CODE DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2025

Code spécifique aux établissements de crédit

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 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 la responsabilité de mettre à jour les codes précités 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 modèle, ont été déclinés des codes spécifiques qui tiennent compte des particularités de certaines catégories d'entreprises en fonction de leur secteur d'activité, de leur taille, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

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

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 ces codes. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également à la Banque mondiale pour sa 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
TABLE DES MATIERES 3
GLOSSAIRE 6
INTRODUCTION 8
Préambule 8
Objet du code 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
Dispositions de la réglementation actuelle 14
Pratiques à mettre en œuvre 14
SECTION 2 : L'ORGANE D'ADMINISTRATION 16
Objectif à atteindre 16
Principes à suivre 17
Dispositions de la réglementation actuelle 18
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 23
SECTION 3 : LES COMITES DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION 28
Objectif à atteindre 28
Principes à suivre 28
Dispositions de la réglementation actuelle 29
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 32
SECTION 4 : L'ORGANE DE DIRECTION 34
Objectif à atteindre 34
Principes à suivre 34
Dispositions de la réglementation actuelle 35
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre .....

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, AINSI QUE DU PERSONNEL DONT LES ACTIVITES ONT UNE INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LE PROFIL DE RISQUE DE L'ETABLISSEMENT 37
Objectif à atteindre 37
Principes à suivre..... 38
Dispositions de la réglementation actuelle 38
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 40
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE 42
Objectif à atteindre 42
Principes à suivre..... 43
Dispositions de la réglementation actuelle 43
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 45
SECTION 7 : RISQUE, CONFORMITE, CONTRÔLE PERMANENT ET AUDIT INTERNE 48
Objectif à atteindre 48
Principes à suivre..... 50
Dispositions de la réglementation actuelle 51
Cadre règlementaire : 51
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE 55
Objectif à atteindre 55
Principes à suivre..... 56
Dispositions de la réglementation actuelle 56
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 58
SECTION 9 : LE RESPECT DES DROITS DES ACTIONNAIRES 61
Objectif à atteindre 61
Principes à suivre..... 62
Dispositions de la réglementation actuelle 62
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 63
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 65
Objectif à atteindre 65
Principes à suivre..... 66
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre 66
ANNEXE A: MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION 71

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'établissement de crédit 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'établissement de crédit, son groupe ou son organe de direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les critères d'indépendance sont énoncés à la pratique 2.3.
Administrateur non-exécutif	Un membre de l'organe d'administration n'exerçant pas des fonctions de direction au sein de l'établissement de crédit.
CNGE	Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise
Diversité	Différences d'âge, de genre, de parcours et d'expérience permettant à l'établissement de crédit de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision.
Evaluation de l'organe d'administration	Une revue du fonctionnement, de la composition et des dynamiques au sein de l'organe d'administration. Cette dernière est à réaliser dans les conditions prévues aux pratiques 2.13 et 2.32.

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
Parties prenantes	L'ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées et/ou qui peuvent influencer les décisions de l'établissement de crédit. Ce terme englobe notamment les actionnaires, investisseurs, employés, clients, fournisseurs etc.
Profil-type	Un profil cible de composition de l'organe d'administration visant à s'assurer de l'adéquation du profil, des connaissances, compétences, expérience et diversité des administrateurs avec les activités actuelles et futures de l'établissement de crédit.
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, 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, et du même coup, ne faisant qu'accroître l'importance capitale de la gouvernance d'entreprise.

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.

Une gouvernance efficace est essentielle au bon fonctionnement du secteur bancaire et de l'économie dans son ensemble. Les banques jouent un rôle crucial dans l'économie en acheminant les fonds des épargnants et des déposants vers les activités qui contribuent au développement des entreprises et à la croissance économique. La résilience et la solidité des banques ainsi que la protection de la clientèle étant des facteurs déterminants de la stabilité financière, la façon dont les banques mènent leurs activités est fondamentale pour la bonne santé de l'économie.

La gouvernance d'entreprise s'intéresse à la manière dont les établissements de crédit sont dirigés et contrôlés et s'assure de la capacité des organes d'administration et de direction:

- à poursuivre des objectifs conformes à la mission de l'établissement de crédit et à son intérêt économique et social ;
- à veiller à ce que l'établissement de crédit saisisse les opportunités qui se présentent sans aller au-delà de sa capacité au risque et mette en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne ;

- à prévenir les pratiques de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt social de l'établissement ; et
- à assurer leur propre redevabilité, le suivi des résultats et l'atteinte des objectifs de l'établissement.

Un dispositif de bonne gouvernance d'entreprise permet à l'établissement :

- 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 ;
- en respectant les dispositions législatives et réglementaires en vigueur (et/ou contractuelles, de consolider ses relations avec les parties prenantes : employés, clients, créanciers, pouvoirs publics et collectivités territoriales, associations professionnelles, etc. ; et
- 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 bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise spécifique aux établissements de crédit.

La loi nº103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, complétée par des circulaires et directives, forment l'armature de la législation applicable aux établissements de crédit et organismes assimilés.

Bank Al-Maghrib est chargée de la supervision de ces établissements de crédit en contrôlant leur résilience et en s'assurant qu'ils observent les règles qui leur sont applicables. A ce titre, elle élabore et publie des circulaires et des directives au travers desquelles elle fixe les règles et principes que ces établissements doivent mettre en œuvre.

Sans préjudice des règles de gouvernance prévues par les textes réglementaires édictés par Bank Al-Maghrib, ce code qui guide les établissements de crédit pour qu'ils adoptent des normes de gouvernance élevées, est divisé en dix sections, chacune consacrée à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. Leadership
2. L'organe d'administration
3. Les comités de l'organe d'administration
4. L'organe de direction
5. Rémunération des membres des organes d'administration et de direction ainsi que du personnel dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'établissement
6. Culture et éthique
7. Risque, conformité, contrôle permanent et audit interne
8. 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'**objectifs à atteindre,** de **principes à suivre** et de **dispositions** et **pratiques**:

- l'**objectif** à atteindre décrit en quoi l'élément abordé dans la section est essentiel pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Il sert d'introduction en mettant l'élément dans son contexte ;
- les **principes** à suivre décrivent les règles générales que l'établissement de crédit se doit de respecter dans chaque élément pour atteindre à une bonne gouvernance ;
- les **dispositions et pratiques** détaillent les bonnes pratiques des principes, qu'elles soient des **dispositions réglementaires** ou des **pratiques complémentaires** dont la mise en œuvre est préconisée. Elles permettent à l'établissement de crédit de mesurer son degré précis de conformité aux principes.

A la lumière des **principes** du code, l'établissement de crédit détermine s'il se conforme (« comply ») à chacune des **pratiques complémentaires à mettre en œuvre**, et, s'il ne s'y conforme pas, il entreprend d'expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Ce système appelé « comply or explain » (appliquer la recommandation ou expliquer les raisons de la non-conformité) est celui que

l'OCDE recommande pour aider les entreprises à faire son bilan de gouvernance et prendre les mesures propres à l'améliorer.

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du code et de sa mise en œuvre. C'est dire que certains de ses principes ou pratiques peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'un établissement de crédit, 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. Les principes et pratiques du code qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de la non-adoption doit fournir les éléments qui permettent à l'établissement de crédit de conclure que le principe ou la pratique ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « comply or explain ».

Interaction avec le droit marocain

Ce code constitue un recueil de principes et de dispositions complémentaires à la réglementation en vigueur. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois, ce code y ajoute des principes et des dispositions qui, soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales et réglementaires qui encadrent le même domaine. En d'autres termes, le respect de ce code est observé sans préjudice des dispositions légales et réglementaires applicables aux établissements de crédit. Inversement, le respect de ce code ne supprime pas l'obligation pour les établissements de crédit de se conformer à la loi et la règlementation qui lui sont applicables.

Ce code s'applique à tout établissement de crédit, quelle que soit sa forme juridique. Pour simplifier sa formulation, le code fait référence à « l'organe d'administration » pour désigner le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, et « l'organe de direction » pour désigner le directeur général ou le directoire, selon que l'établissement a la forme d'une société anonyme de structure moniste ou duale : ce sont en effet les formes les plus courantes parmi les établissements de crédit marocains.

Ce code s'applique également à tout établissement de crédit qui fait partie d'un groupe et toute entreprise considérée par Bank Al-Maghrib comme étant la société-mère d'un groupe bancaire.

Personnes concernées

Au sein des établissements de crédit et organismes assimilés, les membres des organes d'administration et de direction, les responsables des entités de gestion et de contrôle des risques ainsi que les responsables des entités de contrôles permanent et périodique 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'établissement (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'établissement de crédit.

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 à la lumière de l’évolution du cadre légal et réglementaire et des normes internationales ainsi que des pratiques observées par les établissements de crédit.

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans l'établissement de crédit, la loi sur la société anonyme et la loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés prévoient la coexistence de trois acteurs principaux : l'assemblée des actionnaires, les organes d'administration et de direction.

L'assemblée des actionnaires, organe souverain, dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer : elle nomme l'organe d'administration, approuve les comptes annuels et, le cas échéant, modifie les statuts.

Les pouvoirs de gestion et de représentation appartiennent aux organes d'administration et de direction, qui ont des rôles distincts mais partagent le « leadership » de l'établissement de crédit : ensemble ils ont la responsabilité de la définition des orientations stratégiques, du niveau d'appétence au risque, d'assurer une bonne gestion, dont celle des risques ; ensemble ils ont aussi la mission d'assurer le succès de l'établissement de crédit 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'établissement de crédit 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'expériences, qu'ils peuvent assumer leur responsabilité commune.

L'organe d'administration doit avoir sa propre vision de la façon dont les intérêts de l'établissement peuvent être promus, et être disposé à fournir à l'organe de direction le soutien et l'accompagnement dont il a besoin. Il s'abstient de s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'établissement. Il veille à ce qu'une coopération étroite avec l'organe de direction ne réduise pas l'objectivité avec laquelle il doit exercer ses responsabilités d'orientation stratégique et de supervision opérationnelle. L'organe de direction, quant à lui, se doit de considérer l'organe d'administration comme un allié éclairant, et non comme un organe purement statutaire dont il souhaite limiter l'influence ou à qui l'information peut être dissimulée.

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

Principes à suivre

1.A. *Délimitation des pouvoirs* - Les organes d'administration et de direction sont ensemble chargés d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'établissement mais leurs pouvoirs *respectifs* sont clairement délimités.

1.B. *Interaction entre l'organe d'administration et l'organe de direction* - Entre l'organe d'administration et l'organe de 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 des organes d'administration et de direction agissent dans l'intérêt social et pour le succès de l'établissement 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'établissement, les membres de l'organe d'administration tiennent compte de son impact et 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 de l'établissement et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine environnemental, social et sociétal.

1.E. *Accessibilité de l'information* - L'organe de direction communique à l'organe d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses responsabilités, superviser l'activité opérationnelle de l'établissement et en évaluer les performances. Les membres de l'organe d'administration ont le droit et le devoir de demander les informations qu'ils estiment nécessaires pour accomplir leur mission.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. La loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Dispositions des articles 14, 15, 20 et 35 de la circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib n°4/W/2014 relative au contrôle interne au sein des établissements de crédit
3. Dispositions des articles 3 et 4 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

1.1. ***Délimitation des pouvoirs*** - Les statuts et autres actes internes définissent clairement les pouvoirs et missions des organes d'administration et de direction afin de favoriser une prise de décision efficace.

1.2. ***Accès des membres de l'organe d'administration aux membres de l'organe de direction et aux documents***

- Les organes d'administration et de direction se réunissent de manière régulière et l'organe de direction assure à l'organe d'administration un accès rapide à l'information et aux explications pertinentes et à jour pouvant clarifier son jugement.

1.3. ***Rapports réguliers de l'organe de direction*** *et des entités de contrôle*

- L'organe de direction fait, à intervalles réguliers, rapport à l'organe d'administration sur la situation financière de l'établissement et lui communique toute information et donnée nécessaires à sa prise de décision.
- L'information communiquée aux organes d'administration et de direction doit être compréhensible, complète, précise et dynamique afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. La fonction d'audit interne doit évaluer périodiquement la pertinence et la fiabilité de l'information reçue par ces organes.
- Le responsable de la fonction d'audit interne rend compte régulièrement de l'exercice de sa mission au comité d'audit ou directement à l'organe d'administration. Il informe sans délai les membres du comité d'audit de toute anomalie majeure identifiée susceptible d'avoir un impact significatif sur l'établissement.

Pratiques à mettre en œuvre

1.4. ***Interaction*** - Les modalités de l'interaction nécessaire entre les organes d'administration et de direction font l'objet de règlements convenus entre eux et sont appuyées sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

1.5. ***Responsabilité de l'organe de direction*** - L'organe d'administration tient les membres de l'organe de direction responsables de leurs actes et explicite les conséquences encourues, y compris la révocation, si leurs actions ne sont pas

conformes aux attentes de l'organe d'administration en matière de performance et de maitrise des risques. Cela comprend l'adhésion et le respect des valeurs et de la culture du risque de l'établissement, de ses politiques, et de l'appétence au risque.[1]

1.6. ***Accès des membres de l'organe d'administration aux locaux, documents et au personnel*** - Les membres de l'organe d'administration et de ses comités ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités, un accès rapide :

- aux locaux de l'établissement et de ses filiales,
- aux membres de l'organe de direction ou certains d'entre eux ;
- au personnel de l'établissement, qu'ils peuvent rencontrer hors de la présence de l'organe de direction, en ayant soin, sauf circonstances exceptionnelles, d'informer préalablement cet organe de ces rencontres,
- aux responsables des fonctions de la conformité, du contrôle permanent et du contrôle et la gestion des risques ;
- à toute documentation nécessaire à leurs délibérations.

Les procédures à cet égard sont documentées et soumises à l'approbation de l'organe d'administration.

1.8. ***Évaluation annuelle des modalités d'interaction des organes d'administration et de direction*** - Au moins une fois par an, l'organe d'administration évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre l'organe d'administration et l'organe de direction, ainsi que l'adéquation de l'information qu'il reçoit de l'organe de direction et des entités de contrôle interne et de gestion des risques.

1.9. ***Circonstances exceptionnelles*** - Si un événement se produit, ou semble susceptible de se produire, qui a le potentiel d'affecter de manière significative la performance de l'établissement, son profil de risque, sa liquidité, sa situation financière ou sa réputation, l'organe de direction en avise immédiatement l'organe d'administration.

[1] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, point 46, page 12

SECTION 2 : L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

L'organe d'administration a des responsabilités multiples. Il s'agit des missions suivantes :

- définir les orientations stratégiques de l'établissement de crédit, son appétence au risque et les valider,
- suivre leur mise en œuvre et la performance de l'établissement, superviser ses opérations et contrôler sa gestion,
- participer à la promotion de sa culture et de son éthique,
- s'assurer de l'exactitude, la précision et la pertinence des informations diffusées au public,
- nommer le directeur général ou le directoire et fixer sa rémunération, s'assurer que l'organe de direction assimile les risques y compris ceux pouvant impacter le succès à long terme de l'établissement de crédit, tout en veillant à sa bonne réputation,
- s'assurer que l'établissement de crédit est doté d'une gouvernance adaptée, efficace et respectueuse de ses actionnaires et parties prenantes.

Pour accomplir ses missions dans le domaine de la stratégie, de la surveillance des risques et du contrôle, l'organe d'administration doit être en mesure d'exercer un jugement éclairé. Pour cette raison, il est essentiel de s'assurer que la composition de l'organe d'administration soit équilibrée et réponde aux besoins de l'établissement au vu de ses aspirations stratégiques. Ses membres doivent être choisis en fonction des compétences spécifiques que requièrent l'organe d'administration, le domaine d'activité et la complexité de l'établissement. Il est également essentiel de reconnaitre que la diversité des membres de l'organe d'administration lui permet de prendre des décisions bénéficiant de l'apport de différentes perspectives.

Inévitablement, les besoins des établissements de crédit en termes de composition et de fonctionnement des organes d'administration évoluent dans le temps, tout comme l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils nécessitent des regards variés, étendus et neufs, capables de capter l'évolution des conditions extérieures et des exigences internes, telles que les fonctions de gestion et de contrôle des risques, de contrôle permanent, de contrôle périodique et de la conformité.

Pour exercer l'ensemble de ses responsabilités, l'organe d'administration a besoin d'être indépendant. L'indépendance n'est pas seulement l'absence de conflits d'intérêts. C'est une attitude qui nécessite, entre autres, la faculté de soulever des questions difficiles relatives par exemple et entres autres aux performances de l'établissement de crédit, aux dynamiques entre les organes d'administration et de direction et de remettre en question, si besoin est, les politiques existantes et les nouvelles propositions. Seule une telle indépendance permet à l'établissement d'appréhender son environnement en rapide mutation et d'assurer son succès dans la durée.

Pour un fonctionnement efficace de l'organe d'administration, celui-ci doit disposer des instruments nécessaires de formation et d'information, de membres suffisamment disponibles, ainsi que de procédures de travail et d'une assistance administrative adéquate. Il incombe au président de s'assurer que l'organe d'administration dispose bien de tous ces éléments. Il a également la responsabilité de :

- planifier le calendrier de travail et les ordres du jour des réunions, afin que l'organe d'administration fasse le meilleur usage de son temps ;
- veiller à ce que l'organe d'administration évalue régulièrement sa propre performance, afin de déterminer si son efficacité peut être accrue, et par quels moyens.

Principes à suivre

2.A. *Énoncé des responsabilités de l'organe d'administration* - L'organe d'administration a la responsabilité globale de l'établissement[2]. Ses responsabilités en matière stratégique, d'appétence au risque, opérationnelle, organisationnelle, financière, sociale et de gouvernance sont énoncées clairement dans les statuts de l'établissement et autres documents approuvés par l'assemblée générale des actionnaires ou, selon le cas, par l'organe d'administration, lesquels sont disponibles sur le site internet de l'établissement.

2.B. *Composition de l'organe d'administration* - Individuellement et collectivement, les membres de l'organe d'administration possèdent les qualifications voulues pour remplir leurs missions [3] . L'organe d'administration est composé de manière à pouvoir *s'acquitter* efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision, apporter une diversité d'opinions à ses discussions et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes en fonction du genre, des compétences et de l'expérience de ses membres, et de former un organe d'administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l'établissement.

2.C. *Indépendance de l'organe d'administration* - Plus de la moitié des membres de l'organe d'administration sont des membres non exécutifs. Au moins un tiers des membres de cet organe est

[2] Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,2015, principe 1, page 8

[3] Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,2015, principe 2, page 13

qualifié d'indépendant.[4] Collectivement, l'organe d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à l'organe de direction. A cet effet, il évite de nommer la même personne aux fonctions de président de l'organe d'administration et de directeur général, et garde la faculté de révoquer le directeur général si l'intérêt de l'entreprise l'exige. Un membre indépendant de l'organe d'administration est qualifié « d'administrateur référent ».

2.D. *Organisation des travaux de l'organe d'administration* - L'organe d'administration s'assure régulièrement que sont en place, pour ses propres travaux, des structures et des pratiques de gouvernance appropriées et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources, des moyens et du soutien administratif du secrétaire de l'organe d'administration dont il a besoin à cet égard.

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

2.F. *Évaluation de l'organe d'administration*– L'organisation, le fonctionnement et la performance de l'organe d'administration et, le cas échéant, de ses comités sont régulièrement évalués.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Articles 44 et 92 de la Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Articles 2, 3, 5, 8-14, 22, 24-27, 49-50 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
3. Articles 1, 2, 3, 6, 8, 9, 11 et 13 de la circulaire n°5/W/16 de Bank Al-Maghrib relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit

[4] Conformément à l'article 8 de de la circulaire n°5/W/16 de Bank Al-Maghrib relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit et la lettre circulaire afférente, les établissements de crédit ayant un bilan social inférieur à 30 milliards de dirhams nomment un administrateur tandis que ceux ayant un bilan compris entre 30 et 150 milliards de dirhams sont tenus de désigner un tiers d'administrateurs indépendants. Les conseils d'administration des établissements de crédit ayant un bilan social de plus de 150 milliards de dirhams comptent un tiers d'administrateurs indépendants et un minimum de trois administrateurs indépendants.

4. Recommandation 1/W/2022 relative à la prise en compte de l'aspect genre dans les établissements de crédit
5. Articles 105-1, 105-4 et 105-5 de la Loi n° 19-20 modifiant la loi n° 17-95 relative aux SA

2.1. ***Attributions de l'organe d'administration*** - L'organe d'administration est responsable en dernier ressort de la solidité financière de l'établissement. Il définit ses orientations stratégiques y compris sa politique d'expansion, aussi bien au niveau local qu'à l'international, et assure la surveillance de la gestion de ses activités. A cet effet, ses attributions comprennent l'obligation de[5] :

a. définir l'appétence au risque et approuver la stratégie et la politique en matière de gestion des risques ;
b. s'assurer de l'adéquation du capital interne à l'appétence au risque et au profil de risque de l'établissement ;
c. appréhender la structure d'actionnariat et l'organisation du groupe en amont et en aval ainsi que les objectifs et les activités de toutes ses entités importantes ;
d. veiller à ce que la structure d'actionnariat et l'organisation du groupe ne présentent pas un degré de complexité susceptible d'entraver la surveillance et la maitrise adéquates des risques encourus à l'échelle du groupe ;
e. définir le cadre global de la gouvernance de l'établissement, ses principes et ses valeurs, y compris un code de bonne conduite favorisant l'intégrité et la remontée rapide des problèmes à des niveaux élevés de l'organisation et veiller à sa diffusion ;
f. procéder, au moins une fois par an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne ;
g. veiller à ce que les transactions avec les parties liées, y compris les opérations intra-groupes, soient identifiées, évaluées et soumises à des restrictions appropriées ;
h. approuver une politique de rémunération compatible avec les objectifs à long terme de l'établissement et visant à prévenir les conflits d'intérêts et à promouvoir une gestion efficace des risques, notamment pour des personnes dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'établissement ;
i. mettre en place, le cas échéant, des plans adéquats pour la succession de ses membres, y compris son président, et de ceux de l'organe de direction ;
j. se réunir et échanger périodiquement avec le responsable de la gestion et du contrôle des risques et ce, en l'absence des membres de l'organe de direction ;
k. prendre en considération, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes ; et
l. s'assurer que l'établissement entretient des relations régulières avec les autorités de supervision.

2.2. ***Nombre de membres de l'organe d'administration*** - L'organe d'administration dispose d'un nombre suffisant de membres pour lui permettre

[5] Les attributions principales de l'organe d'administration sont énoncées aux articles 2 et 3 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

d'exercer efficacement ses responsabilités et celles de ses comités. Sa taille et sa composition sont en adéquation avec la taille, la complexité, la diversité et les perspectives de développement de l'activité de l'établissement.

2.3. ***Membres non exécutifs et membres indépendants de l'organe d'administration***- Plus de la moitié des membres de l'organe d'administration sont des membres non exécutifs. Le nombre et la proportion d'administrateurs indépendants suivent les modalités fixées par Bank Al-Maghrib, tenant compte de la taille de l'établissement. L'organe d'administration compte ainsi un minimum d'un tiers d'administrateurs indépendants.[6] Un membre de l'organe d'administration ne peut être qualifié d'indépendant s'il entretient une relation de quelque nature que ce soit avec l'établissement, son groupe en amont et en aval ou un membre de son organe de direction qui puisse compromettre ou altérer son objectivité dans le cadre de l'exercice de ses missions. Les critères de définition sont les suivants[7] :

a. ne pas être salarié ou membre de l'organe de direction de l'établissement, représentant, permanent, salarié ou membre de l'organe d'administration d'un actionnaire ou d'une entreprise que ce dernier consolide et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;
b. ne pas être membre de l'organe de direction ou d'administration d'une entreprise dans laquelle l'établissement détient une participation quel que soit le pourcentage de détention et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;
c. ne pas être membre de l'organe de direction ou d'administration d'une entreprise dans laquelle l'établissement dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou dans laquelle un membre des organes de direction ou d'administration de l'établissement, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration ;
d. ne pas être membre des organes d'administration ou de direction d'un client ou fournisseur significatifs de l'établissement ou de son groupe, ou pour lequel l'établissement ou le cas échéant, son groupe en amont et en aval représente une part significative de l'activité ;
e. ne pas avoir de lien de parenté, jusqu'au second degré, avec un membre de l'organe de direction ou d'administration de l'établissement ou son conjoint ;
f. ne pas avoir exercé un mandat de commissaire aux comptes au sein de l'établissement au cours des trois années précédentes ;
g. ne pas avoir exercé un mandat de conseil de l'établissement au cours des trois années précédentes ; et
h. ne pas être membre de l'organe d'administration de l'établissement depuis plus de six ans.

L'organe d'administration et, le cas échéant, Bank Al-Maghrib, peuvent estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères susvisés, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de l'établissement.

[6] Conformément à la lettre circulaire de la BAM, les établissements de crédit ayant un bilan social inférieur à 30 milliards de dirhams nomment un administrateur.

[7] Les critères de définition de l'indépendance sont énoncés à l'article 1 de la circulaire n°5/W/16 de Bank Al-Maghrib relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit.

Le respect des critères d'éligibilité est évalué lors de la nomination d'un administrateur indépendant et chaque année. L'organe d'administration met en place une procédure formalisée relative à la sélection et la désignation des administrateurs devant être partagée au sein dudit organe et régulièrement mise à jour. [8]

Bank Al-Maghrib peut, par décision dûment motivée, s'opposer[9] à la nomination d'une personne au sein des organes d'administration, de direction ou de gestion d'un établissement de crédit lorsqu'elle estime que cette personne ne possède pas l'honorabilité et l'expérience nécessaire ou que les mandats qu'elle exerce dans d'autres institutions peuvent entraver l'accomplissement normal de ses fonctions.

2.4. ***Nomination des membres de l'organe d'administration*** - L'organe d'administration qui souhaite s'adjoindre un nouveau membre évalue ses besoins en termes de compétences et d'expertise en vue de l'élaboration de la description du rôle et profil requis pour le candidat.

Avant toute nomination de membres de l'organe d'administration par l'assemblée générale, les renseignements suivants sont communiqués à ses membres :

a. le CV du candidat, ses compétences, ses connaissances, son éducation et son expérience notamment la liste des autres fonctions qu'il a occupées ; et
b. les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance, le cas échéant.

2.5. ***Mixité***

- *Nonobstant les dispositions de la loi nº17-95 relative aux Sociétés Anonymes telle que modifiée et complétée, les établissements doivent assurer une représentativité satisfaisante des femmes dans leurs effectifs globaux.*
- L'organe d'administration met en place une politique visant à atteindre une meilleure représentativité des femmes au sein de l'organe d'administration. A ce titre, la parité dans la nomination des administrateurs indépendants est observée.
- Les établissements de crédit se fixent des objectifs chiffrés à atteindre en matière de représentativité des femmes dans leurs instances de gouvernance, à un horizon déterminé.

2.6. ***Diversité et profil-type de l'organe d'administration*** - L'organe d'administration élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes en fonction du genre, des compétences et de l'expérience de ses membres, et de former un organe d'administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l'établissement.

2.7. ***Droits et devoirs des membres de l'organe d'administration*** - Les membres de l'organe d'administration exercent leurs fonctions avec diligence et loyauté envers l'établissement, nonobstant les actionnaires ou administrateurs personnes morales qu'ils représentent.

2.8. ***Rôle du président de l'organe d'administration*** - Le président de l'organe d'administration :

[8] Conformément aux dispositions de l'article 92 de la loi 103-12, Bank Al-Maghrib peut, par décision dûment motivée, s'opposer à la nomination d'une personne au sein des organes d'administration, de direction ou de gestion d'un établissement de crédit lorsqu'elle estime que cette personne ne possède pas l'honorabilité et l'expérience nécessaire ou que les mandats qu'elle exerce dans d'autres institutions peuvent entraver l'accomplissement normal de ses fonctions.
[9] Conformément aux dispositions de l'article 92 de la loi 103-12.

a. veille à ce que les décisions de l'organe d'administration soient prises en s'appuyant sur des informations pertinentes et fiables ; et
b. s'assure que les opinions opposées puissent être exprimées et discutées dans le cadre du processus de prise de décision.

2.9. ***Fréquence et format des réunions de l'organe d'administration*** - La fréquence des réunions de l'organe d'administration est déterminée en fonction des besoins de l'établissement. Ses membres disposent de la disponibilité nécessaire à l'exercice de leur mission. Des mesures permettant d'assurer la présence effective et l'implication des administrateurs aux réunions sont mises en place.

2.10. ***Règlement intérieur*** - Les mesures visées au paragraphe 2.6 ainsi que celles relatives à l'organisation et le fonctionnement de l'organe d'administration sont formalisées au sein d'un règlement intérieur.

2.11. ***Qualité et ponctualité de l'information*** - Avant toute réunion de l'organe d'administration, de même qu'entre deux réunions, l'ensemble des documents nécessaires à l'accomplissement de ses missions est mis à la disposition des membres de l'organe en temps utile.

2.12. ***Formation et développement des compétences*** - L'organe d'administration met en place des programmes de formation initiale d'introduction à destination de ses nouveaux membres et continue pour l'ensemble des membres ainsi qu'une formation spécifique à destination des membres des comités spécialisés auxquels il est assigné des responsabilités au sein desdits comités.

2.13. ***Évaluation de l'organe d'administration*** - Au moins une fois par an, l'organe d'administration évalue la composition, le fonctionnement et la performance collective dudit organe et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres. L'évaluation est menée sous la responsabilité d'un administrateur indépendant. L'évaluation et les principaux résultats sont discutés par l'organe d'administration et font l'objet d'un plan d'action.

2.14. ***Communication relative à l'évaluation de l'organe d'administration*** - Une synthèse des résultats de cette évaluation est communiquée à l'assemblée générale des actionnaires.

2.15. ***Information sur les mandats des membres de l'organe d'administration***- Tout membre de l'organe d'administration informe, au moment de sa nomination et régulièrement, ledit organe, de ses activités en tant que membre de cette instance ou de l'organe de direction d'autres entreprises.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

2.16***. Désignation des représentants des personnes morales*** - Les données visées au paragraphe 2.4 sont également mises à la disposition de l'établissement avant la désignation des représentants des personnes morales administrateurs.

2.17. ***Renouvellement des membres de l'organe d'administration*** - Dans le cadre des dispositions visées au paragraphe 2.4 et dans l'objectif d'assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres de l'organe d'administration et la diversité de sa composition :
a. afin d'assurer une certaine continuité dans la gouvernance, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement simultané de plus des deux tiers des membres du conseil d'administration ;

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

2.19. ***Membres de l'organe d'administration nommé à l'instigation d'un actionnaire majoritaire*** - Dans la continuité de la pratique visée au paragraphe 2.6, l'organe d'administration se dote de procédures spécifiques ou effectue des examens périodiques pour s'assurer que tout membre de l'organe d'administration nommé à l'instigation d'un actionnaire majoritaire ou comme représentant d'une personne morale administrateur comprenne et exerce de manière appropriée ses missions dans l'intérêt de l'établissement de crédit[10].

2.20. ***Droits et devoirs des membres de l'organe d'administration*** - Les droits et devoirs des membres de l'organe d'administration sont énoncés clairement dans une charte de membre de l'organe d'administration adoptée et mise à jour périodiquement par cette instance. Un modèle de charte figure en annexe B.

2.21. ***Assurance responsabilité civile des membres de l'organe d'administration*** - L'établissement dispose d'une assurance pour protéger les membres de l'organe d'administration contre le risque de responsabilité civile qu'ils encourent dans l'exercice de leurs fonctions.

2.22. ***Président de l'organe d'administration*** - En plus des fonctions énoncées précédemment, le président de l'organe d'administration :

a. veille au bon fonctionnement de l'organe d'administration et de ses comités et s'assure qu'ils disposent des ressources, du soutien et de l'information dont ils ont besoin pour fonctionner efficacement;
b. maintient une relation de confiance avec les membres de l'organe d'administration[11] et préside les réunions de l'organe d'administration d'une manière qui encourage un débat ouvert et constructif;
c. s'assure de disposer du temps nécessaire à l'exercice de sa mission ;[12]
d. maintient le contact avec les membres de l'organe de direction et s'assure de leur coopération ; et
e. assure le bon déroulement et le fonctionnement efficace de l'assemblée générale.

2.24. ***Séparation des fonctions de président de l'organe d'administration et de directeur général, administrateur référent*** - En dépit de la latitude laissée par la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes, il est recommandé que la même personne n'est pas à la fois président de l'organe d'administration et directeur général pour favoriser l'équilibre des pouvoirs. Dans le cas où la même personne est à la fois président de l'organe d'administration et directeur général et afin de ne pas nuire à l'équilibre des pouvoirs, un membre indépendant de l'organe d'administration,

[10] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,2015, point 56, page 14
[11] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 61, page 15
[12] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 61, page 15

souvent qualifié « d'administrateur principal ou référent » [13], est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'établissement, et, en tant que de besoin, de :

a. mener l'évaluation annuelle de l'organe d'administration ;
b. participer à la préparation du rapport annuel de l'établissement ;
c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêt des membres de l'organe d'administration ;
d. demander au président, seul ou avec d'autres membres de l'organe d'administration, d'inscrire des sujets en lien avec la gouvernance à l'ordre du jour de l'organe d'administration ;

2.25. ***Disponibilité des membres de l'organe d'administration*** - Au vu des mesures visées au paragraphe 2.8 devant permettre d'assurer la présence effective et l'implication des administrateurs aux réunions, le niveau d'engagement et le temps que chaque membre de l'organe 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. L'engagement implique une participation active aux réunions de l'organe d'administration et, en tant que de besoin entre ces réunions, des contacts avec l'organe de direction, les responsables des fonctions de contrôle, 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 de l'organe d'administration et de ses comités est compté. Dans le rapport de gestion, est publié un décompte de la participation de chaque membre aux réunions de l'organe d'administration et de ses comités.

2.26. Cumul des mandats - Sans porter préjudice aux dispositions de l'article 44 de la loi 103-12 et en ligne avec la doctrine adoptée par Bank Al-Maghrib, aucun membre non-exécutif de l'organe d'administration n'exerce plus de cinq autres mandats sociaux dans d'autres établissements, y compris dans les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc.

La personne nommée doit consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats.

Sont considérés comme un seul mandat, ceux exercés au sein :

a. des sociétés appartenant à un même groupe ;
b. des établissements qui sont membres du même système de protection institutionnel et des sociétés détenues par une holding ;
c. d'une société ayant des participations supérieures à 10% dans le capital d'autres sociétés.

2.27. ***Fréquence et format des réunions*** - L'organe d'administration se réunit aussi souvent que nécessaire pour exercer ses missions et, en tout état de cause, tient au moins une réunion tous les trois mois. Le président de l'organe d'administration s'assure que ce dernier a un plan de travail et que le calendrier et l'ordre du jour des prochaines réunions permettent à l'organe d'administration de s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités de manière efficace et à temps.

[13] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire*, 2015, point 62, page 15

2.28. ***Secrétariat de l'organe d'administration*** - Le secrétaire de l'organe d'administration a pour missions de :

a. assurer le secrétariat de l'organe d'administration (convocations, organisation des réunions, élaboration des projets de procès-verbaux, etc.) en privilégiant les communications numériques ;
b. recevoir et transmettre à l'organe d'administration les déclarations que font ses membres à propos de leurs activités en tant que membres des organes d'administration ou de direction d'autres entreprises ;
c. veiller à ce que l'organe d'administration respecte le règlement intérieur ;
d. conseiller l'organe d'administration sur les questions de gouvernance ;
e. apporter son soutien à tous les membres de l'organe d'administration dans l'exercice de leurs fonctions ; et
f. faciliter le bon fonctionnement de l'organe d'administration et de ses comités.

2.29. ***Qualité et ponctualité de l'information*** - Les documents visés au paragraphe 2.10 sont mis à la disposition des membres de l'organe d'administration au moins huit jours ouvrables avant la réunion de cette instance. Le délai est précisé dans le règlement intérieur de l'organe d'administration. Tout membre de l'organe 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 l'organe d'administration et le pouvoir d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Procès-verbaux des réunions de l'organe d'administration - Les projets de procès-verbaux des réunions de l'organe d'administration sont mis à la disposition de ses membres pour approbation au plus tard dix jours ouvrables après la réunion puis finalisés au plus tard vingt jours ouvrables après la réunion. Les procès-verbaux des réunions sont élaborés de manière claire et conforme à la loi et dans la continuité de la pratique 2.8, ils 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.[14] Les procès-verbaux sont classés et archivés en restant facilement accessibles pour répondre rapidement à toute demande d'information.

2.30. ***Conseillers externes*** - L'organe d'administration a la faculté d'obtenir, aux frais de l'établissement, des informations et avis émanant d'experts indépendants, s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. La procédure à suivre est précisée dans le règlement intérieur de l'organe d'administration.

2.31. ***Communication relative à l'évaluation de l'organe d'administration*** - Dans le cadre de la communication relative à l'évaluation de l'organe d'administration visée au paragraphe 2.13, des informations sur l'évaluation de l'organe d'administration et des comités sont incluses dans le rapport de gestion, qui :

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

[14] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 60, page 15

SECTION 3 : LES COMITES DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

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

Le nombre et la nature des comités dépendent de différents facteurs, notamment la taille de l'organe d'administration, celle de l'établissement de crédit et la nature de ses activités. Outre les comités requis par la réglementation en vigueur et en fonction de ces facteurs, il peut être utile de créer un ou plusieurs comités spécialisés dans la gestion du capital humain, ou la gouvernance.

Principes à suivre

3.A. *Utilité, composition et ressources des comités* - L'organe d'administration évalue annuellement le besoin de disposer de comités spécialisés chargés de l'aider à exercer ses fonctions dans des domaines particuliers, autres que les comités d'audit, des risques, de nomination et de rémunération requis par la loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés et les circulaires et directives en vigueur.[15] 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.[16]

3.B. *Disponibilité des membres des comités* - Les membres des comités de l'organe d'administration s'acquittent de leurs fonctions

[15] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 63, page 16 [16] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 64, page 16

raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions.

3.C. *Publicité des comités* - Dans un souci de transparence, l'organe d'administration rend publics le mandat et la composition de ses comités,[15] disponible sur le site internet de l'établissement.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Article 78 de la Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Articles 11-13 de la Circulaire n°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit
3. Articles 15-21, 50 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
4. Circulaire n°4/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité d'audit chargé d'assurer la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne
5. Circulaire n°5/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité chargé du suivi du processus d'identification et de gestion des risques
6. Circulaire n°21/G/2006 relative aux modalités d'approbation des commissaires aux comptes des établissements de crédit

3.1. ***Comités de l'organe d'administration*** - Au sein de l'organe d'administration sont mis en place un comité de nomination, un comité de rémunération, un comité d'audit et un comité des risques, dont les missions, la composition, le périmètre et les règles de fonctionnement respectives font l'objet d'une charte ou d'un règlement intérieur. Toutefois, lorsque la taille et les risques de l'établissement ne justifient pas la création de deux comites distincts, les fonctions du comité d'audit et du comité des risques peuvent être confiées à un seul comité. L'organe d'administration peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux.

3.2. ***Compétences des membres des comités*** - L'organe 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 ;

[15] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 65, page 16

b. une rotation périodique des membres et de la présidence des comités est opérée sans que cela ne puisse porter atteinte à leur compétence collective, expérience et efficacité.

3.3. ***Nombre des membres des comités*** - Chaque comité a au moins trois membres qui sont tous des membres non exécutifs dont le tiers au moins est indépendant. L'organe d'administration s'assure que la composition des comités n'est pas de nature à générer de conflits d'intérêts.

3.4. ***Présidence des comités*** - Les comités d'audit et des risques sont présidés par des administrateurs indépendants, qui ne président ni l'organe d'administration ni un autre comité de l'établissement.

3.5. ***Publicité des comités*** - La liste des comités institués, leurs mandats, attributions et composition ainsi qu'un rapport sur le travail de chaque comité sont divulgués dans le rapport annuel de l'établissement ou dans tout autre support approprié.

3.6. ***Fréquence et format des réunions des comités*** - Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire, et au moins aussi souvent que le cadre règlementaire l'exige, pour s'acquitter efficacement de ses fonctions et fait régulièrement rapport sur ses activités à l'organe d'administration.

3.7. ***Participation aux réunions des comités*** – Outre les membres, ne participent aux réunions des comités que les fonctions de l'établissement, experts ou personnes disposant des compétences nécessaires sur invitation du comité. Toutefois, il est assuré une coopération entre les comités d'audit et des risques afin de garantir la cohérence et l'absence de lacunes dans leurs travaux. Cette interaction peut prendre l'une des formes suivantes:

c. participation transversale d'un administrateur ou membre de l'organe d'administration dans ces deux comités ;
d. rotation périodique au niveau de leurs membres et présidence, en tenant compte de l'expérience, des connaissances et des compétences spécifiques requises à titre individuel et collectif pour ces comités.

3.8. ***Procès-verbaux des réunions des comités*** **-** Les comités de l'organe d'administration documentent leurs décisions et délibérations au sein de procès-verbaux comportant une synthèse des questions examinées et des décisions prises ainsi qu'un suivi des précédentes décisions.

3.9. ***Comité de nomination*** - Les principales attributions du comité de nomination sont les suivantes[16]:

a. établir les procédures de nomination des membres des organes d'administration et de direction;
b. évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition de l'organe d'administration et soumettre des recommandations à ce dernier en vue de modifications éventuelles concernant la nomination au la réélection de ses membres, y compris son président ;
c. identifier et de proposer à l'approbation de l'organe d'administration des candidats aux fonctions vacantes ;

[16] Les attributions spécifiques du comité de nomination sont énoncées à l'article 20 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

d. évaluer la situation de chaque membre de l'organe d'administration eu égard aux critères d'indépendance et identifier les administrateurs indépendants potentiels ;
e. préparer et soumettre à l'organe d'administration les dispositions relatives au plan de succession;
f. proposer la désignation d'administrateurs pour les responsabilités au sein des comités spécialisés ; et
g. identifier, traiter voire éliminer les situations de conflits d'intérêts émanant du processus de nomination.

3.10. ***Comité des rémunérations*** - Les principales attributions du comité de rémunération sont les suivantes[17] :

a. accompagner l'organe d'administration dans la conception et le suivi du bon fonctionnement du système de rémunération ; et
b. veiller à ce que le système de rémunération soit approprié et en conformité avec la culture de l'établissement, sa stratégie à long terme des risques, sa performance et l'environnement de contrôle ainsi qu'avec les exigences législatives au règlementaires.

3.11. ***Comité des risques*** - Les principales attributions du comité des risques sont les suivantes[18]:

a. conseiller l'organe d'administration concernant la stratégie en matière de risques et l'appétence au risque ;
b. s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixés par l'organe de direction conformément à l'appétence au risque défini par l'organe d'administration ;
c. évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de l'établissement et du groupe ;
d. s'assurer de l'adéquation des systèmes d'information eu égard aux risques encourus ; et
e. apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction de gestion et de contrôle des risques et de veiller à son indépendance ;

3.12. ***Comité d'audit, rôle*** - Les principales responsabilités du comité d'audit sont les suivantes[21] :

a. apprécier l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les mesures prises ou à entreprendre pour corriger les insuffisances y afférentes et les actions permettant de faire évoluer le dispositif en fonction de l'évolution des risques ;

[17] Les attributions spécifiques du comité de nomination sont énoncées à l'article 19 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
[18] Les attributions spécifiques du comité des risques sont énoncées dans la circulaire n°5/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité chargé du suivi du processus d'identification et de gestion des risques [21] Les attributions spécifiques du comité d'audit sont énoncées dans la Circulaire n°4/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité d'audit chargé d'assurer la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne

b. surveiller le processus d'élaboration et de contrôle des informations comptables et financières en application des textes légaux et règlementaires de l'établissement ; et
c. apprécier la situation de l'établissement au regard des règles prudentielles et le dispositif de pilotage y afférent par l'organe de direction.

3.13. ***Comité d'audit, rapports réguliers à l'organe d'administration*** - Le comité d'audit, via son président, présente régulièrement à l'organe d'administration les résultats de ses travaux et l'informe de tout évènement ou dysfonctionnement susceptible de porter atteinte au bon fonctionnement du système de contrôle interne ou à la situation financière de l'établissement.

3.14. ***Comité d'audit, audit interne et gestion des risques*** - Le comité d'audit approuve les plans annuel et pluriannuel de travail de la fonction de contrôle périodique , qui donne la priorité à la revue des risques auxquels l'établissement est le plus exposés, ainsi que la charte d'audit interne qui définit notamment la position, le mandat l'organisation et les modalités de reporting de la fonction. Il examine les résultats et les rapports de la fonction d'audit interne et surveille la mise en œuvre de ses recommandations.

3.15. ***Rôle du comité d'audit relatif aux commissaires aux comptes*** - Le comité d'audit fait des recommandations à l'organe d'administration sur :
3.16. a. le choix du commissaire aux comptes;
b. les modalités de sa nomination et la durée de son mandat ;
c. le montant des honoraires des commissaires aux comptes; et
d. les modalités de fourniture de services complémentaires par les commissaires aux comptes.

3.16. ***Revue annuelle du programme de travail des commissaires aux comptes*** - Le comité d'audit débat du programme annuel de travail et approuve la lettre de mission des commissaires aux comptes, qui détaillent la portée et les zones minimales de risques que les commissaires aux comptes doivent couvrir. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, le comité d'audit associe à ses travaux les fonctions de contrôles périodique, permanent et de conformité et selon l'ordre du jour les commissaires aux comptes.

3.18. ***Indépendance des commissaires aux comptes*** - Le comité d'audit surveille l'indépendance et l'objectivité du commissaire aux comptes et en particulier en ce qui concerne la fourniture de services supplémentaires à l'établissement.

3.19. ***Rapports des commissaires aux comptes sur le système de contrôle interne*** - En sus du rapport sur les états de synthèse prévu par la loi, les commissaires aux comptes établissent un rapport sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les observations, insuffisances et anomalies significatives relevées au cours de leur mission.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

3.20. ***Mixité et mandat croisés des membres des comités*** - L'organe d'administration veille à ce que :
a. chaque genre soit représenté par au moins un membre dans chacun de ses comités.
b. il n'y ait pas de mandat croisé dans les comités (il y a mandat croisé si un mandataire social exécutif de l'établissement de crédit siège dans le comité de

l'organe d'administration d'une autre société et inversement, un mandataire social exécutif de cette autre société siège dans le comité analogue de l'organe d'administration de l'établissement de crédit).

3.21. ***Comité de nominations, responsabilités supplémentaires*** - Le comité de nomination est également chargé de :

a. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein des organes d'administration et de direction visés aux paragraphes 2.20 et 4.7;
b. d'assister le président de l'organe d'administration, dans le processus de sélection du directeur général ou de président du directoire et dans l'élaboration d'un plan de relève pour ce poste. Le comité de nomination s'assure en outre que le directeur général ou le président du directoire se dote de plans de relève pour les personnes clés de l'organe de direction ;
c. c. collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration dans l'organe d'administration et de formation continue pour les membres de cet organe ;
d. en consultation avec le président de l'organe d'administration, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance de l'organe d'administration et de ses membres ;[19]
e. veiller à l'efficacité du fonctionnement de l'organe d'administration et de ses comités spécialisés et en rend compte périodiquement à ce même organe ;
f. proposer à l'organe d'administration un règlement intérieur de l'organe d'administration et une charte des membres de l'organe d'administration;
g. 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 ;
h. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend compte de l'activité de l'organe d'administration et de ses comités et le propose pour validation à cet 'organe.

3.22. ***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, le soumet à l'organe d'administration qui le transmet à l'assemblée générale des actionnaires.

[19] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 77, paragraphe 1, page 18

SECTION 4 : L'ORGANE DE DIRECTION

Objectif à atteindre

La mise en œuvre de la stratégie et la gestion courante de l'établissement sont assurées par l'organe de direction, équipe de personnes clés à la tête de laquelle se trouve le directeur général ou le directoire. Ce dernier est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'établissement qu'il représente légalement vis-à-vis des tiers.

La nomination du directeur général ou des membres du directoire est du ressort de l'organe d'administration qui peut également nommer des directeurs généraux délégués pour l'assister.

Il est essentiel que les membres de l'organe de direction disposent des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer leurs responsabilités. Il est tout aussi essentiel que l'organisation et les procédures de l'organe de 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'établissement par l'organe de direction* - En conformité avec les orientations de l'organe d'administration et sous son autorité, l'organe de direction assure la gestion des activités de l'établissement conformément à la stratégie, à l'appétence au risque et aux autres politiques approuvées par l'organe d'administration.[23]

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

4.C. *Délégation des responsabilités* - L'organe de direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit

[23] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, principe 4, page 21

une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'établissement à faire preuve de responsabilité et de transparence.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Articles 3-4 et 23-24 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
3. Articles 20-21 de la Circulaire n°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit

L'organe de direction

4.1. ***Attributions de l'organe de direction***- L'organe de direction a les attributions suivantes[20]:

a. veiller à ce que les activités de l'établissement soient cohérentes avec ses orientations stratégiques et l'appétence au risque définis par l'organe d'administration ;
b. décliner l'appétence au risque en limites et plafonds opérationnels ;
c. mettre en place un dispositif d'adéquation du capital interne à l'appétence au risque et au profil de risque de l'établissement ;
d. assurer la communication de toute information et donnée pertinente et nécessaire à une prise de décision par l'organe d'administration ;
e. mettre en place une organisation responsabilisant le personnel de l'établissement et favorisant la transparence ;
f. s'assurer, en permanence, du bon fonctionnement global des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et prendre les mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée ;
g. élaborer et maintenir un manuel de contrôle interne conforme aux dispositions et prescriptions législatives ainsi qu'à l'évolution de l'activité, de l'environnement économique et financier et des techniques d'analyse ; h. statuer sur les engagements importants et les soumettre, le cas échéant, à l'avis de l'organe d'administration ;
i. soumettre des rapports à l'organe d'administration sur la situation financière de l'établissement ;
j. œuvrer pour l'adhésion de l'ensemble du personnel aux principes d'éthique et de professionnalisme ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance ;

[20] Les attributions de l'organe de direction sont énoncées à l'article 20 de la circulaire 4/w/2014 relative au contrôle interne et à l'article 4 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

k. entretenir des relations régulières avec les autorités de supervision.

4.2. ***Qualifications des membres de l'organe de direction*** - L'organe d'administration veille à ce que les membres de l'organe de direction disposent, lors de leur nomination et pendant toute la durée de leur mandat, des compétences et de l'expertise nécessaires pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités compte tenu de la nature des activités exercées et du profil de risque de l'établissement.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

4.5. ***Attributions du directeur général ou du président du directoire*** - Le directeur général, ou le président du directoire, a les attributions suivantes :

a. nommer et révoquer les membres de l'organe de direction et autres personnes-clés autres que les directeurs généraux délégués ; mettre en place des plans de relève pour ces personnes ;
b. entretenir des relations constructives avec l'organe d'administration, tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ;
c. 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.

4.6. ***Nombre des mandats du directeur général ou du président du directoire*** - Sans porter préjudice aux dispositions de l'article 44 de la loi 103-12, le directeur général ou le président du directoire d'un établissement de crédit ne recevant pas des fonds du public n'exerce pas plus de cinq autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères. En outre, il recueille l'avis de l'organe d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'établissement fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent qu'aux entreprises extérieures au groupe.

4.7. ***Mixité au sein de l'organe de direction*** - Sur proposition du directeur général, ou du président du directoire, l'organe d'administration fixe un objectif de mixité au sein de l'organe de direction. Le directeur général ou le président du directoire informe annuellement l'organe d'administration et le comité de nomination des résultats obtenus.

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION, AINSI QUE DU PERSONNEL DONT LES ACTIVITES ONT UNE INCIDENCE SIGNIFICATIVE SUR LE PROFIL DE RISQUE DE L'ETABLISSEMENT

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation des membres de l'organe de direction et du personnel de l'établissement de crédit, notamment le personnel dont les activités ont une incidence significative sur le profit de risque de l'établissement, peuvent avoir un impact certain sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance. Ces politiques et procédures doivent être équitables et inciter les individus à agir à la fois dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'établissement de crédit dans la durée.

La méthode de rémunération des membres de l'organe d'administration et de l'organe de direction, ainsi que du personnel dont les activités ont une incidence significative sur le profit de risque de l'établissement, doit les inciter à agir dans le meilleur intérêt à long terme de l'établissement.

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

Pour l'organe de direction, les objectifs à partir desquels lui sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière que cet organe ne soit pas tenté de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec les capacités de l'établissement en termes de fonds propres et de liquidité.

Principes à suivre

5.A. *Formalisation et contenu de politiques de rémunération* - L'organe d'administration s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres, à l'organe de direction et à l'ensemble du personnel, afin qu'ils agissent conformément à la stratégie de l'établissement de crédit et à ses politiques, en particulier celles relatives à l'appétence au risque et la gestion des risques. 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'établissement ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'établissement est disposé à prendre et à ses normes de comportement ;
- promouvoir une saine culture du risque[21] et la création de valeur durable dans l'établissement qui doit correspondre aux intérêts à long terme de l'établissement.

5.B. *Politique de rémunération de l'organe d'administration* - La politique de rémunération de l'organe d'administration fixe des niveaux de rémunération reflétant le rôle et les responsabilités particulières de chaque membre au sein de l'organe ou d'un comité de l'organe.

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

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Articles 43-47, 50 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
2. Article 7 de la Circulaire n°5/W/16-10/06/2016 relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe

[21] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, principe 11, page 35

5.1. ***Politiques de rémunération*** **-** Les politiques de rémunération de l'établissement sont conçues pour réaliser les objectifs suivants : a. prévenir les conflits d'intérêts ;
b. promouvoir une gestion efficace des risques ; et
c. aligner les incitations sur les intérêts à long terme de l'établissement.

5.2. ***Éléments de la politique de rémunération*** - La politique de rémunération de l'établissement est élaborée conformément aux exigences règlementaires et légales applicables et couvre tous les aspects de la rémunération, y compris les salaires, les rémunérations variables, les avantages en nature, les pensions discrétionnaires et toutes prestations similaires.

Le salaire fixe d'un salarié représente une part suffisamment importante de sa rémunération totale. Quant aux composantes de la rémunération variable : a. elles conçues de manière à aligner les incitations sur les intérêts à long terme de l'établissement ;
b. leur méthode de versement et leur montant total ne limitent pas la capacité de l'établissement à renforcer son assise financière ;
c. elles représentent un pourcentage équilibré de la rémunération totale du salarié, afin de minimiser les incitations à la prise de risques excessifs ;
d. elles ne sont qu'exceptionnellement garanties, ne s'appliquant qu'au recrutement d'un nouveau salarié et étant limitées à la première année de son engagement ;
f. lorsqu'elles sont calculées sur la base de la mesure des performances, cette mesure est ajustée en fonction de tous les types de risques actuels et futurs de l'établissement et tient compte du coût du capital et des liquidités nécessaires ;
g. la politique de rémunération ne prévoit pas d'une façon importante, des composantes de rémunération à fort effet de levier et dont le sous-jacent est le prix de l'action de l'établissement ; dans le cas où cette composante de rémunération existe, des procédures formelles sont en place, spécifiant clairement les conditions et modalités d'acquisition et de cession des titres émis par l'établissement, ainsi que de celles des options consenties au profit des membres des organes d'administration et de direction.

5.3. ***Rémunération des membres non exécutifs de l'organe d'administration*** - Les niveaux de rémunération des membres non-exécutifs de l'organe 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 de l'organe d'administration.

5.4. ***Composantes de la rémunération des membres non-exécutifs de l'organe d'administration***- La rémunération des membres non-exécutifs du l'organe d'administration n'inclut pas d'éléments liés à la performance à court terme de l'établissement. Similairement, toute rémunération exceptionnelle allouée aux administrateurs indépendants ne peut être liée au résultat de la banque.

5.5. ***Informations sur la rémunération des membres du l'organe d'administration et de l'organe de direction*** - Le rapport annuel inclut des informations sur le système d'incitations financières de l'établissement notamment:

a. la politique de rémunération ;
b. les traitements des membres des organes d'administration et de direction ; et
c. les programmes de primes, d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions.

5.6. **Rémunération et indépendance du personnel des fonctions de contrôle** - La rémunération du personnel des fonctions de gestion et de contrôle des risques, conformité et audit interne est déterminée indépendamment des lignes de métier qu'elles contrôlent et de leur performance afin de ne pas compromettre leur indépendance.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

5.7. ***Rémunération des membres de l'organe d'administration*** - Dans le cadre de la rémunération des membres non-exécutifs visée au paragraphe 5.5, lorsque qu'une partie de la rémunération des membres non exécutifs est versée sous la forme d'actions de l'établissement, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions moins d'un an après que l'administrateur non exécutif a quitté l'organe d'administration et moins de trois ans après l'attribution de ces actions.

5.8. ***Rémunération des membres de l'organe de direction*** - La politique de rémunération des membres de l'organe de 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'établissement, de son appétence au risque, de l'environnement économique dans lequel l'établissement opère, ainsi que de la rémunération du personnel et du cadre général de rémunération de l'établissement. La rémunération est basée sur un schéma clair et prévisible.

En outre,

a. lorsque des actions de l'établissement sont attribuées à un membre de l'organe de 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 ;
b. lorsque l'établissement accorde une rémunération variable à un membre de l'organe de l'organe de direction, cette rémunération se fonde sur des critères clairs et est plafonnée ;
c. les éléments de rémunération variable sont calculés sur des périodes suffisamment longues et le versement d'une part importante de celles-ci est différé pour s'assurer que les critères d'attribution ont été effectivement respectés[22] ;
d. la politique de rémunération des membres de l'organe de direction inclut des dispositions précisant les circonstances dans lesquelles une partie de la rémunération d'un dirigeant est à retenir ou à recouvrer.[23]

[22] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 150, page 35-36

[23] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 150, page 35-36

5.9. ***Informations sur la rémunération des membres des organes d'administration et de direction*** - En sus des informations visées au paragraphe 5.5, le rapport annuel, le rapport de gestion et/ou le rapport ESG incluent des informations sur :

a. les avances sur salaires et paiements anticipés dont l'établissement et ses affiliés font bénéficier tout membre de l'organe d'administration et de l'organe de direction ; et
b. les dons, services et autres avantages d'une valeur significative dont l'établissement et ses affiliés font bénéficier tout membre des organes d'administration et de 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

L'établissement de crédit doit avoir une culture fondée sur un ensemble de valeurs, de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'établissement une identité propre, lui sert de guide pour appuyer sa stratégie à long terme. Cette culture reflète souvent les valeurs et le comportement du directeur général ou du président du directoire, de leurs prédécesseurs, des dirigeants des différentes lignes de métier et peut se diffuser dans l'établissement de façon implicite. Cependant, il est essentiel que cette culture soit verbalisée et consignée afin d'en garantir l'adhésion par l'ensemble des organes de gouvernance et du personnel. L'établissement 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 d'un établissement de crédit doit mettre en lumière les valeurs d'ordres financier, économique, moral ou sociétal auxquelles est tenu ou aspire l'établissement : sensibilisation au risque dans sa prise et dans sa gestion, honnêteté, créativité, bienveillance, interculturalité, respect de l'environnement, etc. Elle désigne également les comportements que l'établissement 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'établissement, doit faire l'objet de règles claires et connues de tous.

Il convient à l'organe d'administration et à l'organe de direction ensemble de comprendre la culture actuelle de l'établissement 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'établissement et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'ensemble de l'établissement. L'organe d'administration veille régulièrement à ce que la culture et les valeurs de l'établissement correspondent à celles souhaitées et s'assure auprès de l'organe de 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 de l'organe d'administration, l'organe de direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'établissement font l'objet d'un ou plusieurs documents ou codes déontologiques. Par leur comportement, les

membres des organes d'administration et de direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.C. *Politique de gestion des conflits d'intérêts* - Les membres des organes d'administration et de 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 l'organe d'administration, est disponible sur le site internet de l'établissement.

6.D. *Lancement d'alertes* - L'établissement 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.[24]

6.E. *Dispositif de prévention et de lutte contre la corruption* - L'établissement de crédit établit une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence, applicable à tout collaborateur de l'établissement et accessibles à tous ses clients et partenaires.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Chapitre II de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
2. Directive 1/w/2022 relative à la prévention et la gestion du risque de corruption

6.1 ***Règles de comportement éthique*** **-** L'organe d'administration veille à la mise en œuvre de politiques et procédures promouvant l'intégrité, le devoir de diligence et de loyauté ainsi que la conduite professionnelle au sein de l'établissement.

6.2. ***Détection des violations des règles de comportement éthique*** - L'organe d'administration veille à la mise en place d'une procédure de signalement des préoccupations sérieuses et légitimes concernant des pratiques douteuses, contraires à la déontologie ou illégales. La procédure permet à ceux qui en observent les modalités, de communiquer, confidentiellement ou, le cas échéant, sous couvert de l'anonymat, les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique, et les protège contre les représailles. Les organes d'administration et de direction donnent suite à ce type d'informations.

[24] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 32, page 10

6.3. ***Conflits d'intérêts -*** Aucun membre des organes d'administration et de direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. Les membres concernés doivent s'abstenir de participer aux délibérations et aux votes relatifs au point concerné. L'organe d'administration approuve les politiques et procédures de prévention et de traitement des conflits d'intérêts réels ou potentiels élaborées conformément aux exigences règlementaires.[25]

6.4. ***Déclaration de conflit d'intérêts –*** Les membres des organes d'administration et de direction doivent avant leur nomination faire une déclaration de conflit d'intérêts relative à

a. leurs autres mandats ainsi que des opérations effectuées ou en cours avec des entreprises liées à l'établissement ou à ses filiales, par les entités au sein desquels ils exercent ces mandats ;
b. de leurs éventuels liens familiaux avec les membres des organes d'administration et de direction.

6.6. ***Approbation préalable des conventions réglementées -*** Aucune convention entre l'établissement et un membre des organes d'administration ou de direction ou une personne qui leur est associée n'est effectuée sans l'approbation préalable de l'organe d'administration à moins qu'elle ne s'inscrive dans le cadre normal d'actes passés avec l'établissement qui portent sur des opérations courantes et qui sont conclues à des conditions normales.

6.7. ***Procédures relatives aux conventions réglementées*** - L'organe d'administration s'assure de l'application au sein de l'établissement de procédures qui interdisent ou limitent de façon appropriée :

a. les prêts, notamment aux membres des organes d'administration et de direction ou aux actionnaires, à des conditions ne correspondant pas à celles du marché ou à des conditions différentes de celles dont bénéficient tous les employés dans le cadre normal des avantages annexes à la rémunération ; et
b. le traitement préférentiel accorde à des parties liées ou à d'autres entités privilégiées.

6.8. Règles éthiques et prévention du risque de corruption :

L'organe d'administration s'engage à mettre en œuvre une politique de tolérance zéro à l'égard de toute forme de corruption, place parmi ses priorités la prévention et la détection des faits de corruption et promeut et diffuse la culture de la conformité anticorruption au sein de l'établissement et vis-à-vis des tiers.

L'organe d'administration approuve la stratégie de gestion des risques de corruption et s'assure de la mise en œuvre des moyens nécessaires pour garantir l'efficacité du dispositif anti-corruption.

Les membres de l'organe de direction s'engagent pour que l'exercice de leurs attributions et activités soit exempt de toute atteinte-aux principes de probité et d'intégrité, notamment à travers :

[25] Les éléments devant être inclus dans la politique et ces procédures sont précisés à l'article 28 de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

a. un comportement personnel exemplaire en matière d'intégrité et de probité, qu'ils veillent à instaurer en tant que culture de l'Etablissement ;
b. la promotion de la transparence et la communication sur le dispositif anti-corruption ;
c. la mise en œuvre des moyens suffisants pour permettre d'atteindre l'effectivité et l'efficacité du dispositif anti-corruption ;
d. un pilotage approprié du dispositif anti-corruption ;
e. la conformité audit dispositif dans le cadre de la prise des décisions leur revenant ;
f. l'assurance que des sanctions adaptées et proportionnées soient prononcées en cas de comportement susceptible d'être qualifié de corruption ou d'atteinte à la probité, sans préjudice des sanctions pénales prononcées par les autorités judiciaires compétentes.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

6.8. ***Culture et valeurs*** **-** Une des missions de l'organe d'administration et de l'organe de direction est la mise en harmonie de la culture, des activités de l'établissement et des comportements de ses employés en vue d'assurer une gestion saine, prudente, intègre et conforme aux lois et règlements en vigueur.

La culture et les valeurs de l'établissement favorisent le maintien d'un environnement de travail stimulant et juste au sein de l'établissement, ainsi que le respect des droits humains et de la diversité culturelle dans l'établissement et dans ses relations avec les tiers. Les valeurs font l'objet d'une charte[26] approuvée par l'organe d'administration et largement diffusée dans l'établissement. Les membres de l'organe d'administration et de l'organe de direction y adhèrent explicitement, la promeuvent et par leur comportement, donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.10. ***Détection des violations des règles de comportement éthique*** - L'organe d'administration s'assure régulièrement que l'établissement dispose des moyens nécessaires pour prévenir, révéler, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner, dans la poursuite des affaires de l'établissement, toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs établissements de crédit) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles.[27] Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou du code de conduite de l'établissement, ont été mis en place sous le contrôle de l'organe d'administration, et sont régulièrement mis à jour :
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 ; et
c. une politique efficace de prévention et de lutte contre la corruption pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, à calibrer en fonction des caractéristiques de l'entreprise et à publier sur son site internet.

[26] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, points 30-31, page 9
[27] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 31, page 9

Au moins une fois par an, l'organe d'administration examine l'efficacité du dispositif.[28]

6.12. 6.11. ***Soupçons de conflit d'intérêt*** - Tout membre de l'organe d'administration ou de l'organe de direction qui a des raisons de croire qu'un autre membre de l'organe d'administration ou de l'organe de direction n'a pas déclaré un conflit d'intérêts existant ou potentiel, est tenu d'en informer le président de l'organe d'administration. S'il s'agit du président du l'organe d'administration, il en informe le vice-président de l'organe d'administration ou l'administrateur référent.

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

6.14. ***Non-concurrence des membres des organes d'administration et de direction*** - Aucun membre de l'organe d'administration et de l'organe de direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'établissement, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Sans préjudice des dispositions de l'article 44 de la loi 103-12, aucun d'eux n'est membre d'un organe d'administration ou de direction dans un établissement concurrent, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans un établissement concurrent (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'un établissement).

[28] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 32, deuxième point, page 10

SECTION 7 : RISQUE, CONFORMITE, CONTRÔLE PERMANENT ET AUDIT INTERNE

Objectif à atteindre

La gestion des risques et le contrôle interne sont indispensables au succès des établissements de crédit. 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'établissement 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'établissement, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maitriser ses opérations.

Les risques qui peuvent concerner varient d'un établissement de crédit à l'autre, mais comprennent généralement les risques de crédit, de marché opérationnels, de taux d'intérêts, pays, 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'établissement.

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

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

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

gestion des risques et conformité, et fonction d'audit interne, dispositif généralement désigné comme « modèle des trois lignes ».

Les établissements de crédit sont soumis, 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'établissement.

Principes à suivre

7.A. *Niveau de risques* - L'organe d'administration évalue le niveau de risques que l'établissement est disposé à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques. Dans tout l'établissement, il favorise une sensibilisation au risque et avertit l'organe de direction et l'ensemble du personnel qu'il ne souscrit pas à une prise de risque excessive et que chacun doit contribuer au respect de l'appétence au risque et les plafonds de risque qu'il a fixés pour l'établissement.[34]

7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne* - L'organe d'administration approuve le cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne proposé par l'organe de direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'établissement, 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 et contrôle interne* - 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 contrôle permanent et 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 la gestion des risques et au contrôle interne*[35] - L'organe d'administration s'assure régulièrement de l'indépendance et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.

7.E. *Veille technologique* - Afin de rester compétitive, l'établissement veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaires, de ses outils et de ses systèmes, y compris de contrôle interne en adéquation avec les lois, règlementations et circulaires en vigueur et de sa gouvernance.

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Article 77, 97 et chapitre II de la Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Circulaire n°21/G/2006 relative aux modalités d'approbation des commissaires aux comptes des établissements de crédit
3. Directive n° 29/G/2007 du 13 avril 2007 relative au dispositif de gestion des risques opérationnels
4. Directive n° 30/G/2007 du 13 avril 2007 relative au dispositif de gestion du risque global de taux d'intérêt
5. Directive n° 31/G/2007 du 13 avril 2007 relative au dispositif de gestion du risque de liquidité
6. Directive n° 44/G/2007 du 31 août 2007 relative à la publication par les établissements de crédit des informations financières portant sur les fonds propres réglementaires et sur les risques
7. Directive n° 46/G/2007 du 31 août 2007 relative au dispositif de gestion des risques sur produits dérivés
8. Directive n° 48/G/2007 du 31 août 2007 relative au dispositif de gestion du risque de concentration du crédit
9. Directive n°49/G/2007- 31/08/2007 relative à la fonction conformité
10. Directive n° 45/G/2007 du 31 août 2007 relative au plan de continuité de l'activité au sein des établissements de crédit
11. Directive n° 1/G/2008 du 16 juillet 2008 relative au dispositif de gestion du risque-pays
12. Directive 2/G/10 du 3 mai 2010 relative à la pratique des stress tests par les banques
13. Article 32 et Chapitre III de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
14. Circulaire n°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit
15. Circulaire n°5/W/2017 relative à l'obligation de vigilance et ses directives
16. Circulaire n°4/W/2017 relative au plan de redressement de crise interne
17. Circulaire n°5/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité des risques

7.1. ***Rôle de l'organe de direction*** - L'organe de direction conçoit et met en œuvre des dispositifs de contrôle permanent, de conformité et de gestion et contrôle des risques conformes aux exigences légales et règlementaires.

7.2. ***Manuel de contrôle interne*** **-** L'organe de direction élabore et maintient un manuel de contrôle interne qui précise notamment :

[34] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, principe 8, page 31 [35] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, principe 6, page 26

a. les éléments constitutifs des dispositifs de contrôle permanent, de conformité et de gestion et contrôle des risques et les moyens de leur mise en œuvre ;
b. les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs vis-à-vis des unités opérationnelles ; et
c. les différents niveaux de responsabilité du contrôle.

7.3. ***Rôle de l'organe d'administration*** - L'organe d'administration approuve une stratégie globale des risques adaptée au profil de risque, l'appétence au risque, l'importance systémique, la taille et la complexité de l'établissement ainsi que de son assise financière en tenant compte des conditions de marché et macroéconomiques. Cette politique globale des risques est déclinée par risque, bien documentée et mise à jour annuellement si nécessaire.

7.4. ***Simulation de crises*** **-** L'organe de direction et l'organe d'administration examinent et approuvent un cadre de simulation de crise adapté au profil de risque de l'établissement et basé sur des scenarios de crise plausibles et propres à l'établissement ainsi qu'au secteur bancaire de manière générale : a. L'organe d'administration est responsable en dernier ressort d'un programme de stress tests qui sont conduits à intervalle régulier et de manière ad hoc pour répondre, le cas échéant de manière rapide à une situation d'urgence.

b. L'organe d'administration veille à la mise en œuvre du cadre de simulation de crise par l'organe de direction.
c. Les résultats des simulations de crise sont toujours portés à la connaissance des organes de direction et d'administration et sont utilisés pour ajuster les stratégies et politiques de gestion des risques.
d. L'efficacité et la robustesse du programme de stress tests est évalué régulièrement et de façon indépendante par les fonctions de contrôle permanent et de l'audit interne.

7.5. ***Plan de continuité*** **-** L'établissement est doté d'un plan de continuité de l'activité lui permettant d'assurer le fonctionnement continu de ses activités, de traiter les risques susceptibles de se concrétiser et de limiter les pertes en cas de perturbations dues aux événements majeurs liés aux risques opérationnels. Ce plan est adapté au profil de risque, à l'importance systémique, à la taille et à la complexité de l'établissement.

7.6. ***Plan de redressement –*** L'établissement est doté d'un plan de redressement de crise interne, conforme aux exigences règlementaires, sur la base de scenarii de crise extrême mais plausibles qui peuvent menacer la viabilité de l'établissement :

a. L'organe d'administration veille à ce que l'organe de direction élabore le plan, le mette à jour et procède à sa mise en œuvre le cas échéant.
b. L'organe d'administration, assisté par le comité des risques et toute autre expertise qu'il juge nécessaire, examine le plan et en apprécie la pertinence et la cohérence des scénarii retenus au regard du profil de risque, à l'importance systémique, à la taille et la complexité de l'établissement. Il s'assure également de l'adéquation des mesures proposées et de leurs impacts éventuels.
d. L'organe de direction arrête les indicateurs et les seuils devant déclencher la mise en œuvre des mesures de redressement et met en place, à cette fin, un dispositif de suivi d'indicateurs précoces en vue de détecter les tensions ou les crises en temps opportun.

7.7. ***Gestion des risques –*** Sont en place dans l'établissement des procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation des risques qui est adapté au profil de risque, à l'importance systémique, à la taille et à la complexité de l'établissement ainsi qu'à la nature et au volume de ses activités. L'établissement est doté d'une fonction de gestion et contrôle des risques à l'échelle individuelle et du groupe le cas échéant, chargée notamment :

a. de participer activement à l'élaboration de la stratégie, des politiques et des limites globales en matière de risques ;
b. d'assurer la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques ;
c. d'identifier et de contrôler les risques auxquels l'établissement est exposé;
d. de s'assurer que le niveau des risques encourus est compatible avec les orientations stratégiques de l'établissement et avec les limites fixées ; et
e. d'identifier et analyser les risques émergents liés à des changements dans l'environnement de l'établissement.

7.8. ***Collaboration entre la fonction de gestion des risques et le comité des risques*** **-** La fonction de gestion et contrôle des risques travaille en liaison étroite avec le comité des risques qui assure la surveillance, la nomination et la révocation du responsable de la fonction de gestion et contrôle des risques. Le responsable de cette fonction est en mesure de se réunir et d'échanger régulièrement avec les membres non exécutifs ou indépendants de l'organe d'administration et ce, en l'absence des membres de l'organe de direction. Ces échanges doivent être documentés de manière appropriée.

7.10. ***Cartographie des risques –*** Est en place dans l'établissement, et actualisée régulièrement, une cartographie des risques tenant compte des facteurs internes tels que la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées et la qualité des systèmes ainsi que des facteurs externes tels que les conditions économiques et les évolutions réglementaires.

7.11. ***Qualité de l'information sur les risques*** - L'information sur les risques, communiquée aux organes d'administration et de direction, est compréhensible, complète, précise et dynamique afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

7.12. ***Rapport sur le contrôle interne*** **-** Au moins une fois par an, est produit un rapport sur les activités du contrôle interne qui couvre au minimum les activités et les résultats de l'audit interne, du contrôle permanent, de la conformité et de la gestion globale des risques et fournit des informations sur le plan de continuité de l'activité.

7.13. **Audit interne, rôle -** L'établissement est doté d'une fonction d'audit interne chargée d'évaluer, de façon périodique et en toute indépendance, l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, des procédures et des politiques internes ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle. Le comité d'audit s'assure annuellement que la fonction d'audit interne a les compétences et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission et la possibilité, en tant que de besoin, de recourir à des spécialistes externes. Le responsable de la fonction d'audit interne rend compte régulièrement de l'exercice de sa mission au comité d'audit qu'il informe sans de toute anomalie majeure identifiée susceptible d'avoir un impact significatif sur l'établissement.

7.14. ***Audit interne, indépendance*** **-** L'établissement est doté d'une fonction d'audit interne indépendante et capable de s'acquitter de ses attributions en toute confidentialité et avec objectivité et impartialité. L'audit interne est doté d'une charte élaborée conformément aux exigences légales et règlementaires, approuvée et mise à jour régulièrement par le comité d'audit ou l'organe d'administration.

7.15. ***Fonction conformité –*** A l'initiative de l'organe de direction, l'établissement s'est doté d'une fonction de conformité chargée de la coordination de la gestion du risque de non-conformité et d'une politique de conformité qui :

a. identifie les aspects fondamentaux du risque de non-conformité,
b. explique les principes fixés par l'organe d'administration,
c. définit le rôle et les objectifs de la fonction conformité et met en place un programme de formation continue, et
d. prévoit l'élaboration d'une charte de conformité exposant les objectifs de la fonction conformité, établissant son indépendance et définissant ses responsabilités et compétences.

La politique et la charte de conformité ont fait l'objet d'une approbation de l'organe d'administration.

7.5. ***Veille technologique*** - Le conseil d'administration et l'organe de 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, les déposants, les intervenants du marché et les investisseurs potentiels ont besoin d'avoir accès à des informations exhaustives, régulières, fiables et disponibles en temps utile sur l'établissement pour évaluer le leadership et ses performances. L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition peuvent coûter à l'établissement le soutien de certains actionnaires et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence permettent de renforcer la confiance des déposants, clients et autres parties prenantes de l'établissement de crédit et de promouvoir un environnement des affaires favorable au succès de l'établissement sur le long terme et à sa bonne réputation.

Il est donc essentiel que l'établissement 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'établissement concernent en particulier son organisation, sa gouvernance, ses activités, sa stratégie, ses résultats, ainsi que les normes environnementales et éthiques auxquelles elle adhère. La transparence n'implique pas que l'établissement ait à rendre publiques des informations dont la diffusion pourrait compromettre sa position par rapport à ses concurrents.

Principes à suivre

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

- son objet et ses activités,
- ses actionnaires et leurs droits de vote,
- sa gouvernance[29], et les membres de son organe d'administration, de ses comités ainsi que ceux de son organe de direction,
- ses performances financières, extra-financières en matière de RSE notamment et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances,
- les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maitriser les risques,
- ses politiques en matière de rémunérations et de distribution dividendes.

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

8.C. *Exactitude et intégrité de l'information* - L'organe d'administration et l'organe de direction s'assurent conjointement de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra- financières publiées par l'établissement et de la célérité et la régularité des déclarations et dépôts d'actes (par exemple actes de création et formalité d'enregistrement, actes modifiant les statuts).

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Article 73 et 75 de la Loi 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés
2. Article 155 bis Loi 17-95 relative aux sociétés anonymes
3. Directive n° 44/G/2007 relative à la publication par les établissements de crédit des informations financières portant sur les fonds propres règlementaires et sur les risques

[29] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, principe 12, page 37

4. Circulaire n°1/G/2008 du 16 juillet 2008 relative aux conditions de publications des états de synthèse par les établissements de crédit
5. Chapitre VI de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit
6. Articles 113 et 114 de la Circulaire n°4/W/2014- 30/10/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit
7. Directive n° 5/W/2021 relative au dispositif de gestion des risques financiers liés au changement climatique et à l'environnement
8. Directive n° 1/W/2025 relative à la communication des risques financiers liés au changement climatique
9. Directive n° 2/W/2025 relative à la collecte et au reporting des informations relatives à l'exposition des grands emprunteurs aux risques financiers liés au changement climatique

8.1. ***Dispositif de diffusion de l'information*** **-** Les organes d'administration et de direction veillent à la mise en place et à la maintenance d'un dispositif rigoureux de diffusion de l'information permettant de communiquer en temps opportun des informations exactes, pertinentes et compréhensibles sur les aspects significatifs de l'établissement de nature à favoriser sa transparence vis-à-vis des actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes.

8.2. ***Informations à la disposition des actionnaires et du public*** - Les informations qui sont disponibles sur le site internet de l'établissement comprennent notamment:

a. Les états de synthèse annuels établis sous forme individuelle ainsi que ceux arrêtés à la fin du premier semestre de chaque exercice comptable ;
b. Les états financiers annuels, sous forme consolidée ainsi que ceux arrêtés à la fin du premier semestre de chaque exercice comptable ;
c. Les états de synthèse individuels arrêtés fin mars et fin septembre de chaque exercice comptable pour les établissements de crédit dont le bilan total dépasse 30 milliards de dirhams ainsi que les bilans et comptes de résultats consolidés arrêtés à fin mars et fin septembre de chaque exercice lorsque ces établissements sont assujettis à l'obligation d'établir des états financiers consolidés.

8.3. ***Rapport annuel*** **-** En plus des informations que l'établissement est tenu de diffuser conformément à la loi, à la règlementation en vigueur et aux pratiques du présent code, le rapport annuel ou tout autre support approprié inclut :

a. la structure de l'organe d'administration telle que les règles de fonctionnement, le nombre des membres, le nom des administrateurs et leurs parcours professionnels, le processus de sélection, les autres mandats des administrateurs, les critères d'indépendance, les intérêts significatifs dans des transactions ou engagements de l'établissement ;
b. la structure de l'organe de direction notamment ses attributions, ses circuits d'information, la qualification et !'expérience de ses membres et le bilan de ses travaux ;
c. la structure d'actionnariat telle que les principaux actionnaires, les propriétaires effectifs, l'évolution du capital, la participation des principaux actionnaires aux organes d'administration et de direction et aux assemblées générales d'actionnaires ;

d. la structure organisationnelle incluant l'organigramme, les lignes de métier, les filiales et les sociétés affiliées ;
e. des informations liées au code de conduite, aux normes de comportement professionnel et/ou principes déontologiques de l'établissement ;
f. des informations liées à la teneur de la politique de gouvernance, son processus de mise en œuvre, son autoévaluation faite au niveau de l'organe d'administration et ses résultats ;
g. les politiques de l'établissement en matière de conflits d'intérêts ;
h. des informations sur les activités, les résultats et la situation financière de l'établissement ;
i. les opérations avec les personnes apparentées ;
j. le champ d'application du dispositif réglementaire relatif au coefficient de solvabilité ;
k. les éléments constitutifs des fonds propres réglementaires ainsi qu'une description des principales caractéristiques contractuelles des éléments constitutifs de ces fonds propres ;
l. l'adéquation des fonds propres et de la liquidité au regard de l'appétence au risque et du profil du risque de l'établissement ainsi que le dispositif d'évaluation de cette adéquation ;
m. les stratégies et pratiques de gestion des risques ainsi que le dispositif mis en place pour identifier, mesurer, gérer et surveiller les différents risques encourus dans le cadre de leur activité.

8.3. ***Commissaires aux comptes*** **-** L'établissement dispose dans les conditions prévues par la règlementation de commissaires aux comptes chargés d'évaluer la qualité des actifs et des engagements par signature de l'établissement et la qualité, la fiabilité, l'intégrité et l'adéquation :

a. du système de contrôle interne de l'établissement ;
b. des dispositifs mis en place pour la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques auxquels l'établissement est exposé (risque de crédit, de marché, global de taux d'intérêt et de liquidité) ;
c. du dispositif de prévention des fraudes, manipulations et erreurs susceptibles d'engager la responsabilité de l'établissement ou de porter atteinte à l'intégrité de ses actifs, ceux de sa clientèle, à sa réputation ou à celle de la profession
d. du système de traitement de l'information comptable et de gestion ;
e. des méthodes d'établissement des comptes annuels de l'établissement ;
f. des principes comptables et des méthodes d'évaluation des créances, des garanties, des provisions pour risques et charges, des immobilisations corporelles et financières et des éléments hors bilan adoptées par l'établissement.

8.5 ***Dispositif de gestion des risques financiers liés au changement climatique et à l'environnement*** – L'établissement procède à la publication de ses pratiques et performances en matière de gestion des risques financiers liés à l'environnement. Cette publication porte sur les éléments ci-après :
a. le dispositif de gouvernance des risques et opportunités liées au climat et à l'environnement ;
b. les impacts actuels et futurs issus des risques et opportunités associées au climat et à l'environnement ainsi qu'en termes d'organisation, de stratégie et de planification financière ;

c. le dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion des risques susvisés ;
d. les indicateurs et cibles utilisés pour l'évaluation et la gestion des risques et opportunités associés au climat et à l'environnement.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

8.10. ***Utilisation d'outils numériques, site internet*** - L'établissement utilise de préférence 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'établissement est tenu de diffuser conformément à la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes, ses propres statuts et les dispositions du présent code. Sont notamment disponibles sur le site internet de l'établissement :

a. l'agenda des évènements majeurs de l'établissement, tels que les dates des assemblées générales d'actionnaires et des réunions de l'organe d'administration ;
b. les communications de l'établissement dans les situations de crise ; et
c. les rapports des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

8.11. ***Informations à la disposition des actionnaires et des autres parties prenantes*** -Outre les informations visées au paragraphe 8.2, les informations qui sont à la disposition des actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes, comprennent également :

a. les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (statuts, procès-verbaux des organes sociaux, rapport annuel, lettres aux actionnaires, etc.) ;
b. des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres des organes d'administration et de direction dans d'autres entreprises y compris les entreprises du groupe (dans le cas où l'établissement fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées); le règlement intérieur de l'organe d'administration et les règlements de ses comités ;
c. la politique de rémunération des organes d'administration et de direction[37], ainsi que le rapport annuel sur la rémunération ;
d. la politique de distribution des dividendes ;
e. le cas échéant, le système d'intéressement du personnel ;
f. la politique de communication financière ;
g. la politique de l'établissement en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
h. l'approche de l'établissement en matière de lancement d'alerte ; et
i. le cas échéant, le détail des transactions effectuées sur les titres côtés de l'établissement par les membres des organes d'administration et de direction et toute autre personne ayant un accès régulier aux informations privilégiées de l'établissement.

8.12. ***Exactitude et intégrité des informations*** - Les organes d'administration et de direction veillent à la ponctualité des déclarations et dépôts d'actes, conformément aux exigences de la loi et de la règlementation en vigueur. Ils s'assurent régulièrement que les informations sur le site internet sont tenues à jour et sont facilement accessibles.

8.13. ***Rapport annuel*** - En plus des informations visées au paragraphe 8.3., est disponible dans le rapport de gestion ou séparément un rapport annuel sur la gouvernance de l'établissement, qui comprend :

a. une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année par l'organe d'administration et chacun de ses comités [30] et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
b. le détail des actions et autres instruments financiers de l'établissement détenus par les membres du l'organe d'administration et de l'organe de direction dans d'autres établissements de crédit qui sont en concurrence avec les activités de l'établissement ;
c. les points clés de la stratégie d'exposition au risque et de gestion des risques de l'établissement ;[31] et les résultats de l'évaluation de l'organe d'administration

[30] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 153, page 37

[31] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 155, page 37

ainsi que ceux de l’évaluation de l'efficacité des arrangements de coopération avec l’organe de direction tel que prévu à la pratique 1.9.

SECTION 9 : LE RESPECT DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Objectif à atteindre

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

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

Principes à suivre

9.A. *Traitement des actionnaires* - L'établissement 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'établissement et l'un quelconque de ses actionnaires ou des membres de son organe d'administration ou de son organe de direction) et de moyens effectifs pour exercer leurs droits, et
- sont aptes et incités à participer à l'assemblée générale, étant éliminé tout obstacle à leur participation.

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

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

Dispositions de la réglementation actuelle

Cadre règlementaire :

1. Loi 17-95 relative aux sociétés anonymes, titre V : de l'information aux actionnaires

9.1. ***Accès égal des actionnaires à l'information*** - L'établissement 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'établissement et sur la façon dont ils peuvent exercer, protéger leurs droits et exercer des recours en cas de violation de leurs droits.

9.2. ***Attention aux préoccupations des actionnaires minoritaires*** - L'établissement a mis en place des mécanismes formels permettant efficacement aux actionnaires minoritaires de soulever des questions directement auprès du président de l'organe d'administration et auprès de l'organe de direction. Les détails sur le fonctionnement

de ces mécanismes sont à la disposition des actionnaires sur le site internet de l'établissement.

9.3. ***Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale*** – L'établissement ne limite pas le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à l'ordre du jour, tout en observant les lois, règlements, statuts et autres textes qui s'appliquent à elle.

9.4. ***Une action, une voix*** - L'établissement 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.

9.5. ***Vote par procuration et vote électronique*** - L'établissement 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, la règlementation et autres textes qui s'appliquent à elle. Les documents de l'assemblée générale fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.

9.6. ***Présence de membres des organes d'administration et de direction aux assemblées générales*** - Le président et le vice-président de l'organe d'administration, les présidents des comités de l'organe d'administration et le directeur général ou le directoire assistent aux assemblées générales et sont disponibles pour répondre aux questions des actionnaires. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

9.7. ***Politique de dividendes*** - L'établissement 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.

9.8. ***Personne contact pour les actionnaires*** - Un membre de l'organe de direction ou le secrétaire de l'organe d'administration, est chargé des relations avec les actionnaires et désignée comme leur contact. Il veille, entre autres, à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

9.9. ***Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale*** – L'établissement ne limite pas le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à l'ordre du jour, tout en observant les lois, règlements, statuts et autres textes qui s'appliquent à elle.

9.10. ***Préavis et contenu de la convocation*** - L'établissement s'assure que la convocation à une assemblée générale est émise au plus tard trente (30) 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'établissement.

9.11. ***Disponibilité des résultats des assemblées générales*** - Les décisions de l'assemblée générale sont disponibles rapidement sur le site internet de l'établissement. 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'établissement.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

En conduisant ses affaires de façon responsable, l'établissement démontre qu'on peut lui faire confiance pour agir de façon éthique et responsable. Cette approche est une condition préalable à son succès à long terme et, à un niveau plus global, contribue au développement durable de l'économie marocaine.

Les parties prenantes de l'établissement, notamment le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics ont chacun un intérêt dans les activités de l'établissement. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'établissement à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'établissement d'une manière positive. En toute occasion, les organes d'administration et de direction respectent les droits des parties prenantes (i.e. clients, personnel, actionnaires, investisseurs) de l'établissement. Lorsqu'ils prennent des décisions quant à la stratégie et au plan d'activité de l'établissement, ils tiennent compte de l'impact que peuvent avoir les actions qu'ils envisagent sur les parties prenantes de l'établissement, sur son environnement et sur sa réputation.

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

Principes à suivre

10.A. *Impact environnemental, social et sociétal de l'établissement* - L'organe d'administration et l'organe de direction veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'établissement tiennent compte de l'impact potentiel de ses activités en matière environnementale, sociale et sociétale.[32]

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

[32] *Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques* du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2015, point 28, page 9

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

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

10.2. ***Communication avec les parties prenantes*** - L'organe d'administration s'assure régulièrement qu'il existe une communication structurée et transparente avec les parties prenantes de l'établissement. A cet effet, l'organe d'administration et le directeur général ou le directoire déterminent conjointement les acteurs qu'ils considèrent comme les principales parties prenantes contractuelles ou stratégiques avec lesquelles il est de l'intérêt de l'établissement d'établir des lignes de communication. Le directeur général ou le directoire 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 selon leur catégorisation (par exemple les actionnaires, le personnel, les régulateurs, les clients etc.), la fréquence souhaitable des contacts, les délais de réponse à respecter, les modalités de communication, , les obligations de reddition de compte, de suivi et de traçabilité, etc. Le directeur général ou le directoire veille également à ce que l'organe d'administration soit informé des résultats de cet engagement et prenne en compte comment l'évolution en matière environnementale, et notamment climatique, impacte le modèle d'affaires de l'établissement et les risques auxquelles elle est exposée.

10.3. ***Contacts de l'organe d'administration avec les parties prenantes*** - L'organe 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'établissement, et notamment pour recueillir le point de vue de ces parties prenantes sur la performance et la réputation de l'établissement. Le directeur général ou le directoire est avisé à l'avance de ces contacts.

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

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

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 aux fins d'augmenter la performance de l'établissement et une implication accrue du personnel dans la vie de l'établissement ;

ANNEXE A : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Cette charte s'applique à tous les membres de l'organe d'administration d'un établissement de crédit (ci-après l' « organe »).

I. Administration et intérêt social

Chaque membre de l'organe agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'établissement, en s'attachant, entre autres, à la création de valeur durable. Quel que soit son mode de désignation, il se considère comme représentant l'ensemble des actionnaires et il prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

II. Respect des lois, des règlementations et des statuts

Chaque membre de l'organe 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 l'établissement résultant de ses statuts et du règlement intérieur de l'organe. 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 de l'organe exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

IV. Indépendance et devoir d'expression

Chaque membre de l'organe 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 l'organe d'administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'établissement.

Il exprime clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre l'organe 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 de l'organe s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de l'établissement. Il informe l'organe d'administration de tout conflit d'intérêt 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 et bonne foi

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

Chaque membre de l'organe 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 l'établissement où il exerce son mandat de membre

de l’organe d’administration 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 de l’organe s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

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

Il participe aux réunions de l’organe 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 de l’organe 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’établissement les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

VIII. Professionnalisme et efficacité

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

Il s'attache, avec les autres membres de l’organe 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’établissement les procédures permettant le contrôle du respect des lois et des règlementations, dans la lettre et dans l'esprit.

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

IX. Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un organe de gouvernance, chaque membre de l’organe 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 de l’organe 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’établissement où il exerce son mandat, il en informe le président de l’organe 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.