CODE DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2025

Code spécifique aux entreprises faisant appel public à l'épargne

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).

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'élaboration d'un nouveau modèle 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 certaines catégories d'entreprises en fonction de leur taille, leur secteur d'activité, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

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

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
GLOSSAIRE 6
LISTE DES ABRÉVIATIONS 7
INTRODUCTION 8
Préambule 8
Objet du code 9
Plan du code et mode d'emploi 9
Interaction avec le droit marocain 10
Personnes concernées 11
Date d'entrée en vigueur 11
Processus de révision du code 11
SECTION 1 : LEADERSHIP 12
Objectif à atteindre 12
Principes à suivre 13
Pratiques à mettre en œuvre 13
SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 15
Objectif à atteindre 15
Principes à suivre 16
Réglementation actuelle 17
Pratiques à mettre en œuvre 17
SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 25
Objectif à atteindre 26
Principes à suivre 26
Réglementation actuelle 27
Pratiques à mettre en œuvre 27
SECTION 4 : LA DIRECTION 32
Objectif à atteindre 32
Principes à suivre 32
Pratiques à mettre en œuvre 32
SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION 34
Objectif à atteindre 34
Principes à suivre 35

Pratiques à mettre en œuvre 35
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE 38
Objectif à atteindre 38
Principes à suivre 39
Réglementation actuelle 39
Pratiques à mettre en œuvre 39
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT 43
Objectif à atteindre 43
Principes à suivre 44
Pratiques à mettre en œuvre 44
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE 46
Objectif à atteindre 46
Principes à suivre 47
Réglementation actuelle 47
Pratiques à mettre en œuvre 47
SECTION 9 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS 51
Objectif à atteindre 51
Principes à suivre 51
Réglementation actuelle 52
Pratiques à mettre en œuvre 52
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 54
Objectif à atteindre 54
Principes à suivre 54
Pratiques à mettre en œuvre 55
ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE 57
ANNEXE B : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE 59

GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
Administrateur référent	Un membre indépendant de l'organe d'administration chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise et à assurer l'indépendance de l'organe d'administration lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne.
Administrateur indépendant	Un membre de l'organe d'administration qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'entreprise, son groupe ou son organe de direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.
Administrateur non-exécutif	Un membre de l'organe d'administration n'exerçant pas des fonctions de direction au sein de l'entreprise.
Diversité	Différences d'âge, de genre, de parcours et d'expérience permettant au Conseil de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision.
Entreprise faisant appel public à l'épargne	Personne morale ou organisme faisant appel public à l'épargne
Evaluation du Conseil	Une revue du fonctionnement, de la composition et des dynamiques au sein du Conseil.
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...

Rapport ESG	Rapport publié sur une base annuelle à travers lequel l'entreprise informe les parties prenantes notamment sur l'impact de ses activités sur l'Environnement, ses relations avec les employés et ses parties prenantes externes ainsi que sur sa Gouvernance.
Rapport financier annuel	Rapport publié sur base annuelle, contenant les comptes complets sociaux et consolidés, le cas échéant, accompagnés (du) ou (des) rapports des contrôleurs des comptes, le rapport spécial des contrôleurs de comptes sur les conventions réglementées, le rapport ESG, le rapport de gestion, l'état des honoraires versés aux contrôleurs et la liste des communiqués de presse publiés au cours de l'exercice.
Rapport financier semestriel	Rapport publié au titre du 1er semestre de l'exercice, il comprend les comptes semestriels sociaux et consolidés, le cas échéant, accompagnés (de) ou (des) attestations des contrôleurs des comptes ainsi que d'un commentaire des dirigeants sur les principaux faits marquants du semestre.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACAPS : Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale

AMMC : Autorité Marocaine du Marché des Capitaux

CNGE : Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise

ESG : Environnement, Social et Gouvernance

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

PME : Petites et moyennes entreprises

TPE : Très petites entreprises

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 de bonne gouvernance d'entreprise spécifique aux entreprises, faisant appel public à l'épargne par le biais d'instruments financiers.

L'appel public à l'épargne est défini par les dispositions de l'article premier de la loi 44/12 relative à l'Appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne.

Les entreprises faisant appel public à l'épargne sont soumises à la supervision et le contrôle de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC) et sont assujetties à des obligations d'informations occasionnelles, périodiques et importantes, pendant toute la durée de vie des instruments financiers émis. Ces obligations d'information sont définies par les dispositions de la circulaire de l'AMMC n°03/19 relative aux opérations et informations financières.

Ce code, qui a été établi avec le concours de l'AMMC, consultable sur son site internet, aide les entreprises faisant appel public à l'épargne à adopter les normes de gouvernance les plus élevées, assurant une plus grande transparence, un renforcement du respect des actionnaires et de leurs droits et une meilleure attractivité du marché des capitaux.

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. Les rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction
6. La Culture et éthique
7. Risque, contrôle interne et audit
8. La diffusion d'informations et transparence
9. Le respect des droits des actionnaires
10. Les 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 l'importance de l'élément abordé dans la section pour garantir une bonne gouvernance d'entreprise. Ce dernier joue un rôle d'introduction en contextualisant l'élément ;
b. les **Principes à suivre** décrivent les règles essentielles que l'entreprise doit systématiquement respecter dans chaque élément pour atteindre une bonne gouvernance ;
c. les **Pratiques à mettre en œuvre** détaillent les bonnes démarches à suivre pour l'élément : elles permettent à l'entreprise de mesurer de manière précise son degré de conformité au code.

A la lumière des **Principes à suivre**, l'entreprise évalue sa conformité (« comply ») à l'égard de chacune des **Pratiques à mettre en œuvre** . Dans le cas où elle ne s'y conformerait pas, elle s'engage à expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Ce système appelé « comply or explain » (appliquer ou expliquer) recommandé par l'OCDE pour aider l'entreprise à réaliser son bilan annuel de gouvernance et à envisager des actions d'amélioration.

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du code et de sa mise en œuvre. Cela signifie que certains de ses principes ou méthodes peuvent ne pas être adaptés à des situations particulières d'entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc.

A partir de la date d'entrée en vigueur de ce code, le rapport ESG publié annuellement par les entreprises faisant appel public à l'épargne, devra refléter le niveau de leur conformité vis-à-vis des pratiques établies par le code. En outre, en cas de divergence, l'entreprise sera tenue de fournir une explication sur la ou les raisons de cette non-conformité ainsi que sur les démarches envisagées pour y remédier, dans l'avenir.

Interaction avec le droit marocain

Ce code constitue une compilation de principes et de pratiques complémentaires à la loi et aux règlements existants. La bonne gouvernance d'entreprise requiert 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 intègre 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 n'exonère pas l'entreprise de son obligation de se conformer aux lois et réglementations 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 adaptation du code est nécessaire, dont les modalités figurent en annexe A.

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, organe souverain, dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer : elle nomme le conseil d'administration, approuve les comptes annuels 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. Ils ont en commun l'obligation de donner la priorité aux intérêts de l'entreprise dans une perspective de création de valeur et de développement durable. Ils ont aussi en commun l'obligation de préserver la confidentialité des informations privilégiées qu'ils détiennent dans l'exercice de leurs fonctions et l'obligation de s'abstenir d'utiliser celles-ci pour leur profit personnel ou ceux de leurs proches.

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 de tiers. Pour déterminer les intérêts à long terme 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. *Tableau de bord* - Le conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités et à l'appétence au risque de l'entreprise. Ce tableau de bord permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que les résultats de l'entreprise sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et dans le domaine environnemental, social et sociétal.

1.E. *Accessibilité de l'information* - La direction communique au conseil d'administration les informations qui lui sont nécessaires 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 nécessaires pour mener à bien leur mission.

Pratiques à mettre en œuvre

1.1. ***Délimitation des pouvoirs*** – Conformément aux lois et règlements en vigueur, les statuts et autres actes internes énoncent clairement les pouvoirs du conseil d'administration et les questions qui sont réservées à sa décision, notamment en ce qui concerne la stratégie, le budget, l'exposition au risque et la réputation de l'entreprise. Les statuts sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

1.2. ***Accès des membres du conseil aux installations et documents*** - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, disposent d'un accès rapide à l'ensemble des ressources nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, en fonction de leurs besoins :

a. aux installations et locaux de l'entreprise, et
b. sous réserve d'obligation de confidentialité, à toute documentation nécessaire à leurs délibérations.

Les procédures à cet égard sont définies dans des actes internes soumis à l'approbation du conseil d'administration.

1.3 Accès des membres du conseil à la direction et au personnel - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, disposent, selon leurs besoins dans l'exercice de leurs responsabilités, d'un accès rapide aux membres de la direction et au personnel de l'entreprise. Ils peuvent organiser des rencontres sans la présence du directeur général, tout en veillant, sauf circonstances exceptionnelles, à l'informer préalablement de ces rencontres.

Les modalités d'interaction nécessaire entre le conseil d'administration et la direction font l'objet de règlements convenus entre le conseil d'administration et le directeur général et sont appuyées sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

1.4. ***Rapports réguliers du directeur général au conseil*** - Le directeur général prépare et soumet au conseil d'administration et aux comités compétents des états financiers exhaustifs, fiables et exacts, établis conformément aux normes comptables et aux règles en vigueur, il effectue des rapports à intervalles réguliers, au conseil d'administration sur la performance opérationnelle de l'entreprise, sa situation financière, ses principaux risques financiers et extra-financiers, les enjeux qu'il anticipe pour l'entreprise et la teneur du dialogue engagé avec les actionnaires et autres parties prenantes. Les modalités et la fréquence de ces rapports font l'objet d'accords entre le conseil d'administration et le directeur général et de la mise en place de systèmes adéquats.

1.5. ***Evaluation annuelle des modalités d'interaction du conseil et de la direction*** Dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil d'administration, le conseil d'administration évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre le conseil d'administration et la direction, ainsi que l'adéquation du soutien et de l'information qu'il reçoit de la direction.

1.6. ***Circonstances exceptionnelles*** - Si un événement se produit, ou semble susceptible de se produire, qui a le potentiel de compromettre la performance de l'entreprise, sa situation financière ou sa réputation, la direction en avise immédiatement le conseil d'administration et l'AMMC. Le conseil d'administration décide des suites à donner vis-à-vis du public.

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, de la précision et de la pertinence des informations diffusées dans le public.

Ses attributions incluent également :

- la nomination du directeur général ainsi que la fixation de sa rémunération
- s'assurer que la direction assimile les risques y compris ceux liés à la durabilité de l'entreprise, et adapte rapidement son modèle économique à l'environnement dans lequel elle opère, en saisissant les opportunités qui se présentent et en atteignant 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 efficacement ses missions dans le domaine de la stratégie et du contrôle, le conseil d'administration doit être en mesure d'adopter un jugement éclairé. Il est donc impératif de veiller à ce que la composition du conseil d'administration et l'équilibre de sa représentation soient adaptés 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 favorise des prises de décision enrichies par différentes perspectives.

Inévitablement, les besoins des entreprises et des conseils d'administration évoluent dans le temps, tout comme l'environnement dans lequel ils opèrent. Cela requiert des réflexions non seulement diversifiées, mais également novatrices. 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, qui sont nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à son bon fonctionnement.

Afin de s'acquitter pleinement de ses responsabilités, il est essentiel que le conseil d'administration jouisse d'une indépendance suffisante. Cette indépendance ne se limite pas à l'absence de conflits d'intérêts. C'est une attitude, qui requiert, entre autres, la faculté de soulever des questions difficiles, de remettre en cause en cas de nécessité, les consensus établis, et d'évaluer tant les politiques existantes que 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 ne peut 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 d'un niveau adéquat. Le président du conseil d'administration a la responsabilité particulière de s'assurer que le conseil en dispose, et de planifier le programme de travail et les ordres du jour des réunions, afin que le conseil fasse le meilleur usage de son temps. Il doit veiller également à ce que le conseil d'administration examine régulièrement sa propre performance, pour identifier des opportunités d'amélioration de son efficacité.

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, accessibles sur le site internet de l'entreprise.

2.B. ***Composition du conseil*** - Le conseil d'administration est composé de manière à remplir efficacement ses missions de stratégie et de supervision, en favorisant une diversité d'opinions lors de ses débats et en développant un jugement indépendant et objectif. Il établit 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 disposer de membres **intègres** et à conserver son indépendance de jugement face à la direction, même dans les cas de cumul des fonctions de président et de directeur général. En cas de cumul de ces fonctions, le conseil dispose de la prérogative de révoquer le directeur général si cela s'avère dans l'intérêt de l'entreprise. En outre, en cas de cumul de ces fonctions, les motivations de ce choix sont expliquées dans le rapport ESG en fonction des spécificités de l'entreprise. Dans les cas où le président n'est pas un membre indépendant, un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », est désigné

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 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 B.

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

Réglementation actuelle

Les dispositions de la loi n°17-95 relative aux Sociétés Anonymes telle que modifiée et complétée, prévoient notamment que, le Conseil d'administration de toute entreprise faisant appel public à l'épargne doit inclure un ou plusieurs administrateurs indépendants, sans toutefois dépasser le tiers des membres.

Pratiques à mettre en œuvre

2.1. ***Attributions du conseil*** - Les attributions principales du conseil d'administration sont les suivantes :

a. contribuer à l'accomplissement de la mission de l'entreprise dans sa création de valeur durable ;
b. participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, des plans de financement et du plan pluriannuel, qui sont soumis à son approbation, après approbation, s'assurer de leur mise en œuvre opérationnelle ;
c. examiner et approuver le budget annuel,
d. arrêter les comptes annuels et proposer l'affectation des résultats et examiner les comptes semestriels;
e. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
f. examiner et approuver la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme, ainsi que les autres politiques essentielles de l'entreprise (politique de rémunération, politique de dividendes, politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale, politique de cybersécurité etc.) ;
g. assurer le suivi et le contrôle des activités de l'entreprise et l'optimisation de ses ressources ;
h. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
i. veiller à la mise en place, par la direction, d'une politique de gestion des ressources humaines, basée sur la non-discrimination et la diversité ;
j. s'assurer que les conflits d'intérêts sont mis au jour et traités ; autoriser les conventions réglementées avant leur conclusion ;
k. nommer et révoquer les dirigeants mandataires sociaux, et superviser leur performance, ainsi que celle de la direction ;
l. s'assurer de l'existence de plans de relève pour la direction et toute autre personne clé ;

m. s’assurer de la mise en place d’un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l’entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu’il est nécessaire, que les résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, ainsi que dans le domaine environnemental, social et sociétal ; suivre régulièrement l’évolution du tableau de bord et prendre les mesures qui s’imposent ;
n. s’assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, notamment en temps de crise ;
o. s’assurer que la gouvernance répond aux besoins et caractéristiques de l’entreprise et fait l’objet d’un rapport annuel ;
p. veiller au traitement équitable des actionnaires et à l’entretien de relations constructives avec eux ; et s’assurer de la qualité des interactions de la direction avec les parties prenantes
q. s’assurer de la véracité, la qualité, la pertinence et l’exhaustivité de l’information diffusée dans le public ;
r. autoriser les conventions réglementées ;
s. veiller au respect des dispositions légales ou réglementaires en vigueur ; et
t. dans le cas où l’entreprise fait partie d’un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu’elle contrôle , et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de l’entreprise contrôlante et des entreprises contrôlées, notamment les principes à suivre pour que les personnes dont la nomination est proposée par l’entreprise contrôlante pour siéger aux conseils d’administration des entreprises contrôlées puissent concilier leurs devoir en tant qu’administrateur avec les impératifs du groupe et puissent résoudre les conflits d’intérêts qui peuvent naître de nominations multiples aux conseils de sociétés concurrentes.

Le respect des critères d’éligibilité sont évalués lors de la nomination de l’administrateur indépendant et chaque année pendant toute la durée du mandat.

2.2. ***Nombre de membres du conseil*** - Dans les limites édictées par la loi et les règlements, le conseil d’administration dispose d’un nombre de membres qui est suffisamment important pour lui permettre d'exercer efficacement ses responsabilités et celles de ses comités, et suffisamment restreint pour permettre des échanges de qualité et l’expression de tous les points de vue.

2.3. ***Diversité et profil-type du conseil*** - Le conseil d’administration est composé de membres dont l’âge, le genre, le parcours et l'expérience sont assez différenciés pour lui permettre de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision. Dans les conditions prévues par la loi, des salariés de l’entreprise peuvent être membres du conseil d’administration.

Le conseil d’administration élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes et de former un conseil d’administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l’entreprise. L’examen d’une candidature tient compte du caractère et des valeurs personnelles du candidat, en particulier son aptitude à se forger sa propre opinion sur les questions soumises au conseil, à l’exprimer clairement et courageusement et à participer sereinement à des débats sur ces sujets.

2.4. ***Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil*** - Plus de la moitié des membres du conseil d’administration sont des membres non exécutifs. Dans

la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, la majorité de ces membres non exécutifs sont des membres indépendants, tout en veillant à ce que lesdits membres indépendants ne dépassent pas le tiers du nombre total des membres.

Un membre du conseil d'administration ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes au moment de sa nomination et continue à y satisfaire tout au long de son mandat :[1]

a. ne pas avoir été, au cours des trois années précédant sa nomination, salarié ou membre des organes d'administration, de surveillance ou de direction de l'entreprise ;
b. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, représentant permanent, salarié ou membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'un actionnaire ou d'une société que ce dernier consolide ;
c. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction, d'une société dans laquelle l'entreprise détient une participation quel que soit son pourcentage ;
d. ne pas être, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un membre des organes d'administration ou de surveillance ou de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration, de surveillance ou de direction ;
e. ne pas avoir représenté, durant les trois dernières années, un partenaire commercial ou financier ou exerçant une mission de conseil auprès de l'entreprise ;
f. ne pas avoir un lien de parenté jusqu'au deuxième degré avec actionnaire ou un membre du conseil d'administration de l'entreprise ou son conjoint ;
g. ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des six années précédant sa nomination ;
h. ne détenir aucune action de l'entreprise ;
i. ne pas recevoir ou avoir reçu de l'entreprise de paiements, quelle qu'en soit la forme, autres que la rémunération due pour l'exécution de ses activités au conseil d'administration ou dans l'un de ses comités ;
j. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ;[2]
k. ne pas être membre du conseil d'administration depuis plus de douze ans.

[1] Les conditions (a) – (h) sont celles de l'article 41bis de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes. Les conditions (i) – (k) sont des conditions supplémentaires.

[2] L'importance de la relation d'affaires entre le membre du conseil d'administration et l'entreprise doit être débattue par le conseil et explicitée (de façon qualitative et quantitative) dans le rapport sur la gouvernance de l'entreprise. De plus, les fonctions de conseil, de banquier d'affaires ou de financement de l'entreprise ou de son groupe doivent également être appréciées au regard de l'absence de conflit d'intérêt entre l'administrateur et l'entreprise.

Le respect des critères d'éligibilité est évalué lors de la nomination de l'administrateur indépendant et aussi annuellement.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés plus haut ne doit pas être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière. De même, le conseil d'administration peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que ne remplissant pas les trois derniers critères énoncés plus haut peut être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière.

2.5. ***Nomination des membres du conseil,*** - Avant toute nomination de membres du conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, les renseignements suivants sont mis à la disposition de tous les actionnaires :

a. le CV du candidat, une brève présentation des qualités du candidat en termes de compétence, de formation et d'expérience, éclairant l'assemblée sur la valeur ajoutée que le candidat peut apporter à l'efficacité du conseil
b. la qualité du candidat en tant que membre exécutif ou non exécutif ; et
c. les autres activités du candidat, y compris sa qualité de membre d'organes d'administration ou de direction d'autres entreprises.

Ces données sont également mises à la disposition de l'entreprise avant la désignation des représentants des personnes morales administrateurs.

2.6. ***Mandats croisés*** - Pour éviter les mandats croisés d'administrateur, le conseil d'administration veille à ce que ne soit pas nommé membre du conseil d'administration de l'entreprise (dite société X) un membre de l'organe d'administration ou de direction d'une autre entreprise (dite (société Y) :

a. si la société X dispose d'un mandat social dans la société Y, ou
b. si un membre du conseil d'administration ou de la direction de la société X détient ou a détenu pendant les trois dernières années un mandat de membre de l'organe d'administration ou de direction dans la société Y.

2.7 ***Nomination des membres non exécutifs du conseil*** - Pour la nomination de membres non exécutifs, sont également disponibles les renseignements suivants :

a. les relations entre le candidat et l'entreprise ou des personnes liées à l'entreprise ; et
b. le cas échéant, la précision que le candidat sera considéré comme membre indépendant et, dans ce cas, le raisonnement qui a mené à cette conclusion.

2.8. ***Durée des mandats et renouvellement des membres du conseil*** - Pour assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres du conseil d'administration et la diversité de sa composition :

a. afin d'assurer une certaine continuité dans la gouvernance de l'entreprise, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement simultané de plus des deux tiers des membres du conseil d'administration ;
b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts, n'excède pas trois ans.

2.9. ***Reconduction d'un membre du conseil*** - Lorsque la reconduction d'un membre du conseil d'administration est proposée, les documents de l'assemblée générale des actionnaires donnent des détails sur sa participation aux réunions du conseil d'administration et des comités au cours de son mandat précédent, ainsi que les conclusions de la plus récente évaluation de sa performance.

2.10. ***Mixité*** **–**Les entreprises faisant appel public à l'épargne veillent à assurer une représentativité satisfaisante des femmes dans leurs effectifs globaux.

Dans la perspective d'une parité au sein du conseil d'administration, le conseil fixe un objectif de mixité au sein du conseil d'administration, qui est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres du conseil. Toute proposition de nomination ou de reconduction d'un membre du conseil est accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à cet objectif. L'objectif est publié dans le rapport ESG, ainsi qu'une explication des raisons pour lesquelles l'objectif a été fixé à ce niveau et un plan précisant comment il est prévu de l'atteindre. Les progrès réalisés dans ce domaine et, le cas échéant les raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint, sont également décrits dans ledit rapport.

2.11. ***Droits et devoirs des membres du conseil*** - Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme, sans complaisance mais aussi avec bienveillance. 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 B.

2.12. ***Président du conseil*** - En plus des fonctions spécifiques énoncées dans le code, le président du conseil d'administration :

a. veille au bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et s'assure qu'ils disposent des ressources, du soutien et de l'information requises pour mener à bien leurs missions.;
b. préside les réunions du conseil d'administration d'une manière qui encourage un débat ouvert et constructif ;
c. maintient le contact avec la direction et s'assure de leur coopération ; et
d. assure le bon déroulement et le fonctionnement efficace de l'assemblée générale des actionnaires.

2.13. ***Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent –***

En dépit de la latitude laissée par la loi relative aux sociétés anonymes, l'entreprise se conforme à la bonne pratique de gouvernance selon laquelle la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration et directeur général.

En tout état de cause, les statuts de l'entreprise prévoient que, si le président n'est pas un membre indépendant du conseil d'administration, un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », est chargé par le conseil de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

a. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ;

b. participer à la préparation du rapport ESG ;
c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ;
d. demander au président, seul ou avec d'autres membres du conseil, d'inscrire des sujets à l'ordre du jour du conseil d'administration ;
e. en cas d'urgence et s'il y a défaillance du président, demander aux commissaires aux comptes de convoquer une réunion du conseil d'administration ; et
f. lorsque le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois, demander au président de convoquer une réunion du conseil et si, dans les quinze jours de cette demande le président ne la convoque pas alors, en fixer l'ordre du jour et la convoquer si au moins le tiers des membres du conseil y sont favorables.

2.14. ***Disponibilité des membres du conseil*** - Le niveau d'engagement et le temps que chaque membre du conseil d'administration est tenu de consacrer à l'exercice de son mandat (quels que soient le nombre et l'étendue de ses autres responsabilités) sont précisés dans sa lettre de nomination. La lettre, qui est contresignée par le membre du conseil d'administration, comporte une adhésion à la charte d'administrateur et à la politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. L'engagement implique une participation active aux réunions du conseil d'administration et, en tant que de besoin entre ces réunions, des contacts avec la direction et les responsables des fonctions de contrôle ou à la demande expresse du conseil, des contacts avec les actionnaires et des parties prenantes. Outre le temps nécessaire pour se déplacer et assister aux réunions elles-mêmes, le temps nécessaire pour la préparation des réunions du conseil d'administration et de ses comités est compté. Dans le rapport de ESG, est publié un décompte de la participation de chaque membre aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

2.15. ***Cumul des mandats*** - Aucun membre non-exécutif du conseil d'administration, que ce soit une personne physique ou le représentant d'une personne morale, n'exerce plus de cinq autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc, ce chiffre étant réduit à quatre à partir de 2029. Aucun membre exécutif du conseil d'administration n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc.

Le nombre des mandats exercés dans d'autres entreprises, y compris celles ayant leur siège social hors du Maroc, par un membre du conseil d'administration qui cumule l'un de ces mandats avec la fonction de président d'un comité d'audit de l'entreprise ne peut excéder cinq autres mandats sociaux, ce chiffre étant réduit à quatre à partir de 2029.

Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats, la limite raisonnable étant de sept mandats sociaux.

2.16. ***Information sur les mandats des membres du conseil*** - Tout membre du conseil d'administration informe au moment de sa nomination et régulièrement le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son secrétaire, de ses activités en tant que

membre du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises. Il recueille l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre société.

2.17. ***Fréquence et format des réunions du conseil*** - La fréquence des réunions du conseil d'administration est déterminée en fonction des besoins de l'entreprise, mais le conseil d'administration tient au moins quatre réunions par an, dont les dates prévisionnelles sont communiquées lors de la dernière réunion de l'exercice précédent. Le président du conseil d'administration s'assure que le conseil a un plan de travail annuel qui détaille les décisions à prendre et les sujets à aborder de manière spécifique et/ou périodique. Il s'assure également que le calendrier et l'ordre du jour des prochaines réunions permettent au conseil de s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités de manière efficace et à temps.

2.18. ***Participation aux réunions du conseil*** - Les personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration ne peuvent participer aux réunions de celui-ci qu'à la demande explicite de ce dernier. De plus, lorsque les membres non exécutifs abordent des sujets relatifs à la performance et à la rémunération des membres exécutifs ou de la direction au sein des comités, aucune des parties concernées n'est présente.

2.19. ***Secrétariat du conseil*** - Le secrétaire du conseil d'administration :

a. assure le secrétariat du conseil (convocations, organisation des réunions, élaboration des projets de procès-verbaux, etc.) en privilégiant les communications numériques ;
b. reçoit et transmet au conseil les déclarations des membres du conseil à propos de leurs activités en tant que membres du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises,
c. veille à ce que le conseil d'administration adopte un règlement intérieur après consultation du directeur général sur les questions qui impliquent la direction et à ce que ce règlement soit respecté,
d. conseille le conseil d'administration sur les questions de gouvernance,
e. apporte son soutien à tous les membres du conseil d'administration dans l'exercice de leurs fonctions, et
f. aide le conseil d'administration et les comités à fonctionner efficacement.

2.20. ***Qualité et ponctualité de l'information*** -

Avant chaque réunion du conseil d'administration ou des comités qui en relèvent, l'ensemble des documents requis doivent être mis à la disposition de leurs membres dans un délai approprié, soit au moins huit jours ouvrables avant la réunion. Ce délai est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Tout membre du conseil d'administration qui considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en informer le conseil et le pouvoir d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

2.21. ***Procès-verbaux des réunions du conseil*** - Les projets des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont mis à la disposition des membres du conseil d'administration au plus dix jours ouvrables après la réunion. Une fois finalisés les procès-verbaux sont transmis à l'AMMC aux plus tard vingt jours ouvrables après la réunion. Ils sont élaborés de manière claire et conforme à la

loi et listent notamment le nom des administrateurs présents, représentés ou absents et de tout autre personne ayant assisté à la réunion. Ils précisent les résultats des votes nominativement qui ont pu avoir lieu, et consignent les opinions divergentes exprimées par les membres. Les procès-verbaux sont classés et archivés en restant facilement accessibles pour répondre rapidement à toute demande d'information.

2.22. **Conseillers externes** - Le conseil d'administration a la faculté d'obtenir, aux frais de l'entreprise, des informations et avis émanant de conseillers externes à l'entreprise, s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. La procédure à suivre est précisée dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

2.23. ***Formation des membres du conseil*** - Le président du conseil d'administration veille à ce que tous les membres du conseil d'administration bénéficient d'une formation initiale d'introduction, et d'une formation continue d'au moins deux jours par an et d'une formation spécifique à destination des membres des comités spécialisés auxquels il est assigné des responsabilités au sein desdits comités. Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.

Le conseil d'administration consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur des experts externes.

2.24. ***Information régulière des membres du conseil*** - Le président veille à ce que le conseil d'administration bénéficie régulièrement de mises à jour et de séances d'information de la part de la direction et d'experts extérieurs à l'entreprise sur des questions pertinentes pour l'entreprise et sur leurs fonctions en tant que membres du conseil d'administration.

2.25. ***Évaluation annuelle du conseil*** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue la composition et la performance collective du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres. L'évaluation est menée, soit par l'administrateur référent, soit par un comité du conseil dont le président est un membre indépendant du conseil. Au moins tous les trois ans, cette revue est conduite par des évaluateurs externes.

2.26. ***Contenu de l'évaluation du conseil*** - L'évaluation permet de déterminer, entre autres :

a. si le profil-type du conseil d'administration doit être mis à jour, notamment quant à sa taille et sa composition d'ensemble, ainsi que celles de ses comités ;
b. s'il est opportun de recommander le renouvellement de membres du conseil d'administration dont le mandat vient à échéance ;
c. si les membres indépendants ont toujours cette qualité en fin d'exercice ;
d. si l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration comprend tous les sujets essentiels relatifs à la bonne marche de l'entreprise, et notamment la responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise, et si le conseil y consacre suffisamment de temps dans ses délibérations ;

e. si d’autres modifications sont susceptibles d’être apportées pour améliorer la préparation et le déroulement des réunions du conseil d’administration et de ses comités, ainsi que la qualité et la pertinence de leurs débats; et
f. si les modalités d’interaction avec la direction ont besoin d’être modifiées.

2.27. ***Débats sur l’évaluation du conseil*** - Les débats autour des résultats de l’évaluation sont inscrits à l’ordre du jour de la réunion ultérieure du conseil d’administration. Des informations sur l'évaluation du conseil d’administration et des comités sont incluses dans le rapport ESG, qui

- indique comment l'évaluation a été effectuée, et notamment si des évaluateurs externes ont été employés ou consultés au cours du processus, et
- résume les mesures qui ont été ou seront prises à la suite de l'évaluation.

2.28. ***Assurance responsabilité civile des membres du conseil*** - L’entreprise dispose d’une assurance pour protéger les membres du conseil contre le risque de responsabilité civile qu’ils encourent dans l’exercice de leurs fonctions.

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. *Information relative aux comités* - Dans un souci de transparence, le conseil d'administration rend publics le mandat et la composition de ses comités.

3.D. *Evaluation des comités spécialisés* - En vue d'apprécier l'efficacité des comités et de leur fonctionnement, ces comités font l'objet d'une auto-évaluation annuelle par leurs membres. Les résultats de l'auto-évaluation sont communiqués au conseil d'administration.

Réglementation actuelle

La loi nº17-95 relative aux Sociétés Anonymes telle que modifiée et complétée prévoit notamment que :

a. L'entreprise dont les actions sont inscrites à la cote de la Bourse de Casablanca est tenue d'avoir un comité d'audit de trois membres au moins, tous non exécutifs, dont le président doit être un membre indépendant ; et que
b. pour les sociétés dont les actions sont négociées sur le marché principal de la Bourse de Casablanca, un second membre, au moins, du comité d'audit doit être indépendant.

Pratiques à mettre en œuvre

3.1. ***Comités du conseil d'administration*** - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités spécialisés que nécessaire en fonction des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil d'administration. Il y a au moins un comité d'audit et un comité des nominations qui peut traiter également des questions de rémunérations et de gouvernance. Le conseil d'administration peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux, en particulier un comité qui traite des sujets de responsabilité environnementale (y compris le changement climatique), sociale et sociétale ou des questions d'éthique et de conformité. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration mais ont le droit de recourir, aux frais de l'entreprise, à des experts extérieurs pour les conseiller.

3.2. ***Compétences et mixité des membres des comités*** - Le conseil d'administration veille à ce que :

a. les membres de chaque comité disposent des compétences et de la formation nécessaires, ainsi que de l'expérience professionnelle et pratique requise, pour s'acquitter efficacement des fonctions du comité ;
b. chaque genre soit représenté par au moins un membre dans chacun de ses comités ;
c. ne soient pas nommés membres d'un comité de l'entreprise les mandataires sociaux exécutifs d'une autre entreprise qui accueille un ou plusieurs mandataires sociaux exécutifs de l'entreprise dans des comités analogues.

3.3. ***Nombre des membres des comités*** - Chaque comité a au moins trois membres qui sont tous des membres non exécutifs. Le président et au moins un tiers des membres de chaque comité sont des membres indépendants.

3.4. ***Chartes des comités*** - Chaque comité est doté d'une charte précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les chartes des comités sont approuvées par le conseil. Elles peuvent être intégrées au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes. La charte de chaque comité est disponible sur le site internet de l'entreprise. La charte du comité d'audit prévoit que ce comité se réunit au moins dix jours ouvrables avant la réunion du conseil d'administration.

3.5. ***Programme annuel de travail et fréquence des réunions des comités*** - Chaque comité adopte un programme de travail annuel avant le début de l'exercice. Il se

réunit au moins trois fois par an et aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter efficacement de ses fonctions et fait régulièrement rapport de ses activités au conseil d'administration.

3.6. ***Participation aux réunions des comités*** - Les personnes qui ne sont pas membres d'un comité ne participent aux réunions du comité qu'à l'invitation du comité.

3.7. ***Comité de nomination*** - Les principales fonctions du comité de nomination sont les suivantes :

a. superviser le processus de nomination des membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il est juste et transparent ;
b. pour chaque poste vacant au conseil d'administration, participer à la description du rôle et à la recherche de candidats potentiels, puis recommander des candidats au conseil d'administration ;
c. établir des critères d'indépendance pour les membres du conseil d'administration et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration ; lors de la recherche des membres indépendants pour le conseil d'administration, s'assurer de l'indépendance des candidats ; vérifier que les membres indépendants du conseil continuent à remplir les critères d'indépendance pendant la durée de leur mandat ;
d. négocier, avec les candidats potentiels au conseil d'administration, les modalités de leur contribution à l'entreprise, et notamment leur disponibilité en matière de temps ;
e. élaborer des plans de relève pour le renouvellement ou le remplacement des membres du conseil d'administration et de ses comités, en consultation avec le président du conseil d'administration ou du comité concerné ;
f. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein du conseil d'administration et de la direction ;
g. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer au processus de sélection du directeur général et élaborer un plan de relève pour ce poste ; s'assurer que le directeur général a mis en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
h. collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration au conseil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ;
i. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration et de ses membres ;
j. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
k. rédiger les mandats des différents comités spécialisés relevant du conseil d'administration;
l. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte des membres du conseil d'administration au conseil d'administration ;
m. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce code ;
n. participer à la préparation du rapport ESG, qui rend compte de l'activité du conseil et de ses comités et le propose pour validation au conseil d'administration.

Les fonctions (j)-(n) peuvent être exercées par un comité de gouvernance distinct du comité de nomination.

3.8. ***Comité des rémunérations*** - Les principales fonctions du comité de rémunération sont les suivantes :

a. recommander au conseil d'administration l'adoption d'une politique de rémunération des membres du conseil d'administration, qui est soumise à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires;
b. recommander au conseil d'administration l'adoption d'une politique de rémunération des membres de la direction et s'assurer qu'elle n'est pas de nature à conduire à des comportements poursuivant d'autres intérêts que celui de l'entreprise ;
c. chaque année, recommander au conseil d'administration la rémunération à verser au directeur général, en fonction des critères retenus par le conseil d'administration dans la politique de rémunération des membres de la direction.

3.9. ***Comité d'audit, rôle*** - Les principales fonctions du comité d'audit sont les suivantes :

a. surveiller l'intégrité et l'exhaustivité des états financiers et des politiques comptables de l'entreprise et celles de toute communication officielle relatives à la performance financière de l'entreprise ;
b. dans le cas où l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe qui comprend une ou plusieurs entreprises contrôlées, examiner le périmètre de la consolidation et, le cas échéant, ses variations d'une période à l'autre, et apprécier les raisons d'exclusion des entreprises non consolidées ;
c. veiller à la qualité de l'information financière et extra-financière produite par l'entreprise et fournie aux membres du conseil d'administration ;
d. examiner les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière ;
e. examiner les engagements hors bilan significatifs ;
f. conseiller le conseil d'administration sur la stratégie globale en matière de risques tant actuels que futurs ;
g. examiner les stratégies, politiques, procédures et systèmes permettant de détecter, gérer et suivre les risques de l'entreprise et en surveille l'efficacité ; entendre les responsables de la gestion des risques et donner son avis sur l'organisation de leurs services ;
h. s'assurer que le niveau de risque pris par l'entreprise est conforme à sa politique d'appétence au risque ;
i. s'assurer de l'indépendance de la fonction d'audit interne et de l'‘adéquation des procédures qu'elle utilise et des moyens dont elle dispose ;
j. s'assurer de l'indépendance et de l'efficacité des commissaires aux comptes, ainsi que de la qualité de leurs services; et
k. surveiller la mise en œuvre des mesures de sauvegarde en cas de crise, telles qu'identifiées par lui-même ou telles que recommandées par les commissaires aux comptes ou l'audit interne.

3.10. ***Comité d'audit, revue annuelle des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne*** - Au moins une fois par an, le comité d'audit présente au conseil d'administration et à la direction ses conclusions et recommandations sur

l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne dans leur ensemble.

3.11. ***Comité d'audit, audit interne et contrôle des risques*** - Le comité d'audit débat et convient, avec la fonction d'audit interne, d'un programme annuel de travail qui donne la priorité à la revue des contrôles des risques auxquels l'entreprise est le plus exposée. Il examine les résultats et les rapports de la fonction d'audit interne et surveille la mise en œuvre de ses recommandations. Il s'assure que la fonction d'audit interne lui fait annuellement une déclaration portant sur l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, et sur l'adéquation des méthodes, processus et moyens mis en œuvre. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, le comité d'audit et la fonction d'audit interne se réunissent pour discuter des missions d'audit à mener ainsi que de leurs résultats.

3.12. ***Comité d'audit, chefs des fonctions d'audit interne et gestion des risques*** - Au moyen de recommandations faites au conseil d'administration, le comité d'audit intervient dans la procédure de nomination ou de révocation des chefs des fonctions d'audit interne et de la fonction gestion des risques au conseil d'administration.

3.13. ***Comité d'audit, surveillance des lancements d'alerte*** - À moins que ce suivi ne soit assuré par le conseil d'administration ou par un comité distinct, le comité d'audit assure également le suivi de l'application des procédures de lancement d'alertes.

3.14. ***Comité d'audit, sélection de l'organisme chargé de vérifier le rapport ESG*** – Le comité d'audit est consulté à propos de la sélection de l'organisme externe indépendant chargé de vérifier le rapport ESG.

3.15. ***Rôle du comité d'audit relatif aux commissaires aux comptes*** - Le comité d'audit ne manque pas de faire des recommandations au conseil d'administration sur :

a. le choix des commissaires aux comptes, en assurant une rotation au bout de deux mandats successifs pour le même signataire et quatre mandats successifs pour le même cabinet,
b. le niveau suffisant des honoraires versés aux commissaires aux comptes, de façon à assurer la qualité de leurs travaux et en même temps ne pas altérer leur indépendance,
c. le strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes et autres missions légales convenues avec des missions de conseil.

3.16. ***Revue annuelle du programme de travail des commissaires aux comptes*** - Chaque année, le comité d'audit débat du programme annuel de travail des commissaires aux comptes, qui détaille la portée et l'importance des activités à vérifier, et en fonction de sa propre perception des sujets à couvrir, fait aux commissaires aux comptes des recommandations en ce sens. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, le comité d'audit et les commissaires aux comptes se réunissent pour discuter des résultats des vérifications effectuées.

3.17. ***Indépendance des commissaires aux comptes*** - Le comité d'audit veille à l'indépendance et à l'objectivité des commissaires aux comptes, et surveille les situations d'incompatibilités qui peuvent survenir pendant leur mandat respectif.

3.18. ***Démission du commissaire aux comptes, explications*** - En cas de démission d'un commissaire aux comptes, le comité d'audit rédige un document écrit d'explication, auquel est jointe la lettre de démission du commissaire aux comptes, et le soumet au conseil d'administration, à l'assemblée générale et à l'AMMC.

3.19. ***Réponses à l'AMMC*** - L'AMMC ayant un droit de regard concernant les travaux des commissaires aux comptes et pouvant demander des explications, des travaux complémentaires et/ou des analyses et vérifications particulières, le comité d'audit prépare les réponses aux questions de l'AMMC et les soumet pour information au conseil d'administration avant de les transmettre à l'AMMC.

3.20 ***Devoir d'information de l'AMMC par les commissaires aux comptes :***

Les commissaires aux comptes informent l'AMMC sans délai, dès qu'ils ont connaissance des faits pouvant affecter la situation de l'entreprise faisant appel public à l'épargne ou susceptible d'aboutir à la formulation de réserves ou de refus de certification.

Ils sont également tenus de signaler à l'AMMC, toute irrégularité et inexactitudes qu'ils auraient relevées dans l'exercice de leurs fonctions.

Ces obligations d'information vis-à-vis de l'AMMC, doivent être respectées par les commissaires aux comptes de la société mère, des filiales et personnes sous contrôle de l'émetteur, lorsque lesdits faits, décisions, et irrégularités relevés peuvent avoir des effets de même nature sur l'émetteur lui-même.

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.

Pratiques à mettre en œuvre

4.1. ***Attributions du directeur général*** - Les attributions principales du directeur général sont les suivantes :

a. sous le contrôle du conseil d'administration, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel, les faire examiner et approuver par le conseil d'administration ;
b. élaborer le budget de l'entreprise, le mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
c. concevoir une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est

prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme, la mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;

d. gérer les activités et les ressources de l'entreprise conformément à sa stratégie et à sa politique d'appétence pour le risque et dans le respect de la politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
e. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
f. nommer et révoquer les membres de la direction et autres personnes-clés autres que les directeurs généraux délégués ; établir les procédures internes de travail de l'entreprise ; mettre en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
g. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques, de contrôle interne ; mettre en place la fonction d'audit interne et les procédures adéquates permettant de faciliter la réalisation de l'audit externe ;
h. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration, tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
i. si l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe comprenant une ou plusieurs entreprises contrôlées, superviser les activités des entreprises du groupe et mettre en place les règles définissant les responsabilités et obligations de rendre compte de la société-mère et des filiales.

4.2. ***Qualifications des membres de la direction*** - Le conseil d'administration veille à ce que les membres de la direction disposent, lors de leur nomination et pendant toute la durée de leur mandat, de la formation, des compétences, de l'expérience professionnelle et de l'intégrité nécessaires pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités dans l'intérêt de l'entreprise.

4.3. ***Nombre des mandats du directeur général*** - Le directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères et, dans tous les cas, recueille l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats à l'intérieur du groupe.

4.4. ***Mixité au sein de la direction*** - Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration fixe un objectif de mixité au sein de la direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des six exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de six exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 35% des membres de la direction. Le directeur général informe annuellement le conseil d'administration des résultats obtenus.

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 œuvrer pour l'intérêt à long terme de l'entreprise.

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 qui lui sont fixés et qui donnent lieu au versement de primes de performance doivent être conçus de manière à éviter la prise de risques excessifs ou l'adoption de comportements contraires 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 immédiate et rémunération différée dans le temps. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération.

Pratiques à mettre en œuvre

5.1. ***Politiques de rémunération*** - Les politiques de rémunération de l'entreprise sont conçues pour réaliser les objectifs suivants :

a. attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;

b. promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque toléré par l'entreprise et à son éthique ;

c. promouvoir les intérêts à long terme de l'entreprise et la création de valeur durable.

5.2 ***Principes des politiques de rémunération*** - Les politiques de rémunération de l'entreprise tiennent compte des principes suivants : intelligibilité et exhaustivité des règles, équilibre entre les éléments de rémunération, cohérence au sein de l'entreprise, comparabilité dans le contexte du métier et du marché de référence, prise en compte de l'intérêt général de l'entreprise.

5.3. ***Eléments des politiques de rémunération*** - Les politiques de rémunération qui prévoient des éléments de rémunération variable doivent :

a. intégrer des critères de performance prédéterminés et mesurables ;

b. tenir compte de périodes suffisamment longues pour s'assurer que ces critères ont été effectivement respectés,
c. inclure des critères extra-financiers pertinents pour la création de valeur durable, et
d. respecter un équilibre entre la réalisation d'objectifs à court, moyen et long terme.

5.4. ***Approbation des politiques de rémunération*** - Les politiques de rémunération sont préparées et approuvées conformément aux exigences légales applicables.

5.5. ***Relativité des rémunérations des membres*** - Les niveaux de rémunération du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil d'administration reflètent les responsabilités attachées à leur fonction et leur engagement eu égard au temps passé dans l'exercice de cette fonction, y compris au sein d'un comité du conseil d'administration.

5.6. ***Rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration*** - La rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration n'inclut pas d'éléments variables ou d'autres éléments liés à la performance de l'entreprise. Toutefois, sauf pour les membres indépendants du conseil, elle peut prévoir qu'une partie de la rémunération soit versée sous la forme d'actions de l'entreprise. Dans ce cas, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions moins d'un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le conseil et moins de trois ans après l'attribution de ces actions.

5.7. ***Composantes de la rémunération de la direction*** - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes de leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.

5.8. ***Niveaux de la rémunération de la direction, indicateurs de performance*** - La politique de rémunération de la direction fixe les niveaux de rémunération et les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération. Elle tient compte de la stratégie de l'entreprise, de sa politique d'appétence au risque, de l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère, ainsi que de la rémunération du personnel et des conditions de travail dans l'entreprise. La rémunération est basée sur un schéma clair et prévisible.

5.9. ***Attribution d'actions à la direction*** - Lorsque des actions de l'entreprise sont attribuées à un membre de la direction à titre de rémunération, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions pendant au moins deux ans à compter du jour où ces actions lui ont été attribuées.

5.10. ***Rémunération variable de la direction*** - Lorsque l'entreprise accorde une rémunération variable à court terme à un membre de la direction, cette rémunération se fonde sur des critères clairs et est plafonnée.

5.11. ***Retenue ou recouvrement de la rémunération de la direction*** - La politique de rémunération de la direction inclut des dispositions précisant les circonstances dans lesquelles une partie de la rémunération d'un dirigeant est à retenir ou à recouvrer.

5.12. ***Décisions relatives à la rémunération de la direction*** - En dehors de la présence de la direction, et sur la base des recommandations du comité de rémunération et

conformément à la politique de rémunération, le conseil d'administration détermine la rémunération annuelle du directeur général et de tout autre membre de la direction qui a la qualité de mandataire social. Il motive ses décisions.

5.13. ***Informations sur la politique de rémunération des membres du conseil*** - La politique de rémunération des membres du conseil d'administration est à la disposition des actionnaires.

5.14. ***Informations sur les rémunérations des membres du conseil et de la direction*** - Le rapport ESG inclut des informations sur la rémunération globale (incluant, le cas échéant, les dons, services et autres avantages d'une valeur significative) de tous les membres du conseil d'administration et de la direction. En plus des informations requises par la loi, le rapport fournit des détails sur :

a. les paiements reçus par tout membre du conseil d'administration ou de la direction, ou les personnes liées à l'entreprise, en plus de la rémunération reçue par chacun d'entre eux en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction ;
b. les avances sur salaires et, paiements anticipés dont l'entreprise et ses affiliés font bénéficier tout membre du conseil d'administration et de la direction ; et
c. les dons, services et autres avantages d'une valeur significative dont l'entreprise et ses affiliés font bénéficier tout membre du conseil d'administration et de la direction.

En cas d'augmentation significative d'une rémunération visée par une politique de rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées aux actionnaires.

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.

Réglementation actuelle

La réglementation actuelle prévoit notamment qu'un responsable de la déontologie doit être désigné par l'entreprise cotée à la Bourse de Casablanca.

Pratiques à mettre en œuvre

6.1 ***Culture et valeurs*** - La culture et les valeurs de l'entreprise favorisent le maintien d'un environnement de travail stimulant et juste au sein de l'entreprise, ainsi que le respect des droits humains et de la diversité culturelle dans l'entreprise et dans ses relations avec les tiers. Les valeurs font l'objet d'une charte approuvée par le conseil d'administration et largement diffusée dans l'entreprise. Les membres du conseil d'administration et la direction y adhèrent explicitement, la promeuvent et par leur comportement, donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.2. ***Règles de comportement éthique*** - Le conseil d'administration, assisté du directeur général et du responsable de la déontologie, adopte les règles de comportement éthique ou code déontologique qu'eux-mêmes, la direction, le personnel et les autres personnes agissant pour le compte de l'entreprise sont tenus d'observer. Ces règles comprennent l'interdiction, dans la poursuite des affaires

de l'entreprise, de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles. Ces règles prévoient que le responsable de la déontologie a la faculté d'être entendu par le comité d'audit aussi souvent qu'il le souhaite et énoncent des sanctions en cas de violation. Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre de ces règles, de leur diffusion dans l'entreprise, de leur publication sur le site internet de l'entreprise, de leur application et de leur mise à jour régulière.

6.3. ***Détection des violations des règles de comportement éthique*** - Le conseil d'administration charge l'un de ses comités de s'assurer régulièrement que l'entreprise dispose des moyens nécessaires pour prévenir, révéler, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner, les violations des règles de comportement éthiques, et de lui en faire rapport. Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou du code déontologique de l'entreprise, a été mis en place sous le contrôle du conseil d'administration, et est régulièrement mis à jour un dispositif qui comprend, outre le responsable de la déontologie :

a. une cartographie des risques en question ;
b. un dispositif de formation des membres du personnel les plus exposés à ces risques et des mesures visant à la prévention de ces risques ;
c. une politique efficace de prévention et de lutte contre la corruption pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, doit être calibrée en fonction des caractéristiques de l'entreprise et doit faire l'objet d'une publication sur son site internet ; et
d. un système de lancement d'alerte qui permet aux membres du personnel et aux tiers de communiquer confidentiellement les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique, et qui les protège contre les représailles, un descriptif de ces procédures étant disponible sur le site internet de l'entreprise.

6.4. ***Politique de gestion des conflits d'intérêts*** - Aucun membre du conseil d'administration ou de la direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui 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.

6.5. ***Déclarations de conflits d'intérêts*** - Lors de son entrée en fonctions et aussi souvent que nécessaire, tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui estime qu'il se trouve ou pourrait se trouver dans une situation de conflit d'intérêts, en informe le secrétariat du conseil d'administration. Si le conflit est relatif à l'un des sujets à l'ordre du jour d'une réunion du conseil, il en informe également le président du conseil avant la réunion à laquelle ce sujet doit être débattu. Le secrétaire du conseil d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.6. ***Récusation*** - En cas de conflit d'intérêts, le membre du conseil d'administration ou de la direction concerné ne prend pas part aux débats et délibérations portant sur le sujet objet dudit conflit.

Tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui estime qu'il se trouve ou pourrait se trouver dans cette situation, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration avant la réunion à laquelle ce sujet doit être débattu. Le conseil d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.7. ***Soupçons de conflit d'intérêt*** - Tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui a des raisons de croire qu'un autre membre du conseil d'administration ou de la direction n'a pas déclaré un conflit d'intérêt existant ou potentiel, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration. S'il s'agit du président du conseil d'administration, il en informe l'administrateur référent.

6.8. ***Registre des conflits d'intérêts*** - L'organe d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.9. ***Non-concurrence des membres du conseil d'administration et de la direction*** Aucun membre du conseil d'administration et de la direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).

6.10. ***Autorisation préalable des conventions réglementées*** - Aucune transaction matérielle entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de la direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 5% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit par le responsable de la déontologie et l'autorisation du conseil d'administration. N'est pas matérielle toute transaction qui s'inscrit dans le cadre normal d'actes passés avec la société qui portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, et dont le montant est inférieur à certains seuils fixés, le cas échéant, par le conseil d'administration.

La juste valeur de toute transaction matérielle est confirmée, avant l'approbation de la convention, par un expert indépendant sélectionné par le comité d'audit.

L'approbation des conventions réglementées par l'assemblée générale ordinaire est faite convention par convention. Dans les 3 jours de la conclusion de la convention, l'entreprise met en ligne les informations afférentes à ladite convention tel que requis par la loi et les règlements.

6.11. ***Procédures relatives aux conventions réglementées*** – Le conseil d'Administration veille à ce que des procédures soient mise en place pour identifier, évaluer, approuver et déclarer les conventions réglementées conformément à la loi et aux normes de l'information financière. Le comité d'audit examine l'efficacité de ces procédures au moins une fois par an.

6.12. ***Informations privilégiées et fenêtres négatives*** - Sont mises en place dans l'entreprise des procédures internes adéquates pour s'assurer que toute personne qui a accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées

de l'entreprise, à savoir des informations dont la publication est susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours de ses titres, ainsi que toute personne qui lui est associée, connait et respecte les périodes d'abstention (dites fenêtres négatives) pendant lesquelles ces personnes sont tenues de s'abstenir de toute transaction sur les titres de l'entreprise. Ces fenêtres négatives s'appliquent notamment dans les périodes précédant la publication de toute information importante relative à l'entreprise et des résultats annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels de l'entreprise. Le conseil d'administration fixe la durée des fenêtres négatives et le directeur général en informe l'AMMC. Avec l'aide de la direction, le conseil d'administration surveille régulièrement l'application de ces procédures.

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.

L'explication claire, dans le rapport de gestion, des principaux risques financiers et extra-financiers de l'entreprise et de la façon dont ils sont gérés, ainsi que la capacité du conseil d'administration et de la direction à y faire face, contribue à rassurer les actionnaires et autres parties prenantes et à consolider la relation de confiance qui doit s'établir entre eux.

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'entreprise. 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 des commissaires aux comptes indépendants, qui émettent 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.

Pratiques à mettre en œuvre

7.1. ***Politique d'appétence pour le risque*** - La direction générale conçoit et met en œuvre, après approbation par le conseil d'administration, une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise. A cet effet, le directeur général :

a. identifie les principaux risques financiers, opérationnels, réputationnels et externes associés à la réalisation de la stratégie et au maintien des activités de l'entreprise ;
b. met en place et garde à jour les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne qui sont nécessaires pour détecter et atténuer ces risques de manière adéquate ; et
c. signale régulièrement l'état des principaux risques au conseil d'administration.

7.2. ***Procédures en cas de survenance d'une crise*** - Le directeur général conçoit et soumet à l'approbation du conseil d'administration, une politique définissant l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui doivent permettre à l'entreprise de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise. Le conseil d'administration veille à ce que cette politique soit régulièrement testée et mise à jour.

7.3. ***Gestion des risques*** - Sont mises en place dans l'entreprise des procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et un système efficace de gestion des risques, qui est adapté aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à la taille et à l'ampleur de ses activités. Le système couvre les risques financiers, opérationnels et réputationnels auxquels l'entreprise est confrontée, y compris le risque d'interruption de l'exploitation, ainsi que les risques environnementaux (catastrophes naturelles, changement climatique, rareté des ressources naturelles...), technologiques (obsolescence, innovations des concurrents cybersécurité,). Il comprend des processus permettant que les risques soient identifiés, mesurés, traités, documentés et surveillés de façon fiable. L'entreprise désigne clairement la ou les fonctions internes responsables de l'adéquation continue du système de gestion des risques. Celles-ci travaillent en liaison étroite avec le comité d'audit ou le comité des risques s'il en existe un séparément. Les responsables de ces fonctions peuvent s'adresser directement au président du conseil d'administration et au président du comité d'audit s'il en existe un séparément. Le conseil d'administration s'assure régulièrement de tout ce qui précède.

7.4. ***Audit interne*** - L'entreprise est dotée d'une fonction d'audit interne chargée de superviser l'efficacité des systèmes de contrôle, y compris la gestion des risques, et adaptée à la taille et/ou la complexité de l'entreprise. Le comité d'audit veille à ce que la fonction d'audit interne dispose des compétences et des ressources requises pour réaliser sa mission, tout en ayant la possibilité de faire appel à des experts externes si nécessaire. Par ailleurs, le responsable de la fonction d'audit interne bénéficie d'un accès direct au comité d'audit.

7.5. ***Veille technologique*** - Le conseil d'administration et la direction s'assurent régulièrement que l'entreprise bénéficie d'un processus de veille technologique lui permettant de disposer d'outils, de systèmes et de technologies adaptés à ses activités, et de rester compétitive.

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 et la rareté d'informations mises à leur disposition peuvent entraîner pour l'entreprise, la perte du soutien de certains actionnaires, ainsi qu'un désintérêt marqué de la part de nouveaux investisseurs.

La transparence et la large diffusion d'informations sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et l'adhésion des parties prenantes, dont le soutien est essentiel pour assurer le succès de l'entreprise sur le long terme et pour participer à l'amélioration de son image et à la préservation de sa 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. Dans les limites des dispositions légales et réglementaires en vigueur, la transparence n'implique pas que l'entreprise soit dans l'obligation de rendre publiques des informations dont la diffusion pourrait porter préjudice à ses intérêts.

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 ESG,
- les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maitriser ces risques,
- ses politiques de dividendes.

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

Réglementation actuelle

La réglementation actuelle prévoit notamment que l'entreprise faisant appel public à l'épargne est tenue de communiquer :

a. à l'occasion d'une opération d'appel public à l'épargne ;
b. tant que les instruments financiers émis sont diffusés dans le public, en publiant notamment un rapport financier annuel, un rapport financier semestriel au titre du premier semestre de chaque exercice, des indicateurs trimestriels relatifs à ses activités le cas échéant ; et
c. aussitôt qu'elle en a pris connaissance, toute information portant sur son organisation ou sa situation commerciale, technique ou financière et pouvant avoir une influence significative sur les cours de bourse de ses titres ou une incidence sur le patrimoine des porteurs de titres.

Pratiques à mettre en œuvre

8.1. ***Utilisation d'outils numériques, site internet*** - La possibilité d'utiliser des outils numériques permettant de sécuriser l'information, de la fluidifier et d'en assurer un meilleur suivi, est revue périodiquement par le conseil d'administration.

Conformément à la loi, l'entreprise utilise un site internet comme principal moyen de diffusion des informations susceptibles d'intéresser les actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes, y compris les informations que l'entreprise

est tenue de diffuser conformément à la loi, ses propres statuts et le contenu du présent code.

Sur le site internet, la rubrique dédiée à cette information est facilement accessible. Les principaux documents en français sont également disponibles en versions arabe et anglaise. L'entreprise procède régulièrement au classement, à la mise à jour et à l'archivage des informations du site internet pour une durée minimale de 5 ans, conformément à des procédures visant à en assurer la constante exactitude et traçabilité.

Sont notamment disponibles sur le site internet de l'entreprise :

a. l'agenda de communication financière relatif aux évènements majeurs, en particulier les dates de réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale des actionnaires, de publication des comptes, de réunions avec les analystes, etc. ;
b. les communications relatives aux comptes annuels, semestriels, et trimestriels, les communiqués de presse, les communications publiques de l'entreprise dans les situations de crise ;
c. les conventions réglementées.

8.2. ***Informations à la disposition des actionnaires et du public*** - Les informations qui sont mises à la disposition des actionnaires et du public, comprennent :

a. les statuts de l'entreprise ;
b. les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (rapports financiers semestriels, rapports financiers annuels , indicateurs trimestriels, formulaires de vote par procuration et par correspondance, résultats de vote des assemblées générales, lettres aux actionnaires, etc.) ;
c. des renseignements sur le mandat et la composition du conseil d'administration et de ses comités, des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration et de la direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise; le règlement intérieur du conseil d'administration et les règlements de ses comités ;
d. la politique de rémunération du conseil d'administration et de la direction.;
e. la politique de dividendes ;
f. la politique de gestion des ressources humaines ;
g. le cas échéant, le système d'intéressement du personnel ;
h. la politique de communication financière ;
i. la politique de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
j. le code déontologique de l'entreprise et l'approche de l'entreprise en matière de lancement d'alerte.

8.3. ***Rapport ESG*** – Pour élaborer ce rapport, l'entreprise doit se baser un référentiel international reconnu en la matière. En plus des informations que les entreprises sont tenues de diffuser conformément à la loi et aux règlements en vigueur, sont inclus dans le rapport ESG :

a. une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année par le conseil d'administration et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;

b. informations sur les qualifications et l'expérience professionnelle des membres du conseil d'administration, ainsi que leur statut (exécutif, non - exécutif ou indépendant) au sein du Conseil d'administration, et le cas échéant leur représentation des parties prenantes.
c. la liste des membres de chaque comité du conseil d'administration, description de la mission de chaque comité, le nombre de réunions tenues par chacun et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
d. les politiques de mixité appliquées au conseil d'administration et à la direction, ainsi que les objectifs de ces politiques, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ;
e. les résultats de l'évaluation par le conseil d'administration de sa propre efficacité
f. le bilan annuel de gouvernance de l'entreprise, faisant état du niveau de conformité de l'entreprise avec chacun des principes du code et, en cas de non-conformité, expliquant les raisons de cette non-conformité et les perspectives de conformité dans l'avenir.

Les informations contenues dans le rapport ESG peuvent avoir fait l'objet, avant publication, d'une vérification par un organisme externe indépendant (autre que les commissaires aux comptes) engagé par l'entreprise après consultation du comité d'audit. Dans ce cas, le rapport de cet organisme est joint au rapport ESG.

8.4. ***Exactitude et intégrité des informations*** - Le conseil d'administration et la direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité des communications, publications, déclarations et dépôts d'actes, conformément aux exigences de la loi et des règlements en vigueur. Ils s'assurent régulièrement que les informations sur le site internet sont tenues à jour et sont facilement disponibles.

8.5. ***Moyens de la communication financière, périodes d'embargo*** – Sont mis en place des systèmes d'information et des procédures internes adéquats pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de communication financière. Est fixée par le conseil d'administration en fonction des spécificités l'entreprise, la durée des périodes d'embargo précédant l'annonce des résultats annuels et semestriels pendant lesquelles l'entreprise ne communique pas d'informations nouvelles sur la marche de ses affaires (sauf informations ponctuelles relevant de ses obligations d'information permanente). Les procédures internes comprennent une description des mesures prises pour sensibiliser à ce sujet le conseil d'administration et la direction, ainsi que les membres du personnel de l'entreprise susceptibles d'être interrogés.

8.6. ***Traitement et traçabilité des informations privilégiées*** - Dans le cas où les titres de l'entreprise sont inscrits à la côte ou sont diffusés dans le public, le conseil d'administration et la direction ont mis en place des procédures internes adéquates pour assurer le traitement et la traçabilité des informations privilégiées. Ils veillent à ce que ces informations privilégiées fassent l'objet soit d'une publication immédiate, soit d'un différé de publication s'ils déterminent que :

a. la publication immédiate est susceptible de porter atteinte aux intérêts légitimes de l'entreprise ;

b. le différé de publication n'est pas susceptible d'induire le public en erreur ; et
c. L'entreprise est en mesure d'assurer la confidentialité de ces informations.

Les procédures relatives aux informations privilégiées disposent que, lorsqu'une information privilégiée dont la publication a été différée fait l'objet d'une rumeur précise et explicite, elle doit être diffusée de manière effective et dans son intégralité au moyen d'un communiqué de presse dans les médias qui s'en sont fait l'écho.

8.7 ***Détail des transactions sur titres*** - Dans un délai de [15] jours ouvrables après chaque transaction, est communiqué au responsable de la déontologie, qui le transmet à l'AMMC, le détail de toutes les transactions effectuées sur les titres de l'entreprise inscrits à la côte, par les membres du conseil d'administration et de la direction et toute autre personne ayant un accès régulier aux informations privilégiées de l'entreprise.

8.8. ***Communication en situation de crise*** **-** Le conseil d'administration et la direction veillent au respect de l'obligation d'information permanente, périodique ou occasionnelle du marché et de l'AMMC, quelles que soient les difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée, et notamment en cas de déclenchement de procédures préventives ou collectives visant au maintien, à la transformation ou à la cessation des activités de l'entreprise. L'entreprise engagée dans ces procédures communique périodiquement sur son niveau d'endettement et sur sa trésorerie disponible. Dans le cas particulier de procédures préventives, la communication tient compte des normes de confidentialité applicables.

L'obligation d'information s'applique quand surviennent des évènements importants impactant la situation de l'entreprise, notamment ceux liés à la dégradation de sa situation financière et quand sont portés à sa connaissance des évènements et défaillances relatifs à des parties prenantes de l'entreprise et pouvant avoir un impact négatif sur son activité ou sa situation financière, tels que des difficultés financières affectant ses principaux clients ou fournisseurs, des mouvements sociaux pouvant engendrer une perte de commandes, un retard ou un arrêt du processus de production, une évolution négative des cours internationaux impactant négativement la politique de prix de l'entreprise, etc.

8.9. ***Deux commissaires aux comptes*** - Conformément à la loi, l'entreprise désigne deux commissaires aux comptes.

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 de 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 à 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 : ainsi il est peu probable qu'ils investissent dans une entreprise opaque freinant leur capacité d'apprécier sa performance ou sa gouvernance, ou de créer des obstacles à l'exercice de 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 encouragés à participer à l'assemblée générale des actionnaires, en éliminant 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 croissance future et sa valeur vis à vis des créanciers et actionnaires.

9.C Conventions *réglementées* - Les conventions réglementées sont soumises une par une (et non en bloc) à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

9.D *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. Il veille notamment à ce que les

actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

Réglementation actuelle

Voir la section 8.

Pratiques à mettre en œuvre

9.1. ***Accès égal des actionnaires à l'information*** - L'entreprise veille à ce que tous les actionnaires, quels que soient le nombre et la catégorie d'actions qu'ils détiennent, aient un accès égal à l'information sur l'entreprise et sur la façon dont ils peuvent exercer et protéger leurs droits et exercer des recours en cas de violation de leurs droits.

9.2. ***Attention aux préoccupations des actionnaires minoritaires*** - L'entreprise a mis en place des mécanismes formels permettant efficacement aux actionnaires minoritaires de soulever des questions directement auprès du président du conseil d'administration et auprès de la direction et de les rencontrer à ce sujet. Les détails sur le fonctionnement de ces mécanismes sont à la disposition des actionnaires, sur le site internet de l'entreprise.

9.3. ***Politique de dividendes*** - L'entreprise a mis en place une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valeur pour les créanciers et actionnaires.

9.4. ***Personne contact pour 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, entre autres, à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

9.5. ***Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale*** – Ni les statuts de l'entreprise, ni l'une quelconque des décisions de l'assemblée générale des actionnaires ou du conseil d'administration ou de surveillance ne limitent le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale des actionnaires ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à son ordre du jour, sauf disposition contraire de la loi, des règlements, et autres textes qui s'appliquent à l'entreprise.

9.6. ***Une action, une voix*** - L'entreprise applique le principe "une action, une voix", évitant les pratiques de droits de vote double, les actions à dividendes prioritaires sans droits de vote, les certificats d'investissements et tout autre dispositif qui confère à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

9.7. ***Vote par procuration et vote électronique*** - L'entreprise donne à tous les actionnaires la possibilité d'exercer leurs droits de vote par procuration ou par voie électronique, et ne restreint pas leur capacité de le faire, sauf comme le permettent les lois, règlements et autres textes qui s'appliquent à elle. Les documents de l'assemblée générale des actionnaires fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.

9.8. ***Préavis et contenu de la convocation*** - L'entreprise s'assure que la convocation à une assemblée générale des actionnaires est émise au plus tard trente jours avant la date de l'assemblée. En même temps, l'ordre du jour, les projets de résolutions et les autres documents requis pour l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

9.9. ***Présence de membres du conseil et de la direction aux assemblées générales*** Le président du conseil d'administration, les présidents des comités du conseil d'administration, l'administrateur référent et le directeur général assistent aux assemblées générales des actionnaires et sont disponibles pour répondre aux questions des actionnaires. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale des actionnaires au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

9.10. ***Disponibilité des résultats des assemblées générales*** - Les décisions de l'assemblée générale des actionnaires sont disponibles sur le site internet de l'entreprise dans les quinze jours de l'assemblée, les résultats détaillés des votes pour ou contre et des abstentions pour chacune des résolutions proposées. Dans les trente jours suivant chaque assemblée générale, les réponses aux questions posées lors de l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

En adoptant une approche responsable dans la gestion de ses activités, l'entreprise établit sa crédibilité en tant qu'entité capable d'agir avec éthique et responsabilité. 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 le 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 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.

Pratiques à mettre en œuvre

10.1. ***Responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise*** - Le conseil d'administration et le directeur général conçoivent ensemble et adoptent une politique qui précise comment l'impact des activités de l'entreprise en matière environnementale, sociale et sociétale est évalué, comment les risques qui en découlent sont gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent sont compensés ou réparés. Lorsque le directeur général demande l'approbation des décisions par le conseil d'administration, les documents justificatifs expliquent dans quelle mesure l'action recommandée est conforme à ces politiques. Cette politique est disponible sur le site internet de l'entreprise.

10.2. ***Communication avec les parties prenantes*** - Le conseil d'administration s'assure régulièrement qu'il existe une communication structurée et transparente avec les parties prenantes de l'entreprise. A cet effet, le conseil d'administration et le directeur général déterminent conjointement les acteurs qu'ils considèrent comme les principales parties prenantes contractuelles ou stratégiques avec lesquelles il est de l'intérêt de l'entreprise d'établir des lignes de communication. Le directeur général veille à ce qu'un document interne précise les principes et mécanismes du dialogue avec ces parties prenantes en vue d'assurer un engagement constructif avec elles. Y sont indiqués les interlocuteurs internes responsables de l'engagement avec les parties prenantes, la fréquence souhaitable des contacts, les délais de réponse à respecter, les modes de communication à employer, les cas de recours au supérieur hiérarchique, les obligations de reddition de compte, de suivi et de traçabilité, etc. Le directeur général veille également à ce que le conseil d'administration soit informé des résultats de cet engagement.

10.3. ***Contacts du conseil avec les parties prenantes*** - Le conseil d'administration a la faculté d'organiser des réunions avec des parties prenantes lorsqu'il l'estime nécessaire pour améliorer sa compréhension de questions qui se posent à l'entreprise, et notamment pour recueillir le point de vue de ces parties prenantes sur la performance et la réputation de l'entreprise. Le directeur général est avisé à l'avance de ces contacts.

10.4. ***Contacts des présidents de comité avec les parties prenantes*** - Le mandat de chaque comité du conseil d'administration précise les fins pour lesquelles le président du comité peut communiquer directement avec les parties prenantes de l'entreprise et la procédure à suivre.

10.5. ***Pratiques et mécanismes de concertation avec le personnel*** - En plus des dispositifs prévus par la loi et les règlements, sont en place dans l'entreprise :

a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
b. des pratiques de responsabilisation, de participation, de représentation et d'incitation du personnel, et, le cas échéant, le système d'intéressement du personnel, aux fins d'augmenter la performance de l'entreprise et une implication accrue du personnel dans la vie de l'entreprise ;
c. des mécanismes permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations en confidence et, s'ils le souhaitent, de façon anonyme. Le cas échéant, le conseil d'administration mène des enquêtes proportionnées

et indépendantes sur les questions soulevées par le personnel et invite la direction à prendre les mesures de suivi qui s'imposent.

ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE

Le code et son annexe B s'appliquent également aux entreprises ayant une structure duale de gouvernance, c'est-à-dire un conseil de surveillance et un directoire. Dans le cas de ces entreprises, **il convient de lire et d'appliquer les sections 1 à 3 et 5 à 10 sont en remplaçant** :

a. le terme « conseil d'administration » par le terme « conseil de surveillance »,
b. le terme « comités du conseil d'administration » par le terme « comités du conseil de surveillance »,
c. le terme « président du conseil d'administration » par le terme « président du conseil de surveillance », et
d. le terme « directeur général » par le terme « directoire ».

Toutefois :

Dans la section 2, il convient de remplacer les paragraphes 2.1, 2.4 et 2.17 par les paragraphes suivants :

2.1. ***Attributions du conseil de surveillance*** - Les attributions principales du conseil de surveillance sont les suivantes :

a. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
b. nommer et révoquer es membres du directoire si cela a été prévu dans les statuts, superviser leur performance ;
c. surveiller la performance du directoire quant à la gestion des activités et des ressources de l'entreprise à la réalisation de ses objectifs et à l'accomplissement de ses devoirs, s'agissant en particulier de son engagement avec les actionnaires et les parties prenantes.

2.4. ***Membres indépendants du conseil*** - La majorité des membres du conseil de surveillance sont des membres indépendants. Un membre du conseil de surveillance ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que … [pour la suite, voir section 2, Pratique à mettre en œuvre 2.4].

2.17. ***Participation aux réunions du conseil*** - En temps normal, les membres du directoire assistent aux réunions du conseil de surveillance. Cependant, le conseil de surveillance a le droit de se réunir en dehors de leur présence lorsqu'il le juge opportun. Les membres du directoire ne sont pas présents lorsque le conseil de surveillance discute de la performance et de la rémunération des membres du directoire.

La section 4 est remplacée par la section 4 suivante :

4.1. ***Attributions du directoire*** - Les attributions principales du directoire sont les suivantes :

a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil de surveillance, l'élaboration la stratégie de l'entreprise, la décliner en plan opérationnel ; élaborer le budget de l'entreprise ; le mettre en œuvre;
b. concevoir la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme ;
c. gérer les activités et les ressources de l'entreprise, conformément à sa stratégie et à sa politique d'appétence pour le risque et dans le respect de la politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
d. formaliser et préserver la culture, les valeurs et l'éthique de l'entreprise ;
e. nommer et révoquer les personnes-clés ;
f. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne ; mettre en place la fonction d'audit interne et les procédures adéquates permettant de faciliter la réalisation de l'audit externe ;

g. entretenir des relations constructives avec tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
h. dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle; et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de la société-mère et des filiales.

4.2. ***Règles internes de procédure du directoire*** - Des règles internes de procédure adoptées par le directoire, qui concernent en particulier les modalités de tenue des réunions et d'adoption des décisions, précisent la répartition des responsabilités et le mode de coopération entre les membres du directoire. Elles font l'objet d'une approbation du conseil de surveillance.

4.3. ***Qualifications des membres du directoire, profil-type du directoire*** - Le conseil de surveillance veille à ce que le directoire dispose d'un nombre de membres suffisant pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Un profil-type du directoire, qui précise le nombre minimum de ses membres et la combinaison de formations, compétences, expériences professionnelle et pratique, dont le directoire a besoin, fait l'objet d'une décision du conseil de surveillance.

4.4. ***Nombre des mandats des membres du directoire*** - Aucun membre du directoire n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères. En outre, tout membre du directoire est tenu de recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces restrictions ne s'appliquent qu'aux entreprises extérieures au groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats à l'intérieur du groupe.

4.5. ***Mixité au sein du directoire*** - Sur proposition du président du directoire, le directoire fixe un objectif de mixité au sein de la direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des six exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de six exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 35% des membres de la direction. Le président informe annuellement le directoire des résultats obtenus.

4.6. ***Président du directoire*** - Le président du directoire est responsable de l'ensemble des activités quotidiennes de l'entreprise. En outre :

a. il dirige l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, du plan opérationnel et du budget de l'entreprise ;
b. il définit les responsabilités des autres membres du directoire et supervise leur performance ;
c. il veille à ce que le directoire fonctionne de manière efficace ;
d. il organise et préside l'évaluation annuelle de la composition et de la performance du directoire ; et
e. il maintient le contact avec le conseil de surveillance, les actionnaires et les parties prenantes le plus importantes.

4.7. ***Evaluation annuelle du directoire*** - Au moins une fois par an, le directoire évalue la composition et la performance collective du directoire, ainsi que la performance individuelle de chacun de ses membres et fait rapport des conclusions de cette évaluation au conseil de surveillance. L'évaluation est menée par le président du directoire.

ANNEXE B : 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.