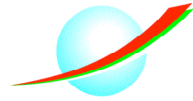


Royaume Du Maroc



MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉCONOMIQUES ET GÉNÉRALES



CGEM

# ***COMMISSION NATIONALE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

## ***CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

***Mars 2008***

***CODE MAROCAIN  
DE BONNES PRATIQUES DE  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

# SOMMAIRE

---

Avant-propos.....	5
Préambule.....	7
Principes généraux de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.....	11
Glossaire.....	41
Charte du membre de l'organe de gouvernance.....	48
Tableau des abréviations.....	50
Composition de la Commission Nationale.....	51
Table des matières.....	54

*Au moment où notre pays, sous la conduite éclairée de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, est engagé dans un vaste chantier de modernisation de ses structures politiques, économiques et administratives, il est devenu impératif pour nous de renforcer la compétitivité de notre économie et de ses entreprises.*

*Le contexte actuel de mondialisation et de concurrence exacerbée exige plus que jamais une convergence entre le concept de gouvernance dans la sphère privée avec celui désormais essentiel dans la sphère publique pour l'émergence de pouvoirs de gestion des affaires de la nation au service de l'ensemble de ses composantes et pour la protection des intérêts de ceux qui investissent leurs talents et leurs capitaux au bénéfice de tous.*

*Cette prise de conscience importante a conduit à la mise en place, en février 2007, d'une commission nationale « Gouvernance d'Entreprise » chargée d'élaborer, à l'instar de nombreux pays développés et émergents, un Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise. Cette Commission, fruit d'une large concertation entre les secteurs publics et privés marocains, réunit l'ensemble des acteurs-clés de la gouvernance d'entreprise au Maroc qui, par leur engagement et leur implication importants en la matière, sont les mieux à même de porter ce projet et de contribuer à sa réussite.*

*Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise constitue, sans nul doute, un signal fort en direction des différents acteurs de la communauté des affaires et permet de promouvoir les pratiques de bonne gouvernance au sein des entreprises des secteurs tant public que privé, consolidant ainsi la confiance indispensable entre tous les partenaires et contribuant à créer davantage de richesses et de valeur pour l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes.*

*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. Ces enjeux importants imposent tant aux instances gouvernementales, à travers la poursuite des réformes économiques et politiques, qu'aux acteurs du secteur privé, à travers l'amélioration continue de leurs modes et pratiques de gouvernance, de conjuguer leurs efforts pour édifier une économie performante et solidaire.*

*Aligné sur les benchmarks internationaux, et largement inspiré des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise a fait l'objet d'une large consultation publique, à la fois au niveau national et international, en vue de l'adapter au contexte local et aux spécificités du tissu économique marocain. Ce code sera complété par des dispositions et des normes spécifiques pour tenir compte du particularisme des Petites et Moyennes Entreprises et des entreprises familiales, des établissements financiers et des entreprises publiques.*

*La gouvernance d'entreprise est un processus évolutif qui doit être érigé en culture. C'est pourquoi, nous veillerons à la pérennité de notre commission nationale afin d'évaluer et d'enrichir de manière continue les dispositions de notre code et d'optimiser leur impact sur l'amélioration du climat des affaires et la performance de notre économie et de ses entreprises. Parallèlement, il s'agira de mener une politique de sensibilisation et de formation des acteurs aux nouvelles responsabilités et normes de référence établies en matière de gouvernance d'entreprise.*

*Nous saisissons cette occasion pour renouveler nos sincères remerciements à l'ensemble des membres de la commission nationale « Gouvernance d'Entreprise » pour leur mobilisation importante lors de l'élaboration de ce code, et particulièrement les membres de la Commission Lutte contre la Corruption de la CGEM et l'équipe du pôle « Promotion Economique » du Ministère des Affaires Economiques et Générales qui ont animé ce travail avec dynamisme et conviction et contribué à créer une synergie remarquable entre les acteurs privés et publics. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également au groupe d'experts internationaux (GCGF Code Peer Review Group) ainsi que toutes les institutions publiques et privées marocaines et les individus qui ont participé au processus de consultation international et national, pour leur contribution efficace à l'enrichissement des dispositions de ce code.*

*Nous souhaitons enfin rendre un hommage marqué au Global Corporate Governance Forum (GCGF) pour l'assistance technique apportée tout au long de ce projet ainsi qu'à la SFI et à l'OCDE pour leur important soutien.*

**Moulay Hafid ELALAMY**  
Président de la CGEM

**Nizar BARAKA**  
Ministre délégué auprès du Premier Ministre  
Chargé des Affaires Economiques et générales

# Préambule

La globalisation des marchés et de la concurrence, l'accélération des technologies de l'information et des communications, l'avènement de l'actionnaire tant individuel qu'institutionnel que de l'associé, l'émergence de nouvelles responsabilités économiques, sociales, sociétales et environnementales constituent certains facteurs qui caractérisent le nouvel environnement concurrentiel de nos entreprises.

Le système des réformes institutionnelles et économiques dans notre pays a été particulièrement soutenu au cours de ces dernières années pour adapter le cadre législatif et réglementaire à ce nouvel environnement concurrentiel et accompagner ainsi les efforts de nos entreprises pour davantage d'efficacité et de compétitivité. S'agissant de la gouvernance d'entreprise en particulier, un état des lieux a été élaboré à travers l'étude ROSC (ou RRNC) de la Banque Mondiale (2001 – Mise à jour en 2003) et l'enquête menée par la CGEM sur la gouvernance d'entreprise au Maroc (2005).

Parallèlement, il était important à l'instar de beaucoup de pays développés et émergents de promouvoir un Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise basé sur certains principes de bonne gestion et de transparence et sur des normes éthiques susceptibles de faire progresser la performance, la compétitivité et la croissance de nos entreprises et améliorer leur image auprès des investisseurs et des autres parties prenantes (employés, clients, créanciers, Administration, ...).

Il est, en effet, de plus en plus admis que des pratiques de bonne gouvernance consolident la confiance indispensable entre tous les partenaires de l'entreprise et contribuent à créer davantage de valeur pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise résulte d'un consensus très large entre les secteurs privé et public. Il a été élaboré par une Commission nationale présidée par la CGEM et le Ministère des Affaires Economiques et Générales en a assuré la coordination et le secrétariat. Elle a fédéré l'ensemble des acteurs clés de la Gouvernance d'Entreprise dans notre pays (BAM, CDVM, Bourse de Casablanca, GPBM, CJD, Ordre des Experts Comptables, ANPME, FCMCIS, Ministère de la Justice, Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics) et a bénéficié de l'assistance du Global Corporate Governance Forum (SFI - OCDE). L'objectif

de la commission était d'élaborer un code aligné sur les benchmarks internationaux et sur les principes de Gouvernance d'Entreprise de l'OCDE tout en s'adaptant au contexte local et aux spécificités du tissu économique marocain.

## Qu'est-ce que la Gouvernance d'Entreprise ?

La Gouvernance d'Entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.

La Gouvernance d'Entreprise s'intéresse donc à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assure de la capacité des organes de gestion :

- à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes ;
- à mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur "l'intérêt social".

## Quel est l'objectif de ce Code ?

La stimulation de la croissance et de l'emploi dans un environnement de plus en plus concurrentiel constitue un enjeu majeur pour tous les pays. Aujourd'hui, de nombreux travaux empiriques démontrent le lien entre les bonnes pratiques de Gouvernance d'Entreprise d'une part et la performance et la croissance des entreprises d'autre part. Il est en effet de plus en plus admis qu'un dispositif efficace de Gouvernance d'Entreprise permet de :

- Améliorer les performances et la compétitivité des entreprises et accroître ainsi leur valeur à long terme grâce à la qualité de leurs organes de gouvernance (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Directoire, Conseil de Famille, Conseil de Direction...) ;
- Optimiser l'accès au financement et le coût du capital ;
- Renforcer la confiance des investisseurs et des bailleurs de fonds nationaux et internationaux grâce à l'amélioration de la transparence et de la qualité de l'information financière d'une part et au respect des droits des actionnaires majoritaires et/ou minoritaires qu'ils soient résidents ou non d'autre part ;
- Consolider les relations avec les parties prenantes (employés, clients, créanciers, Administration, ...) grâce au respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur (droit boursier, droit du travail, droit des sociétés, droit commercial,...) et/ou contractuelles.

Pour l'économie générale, les bonnes pratiques de Gouvernance d'Entreprise permettent notamment de :

- Favoriser la compétitivité des entreprises marocaines sur le marché domestique et à l'international ;
- Contribuer à l'amélioration de la croissance et de l'emploi ;
- Contribuer au développement d'un marché des capitaux efficient nécessaire pour un financement sain et concurrentiel de nos entreprises ;
- Mieux sécuriser les intérêts des investisseurs et des créanciers.

## À qui s'adresse ce Code ?

Le présent Code s'adresse à toutes les entreprises soucieuses d'accroître leur performance et leur valeur de manière durable grâce à l'adoption des meilleures pratiques de Gouvernance d'Entreprise.

Des codes spécifiques de Gouvernance d'Entreprise compléteront le présent code général pour tenir compte notamment du particularisme des catégories d'entreprises suivantes :

- PME et entreprises familiales
- Etablissements de crédit
- Filiales publiques et sociétés mixtes

## Comment utiliser ce code ?

Les principes de bonne de gouvernance reposent d'abord et avant tout sur les dispositions légales et réglementaires qui doivent être strictement respectées aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise constitue un recueil de lignes de conduite et de recommandations complémentaires à la loi et aux règlements et les éventuelles dispositions contenues dans ce code qui y seraient contraires sont réputées non écrites. Ce code pourra être complété et enrichi ultérieurement par des circulaires et autres textes réglementaires émanant notamment du Département du Premier Ministre et/ou d'autres départements et organismes concernés.

Au niveau des organes de gouvernance, le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise est fondé sur la structure moniste (Conseil d'Administration pour les S.A ou gérance pour les autres formes de sociétés). Néanmoins, les recommandations du dit code peuvent également s'appliquer, mutatis



mutandis, aux entreprises ayant adopté la structure duale (Conseil de Surveillance et Directoire pour les S.A). Dans ce cas, les dispositions du chapitre « les responsabilités de l'organe de gouvernance » s'appliquent au Conseil de Surveillance ou au Directoire suivant les responsabilités de chacun de ces deux organes.

Les recommandations et les lignes de conduite en matière de gouvernance d'entreprise ne sauraient constituer un frein à la dynamique d'entreprise et les entreprises disposent donc d'une marge de manœuvre pour leur mise en œuvre flexible en fonction de leur structure juridique, de leur taille, de leur actionnariat, de leurs activités, de leur exposition aux risques et de leur mode de gestion.

C'est pourquoi, chaque entreprise aura à se positionner par rapport au Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise et à expliquer dans quelle mesure elle en applique les recommandations.

Ce système appelé « Comply or explain » est recommandé par l'OCDE. Il s'agit donc d'appliquer la recommandation (« comply ») ou d'expliquer (« explain ») pourquoi on y déroge dans le chapitre Gouvernance d'Entreprise du rapport de gestion et le cas échéant, dans son rapport annuel.

Ce Code comporte quatre chapitres inspirés des principes de Gouvernance d'Entreprise de l'OCDE (2004) et qui constituent les piliers d'un bon dispositif de Gouvernance d'Entreprise :

- Les responsabilités de l'organe de gouvernance
- Les droits des actionnaires et des associés et leur traitement équitable
- La transparence et la diffusion de l'information financière
- Le rôle des parties prenantes et leur traitement équitable.

## Quel est le processus de révision de ce Code ?

La Gouvernance d'Entreprise est par définition une démarche de progrès continu. C'est pourquoi ce Code se veut évolutif et sera révisé à échéances périodiques par la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise 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.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE BONNES  
PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

# I- LES RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GOUVERNANCE

L'organe de gouvernance est en charge du pilotage stratégique et de la surveillance effective de la gestion de l'entreprise. Il est responsable devant les actionnaires et les associés, majoritaires et minoritaires, et doit être animé par un réel "affectio societatis" dans le respect des autres parties prenantes de l'entreprise (ses employés, ses clients, ses créanciers, l'Administration, ...)

## 1) Les fonctions de l'organe de gouvernance

Les fonctions essentielles de l'organe de gouvernance consistent notamment à :

- Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses plans d'actions, sa politique de risques, ses budgets annuels et programmes d'activités ; définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre des objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler ses principaux investissements et désinvestissements ;
- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations et veiller à ce qu'elles soient adaptées et transparentes, suivre leurs activités et leurs performances et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession ;
- Surveiller et gérer les conflits d'intérêts pouvant survenir entre la Direction, les membres de l'organe de gouvernance et les actionnaires ou associés, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de conventions réglementées ;
- S'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière et non financière de l'entreprise, veiller notamment au respect des principes comptables et à l'existence de dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques adéquats, organiser l'audit indépendant et les relations avec les auditeurs externes ;
- Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise concernant en particulier :
  - Les obligations légales et réglementaires en matière d'information
  - Les orientations stratégiques
  - La politique sociale
  - La politique d'endettement et de dividendes
  - Les conventions réglementées avec notamment les principaux dirigeants et les holdings
  - La rémunération des dirigeants.

- Assurer le bon déroulement des Assemblées Générales, l'exécution des décisions prises par les actionnaires et veiller à la Gouvernance d'Entreprise sous toutes ses formes.
- Veiller au respect scrupuleux des lois et des règlements (droit boursier, droit du travail, droit des sociétés, droit commercial, textes relatifs à la protection de l'environnement, législation en matière de santé et de sécurité) et de bonnes pratiques professionnelles (normes éthiques élevées et règles déontologiques, ...).
- Améliorer de manière continue la Gouvernance de l'Entreprise.

## *2) Les responsabilités et les devoirs des membres de l'organe de gouvernance*

Les membres de l'organe de gouvernance doivent jouer pleinement leur rôle et apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise et à sa Direction Générale. A cet effet, ils ont le devoir d'agir en connaissance de cause, de bonne foi et avec diligence dans l'intérêt de l'entreprise, de ses actionnaires et associés.

Leur responsabilité fiduciaire vis-à-vis de l'ensemble des actionnaires et des associés repose sur les devoirs de diligence et de loyauté.

**Le devoir de diligence** s'appuie en particulier sur leur implication et notamment sur leur conviction que les principaux dispositifs de gestion facilitent aux organes de gouvernance l'exercice de leur mission de suivi et de contrôle.

**Le devoir de loyauté** conditionne le respect des autres principes relatifs notamment à l'indépendance du jugement, aux conflits d'intérêts, à la déontologie, à la bonne foi et au professionnalisme.

D'une manière générale, la responsabilité comporte quatre dimensions :

- Avoir la capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires ou des associés.

A cet effet, la composition de l'organe de gouvernance doit garantir la prise efficace de décisions dans le seul intérêt social. En particulier, la diversité des profils des membres, une complémentarité d'expériences et de compétences, l'accompagnement des membres en terme d'information et de formation, leur évaluation périodique constituent un gage de bon fonctionnement de l'organe de gouvernance.

- Avoir l'indépendance de jugement, de décision et d'action.

Les décisions doivent être prises en toute indépendance de jugement par les membres de l'organe de gouvernance, qu'ils soient exécutifs ou externes.

De la même façon, les conflits pouvant exister entre les intérêts moraux et matériels

des membres de l'organe de gouvernance et ceux de l'entreprise devront être évités. L'organe de gouvernance devra être informé de tout conflit d'intérêt éventuel avec l'entreprise. Chaque membre se trouvant en situation de conflit d'intérêts, direct ou indirect, devra s'abstenir de participer aux débats et aux prises de décisions sur les sujets concernés.

Enfin, la séparation des pouvoirs dans la S.A par la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général (S.A. à Conseil d'Administration) ou par l'adoption d'une structure duale (Conseil de Surveillance et Directoire) favorise l'indépendance des décisions et des actions.

- Remplir le devoir de contrôle.

Les comptes constituent l'une des principales sources d'information sur les performances de l'entreprise. La première priorité de l'organe de gouvernance est de garantir la qualité de l'information financière qui doit être fiable, comparable, intelligible et pertinente.

De la même façon, le contrôle de l'exécution de la stratégie arrêtée, l'examen des procédures de contrôle interne mis en œuvre par l'entreprise, la gestion des risques, l'évaluation de la performance des dirigeants, le contrôle des travaux des comités spécialisés sont autant de domaines qui engagent la responsabilité de l'organe de gouvernance.

Enfin, l'adoption d'un règlement interne et d'une charte pour les membres de l'organe de gouvernance est de nature à améliorer la formalisation et le contrôle des pratiques de la Gouvernance d'Entreprise.

- Remplir l'obligation de rendre compte

L'obligation de rendre compte ou reddition des comptes (« Accountability ») constitue l'exercice et la justification de la responsabilité. Il s'agit notamment de l'obligation juridique ou morale de rendre compte à tous les actionnaires, associés et aux parties prenantes de la manière dont les responsabilités ont été assumées, de prendre des mesures correctives, et selon les circonstances, d'accepter d'assumer les conséquences de ses décisions et de ses actes.

L'obligation de rendre compte s'exerce à l'occasion de l'Assemblée Générale qui est le lieu par excellence où les actionnaires exercent leurs droits, mais aussi lors du processus de communication financière et non financière de l'entreprise.

### *3) Les structures pour un fonctionnement efficace de l'organe de gouvernance*

#### *3.1) L'indépendance de l'organe de gouvernance et de ses membres*

L'évaluation des performances des dirigeants et la prévention des conflits d'intérêts constituent l'une des missions importantes de l'organe de gouvernance. Celle-ci impose une indépendance de l'organe de gouvernance tant vis-à-vis de la direction de l'entreprise que de ses actionnaires et associés, et en particulier des actionnaires ou associés de référence.

L'indépendance de l'organe de gouvernance s'apprécie notamment à sa composition et à sa structure, c'est-à-dire :

- à la place accordée aux administrateurs non exécutifs ou externes ;
- à l'existence de comités spécialisés, à leur composition et au rôle qu'y jouent les membres de l'organe de gouvernance non exécutifs ou externes ;
- à la répartition des pouvoirs entre les dirigeants (Président, Directeur Général, gérant, cogérant...).

L'indépendance du jugement est requise pour tous les membres de l'organe de gouvernance, exécutifs et non exécutifs, qui doivent agir en toute circonstance dans l'intérêt de l'entreprise. En particulier, les membres non exécutifs ou externes sont des membres à part entière qui doivent porter un regard objectif sur l'entreprise, contribuer à enrichir la réflexion et la prise de décision grâce en particulier à leur assiduité, à leur professionnalisme et à leur indépendance. A cet effet, l'entreprise doit mettre à leur disposition, la formation, l'information et les moyens nécessaires pour l'exercice efficace de leur mission.

Par ailleurs, pour les S.A à Conseil d'Administration, le choix de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général ou de les dissocier appartient à chaque entreprise qui prendra une option en fonction de ses considérations de bonne gouvernance.

Dans un souci de transparence entre les dirigeants et l'organe de gouvernance et de transparence vis-à-vis du marché et des actionnaires et des associés, il est nécessaire que ces derniers et les tiers soient correctement informés de l'option retenue et que les motivations et justifications des choix effectués soient exposées dans le rapport de gestion.

Il est recommandé aux entreprises d'opter pour la structure duale ou de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général. Cette recommandation vise essentiellement à :

- accroître la capacité de l'organe de gouvernance à prendre des décisions en toute indépendance vis-à-vis des dirigeants ;

- éviter une trop forte concentration des pouvoirs entre les mains d'une seule personne ;
- renforcer le caractère collégial des décisions.

Ces formules permettent, en outre, de mieux répartir les responsabilités entre la stratégie à long terme de l'entreprise et sa gestion opérationnelle.

### *3.2) La déontologie des membres de l'organe de gouvernance*

Les obligations suivantes s'imposent à tout membre de l'organe de gouvernance :

- Il doit défendre les intérêts de l'entreprise et assumer ses responsabilités en traitant avec impartialité l'ensemble des actionnaires ou associés.

- Il doit prendre connaissance des textes législatifs et réglementaires, des statuts de la société, des règles de fonctionnement interne de l'organe de gouvernance et de ses règles déontologiques. Il doit, en outre, se tenir informé des évolutions de l'environnement réglementaire et concurrentiel de l'entreprise.

- Il est tenu de faire part à l'organe de gouvernance de toute convention réglementée et/ou de toute situation de conflit d'intérêts réel et/ou potentiel et doit s'abstenir de voter la délibération correspondante.

- Il doit être présent, impliqué et générer de la valeur ajoutée à la réflexion et aux décisions de l'organe de gouvernance pour être légitime et avoir la confiance des actionnaires ou des associés.

- Il est tenu d'être correctement informé et doit demander au Président, au gérant et aux autres dirigeants des compléments d'information chaque fois que nécessaire.

- Il est tenu à la confidentialité des informations privilégiées qu'il reçoit dans le cadre de son mandat.

- Il doit participer activement aux réunions de l'Assemblée Générale.

- Il est fortement recommandé d'éviter des mandats réciproques, sauf quand les participations croisées résultent d'une alliance stratégique effective portée à la connaissance des actionnaires et des associés ou quand les entreprises ont des liens capitalistiques significatifs.

- Il est par ailleurs recommandé d'éviter un cumul de mandats de nature à altérer l'exercice de la fonction de membre de l'organe de gouvernance dans les meilleures conditions.

Chaque organe de gouvernance peut compléter la liste ci-dessus par des dispositions particulières que lui imposera son fonctionnement.

### *3.3) Les Comités spécialisés de l'organe de gouvernance*

L'existence de Comités spécialisés au sein de l'organe de gouvernance constitue un élément central de la Gouvernance d'Entreprise et de son fonctionnement efficace. L'exigence de compétence, d'objectivité et d'indépendance requise pour les membres impose de confier à des comités certains travaux. Ceci est particulièrement recommandé pour les entreprises qui font appel public à l'épargne.

Il appartient à chaque organe de gouvernance de fixer le nombre et de déterminer la structure et l'organisation de ses Comités. Néanmoins, il est recommandé que :

- l'examen des comptes
- le suivi du contrôle interne
- la sélection des auditeurs externes
- la politique de rémunération et de nomination
- la politique d'investissement et d'endettement
- la sélection des membres de l'organe de gouvernance et des mandataires sociaux soient préparés par des Comités spécialisés.

La constitution de Comités ne saurait donc remettre en question la responsabilité et les prérogatives de l'organe de gouvernance qui détient seul le pouvoir légal de décision.

C'est pourquoi les Comités doivent rendre compte en réunion de l'organe de gouvernance de leurs travaux et doivent présenter un bilan de leurs activités dont la synthèse doit être insérée dans le rapport de gestion.

En tant que de besoin, les comités peuvent solliciter pour leurs travaux l'audit interne, ou encore, faire appel à des consultants externes sur un budget alloué annuellement à cette fin par l'organe de gouvernance.

Il est recommandé de créer au moins deux Comités différents, à savoir : un Comité d'Audit et un Comité des Rémunérations et Nominations. L'organe de gouvernance jugera de l'opportunité de s'adjoindre d'autres comités (risques, investissements...).



### *3.3.1). Le Comité d'Audit*

Le Comité d'Audit qui est l'émanation de l'organe de gouvernance a pour mission d'examiner le projet d'arrêté des comptes sociaux et d'évaluer les risques. Il joue donc un rôle central dans la transparence des comptes des entreprises et dans leur capacité à informer les actionnaires, les associés et les parties prenantes sur l'ensemble des risques économiques, financiers et opérationnels auxquels elles sont confrontées.

#### *Composition du Comité d'Audit :*

Il doit être composé de membres de l'organe de gouvernance qui ont une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'activité de l'entreprise et qui sont capables d'évaluer les risques auxquels est exposée l'entreprise en fonction de ses métiers et de son environnement.

Les responsables financiers et comptables de l'entreprise, mandataires sociaux ou non, peuvent être invités à participer aux travaux du Comité d'Audit, mais ne peuvent en être membres.

#### *Indépendance :*

Il est recommandé que le Comité d'Audit soit constitué d'une majorité de membres non exécutifs ou externes disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires à un exercice sain et serein de leur mission.

#### *Moyens :*

Le Comité d'Audit a la faculté de rencontrer en dehors de la présence du management de l'entreprise les responsables financiers de l'entreprise, les auditeurs externes et les responsables en charge de l'audit interne. Le Comité d'Audit peut, s'il le souhaite, solliciter pour ses travaux des expertises externes. En outre, le comité doit être destinataire de tous les rapports en relation avec son champ d'intervention.

#### *Le devoir de vigilance vis-à-vis de l'arrêté des comptes :*

Le Comité d'Audit veille à l'intégrité de l'information financière, à la pertinence et à la permanence des méthodes comptables utilisées lors de l'arrêté des comptes.

Il doit demander toutes justifications et documentations concernant des modifications éventuelles.

Il doit en évaluer les conséquences et, en particulier, celles des engagements hors bilan. Il est aussi chargé d'analyser le périmètre de consolidation des comptes et il soumet des commentaires et observations préalablement à leur arrêté par les organes de gouvernance.

Le Comité d'Audit se réunit chaque fois que nécessaire et au minimum deux fois par an pour revisiter son règlement intérieur, évaluer l'efficacité de son fonctionnement, apprécier les options comptables des dirigeants et faire toutes recommandations à l'organe de gouvernance.

### *Contrôle de l'indépendance et de l'objectivité des auditeurs externes :*

Le Comité d'Audit émet des recommandations à l'organe de gouvernance sur la sélection, la nomination, le renouvellement et la rémunération des auditeurs externes. Conformément au droit des sociétés, ses propositions sont soumises à l'Assemblée Générale.

Le Comité d'Audit auditionne de manière régulière les auditeurs externes en présence ou non des dirigeants et des responsables financiers, comptables et de la trésorerie. Il pilote la procédure de sélection des auditeurs externes et la soumet à l'organe de gouvernance.

Ce Comité doit avoir un regard sur les honoraires versés par l'entreprise ou son groupe aux auditeurs externes pour vérifier que leur montant n'est pas de nature à altérer leur indépendance et la qualité de leurs travaux.

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, le double commissariat aux comptes renforce l'indépendance et le contrôle effectif des auditeurs externes et le Comité d'Audit doit veiller à son effectivité, notamment sur les questions importantes qui apparaissent lors de l'arrêté des comptes.

Il est recommandé à l'organe de gouvernance de proposer la rotation de l'auditeur externe après deux mandats successifs de 3 ans.

Le Comité d'Audit veillera à ce que l'auditeur externe n'effectue aucune autre mission susceptible de porter atteinte à son indépendance.

## *Le rôle du Comité d'Audit vis-à-vis de l'audit interne :*

Le Comité d'Audit doit surveiller l'efficacité de la fonction et des systèmes de contrôle interne de l'entreprise. Il veille à l'indépendance du responsable en charge de l'audit interne et doit pouvoir le rencontrer, en dehors de sa hiérarchie, chaque fois qu'il le souhaite pour une présentation du programme annuel d'audit interne, des résultats des investigations, des recommandations, ...

Le Comité d'Audit examine et donne son avis sur le programme annuel d'audit interne préalablement à sa validation et à sa mise en œuvre.

Le Comité d'Audit doit être destinataire des rapports de l'audit interne qui doivent porter sur les éléments financiers et non financiers et inclure également la connaissance et le suivi des risques. Il est informé de la mise en œuvre par les dirigeants de l'entreprise des recommandations de l'audit interne.

La composition des membres du Comité d'Audit et son activité au cours de l'année écoulée figurent dans le chapitre « Gouvernance d'Entreprise » du rapport de gestion.

### *3.3.2. Le Comité des Rémunérations et Nominations*

Ce comité aide l'organe de gouvernance à :

- Mettre en place avec clairvoyance une politique de rémunération à la fois juste et incitative des membres de l'organe de gouvernance et des autres dirigeants ;
- Clarifier la rémunération des membres de l'organe de gouvernance ;
- S'assurer de l'adéquation de la qualité des équipes dirigeantes et de l'organe de gouvernance à la stratégie de l'entreprise.

S'agissant en particulier de la politique de rémunération des mandataires sociaux, celle-ci a valeur d'exemplarité et le comité veillera au respect des principes suivants :

- Equilibre entre rémunération et performance, entre l'intérêt des dirigeants et celui des actionnaires, des associés et de l'entreprise ;
- Exhaustivité, permanence et simplicité ;
- Cohérence avec la politique de rémunérations de l'entreprise et avec les pratiques du marché ;
- Justification et équité à l'égard des actionnaires, des associés et de l'entreprise.

En ce qui concerne la politique de nominations, le comité aura à :

- Adopter des procédures de sélection et de renouvellement des membres de l'organe de gouvernance ;

- Evaluer périodiquement la taille et la composition de l'organe de gouvernance et faire toutes recommandations d'amélioration ;
- Identifier les candidats potentiels possédant des connaissances, compétences et qualifications nécessaires et les proposer à l'approbation de l'organe de gouvernance ;
- Emettre un avis sur les propositions de nomination émanant d'actionnaires ;
- Etablir un plan de succession des membres de l'organe de gouvernance et des autres dirigeants.

L'indépendance et la transparence doivent être les principaux piliers et c'est pourquoi il est recommandé que ce Comité comporte au moins un membre de l'organe de gouvernance externe et non salarié.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour remplir ses obligations hors ou en présence des dirigeants.

Le chapitre « Gouvernance d'Entreprise » du rapport de gestion devra comporter une présentation des membres du Comité des Rémunérations et des Nominations et de leur activité au cours de l'année écoulée.

### *3.4 Organisation de l'organe de gouvernance*

#### *3.4.1. Composition de l'organe de gouvernance*

La composition de l'organe de gouvernance est essentielle pour lui permettre de remplir au mieux son rôle. Il doit être composé de membres intègres, compétents, informés, impliqués, apportant une diversité (formation, parcours professionnel, équilibre hommes-femmes, âge, nationalités, ...) de nature à susciter de vrais débats et à éviter la recherche systématique du consensus.

Chaque organe de gouvernance doit s'interroger sur sa composition, sur ses membres et sur l'équilibre réel des pouvoirs entre le Président et l'organe de gouvernance et sur la composition de ses Comités. Il doit veiller, en particulier, à rassurer les actionnaires, les associés et les tiers que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

#### *3.4.2. Spécificités et complémentarité des rôles des membres exécutifs et non exécutifs ou externes dans l'organe de gouvernance*

Les membres exécutifs ont le devoir de communiquer toutes les informations financières et extra-financières significatives concernant la vie de l'entreprise en vue d'informer l'ensemble des membres non exécutifs ou externes.

Les membres non exécutifs débattent de manière critique et constructive avec les membres exécutifs des stratégies et des politiques suggérées et les enrichissent si nécessaire.

Les membres non exécutifs évaluent de manière rigoureuse les performances des membres exécutifs et des autres dirigeants par rapport aux stratégies et objectifs convenus.

### *3.4.3. Formation*

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'assure que les nouveaux membres de l'organe de gouvernance ont reçu une formation adéquate pour faciliter leur intégration et leur participation aux travaux.

Cette formation doit couvrir les caractéristiques générales de l'entreprise, ses marchés, ses métiers, sa stratégie et ses politiques, ainsi que les principaux enjeux et risques auxquels elle est confrontée.

Les membres impliqués dans les Comités spécialisés (Audit, Rémunérations et Nominations) recevront une formation spécifique pour leur permettre de remplir au mieux leur mission.

Par exemple, les nouveaux membres du Comité d'Audit seront informés des modalités spécifiques de fonctionnement de ce Comité, des caractéristiques comptables, financières et organisationnelles de l'entreprise, de son contrôle interne et des systèmes de gestion des risques en son sein.

Des prises de contact avec l'auditeur externe et les responsables financiers et du contrôle interne de l'entreprise font partie des processus de formation.

Enfin, les membres de l'organe de gouvernance doivent actualiser en permanence leurs connaissances en matière de réglementation. Ils doivent également mettre à jour régulièrement leurs compétences en terme de meilleures pratiques de Gouvernance d'Entreprise et leur connaissance de l'entreprise pour remplir efficacement leur mission au sein de l'organe de gouvernance ou de ses comités et disposent à cet effet des ressources nécessaires.

### *3.4.4. Évaluation et transparence*

Il est recommandé à l'organe de gouvernance d'évaluer sa taille, sa composition, son organisation, ses travaux, ses résultats, la contribution de chacun de ses membres, du Président et du gérant et son interaction avec le management de l'entreprise.

Cette même démarche doit être appliquée aux Comités.

Cette évaluation vise à :

- Juger de l'efficacité de l'organe de gouvernance et à s'assurer en particulier que les questions importantes sont correctement préparées et débattues ;
- Apprécier la contribution effective de chaque membre en terme de présence aux réunions de l'organe de gouvernance et des Comités et de son implication dans les discussions et les prises de décisions ;
- S'assurer que la taille et la composition de l'organe de gouvernance sont adéquates ;
- Vérifier l'adéquation des moyens affectés au fonctionnement de l'organe de gouvernance et à ses missions.

L'évaluation doit être conduite selon les modalités suivantes :

■ L'organe de gouvernance doit consacrer une fois par an un point de son ordre du jour à des échanges sur son fonctionnement. A titre d'exemple, l'organe de gouvernance vérifie son indépendance et l'équilibre des pouvoirs en son sein, s'assure de l'adéquation des plans de succession de ses membres et veille à ce que les nominations ou réélections de membres, exécutifs ou non, garantissent l'équilibre de compétences et d'expériences. En fait, chaque organe de gouvernance hiérarchisera les aspects à évaluer par rapport à ses forces et faiblesses en terme de Gouvernance d'Entreprise.

■ Il est recommandé qu'une évaluation formalisée soit conduite tous les trois ans au moins éventuellement sous la direction d'un membre non exécutif ou externe de l'organe de gouvernance avec l'assistance d'un expert extérieur.

Il est recommandé que les membres de l'organe de gouvernance non exécutifs évaluent leur interaction avec le management de l'entreprise et se réunissent, à cet effet, une fois par an en dehors de la présence des mandataires sociaux et des membres exécutifs.

Il est également recommandé à l'organe de gouvernance de rendre compte de ses travaux et de son évaluation dans le chapitre « Gouvernance d'Entreprise » du rapport de gestion.

### *3.5 Les outils de fonctionnement de l'organe de gouvernance : Le règlement intérieur et la charte du membre de l'organe de gouvernance*

En vue d'aider l'organe de gouvernance à remplir sa mission de transparence, il est recommandé que les entreprises adoptent un règlement intérieur et une charte du membre de l'organe de gouvernance qui constituent deux éléments clés dans la formalisation et la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise.

#### *3.5.1. Le règlement intérieur :*

Le règlement intérieur prévoit notamment :

- L'organisation des réunions de l'organe de gouvernance ;
- Ses missions ;
- La répartition des pouvoirs entre les dirigeants (le Président, le Président du Directoire, le Directeur Général, les gérants...) ;
- Les délégations de pouvoirs au Président Directeur Général ou au Directeur Général (en cas de structure dissociée) en matière d'investissement, de désinvestissement et de financement ;
- La définition des Comités spécialisés, et pour chacun d'eux, sa composition, le nombre minimum de réunions annuelles, sa mission, ses moyens, ses rapports ;
- Le mode et la fréquence d'évaluation de l'organe de gouvernance.

#### *3.5.2. La Charte du membre de l'organe de gouvernance (\*) :*

Celle-ci peut être insérée ou non au règlement intérieur. Elle prévoit les droits et les devoirs des membres de l'organe de gouvernance et reprend les aspects suivants :

- La connaissance et la compétence, la formation et l'information du dit membre ;
- La défense de l'intérêt social et la loyauté ;
- La déontologie : confidentialité, conflits d'intérêt, transparence des transactions sur les titres détenus ;
- Le devoir de s'exprimer et l'indépendance d'esprit ;
- La disponibilité et l'assiduité aux réunions de l'organe de gouvernance ;
- La présence à l'Assemblée Générale ;
- Les critères d'attribution des jetons de présence.

(\*) : Cf exemple de Charte en annexe p.48

## II- LES DROITS DES ACTIONNAIRES ET ASSOCIÉS ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE

L'entreprise doit assurer la protection des droits des actionnaires et associés et faciliter leur exercice. Elle doit en outre garantir un traitement équitable de tous les actionnaires et associés, y compris les minoritaires et les non résidents.

### 1) Participation à l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale qui est le lieu par excellence pour l'actionnaire et l'associé pour exercer ses droits dans l'entreprise constitue un élément central de la Gouvernance d'Entreprise.

*1.1)* L'entreprise encourage la participation effective et le vote des actionnaires ou associés aux Assemblées générales.

*1.2)* L'entreprise arrêtera le lieu, la date et l'échéance de la tenue de l'Assemblée Générale en prenant en considération cette préoccupation et mettra à la disposition des actionnaires et associés sur son site Internet, entre autres, toutes informations pertinentes et pratiques concernant leur participation à l'Assemblée Générale et, notamment, les règlements et les procédures de vote.

*1.3)* L'ensemble des documents et informations relatifs à l'Assemblée Générale doivent être mis à la disposition des actionnaires et associés dans les plus brefs délais afin qu'ils aient le temps d'en prendre connaissance avant la tenue de l'Assemblée.

*1.4)* L'avis de convocation à l'Assemblée Générale doit comporter de manière claire la possibilité offerte aux actionnaires et associés de faire inscrire des points à l'ordre du jour de la date de l'Assemblée Générale et de proposer des résolutions y afférentes.

*1.5)* S'agissant des résolutions mises au vote à l'Assemblée Générale, celles-ci devront être accompagnées d'informations qui en précisent notamment les enjeux pour éclairer les décisions de vote des actionnaires et associés.

*1.6)* La qualité et la richesse des débats étant liée à la présence d'un maximum d'actionnaires et associés, l'entreprise encourage la participation des actionnaires et associés aux Assemblées générales et recherche avec les intermédiaires financiers ou services en charge de la tenue des titres tous les moyens visant à augmenter leur participation.



*1.7)* L'entreprise encourage les moyens de vote à distance et recommande l'utilisation de systèmes à la fois fiables et rapides, mais aussi sécurisés pour l'actionnaire en terme de confidentialité. De la même façon, l'entreprise autorise les procurations de vote libre.

*1.8)* Il est recommandé d'instaurer les dispositions statutaires permettant le vote par correspondance.

*1.9)* Pour les non résidents, l'entreprise prend en considération les spécificités de l'exercice des droits de vote notamment à travers la réduction du délai de blocage des actions ou parts sociales.

*1.10)* Il est recommandé à l'entreprise de prévoir dans ses statuts le droit de participer aux Assemblées Générales sans fixer le nombre minimum d'actions.

## *2) Traitement équitable des actionnaires et associés*

Les droits des actionnaires et associés et leur traitement équitable doivent être respectés conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et sans coût pour l'actionnaire. L'égalité des actionnaires et associés, majoritaires et minoritaires, résidents ou non résidents, en matière de traitement et d'exercice de droit de vote constitue un principe essentiel de la gouvernance d'entreprise.

*a)* L'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires et associés, y compris les minoritaires et les non résidents.

*b)* L'entreprise doit respecter les droits des actionnaires et associés minoritaires et non résidents et faciliter leur exercice en particulier dans les domaines suivants :

- Fiabilité des méthodes d'enregistrement de leurs titres ;
- Liberté de cession ou de transfert de leurs titres ;
- Accès en temps opportun et de façon régulière à des informations pertinentes et significatives sur la société ;

- Participation et vote aux Assemblées ;
- Participation aux décisions importantes de l'entreprise telles que :
  - les émissions nouvelles ;
  - les modifications statutaires ;
  - les opérations à caractère exceptionnel ;
  - l'élection et la révocation des administrateurs ;
  - la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants ;
  - l'approbation des auditeurs externes.
- Politique de dividendes.

c) Il est recommandé d'appliquer le principe « une action, une voix ».

d) L'entreprise doit rendre publique les structures du capital et les dispositifs qui confèrent à certains actionnaires un contrôle dans des proportions supérieures par rapport à leur participation effective au capital.

### 3) Informations sur la gestion

a) L'entreprise met à la disposition des actionnaires et associés de manière systématique et rapide, notamment sur son site Internet, les informations concernant :

- la description des droits de participation et de vote des actionnaires et associés aux Assemblées Générales ;
- la structure de l'actionariat et du contrôle ;
- l'identité des principaux actionnaires et associés avec une description de leurs droits de vote et de leurs droits de contrôle spéciaux et, s'ils agissent de concert, une description des éléments clés des pactes d'actionnaires existants ;
- le calendrier des informations périodiques, des assemblées et des conférences de presse ;
- les événements ponctuels qui ont un caractère important ;
- les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (statuts, certains extraits ou procès-verbaux non confidentiels des organes sociaux, code

déontologique, rapport annuel, rapport général et spécial des auditeurs externes, lettres aux actionnaires et/ou obligataires, charte décrivant les aspects du gouvernement d'entreprise, ...) ;

- les résultats des votes et les procès-verbaux des assemblées des actionnaires.

*b)* L'entreprise s'engage à informer les actionnaires et associés sur le processus de redressement judiciaire ou de mise en liquidation en cas de procédure collective.

*c)* L'entreprise veillera en particulier à ce que les moyens et les informations permettant aux actionnaires et associés d'exercer leurs droits soient disponibles.

*d)* L'entreprise s'assure du respect du principe de l'équivalence de l'information et de l'accès à l'information entre les actionnaires et associés marocains et les actionnaires et associés étrangers (non résidents) en cas de cotation multiple ou de double cotation.

#### *4) Contrôle de gestion*

*a)* L'entreprise communique sur l'organisation des travaux de l'organe de gouvernance et sur les procédures de contrôle interne.

*b)* L'Assemblée Générale étant le lieu où l'organe de gouvernance rend compte aux actionnaires et aux associés de l'exercice de ses responsabilités, l'entreprise recommande fortement la présence des membres de l'organe de gouvernance aux Assemblées Générales pour répondre aux questions des actionnaires et associés dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter préjudice aux actionnaires ou associés ou au personnel de cette entreprise.

*c)* Les principaux dirigeants et les membres de l'organe de gouvernance doivent tenir l'organe de gouvernance informé de tout intérêt significatif et relations particulières de nature commerciale, familiale ou autre susceptible d'influencer une opération ou une affaire affectant directement l'entreprise.

*d)* L'entreprise communique, en toute transparence, sur la politique générale d'attribution des stocks-options et sur le système d'intéressement des salariés ainsi que sur les conséquences pour l'entreprise, les actionnaires et associés.

## *5) Politique de dividendes*

**a)** L'entreprise communique sur la date exacte du versement des dividendes au moment de son approbation par l'Assemblée Générale et sur l'attribution des actions gratuites en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

**b)** Le dividende versé par l'entreprise constitue à la fois un élément important de la rémunération du risque pris par l'actionnaire et un facteur essentiel de la valorisation de ses actions. Néanmoins, la part des bénéfices allouée à la distribution doit être compatible avec la politique de mise en réserves (ou de rétention des bénéfices) qu'exige un développement durable et sain de l'entreprise.

## *6) Vigilance sur des opérations particulières*

L'entreprise communique, en toute transparence, sur l'impact des opérations pouvant remettre en cause le traitement équitable des actionnaires. En particulier, il s'agit de l'effet de dilution qui peut réduire le pourcentage de certains actionnaires dans le capital d'une société (suite à une augmentation de capital, une fusion, un apport partiel d'actif ...) ainsi que du coût potentiel pour l'actionnaire de l'octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions et de la conversion des dettes en actions.

## *7) Gestion des titres et opérations sur titres*

L'entreprise encourage les dépositaires à informer par des moyens pratiques les actionnaires et associés sur l'exercice de leurs droits de souscription et d'attribution.

### III- LA TRANSPARENCE ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les actionnaires ou associés doivent avoir accès sans coûts et en temps opportun à des informations exactes, précises, fiables et complètes sur tous les aspects significatifs concernant l'entreprise. Ces informations doivent être accessibles et facilement interprétables pour aider les actionnaires et les investisseurs dans leur processus de décision.

L'entreprise et son organe de gouvernance ont l'obligation de transparence vis-à-vis des actionnaires et associés pour leur permettre de prendre les meilleures décisions et d'exercer en connaissance de cause leurs droits. A côté des obligations légales ou réglementaires en matière d'information, les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise recommandent la diffusion d'informations relative, par exemple, aux risques significatifs ou prévisibles ou encore à la politique de gouvernance de l'entreprise. L'information doit porter sur les données importantes ou significatives de l'entreprise et doit être diffusée simultanément à tous les actionnaires pour garantir leur traitement équitable. En particulier, l'information financière et comptable doit être fiable, comparable, suffisamment détaillée et répondre strictement aux normes comptables nationales ou internationales.

#### 1) Diffusion d'informations significatives concernant la vie de l'entreprise

##### *1.1) Stratégies et objectifs*

A côté des informations concernant la vision stratégique de l'entreprise et ses objectifs opérationnels, l'entreprise doit communiquer autant que faire se peut autour de sa politique sociale, sociétale et environnementale et de ses règles éthiques et déontologiques.

##### *1.2) Résultats et situation financière de l'entreprise*

L'entreprise présentera dans son rapport de gestion une vue complète de sa situation financière et de ses principaux indicateurs d'activités et de performance. Les groupes doivent diffuser, en particulier, des informations complètes sur les transactions intra-groupe selon les normes en vigueur.

### *1.3) Informations sur les principales participations au capital et les droits de vote*

L'actionnaire et l'associé ont le droit à l'information sur la structure de l'actionnariat et sur leurs droits effectifs par rapport à d'autres catégories d'actionnaires ou associés qui peuvent de manière directe ou indirecte, contrôler l'entreprise notamment au moyen de droits de vote particuliers, de pactes d'actionnaires, de détention de blocs d'actions ou encore via des participations croisées importantes.

L'information sur les actionnaires ultimes est en effet importante pour repérer les sources potentielles de conflits d'intérêt et/ou délits d'initiés et mieux analyser le bien fondé des conventions réglementées.

### *1.4) Politique de rémunération des principaux dirigeants et des membres de l'organe de gouvernance :*

Les actionnaires et associés doivent être informés de la politique globale de rémunération des principaux dirigeants pour avoir une vue claire de son coût global et de ses critères de détermination par référence aux objectifs et aux résultats de l'entreprise.

La rémunération inclut toutes les rémunérations directes ou indirectes, de toute nature, y compris les plans d'options de souscription ou d'achat versés par l'entreprise ou l'ensemble des entreprises, marocaines et étrangères, qui entrent dans le périmètre de consolidation.

Les actionnaires ou associés doivent également être informés de la politique des jetons de présence autorisés par l'Assemblée Générale et versés aux membres de l'organe de gouvernance exécutifs et non exécutifs et des règles de répartition adoptées (Président, membres, partie fixe, partie variable, jetons supplémentaires pour la participation aux Comités spécialisés).

Les actionnaires ou associés doivent avoir des informations sur les principaux dirigeants et membres de l'organe de gouvernance pour apprécier leur professionnalisme et évaluer les sources possibles de conflits d'intérêt. Pour les membres de l'organe de gouvernance, l'information portera sur leurs qualifications, leur processus de sélection, leur appartenance à l'organe de gouvernance d'autres sociétés et leur impartialité.

### *1.5) Conventions réglementées*

Les actionnaires ou associés doivent avoir la garantie que l'entreprise est gérée dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires et associés. Dans un souci de lisibilité, les conventions réglementées les plus importantes feront l'objet de résolutions séparées. L'entreprise est tenue de communiquer de manière transparente autour des transactions effectuées avec la société par les actionnaires et les principaux dirigeants.

### *1.6) Engagements hors bilan et risques significatifs et prévisibles*

Les actionnaires et les investisseurs doivent être informés des mécanismes mis en place par l'entreprise pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan et pour l'évaluation des risques significatifs et prévisibles. Pour ce faire, l'entreprise se dote d'une fonction "contrôle interne" qui dispose du pouvoir et des moyens nécessaires pour réaliser au mieux sa mission.

L'entreprise indique dans son rapport de gestion les procédures internes mises en œuvre et communique aux actionnaires ou aux associés cette information spécifique sur les éléments hors bilan et significatifs en regroupant de manière séparée :

- Les informations relatives aux éléments hors bilan qui figurent dans l'ETIC ;
- L'information sur les risques de marché (taux, change, actions, crédit, matières premières) ;

L'entreprise publiera, le cas échéant, le rating par les agences de notation financière reconnues à l'échelle internationale et les changements intervenus au cours de l'exercice.

### *1.7) Informations sur le contrôle interne et la gestion des risques*

L'entreprise informe les actionnaires ou associés dans son rapport de gestion de sa politique de contrôle interne et de gestion des risques.

Un rapport sur le contrôle interne devra être soumis à l'organe de gouvernance.

## *1.8) Informations relatives aux parties prenantes*

L'entreprise doit communiquer aux actionnaires ou aux associés toutes informations relatives aux parties prenantes susceptibles d'affecter ses résultats. L'information concerne la relation entre la direction de l'entreprise et les salariés et, en particulier, la politique de ressources humaines (recrutement, formation, rotation, mécanismes d'incitation) et toute autre relation significative avec d'autres parties prenantes (employés, clients, créanciers, Administration, ...).

L'entreprise publiera, le cas échéant, le rating des agences de notation sociale, sociétale et environnementale et les changements intervenus au cours de l'exercice.

## **2) L'information financière doit obéir à des normes comptables reconnues**

Le respect des normes comptables accroît la qualité et la comparabilité des données et renforce la confiance des actionnaires, des associés et des investisseurs.

L'entreprise s'assure du respect des normes et des pratiques comptables en vigueur et adopte les meilleures pratiques internationales.

L'entreprise élabore et publie des comptes consolidés quand elle contrôle d'autres entités. Il lui est recommandé d'élaborer ces comptes consolidés en adoptant les normes IFRS.

L'entreprise justifie aux parties prenantes les retraitements et les changements de méthodes comptables effectués.

## **3) Diffusion d'informations sur les structures et la politique de gouvernance de l'entreprise**

Il est recommandé à l'entreprise d'informer les actionnaires, les associés et les parties prenantes sur ses pratiques de gouvernance et rendre compte de la manière dont elle les applique en vertu du principe "Comply or explain".

L'entreprise communiquera notamment autour de :

- L'équilibre des pouvoirs au sein de l'entreprise ;
- La composition et l'organisation de l'organe de gouvernance ;
- Les travaux des Comités spécialisés ;



- La politique de rémunération des membres de l'organe de gouvernance et des principaux dirigeants ;
- Les conventions réglementées ;
- Les pactes d'actionnaires ;
- Les participations croisées.

A cet effet, l'entreprise consacrera un chapitre "Gouvernance d'entreprise" dans son rapport de gestion et, le cas échéant, dans son rapport annuel.

## 4) Mécanismes pour garantir la fiabilité de l'information

### 4.1) *Le Comité d'audit*

La mise en place d'un Comité d'audit est fortement recommandée pour examiner le projet d'arrêté des comptes et évaluer les risques comptables.

Le Comité d'audit rend compte à l'organe de gouvernance pour lui permettre d'assurer ses missions de contrôle de la gestion et de vérification de la fiabilité et de la clarté des informations à destination des actionnaires ou associés et des investisseurs.

Le rapport de gestion doit comporter un exposé sur l'activité du Comité d'audit au cours de l'exercice écoulé.

Le Comité d'audit supervise la procédure de sélection des auditeurs externes, émet un avis sur le niveau des honoraires demandés par ces derniers pour l'exécution de missions de contrôle légal et soumet à l'organe de gouvernance le résultat de cette sélection.

Il accorde une attention particulière au respect des règles d'indépendance des auditeurs externes.

### 4.2) *L'audit externe*

La vérification des comptes doit être effectuée annuellement par un auditeur externe indépendant et compétent qui émet un avis externe et objectif sur l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise.

Le double commissariat constitue un point clé du renforcement du contrôle effectif et de l'indépendance des auditeurs externes et l'entreprise doit veiller à son effectivité.

Les auditeurs externes sont responsables vis-à-vis des actionnaires et associés et sont tenus d'effectuer leur mission conformément aux diligences et normes professionnelles en s'appuyant sur les normes nationales et internationales ISA.

Pour les entreprises faisant appel public à l'épargne, la mission d'audit des comptes doit être exclusive de toute autre mission susceptible de porter atteinte à son indépendance.

La durée du mandat est fixée par la loi à 3 ans et son caractère renouvelable constitue une garantie fondamentale de l'indépendance des auditeurs externes. La rotation des auditeurs tous les 2 mandats ainsi que le décalage dans le temps de l'échéance des mandats des deux auditeurs externes doivent être mis en œuvre par l'entreprise.

## **5) Mode de diffusion de l'information et accès des utilisateurs aux informations**

### *5.1) Mode de diffusion de l'information*

L'entreprise désigne un responsable de communication financière. Ce dernier est chargé de définir une politique de communication structurée, de centraliser l'information et de jouer le rôle d'interlocuteur vis-à-vis des tiers.

L'entreprise utilise Internet en tant que moyen complémentaire de diffusion d'informations.

### *5.2) Cas des entreprises faisant appel public à l'épargne*

L'entreprise faisant appel public à l'épargne organise des réunions d'explication avec la presse financière et les analystes financiers.

L'entreprise faisant appel public à l'épargne communique autour de ses principaux indicateurs d'activité et de résultats selon une fréquence trimestrielle.

Elle communique aussi autour de transactions sur les titres des principaux dirigeants et des administrateurs qui détiennent directement ou indirectement un pourcentage de capital supérieur à 5%.

## IV- LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE

L'entreprise doit respecter les droits des parties prenantes et tout mettre en œuvre pour les traiter équitablement et établir avec elles des relations mutuellement profitables.

Par parties prenantes, on entend les actionnaires ou les associés, les employés, les clients, les créanciers, l'Administration et d'une manière générale tout partenaire en relation avec l'entreprise. Les relations avec les actionnaires et associés font l'objet d'un chapitre spécifique "Les droits des actionnaires et associés et leur traitement équitable" ; celles qu'entretient l'entreprise avec les autres parties prenantes sont régies par des dispositions contractuelles (cas par exemple d'un prêt accordé par la banque à l'entreprise) et/ou par la loi et la réglementation en vigueur (droit du travail pour les salariés par exemple).

En complément des lois, règlements et/ou des contrats, des recommandations spécifiques en termes de Gouvernance d'Entreprise sont nécessaires pour améliorer la qualité des relations avec les parties prenantes et contribuer ainsi au processus global de création d'emplois et de richesses et de développement d'entreprises compétitives et rentables ; l'idée étant que l'intérêt et la réussite à long terme de l'entreprise passent par le respect des intérêts des parties prenantes grâce notamment à des relations professionnelles basées sur des pratiques de coopération mutuellement profitables et pérennes.

### 1) Respect des lois, règlements et engagements contractuels

Les droits des différentes parties prenantes régis par les lois, règlements et contrats doivent être respectés.

L'entreprise s'engage à respecter scrupuleusement les lois et règlements (Code du Travail, Code du Commerce, Droit des Sociétés, Droit de la Concurrence,...) et ses engagements contractuels et elle mettra en place, à cet effet, les dispositifs internes appropriés pour garantir le respect scrupuleux des lois, règlements et contrats.

## 2) Adoption de principes de responsabilité sociale

Il est recommandé à l'entreprise d'adopter des standards supérieurs à la loi et à la réglementation et les meilleures pratiques en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour consolider sa réputation et son image et améliorer ainsi la qualité de ses relations avec les parties prenantes. A cet effet, il est recommandé à l'entreprise d'adopter la Charte de Responsabilité Sociale prônée par la CGEM pour bénéficier notamment des avantages liés au Label CGEM.

## 3) Mise en œuvre de pratiques de participation et d'incitation des salariés

La mise en œuvre de pratiques de participation et d'incitation des salariés est fortement recommandée pour améliorer les performances de l'entreprise. 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. C'est pourquoi des pratiques de responsabilisation, de délégation et de participation associées à des systèmes d'incitation du personnel sont vivement recommandées pour accroître la contribution à la performance de l'entreprise et une implication accrue dans la vie de l'entreprise.

Ces mécanismes s'appuient sur la loi (élection de représentants des salariés par exemple) ou peuvent être volontaristes (intéressement, systèmes particuliers de retraites, avantages sociaux divers, ...).

## 4) Accès des parties prenantes à l'information

Les parties prenantes concernées par la gouvernance d'entreprise doivent, à l'instar des actionnaires, accéder en temps opportun et de façon régulière à des informations fiables, pertinentes et suffisantes. En particulier, les parties prenantes doivent avoir accès au rapport du syndic en cas de redressement ou de liquidation judiciaire. Une information complète et continue doit être fournie aux parties prenantes au moment de la déclaration de cessation de paiement jusqu'à la phase finale du processus. Les obligataires doivent également être informés dans les mêmes conditions afin de pouvoir s'inscrire sur la liste des créanciers et sauvegarder leurs droits de créance.

## 5) Procédures de gestion des plaintes émanant des salariés

La violation de la loi et l'usage de pratiques contraires à l'éthique peuvent affecter les droits des parties prenantes et porter ainsi préjudice aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires ou associés.

Dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires ou associés, l'entreprise doit donc mettre en place des procédures et des mesures de protection pour gérer les plaintes déposées par les salariés ou leurs représentants. Les plaintes sont traitées par l'organe de gouvernance ou par un médiateur désigné par ce dernier. L'entreprise renonce à toute mesure discriminatoire ou disciplinaire à l'encontre des parties plaignantes quand les plaintes sont fondées.

## 6) Revue des relations avec les parties prenantes

L'organe de gouvernance inscrira à l'ordre du jour de ses réunions la revue des relations avec les principales parties prenantes de l'entreprise. En cas de conflits d'intérêt, l'entreprise veillera à adopter une position juste qui garantisse un traitement équitable de l'ensemble des parties prenantes.

## 7) Adoption d'une charte éthique

L'entreprise doit adopter une charte éthique préparée par l'organe de gouvernance, entérinée par l'Assemblée Générale et diffusée au public. L'organe de gouvernance s'assurera que toutes ses opérations sont conformes aux dispositions de cette charte.

**Abus de majorité** : L'abus de majorité suppose qu'une décision de la majorité des actionnaires ait été prise contrairement à l'intérêt général de la société, dans l'unique dessein de favoriser les membres de la majorité, et au détriment des minoritaires.

**Actionnaire ou associé de référence** : Les actionnaires ou associés de référence détiennent une participation dans le capital et les droits de vote de l'entreprise qui font que, même s'ils ne bénéficient pas du contrôle absolu, ils sont en état d'exercer une influence forte sur l'entreprise.

**Actionnariat familial** : On désigne par actionnariat familial, un actionnariat constitué par les membres d'une même famille depuis plusieurs générations qui, souvent regroupés dans une holding commune, exercent une influence sur le management. Ce modèle reste dominant dans les économies émergentes.

**Affectio societatis** : Constituer une société, faire un apport et surtout avoir vocation à partager les bénéfices suppose que les futurs associés aient la volonté de travailler ensemble, d'œuvrer dans un but commun et ce sur un même pied d'égalité. Cet ensemble des conditions constitue « l'affectio societatis ».

**Agence de notation** : Il s'agit principalement des agences de notation financière qui évaluent la solvabilité d'un emprunteur selon des méthodes standardisées qui conduisent à l'attribution d'une note. La solvabilité concerne directement les prêteurs que sont les souscripteurs d'obligations ou des autres titres de créances négociables. Mais elle a également un effet sur l'appréciation de la valeur de l'entreprise et sur le cours de ses titres de capital.

Depuis quelques années sont apparues des agences de notation sociale, sociétale, environnementale ou de gouvernance d'entreprise qui ont un objet très différent des agences de notation financière.

Trois agences universelles de notation financière dominent le marché : Moody's, Standard & Poor's et Fitch, mais il en existe d'autres plus ou moins spécialisées par zone géographique, type de créance, ...etc. Chaque agence a ses méthodes d'analyse et ses échelles de notation pour l'endettement à long ou court terme. Les notes sont assorties d'une perspective stable, positive ou négative, d'une mise sous surveillance ...etc., qui affinent les nuances.

**Appel public à l'épargne** : L'appel public à l'épargne est constitué par :

- l'admission d'une valeur mobilière à la bourse des valeurs ou sur tout marché réglementé au Maroc ;
- l'émission ou la cession des valeurs mobilières dans le public en ayant recours, directement ou indirectement, au démarchage ou à la publicité, ou par l'entremise de sociétés de bourse, de banques ou d'autres établissements dont l'objet est le placement, la gestion ou le conseil en matière financière, et dont la liste est fixée par arrêté du ministre chargé des finances, sur proposition du CDVM.

**Bloc de contrôle** : Un bloc de contrôle est un paquet de titres dont l'acquisition confère à l'acquéreur le contrôle majoritaire en capital ou en droit de vote d'une société.

**Conflits d'intérêt** : Désignent des divergences de nature éthique ou sanctionnés par la réglementation entre des acteurs de l'entreprise (actionnaires et dirigeants, actionnaires et prêteurs, actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires, salariés de l'entreprise dans leurs relations avec les clients,...).

**Conventions réglementées** : Le risque de conflits d'intérêts susceptibles d'opposer des préférences individuelles à l'intérêt de la société, a conduit le législateur à prévoir des règles de procédure relatives à l'adoption de conventions conclues directement ou indirectement entre la société et ses administrateurs (membres du conseil de surveillance dans une structure duale ou gérants associés dans une SARL ) ou pour des conventions passées entre une société et ses directeurs (membres du directoire dans une structure duale ou gérants dans une SARL) ou l'un des actionnaires détenant, directement ou indirectement, plus de cinq pour cent du capital ou des droits de vote.

Ces conventions font l'objet d'autorisations spéciales et d'un rapport spécial de la part du ou des commissaires aux comptes.

**Coût du capital** : Le coût moyen pondéré du capital est le taux de rentabilité minimal exigé par les pourvoyeurs de fonds de l'entreprise (actionnaires et créanciers) pour financer ses projets d'investissement. Il représente le coût de financement global de l'entreprise.

**Création de valeur** : Résultat de la capacité de l'entreprise de réaliser un ou des investissements dont le taux de rentabilité s'avère être supérieur aux taux de rentabilité exigé (le coût moyen pondéré du capital) compte tenu du risque de l'investissement. La création de valeur est l'objectif rationnel de tout dirigeant de société. Cependant, dans un monde concurrentiel, il est très difficile de trouver durablement des investissements qui rapportent plus que leur coût du capital compte tenu de leurs risques car de telles opportunités attirent naturellement de nombreux candidats qui ont pour effet de faire baisser la rentabilité. Le travail de création de valeur est donc un travail sans fin, à recommencer en permanence.

**Création de valeur actionnariale** : Concept de proche de la création de valeur, dont il ne se distingue que par l'appropriation de la valeur créée au profit exclusif des actionnaires et non pas au profit de l'ensemble des pourvoyeurs de fonds de l'entreprise : actionnaires + créanciers. Certaines opérations peuvent, en effet, se traduire par un transfert de valeur entre les créanciers et les actionnaires : destruction de valeur au détriment des créanciers et au profit des actionnaires. Par exemple, un changement radical de structure financière au profit de la dette qui dévalorise brutalement la dette actuelle de l'entreprise et aboutit à un transfert de valeur des créanciers au profit des actionnaires.

**Délit d'initié** : Il s'agit de l'utilisation par toute personne disposant, dans l'exercice de sa profession ou de ses fonctions, d'informations privilégiées pour réaliser ou permettre sciemment de réaliser sur le marché, soit directement, soit par personne interposée, une ou plusieurs opérations.

Il s'agit aussi de l'utilisation par toute personne possédant en connaissance de cause des informations privilégiées sur les perspectives ou la situation d'une société dont les titres sont cotés à la Bourse des valeurs ou sur les perspectives d'évolution d'une valeur mobilière, qui réalise ou permet de réaliser, directement ou indirectement, une opération ou communique à un tiers des informations, avant que le public ait connaissance de ces dernières.

**Dilution** : Le terme de dilution a deux acceptions bien distinctes. On parle tout d'abord de dilution lorsqu'une modification de la structure financière de l'entreprise (recours à l'endettement, réduction de capital...) ou qu'une opération de fusion ou d'acquisition provoque une baisse du bénéfice par action. On dit alors qu'elle a sur le BPA un effet dilutif (et relatif lorsque celui-ci augmente). La dilution peut



également caractériser la réduction du pourcentage d'un actionnaire dans le capital d'une société suite à une augmentation de capital, une fusion,....

**Dirigeants** : Il s'agit de toute personne qui, à un titre quelconque, participe à la direction ou à la gestion de la société. Il s'agit, notamment, du président directeur général, des directeurs généraux, des membres du directoire, du secrétaire général, des directeurs, ainsi que toute personne exerçant, à titre permanent, des fonctions analogues à celles précitées.

**Engagement hors bilan** : Les principaux engagements hors bilan peuvent concerner les opérations de crédit-bail, les instruments de gestion des risques de taux et de change et les garanties d'actif et de passif lors d'une cession d'entreprise.

**Gestion des risques** : La gestion des risques dans l'entreprise passe par son identification, la détermination des contrôles existants, du risque résiduel, son évaluation et enfin le choix d'une stratégie de couverture. Actuellement, on peut observer une attention accrue sur cette gestion des risques dans l'entreprise. Ceci s'est traduit à la fois par un cadre réglementaire renforcé et par une pression grandissante des marchés pour une plus grande transparence et prise de conscience par les équipes dirigeantes.

**Gouvernance d'Entreprise** : Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou « Corporate Governance » représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire ou l'associé et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance.

**Image fidèle** : Il s'agit de la transposition en langue française du concept britannique de « true and fair view » qui est universellement admis et largement adopté par les pays.

Les états de synthèse doivent donner une « image fidèle » du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise. L'image fidèle n'est pas un principe comptable fondamental supplémentaire. C'est un objectif qui est assigné à la comptabilité normalisée. L'originalité de ce concept tient notamment au fait qu'il ne soit pas défini.

**Informations financières** : L'information financière est bien souvent la seule source disponible pour un analyste externe, d'où l'importance de disposer d'une information détaillée reflétant la réalité économique de l'entreprise. Au Maroc, comme dans la plupart des pays, il existe une obligation légale d'établir des comptes annuels, réguliers et sincères donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise. Les éléments essentiels de l'information financière sont : le compte de produits et charges, le bilan, l'ETIC, l'ESG et le tableau de financement.

**Information privilégiée** : Il s'agit de toute information relative à la marche technique, commerciale ou financière d'un émetteur ou aux perspectives d'évolution d'une valeur mobilière, encore inconnue du public et susceptible d'affecter la décision d'un investisseur.

**Intermédiaires financiers** : On parle d'intermédiation financière lorsque le monde financier sert d'écran entre demandeurs et pourvoyeurs de capitaux, c'est-à-dire lorsque les intermédiaires financiers achètent les titres émis par les entreprises et, pour se financer, émettent eux-mêmes des titres placés auprès des épargnants ou collectent des fonds sous forme de dépôts ou de livrets (finance indirecte). L'intermédiation financière est donc très différente du simple rôle d'intermédiaire financier évoqué pour la finance directe.

**Mandataires sociaux** : sont les personnes qui en vertu d'un mandat ont les pouvoirs de représenter la société et d'agir en son nom, de faire valoir les intérêts d'une personne morale, qui en est le représentant, et qui a le pouvoir de l'administrer et de l'engager à l'égard des tiers. Le mandataire social est nommé par les statuts de la personne morale ou, selon la procédure que les statuts prévoient, par l'assemblée générale des actionnaires ou associés à laquelle il rend compte. Le mandat social est révocable ad nutum.

Selon des textes de doctrine française, sont mandataires sociaux dans une SA :

- Le président du conseil d'administration
- Le directeur général
- Les membres du conseil de surveillance
- Et les membres du directoire

**Mutatis Mutandis** : En écartant les différences pour rendre la comparaison possible.

**Membre externe** : Membre indépendant qui n'a aucun lien d'intérêt avec la société (mis à part son poste d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance).

**Membre non exécutif** : Membre non dirigeant mais pas nécessairement indépendant de la société.

**Organe de gouvernance** : Il est constitué dans la société anonyme par le Conseil d'Administration (structure moniste), par le Conseil de Surveillance ou le Directoire en fonction des cas (structure duale) et par la gérance pour les autres formes de sociétés.

**Pacte d'actionnaires** : Document juridique qui organise les rapports entre différents groupes d'actionnaires d'une société par la mise en place de mécanismes dont les buts principaux sont de prévoir la mise en œuvre d'une stratégie et réglementer les modifications de la répartition du capital à l'occasion de cessions d'actions.

**Parties prenantes** : Au-delà des actionnaires et associés, ensemble des partenaires de l'entreprise appelés Stakeholders qui regroupe notamment les employés, les clients, les créanciers et l'Administration.

**Politique de dividende** : La politique de dividende ou politique de distribution constitue la première source de rémunération des actionnaires avant la plus-value lors de la cession. De manière générale, une politique de dividende doit s'apprécier par rapport à la rentabilité marginale de l'actif économique. Si elle est supérieure au coût moyen pondéré du capital, le dividende pourra être faible, voire nul car l'entreprise en réinvestissant ses bénéfices créera de la valeur. Dans le cas inverse, il vaut mieux qu'elle distribue tous ses résultats à ses actionnaires.

**Stocks options** : Les stocks options sont des options d'achat ou de souscription d'action à un prix fixe distribué généralement aux gestionnaires d'une entreprise afin de leur donner un intérêt direct à l'accroissement de la valeur de l'entreprise. L'octroi de ces titres peut donc être analysé comme un moyen d'aligner les intérêts des actionnaires et des gestionnaires.

**Structure de l'actionnariat** : L'étude de la structure de l'actionnariat, c'est-à-dire l'analyse de la répartition des intérêts financiers et des droits de vote dans une entreprise, est particulièrement importante. En effet, l'actionnariat définissant la stratégie de l'entreprise, il est utile de déterminer où se situe le pouvoir dans l'entreprise et d'appréhender les objectifs des différents actionnaires.

**Système de contrôle interne** : Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

**Valeurs mobilières** : Sont considérées comme valeurs mobilières :

- les actions et autres titres ou droits donnant ou pouvant donner accès, directement ou indirectement, au capital et aux droits de vote, transmissibles par inscription en compte ou tradition ;
- les titres de créance représentant un droit de créance général sur le patrimoine de la personne morale qui les émet, transmissibles par inscription en compte ou tradition, à l'exclusion des effets de commerce et des bons de caisse ;

Sont assimilées à des valeurs mobilières :

- les parts de fonds communs de placement ;
- les parts de fonds de placements collectifs en titrisation (FPCT) ;
- les parts d'organismes de placement en capital risque.

## Art.1- Administration et intérêt social

Chaque membre de l'organe de gouvernance doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

## Art.2- Respect des lois, des règlements et des statuts

Chaque membre de l'organe de gouvernance doit prendre la pleine mesure de ses droits et obligations

## Art.3- Exercice des fonctions : principes directeurs

Le membre de l'organe de gouvernance exerce ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme.

## Art.4- Indépendance et devoir d'expression

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

Il alerte l'organe de gouvernance sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

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

## Art.5- Indépendance et conflits d'intérêt

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

## Art.6- Loyauté et bonne foi

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

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

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès.

### **Art.7- Professionnalisme et implication**

Le membre de l'organe de gouvernance s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaire.

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

Il participe aux réunions de l'organe de gouvernance avec assiduité et diligence. Il s'efforce de participer à au moins un des comités spécialisés du conseil, lorsqu'il(s) existe(nt).

Il assiste aux assemblées générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein de l'organe de gouvernance en toute connaissance de cause.

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

### **Art.8- Professionnalisme et efficacité**

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

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

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

### **Art.9 – Application de la Charte**

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

## Tableau des abréviations

- **ANPME** : Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
- **BAM** : Bank Al Maghrib
- **BPA** : Bénéfice Par Action
- **CDG** : Caisse de Dépôt et de Gestion
- **CDVM** : Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
- **CGEM** : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- **CJD** : Centre des Jeunes Dirigeants
- **GCGF** : Global Corporate Governance Forum
- **DEPP** : Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
- **ESG** : Etat des Soldes de Gestion
- **ETIC** : Etat des Informations Complémentaires
- **FCMCIS** : Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
- **GPBM** : Groupement Professionnel des Banques du Maroc
- **IAS** : International Accounting Standards
- **IFRS** : International Financial Reporting Standards
- **ISA** : International Standard on Auditing
- **MAEG** : Ministère des Affaires Economiques et Générales
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **ROSC** : Report on the Observance of Standards and Codes
- ou **RRNC** : Rapport sur le Respect des Normes et Codes
- **SA** : Société Anonyme
- **SFI** : Société Financière Internationale

# COMPOSITION DE LA COMMISSION NATIONALE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

## Président

Abdesslam ABOUDRAR

- Directeur Général Adjoint - CDG
- Président de la Commission Lutte contre la Corruption - CGEM

## Chef de projet

Rachid BELKAHIA

- Directeur Général - ERAMEDIC
- Membre de la Commission Lutte contre la Corruption - CGEM

## Coordination et Secrétariat

Amina BENJELLOUN

- Chargée de Mission auprès du Premier Ministre - MAEG

Saïd TAZI SAOUD

- Chargé d'Etudes auprès du Premier Ministre - MAEG

## Membres

Ali AMRANI

- Chef de Service Contrôle de l'information - CDVM

Amine BELEMLIH

- Responsable Gouvernance - Bureau National - CJD

Mohamed BELKHAYAT

- Secrétaire Général - Conseil National de l'Ordre des Experts Comptables.

Amine BENABDESSLEM

- Ancien Président de la Bourse de Casablanca
- Actuel Directeur Général du Groupe HOFIT

Mountassir BENANI

- Chef du Service de l'Épargne Institutionnelle - DTFE - Ministère de l'Économie et des Finances

Saïd BENDINE

- Chargé de mission - FCMCIS



Abdelhamid BOUAZZA

- Directeur de la Supervision Bancaire - BAM

Abdelhak BOUZIAD

- Chef de Division Etudes et Coopération - ANPME

Al Hadi CHAIBAINOU

- Directeur Général – GPBM

Mohamed Larbi EL HARRAS

- Directeur - FCMCIS

Abdellatif EL QUORTOBI

- Responsable de la Formation - Conseil Régional de l'Ordre des Experts Comptables Casablanca et Sud

Zakaria FAHIM

- Président 2005-2007- CJD

Amina FIGUIGUI

- Directeur des Opérations et Information – CDVM

Youssef GHCHIOUA

- Superviseur et Membre de la cellule Bâle II, Direction de la Supervision Bancaire - BAM

Salaheddine KAMALI

- Chargé de la Mise en Œuvre Bâle II, Direction de la Supervision Bancaire - BAM

Mouna KESSABA

- Responsable du Service Conformité - Bourse de Casablanca

Fessal KOHEN

- Président - Ordre des Experts Comptables

Touda LOUTFI

- Directeur de la Stratégie - Bourse de Casablanca

Mouawya MOUKITE

- Directeur Général- VLM Consulting
- Chef du Pôle Qualité- Commission PME - CGEM

Najia RAHALI

- Chef de la Division des Evaluations et de la Modernisation - Ministère de la Justice

Abdelmajid RHOMIJA

- Directeur des Etudes, de la Coopération et de la Modernisation - Ministère de la Justice

Abderrahmane SEMMAR

- Chef de la Division des Programmations et des Restructurations - DEPP - Ministère de l'Economie et des Finances

Dounia TAARJI

- Directrice Générale - CDVM

Rajae TAZI SIDQUI

- Chargée d'Etudes auprès de la Commission Lutte contre la Corruption et la Commission Label - CGEM

Khalid Yacoubi

- Chef du service de la Promotion de l'éthique - Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics

Rabha Zeidguy

- Directrice de la Modernisation de l'Administration – Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics

Ahmed ZOUAOUI

- Adjoint au Directeur - DEPP - Ministère de l'Economie et des Finances

**Pour la rédaction du Code, la Commission a été assistée par :**

Richard FREDERICK

- Senior Corporate Governance Consultant - GCGF

Marie-Laurence GUY

- Senior Project Officer - GCGF

	<b>Pages</b>
Sommaire .....	2
Avant propos .....	5
Préambule .....	7
Qu'est ce que la Gouvernance d'Entreprise ? .....	8
Quel est l'objectif de ce code ? .....	8
A qui s'adresse ce code ? .....	9
Comment utiliser ce code ? .....	9
Quel est le processus de révision de ce code ? .....	10
<b>PRINCIPES GÉNÉRAUX DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE</b> .....	<b>11</b>
<b>I- LES RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GOUVERNANCE</b> .....	<b>13</b>
1) Les fonctions de l'organe de gouvernance .....	13
2) Les responsabilités et les devoirs des membres de l'organe de gouvernance .....	14
3) Les structures pour un fonctionnement efficace de l'organe de gouvernance .....	16
3.1) L'indépendance de l'organe de gouvernance et de ses membres .....	16
3.2) La déontologie des membres de l'organe de gouvernance .....	17
3.3) Les Comités spécialisés de l'organe de gouvernance .....	18
3.3.1. Le Comité d'Audit .....	19
3.3.2. Le Comité des Rémunérations et Nominations .....	21
3.4) Organisation de l'organe de gouvernance .....	22
3.4.1. Composition de l'organe de gouvernance .....	22
3.4.2. Spécificités et complémentarité des rôles des administrateurs exécutifs et non exécutifs ou externes dans l'organe de gouvernance .....	22
3.4.3 Formation .....	23
3.4.4. Évaluation et transparence .....	23
3.5) Les outils de fonctionnement de l'organe de gouvernance .....	25
3.5.1. Le règlement intérieur .....	25
3.5.2. La Charte du membre de l'organe de gouvernance .....	25

## II- LES DROITS DES ACTIONNAIRES ET ASSOCIÉS ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE .....26

1) Participation à l'Assemblée Générale .....	26
2) Traitement équitable des actionnaires et associés .....	27
3) Informations sur la gestion .....	28
4) Contrôle de gestion .....	29
5) Politique de dividendes .....	30
6) Vigilance sur des opérations particulières .....	30
7) Gestion des titres et opérations sur titres .....	30

## III- LA TRANSPARENCE ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE .....31

1) Diffusion d'informations significatives concernant la vie de l'entreprise.....	31
1.1) Stratégies et objectifs .....	31
1.2) Résultats et situation financière de l'entreprise .....	31
1.3) Informations sur les principales participations au capital et les droits de vote.....	32
1.4) Politique de rémunération des principaux dirigeants et des membres de l'organe de gouvernance .....	32
1.5) Conventions réglementées .....	33
1.6) Engagements hors bilan et risques significatifs et prévisibles.....	33
1.7) Informations sur le contrôle interne et la gestion des risques .....	33
1.8) Informations relatives aux parties prenantes .....	34
2) L'information financière doit obéir à des normes comptables reconnues.....	34
3) Diffusion d'information sur les structures et la politique de gouvernance de l'entreprise .....	34
4) Mécanismes pour garantir la fiabilité de l'information .....	35
4.1) Le Comité d'audit.....	35
4.2) L'audit externe.....	35
5) Mode de diffusion de l'information et accès des utilisateurs aux informations.....	36
5.1) Mode de diffusion de l'information .....	36
5.2) Cas des entreprises faisant appel public à l'épargne .....	36

IV- LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE .....	37
1) Respect des lois, règlements et engagements contractuels.....	37
2) Adoption de principes de responsabilité sociale.....	38
3) Mise en œuvre de pratiques de participation et d'incitation des salariés.....	38
4) Accès des parties prenantes à l'information.....	38
5) Procédures de gestion des plaintes émanant des salariés .....	38
6) Revue des relations avec les parties prenantes .....	39
7) Adoption d'une charte éthique.....	39
Glossaire.....	41
Charte du membre de l'organe de gouvernance.....	48
Tableau des abréviations.....	50
Composition de la Commission Nationale Gouvernance d'entreprise.....	51
Table des matières .....	54

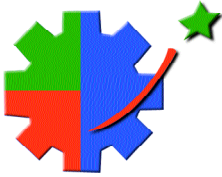
ROYAUME DU MAROC



Royaume du Maroc  
MINISTRE DE LA MODERNISATION  
DES SECTEURS PUBLICS



المملكة المغربية  
وزارة تحديث  
القطاعات العامة



FCMCIS



Ordre des Experts Comptables

CDVM  
مجلس القيم المنقولة



Bourse  
de Casablanca



GPBA  
GROUPEMENT PROFESSIONNEL DES BANQUES DU MAROC



Global Corporate  
Governance Forum