

# *COMMISSION NATIONALE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE*

## *CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS*

*CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES  
DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES  
ET ETABLISSEMENTS PUBLICS*

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

# SOMMAIRE

---

Préambule .....	5
I - Rôle de l'Etat .....	11
II - Rôle et responsabilités de l'Organe de Gouvernance .....	16
III - Droits des Actionnaires et leur traitement équitable .....	27
IV - Transparence et Diffusion de l'Information .....	31
V - Relations avec les Parties Prenantes et leur traitement équitable .....	34
Glossaire .....	38
Liste des abréviations et des acronymes .....	42
Charte du membre de l'Organe de Gouvernance .....	43
Organismes ayant participé à l'élaboration du présent Code .....	45
Composition du Groupe de Travail « Gouvernance des Établissements et Entreprises Publics ».....	47
Référentiel et principaux textes de base.....	50
Table des matières .....	51

# PRÉAMBULE

---

Le présent code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) intervient dans un contexte marqué par l'adoption par le Maroc d'une nouvelle Constitution visant la consolidation de l'Etat de droit, la consécration des principes de séparation des pouvoirs, le renforcement de la bonne gouvernance et la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

Cette Constitution érige la bonne gouvernance en un principe fondamental dans le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne. A cet égard, la bonne gouvernance s'attache aux principes de transparence, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes.

Au niveau de l'entreprise, la gouvernance « regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entité et son Organe de Gouvernance<sup>1</sup> avec les actionnaires d'une part et avec les autres Parties Prenantes d'autre part et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité »<sup>2</sup>.

En effet, les bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles pour :

- ancrer la culture de reddition des comptes ;
- renforcer le climat de confiance avec les Parties Prenantes des entreprises ;
- attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des EEP aux capitaux ;
- promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication ;
- améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service ;
- contribuer au développement d'un tissu économique compétitif.

C'est dans la perspective de diffusion et de consécration de ces bonnes pratiques que la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise a élaboré et lancé, en mars 2008, le Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, rassemblant des principes généraux de bonnes pratiques de gouvernance. Cette Commission a, également, élaboré et lancé les annexes spécifiques aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux établissements de crédit respectivement en décembre 2008 et en avril 2010.

<sup>1</sup> Un Conseil d'Administration dans le cas d'une structure moniste de la société et un Conseil de Surveillance en cas de structure duale.

<sup>2</sup> Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, mars 2008.

De même, l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA), créé en juin 2009, constitue un levier important en matière de sensibilisation et de diffusion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. La mission principale de cet Institut est d'offrir une large gamme de formations à l'attention des administrateurs afin de développer les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et leur participation active, et professionnelle aux conseils d'administration et à l'amélioration de la gouvernance des organismes concernés.

## Pourquoi le présent Code ?

Ce Code est un code spécifique qui complète le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise (2008) et s'adresse aux Entreprises et Etablissements Publics soucieux d'accroître leur performance globale. Il tient compte de leurs spécificités et recommande fortement une série de bonnes pratiques susceptibles d'améliorer leur gouvernance : comités spécifiques et leurs chartes, administrateurs indépendants, lettre de mission, contractualisation, règlement intérieur et charte du membre de l'Organe de Gouvernance, politique de dividende, évaluation de l'Organe de Gouvernance, transparence et accès à l'information... .

Ces EEP sont fortement impliqués dans la réalisation des grands projets structurants du pays et dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et réformes structurelles visant la création des conditions propres à favoriser l'accélération du progrès économique et social.

D'année en année, ces entités ont enregistré un accroissement remarquable de leur volume d'investissement et de leur valeur ajoutée consolidant ainsi leur rôle en tant qu'acteurs et accompagnateurs importants de la dynamique volontariste enclenchée par les pouvoirs publics pour moderniser l'économie nationale et diversifier ses sources de croissance.

Ces performances sont le résultat des efforts entrepris en matière de :

- restructurations profondes pour renforcer leur viabilité économique et financière ;
- réformes et libéralisations sectorielles pour conduire d'anciens monopoles publics à opérer dans un environnement concurrentiel, notamment, des opérateurs dans des secteurs stratégiques tels que les télécommunications, les infrastructures, le transport, l'énergie et l'audiovisuel ;
- transformation du statut de certains établissements publics en SA pour rénover leur gouvernance.

Ainsi et conformément aux choix stratégiques faits par le Maroc consistant en l'ouverture et la libéralisation de son économie ainsi que le rapprochement de sa réglementation avec les meilleurs standards, des avancées importantes ont marqué l'environnement institutionnel, juridique et économique de l'entreprise marocaine d'une manière générale et des EEP en particulier, offrant, de ce fait, un cadre de gouvernance moderne : code de commerce, loi sur les sociétés anonymes, loi sur la concurrence, cadre des marchés publics, loi bancaire, code du travail, code de recouvrement des créances publiques, loi sur la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et comptables publics, code des juridictions financières, Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières, loi sur le contrôle financier de l'Etat sur les EEP.

Cette dernière loi est venue, en 2003, renforcer la transparence, le rôle des Organes de Gouvernance et la gestion des EEP et s'inspire fortement des principes du «gouvernement d'entreprise» qui distinguent trois fonctions incompatibles : une fonction d'orientation assurée par les Organes de Gouvernance, une fonction de gestion exercée par l'équipe dirigeante et enfin, une fonction de contrôle et d'évaluation assurée par les organes de contrôle.

Force est de souligner que les bonnes pratiques contenues dans ce code n'ont pas l'ambition d'être exhaustives et les entreprises qui souhaitent s'engager dans la mise en œuvre réussie d'une bonne gouvernance gagneront à souscrire à des référentiels complémentaires tels que les standards nationaux (Normes Marocaines) et internationaux (ISO – International Standardisation Organisation) et le label « RSE » (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) proposé par la CGEM.

Ces pratiques aideront certes les EEP qui les adoptent à faire progresser leur performance, leur compétitivité et leur croissance, tout en améliorant leur image auprès de leurs principaux partenaires et des autres Parties Prenantes.

Il est par ailleurs de plus en plus admis que la transparence améliorée permet une plus grande confiance dans les relations avec tous les partenaires de l'entreprise publique et contribue à créer davantage de valeur.

## A qui s'adresse ce Code Spécifique ?

Le présent code s'adresse aux entreprises publiques investies ou non d'une mission de service public et aux Etablissements publics marchands. Les bonnes pratiques contenues dans ce code sont également recommandées aux Etablissements publics non marchands, comme une source d'une meilleure gouvernance.

Par ailleurs, certains EEP sont organisés en Groupes Publics détenant des filiales ou des participations. Cette dimension doit être prise en considération à travers une meilleure implication desdits Groupes dans l'implémentation des recommandations du présent code au niveau de leurs filiales.

Les EEP présentent des spécificités, forment un ensemble hétérogène en termes de statut, d'activités, de situation financière et ont des caractéristiques propres quant :

- aux enjeux stratégiques et à leur rapport avec l'Etat ;
- aux dispositifs législatifs et juridiques ;
- aux missions et domaines d'intervention ;
- à l'existence ou non d'un capital social ;
- à la présidence et à la composition des Organes de Gouvernance ;
- à la qualité de la gestion ;
- à la nomination de leurs directions ;
- au système de contrôle et de reddition des comptes.

De ce fait, ce Code s'appuie sur des lignes de conduite et des recommandations à destination également de l'Etat, de l'Organe de Gouvernance et des dirigeants de l'entreprise.

### Comment utiliser ce Code ?

Les pratiques de bonne de gouvernance reposent d'abord sur les dispositions légales et réglementaires qui doivent être strictement respectées aussi bien dans l'esprit, dans le contenu que dans la forme. Le présent Code spécifique regroupe des lignes de conduite et des recommandations complémentaires auxdites dispositions<sup>3</sup>. Ce code pourra être complété et enrichi ultérieurement par d'autres textes (charte, déclaration...) et pourra à son tour inspirer et enrichir le contenu des textes en vigueur.

Ce Code, qui se réfère au Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, fait également sienne la règle recommandée par l'OCDE de « *Comply or Explain* » (*appliquer la recommandation ou expliquer*) : l'Entreprise qui ne respecte pas totalement ou partiellement l'une des recommandations du présent code est appelée à expliquer pourquoi elle y déroge dans le chapitre « Gouvernance d'Entreprise » du rapport de gestion et le cas échéant, dans son rapport annuel.

<sup>3</sup> Les éventuelles dispositions contenues dans ce code qui y seraient contraires sont réputées non écrites.

La mise en œuvre du présent code par les parties concernées, notamment l'Etat actionnaire et les EEP, comprendra des modalités adéquates de suivi, d'évaluation et de reporting qui permettront de rendre compte de l'implémentation effective du principe « *comply or explain* ».

Au niveau des Organes de Gouvernance et à l'instar du Code Général, le présent code est fondé sur la structure moniste (Conseil d'Administration pour les établissements publics et les entreprises publiques constituées sous la forme de S.A ayant opté pour cette formule) et s'applique également aux entreprises ayant adopté la structure duale (Conseil de Surveillance et Directoire pour les S.A). Dans ce cas, les dispositions du chapitre « Rôle et responsabilités de l'Organe de Gouvernance » concernent le Conseil de Surveillance ou le Directoire suivant les responsabilités de chacun de ces deux organes.

Il est évident que la mise en œuvre desdites recommandations nécessite et implique une réflexion et un travail « introspectif » des EEP sur eux-mêmes, lequel travail suppose un processus de mise à niveau des ressources humaines et la mobilisation des moyens financiers nécessaires notamment à l'amélioration de la qualité et de la périodicité des informations à fournir par les dirigeants.

C'est pourquoi, chaque EEP aura à se positionner par rapport à ce Code et à expliquer dans quelle mesure il en applique les recommandations et ce, en fonction de la structure juridique, de la taille, de l'actionnariat, des activités, de l'exposition aux risques et du mode de gestion, étant entendu que les recommandations et les lignes de conduite contenues dans ledit code ne sauraient constituer un frein à la dynamique d'entreprise.

Un rapport annuel global sur la gouvernance des EEP sera élaboré sur la base de rapports établis par chaque EEP. Ce rapport présentera le degré et les modalités d'application du présent code et constituera un outil de mutualisation et de vulgarisation des bonnes pratiques de gouvernance.

### 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 spécifique se veut évolutif à l'instar du Code Général et sera révisé à échéances périodiques afin de tenir compte de l'expérience acquise et de l'évolution de l'environnement des EEP, des pratiques juridiques et de la vie des affaires.

Dans ce cadre, le Groupe de Travail chargé de l'élaboration du présent Code a décidé de poursuivre ses activités à travers la supervision de la mise en œuvre du Code, de l'évaluation régulière de ses impacts et sa mise à jour en relation avec la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise.

Le présent Code comporte cinq chapitres qui constituent les piliers d'un dispositif de bonnes pratiques de gouvernance des EEP :

- I. Rôle de l'Etat
- II. Rôle et responsabilités de l'Organe de Gouvernance
- III. Droits des actionnaires et leur traitement équitable
- IV. Transparence et diffusion de l'information
- V. Relations avec les Parties Prenantes et leur traitement équitable

## I- RÔLE DE L'ETAT

Il convient de clarifier les principales fonctions et missions qui incombent à l'Etat et qui sont susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gouvernance des EEP.

L'Etat entretient avec les EEP des relations multiples et remplit plusieurs fonctions : stratège, actionnaire, contrôleur, régulateur, garant du service public, entrepreneur, client...

Le présent Code s'intéresse à trois principales fonctions de l'Etat à savoir : stratège, actionnaire et contrôleur. Il importe donc de les clarifier et d'apporter de la cohérence aux relations que l'Etat entretient avec les EEP à travers ces fonctions.

### I-1. L'Etat stratège

Les EEP sont présents dans les grands secteurs de l'économie dont les infrastructures, les transports et la logistique, les télécommunications, l'énergie, l'habitat et les services publics.

Le contexte dynamique de lancement de stratégies sectorielles ambitieuses, de projets structurants et de programmes sociaux d'envergure impliquant les entreprises publiques au Maroc, justifie davantage le renforcement des bonnes pratiques de gouvernance des EEP en vue de plus d'efficacité et de performance.

Les investissements des EEP permettent de doter le pays d'infrastructures étendues et de qualité. Ils constituent l'un des moteurs de croissance du pays et un facteur déterminant de décollage d'un grand nombre de secteurs d'activité. D'où l'importance des performances économiques et financières de ces entités.

Dans ce cadre, l'Etat assume son rôle de stratège à travers la définition des grandes orientations et des choix stratégiques et la conduite de politiques publiques susceptibles de créer un climat propice à la confiance et de mettre en place les conditions propres à favoriser le progrès économique et social et le développement régional.

A cet égard et dans le cadre de la poursuite des efforts de libéralisation de l'économie nationale et son ancrage à l'économie mondiale, l'Etat poursuivra les efforts de réforme pour renforcer l'ouverture de l'économie, développer sa compétitivité et diversifier ses sources de croissance en veillant, en particulier, à préserver les conditions d'une libre et loyale concurrence entre les différents acteurs économiques publics et privés.

Les objectifs de l'Etat stratège se reflètent dans la mission de l'EEP ou dans ses objectifs et plans d'action. La contribution des EEP à la réalisation des objectifs de l'Etat stratège dans des conditions optimales nécessite la clarification des relations entre l'Etat et les EEP.

Cette clarification passe, en particulier, par une contractualisation pluriannuelle des relations Etat-EEP, fondée sur l'implication de tous les acteurs, la fixation d'objectifs clairs, la cohérence des interventions, le suivi dynamique et la reddition des comptes.

La contractualisation pluriannuelle Etat-EEP doit servir de cadre privilégié pour un dialogue stratégique régulier entre les deux parties. Ce dialogue portera notamment sur les conditions d'implémentation, par les EEP concernés, des grandes orientations et des choix stratégiques de l'Etat. De même, cette contractualisation sert de support pour tenir compte de l'impact des politiques publiques sur les EEP ou pour préciser l'apport de ces entités.

Le dialogue stratégique offre l'occasion de décliner les objectifs stratégiques de l'EEP et de viabiliser son modèle économique. Il offre aussi l'occasion d'instaurer au sein de l'EEP un dialogue de gestion et une gestion basée sur les résultats.

## I-2. L'Etat contrôleur

L'Etat exerce, en vertu de la loi n° 69-00 susvisée, un contrôle financier sur les EEP et ce, outre les autres formes de contrôle internes ou externes en vigueur dans l'EEP.

Cette loi vise à mettre en place un système de contrôle moderne et novateur qui traduit clairement les préoccupations en matière de contrôle. En effet, outre le contrôle de conformité qui doit être rendu plus efficace, le contrôle doit contribuer à la réalisation des objectifs de rationalisation de la gestion, d'utilisation optimale des ressources et surtout, d'évaluation des résultats et des performances et de la prévention contre les risques.

La réforme du contrôle financier de l'Etat sur les EEP, entrée en vigueur en 2004, est basée sur les principes directeurs suivants : la généralisation et la modulation du contrôle ainsi que la clarification des pouvoirs au sein de l'entreprise par référence aux principes du Gouvernement d'Entreprise (Corporate Governance).

Ce contrôle financier s'inscrit, avec les autres organes de contrôle internes et externes de l'EEP, dans une dynamique d'équilibre des pouvoirs sans pour autant empiéter sur les prérogatives des organes d'orientation et de gestion.

Le contrôle doit privilégier, outre la conformité, la performance et la prévention des risques ainsi que la dynamisation de la gestion et du système de gouvernance des EEP, permettant à ces derniers d'agir en tant qu'acteurs économiques dans un cadre transparent et responsabilisant.

A cet égard, ces objectifs sont recherchés à travers la mise en place effective d'un système d'information, de gestion et de contrôle interne, comportant, notamment, les instruments suivants : un statut du personnel, un organigramme, un manuel des procédures, un règlement des marchés, une comptabilité permettant l'établissement d'états de synthèse réguliers, sincères et certifiés par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes ainsi qu'un plan pluriannuel.

Ces objectifs sont également recherchés à travers l'établissement de chartes, de manuels des normes et diligences et de guides visant la normalisation et l'harmonisation des contrôles à effectuer par les agents de contrôle.

En sus de ces instruments de gestion, la loi n° 69-00 susmentionnée, a introduit de nouveaux modes opératoires tels que le comité d'audit issu de l'Organe de Gouvernance et a également consacré la contractualisation des relations entre l'Etat et l'EEP pour favoriser une meilleure visibilité, une transparence et une responsabilité accrues auprès des différents acteurs concernés.

Le contrôle financier de l'Etat sur les EEP gagnerait en efficacité avec :

- le renforcement et l'amélioration de la gouvernance de ces entités conformément aux recommandations du présent code ;
- une meilleure segmentation des EEP du point de vue de leur positionnement et leurs besoins en termes de contrôle et de gouvernance ;
- l'organisation de réunions périodiques avec les dirigeants des EEP pour faire le point sur leurs performances et proposer des axes d'amélioration avec la perspective de généralisation de la contractualisation ;
- l'évaluation du dispositif du contrôle et des modalités de son implémentation en vue d'analyser sa cohérence et mesurer son efficacité au regard des enjeux stratégiques des EEP, de leur mode de gouvernance et de la nécessité de renforcer leurs performances opérationnelles et des dispositifs de prévention des risques.

## I-3. L'Etat actionnaire

Suite aux différentes opérations de privatisation, de libéralisations sectorielles et de transformation en SA, de nombreux EEP évoluent aujourd'hui dans un univers concurrentiel. Il est devenu indispensable de mieux clarifier, au sein de l'Etat, la fonction d'actionnaire.



Dans ce contexte, le rôle de l'Etat actionnaire vis-à-vis de l'ensemble des EEP, est guidé, particulièrement, par les principes suivants :

- Une clarification de la manière dont sont exercés les droits attachés aux participations de l'Etat dans le cadre de sa stratégie actionnariale. A cet effet, est élaborée et publiée une stratégie actionnariale globale de l'Etat définissant les objectifs globaux de son actionnariat, son rôle dans le gouvernement d'entreprise des EEP ainsi que la manière dont il met en œuvre cette stratégie.

### Objectifs clés de l'Etat actionnaire au Maroc

- Promouvoir une économie ouverte ;
- Optimiser la contribution des EEP à la dynamisation de la croissance ;
- Rechercher une meilleure valorisation des participations de l'Etat ;
- Inciter les EEP à engager leur responsabilité sociale et à défendre les valeurs et intérêts essentiels du pays de manière exemplaire.

Cette stratégie ainsi que les objectifs correspondants seront consignés dans des documents publics accessibles à tous et largement diffusés auprès des ministères et organismes concernés, des Organes de Gouvernance des EEP, de leurs dirigeants et des parlementaires, tels que le rapport annuel sur le secteur des EEP, accompagnant le projet de Loi de Finances.

Il est de la responsabilité de l'Organe de Gouvernance de chaque EEP de tenir compte de la stratégie de l'Etat actionnaire lors de la définition de la stratégie spécifique à l'organisme.

- En tant qu'actionnaire actif, l'Etat poursuivra l'exercice des droits attachés aux participations et droits qu'il détient de façon adaptée à la structure juridique de chaque EEP. Dans ce cadre, l'Etat œuvrera pour :
  - instaurer des procédures structurées et transparentes de nomination au sein des Organes de Gouvernance des EEP ;
  - mettre sur pied des systèmes de diffusion d'informations permettant de suivre et d'évaluer régulièrement la performance des EEP ;
  - entretenir un dialogue permanent avec les auditeurs externes, les instances de régulation et les organes spécifiques de contrôle et d'évaluation de l'Etat, lorsque le système juridique et le niveau de participation.

- La politique actionnariale de l'Etat contribuera à la prise en compte des responsabilités des EEP vis-à-vis des Parties Prenantes en les incitant à :

- rendre compte des relations qu'ils entretiennent avec ces parties;
- reconnaître et respecter les droits des Parties Prenantes définis par la loi ou par des accords mutuels ;
- élaborer des programmes de respect des codes de déontologie internes qui doivent être portés à la connaissance des partenaires de l'organisme) ;
- faire bénéficier les partenaires des EEP, y compris les concurrents, de mécanismes de recours efficaces et équitables. A cet égard, de nombreux organismes jouent des rôles importants dans ce domaine dont la Commission des Marchés, le CDVM, l'ICPC, l'Institution du Médiateur, le CNDH, les Chambres professionnelles et les différents régulateurs comme la HACA, l'ANRT et le Conseil de la Concurrence.

- L'Etat, à travers l'entité coordinatrice ou actionnaire<sup>4</sup>, poursuivra la modernisation et l'amélioration du rôle des Organes de Gouvernance des EEP pour leur permettre d'exercer les responsabilités qui leur incombent de manière professionnelle et indépendante. L'indépendance suppose que tous les administrateurs remplissent leur mission de manière équitable envers tous les actionnaires et ce, au bénéfice de l'Entreprise.

- La définition de la politique de distribution de dividendes sera améliorée de telle manière à assurer une juste rémunération de l'Etat actionnaire et à sauvegarder les équilibres de l'entreprise et les besoins de financement de son développement.

<sup>4</sup> La structure identifiant et incarnant la fonction de l'Etat actionnaire et chargée de la mise en œuvre de la stratégie actionnariale de l'Etat.

## II - RÔLE ET RESPONSABILITÉS DE L'ORGANE DE GOUVERNANCE

L'Organe de Gouvernance d'un EEP doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la Direction. Il doit agir en toute intégrité et être responsable de toutes les décisions qu'il prend.

L'Organe de Gouvernance a pour rôle de :

- veiller à ce que l'EEP agisse dans le sens des missions qui lui ont été assignées et ce, en conformité avec la politique générale du Gouvernement et dans le respect des droits des autres actionnaires ;
- se prononcer sur la stratégie de l'EEP, son mode de financement et sur la politique de communication ;
- apprécier la gestion des organes de direction des EEP à travers la qualité du contrôle interne, les réalisations budgétaires et sur la base de critères de performances ;
- rendre pleinement compte et assumer les résultats de l'EEP ;
- mettre en place des comités spécialisés ;
- procéder à une évaluation de ses performances (rapports périodiques) ;
- diligenter les contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- faire appel si nécessaire à des experts pour l'aider dans sa mission.

Dans ce cadre, l'Organe de Gouvernance doit :

- exercer ses fonctions en toute objectivité et indépendance ;
- assurer l'accès à l'information et à la formation des administrateurs et à l'évaluation de leur contribution individuelle et collective ;
- examiner les actes fondamentaux, conformément à la réglementation en vigueur, notamment, le plan pluriannuel, le budget, l'organigramme, le manuel des procédures, le statut du personnel, le règlement de passation des marchés, les emprunts et l'affectation des résultats ;
- porter conseil aux dirigeants des EEP ;
- affirmer le caractère collégial des décisions prises et de la responsabilité qui s'y attache. Tous les administrateurs doivent avoir les mêmes droits et les mêmes obligations.

### II-1. Responsabilités et devoirs des membres de l'Organe de Gouvernance

Les membres de l'Organe de Gouvernance doivent :

- jouer pleinement leur rôle d'organe délibérant et apporter une réelle valeur ajoutée à l'entreprise ;
- avoir la capacité de prendre des décisions dans l'intérêt de l'EEP ;
- avoir l'indépendance de jugement, de décision et d'action ;
- informer sur les cas d'incompatibilité ;
- remplir pleinement le devoir de contrôle ;
- remplir l'obligation de rendre compte aux Parties Prenantes, aux associés, aux actionnaires et accepter d'assumer les conséquences de leurs décisions et de leurs actes ;
- recevoir une formation adéquate en vue de faciliter leur intégration et leur participation aux travaux. Cette formation doit couvrir les caractéristiques générales de l'Entreprise, ses marchés, ses métiers, sa stratégie, ses politiques, ses enjeux et les risques auxquels elle est confrontée. Cette formation doit permettre à terme d'avoir des administrateurs certifiés.

### II-2. Les représentants de l'Etat

L'Etat dispose, dans les Organes de Gouvernance des EEP dont il est actionnaire ou propriétaire ou contrôleur d'un ou de plusieurs sièges d'administrateurs.

Dans ce cadre :

- le représentant de l'Etat doit être nommé intuitu personae sur la base de critères privilégiant la compétence professionnelle, notamment dans les domaines technique, économique et financier ainsi que l'expertise en relation avec l'activité de l'organisme ;
- chaque représentant de l'Etat ne peut siéger dans plus de sept organes délibérants à la fois, hors comités ;
- la durée du mandat des représentants de l'Etat est limitée à quatre années, renouvelable une seule fois pour chaque organisme. Concernant les entreprises publiques sous forme de SA, ce sont les statuts qui déterminent la durée de mandat, sans pouvoir excéder 6 ans lorsqu'il s'agit de nomination par l'Assemblée Générale et 3 ans lorsqu'il s'agit de nomination par les statuts ;

- un représentant de l'Etat ne peut se faire représenter que par un autre membre de l'organe délibérant concerné étant précisé que cette représentation n'est valable que pour une seule séance et chaque membre ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule procuration ;
- la représentation de l'Etat est incompatible avec toute activité ou tout acte de nature à porter atteinte à l'indépendance du représentant, notamment, la fonction de contrôle de l'établissement ou la réalisation de prestations directes ou indirectes pour l'organisme ;
- les représentants de l'Etat doivent faire preuve d'implication effective, de discernement, d'autonomie, de disponibilité, de transparence et éviter les conflits d'intérêt ;
- les représentants de l'Etat doivent privilégier l'intérêt de l'EEP. Ces représentants doivent être conscients qu'ils assument une responsabilité conjointe avec l'ensemble des membres de l'Organe de Gouvernance sur toutes les délibérations et les décisions ;
- le Ministère de l'Economie et des Finances veillera, dans la limite de ses attributions, à assurer une coordination préalable entre les représentants de l'Etat au sein des Organes de Gouvernance des EEP pour une prise de décision conforme aux intérêts de l'Etat actionnaire ;
- l'Etat oeuvrera en collaboration avec l'Institut Marocain des Administrateurs à la formation d'Administrateurs interministériels certifiés dédiés à la représentation de l'Etat dans les Organes de Gouvernance des EEP ;
- l'Etat oeuvrera pour l'introduction de l'approche genre lors de la nomination de ses représentants au sein des Organes de Gouvernance des EEP.

### II-3. Les administrateurs indépendants

Les EEP sont encouragés à recruter, dans une proportion de 25% des membres de leur Organe de Gouvernance à atteindre progressivement, des administrateurs indépendants leur permettant de profiter des expertises externes, d'enrichir les débats et d'améliorer les diligences ainsi que les décisions prises par l'Organe de Gouvernance.

Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'EEP, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction dans l'entreprise ou de son groupe, mais encore administrateur dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec l'EEP, son groupe ou sa direction.

### II-4. Composition et fonctionnement de l'Organe de Gouvernance

Les Organes de Gouvernance doivent être composés de membres intègres, compétents, impliqués, informés et apportant une diversité (formation, parcours professionnel, genre...) de manière à susciter de riches débats et à éviter la recherche systématique du consensus.

La bonne pratique veut que le président de l'Organe de Gouvernance n'appartienne pas à la direction générale.

#### Règles de bon fonctionnement de l'Organe de Gouvernance

1. Il ne doit pas comporter plus de 12 membres dans le cas général. Lorsqu'il s'agit d'une SA, ce nombre peut être porté à 15, si les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs ;
2. Il doit tenir, au moins, deux réunions par an, dont celle consacrée à l'arrêté des états de synthèse de l'exercice écoulé, en présence de l'auditeur externe ou du Commissaire aux Comptes et celle dédiée au budget et au programme d'action de l'exercice suivant, ainsi qu'aux questions stratégiques ;
3. Il peut tenir autant de réunions sur demande de son président ou du tiers de ses membres ;
4. Il doit proposer et communiquer un ordre du jour de la réunion de l'Organe de Gouvernance, accompagné des documents y afférents, au moins quinze jours francs avant la date de la tenue de chaque réunion ;
5. Il ne peut délibérer de manière valable que si la moitié au moins de ses membres est présente (quorum atteint) ;
6. Il doit acter la signature et l'approbation des procès-verbaux par l'ensemble des membres et les communiquer à tous les membres ;
7. Il doit assurer un contrôle effectif de l'EEP, une supervision de l'action de ses dirigeants ainsi qu'une évaluation claire et objective de sa situation ;
8. Il doit s'assurer de l'objectivité et du professionnalisme des relations entretenues avec les auditeurs ;
9. Il doit se voir attribuer un mandat clair et assumer en dernier ressort la responsabilité des résultats de l'EEP ;
10. Il doit s'assurer que sa taille et sa composition sont adéquates ;
11. Il doit apprécier la contribution effective de chaque membre en termes de présence aux réunions de l'Organe de Gouvernance et des Comités, ainsi que son implication dans les discussions et les prises de décisions et leur suivi ;
12. Il doit prévoir la représentation de certaines parties prenantes si l'exercice effectif de ces dernières renforce les compétences, l'information et l'indépendance de cet organe ;
13. Il doit définir un nombre d'absences maximum pouvant entraîner le remplacement d'un Administrateur.

En outre, l'Organe de Gouvernance :

- a le droit d'être informé sur toutes les opérations financières et extra financières concernant l'EEP ;
- doit évaluer de manière rigoureuse les performances des membres exécutifs et des dirigeants par rapport aux stratégies et objectifs convenus.

## II-5. Le rôle des dirigeants des EEP

Le dirigeant de l'EEP et l'Organe de Gouvernance travaillent en étroite coopération dans l'intérêt de l'EEP, sur la base de la confiance mutuelle qui résulte notamment du respect des obligations de transparence, d'information et de confidentialité.

La direction, en fonction de l'objet et de l'objectif de l'entreprise, coordonne et décline l'orientation stratégique de l'entreprise en plan d'entreprise en concertation avec l'Organe de Gouvernance et discute régulièrement avec ce dernier de l'état d'avancement de la mise en oeuvre de la stratégie adoptée en privilégiant en permanence l'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, le dirigeant s'acquiesce des devoirs suivants :

- le devoir de conformité des actes de gestion et de reddition des comptes auprès de l'Organe de Gouvernance de l'EEP ;
- le devoir de rigueur et de transparence dans la communication de toutes les informations financières et extra financières à l'Organe de Gouvernance de l'EEP ;
- le devoir de diligence avec pour finalité la création de valeur pour l'EEP et la croissance des résultats et des dividendes versés à l'Etat actionnaire. Dans ce cadre, l'Organe de Gestion se dote de comités internes agissant dans le sens de l'amélioration du contrôle et de l'audit internes.

## II-6. Responsabilisation des dirigeants des EEP

Pour permettre à l'Organe de Gouvernance délibérant d'évaluer la qualité de la gestion et les performances de l'équipe dirigeante, le Chef du Gouvernement ou l'autorité gouvernementale déléguée à cet effet ou, le cas échéant, l'Organe de Gouvernance chargé de la nomination, adressera, à chaque dirigeant d'EEP, à l'occasion de sa nomination ou à des étapes importantes de la vie de l'organisme, notamment la recapitalisation de l'EEP, l'adoption d'un contrat de programme ou d'un plan de restructuration, l'ouverture du capital au secteur privé ou la transformation de l'établissement public en société anonyme, **une lettre de mission** précisant les attentes envers l'organisme ainsi que les orientations générales qui lui sont fixées.

Sur la base de cette lettre de mission, le dirigeant concerné est tenu de décliner ces orientations générales en plan d'entreprise soumis à l'approbation de l'Organe de Gouvernance qui est appelé à évaluer régulièrement, notamment au moment de l'arrêté des comptes, la mise en oeuvre de ce plan et d'effectuer les recadrages nécessaires.

## II-7. Les comités spécialisés de l'Organe de Gouvernance

Il est recommandé à l'Organe de Gouvernance d'instituer autant de comités et de commissions spécialisés que cela est nécessaire. Il lui appartient également de fixer le nombre et de déterminer la structure et l'organisation de ses comités.

- un comité d'audit ;
- un comité des rémunérations et nominations ;
- un comité de la stratégie et des investissements ;
- un comité de gouvernance.

Chaque Comité adopte sa propre charte en s'inspirant des recommandations ci-après :

### A- Le Comité d'Audit

Il est l'émanation de l'Organe de Gouvernance de l'EEP et a pour mission :

- d'examiner le projet d'arrêté des comptes sociaux, des comptes consolidés, le cas échéant, et d'évaluation des risques ;
- d'informer l'Organe de Gouvernance des risques économiques, financiers et opérationnels ;
- d'apprécier à travers les opérations d'audit, la régularité des opérations, la qualité de l'organisation, la fiabilité et la bonne application du système d'information ainsi que les performances de l'organisme ;
- de faire prescrire et de réaliser, aux frais de l'organisme, les audits externes ainsi que les évaluations qui lui paraissent nécessaires. Le Comité d'Audit peut s'il le souhaite, solliciter des audits internes ou des expertises externes ou inviter tout expert indépendant à participer à ses travaux.

Les responsables financier et comptable des EEP peuvent être invités à participer aux travaux mais ne peuvent pas être membres.

Dans ce cadre :

- le Comité d'Audit doit être composé d'un nombre impair de membres non exécutifs ou d'experts, ayant une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'EEP et disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires pour la réalisation de leurs missions ;
- le Comité d'Audit peut se réunir chaque fois que nécessaire et au minimum 3 fois ;
- le comité d'audit établit un rapport retraçant le résultat de chaque intervention effectuée et les conclusions des rapports des différents organes externes et internes de contrôle, d'inspection et d'audit ainsi que les recommandations qu'il estime utiles pour l'amélioration de la gestion et la maîtrise des risques économiques et financiers de l'EEP. Ce rapport est soumis à l'Organe de Gouvernance afin de lui permettre d'assurer ses missions de contrôle de la gestion et de vérification de la fiabilité et de la clarté des informations ;
- 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 ;
- le Comité d'Audit s'assure que tous les instruments de gestion existent, couvrent toutes les activités de l'EEP et sont convenablement appliqués ;
- le Comité d'Audit tient compte des travaux d'audit réalisés par l'audit interne de l'EEP dont le plan d'action est du ressort du management ;
- le Comité d'Audit s'implique activement dans le choix de l'auditeur ou du Commissaire aux Comptes de l'EEP ;
- Il est recommandé que le Comité d'audit propose à l'Organe de Gouvernance la rotation, tous les 2 mandats, de l'auditeur externe chargé de l'examen des comptes, sans pour autant que cela manque aux règles de la concurrence qui doivent toujours prévaloir dans le choix dudit auditeur.

## B- Le Comité des Rémunérations et Nominations

Le Comité des Rémunérations et Nominations doit être composé de membres non exécutifs ayant une bonne connaissance des spécificités de l'activité de l'Entreprise Publique et disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires pour la réalisation de leurs missions.

Ce comité aide l'Organe de Gouvernance à mettre en place une politique salariale appropriée, incitative et transparente pour les cadres dirigeants et les salariés de l'EEP.

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour remplir ses obligations.

## C- Le Comité de la Stratégie et des Investissements

Le Comité de la Stratégie et des Investissements est composé au minimum de trois administrateurs désignés par l'Organe de Gouvernance. Le fonctionnement du Comité est précisé dans sa charte.

Dans ce cadre, le Comité a pour but :

- d'aider l'Organe de Gouvernance à élaborer la stratégie de l'EEP conforme à la politique gouvernementale notamment pour le secteur concerné ;
- d'examiner avant leur présentation à l'Organe de Gouvernance, les projets techniques et les projets d'investissements stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles d'avoir une incidence significative sur le périmètre, les activités, les résultats et la structure du bilan de l'EEP ;
- d'examiner le plan pluriannuel de l'EEP sur 3 ans au moins ;
- de préparer les délibérations de l'Organe de Gouvernance relatives à la stratégie de l'EEP ;
- de donner son avis à la Direction de l'EEP sur les projets de modification significative des structures de l'EEP.

Le Président du Comité ou un membre du Comité désigné à cet effet rend compte à l'Organe de Gouvernance des travaux, conclusions et propositions du Comité.

Le Comité de la Stratégie et des Investissements se réunit toutes les fois qu'il est utile et au moins deux fois par an sur convocation de son Président, notamment en cas de projet ou d'événement important pour l'EEP.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité peut entendre les dirigeants et cadres de la Direction concernés par le sujet à examiner. Il peut aussi se faire assister par des experts extérieurs aux frais de l'EEP.

## D- Le Comité de Gouvernance

Le Comité de Gouvernance s'assure de l'application des bonnes pratiques édictées au niveau de l'Organe de Gouvernance et de ses comités spécialisés. Il est composé d'au moins trois (3) administrateurs désignés par l'Organe de Gouvernance. Les administrateurs indépendants devant de manière progressive représenter au moins la moitié des membres de ce Comité.

Le Comité se réunit au moins deux fois par an. Le Comité fait son rapport annuel à l'Organe de Gouvernance.

Les missions du Comité de Gouvernance peuvent être énumérées comme suit :

- veiller à l'efficacité du fonctionnement de l'Organe de Gouvernance et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même Organe de Gouvernance ;
- rédiger les mandats des différents comités spécialisés relevant de l'Organe de Gouvernance ;
- superviser l'élaboration d'un règlement intérieur et d'une charte de l'Organe de Gouvernance ;
- assurer le suivi de la formation des administrateurs ;
- veiller à la qualité de l'information fournie aux membres de l'Organe de Gouvernance ;
- adopter des procédures de sélection et de renouvellement des membres de l'Organe de Gouvernance et établir un plan de succession de ces membres ;
- fixer les profils adéquats et examiner les compétences et l'expérience des candidats aux postes de membres de l'Organe de Gouvernance
- proposer périodiquement à l'Organe de Gouvernance, une liste de nomination pour le renouvellement des Administrateurs Indépendants ;
- émettre un avis sur les propositions de nomination émanant des actionnaires ;
- veiller à la mise en place des mécanismes d'évaluation de l'Organe de Gouvernance, rendre compte des résultats relatifs à l'évaluation de ce dernier et assurer le suivi des recommandations de l'évaluation ;
- assurer le suivi de la mise en conformité progressive des pratiques de gouvernance au sein de l'EEP avec les recommandations du présent Code.

## II-8. Evaluation des Organes de Gouvernance

L'Organe de Gouvernance de l'EEP doit procéder à une évaluation annuelle de ses performances ainsi qu'à l'évaluation des compétences de ses membres.

Le processus d'évaluation systématique constitue un instrument nécessaire pour renforcer le professionnalisme de l'Organe de Gouvernance des EEP :

- il permet de mettre en relief les compétences nécessaires et de cerner le profil des Administrateurs ;
- l'évaluation doit être réalisée au moins tous les trois ans avec, le cas échéant, l'aide d'un consultant extérieur ;
- les résultats de cette évaluation peuvent faire l'objet d'une présentation dans le rapport annuel de l'EEP.

La bonne pratique consiste à ce que l'Organe de Gouvernance procède annuellement à une auto-évaluation de sa performance et de celle de ses membres, à travers le Comité de Gouvernance et, tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie menée par des consultants indépendants. L'évaluation devra porter notamment sur le rôle de l'Organe de Gouvernance, la corrélation entre ses activités et sa mission et les instruments et processus qui influent sur sa performance. Les débats autour des résultats doivent être inscrits à l'ordre du jour des réunions ultérieures de l'Organe de Gouvernance.

Les résultats de l'évaluation doivent être communiqués à l'ensemble des Administrateurs et les recommandations doivent faire l'objet d'un rapport de suivi élaboré par le Comité de Gouvernance.

Le Ministre de l'Economie et des Finances (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation – DEPP) adresse au Chef du Gouvernement un rapport annuel global sur la gouvernance des EEP.

## II-9. Règlement intérieur et charte<sup>5</sup> du membre de l'Organe de Gouvernance

Il est recommandé que les EEP adoptent un règlement intérieur et une charte du membre de l'Organe de Gouvernance, éléments clés dans la formalisation et la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise. Tout Organe de Gouvernance doit mettre en place un règlement intérieur qui prévoit notamment :

- sa taille et sa composition ;
- la procédure de nomination et d'élection de ses membres ;

<sup>5</sup> Cf. en annexe, exemple de Charte du membre de l'organe de gouvernance.

- les compétences et la formation de ses membres ;
- l'organisation et la fréquence de ses réunions ;
- les missions qui lui incombent ;
- la répartition et la délégation des pouvoirs entre dirigeants ;
- la création de comités spécialisés (composition, nombre minimum de réunions, mission, moyens, rapports) ;
- les critères d'attribution des jetons de présence ;
- son mode de reporting et ses livrables ;
- le mode et la fréquence d'évaluation de l'Organe de Gouvernance.

L'Organe de Gouvernance doit prévoir également une charte qui peut être insérée ou non au règlement intérieur. Elle prévoit, entre autres, les aspects suivants :

- les droits et obligations de chaque membre de l'Organe de Gouvernance ;
- la déontologie : confidentialité, transparence et indépendance ;
- la défense de l'intérêt social et de l'intérêt de l'EEP ;
- la disponibilité et l'assiduité aux réunions ;
- la présence aux assemblées générales ;
- le reporting ;
- la formation et l'information des Organes de Gouvernance.

### III - DROITS DES ACTIONNAIRES ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE

L'Etat et les EEP doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et, conformément à la législation en vigueur, veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.

#### III- 1. Législation et réglementation

Les droits des actionnaires et leur traitement équitable doivent être respectés conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

L'égalité des actionnaires, majoritaires et minoritaires, en matière de traitement et d'exercice de droit de vote, constitue un principe essentiel de la gouvernance d'entreprise.

L'EEP doit respecter les droits des actionnaires minoritaires 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 l'entreprise ;
- participation et vote aux Assemblées ;
- participation aux décisions importantes de l'EEP 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 principaux dirigeants ainsi que l'approbation des audits externes ;
- politique de dividendes.

L'EEP doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les minoritaires et leur donner la possibilité de recours et d'indemnisation en cas de violation de leurs droits.

L'EEP veillera en particulier à ce que les moyens et les informations permettant aux actionnaires d'exercer leurs droits soient disponibles.

L'EEP encouragera la participation effective et le vote des actionnaires aux Assemblées générales.

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

- la description des droits de participation et de vote des actionnaires aux Assemblées Générales ;
- la structure de l'actionnariat et du contrôle ;
- le calendrier des informations périodiques, des assemblées et des conférences de presse ;
- les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (statuts, procès-verbaux des organes sociaux, code déontologique, rapport annuel, 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.

L'EEP s'engage à informer les actionnaires sur le processus de redressement judiciaire ou de mise en liquidation en cas de procédure collective.

L'EEP communique sur l'organisation des travaux de l'Organe de Gouvernance et sur les procédures de contrôle interne.

L'EEP communique, en toute transparence, sur la politique générale d'attribution des actions et sur le système d'intéressement des salariés ainsi que sur leurs conséquences pour l'entité coordinatrice et les actionnaires.

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

L'EEP s'assure du respect du principe de l'accès à l'information entre les actionnaires.

L'EEP 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.

Les dividendes versés par L'EEP constituent l'un des éléments de la rémunération du risque pris par l'actionnaire et un facteur essentiel de la valorisation des actions. La part des bénéfices allouée à la distribution doit être néanmoins compatible avec la politique de mise en réserves (ou de rétention des bénéfices) qu'exige un développement durable et sain de l'EEP.

## III-2. Participation à l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale qui est le lieu par excellence pour l'actionnaire pour exercer ses droits dans l'EEP, constitue un élément central de la gouvernance d'entreprise.

A cet effet :

- l'EEP 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 sur son site Internet, entre autres, toutes informations fiables, pertinentes et pratiques concernant leur participation à l'Assemblée Générale et, notamment, les règlements et les procédures de vote ;
- l'ensemble des documents et informations relatifs à l'Assemblée Générale doivent être mis à la disposition des actionnaires dans les plus brefs délais et au moins 15 jours, après la publication de l'avis de convocation, afin qu'ils aient le temps d'en prendre connaissance ;
- les actionnaires doivent se réserver la possibilité de faire inscrire des points à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale et de proposer des résolutions ;
- 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 ;
- étant donné que la qualité et la richesse des débats sont liées à la présence d'un maximum d'actionnaires, l'EEP encourage la participation des actionnaires aux Assemblées générales ;
- l'EEP prévoit dans ses statuts le droit de participer aux Assemblées Générales sans fixer le nombre minimum d'actions ;
- l'Assemblée Générale étant le lieu où l'Organe de Gouvernance rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités, l'EEP recommande fortement la présence des administrateurs aux Assemblées Générales pour répondre aux questions des actionnaires dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter préjudice aux actionnaires ou au personnel de cette entreprise.

## III-3. Augmentations du capital

Quand les augmentations de capital, par apports en numéraire sont accompagnées de la suppression d'un droit préférentiel de souscription, l'entité coordinatrice représentant l'Etat actionnaire doit, en vertu du principe de transparence, en exposer les motifs et l'opportunité et expliciter, le cas échéant, les conséquences en termes de dilution pour les minoritaires.



### III-4. Droits de vote

L'EEP applique le principe "Une action, une voix". En particulier, il est recommandé d'éviter les pratiques de droits de vote double, les actions à dividendes prioritaires sans droits de vote, les certificats d'investissements et tout autre dispositif qui confère à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

### III-5. Structures du capital

L'EEP doit rendre publiques les structures du capital et les dispositifs qui confèrent à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital (pactes d'actionnaires), auquel cas il faut œuvrer pour que les droits des actionnaires (dont les minoritaires) soient respectés.

Il s'agit des structures pyramidales, des participations croisées ainsi que des actions à droit de vote restreint ou double qui sont de nature à réduire le pouvoir d'influence des actionnaires minoritaires sur les orientations stratégiques de l'EEP. Il s'agit aussi de pactes d'actionnaires permettant à des groupes ou blocs d'actionnaires d'agir de concert pour avoir une majorité effective, conférant des droits préférentiels pour l'acquisition d'actions, concernant des accords pour les modalités de cooptation et de sélection du Président et des membres de l'Organe de Gouvernance ou encore imposant des directives de vote.

Tous les mécanismes qui sont de nature à impacter l'influence des actionnaires sur les orientations stratégiques de l'EEP doivent être communiqués dans le rapport de gestion de l'Organe de Gouvernance à l'Assemblée Générale (mesures de défense préventive ou en cours d'offre).

### III-6. Information de l'Organe de Gouvernance

Les principaux dirigeants et les administrateurs doivent tenir l'Organe de Gouvernance informé de tout intérêt significatif et de relations particulières de nature commerciale, familiale ou autre susceptible d'influencer une opération ou une affaire affectant directement l'EEP.

Conformément à la loi, les opérations d'initié sont formellement interdites car elles contreviennent aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

Tous les EEP sont invités à appliquer les règles de la comptabilité générale et analytique et doivent également recourir aux Commissaires aux Comptes.

## IV - TRANSPARENCE ET DIFFUSION DE L'INFORMATION

La transparence et la diffusion de l'information sont fondamentales pour les EEP dans la mesure où elles renforcent leur image et leur crédibilité. La diffusion de l'information est cruciale pour vérifier si l'Organe de Gouvernance ainsi que l'EEP remplissent les objectifs qui leur ont été fixés. L'information doit être accessible et facilement interprétable pour aider les actionnaires et les Parties Prenantes dans leur processus de décision.

### IV-1. Diffusion d'informations significatives concernant la vie des EEP

Les EEP sont tenus de communiquer autant que possible et dans le respect de la réglementation en vigueur, aussi bien les informations financières (états financiers) que les informations non financières significatives notamment celles relatives à leur politique sociale et environnementale et à leurs règles éthiques et déontologiques. Ils doivent, dans ce cadre, élaborer et diffuser une charte éthique ayant pour but le partage des valeurs de transparence et d'équité ainsi que la lutte contre la fraude et la corruption.

En outre, il est recommandé aux EEP de favoriser la dématérialisation de leurs procédures pour un service de qualité. De même, les EEP sont encouragés à mettre en place des sites web rendant accessibles les informations financières et extra financières des EEP y compris les services publics rendus par ces entités et à promouvoir la transparence vis-à-vis des partenaires et du grand public.

### Résultats et situation financière de l'entreprise

L'EEP est tenu d'élaborer, annuellement, un rapport de gestion dans lequel il retrace sa situation financière, ses principaux indicateurs de performance et les perspectives de son évolution.

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

L'EEP est tenu d'informer sur la structure du capital et la répartition des droits de vote.

## Informations sur le contrôle interne, la gestion des risques et les transactions

L'EEP est tenu d'informer le public, les actionnaires et l'Organe de Gouvernance sur :

- la structure du contrôle interne et les procédures de diffusion des informations financières ;
- les facteurs de risques significatifs ainsi que les mesures prises pour y faire face ;
- les aides financières éventuelles, notamment les garanties reçues de l'Etat et les engagements pris par l'Etat pour le compte des entreprises publiques ;
- toute transaction significative avec des parties apparentées.

### Les EEP doivent mettre en place et développer des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

La mise en place de dispositifs efficaces de contrôle interne est nécessaire afin d'ajouter de la valeur à l'activité de l'EEP et de l'aider à atteindre ses objectifs.

La mise en œuvre de cette procédure systématique et rigoureuse permettra de mesurer et d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques. Il est recommandé également, à titre de bonnes pratiques, d'inclure, dans la mesure du possible, dans les états financiers un rapport décrivant :

- un système d'Information et de Gestion ;
- une procédure d'organisation comptable et financière ;
- un manuel de procédures de gestion.

### IV-2. Information financière obéissant à des normes comptables reconnues

Les EEP doivent œuvrer dans le sens du suivi du respect des mêmes normes exigeantes de comptabilité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

Conformément à la loi n° 38-05 relative aux comptes consolidés des établissements et entreprises publics, les EEP détenant des filiales doivent établir et présenter des comptes annuels consolidés selon la législation en vigueur ou, à défaut, selon les normes internationales en vigueur en particulier les normes IFRS.

### IV-3. Diffusion d'informations sur la gouvernance de l'EEP

Il est recommandé à l'EEP d'informer les actionnaires sur ses pratiques de bonne gouvernance et de rendre compte de la manière dont il les applique.

Pour le faire, l'EEP pourra communiquer notamment 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 les conventions réglementées.

### IV-4. Mécanismes pour garantir la fiabilité de l'information

La fiabilité de l'information tout en étant en priorité garantie par une comptabilité fiable et un contrôle régulier de la part du Commissaire aux Comptes, peut aussi se faire valoir à travers les instruments et mécanismes suivants :

- Les EEP doivent être soumis, chaque année, à une vérification externe indépendante de leurs comptes. L'existence du contrôle financier de l'Etat n'exclut pas le recours à des auditeurs externes indépendants ;
- 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, la situation financière et les résultats de l'EEP ;
- L'auditeur externe est tenu d'effectuer sa mission conformément aux diligences et normes professionnelles en s'appuyant sur les normes nationales et internationales ;
- La durée du mandat de l'auditeur est fixée à 3 ans et son caractère renouvelable s'inscrit dans la garantie de l'indépendance de l'auditeur externe. La rotation des auditeurs tous les deux mandats ainsi que le décalage dans le temps de l'échéance de leurs mandats doivent être privilégiés par l'EEP, sans que cela ne contrevienne aux règles de la concurrence.

### IV-5. Mode de diffusion et d'accès des utilisateurs à l'information

Pour améliorer la transparence des objectifs et des performances, l'Etat veillera à observer les normes de transparence rigoureuses notamment diffuser des informations régulières et agrégées sur les EEP et publier un rapport annuel afin d'améliorer la transparence sur les participations de l'Etat.

## V – RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LEUR TRAITEMENT ÉQUITABLE

- L'Etat actionnaire et les EEP doivent reconnaître et respecter les droits des parties prenantes définis par la loi ou par des accords mutuels et se référer aux principes de Gouvernement d'Entreprise internationaux en la matière ;
- Les EEP doivent rendre compte de leurs relations avec les parties prenantes ;
- Les Organes de Gouvernance des EEP sont tenus d'élaborer, d'appliquer et de faire connaître des programmes de respect des codes de déontologie internes. Ces codes doivent s'inspirer des normes nationales en vigueur, être conformes aux engagements internationaux et s'appliquer aux EEP et à leurs filiales.

Les Parties Prenantes sont constituées principalement des salariés, de l'environnement d'affaires de l'EEP (clients et fournisseurs), de l'Etat, des instances de contrôle externe et de l'environnement dans sa globalité (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Pour une meilleure réalisation de leurs missions et programmes d'intervention, les EEP doivent intégrer dans l'ensemble de leurs relations avec les Parties Prenantes, outre les préoccupations de déontologie, d'éthique et d'exemplarité, la notion de neutralité concurrentielle, dans la mesure où les EEP doivent se conformer aux lois du marché et ne doivent pas bénéficier d'avantages inéquitables conférés par leur statut lorsqu'ils sont en concurrence avec les entreprises du secteur privé.

### V-1. La relation EEP – salariés

Les relations EEP - salariés sont essentiellement régies par des législations et réglementations spécifiques telles que le code du travail, les contrats, les statuts du personnel...

Dans ce cadre, certains droits accordés aux salariés dans le cadre de leur représentativité peuvent être un indicateur de bonne santé sociale de l'EEP et, par ce biais, impacter de manière positive ses résultats financiers.

A cet égard et dans le respect de la législation en vigueur, les principes suivants doivent encadrer la relation souhaitée entre l'EEP et ses salariés :

- le respect du droit du salarié à la sécurité, à la sûreté, au respect de sa vie privée et à l'exercice des libertés fondamentales (expression, opinions, croyances) ;
- le respect de la liberté syndicale ;
- la non-discrimination dans l'emploi, la profession et la promotion de l'égalité ;
- la valorisation des emplois et des compétences et le renforcement de la formation et de la qualification des salariés ;
- le cadre de gestion des carrières, sa transparence et son accessibilité ;
- l'encouragement des salariés à se conformer aux principes de transparence, d'intégrité et d'éthique au sein de l'entreprise et la mise en place des mécanismes et mesures nécessaires pour assurer la protection aux salariés qui dénoncent d'éventuels actes de corruption ou de fraude conformément à la législation en vigueur en la matière.

### V-2. La relation EEP- Environnement d'affaires

L'environnement d'Affaires de l'EEP est constitué principalement de ses partenaires commerciaux (concurrents, clients/consommateurs et fournisseurs/créanciers...).

Ce partenariat doit être bâti sur une relation de transparence et sur des règles de déontologie qui viendront se superposer au cadre juridique codificateur (réglementation des marchés publics, code du commerce, droit des sociétés..) et aux directives des instances de régulation telles que le Conseil de la Concurrence, l'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption, les Chambres professionnelles et les instances de protection des consommateurs.

L'EEP doit notamment veiller à mettre en œuvre les instruments et les politiques permettant l'atteinte des objectifs suivants :

- prévenir les risques liés à la sécurité des produits et à l'information fournie aux partenaires commerciaux ;
- prendre en compte les intérêts des parties dans la définition et l'exécution des clauses contractuelles ;

- prévenir les pratiques anti-concurrentielles ;
- mettre en place des systèmes de veille, de qualité, de traçabilité, d'alerte, de blocage, de retrait et de rappel des produits défectueux, le cas échéant ;
- éviter les conflits d'intérêt et la corruption active ou passive d'acteurs privés comme d'agents publics devant être encouragés à dénoncer les éventuels actes frauduleux ou de corruption.

Les résultats escomptés sont :

- le renforcement des règles encourageant le libre jeu de la concurrence en favorisant une compétition plus large entre les soumissionnaires par la procédure d'appel d'offres comme règle générale ;
- la mise en place d'outils permettant de garantir la transparence dans la préparation, la passation et l'exécution des marchés ;
- l'adoption du principe d'égalité de traitement des soumissionnaires dans toutes les phases de passation des marchés ;
- la mise en place de procédures pour la performance de la dépense des EEP par une détermination aussi exacte que possible des spécifications techniques par référence aux normes, par le remplacement de la règle du moins disant par celle du mieux disant pour un meilleur rapport qualité/prix et par l'introduction de mesures pour le suivi et l'évaluation des marchés ;
- le renforcement des règles de la déontologie et de la moralisation en introduisant des mesures de nature à supprimer les possibilités de recours à des pratiques de fraude ou de corruption ;
- la dématérialisation des procédures et la possibilité accordée au maître d'ouvrage de publier certaines informations et documents sur le portail marocain des marchés publics ;
- l'institution de voies de recours et de règlement, à l'amiable, des litiges concernant la passation des marchés.

### V-3. La relation EEP- instances indépendantes (Parlement, Cour des comptes...)

L'EEP en tant qu'Organisme Public est dans l'obligation, de par la loi, de s'inscrire dans une logique de reddition des comptes.

Les pratiques de bonne gouvernance, quant à elles, encouragent l'EEP à procéder, conformément à la législation en vigueur, à :

- mettre en place des systèmes de diffusion de l'information permettant de suivre et d'évaluer régulièrement ses performances ;
- mettre en œuvre les procédures permettant de faciliter toute mission d'enquête ou de contrôle de la part de ces instances.

### V-4. La Responsabilité Sociale des Entreprises

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est la déclinaison, à l'échelle d'une entreprise, des principes du développement durable.

La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leur stratégie, dans leurs activités et dans leurs interactions avec les Parties Prenantes, sur une base volontaire.

La RSE peut se traduire au niveau de l'EEP comme suit :

- la définition d'une charte d'éthique de l'EEP ;
- la mise en place de programmes d'actions ;
- une surveillance accrue des principes de sécurité (gestion des risques) ;
- des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes ;
- une communication interne et externe ;
- une veille sociétale et environnementale.

La traduction opérationnelle de la RSE est très vaste et concerne toutes les activités et tous les services de l'entreprise.

## GLOSSAIRE

Le glossaire suivant est présenté à titre d'information et de clarification des notions et concepts utilisés pour assurer une meilleure compréhension des pratiques de bonne gouvernance et partant, faciliter leur déploiement. En cas de divergence ou écart avec des définitions prévues par les textes législatifs ou réglementaires en vigueur, ce sont celles prévues par ces textes qui prévalent et qui sont applicables.

**Actionnaire :** les actionnaires 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.

**Appel à la concurrence :** principe de passation des marchés permettant d'assurer la transparence dans le choix du maître d'ouvrage, l'égalité d'accès aux commandes de l'organisme ainsi que l'efficacité des dépenses et l'optimisation des recettes de l'organisme.

**Arrêté portant organisation financière et comptable :** arrête les procédures de préparation, d'adoption et de visa des budgets et états prévisionnels pluriannuels, les modalités de tenue de la comptabilité de l'ordonnateur, les diligences devant être effectuées par le Contrôleur d'Etat ainsi que les registres et autres supports devant être tenus par le Trésorier Payeur.

**Commissaire du Gouvernement :** agent chargé du contrôle financier de l'état exercé sur les sociétés d'état à participation indirecte, les filiales publiques ainsi que les entreprises concessionnaires.

**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,...).

**Consolidation des Comptes :** ensemble des opérations conduisant à l'établissement des états de synthèse consolidés et comportant notamment l'homogénéisation des comptes des entreprises concernées, l'élimination des opérations réciproques, l'intégration globale des comptes des filiales, l'intégration proportionnelle des entreprises sous contrôle conjoint et la mise en équivalence des entreprises associées.

**Contrats de programme :** les contrats de programme sont conclus entre d'une part l'Etat et d'autre part les EEP. Ils définissent, pour une période pluriannuelle, notamment les engagements de l'Etat et de l'organisme contractant, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés à l'organisme et les moyens pour les atteindre ainsi que les modalités de suivi de leur exécution.

**Contrôle d'accompagnement :** contrôle exercé, par le ministre chargé des Finances et un contrôleur d'Etat, sur les sociétés d'Etat dans lesquelles l'Etat ou une collectivité locale détient une participation directe ainsi que sur les établissements publics liés à l'Etat par un contrat de programme ou justifiant de la mise en œuvre effective d'un système d'information, de gestion et de contrôle interne. Il permet d'apprécier la conformité de la gestion de l'organisme à la mission et aux objectifs qui lui sont assignés ainsi que les performances économiques et financières dudit organisme.

**Contrôle contractuel :** contrôle exercé sur les entreprises concessionnaires par un Commissaire du Gouvernement dans le cadre d'un contrat de concession.

**Contrôle conventionnel :** peuvent être soumises au contrôle conventionnel :

- les filiales publiques à participation directe majoritaire de l'Etat ou d'une Collectivité Locale à travers une convention de contrôle à conclure avec l'Etat dont le suivi est assuré par un commissaire du Gouvernement nommé auprès de la filiale publique ;
- les filiales publiques autres que celles visées au paragraphe ci-dessus et les sociétés d'Etat dans lesquelles l'Etat ou une Collectivité locale ne détient pas une participation directe, dans le cadre d'une convention de contrôle à conclure avec l'entreprise mère dont le suivi est assuré par le commissaire du gouvernement nommé auprès de la filiale publique ou la société d'Etat.

**Contrôle financier :** le contrôle financier de l'Etat est exercé sur les Etablissements et Entreprises Publics, a priori ou a posteriori, selon leur forme juridique et les modalités de leur gestion ainsi que sur les organismes soumis au contrôle financier de l'Etat en vertu d'une loi particulière.

**Contrôle préalable :** contrôle exercé sur les Etablissements Publics par le ministre chargé des finances, un Contrôleur d'Etat et un Trésorier Payeur. Il permet d'assurer le suivi régulier de la gestion des organismes et de veiller à la régularité de leurs opérations économiques et financières au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires qui leur sont applicables.

**Contrôleur d'Etat :** agent chargé du contrôle financier de l'Etat exercé sur les EEP soumis au contrôle préalable et au contrôle d'accompagnement.

**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.

**Délit d'initié :** 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.

**Dirigeants :** 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 Directeur Général Délégué, du secrétaire général, des directeurs, ainsi que toute personne exerçant, à titre permanent, des fonctions analogues à celles précitées.

**Entité coordinatrice ou actionnaire :** structure incarnant la fonction de l'Etat actionnaire et chargée de la mise en œuvre de la stratégie actionnariale de l'Etat. Cette entité diffuse des informations régulières et agrégées sur les entreprises publiques et publie un rapport annuel agrégé sur ces entreprises.

**Entreprise concessionnaire :** entreprise chargée d'un service public en vertu d'un contrat de concession dont l'Etat est l'autorité contractante.

**Etats de synthèse consolidés :** le bilan consolidé, le compte de produits et charges consolidé, le tableau de financement consolidé et l'ETIC consolidé formant les états de synthèse consolidés ont pour but de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats d'un groupe, comme si ce groupe ne formait qu'une seule entreprise.

**Filiale publique :** société dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics.

**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.

**Manuel des procédures :** document décrivant les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne d'un organisme. Il devrait permettre une meilleure fiabilité du contrôle interne et une transparence dans les opérations de l'organisme permettant d'assurer une maîtrise préventive et une gestion anticipative.

**Organismes publics :** l'Etat, les Collectivités Locales et les Etablissements Publics.

**Société d'Etat :** société dont le capital est détenu en totalité par des organismes publics.

**Société mixte :** société dont le capital est détenu au plus à hauteur de 50% par des organismes publics.

**Statut du personnel :** fixe en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière du personnel de l'EEP.

**Trésorier Payeur :** en sa qualité de comptable public, il est responsable de la régularité des opérations de dépenses, tant au regard des dispositions légales et réglementaires, que des dispositions statutaires et budgétaires de l'organisme.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES ACRONYMES

- **AG** : Assemblée Générale
- **CDG** : Caisse de Dépôt et de Gestion
- **CA** : Conseil d'Administration
- **CS** : Conseil de Surveillance
- **CE** : Contrôleur d'Etat
- **CDVM** : Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
- **CGEM** : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- **CIR** : Caisse interne de retraite
- **EEP** : Entreprises et Etablissements Publics
- **EP** : Entreprises Publiques
- **ETIC** : Etat des informations complémentaires
- **DEPP** : Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation
- **IAS** : International Accounting Standards
- **IFRS** : International Financial Reporting Standards
- **ISA** : International Standards on Auditing
- **ISO** : International Standardisation Organisation
- **MAGG** : Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance
- **MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises
- **SA** : Société Anonyme
- **SFI** : Société Financière Internationale
- **SIG** : Système d'Information et de Gestion
- **TGR** : Trésorerie Générale du Royaume
- **TP** : Trésorier Payeur

## CHARTE DU MEMBRE DE L'ORGANE DE GOUVERNANCE

### 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.

## **ORGANISMES AYANT PARTICIPÉ À L'ÉLABORATION DU PRÉSENT CODE**

- **Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise co-présidée par le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance et par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc**
  - Ministère de l'Economie et des Finances
  - Ministère de la Justice et des Libertés
  - Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics
  - Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
  - Bank Al Maghrib
  - Bourse de Casablanca
  - Centre des Jeunes Dirigeants
  - Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
  - Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services
  - Groupement Professionnel des Banques du Maroc
  - Instance Centrale de Prévention de la Corruption
  - Ordre des Experts Comptables du Maroc
  
- **Groupe de Travail « Gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics » piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances (Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation)**
  - Ministère de l'Economie et des Finances : Direction du Budget et Direction du Trésor et des Finances Extérieures
  - Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance
  - Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia



- Caisse de Dépôt et de Gestion
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- Holding d'Aménagement Al Omrane
- Instance Centrale de Prévention de la Corruption
- Institut Marocain des Administrateurs
- OCP SA
- Office National des Chemins de Fer
- Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Gharb
- Société Nationale des Autoroutes du Maroc
- Université Mohamed V Souissi

## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL « GOUVERNANCE DES ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES PUBLICS »

---

### ■ Président

#### Samir Mohammed TAZI

- Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) - Ministère de l'Economie et des Finances

### ■ Chef de Projet

#### Abderrahmane SEMMAR

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

### ■ Coordination et secrétariat

#### Ahmed BELFAHMI

- Chef de la Division des Programmations et Restructurations à la DEPP

#### Zidane MOUKITE

- Cadre à la Division des Programmations et Restructurations à la DEPP

#### Adil SABIR

- Cadre à la Division des Programmations et Restructurations à la DEPP

### ■ Membres

#### Abdesslam ABOUDRAR

- Président de l'Instance Centrale pour la Prévention de la Corruption - ICPC

#### Rachid BELKAHIA

- Président de la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise

#### Salah BELMATRIK

- Directeur adjoint de l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia (ABHBC)

#### Amina BENJELLOUN

- Chargée de mission auprès du Chef du Gouvernement - MAGG

#### **Ahmed BERRADA**

- Chef de Division au Ministère de l'Economie et des Finances – Direction du Budget

#### **Mohamed BOUIRIG**

- Secrétaire Général du Holding Al Omrane (HAO)

#### **Abdeljalil EL HAFRE**

- Chef de Service au Ministère de l'Economie et des Finances - DTFE -

#### **Hmamou EL KHAMAR**

- Directeur de l'Office de Mise en Valeur Agricole du Gharb (ORMVAG)

#### **Rajae ENNACIRI**

- Chef du Département Contrôle de Gestion à l'Office National des Chemins de Fer (ONCF)

#### **Otman FASSI FEHRI**

- Directeur Général Délégué de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc

#### **Ahmed Yassine FOUKARA**

- Directeur du Pôle Stratégie et Etudes à l'ICPC

#### **Mohamed GRINE**

- Secrétaire Général de l'Institut Marocain des Administrateurs

#### **Az El Arab HASSIBI**

- Directeur à l'OCP

#### **Mohamed HADDAD**

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

#### **Najwa KARIMI**

- Directeur de la Conformité à la CDG

#### **Mustapha LAHBOUBI**

- Directeur du Pôle Finances à la CDG

#### **Mohamed LAMJOUN**

- Chef de Division au Ministère de l'Economie et des Finances – Direction du Budget

#### **Yassir NADEIF**

- Chef de Division Contrôle et Qualité à la Société des Autoroutes du Maroc

#### **Mohammed RACHID**

- Chef de Service au Ministère de l'Economie et des Finances - DTFE -

#### **Fatima SAAD EL IDRISSE**

- Université MOHAMED V SOUISSI

#### **Abdessamad SADDOUQ**

- Président de la Commission Ethique et Déontologie à la CGEM

#### **Rachida TADLAOUI**

- Directeur des Ressources Humaines du Holding Al Omrane (HAO)

#### **Saïd TAZI SAOUD**

- Chargé de Mission auprès du Chef du Gouvernement – MAGG

#### **Abdelaziz ZEROUALI**

- Directeur de l'Agence du Bassin Hydraulique du Bouregreg et de la Chaouia (ABHBC)

### ■ **Membres de la cellule de Coordination DEPP**

#### **Bouchra ACHIRI**

- Chef du Service de la Communication

#### **Laila BOUFOUS**

- Chef du Service des Affaires Générales

#### **Nadia BOUKHEROUAA**

- Contrôleur d'Etat

#### **Driss BRECH**

- Chef du Service des Procédures

#### **Leila TAZI**

- Contrôleur d'Etat

## RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPAUX TEXTES DE BASE

- Constitution.
- Loi n° 69-00 relative au Contrôle Financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.
- Loi n° 17-95 relative aux Sociétés Anonymes telle que modifiée et complétée.
- Loi n° 15-97 formant code de recouvrement des créances publiques.
- Loi n° 39-89 relative au transfert d'entreprises publiques au secteur privé telle que modifiée et complétée.
- Loi n° 54-05 relative à la Gestion Déléguée des services publics.
- Loi n° 38-05 relative aux Comptes Consolidés des EEP.
- Décret n° 2-98-482 fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.
- Circulaire n° 13/2002 relative aux règles à respecter par les représentants de l'Etat au sein des Organes de Gouvernance des EEP.
- Circulaire n° 3/2005 relative à l'amélioration de la programmation des réunions des Organes de Gouvernance.
- Circulaire n° 3/2009 relative à l'état des dates de réunions des Organes de Gouvernance des EEP au titre de 2009.
- Circulaire n° 12/99 relative aux jetons de présence servis aux membres des Conseils d'Administration des EEP.
- Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise (2008).
- Lignes Directrices de l'OCDE sur le Gouvernement d'Entreprise des EP (2005).
- Manuel des Diligences du Contrôleur d'Etat.
- Charte d'Ethique du Contrôleur Financier.
- Guide du Trésorier Payeur.

## TABLE DES MATIÈRES

### Sommaire

<b>Préambule</b> .....	5
<b>I – Rôle de l'Etat</b> .....	11
I – 1. L'Etat Stratège .....	11
I – 2. L'Etat Contrôleur .....	12
I – 3. L'Etat Actionnaire .....	13
<b>II – Rôle et responsabilités de l'Organe de Gouvernance</b> .....	16
II – 1. Responsabilité et devoirs des membres de l'Organe de Gouvernance .....	17
II – 2. Les représentants de l'Etat .....	17
II – 3. Les administrateurs indépendants .....	18
II – 4. Composition et fonctionnement de l'Organe de Gouvernance .....	19
II – 5. Le rôle des dirigeants des EEP .....	20
II – 6. Responsabilisation des dirigeants des EEP .....	20
II – 7. Les Comités Spécialisés de l'Organe de Gouvernance .....	21
II – 8. Evaluation des Organes de Gouvernance .....	25
II – 9. Règlement intérieur et charte du membre de l'Organe de Gouvernance .....	25
<b>III – Droits des Actionnaires et leur traitement équitable</b> .....	27
III – 1. Législation et réglementation .....	27
III – 2. Participation à l'Assemblée Générale .....	29
III – 3. Augmentations du Capital .....	29
III – 4. Droits de vote .....	30
III – 5. Structures de capital .....	30
III – 6. Information de l'Organe de Gouvernance .....	30

<b>IV – Transparence et Diffusion de l’Information</b> .....	31
IV – 1. Diffusion d’informations significatives concernant la vie des EEP .....	31
IV – 2. Information financière obéissant à des normes comptables reconnues .....	32
IV – 3. Diffusion d’informations sur la gouvernance de l’EEP ...	33
IV – 4. Mécanismes pour garantir la fiabilité de l’information...	33
IV – 5. Mode de diffusion et d’accès des utilisateurs à l’information .....	33
<b>V – Relations avec les Parties Prenantes et leur traitement équitable</b> .....	34
V – 1. La relation EEP – salariés .....	34
V – 2. La relation EEP – environnement d’affaires .....	35
V – 3. La relation EEP – instances indépendantes .....	37
V – 4. La responsabilité sociale des entreprises .....	37
<b>Glossaire</b> .....	38
<b>Liste des abréviations et des acronymes</b> .....	42
<b>Charte du membre de l’Organe de Gouvernance</b> .....	43
<b>Organismes ayant participé à l’élaboration du présent Code</b> .....	45
<b>Composition du groupe de travail «Gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics»</b> .....	47
<b>Référentiel et principaux textes de base</b> .....	50
<b>Table des matières</b> .....	51