personne aux fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et garde la faculté de révoquer le directeur général si l'intérêt de l'entreprise l'exige. Un membre du conseil qualifié « d'administrateur référent », est un membre indépendant.

2.D. Mise en place des politiques - Le conseil d'administration s'assure que sont mises en place les politiques et procédures nécessaires pour exercer efficacement ses responsabilités et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources et du soutien administratif dont il a besoin à cet égard.

2.E. Disponibilité des membres du conseil - Les membres du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration. Un modèle de charte figure en annexe.

2.F. Evaluation du conseil - La performance du conseil d'administration et, le cas échéant, de ses comités est régulièrement évaluée.

SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

Certaines responsabilités du conseil d'administration relevant de domaines particuliers peuvent nécessiter un examen approfondi, un temps considérable et des compétences particulières. Pour accroître son efficacité, le conseil d'administration peut juger judicieux de créer des comités spécialisés en son sein. Dans ces cas, bien qu'une responsabilité d'examen et de préparation soit déléguée à un comité, le pouvoir décisionnel final reste entre les mains du conseil d'administration en formation plénière, le rôle du comité étant seulement d'éclairer le conseil par ses recommandations ou de mener des actions pour son compte.

Le nombre et la nature des comités dépendent de différents facteurs, comme la taille de son conseil d'administration, celle de l'entreprise, la nature de ses activités. En fonction de ces facteurs, il peut être utile de créer un ou plusieurs comités spécialisés dans l'audit comptable et financier, la gestion des risques, le contrôle interne, les nominations, les rémunérations, la gestion du capital humain, les engagements et investissements, ou la gouvernance.

Principes à suivre

3.A. *Utilité, composition et ressources des comités* - Le conseil d'administration évalue annuellement le besoin de disposer de comités spécialisés chargés de l'aider à exercer ses fonctions dans des domaines particuliers. Il s'assure que la composition de ces comités et leur accès à l'information et aux ressources nécessaires leur permettent d'exercer pleinement leurs rôles. Il veille à ce que chaque comité dispose d'une charte ou de tout autre document régulièrement mis à jour, qui définisse son mandat, le champ de ses activités et ses règles de fonctionnement.

3.B. *Disponibilité des membres des comités* - Les membres des comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions.

3.C. *Publicité des comités* - Dans un souci de transparence, le conseil d'administration rend publics le mandat et la composition de ses comités.

SECTION 4 : LA DIRECTION

Objectif à atteindre

L'élaboration et l'exécution de la stratégie et la gestion courante de l'entreprise sont assurées par la direction, équipe de personnes-clés à la tête de laquelle se trouve le directeur général. Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise qu'il représente légalement vis-à-vis des tiers.

La nomination du directeur général est du ressort du conseil d'administration qui peut également nommer des directeurs généraux délégués pour l'assister.

Il est essentiel que la direction dispose des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer ses responsabilités. Il est tout aussi essentiel que l'organisation et les procédures de la direction, en particulier la manière dont sont réparties les responsabilités entre les membres de l'équipe et la manière dont sont prises les décisions, soient claires et transparentes.

Principes à suivre

4.A. *Gestion de l'entreprise par la direction* - En conformité avec les orientations du conseil d'administration, la direction assure la gestion des activités de l'entreprise conformément à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil.

4.B. *Compétence de la direction* - Le conseil d'administration s'assure que les membres de la direction disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.

4.C. *Délégation des responsabilités* - La direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité et de transparence.

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance. Ces politiques et procédures doivent être équitables et inciter les individus à agir à la fois dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée.

Pour les membres du conseil d'administration, il est préférable d'éviter de lier leur rémunération à la performance de l'entreprise d'une manière qui pourrait compromettre leur indépendance et leur objectivité.

Pour la direction, les objectifs à partir desquels lui sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière que la direction ne soit pas tentée de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

Principes à suivre

5.A. Formalisation *et contenu de politiques de rémunération* - Le conseil d'administration s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres et à la direction. Ces politiques sont conçues pour :

- attirer et retenir les talents nécessaires, les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;
- promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise qui doit correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.

5.B. *Politique de rémunération du conseil* - La politique de rémunération du conseil d'administration fixe des niveaux de rémunération reflétant les responsabilités attachées aux fonctions de chaque membre du conseil et son engagement individuel eu égard au temps passé dans l'exercice de ces fonctions, y compris au sein d'un comité du conseil.

5.C. *Politique de rémunération de la direction* - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération.

SECTION 6 :
CULTURE ET ETHIQUE

Objectif à atteindre

Il se crée dans chaque entreprise une culture fondée sur un ensemble de valeurs, de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'entreprise une identité propre, lui permet de se différencier par rapport aux entreprises concurrentes et lui sert de guide pour appuyer sa stratégie à long terme. Dans les premiers temps d'une entreprise, cette culture reflète souvent les valeurs et le comportement de son créateur et dirigeant principal et peut se diffuser dans l'entreprise de façon implicite. Cependant, il est essentiel que cette culture soit consignée afin d'en garder seulement les éléments positifs et d'en garantir l'adhésion par l'ensemble des organes de gouvernance et du personnel. A l'extérieur, l'entreprise doit également faire connaître tout ou partie de sa culture, et s'en servir dans sa communication avec les parties prenantes centrales pour son activité : investisseurs, clients, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

La culture d'entreprise doit mettre en lumière les valeurs d'ordre moral, sociétal ou économique auxquelles aspire l'entreprise : honnêteté, créativité, bienveillance, interculturalité, respect de l'environnement, etc. Elle désigne également les comportements que l'entreprise ne tolère pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à ses valeurs et principes ou à ses activités, et les comportements qu'elle prescrit, notamment sur la manière de réagir vis-à-vis des sollicitations liées à la corruption. Plus particulièrement, la manière dont les conflits d'intérêts sont gérés à tous les niveaux de l'entreprise doit faire l'objet de règles claires et connues de tous.

C'est au conseil d'administration et à la direction ensemble qu'il convient de comprendre la culture actuelle de l'entreprise et de définir celle souhaitée à moyen et long terme. Ils sont également tenus de mettre en place les règles de conduite requises, et d'en surveiller l'application.

Principes à suivre

6.A. *Charte de la culture et des valeurs* - Les principes qui reflètent la culture de l'entreprise et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'entreprise. Le conseil d'administration veille régulièrement à ce que la culture et les valeurs de l'entreprise correspondent à celles souhaitées et s'assure auprès de la direction que les mesures nécessaires sont prises à cet effet.

6.B. *Règles de comportement éthique* - Les règles de comportement éthique que doivent observer les membres du conseil d'administration, la direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'un ou plusieurs documents ou codes déontologiques. Par leur comportement, les membres du conseil d'administration et la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.C. *Politique de gestion des conflits d'intérêts* - Les membres du conseil d'administration et de la direction ne sont pas autorisés à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration, est disponible sur le site internet de l'entreprise.

6.D. *Lancement d'alertes* - L'entreprise a une procédure de lancement d'alertes permettant de signaler les violations réelles ou présumées de la loi ou des règles de comportement éthique de l'entreprise.

SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Objectif à atteindre

La gestion des risques et le contrôle interne sont indispensables au succès de l'entreprise. La capacité de déterminer et d'atteindre des objectifs stratégiques, de saisir de nouvelles opportunités et d'assurer la création de valeur durable dépend de la capacité de l'entreprise à identifier et à confronter les risques auxquels elle est ou sera exposée.

La gestion des risques et le contrôle interne sont intégrés dans la stratégie, le modèle opérationnel et les processus de gouvernance de l'entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maitriser ses opérations.

Les risques varient d'une entreprise à l'autre, mais comprennent généralement les risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et sociaux ainsi que les risques externes tels qu'un changement de circonstances économiques, environnementales ou des évolutions d'ordre technologique (entre autres : sécurité de l'information, menaces de la concurrence ayant de nouveaux modèles opérationnels). Ces risques et leur gestion peuvent impacter la réputation de l'entreprise.

Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par le conseil d'administration et la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. L'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise permet une prise de décision mieux informée et facilite la réaction rapide du conseil d'administration et de la direction lorsque des risques se matérialisent.

En fournissant une explication claire des principaux risques financiers et extra-financiers de l'entreprise et de la façon dont ils sont gérés, le rapport de gestion peut également rassurer les actionnaires et autres parties prenantes quant à la compréhension par le conseil d'administration et la direction, défis auxquels l'entreprise est confrontée et quant à leur capacité à y faire face

L'une des fonctions primordiales du système de contrôle interne est de garantir que les capacités de l'entreprise à détecter, agréger, atténuer et suivre les risques soient en adéquation avec sa taille, sa complexité et son profil de risque. Une autre fonction est d'assurer la fiabilité de l'information utilisée pour décider la stratégie et la gestion et celle publiée dans les états financiers et autres documents émanant de l'établissement. La vérification du système au moyen d'enquêtes internes et externes, rigoureuses et indépendantes, fait partie intégrante de ce système. Le dispositif de gouvernance du risque doit clairement situer la responsabilité de la gestion

des risques au sein de l'organisation, entre ligne opérationnelle, fonctions de gestion des risques et conformité, et fonction d'audit interne, dispositif généralement désigné comme « modèle des trois lignes ».

Les entreprises sont soumises, chaque année, à une vérification de leurs comptes par un commissaire aux comptes indépendant, qui émet un avis objectif sur la sincérité et la concordance, avec les états de synthèse, des informations relatives au patrimoine, à la situation financière et aux résultats de l'entreprise.

Principes à suivre

7.A. *Niveau de risques* - Le conseil d'administration évalue et approuve le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques* - Le conseil d'administration approuve le cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne proposé par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.

7.C. *Gestion des risques* - Le dispositif de gouvernance de l'entreprise situe clairement les responsabilités de la gestion des risques et du contrôle interne pour chaque ligne : en première ligne, les fonctions assurant la conduite des opérations ; en deuxième ligne, les fonctions apportant une expertise complémentaire, une assistance, un suivi de l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ; en troisième ligne, la fonction audit interne, indépendante des deux premières. Le conseil d'administration s'assure régulièrement du bon fonctionnement de ce dispositif.

7.D. *Indépendance des fonctions relatives à gestion des risques* - Le conseil d'administration s'assure régulièrement de l'indépendance et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques et d'audit interne ainsi que du bon déroulement des missions d'audit externe.

7.E. *Veille technologique* – Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaires, de ses outils et de ses systèmes.

SECTION 8 :
DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE

Objectif à atteindre

Les actionnaires et les investisseurs potentiels ont besoin d'accéder à des informations exhaustives, régulières, fiables et disponibles en temps utile sur l'entreprise, pour évaluer le leadership et ses performances. L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition vont à l'encontre d'un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires et peuvent coûter à l'entreprise le soutien de certains actionnaires et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et la bonne volonté d'autres parties prenantes, dont la continuation est essentielle au succès de l'entreprise sur le long terme et à sa bonne réputation.

Il est donc essentiel que l'entreprise dispose d'une politique et de moyens qui permettent la diffusion efficace d'une information à jour. Les renseignements à fournir au public intéressé par l'entreprise concernent en particulier sa structure, sa gouvernance, ses activités, sa stratégie, ses résultats, ainsi que les normes environnementales et éthiques auxquelles elle adhère. La transparence n'implique pas que l'entreprise ait à rendre publiques des informations dont la diffusion pourrait compromettre sa position par rapport à ses concurrents.

Principes à suivre

8.A. *Communication de l'information* - Au moyen de son site internet, l'entreprise veille à rendre publiques des informations régulièrement mises à jour sur :

- son objet et ses activités,
- ses actionnaires et leurs droits de vote,
- sa gouvernance, et les membres de son conseil d'administration, de ses comités et de sa direction,
- ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances, notamment son rapport RSE,
- les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maitriser ces risques,
- ses politiques en matière de rémunérations et de dividendes.

8.B. *Accès des actionnaires à l'information* - Les actionnaires de l'entreprise ont un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information.

8.C. *Exactitude et intégrité de l'information* - Le conseil d'administration et la direction s'assurent conjointement de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et de la célérité et la régularité des déclarations et dépôts d'actes.

SECTION 9 :
LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

Objectif à atteindre

L'obligation d'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise, plutôt que dans l'intérêt étroit de particuliers ou d'entités, exige que les membres du conseil d'administration et de la direction tiennent compte des points de vue tous les actionnaires lorsqu'ils prennent des décisions, ainsi que de l'impact de ces décisions sur ces mêmes actionnaires et sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de long-terme. Il est donc important de veiller à ce que tous les actionnaires, quelle que soit la taille et l'origine de leur participation, aient une chance égale d'engager la discussion avec l'entreprise et d'exprimer leur opinion en votant lors de l'assemblée générale des actionnaires.

Les investisseurs accordent une grande importance à la faculté d'accéder à l'information et à leurs droits de vote.

Principes à suivre

9.A. *Traitement des actionnaires* - L'entreprise prend des mesures pour s'assurer que tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et non-résidents,

- sont traités sur un pied d'égalité et équitablement,
- disposent d'une information transparente (en particulier sur toute transaction entre l'entreprise et l'un quelconque de ses actionnaires ou des membres de son conseil d'administration ou de sa direction) et de moyens effectifs pour exercer leurs droits, et
- sont aptes et incités à participer à l'assemblée générale des actionnaires, étant éliminé tout obstacle à leur participation.

9.B. *Politique de dividendes* - L'entreprise a une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa solidité financière, le respect de la règlementation prudentielle, sa croissance future et sa valeur aux yeux des créanciers et actionnaires.

9.C. *Personne chargée des relations avec les actionnaires* - Un membre de la direction ou le secrétaire du conseil d'administration, est chargé des relations avec les actionnaires et désigné comme leur contact. Il veille notamment à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

En conduisant ses affaires de façon responsable, l'entreprise démontre qu'on peut lui faire confiance pour agir de façon éthique et responsable. Cette approche est une condition préalable à son succès à long terme et, à un niveau plus global, contribue au développement durable de l'économie marocaine. Les parties prenantes de l'entreprise, notamment personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales ont chacun un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive. En toute occasion, le conseil d'administration et la direction respectent les droits des parties prenantes (par exemple clients, personnel, actionnaires, investisseurs) de l'entreprise. Lorsqu'ils prennent des décisions quant à la stratégie et au plan d'activité de l'entreprise, ils tiennent compte de l'impact que peuvent avoir les actions qu'ils envisagent sur les parties prenantes de l'entreprise, sur son environnement et sur sa réputation.

L'implication et l'engagement du capital humain de l'entreprise constituent un facteur clé de la performance et de la compétitivité de l'entreprise.

Principes à suivre

10.A. *Impact environnemental, social et sociétal de l'entreprise* - Le conseil d'administration et la direction veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'entreprise tiennent compte de l'impact potentiel de ses activités en matière environnementale, sociale et sociétale.

10.B. *Dialogue continu avec les parties prenantes* - La direction veille au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et les collectivités territoriales. Le conseil d'administration surveille régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

ANNEXE : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Cette charte s'applique à tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise (ci-après le « conseil »).

I. Administration et intérêt social

Chaque membre du conseil agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise, en s'attachant, entre autres, à la création de valeur durable. Quel que soit son mode de nomination, il se considère comme représentant l'ensemble des actionnaires et non pas seulement ou prioritairement le ou les actionnaires qui ont proposé sa nomination par l'assemblée générale des actionnaires, et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

II. Respect des lois, des règlementations et des statuts

Chaque membre du conseil prend la pleine mesure de ses droits et obligations. Il connaît et respecte les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur du conseil. En particulier, il s'abstient de toute action qui pourrait être considérée comme une action relevant des prérogatives d'un autre organe de gouvernance, de direction ou de contrôle.

III. Exercice des fonctions : principes directeurs

Chaque membre du conseil exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

IV. Indépendance et devoir d'expression

Chaque membre du conseil veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le conseil d'administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il exprime clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil d'administration de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

V. Indépendance et conflits d'intérêts

Chaque membre du conseil s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de l'entreprise. Il informe le conseil d'administration de tout conflit d'intérêts dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêts, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

VI. Loyauté, bonne foi et confidentialité

Chaque membre du conseil agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise.

Chaque membre du conseil s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat de membre du conseil des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

VII. Professionnalisme et implication

Chaque membre du conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

Il participe aux réunions du conseil d'administration et des comités dont il est membre avec assiduité et diligence.

Il assiste aux assemblées générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du conseil d'administration et des comités dont il est membre en toute connaissance de cause.

Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

VIII. Collégialité et efficacité

Chaque membre du conseil contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil d'administration.

Il s'attache, avec les autres membres du conseil d'administration, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient mis en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements, dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le conseil d'administration font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

IX. Gouvernance de groupe

Tout membre du conseil d'une entreprise contrôlée par une autre entreprise examine avec attention les transactions entre les deux entreprises.

Le membre du conseil dont la nomination a été proposée par l'entreprise contrôlante peut, nonobstant les principes énoncés dans cette charte et à condition d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise contrôlée :

- consulter l'entreprise contrôlante sur toutes questions relatives aux intérêts de l'entreprise contrôlée ;
- discuter, avant toute réunion du conseil, avec l'entreprise contrôlante de points de l'ordre du jour qui mettent en cause à la fois la stratégie de l'entreprise contrôlée et celle du groupe ou peuvent créer des risques additionnels pour l'entreprise contrôlante ou le groupe ;

- rapporter à l'entreprise contrôlante tout élément qu'il juge important, sous réserve de ne pas divulguer d'informations confidentielles sur l'entreprise contrôlée, qui pourraient mettre l'entreprise contrôlante dans une situation privilégiée par rapport à d'autres actionnaires présents ou potentiels.

X. Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un organe de gouvernance, chaque membre du conseil s'efforce de veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des organes de gouvernance auxquels il participe.

Dans le cas où un membre du conseil n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à l'entreprise où il exerce son mandat, il en informe le président du conseil d'administration, et il doit rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.