



ROYAUME DU MAROC  
PREMIER MINISTRE  
MINISTÈRE CHARGÉ DES AFFAIRES  
ÉCONOMIQUES ET GÉNÉRALES



## **Sommaire**

<b>Préambule</b>	<b>5</b>
<b>I- Les Responsabilités de l'organe de gouvernance</b>	<b>7</b>
<b>II- Le Système de contrôle interne</b>	<b>12</b>
<b>III- La Gestion des conflits d'intérêts</b>	<b>14</b>
<b>IV- La Transparence et la Diffusion de l'information</b>	<b>16</b>
<b>V- La Dimension de groupe dans les pratiques de gouvernance</b>	<b>17</b>
<b>Glossaire</b>	<b>19</b>
<b>Composition du Groupe de Travail Gouvernance des Etablissements de Crédit</b>	<b>21</b>
<b>Table des matières</b>	<b>22</b>

## **Préambule**

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

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

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

Le thème de la gouvernance d'entreprise fait l'objet, dans différents pays, d'un flux continu de nouvelles réglementations et pratiques. C'est une question qui suscite l'intérêt également de bon nombre d'institutions internationales.

L'OCDE, en particulier, a publié un ensemble de recommandations dans ce domaine pour aider les gouvernements, au niveau national, à évaluer et développer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire régissant les modes et pratiques de gouvernance dans l'entreprise.

Pour le cas des établissements de crédit en particulier, qui jouent un rôle primordial dans la collecte de l'épargne et le financement de l'économie, la question de la gouvernance est essentielle pour leur solidité et leur développement. En effet, comparée aux autres entreprises, la gouvernance au sein de ces établissements présente des spécificités dont notamment :

- Le développement du niveau de bancarisation est conditionné, dans une large mesure, par le degré de confiance du public dans le mode de fonctionnement des établissements de crédit ;
- Les établissements de crédit sont exposés aux risques opérationnels, déontologiques ou de réputation du fait qu'ils ont accès à des informations confidentielles sur la clientèle, ce qui appelle à une plus grande rigueur dans leur gestion ;
- Le rôle fondamental assuré par les établissements de crédit dans le fonctionnement des systèmes de paiement et des marchés interbancaires rendent plus facile la transmission des effets systémiques d'une mauvaise gouvernance (le risque de contagion systémique) ;
- De par la nature de leurs activités, les établissements de crédit sont exposés à différentes situations de conflits d'intérêts (rentabilité/risque, crédit aux apparentés, fonctions conflictuelles ...).

Considérant l'importance des risques inhérents à l'activité bancaire, le Comité de Bâle, a émis en 1999 une série de recommandations sur la gouvernance des établissements de crédit, qui a été révisée en 2005.

Dans le sillage de ces évolutions, Bank Al-Maghrib a édicté, en Juillet 2007, une Directive relative à la bonne gouvernance au sein des établissements de crédit, qui constitue un référentiel de saines pratiques.

Le présent document, qui est une annexe au Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, met l'accent sur certains aspects spécifiques aux établissements de crédit.

Bien évidemment, le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, publié en Mars 2008 par la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise, constitue le référentiel de base que les établissements de crédit partagent avec les autres catégories d'entreprises.

## **I- Les responsabilités de l'organe de gouvernance**

L'organe de gouvernance comprend l'organe d'administration et l'organe de direction :

### **1) Les responsabilités de l'organe d'administration**

#### **1.1) Les fonctions de l'organe d'administration**

Lors de la définition et l'approbation des orientations stratégiques, l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute autre instance équivalente) d'un établissement de crédit doit comprendre et piloter une politique globale des risques en assurant, dans une optique de maîtrise convenable des risques, une cohérence permanente entre les éléments suivants :

- La définition des objectifs de rentabilité et de développement;
- La définition des degrés d'aversion aux risques et du profil de risque souhaité;
- l'adéquation des fonds propres internes et la planification de leur évolution ;
- les mesures de continuité d'activité ;

Dans cette perspective, l'organe d'administration veille à ce que la stratégie en matière de risques soit claire et qu'elle s'intègre dans la perspective d'une création durable de valeur. Il s'assure également que les objectifs définis ne sont pas disproportionnés par rapport aux moyens techniques, humains et financiers dont dispose l'établissement pour leur réalisation et la maîtrise des risques qui en découlent.

En matière de surveillance et de contrôle des risques, l'organe d'administration d'un établissement de crédit veille de manière régulière:

- à la mise en œuvre effective des actions visant la réalisation des objectifs de rentabilité et à l'encadrement du profil de risque souhaité dans les niveaux d'aversion aux risques définis ;
- à élaborer des rapprochements réguliers entre les réalisations et les objectifs fixés au préalable (en termes de rentabilité, d'expansion d'activités et de risques) ainsi qu'entre les budgets consommés et les moyens qui leurs étaient alloués au préalable ;
- à approuver tout recadrage des plans de développement proposés par l'organe de direction et toute opération significative se situant hors des limites et politiques de risques fixés au préalable ;
- à la mise en œuvre et au fonctionnement effectif du système de contrôle interne et à l'adhésion de tout l'établissement à une culture de contrôle et de responsabilisation.

L'organe d'administration accède à des versions concises des reporting de différentes instances opérationnelles statuant sur des aspects risques, et exige toute explication pouvant clarifier ses prises de décisions. Cette pratique peut être codifiée par un document écrit précisant les modalités d'exercice de ce droit d'information et les obligations de confidentialité qui lui sont attachés.

Dans ce sens, l'organe d'administration doit s'appuyer sur les travaux d'une fonction d'audit indépendante et compétente comme un instrument indépendant de vérification des

informations communiquées par l'organe de direction sur l'exposition de l'établissement aux différents risques.

## **1.2) La structure et le fonctionnement de l'organe d'administration**

L'exigence de diligence et d'impartialité vis-à-vis de la gestion courante des activités implique que l'organe d'administration se structure selon des critères de taille, d'objectivité, de transparence et d'indépendance, de façon à promouvoir l'efficacité et la collégialité de son processus d'approbation et de prise de décisions.

### **1.2.1) La structure de l'organe d'administration**

Le nombre des administrateurs non exécutifs doit concorder avec la taille de l'établissement, la complexité, la diversité et les perspectives de développement de son activité. Cette concordance peut être atteinte en confrontant la taille de l'organe d'administration avec les attributions dont il s'acquitte effectivement, le nombre des comités qui en émanent, la fréquence de ses réunions et les sujets qu'il débat.

Afin d'engager les administrateurs non exécutifs à avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mission, les statuts de l'établissement peuvent prévoir une limite du nombre de mandats qu'un administrateur non exécutif peut cumuler et fixer l'horizon maximum du mandat d'un administrateur ainsi que les modalités de son renouvellement.

L'organe d'administration est structuré de manière à éviter, même en présence d'actionnaires dominants ou de contrôle, toute concentration excessive de pouvoir décisionnel. Dans cette perspective, l'organe d'administration comporte un nombre approprié d'administrateurs externes (indépendants).

Sans préjudice de la réglementation en vigueur, un administrateur est qualifié d'indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'établissement, son organe de direction ou son groupe, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Les critères que doivent examiner l'organe d'administration afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflits d'intérêts entre l'administrateur et l'organe de direction, l'établissement lui-même ou le groupe auquel il appartient, sont notamment :

- ne pas être salarié ou dirigeant de l'établissement, représentant, salarié ou administrateur d'un actionnaire dominant ou d'une entreprise qu'il consolide et ne pas l'avoir été au cours des six années précédentes ;
- ne pas être dirigeant d'une institution dans laquelle l'établissement de crédit détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un dirigeant de l'établissement (actuel ou l'ayant été depuis moins de six ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être administrateur ou dirigeant d'un client ou fournisseur significatif de l'établissement ou de son groupe (y compris pour des services de conseil et de maîtrise d'ouvrages), ou pour lequel l'établissement ou son groupe représente une part significative de l'activité ;

- ne pas avoir de lien familial proche avec un membre de l'organe de direction ou d'un administrateur représentant un actionnaire dominant de l'établissement ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'établissement au cours des six années précédentes;
- ne pas être administrateur de l'établissement depuis plus de douze ans.

## **1.2.2) Les politiques de rémunération et de nomination**

### **a) La politique de rémunération**

Les rémunérations des administrateurs et des principaux dirigeants sont alignées sur les intérêts à long terme de l'établissement et de ses actionnaires tout en préservant les droits des déposants et d'autres parties prenantes. Cette politique doit être en conformité avec la culture, la stratégie et l'environnement institutionnel et réglementaire et être soumise pour approbation à l'assemblée générale des actionnaires.

A cette fin, l'organe d'administration élabore et diffuse une déclaration d'orientation sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. Cette déclaration explique la manière dont ces rémunérations sont alignées sur l'objectif de création durable de valeur.

La politique de rémunération des administrateurs dirigeants intègre en partie une composante liée à la performance et à la génération de résultats au niveau global de l'établissement puis au niveau individuel de chaque administrateur dirigeant eu égard à ses responsabilités et ses attributions. Cette composante est évaluée sur la base des critères pertinents, objectifs et stables qui stimulent la création de valeur à long terme et évitent l'incitation à prendre des risques excessifs. Ces dispositions sont également appliquées aux responsables clefs de l'établissement.

La rémunération perçue par les administrateurs non exécutifs reflète le degré d'implication de l'administrateur, ses responsabilités, le cas échéant, dans les différents comités et le temps qu'il consacre aux travaux de l'organe d'administration.

Il convient de confier la responsabilité de mise en place et de révision de la politique de rémunération et des contrats d'emploi des administrateurs et des principaux dirigeants à un comité de rémunération entièrement ou majoritairement composé d'administrateurs indépendants.

### **b) La politique de nomination**

L'organe d'administration adopte une procédure rigoureuse et transparente afin de s'assurer de l'efficacité du processus de nomination et de réélection des administrateurs et des dirigeants.

Ce faisant, il peut, le cas échéant, prévoir des règles de nomination et des critères de sélection spécifiques selon qu'il s'agisse d'administrateurs exécutifs ou d'administrateurs non exécutifs ou même du président de l'organe d'administration. Ces règles doivent être formalisées et incorporées dans le règlement intérieur régissant le fonctionnement de l'organe de gouvernance.

### **1.2.3) Les comités spécialisés de l'organe d'administration**

Les présidents et les membres des comités spécialisés sont nommés par l'organe d'administration. Ces comités doivent comporter une majorité d'administrateurs indépendants et éviter une présence multiple d'administrateurs dans plusieurs comités qui est de nature à créer des situations de conflits d'intérêts.

L'organe d'administration arrête également le règlement intérieur de chaque comité, précisant son rôle, sa composition et son fonctionnement. Ces comités rendent compte à l'organe d'administration, d'une manière exhaustive et claire, des conclusions et recommandations découlant de leurs travaux. Les lignes de reporting afférentes à ces comités doivent être clairement formalisées et régulièrement mises à jour. Le rapport de gestion doit également contenir une partie traitant les activités des comités spécialisés.

Outre le comité d'audit prévu par la réglementation en vigueur, il est recommandé d'instituer le comité de rémunération et le comité de nomination.

#### **a) Le comité d'audit**

Le comité d'audit est responsable de la surveillance et de l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs du contrôle interne, de gestion des risques et de la conduite des travaux de l'audit interne. Sans préjudice des attributions de ce comité, définies par la circulaire de Bank Al-Maghrib relative au contrôle interne des établissements de crédit, ce comité se charge notamment de :

- La révision et l'approbation du périmètre et de la fréquence des missions d'audit interne ainsi que de la remontée de leur reporting;
- L'examen de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en se basant notamment sur des missions spécifiques d'audit;
- L'évaluation de la pertinence des actions correctrices recommandées par l'audit interne et du degré de leur mise en place par l'organe de direction.

Eu égard à la taille, à la complexité de l'activité et au profil de risque de l'établissement, ce dernier institue un ou plusieurs comités spécialisés, émanant directement de son organe d'administration, (comité des risques de crédit, de marché, opérationnels, actif-passif...) autre que le comité d'audit, pour le suivi des dispositifs de gestion des différents risques.

#### **b) le comité de nomination**

L'organe d'administration constitue un comité de nomination en charge de le conseiller et l'assister dans le processus de nomination des membres des instances dirigeantes. Ce comité a pour rôle de veiller à ce que ce processus soit conduit de manière objective, professionnelle et transparente.

Outre les fonctions définies au niveau du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, ce comité est responsable également, dans le cas spécifique d'un établissement de crédit:



- d'évaluer l'indépendance des administrateurs indépendants par rapport aux critères préétablis;
- de proposer la désignation d'administrateurs pour les responsabilités au sein des comités spécialisés en veillant à la conformité avec les procédures internes en la matière;
- d'identifier et de soumettre à l'organe d'administration les situations de conflits d'intérêts émanant du processus de nomination.

Dans le cas où ce comité traite la succession du président de l'organe d'administration, ce dernier ne s'associe pas aux délibérations.

### **c) Le comité de rémunération**

L'organe d'administration institue un comité de rémunération en charge de préparer la politique de rémunération des administrateurs et des membres de l'organe de direction.

Il a pour rôle de veiller à ce que la politique de rémunération soit arrêtée de façon objective, transparente et conforme aux critères la sous-tendant et qui sont fixés au préalable par l'organe d'administration. Ce comité peut en outre examiner les propositions de l'organe de direction concernant la rémunération de l'encadrement supérieur de l'établissement.

## **2) Les responsabilités de l'organe de direction**

L'organe de direction (Direction Générale, Directoire ou toute instance équivalente) est chargé de la gestion courante des activités de l'établissement et assure le pilotage effectif du processus de réalisation des objectifs stratégiques fixés par l'organe d'administration.

A cet effet l'organe de direction a notamment pour mission:

- de formuler des propositions à l'organe d'administration en vue de la définition de la politique générale et de la stratégie de l'établissement, et assurer la communication de toute information et donnée pertinentes et nécessaires à une prise de décisions par l'organe d'administration en toute connaissance de cause ;
- de décliner les niveaux généraux d'aversion aux risques en limites et plafonds opérationnels ;
- d'assurer la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne ;
- de statuer sur les grands engagements et les soumettre, le cas échéant, à l'avis de l'organe d'administration ;
- de surveiller les lignes de métiers et le respect des compétences et responsabilités attribuées ainsi que la transparence de l'information diffusée;
- de décider sur les aspects relatifs aux ressources et moyens nécessaires pour l'accomplissement des plans stratégiques ;
- de faire rapport à l'organe d'administration sur la situation financière de l'établissement et sur tous les aspects nécessaires pour accomplir correctement ses tâches ;
- d'œuvrer pour l'adhésion effective du personnel aux principes d'éthique et de professionnalisme ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance ;
- d'assumer le rôle d'interface avec les autorités de supervision.

Il importe que chacun des membres de l'organe de direction soit doté des qualifications et de l'honorabilité nécessaires lui permettant d'exercer une gestion efficace et une surveillance permanente de son périmètre de responsabilité.

L'organe de direction doit bien appréhender la structure opérationnelle de l'établissement plus particulièrement dans le cas où ce dernier dispose de structures complexes ou d'entités opérant dans des pays dont les juridictions sont dépourvues de la transparence requise. A cette fin, il met en place des politiques spécifiques permettant une surveillance appropriée de ce genre de structures. Il veille à ce que le fonctionnement de ces structures soit régi par des limites et procédures spécifiques.

## **II- Le système de contrôle interne**

### **1) Les responsabilités de l'organe d'administration en matière de contrôle interne**

Dans le cadre de sa mission de surveillance, l'organe d'administration veille en dernier ressort à la mise en place, par l'organe de direction, d'un système de contrôle interne efficient.

L'organe d'administration instaure une vraie culture de contrôle au sein de l'établissement en incluant notamment dans ses propres délibérations des questions ayant trait à :

- la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- la nature et les niveaux de risques que l'établissement est disposé à supporter et à gérer ;
- les risques dont la matérialisation est fortement attendue et les moyens nécessaires pour en réduire les effets ;
- les coûts potentiels générés par l'élimination intégrale d'un risque donné.

L'établissement d'une culture de contrôle passe également par les valeurs éthiques mises en avant par les organes d'administration et de direction eux-mêmes, dans leurs actions et comportements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement.

### **2) les principaux éléments du système de contrôle interne**

S'articulant autour d'une surveillance forte par les organes d'administration et de direction et une culture de contrôle renforcée, le système de contrôle interne consiste en quatre éléments étroitement liés :

- identification et évaluation des risques ;
- activités de contrôle et ségrégation des responsabilités ;
- information et communication ;
- évaluation de l'efficacité du contrôle interne et sa révision régulière.

#### **2.1) L'identification et évaluation des risques**

Dans le cadre de l'activité de contrôle, le processus d'identification et d'évaluation des risques doit repérer et apprécier les facteurs pouvant compromettre la réalisation des objectifs opérationnels, d'information et de conformité au sein de l'établissement.

La conduite de ce processus ne doit pas se confondre avec les fonctions de «gestion des risques» dans l'activité globale de l'établissement. Ces fonctions de gestion des risques ont la responsabilité d'établir des objectifs organisationnels, de rentabilité et de pérennité financière

et de fixer, mesurer et suivre les plafonds d'engagement et les limites d'expositions aux risques que l'établissement acceptera pour atteindre ces objectifs.

## **2.2) Les activités de contrôle et séparation des responsabilités**

Les activités de contrôle consistent en des politiques et procédures mises en place par l'établissement en vue de s'assurer de l'encadrement des processus opérationnels par les lignes directrices, définies par l'organe d'administration.

Ces activités de contrôle se situent à tous les niveaux du personnel de l'établissement et incluent aussi bien des contrôles préventifs que des contrôles à posteriori.

Le contrôle interne doit également s'assurer qu'il existe une séparation des tâches et des responsabilités et que les situations de conflits d'intérêts, susceptibles d'être générées en l'absence de cette séparation, sont convenablement maîtrisées ou éliminées.

## **2.3) L'information et la communication**

Le système de contrôle interne doit s'assurer en permanence de la disponibilité d'informations adéquates, exhaustives, cohérentes et en temps utile, nécessaires à une prise de décisions ou à émettre des jugements fiables.

Les examens d'ordre général peuvent inclure la sauvegarde des données, les plans de reprise, les politiques de développement et d'acquisition de logiciels, les procédures de maintenance et les contrôles de sécurité d'accès.

Les contrôles spécifiques portent sur les étapes ou procédures informatisées ou semi informatisées faisant partie d'un processus de traitement d'opérations.

## **2.4) L'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne**

L'établissement doit en permanence surveiller et évaluer son système de contrôle interne en fonction des modifications des conditions internes et externes et le renforcer, au besoin, pour en garantir son efficacité.

L'audit interne doit à cet effet centraliser les reporting sur l'activité du contrôle permanent, et s'appuyer sur des examens périodiques en vue de permettre à l'organe de gouvernance d'avoir une vue d'ensemble sur l'efficacité du système de contrôle interne.

## **3) L'audit interne**

Tout établissement est tenu de disposer d'une fonction d'audit interne permanente et indépendante dans les conditions définies par la circulaire de Bank Al-Maghrib, relative au contrôle interne des établissements de crédit.

L'organe d'administration doit s'assurer que cette fonction dispose des moyens et ressources appropriés nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il doit veiller également à ce qu'elle soit informée, de façon exhaustive, de tout développement, initiative, nouveau produit ou changement opérationnel ou organisationnel survenus au sein de l'établissement afin que les risques y associés soient convenablement et rapidement identifiés et gérés.

### **3.1) l'indépendance**

L'audit interne doit être indépendant des entités ou activités auditées ainsi que du processus de contrôle permanent. Il doit être capable de conduire ses investigations sur sa propre initiative ou sur requête de l'organe de gouvernance.

Ce principe d'indépendance implique que l'audit interne soit rattaché directement à l'organe d'administration ou au comité d'audit. Il implique également que les auditeurs internes ne soient pas exposés à des conflits d'intérêts avec des entités ou des personnes au sein de l'établissement.

### **3.2) l'impartialité**

L'audit interne doit être capable de s'acquitter de ses attributions avec objectivité et impartialité. Ceci implique notamment que :

- l'affectation des auditeurs internes aux missions ou activités auditées fasse l'objet d'une rotation périodique;
- les auditeurs recrutés en interne ne puissent auditer les entités dont ils faisaient partie qu'après l'écoulement au moins de 12 mois ;
- La fonction d'audit interne ne soit impliqué ni dans la conduite des opérations ni dans la conception ou l'implémentation du processus de contrôle permanent (contrôles de premier et de deuxième niveau) et de la gestion des risques ;

## **III- La gestion des conflits d'intérêts**

Les établissements de crédit mettent en place un cadre adéquat et des politiques appropriées afin de promouvoir l'intégrité, le devoir de diligence et de loyauté ainsi que la conduite professionnelle des fonctions. Ces politiques sont approuvées par l'organe d'administration et conçues de façon à ce qu'elles limitent ou éliminent les activités, relations ou comportements préjudiciables à la qualité de la gouvernance et générant des situations de conflits d'intérêts.

### **1) L'identification des conflits d'intérêts**

Les établissements de crédit se dotent d'un dispositif qui permet l'identification des conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels susceptibles d'impacter négativement la qualité du jugement des dirigeants, compromettre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'établissement ou porter atteinte à sa réputation.

Les situations de conflits d'intérêts peuvent survenir de la divergence entre les intérêts :

- des actionnaires et de l'établissement ;
- de l'organe d'administration et de l'organe de direction ;
- des collaborateurs, d'une part et de l'établissement ou de ses clients d'autre part;
- de l'établissement et ses clients;
- de différentes entités opérationnelles de l'établissement ;
- de l'établissement et des parties liées.

Le processus d'identification des conflits d'intérêts doit avoir le caractère permanent et doit être conçu de manière à impliquer l'ensemble du personnel et à le responsabiliser quant à l'importance de repérer en temps opportun ces conflits.

## **2) la prévention, la gestion et la surveillance des conflits d'intérêts**

Le dispositif de prévention et de gestion des conflits d'intérêts couvre au minimum les aspects suivants :

### **2.1) Conflits d'intérêts au niveau de l'organe de gouvernance**

Les membres de l'organe de gouvernance doivent placer l'intérêt de l'établissement au dessus de tout autre intérêt, et doivent agir en toute impartialité et loyauté vis-à-vis de l'établissement.

Il est recommandé que tout administrateur ou dirigeant, avant sa nomination, fasse une déclaration d'intérêt par laquelle il informe l'organe d'administration notamment :

- de ses autres mandats d'administrateur, de dirigeant ou propriétaire ainsi que les opérations effectuées ou en cours avec l'établissement ou ses filiales, par les entités où il possède ces mandats ;
- de ses liens de parenté avec les membres des organes d'administration et de direction.

Tout changement affectant la déclaration initiale est notifié, en temps opportun, à l'organe d'administration.

L'administrateur ou le dirigeant doit s'abstenir de participer aux délibérations et aux votes statuant sur ce genre d'opérations.

Il est recommandé que l'organe d'administration évite une double présence d'un administrateur dans les comités d'audit, de rémunération et/ou de nomination. Il veille à ce que les responsabilités assignées à un administrateur ou dirigeant issu d'une participation croisée ne génèrent pas une situation de conflits d'intérêts.

### **2.2) Les engagements envers des apparentés de l'établissement**

L'organe d'administration veille à la mise en place de normes stipulant que les opérations avec les apparentés s'effectuent aux conditions du marché et qu'elles ne peuvent être consenties à des conditions contraires à l'intérêt de l'établissement, de ses actionnaires ou de ses déposants.

Il s'assure notamment à ce que les abandons de créances relatifs à ces opérations soient effectués dans le respect des règles internes et réglementaires en vigueur. L'organe d'administration délibère sur ces opérations lorsqu'elles sont significatives ou que les conditions de leurs dénouements ne sont pas en ligne avec celles du marché. Ces délibérations excluent les administrateurs intéressés.

Les transactions intragroupes sont soumises à des procédures spécifiques de dénouement, de suivi et de contrôle. L'organe d'administration, ou un de ses comités, veille à ce que ces

transactions n'affectent pas la rentabilité de l'établissement, ne dissimulent pas une carence interne, et ne dégradent pas l'intégrité des états financiers.

### **2.3) Les responsabilités et activités conflictuelles**

L'établissement doit repérer les rapports conflictuels pouvant naître de sa structure organisationnelle ou de la conduite opérationnelle de son activité notamment en ce qui concerne :

- les lignes de métiers qui font partie d'un même processus opérationnel et dont l'appréciation des performances est basée sur des critères conflictuels ;
- les activités de contrôle, de gestion des risques et les activités d'engagement et de prise de position ;
- le partage de responsabilités entre l'établissement, sa maison mère ou sa filiale.

A cet effet, l'organe de direction doit implémenter les mécanismes appropriés afin de prévenir ces situations de conflits d'intérêts à savoir:

- instaurer le caractère collectif des décisions au-delà de certains seuils ou l'approche des « quatre yeux » ;
- mettre en place une procédure spécifique régissant l'externalisation et la prestation de services.

A ce titre, l'entité chargée de la conformité surveille en permanence l'application effective de ces procédures et mécanismes et notifie régulièrement à l'organe de direction toute déficience relevée assortie de proposition d'actions correctives.

## **IV- La transparence et la diffusion de l'information**

Les organes d'administration et de direction veillent à la mise en place et la mise à jour effectives d'un dispositif rigoureux de diffusion de l'information qui permet d'assurer la communication en temps opportun d'informations exactes et pertinentes sur les aspects significatifs de l'établissement de nature à favoriser sa transparence vis-à-vis des actionnaires, du grand public, du personnel, des autorités de contrôle, des investisseurs, et des autres parties prenantes.

Sans préjudice des dispositions légales et réglementaires en la matière, l'établissement de crédit fournit régulièrement au moins une fois par an, aux parties prenantes concernées, des informations sur :

- l'organe d'administration notamment les règles de son fonctionnement, le nombre des administrateurs, leurs parcours professionnels, leurs autres mandats, le processus de leur sélection, les critères d'indépendance des administrateurs, leurs intérêts significatifs dans des transactions ou engagements avec l'établissement ;
- la composition, les mandats, les attributions et les travaux des comités ;
- l'organe de direction notamment ses attributions, ses circuits d'information vis-à-vis de l'organe d'administration, les qualifications et l'expérience de ses membres, ses comités et les bilans de leurs travaux ;
- les grandes lignes de la structure de l'actionnariat telles que les principaux actionnaires et droits de vote, les propriétaires effectifs, l'évolution du capital, la participation des

principaux actionnaires à l'organe de gouvernance, les assemblées générales d'actionnaires ;

- la structure organisationnelle incluant organigramme, lignes de métier, filiales et sociétés affiliées ;
- le système d'incitations financières de l'établissement notamment la politique de rémunération des administrateurs et dirigeants, les programmes de primes, d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions.
- le code de conduite, les normes de comportement professionnel et/ou principes déontologiques de l'établissement (y compris, s'il y a lieu, toute dérogation) ;
- les politiques de l'établissement en matière de conflits d'intérêts plus particulièrement celles concernant la nature et l'ampleur des transactions avec les apparentés. Ceci inclut les prestations de services ou toutes autres transactions effectuées avec les commissaires aux comptes.

L'établissement inclut dans son rapport de gestion ou, le cas échéant, son rapport annuel d'activités un chapitre sur la gouvernance d'entreprise.

Les canaux de diffusion de l'information retenus par l'établissement doivent permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

Des mécanismes et procédures clairement définis sont mis en place afin de prévenir la diffusion, par toute personne initiée, d'information privilégiée dont la divulgation est de nature à porter atteinte à la réputation de l'établissement, à son intérêt social ou de nature à générer des opérations d'initiés.

## **V- La dimension de groupe dans les pratiques de gouvernance**

Les aspects spécifiques ci-après méritent une attention particulière de la part des organes d'administration et de direction d'un établissement faisant partie d'un groupe d'intérêt en tant que maison mère ou filiale :

### **1) La répartition des tâches entre la société mère et la filiale**

Dans l'exercice de ses responsabilités, l'organe de gouvernance de l'établissement mère définit les politiques générales au niveau du groupe ainsi que la structure de gouvernance permettant de le doter d'un dispositif de pilotage intégré et harmonisé. A cet effet, ses attributions ne doivent ni exclure ni limiter celles de l'organe de gouvernance des filiales. Ce dernier doit conserver pleinement ses responsabilités notamment celles relatives à la préservation de la solidité financière de son établissement, aux choix stratégiques contribuant à la protection des intérêts des déposants, à la gestion des risques, à l'audit des activités et à la conformité aux exigences légales et réglementaires .

Une attention particulière doit être accordée au schéma organisationnel qui régit la fonction de pilotage qu'exerce l'établissement mère sur la filiale afin d'instaurer une coordination efficiente et optimale tout en évitant la centralisation excessive, par la maison mère, des pouvoirs de prise de décisions et de pilotage de l'activité.

Il importe d'instaurer, entre l'organe de gouvernance de la maison- mère et des filiales, un circuit complet d'information et de transmission de rapports sur tous les risques et questions significatifs pouvant concerner le groupe.

## **2) Les fonctions de contrôle**

Les instances de l'établissement mère en charge du contrôle d'une filiale s'assurent que ce contrôle couvre l'ensemble des activités de la filiale et qu'il donne lieu à un reporting effectif et régulier.

La présence de fonctions de contrôle et d'audit centrales au niveau du groupe, n'exonère pas de leurs responsabilités celles opérant au niveau de la filiale qui assurent, le cas échéant, une coordination et une intégration de leurs travaux avec les entités homologues au niveau du groupe.

## **3) Les conflits d'intérêts**

Les situations de conflits d'intérêts peuvent survenir des relations intragroupes, notamment dans le cas:

- de transactions et de l'allocation de capitaux;
- d'attribution d'opportunités d'affaires;
- de circuits et flux d'informations sensibles et confidentielles.



## **Glossaire**

### **Comité de Bâle**

Est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du groupe G10 au sein de la Banque des règlements internationaux à Bâle. Ce Comité joue le rôle de forum pour l'échange d'informations sur l'évolution de la réglementation et des pratiques de surveillance à l'échelon national ainsi que sur les événements actuels dans le domaine bancaire.

### **Comité d'audit**

Est une instance créée par l'organe d'administration pour l'assister en matière de contrôle interne. Ce comité a notamment pour attribution de:

- porter une appréciation sur la qualité du système du contrôle interne, notamment la cohérence des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques et proposer, le cas échéant, des actions complémentaires à ce titre ;
- évaluer la pertinence des mesures correctrices prises ou proposées pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne ;
- définir les zones de risques que les auditeurs internes et les commissaires aux comptes doivent couvrir ;
- vérifier la clarté des informations financières destinées à l'organe d'administration et aux tiers, et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et consolidés ;
- approuver la charte d'audit et apprécier le plan d'audit et les moyens humains et matériels alloués à la fonction d'audit;
- s'assurer que les auditeurs internes possèdent les compétences nécessaires et proposer éventuellement des mesures à prendre à ce niveau ;
- prendre connaissance des rapports d'activité et des principales recommandations formulées par la fonction d'audit interne ainsi que les mesures correctrices prises.

### **Membre externe :**

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

### **Membre non exécutif :**

Membre non dirigeant mais pas nécessairement indépendant de la société.

### **Organe de gouvernance**

Il est constitué par l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute autre instance équivalente) et par l'organe de gestion (Direction Générale, Directoire ou toute instance équivalente).

### **Gouvernance d'Entreprise :**

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

### **Système de contrôle interne**

Le système de contrôle interne consiste en un ensemble de dispositifs conçus et mis en œuvre par l'organe de direction (direction générale, directoire ou toute autre instance équivalente) et validé par l'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute autre instance équivalente) en vue d'assurer en permanence, notamment :

- la vérification des opérations et des procédures internes ainsi que de leur application ;
- la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques ;
- la fiabilité des conditions de collecte, de traitement, de diffusion et de conservation des données comptables et financières ;
- l'efficacité des canaux de circulation interne de la documentation et de l'information ainsi que de leur diffusion auprès des tiers.

# Composition du Groupe de Travail Gouvernance des Etablissements de Crédit

## Président

### **Rachid BELKAHIA**

- Directeur Général, ERAMEDIC
- Président de la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (CNGE).

## Coordination et Secrétariat

### **Amina BENJELLOUN**

- Chargée de mission auprès du Premier Ministre- MAEG ;

### **Said TAZI SAOUD**

- Chargé d'Etudes auprès du Premier Ministre -MAEG

## Chef du projet « Gouvernance des Etablissements de Crédit »

### **Abderrahim BOUAZZA**

- Directeur de la Supervision Bancaire, Bank Al Maghrib,

### **Youssef GHCHIOUA**

- Superviseur à la Direction de la Supervision Bancaire –Bank Al Maghrib.

## Equipe projet

### **Abdesslam ABOUDRAR**

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

### **Al Hadi CHAIBAINOU**

- Directeur Général du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM)

### **Mostapha MELSA**

- Délégué Général de l'Association Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF)

### **Ali AMRANI**

- Chef de Service Contrôle de l'Information, Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM).

## Pour la rédaction du Code, le groupe de travail a été assisté par :

Richard FREDERICK, Consultant - SFI / OCDE

<b>Sommaire</b> .....	4
<b>Préambule</b> .....	5
I- Les responsabilités de l'organe de gouvernance .....	7
1) Les responsabilités de l'organe d'administration .....	7
1.1) Les fonctions de l'organe d'administration .....	7
1.2) La structure et le fonctionnement de l'organe d'administration .....	8
1.2.1) La structure de l'organe d'administration .....	8
1.2.2) Les politiques de rémunération et de nomination .....	9
1.2.3) Les comités spécialisés de l'organe d'administration .....	10
2) Les responsabilités de l'organe de direction .....	11
II- Le système de contrôle interne .....	12
1) Les responsabilités de l'organe d'administration en matière de contrôle interne .....	12
2) les principaux éléments du système de contrôle interne .....	12
2.1) L'identification et évaluation des risques .....	12
2.2) Les activités de contrôle et séparation des responsabilités .....	13
2.3) L'information et la communication .....	13
2.4) L'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne .....	13
3) L'audit interne .....	13
3.1) l'indépendance .....	14
3.2) l'impartialité .....	14
III- La gestion des conflits d'intérêts .....	14
1) L'identification des conflits d'intérêts .....	14
2) la prévention, la gestion et la surveillance des conflits d'intérêts .....	15
2.1) Conflits d'intérêts au niveau de l'organe de gouvernance .....	15
2.2) Les engagements envers des apparentés de l'établissement .....	15
2.3) Les responsabilités et activités conflictuelles .....	16
IV- La transparence et la diffusion de l'information .....	16
V- La dimension de groupe dans les pratiques de gouvernance .....	17
1) La répartition des tâches entre la société mère et la filiale .....	17
2) Les fonctions de contrôle .....	18
3) Les conflits d'intérêts .....	18
<b>Glossaire</b> .....	19
Composition du Groupe de Travail Gouvernance des Etablissements de Crédit .....	21



FCMCIS



Global Corporate  
Governance Forum

