CODE DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2025

Code spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), aux très petites entreprises (TPE) et aux PME/TPE à caractère familial

AVANT-PROPOS

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

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

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

Ce processus a maintenant abouti à l'adoption et la publication d'un nouveau 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 visant à tenir compte des particularités de certaines catégories d'entreprises en fonction de leur taille, leur secteur d'activité, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

- 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 ce code. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également à la Banque mondiale pour leur participation au financement de ce projet, aux représentants des institutions publiques et privées marocaines pour leur

contribution aux processus de consultation, et aux experts internationaux pour leur travail d'enquête, de recherche et de rédaction.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS 2

INTRODUCTION 7

Préambule 8

Objet du code 9

Plan du code et mode d'emploi 10

Interaction avec le droit marocain 11

PME/TPE à caractère familial 12

Personnes concernées 12

Date d'entrée en vigueur 12

Processus de révision du code 12

PRINCIPES POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), TRES PETITES ENTREPRISES (TPE) ET PME/TPE À CARACTÈRE FAMILIAL N'AYANT PAS LA FORME DE SOCIETES PAR ACTIONS 1

SECTION 1 : LEADERSHIP 2

Objectif à atteindre 2

Principes à suivre 2

SECTION 2 : LE CONSEIL DE GERANCE 3

Objectif à atteindre 3

Principes à suivre 3

SECTION 3 : LES CONSEILLERS EXTERNES 5

Objectif à atteindre 5

Principes à suivre 5

..... 6

SECTION 4 : LA DIRECTION 7

Objectif à atteindre 7

Principes à suivre 8

SECTION 5 : RÉMUNÉRATIONS 9

Objectif à atteindre 9

Principes à suivre 10

SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE 11

Objectif à atteindre 11
Principes à suivre 11
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT 13
Objectif à atteindre 13
Principes à suivre 14
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE 15
Objectif à atteindre 15
Principes à suivre 16
SECTION 9 : LE RESPECT DES ASSOCIES ET DE LEURS DROITS 17
Objectif à atteindre 17
La problématique des PME à caractère familial 17
Principes à suivre 18
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 20
Objectif à atteindre 20
Principes à suivre 21
PRINCIPES POUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME), TRES PETITES ENTREPRISES (TPE) ET PME/TPE À CARACTÈRE FAMILIAL AYANT LA FORME DE SOCIETE PAR ACTIONS 24
SECTION 1 : LEADERSHIP 2
Objectif à atteindre 2
Principes à suivre 3
SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINSTRATION 4
Objectif à atteindre 4
Principes à suivre 4
SECTION 3 : COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 5
Objectif à atteindre 5
Principes à suivre 5
SECTION 4 : LA DIRECTION 6
Objectif à atteindre 6
Principes à suivre 6
SECTION 5 : RÉMUNÉRATIONS 8
Objectif à atteindre 8

Principes à suivre 9
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE 11
Objectif à atteindre 11
Principes à suivre 12
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT 13
Objectif à atteindre 14
Principes à suivre 15
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE 16
Objectif à atteindre 16
Principes à suivre 17
SECTION 9 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS 19
Objectif à atteindre 19
La problématique des PME à caractère familial 19
Principes à suivre 20
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES 23
Objectif à atteindre 23
Principes à suivre 24

GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
Conseiller Référent	Un conseiller externe à l'entreprise, expérimenté dans le domaine de la conciliation, dont le rôle au sein de l'entreprise ou du conseil de famille est de prévenir ou résoudre des conflits entre les personnes
CNGE	Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise
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 d'une entreprise. Ce terme englobe notamment les actionnaires, investisseurs, employés, clients, usagers de services, fournisseurs, collectivités locales etc.
PME	Les petites et moyennes entreprises
SA	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SAS	Société par actions
SCA	Société en commandite par actions
SCS	Société en commandite simple
SNC	Société en nom collectif
TPE	Très petites entreprises

INTRODUCTION

Préambule

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

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

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

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

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

Un dispositif de bonne gouvernance permet à l'entreprise,

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

Objet du code

Ce document est le Code de bonne gouvernance d'entreprise spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE) et aux PME/TPE à caractère familial.

Les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 200 MDH sont habituellement segmentées en deux catégories :

- les petites et moyennes entreprises (PME), dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 200 MDH au terme d'un exercice clos pendant les trois derniers exercices ;
- les très petites entreprises (TPE), dont le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à 10 MDH au terme du dernier exercice clos.

Mise à part la différence de taille de leur chiffre d'affaires, les **PME** et **TPE** ont les caractéristiques suivantes :

- des formes juridiques diverses : ce sont
  - soit des entreprises personnelles ou des sociétés de personnes : société en commandite simple « SCS », société en nom collectif « SNC », société en participation)
  - soit des sociétés de capitaux : société à responsabilité limitée « SARL » ou société par actions (société anonyme « SA », société anonyme simplifiée « SAS » ou société en commandite par actions « SCA ») ;
- des stades de développement très différents ;
- un cumul fréquent entre la propriété de l'entreprise et les fonctions d'organes de gouvernance et de gestion ;
- un circuit décisionnel court ;

- un impératif de flexibilité et le besoin d'un formalisme minimal.

En outre, de nombreuses PME et TPE sont des PME/TPE à caractère familial qui se caractérisent par :

- la concentration de la propriété du capital entre les membres d'une ou plusieurs générations de même famille et affiliés ;
- l'omniprésence d'un dirigeant propriétaire (ou majoritaire) ;
- une centralisation de la prise de décision ;
- des pratiques de gouvernance souvent informelles ;
- l'importance des liens affectifs et familiaux dans le style de management ;
- le besoin éventuel de gérer un plus grand nombre de conflits, eu égard à l'imbrication des intérêts de l'entreprise et de la famille ;
- une exposition accrue aux aléas économiques due notamment à la taille réduite et à la sous-capitalisation chronique
- une problématique particulière en ce qui concerne la relève du chef d'entreprise qui, souvent, est le fondateur de l'entreprise et est peu enclin, dans la majorité des cas, à partager le pouvoir.

Plan du code et mode d'emploi

Les PME/TPE, qu'elles soient PME/TPE à caractère familial ou non, ne se distinguent pas seulement des autres par leur taille. Elles ont à relever des défis qui leur sont propres et qui évoluent à mesure qu'elles croissent et que changent leurs propriétaires, leur organisation et leur gestion. Afin de résister à la concurrence et de se développer, il est essentiel qu'elles aient une bonne gouvernance. Ce code les guide dans ce domaine vers l'adoption de normes supérieures, propres à leur assurer une plus grande transparence, un plus profond respect des associés (ou actionnaires) et de leurs droits et une meilleure protection du public. Par ce moyen, elles augmenteront leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement renforceront la confiance de leur environnement économique, financier et social.

Ce code est divisé en deux parties :

- la partie I s'adresse principalement aux PME/TPE, y compris les PME/TPE à caractère familial, n'ayant pas la forme de société par actions ; et
- la partie II s'adresse aux PME/TPE et PME/TPE à caractère familial ayant la forme de société par actions.

Chacune de ces parties est divisée en dix sections, chacune consacrée à un élément essentiel d'un dispositif de bonne gouvernance d'entreprise :

1. Leadership
2. Le conseil d'administration/de surveillance
3. Les comités du conseil d'administration
4. La direction

5. Rémunérations
6. Culture et éthique
7. Risque, contrôle interne et audit
8. Diffusion d'informations et transparence
9. Le respect des actionnaires et de leurs droits
10. Les relations avec les parties prenantes.

Chaque section du code se compose d'un **Objectif à atteindre** et de **Principes à suivre** :

- 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 et pratiques que l'entreprise se doit de respecter dans chaque élément pour atteindre à une bonne gouvernance .

Pour chaque section, la PME ou TPE (qu'elle soit PME/TPE à caractère familial ou non) détermine annuellement si elle applique (« comply ») les **Principes à suivre**.

Si la PME ou TPE n'applique pas à ces principes, elle entreprend de comprendre et d'expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Le chef d'entreprise et la direction informent les associés ou actionnaires des conclusions de cette étude.

Ce système appelé « comply or explain » (appliquer ou expliquer) est celui que l'OCDE recommande pour faire un 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 peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc. Les principes du code qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être notés et, dans chaque cas, l'entreprise se doit de réunir les éléments précis qui lui permettent e conclure que le principe 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 complémentaires à la loi et aux règlements. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect de toutes les dispositions légales et réglementaires qui s'appliquent à elles, aussi bien dans l'esprit que dans la forme.

Toutefois ce code y ajoute des principes qui soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales obligatoires pertinentes. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à lui seul à assurer la

conformité à ce code. De même, le respect de ce code ne supprime pas l'obligation pour les entreprises de se conformer à la loi.

PME/TPE à caractère familial

Ce code s'adresse à toutes les PME/TPE mais, pour la bonne gouvernance des PME/TPE à caractère familial, tient également compte des spécificités de ces entreprises, telles que

- l'implication étroite de membres d'une ou plusieurs familles dans l'entreprise,
- la relève entre membres du groupe familial,
- l'utilité d'inclure un conseiller référent dans le conseil de famille, et
- la transmission de l'entreprise au sein de la famille ou à des tiers.

Ces sujets font l'objet de principes supplémentaires dans certaines sections de ce code.

Personnes concernées

Au sein des entreprises, les membres des organes de gouvernance et dirigeants sont concernés par ce code.

Au-delà des membres des organes de gouvernance et dirigeants, la connaissance du contenu de ce code est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (membres de la famille, associés, personnel, investisseurs, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes à qui ils ont affaire.

Date d'entrée en vigueur

Ce code entre en vigueur à partir du […].

Processus de révision du code

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

PRINCIPES POUR LES

- PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME),
- TRES PETITES ENTREPRISES (TPE) ET
- PME/TPE À CARACTÈRE FAMILIAL

N’AYANT PAS LA FORME DE SOCIETES PAR ACTIONS

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans la plupart des PME/TPE, notamment celles ayant la forme de SNC, SCS ou de SARL, la loi et les statuts mettent en présence deux acteurs principaux: l'assemblée des associés et le chef d'entreprise (ou dirigeant principal). L'assemblée des associés, organe souverain, dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer : elle nomme le chef d'entreprise, approuve les comptes annuels et, le cas échéant, modifie les statuts. Mais elle n'a ni le pouvoir de prendre les décisions stratégiques et opérationnelles, ni le pouvoir de représenter l'entreprise vis-à-vis des tiers. Ces pouvoirs, ce « leadership » appartiennent au chef d'entreprise (à savoir le « directeur général » ou le « gérant »), qui est tenu de consacrer le temps et les efforts nécessaires pour assurer le succès de l'entreprise à long terme.

Principes à suivre

1.A. Délimitation des pouvoirs - Le chef d'entreprise, assisté par les autres membres de la direction, est chargé d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise dans le respect des pouvoirs qui lui sont octroyés par les statuts et des attributions de l'assemblée des associés.

1.B. Primauté de l'intérêt social - Le chef d'entreprise et les autres membres de la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et son succès dans la durée et non dans leur propre intérêt ou dans celui de certains associés ou de tiers. Pour déterminer l'intérêt à long terme de l'entreprise, ils tiennent compte des intérêts des associés (y compris les associés minoritaires), du personnel et des autres parties prenantes et prennent en considération les effets environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités.

1.C. Tableau de bord - L'entreprise dispose d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que 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.

SECTION 2 :
LE CONSEIL DE GERANCE

Objectif à atteindre

Dans la plupart des PME/TPE, pour contrebalancer la dimension unipersonnelle que peut avoir la gestion d'un chef d'entreprise dont l'influence et le pouvoir sont souvent étendus, il peut être utile d'établir un conseil de gérance. Le chef d'entreprise peut avoir lui-même intérêt à mettre ce conseil en place pour bénéficier régulièrement d'un éventail plus large de compétences et d'avis.

Le conseil de gérance est un lieu où l'échange d'informations et le débat visent à aider le chef d'entreprise à définir les orientations et la culture de l'entreprise ou à améliorer son appréhension des opportunités et des risques, ou même, le cas échéant, à prendre des décisions d'importance ou de gestion quotidienne. Le conseil de gérance est donc établi et composé en fonction des missions qui lui sont confiées.

Le conseil de gérance peut avoir plusieurs formes : si l'entreprise a un seul gérant, qui est également le chef d'entreprise, il peut s'agir d'un organe consultatif où le chef d'entreprise s'entoure des membres de sa direction et/ou de conseillers externes dont il sollicite et écoute les avis avant de prendre des décisions; si l'entreprise a plusieurs co-gérants, il peut s'agir de l'organe décisionnel dont ils sont les seuls membres et où ils dirigent conjointement l'entreprise ; ou d'un organe consultatif où ils s'adjoignent des membres de la direction ou des conseillers externes.

Un conseil de gérance a l'avantage d'apporter de la rigueur et de la discipline et un surplus de connaissances et de compétences dans le processus décisionnel de l'entreprise, à condition que sa composition soit bien structurée et son fonctionnement suivi dans la substance et la durée (séances de travail régulières, organisées et documentées). Dans la mesure où le conseil de gérance fonctionne comme un conseil d'administration, il peut être également un laboratoire d'essai pour l'entreprise dont les perspectives de croissance justifieront, à terme, la transformation en société par actions (avec conseil d'administration ou conseil de surveillance).

Principes à suivre

2.A. *Conseil de gérance* - L'entreprise dispose d'un conseil de gérance, auquel le chef d'entreprise fait appel pour l'aider à prendre, en connaissance de cause, des décisions cruciales quant à la stratégie

ou à la culture de l'entreprise ou quant à des opérations qui engagent l'avenir ou la pérennité de l'entreprise.

2.B. *Pouvoirs du conseil de gérance* - Les attributions du conseil de gérance sont énoncées clairement et formalisées, soit dans les statuts de l'entreprise (particulièrement dans le cas de co-gérants), soit dans un document interne porté à la connaissance de l'assemblée des associés ; dans tous les cas, le ou les gérants restent seuls responsables des décisions vis-à-vis des associés et des tiers.

2.C. *Adéquation du conseil de gérance* - Le conseil de gérance est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement des tâches pour lesquelles il a été créé. Ses membres sont nommés sur la base de leurs compétences, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Sa composition tient également compte des atouts de la mixité.

2.D. *Composition du conseil de gérance* - Le conseil de gérance comprend le ou les gérants, auxquels peuvent être adjoints quelques personnes clés de l'entreprise, les autres détenteurs de parts sociales ou certains d'entre eux et, si possible, un ou plusieurs conseillers externes et/ou détenteurs de parts sociales ; si les membres du conseil de gérance sont rémunérés pour leur participation à ce conseil, cette rémunération est portée à la connaissance des associés.

2.E. *Présidence du conseil de gérance* - Le conseil de gérance est présidé par le chef d'entreprise. Il se réunit à sa demande aussi souvent que l'exige sa mission et au moins deux fois par an.

2.F. *Fonctionnement du conseil de gérance* - Le fonctionnement et la performance du conseil de gérance dans le ou des domaines pour lesquels il a été créé sont régulièrement passés en revue.

SECTION 3 : LES CONSEILLERS EXTERNES

Objectif à atteindre

Dans la plupart des PME/TPE, le chef d'entreprise a tout avantage à faire appel, de manière judicieuse, à des conseillers externes, capables de le guider ou de poser un regard critique sur les décisions et orientations qu'il compte prendre. Son objectif doit être de confronter ses idées et ses choix avec le vécu et l'expertise des conseillers pour réussir les actions envisagées. Cela est le cas notamment pour :

a. l'identification des besoins et des atouts de l'entreprise par une analyse de l'organisation dans son ensemble et l'élaboration de diagnostics (stratégique, financier…),
b. l'accès plus facile au financement des banques ou à des fonds de capital-risque par une restructuration financière et une amélioration du système d'information,
c. l'ouverture à l'international et l'exploration de nouveaux marchés par un diagnostic export,
d. la certification de la qualité des services et des produits de l'entreprise, indispensable à sa pérennité, par l'implémentation de normes nationales et/ou internationales,
e. l'instauration d'un programme de modernisation d'un ou de plusieurs métiers de l'entreprise, en s'appuyant sur l'innovation et la recherche de partenariat favorisant le transfert de technologie.

Il est important que le chef d'entreprise veille à ce que les conseillers externes répondent à des critères simples de compétence, d'indépendance, d'absence de complaisance, et qu'ils mesurent l'étendue de leur responsabilité implicite. Il est aussi essentiel que la relation avec les conseillers externes soit structurée autour de séances de travail régulières, organisées et documentées.

Principes à suivre

3.A. *Conseillers externes* - Pour optimiser le recours à des conseillers externes, le chef d'entreprise :

a. s'assure que chacun d'entre eux soit un professionnel reconnu dans sa spécialité, un expert conscient des défis auxquels est confrontée l'entreprise et un prestataire de services de grande qualité ;
b. veille à ce que chacun d'entre eux dispose d'informations complètes et à jour sur l'entreprise, et
c. a des contacts fixes et réguliers avec chacun d'entre eux.

3.B. *Conseiller référent* - Pour l'aider à prévenir ou résoudre des situations interpersonnelles conflictuelles, le chef d'entreprise se procure l'assistance d'un conseiller référent, conseiller externe dont l'indépendance d'esprit et l'expérience dans le domaine de la conciliation sont avérées et dont la personnalité inspire confiance aux parties concernées.

SECTION 4 : LA DIRECTION

Objectif à atteindre

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

La nomination du gérant est du ressort de l'assemblée des associés. Elle en peut nommer plusieurs en leur donnant des attributions spécifiques (mais ces distinctions sont inopposables aux tiers).

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

Pour assurer la continuité de l'entreprise, doit être envisagée la question de la relève du gérant et des personnes clés de la direction. Cette question a une dimension particulière dans les PME/TPE à caractère familial, dans lesquelles des membres de la famille sont appelés à hériter des parts sociales et peuvent également prétendre à jouer un rôle dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. Dans ces entreprises, comme dans les PME en général, il convient de mettre en place des plans de relève.

Principes à suivre

4.A. *Gestion* - Le chef d'entreprise et la direction mettent au point la stratégie et les politiques de l'entreprise, que le gérant approuve de façon formelle, et assurent la gestion des activités de l'entreprise conformément à cette stratégie et ces politiques.

4.B. *Adéquation de la direction* - Le chef d'entreprise veille à ce que la direction soit composée de membres qui disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise, en tenant également compte des atouts de la mixité au sein d'une équipe.

4.C. *Délégation des responsabilités* - Le chef d'entreprise et la direction formalisent la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établissent une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité et de transparence.

4.D. *Relève des dirigeants* - Le chef d'entreprise veille à ce que l'entreprise mette en place des plans de relève pour lui-même et les personnes clés de la direction.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

4.E. Plans de relève - Dans les plans de relève d'une PME/TPE à caractère familial, le choix du chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à famille, est fait selon des modalités définies dans la charte de gouvernance familiale (voir section 9) :

a. les successeurs potentiels qui font partie de la famille sont astreints à un parcours professionnel (qui peut être externe avant d'être interne), leur permettant d'émerger en temps utile comme des responsables compétents et crédibles des fonctions qui leur sont destinées ; et
b. dans les cas où les successeurs potentiels n'ont pas l'âge ou l'expérience nécessaires pour prendre la relève, le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille comme dirigeants est envisagé.

SECTION 5 : RÉMUNÉRATIONS

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée. Les objectifs à partir desquels leur sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce qu'i ne soit pas tentée de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

Principes à suivre

5.A. *Politiques de rémunération* -Le chef d'entreprise s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à lui-même et aux autres membres de la direction. Ces politiques sont conçues pour:

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

5.B. *Rémunération de la direction* - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et par 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.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

5.C. *Rémunération des membres de la famille* - Dans une PME/TPE à caractère familial,

a. la charte de gouvernance familiale (voir section 9) précise les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise ;
b. la politique de rémunération de la direction est communiquée au conseil de famille (voir section 9) s'il en existe un.

SECTION 6 :
CULTURE ET ETHIQUE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

6.A. *Culture et valeurs de l'entreprise* - Les principes qui reflètent la culture de l'entreprise et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une large diffusion dans l'entreprise. Le chef d'entreprise veille régulièrement à ce qu'elles évoluent en fonction des aspirations de l'entreprise à moyen et long terme.

6.B. *Règles de comportement éthique* - Les règles de comportement éthique que doivent observer les membres de la direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'une large diffusion dans l'entreprise. Par leur comportement, le chef d'entreprise et les autres membres de la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.C. *Activités et pratiques interdites* - Le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour prévenir, révéler, éliminer et, le cas échéant sanctionner, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles.

6.D. *Conflits d'intérêts* - Aucun membre de la direction n'est autorisé à prendre des décisions fondées sur ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. Le chef d'entreprise veille à ce que la méthode pour identifier et gérer les conflits d'intérêts soit formalisée et régulièrement rappelée à tous dans l'entreprise.

6.E. *Conventions réglementées* - Le chef d'entreprise veille à ce que toute convention entre l'entreprise et lui-même ou un membre de la direction (et toute personne qui leur est associée) soit, avant sa passation, analysée de façon indépendante pour déterminer si elle est conclue à des conditions normales. Si ce n'est pas le cas, la convention est soumise à l'approbation des associés.

6.F. *Signalement des violations* L'entreprise dispose de moyens permettant au personnel de signaler, sans crainte de représailles, les violations réelles ou présumées de la loi ou des règles de comportement éthique de l'entreprise.

6.G. *Charte(s)* – Pour faciliter la sensibilisation des parties concernées aux sujets visés par les principes de ce chapitre (6.A.-6.F.), le chef d'entreprise rassemble les normes et règles applicables dans une ou plusieurs chartes diffusées auprès de ces parties.

SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Objectif à atteindre

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

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

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

Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. Toutefois, l'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise doit permettre un meilleur processus de prise de décision, et la réaction rapide de la direction lorsque des risques se matérialisent.

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

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

Principes à suivre

7.A. *Niveau des risques* - Le chef d'entreprise, assisté, le cas échéant du conseil de gérance, évalue le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.

7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques* - Le chef d'entreprise s'assure qu'un cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne soit établi par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Au moins une fois par an, l'entreprise procède à l'identification et l'évaluation des risques. Le chef d'entreprise surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre du dispositif.

7.C. *Indépendance des fonctions relatives à la gestion des risques* - Le chef d'entreprise veille à l'indépendance opérationnelle et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques et d'audit interne.

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

SECTION 8 :
DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

8.A. *Publicité de l'information* - L'entreprise veille à faciliter l'accès des associés et des parties prenantes à des informations régulièrement mises à jour sur :

a. son objet et ses activités,
b. ses associés et leurs droits de vote,
c. sa gouvernance, et les membres de sa direction,
d. ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances,
e. les risques auxquels elle est exposée et ses procédures de contrôle interne,
f. ses politiques de rémunérations, de dividendes et de conventions réglementées.

8.B *Accès des associés à l'information* - L'entreprise veille à ce que les associés ou actionnaires aient un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information, en créant par exemple un site internet pour l'entreprise.

8.C. *Rapport de gestion* - Le chef d'entreprise fournit annuellement un rapport de gestion aux associés ou actionnaires.

8.D. *Exactitude et intégrité de l'information* - Le chef d'entreprise veille à l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité et régularité des déclarations et dépôts d'actes.

8.E. *Commissaires aux comptes* - L'entreprise a un ou plusieurs commissaires aux comptes dans les conditions prévues par la loi.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

8.F. *Information de la famille* - Dans une PME à caractère familial, les informations visées au principe 8.A sont mises à la disposition des signataires de la charte de gouvernance familiale et/ou du conseil de famille (voir section 9).

SECTION 9 :
LE RESPECT DES ASSOCIES ET DE LEURS DROITS

Objectif à atteindre

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

Les investisseurs accordent une grande importance à la faculté d'accéder à l'information et à leurs droits de vote : ainsi il est peu probable qu'ils investissent dans une entreprise opaque freinant leur capacité d'apprécier sa performance ou sa gouvernance, ou de créer des obstacles à l'exercice de leurs droits de vote.

La problématique des PME à caractère familial

Les PME à caractère familial sont sujettes à une problématique particulière quand la seconde génération et/ou les générations suivantes rejoignent le ou les fondateurs puis quand leurs parts sociales se dispersent au sein de la famille par l'effet des successions. Dans ces entreprises, il est important de faire la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille. L'intérêt social est l'intérêt supérieur de l'entreprise, considérée comme un agent économique autonome agissant dans le but d'assurer sa prospérité et sa pérennité. Il tient compte de l'intérêt de la famille mais aussi de l'intérêt des autres parties prenantes de l'entreprise (personnel, créanciers, clients, fournisseurs, autorités, etc.).

Pour faciliter la distinction entre ces intérêts qui peuvent s'avérer divergents, il peut être utile que la famille (et non l'entreprise) adopte une charte de gouvernance familiale et, le cas échéant, institue un conseil de famille. L'adoption de la charte est précédée par un processus équitable de préparation et de discussion du contenu de la charte. L'ensemble des options ouvertes pour chacun des thèmes retenus a été présenté à la famille, en explicitant leurs conséquences dans tous les domaines (opérationnel, juridique, financier, patrimonial, fiscal) pour l'ensemble des associés et pour chacun individuellement. Dans ces PME à caractère familial, le conseil de famille – qu'il faut distinguer du conseil de gérance -

est utile pour constituer, au sein de la famille (et non de l'entreprise) une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

.

Principes à suivre

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

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

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

9.C. *Dialogue avec les associés* - Le chef d'entreprise veille au maintien d'un dialogue continu avec les associés en cherchant à fournir et à recevoir les informations nécessaires pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise et, le cas échéant, préparer avec eux une transmission ordonnée de tout ou partie des parts sociales ou actions.

Principes supplémentaires pour les PME/TPE à caractère familial

9.D. *Charte de gouvernance familiale* - Une charte de gouvernance familiale définit les objectifs poursuivis par l'entreprise et régit les relations entre les membres de la famille, ainsi qu'avec l'entreprise. Elle précise, par exemple :

a. la vision familiale de l'entreprise et des valeurs qu'elle porte ;
b. la répartition des parts sociales ;
c. les objectifs financiers ;
d. les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise ;
e. la direction de l'entreprise ; et les modalités à observer pour choisir le prochain chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à la famille ;
f. le rôle de membres dirigeants de l'entreprise qui ne sont pas de la famille ;

g. l'instauration de la transparence dans la communication à l'égard des membres de la famille ;
h. la résolution des conflits avec implication d'une ou plusieurs personnalités familiales de notoriété et/ou appel à un médiateur externe ; et
i. la formation de membres de la famille aux métiers de l'entreprise et à la gestion.

9.E. *Conseil de famille* - Le cas échéant, la charte de gouvernance familiale prévoit l'existence d'un conseil de famille (distinct du conseil de gérance ou du conseil d'administration) destiné à impliquer davantage les membres de la famille, propriétaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise et suivre la mise en œuvre de la charte de gouvernance familiale. Cette structure est extérieure à l'entreprise et peut avoir la forme d'une holding, d'un comité des anciens, d'une association d'associés ou d'actionnaires, etc.

9.F. *Composition et compétence du conseil de famille* - La charte de gouvernance familiale précise :

a. qui est en droit de faire partie du conseil de famille et de le convoquer ;
b. de quelle manière le président est désigné ;
c. quels sont les sujets abordés par le conseil ;
d. de quelle compétence de décision au sein de la famille (et non de l'entreprise) dispose cet organe.

9.G. *Fonctionnement du conseil de famille* - Le conseil de famille se réunit de façon formelle aussi souvent que nécessaire et, idéalement, au moins deux fois par an. Toutefois, au cas où des perspectives de développement importantes se présentent, telles qu'une réorientation stratégique, un projet d'acquisition ou de cession d'activités ou d'actifs ou une prise significative de risques supplémentaires, il est fortement conseillé de réunir le conseil de famille pour en débattre et parvenir à une position commune.

9.H. *Conseiller référent* - Pour l'aider à prévenir ou résoudre des situations interpersonnelles conflictuelles, le conseil de famille se procure l'assistance d'un conseiller référent (voir Principe 3.B). La présence de cette personne est utile dès la constitution du conseil de famille et plus encore quand les rapports se tendent entre les membres ou les branches de la famille.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

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

Les parties prenantes de l'entreprise telles que notamment personnel, clients, banques et financiers, fournisseurs, clients pouvoirs publics et collectivités territoriales ont chacun un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive. En toute occasion, le chef d'entreprise, la direction et, le cas échéant, le conseil de gérance respectent les droits des parties prenantes de l'entreprise. Lorsqu'ils prennent des décisions quant à la stratégie et au plan d'activité de l'entreprise, ils tiennent compte de l'impact que peuvent avoir les actions qu'ils envisagent sur les parties prenantes de l'entreprise, sur son environnement et sur sa réputation.

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

Principes à suivre

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

10.B. *Dialogue continu avec les parties prenantes* - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les banques et financiers les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales et les associations professionnelles du secteur. Le conseil de gérance peut les aider à surveiller régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

10.C. *Pratiques et mécanismes de concertation avec le personnel* - Vis-à-vis du personnel, le chef d'entreprise et la direction mettent en œuvre une politique de communication visant notamment

a. à accorder l'attention nécessaire à l'écoute et à la satisfaction des collaborateurs ;
b. à encourager la participation du personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de certaines politiques de l'entreprise ;
c. à fonder les recrutements et attributions sur la seule compétence professionnelle et humaine ;
d. à accepter comme principe que la négociation au sein de l'entreprise est un mode de gestion efficace des ressources humaines, qui assure la pérennité de l'entreprise ; et
e. à responsabiliser les niveaux les plus proches du champ d'action dans la prise de décision.

10.D. *Relation durable avec les banques* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à établir une relation durable avec la banque et les financiers de l'entreprise, basée sur la transparence et une confiance réciproque.

a. en veillant à ce qu'ils disposent rapidement d'informations complètes et correctes ;
b. en utilisant la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
c. en faisant régulièrement une mise à jour du plan financier ; et
d. en faisant une distinction nette entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé du chef d'entreprise.

10.E. *Relation durable avec les fournisseurs* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à établir une relation durable avec les fournisseurs de l'entreprise

a. en s'assurant que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté ;
b. en fixant clairement les conditions contractuelles et notamment les délais de paiement ;
c. en donnant aux fournisseurs des informations financières fiables ;
d. rédigeant un document dans lequel l'entreprise indique clairement ce qu'elle attend d'un fournisseur et quelles sont les exigences concrètes qu'un fournisseur doit satisfaire.

10.F. *Relations avec la clientèle* - Le chef d'entreprise et la direction s'assurent régulièrement de la solvabilité de la clientèle de l'entreprise et cherchent à en diversifier la base. Ils veillent à ce que l'entreprise entretienne les meilleurs rapports avec ses clients

a. en établissant avec soin des conditions générales claires et accessibles ;
b. en respectant les accords conclus avec eux, et notamment les délais de livraison ;
c. en ayant avec eux une communication claire et régulière ;et
d. en menant des actions visant à les fidéliser.

10.G. *Respect des dispositions légales et réglementaires et relations avec les pouvoirs publics* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à ce que l'entreprise respecte strictement les dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables et entretienne les meilleurs rapports avec les pouvoirs publics et collectivités territoriales dont le soutien est nécessaire pour assurer la continuité et la croissance de l'entreprise.

10.H. *Relations avec les associations professionnelles* -En vue de bénéficier de l'échange de pratiques avec les entreprises du même secteur et renforcer l'influence du secteur auprès des pouvoirs publics, le chef d'entreprise et la direction veillent à adhérer aux associations professionnelles et patronales pertinentes, ainsi qu'à nouer des liens étroits et avoir des interactions régulières avec elles.

10.I. *Transmission de l'entreprise* - Le chef d'entreprise prend régulièrement les mesures nécessaires pour préparer la transmission éventuelle de l'entreprise, quelle qu'en soit l'échéance : plan d'affaires à moyen et long terme, titres et contrats relatifs aux actifs immobiliers, droits de propriété industrielle et valeurs mobilières, délégations et autonomie

de la direction, disponibilité et transparence de l'information financière pour faciliter l'évaluation de l'entreprise, dialogue avec les associés, contacts avec les acquéreurs potentiels, etc.

PRINCIPES POUR LES

- PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME),
- TRES PETITES ENTREPRISES (TPE) ET
- PME/TPE À CARACTÈRE FAMILIAL

AYANT LA FORME DE SOCIETE PAR ACTIONS

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans les PME/TPE ayant la forme de société par actions, la loi et les statuts mettent en présence trois acteurs principaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration ou conseil de surveillance[1] et la direction. Le conseil est nommé par l'assemblée générale des actionnaires ou certains d'entre eux et son rôle est de superviser la gestion du chef d'entreprise. Son rôle est également de nommer le chef d'entreprise (directeur général) et de participer à l'adoption de la stratégie et des politiques de l'entreprise. Dans ce cas, le « leadership » est partagé entre lui et le chef d'entreprise et leur commune obligation est de donner la priorité aux intérêts de l'entreprise.

[1] Les sociétés en commandite par actions ont également un conseil de surveillance dont le rôle est de surveiller la gestion du chef d'entreprise et de la direction.

Principes à suivre

1.A. *Délimitation des pouvoirs* - Le conseil d'administration et la direction sont ensemble chargés d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise mais leurs pouvoirs respectifs sont clairement délimités. Ils ont 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.B. *Primauté de l'intérêt social* - Les membres du conseil d'administration et la direction agissent dans l'intérêt social, et non dans leur propre intérêt ou dans celui d'actionnaires individuels ou d'autres parties. Lors de l'évaluation des intérêts de l'entreprise, les membres du conseil d'administration tiennent compte des intérêts du personnel, des actionnaires (y compris les actionnaires minoritaires) et des autres parties prenantes et prennent en considération les effets environnementaux, sociaux et sociétaux de ses activités.

1.C. *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'entreprise 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.D. *Accessibilité de l'information* - Le chef d'entreprise communique au conseil d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses responsabilités. Les membres du conseil d'administration ont le droit et le devoir de demander ces informations et veillent à conserver leur indépendance de jugement face au chef d'entreprise et à la direction.

SECTION 2 :
LE CONSEIL D'ADMINSTRATION

Objectif à atteindre

Dans les PME/TPE ayant la forme de SA, il est établi un conseil d'administration. qui dispose également d'un pouvoir décisionnel, notamment dans l'élaboration et à la validation de la stratégie et des politiques de l'entreprise, la nomination du directeur général et le contrôle de sa gestion, ainsi que la définition et la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise.

Principes à suivre

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

2.B. *Composition du conseil d'administration* - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision, apporter une diversité d'opinions à ses discussions et exercer un jugement indépendant et objectif. Ses membres sont nommés sur la base de leurs compétences, de leur disponibilité et de l'absence de conflit d'intérêts. Un objectif de mixité au sein du conseil d'administration, à savoir que chaque genre soit représenté, à partir de 2027, par au moins 40% des membres à l'issue d'un processus graduel, est fixé.

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

2.D. *Fonctionnement du conseil d'administration* - Le fonctionnement et la performance du conseil d'administration et, le cas échéant, de ses comités sont régulièrement évalués.

SECTION 3 : COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

Dans les SA, les conseillers externes qui disposent de compétences particulières dans des domaines clés pour l'entreprise peuvent être appelés à siéger au conseil d'administration et dans les comités spécialisés qui sont créés en son sein. Grâce à leurs connaissances et leur indépendance de jugement, ils peuvent, dans ces comités, apporter une contribution décisive à l'entreprise.

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

Principes à suivre

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

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

SECTION 4 : LA DIRECTION

Objectif à atteindre

L'exécution de la stratégie et la gestion courante de l'entreprise sont assurées par la direction, équipe de personnes-clés à la tête de laquelle se trouve le chef d'entreprise.

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

Pour assurer la continuité de l'entreprise, doit être envisagée la question de la relève du chef d'entreprise et des personnes clés de la direction. Cette question a une dimension particulière dans les PME/TPE à caractère familial, dans lesquelles des membres de la famille sont appelés à hériter des parts sociales et peuvent également prétendre à jouer un rôle dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. Dans ces entreprises, comme dans les PME en général, il convient de mettre en place des plans de relève.

Principes à suivre

4.A. *Gestion* - Le chef d'entreprise et la direction mettent au point la stratégie et les politiques de l'entreprise, que le conseil d'administration approuve de façon formelle, et assurent la gestion des activités de l'entreprise conformément à cette stratégie et ces politiques.

4.B. *Adéquation de la direction* - Le chef d'entreprise veille à ce que la direction soit composée de membres qui disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise, en tenant également compte des atouts de la mixité au sein d'une équipe.

4.C. *Délégation des responsabilités* - Le chef d'entreprise et la direction formalisent la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établissent une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité et de transparence.

4.D. *Relève des dirigeants* - Le chef d'entreprise veille à ce que l'entreprise mette en place des plans de relève pour lui-même et les personnes clés de la direction.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

4.E. *Plans de relève* - Dans les plans de relève d'une PME/TPE à caractère familial, le choix du chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à famille, est fait selon des modalités définies dans la charte de gouvernance familiale (voir section 9) ;

a. les successeurs potentiels qui font partie de la famille sont astreints à un parcours professionnel (qui peut être externe avant d'être interne), leur permettant d'émerger en temps utile comme des responsables compétents et crédibles des fonctions qui leur sont destinées ; et
b. dans les cas où les successeurs potentiels n'ont pas l'âge ou l'expérience nécessaires pour prendre la relève, le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille comme dirigeants est envisagé.

SECTION 5 : RÉMUNÉRATIONS

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée. Les objectifs à partir desquels leur sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce qu'ils ne soit pas tentés de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

Principes à suivre

5.A. *Politiques de rémunération* -Le chef d'entreprise s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à lui-même et aux autres membres de la direction. Ces politiques sont conçues pour:

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

5.B. *Rémunération de la direction* - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et par 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.

5.C. *Politiques de rémunération* - Le conseil d'administration s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres et à la direction.

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

Principes supplémentaires pour les PME/TPE à caractère familial

5.E. *Rémunération des membres de la famille* - Dans une PME/TPE à caractère familial,

a. la charte de gouvernance familiale (voir section 9) précise les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise ;
b. la politique de rémunération de la direction est communiquée au conseil de famille (voir section 9).

SECTION 6 :
CULTURE ET ETHIQUE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

6.A. *Charte de la culture et des valeurs* - Les principes qui reflètent la culture de l'entreprise et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'entreprise. Le chef d'entreprise veille régulièrement à ce que la culture et les valeurs de l'entreprise correspondent à celles souhaitées à moyen et long terme et s'assure 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 la direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'un ou plusieurs document internes ou codes déontologiques. Par leur comportement, le chef d'entreprise et les autres membres de la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.C. *Activités et pratiques interdites* - Le chef d'entreprise prend les mesures nécessaires pour prévenir, révéler, éliminer et, le cas échéant sanctionner, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles.

6.D. *Politique de gestion des conflits d'intérêts* - Les membres de la direction ne sont pas autorisés à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées. Le chef d'entreprise veille à ce qu'une politique de gestion des conflits d'intérêts soit formalisée et diffusée largement et régulièrement dans l'entreprise.

6.E. *Conventions réglementées* - Le chef d'entreprise veille à l'adoption et au respect d'une politique des conventions réglementées entre l'entreprise et tout membre de la direction (et toute personne qui est associée à un membre de la direction), y compris le chef d'entreprise lui-même. La politique précise notamment qu'à l'exclusion de toute transaction portant sur des opérations courantes et conclue à des conditions normales :

a. la juste valeur de toute transaction doit être confirmée, avant la conclusion de la transaction, par un expert indépendant dont le rapport est mis à la disposition des associés ;

b. toute transaction dépassant un certain seuil, à elle seule ou en combinaison avec d'autres transactions, doit être soumise, avant la conclusion de la transaction, à l'assemblée des associés pour approbation.

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

6.G. *Culture et valeurs, rôle du conseil* - Le conseil d'administration participe à la définition de la culture et les valeurs de l'entreprise et veille à sa diffusion dans l'entreprise.

6.H. *Comportement éthique et conventions réglementées, rôle du conseil* - Le conseil d'administration participe à la mise en place des règles de comportement éthique, de la politique des conflits d'intérêts et de la politique des conventions réglementées, qui sont chacune applicables à ses membres, et veille à leur application.

SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Objectif à atteindre

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

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

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

Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. Toutefois, l'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise doit permettre un meilleur processus de prise de décision, et la réaction rapide de la direction lorsque des risques se matérialisent.

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

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

Principes à suivre

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

7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques* - Le conseil d'administration approuve le cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne proposé par la direction et en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.

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

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

SECTION 8 :
DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

8.A. *Publicité de l'information* - L'entreprise veille à faciliter l'accès des actionnaires et des parties prenantes à des informations régulièrement mises à jour sur :

a. son objet et ses activités,
b. ses actionnaires et leurs droits de vote,
c. sa gouvernance, et les membres de sa direction,
d. ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances,
e. les risques auxquels elle est exposée et ses procédures de contrôle interne,
f. ses politiques de rémunérations, de dividendes et de conventions réglementées.

8.B *Accès des actionnaires à l'information* - L'entreprise veille à ce que les actionnaires aient un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information, en créant par exemple un site internet pour l'entreprise.

8.C. *Rapport de gestion* - Le chef d'entreprise fournit annuellement un rapport de gestion aux actionnaires.

8.D. *Exactitude et intégrité de l'information* - Le chef d'entreprise veille à l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité et régularité des déclarations et dépôts d'actes. Le conseil d'administration s'assure de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et de la ponctualité et régularité des déclarations et dépôts d'actes.

8.E. *Commissaires aux comptes* - L'entreprise a un ou plusieurs commissaires aux comptes dans les conditions prévues par la loi. Le conseil d'administration ou l'un de ses comités surveille l'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

8.F. *Information de la famille* - Dans une PME à caractère familial, les informations visées au principe 8.A sont mises à la disposition des signataires de la charte de gouvernance familiale et/ou du conseil de famille (voir section 9).

SECTION 9 :
LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

Objectif à atteindre

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

Les investisseurs accordent une grande importance à la faculté d'accéder à l'information et à leurs droits de vote : ainsi il est peu probable qu'ils investissent dans une entreprise opaque freinant leur capacité d'apprécier sa performance ou sa gouvernance, ou de créer des obstacles à l'exercice de leurs droits de vote.

La problématique des PME à caractère familial

Les PME à caractère familial sont sujettes à une problématique particulière quand la seconde génération et/ou les générations suivantes rejoignent le ou les fondateurs puis quand leurs parts sociales se dispersent au sein de la famille par l'effet des successions. Dans ces entreprises, il est important de faire la distinction entre l'intérêt social et l'intérêt de la famille. L'intérêt social est l'intérêt supérieur de l'entreprise, considérée comme un agent économique autonome agissant dans le but d'assurer sa prospérité et sa pérennité. Il tient compte de l'intérêt de la famille mais aussi de l'intérêt des autres parties prenantes de l'entreprise (personnel, créanciers, clients, fournisseurs, autorités, etc.).

Pour faciliter la distinction entre ces intérêts qui peuvent s'avérer divergents, il peut être utile que la famille (et non l'entreprise) adopte une charte de gouvernance familiale et, le cas échéant, institue un conseil de famille. L'adoption de la charte est précédée par un processus équitable de préparation et de discussion du contenu de la charte. L'ensemble des options ouvertes pour chacun des thèmes retenus a été présenté à la famille, en explicitant leurs conséquences dans tous les domaines (opérationnel, juridique, financier, patrimonial, fiscal) pour l'ensemble des associés et pour chacun individuellement. Dans ces PME à caractère familial, le conseil de famille – qu'il faut distinguer du conseil

d'administration - est utile pour constituer, au sein de la famille (et non de l'entreprise) une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

.

Principes à suivre

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

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

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

9.C. *Dialogue avec les actionnaires* - Le chef d'entreprise veille au maintien d'un dialogue continu avec les actionnaires en cherchant à fournir et à recevoir les informations nécessaires pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise et, le cas échéant, préparer avec eux une transmission ordonnée de tout ou partie des actions.

Principe supplémentaire pour les PME/TPE à caractère familial

9.D. *Charte de gouvernance familiale* - Une charte de gouvernance familiale définit les objectifs poursuivis par l'entreprise et régit les relations entre les membres de la famille, ainsi qu'avec l'entreprise. Elle précise, par exemple :

a. la vision familiale de l'entreprise et des valeurs qu'elle porte ;
b. la répartition des parts sociales ;
c. les objectifs financiers ;
d. les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise ;
e. la direction de l'entreprise ; et les modalités à observer pour choisir le prochain chef d'entreprise, qu'il appartienne ou non à la famille ;

f. le rôle de membres dirigeants de l'entreprise qui ne sont pas de la famille ;
g. l'instauration de la transparence dans la communication à l'égard des membres de la famille ;
h. la résolution des conflits avec implication d'une ou plusieurs personnalités familiales de notoriété et/ou appel à un conciliateur/médiateur externe ; et
i. la formation de membres de la famille aux métiers de l'entreprise et à la gestion.

9.E. *Conseil de famille* - Le cas échéant, la charte de gouvernance familiale prévoit l'existence d'un conseil de famille (distinct du conseil d'administration) destiné à impliquer davantage les membres de la famille, propriétaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise et suivre la mise en œuvre de la charte de gouvernance familiale. Cette structure est extérieure à l'entreprise et peut avoir la forme d'une holding, d'un comité des anciens, d'une association d'associés ou d'actionnaires, etc.

9.F. *Composition et compétence du conseil de famille* - La charte de gouvernance familiale précise :
a. qui est en droit de faire partie du conseil de famille et de le convoquer ;
b. de quelle manière le président est désigné ;
c. quels sont les sujets abordés par le conseil ;
d. de quelle compétence de décision au sein de la famille (et non de l'entreprise) dispose cet organe.

9.G *Fonctionnement du conseil de famille* - Le conseil de famille se réunit de façon formelle aussi souvent que nécessaire et, idéalement, au moins deux fois par an. Toutefois, au cas où des perspectives de développement importantes se présentent, telles qu'une réorientation stratégique, un projet d'acquisition ou de cession d'activités ou d'actifs ou une prise significative de risques supplémentaires, il est fortement conseillé de réunir le conseil de famille pour en débattre et parvenir à une position commune.

9.H *Conseiller conciliateur* - Pour l'aider à prévenir ou résoudre des situations interpersonnelles conflictuelles, le conseil de famille se procure l'assistance d'un conseiller conciliateur, conseiller externe dont l'indépendance d'esprit et l'expérience dans le domaine de la conciliation sont avérées et dont la personnalité inspire confiance aux parties concernées. La présence d'un tel conseiller est utile dès la constitution du conseil de famille et plus encore quand les rapports se tendent entre les membres ou les branches de la famille.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

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

10.B. *Dialogue continu avec les parties prenantes* - Le chef d'entreprise et la direction veillent au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les banques et financiers les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales et les associations professionnelles du secteur. Le conseil d'administration peut les aider à surveiller régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

10.C. *Pratiques et mécanismes de concertation avec le personnel* - Vis-à-vis du personnel, le chef d'entreprise et la direction mettent en œuvre une politique de communication visant notamment

a. à accorder l'attention nécessaire à l'écoute et à la satisfaction des collaborateurs ;
b. à encourager la participation du personnel à l'élaboration et à la mise en œuvre de certaines politiques de l'entreprise ;
c. à fonder les recrutements et attributions sur la seule compétence professionnelle et humaine ;
d. à accepter comme principe que la négociation au sein de l'entreprise est un mode de gestion efficace des ressources humaines, qui assure la pérennité de l'entreprise ; et
e. à responsabiliser les niveaux les plus proches du champ d'action dans la prise de décision.

10.D. *Relation durable avec les banques* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à établir une relation durable avec la banque et les financiers de l'entreprise, basée sur la transparence et une confiance réciproque.

a. en veillant à ce qu'ils disposent rapidement d'informations complètes et correctes ;
b. en utilisant la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
c. en faisant régulièrement une mise à jour du plan financier ; et
d. en faisant une distinction nette entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé du chef d'entreprise.

10.E. *Relation durable avec les fournisseurs* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à établir une relation durable avec les fournisseurs de l'entreprise

a. en s'assurant que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté ;
b. en fixant clairement les conditions contractuelles et notamment les délais de paiement ;
c. en donnant aux fournisseurs des informations financières fiables ;
d. rédigeant un document dans lequel l'entreprise indique clairement ce qu'elle attend d'un fournisseur et quelles sont les exigences concrètes qu'un fournisseur doit satisfaire.

10.F. *Relations avec la clientèle* - Le chef d'entreprise et la direction s'assurent régulièrement de la solvabilité de la clientèle de l'entreprise et cherchent à en diversifier la base. Ils veillent à ce que l'entreprise entretienne les meilleurs rapports avec ses clients

a. en établissant avec soin des conditions générales claires et accessibles ;
b. en respectant les accords conclus avec eux, et notamment les délais de livraison ;
c. en ayant avec eux une communication claire et régulière ;et
d. en menant des actions visant à les fidéliser.

10.G. *Respect des dispositions légales et réglementaires et relations avec les pouvoirs publics* - Le chef d'entreprise et la direction veillent à ce que l'entreprise respecte strictement les dispositions légales et réglementaires qui lui sont applicables et entretienne les meilleurs rapports avec les pouvoirs publics et collectivités territoriales dont le soutien est nécessaire pour assurer la continuité et la croissance de l'entreprise.

10.H. *Relations avec les associations professionnelles* -En vue de bénéficier de l'échange de pratiques avec les entreprises du même secteur et renforcer l'influence du secteur auprès des pouvoirs publics, le chef d'entreprise et la direction veillent à adhérer aux associations professionnelles et patronales pertinentes, ainsi qu'à nouer des liens étroits et avoir des interactions régulières avec elles.

10.I. *Transmission de l'entreprise* - Le chef d'entreprise prend régulièrement les mesures nécessaires pour préparer la transmission éventuelle de l'entreprise, quelle qu'en soit l'échéance : plan d'affaires à moyen et long terme, titres et contrats relatifs aux actifs immobiliers, droits de propriété industrielle et valeurs mobilières, délégations et autonomie

de la direction, disponibilité et transparence de l'information financière pour faciliter l'évaluation de l'entreprise, dialogue avec les associés, contacts avec les acquéreurs potentiels, etc.