



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
- ✓ mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour prévenir et 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".

C'est dans cette perspective que la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise a élaboré et présenté en mars 2008 le Code Marocain des Bonnes Pratiques de Gouvernance d'entreprise, rassemblant des principes généraux de bonne gouvernance qui s'appliquent, dans l'esprit du Code, à toutes les entreprises marocaines. Dans la pratique, et au regard des niveaux élevés des standards présentés dans le dit code, ces principes généraux s'appliquent en priorité aux grandes entreprises et PME structurées, ayant pour forme juridique la Société Anonyme à Conseil d'administration ou à Directoire / Conseil de surveillance.

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

Il est à, cet égard, essentiel de préciser les contours de bonnes pratiques de gouvernance applicables et adaptées aux petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent la base du tissu économique du Maroc. Numériquement de loin les plus nombreuses, elles participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional et local.

Les bonnes pratiques et recommandations applicables aux PME et entreprises familiales doivent donc permettre à cette catégorie particulière d'entreprises, d'adopter progressivement un corpus de règles et de bonnes pratiques adaptées à leur réalité socio-économique, et conduisant à l'application réussie des principes généraux de gouvernance d'entreprise.

Ces bonnes pratiques 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 CGEM » pour la responsabilité sociale de l'entreprise recommandé par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

En s'inscrivant dans les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, les PME et entreprises familiales feront progresser leur performance, compétitivité, rentabilité et croissance tout en améliorant leur image auprès des investisseurs, des banques et des autres parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, administration..).

De plus, la transparence financière permet la confiance indispensable avec tous les partenaires de l'entreprise et contribue à créer davantage de valeur.

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 Petites et Moyennes Entreprises et Entreprise Familiales. Bien évidemment, le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise, publié en mars 2008 par la Commission Nationale Bonne Gouvernance, constitue le référentiel de base que les PME PMI partagent avec les autres catégories d'entreprises.

## Introduction

Le Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et Entreprises familiales s'appuie sur des lignes de conduite et des recommandations à destination du propriétaire ou du dirigeant d'entreprise.

A ce titre, une structure efficace de direction et de contrôle :

- ✓ contribue à une croissance optimale et augmente la rentabilité de l'entreprise
- ✓ renforce sa crédibilité auprès de ses partenaires (clients, actionnaires ou associés, administration, personnel, fournisseurs,...);
- ✓ constitue un atout pour attirer les meilleures compétences;
- ✓ joue un rôle important dans la pérennité de l'entreprise;
- ✓ favorise une transmission sécurisée de l'entreprise (succession, ouverture de capital, cession globale...).

A cet égard, il y a lieu de rappeler les principales caractéristiques propres à la PME et à l'entreprise familiale qui inspirent le cadre de gouvernance de cette catégorie d'entreprise, à savoir :

- ✓ Des structures de capital impliquant fréquemment les membres d'une même famille
- ✓ Des formes juridiques diverses (affaire personnelle, SARL, SA,...)
- ✓ Des stades de développement très différents
- ✓ Un cumul entre la propriété de l'entreprise et les fonctions d'organes de gouvernance et de management
- ✓ Un impératif de flexibilité et le besoin d'un formalisme minimal.

Le présent Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise des PME et Entreprises familiales comprend ainsi :

- ✓ Des recommandations générales aux PME
- ✓ Des recommandations spécifiques aux entreprises familiales
- ✓ Des recommandations pour une bonne gestion de la relation avec les parties prenantes.

## I- Recommandations générales aux PME et entreprises familiales

La bonne gouvernance d'entreprise signifie essentiellement que l'entreprise

- ✓ s'appuie sur une vision et une mission qui sont explicitées;
- ✓ recourt aux conseillers externes (experts comptables, commissaires aux comptes, consultants,...) de manière judicieuse;
- ✓ instaure en temps opportun un organe de gouvernance (conseil d'administration ou conseil de surveillance et directoire selon le cas pour la Société Anonyme et la gérance pour les autres formes juridiques)
- ✓ dispose d'une équipe dirigeante performante;
- ✓ s'appuie sur des actionnaires ou associés impliqués;
- ✓ se prévaut d'une collaboration et d'une interaction effective entre l'organe de gouvernance, le management et les actionnaires ou associés.

### I-1 VISION ET MISSION DE L'ENTREPRISE

Il est fondamental pour l'entreprise qui souhaite s'engager dans une démarche de gouvernance de formuler une vision : Où veut on aller ? Quelles sont les valeurs clés de l'entreprise ? Comment se projettent le dirigeant et son entreprise à long terme ?

En effet, un bon positionnement stratégique confère à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et contribue à la création d'emplois et de richesse. Par ailleurs, les choix stratégiques que prendra le dirigeant de la PME (pérennité et développement d'un patrimoine familial , ouverture à des investisseurs tiers, cession... ) aura de façon naturelle son « pendant » en terme de bonne gouvernance.

### I-2 LE RECOURS JUDICIEUX AUX CONSEILLERS EXTERNES

Il est conseillé au chef d'entreprise de faire appel, de manière judicieuse, à des conseillers externes, capables de « challenger » le dirigeant dans ses décisions et ses orientations. L'objectif pour le chef d'entreprise est de confronter ses idées et ses choix avec le vécu et l'expertise des conseillers pour réussir les actions envisagées. Cela pourrait être le cas notamment pour:

- ✓ L'identification des besoins et des atouts de l'entreprise par une analyse de l'organisation dans son ensemble et l'élaboration de diagnostics (stratégique, organisationnel, financier, humain,...),
- ✓ L'accès plus facile au financement des banques ou à des fonds de capital risque par une restructuration financière et une amélioration du système d'information,

- ✓ L'ouverture à l'international et l'exploration de nouveaux marchés par un diagnostic export,
- ✓ La certification de la qualité des services et des produits de l'entreprise, indispensable à sa pérennité, par l'implémentation de normes nationales et/ou internationales,
- ✓ L'instauration d'un programme de modernisation d'un ou de plusieurs métiers de l'entreprise, en s'appuyant sur l'innovation et la recherche de partenariats favorisant le transfert de technologie.

Dans l'optique d'une bonne relation avec le conseiller externe, le Code formule les recommandations suivantes:

- ✓ S'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et à jour sur l'entreprise,
- ✓ Etablir des contacts fixes et réguliers,
- ✓ Associer à la vie de l'entreprise un conseiller externe professionnel,
- ✓ Associer le monde de l'enseignement et de la recherche dans le développement de l'expertise technique et de l'innovation au sein des PME.

### I-3 UN ORGANE DE GOUVERNANCE ACTIF

A l'instar de la Société Anonyme à Conseil d'administration ou à Conseil de surveillance et Directoire, il est recommandé pour les autres formes juridiques d'instaurer un « conseil de gérance » afin de :

- ✓ prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques
- ✓ intégrer les préoccupations des parties prenantes
- ✓ fournir des avis au comité de direction et au management
- ✓ sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et/ou de conflits.

## II- Recommandations spécifiques aux entreprises familiales

C'est pour intégrer les particularismes de l'entreprise familiale que le présent code propose des recommandations spécifiques en termes de modes opératoires (conseil familial, charte familiale, plan de succession, ...) à ce type d'organisation.

Parmi les caractéristiques des entreprises familiales figurent :

- ✓ L'omniprésence du dirigeant propriétaire (ou majoritaire)
- ✓ Une centralisation de la prise de décision
- ✓ L'importance des liens affectifs et familiaux dans le style de management
- ✓ La concentration de la propriété du capital entre les membres d'une même famille et affiliés
- ✓ Exposition accrue aux aléas économiques due notamment à la taille réduite et à la sous-capitalisation chronique
- ✓ Problématique en ce qui concerne la succession, sujet tabou, lorsqu'on est en présence du fondateur peu enclin, dans la majorité des cas, à partager le pouvoir.

### II-1 MODES OPÉRATOIRES RECOMMANDÉS

- ✓ privilégier la pérennité de l'entreprise par rapport au seul gain immédiat
- ✓ préparer et assurer la transmission dans les meilleures conditions
- ✓ tenir compte des préoccupations des actionnaires ou associés minoritaires
- ✓ contribuer à la création de confiance à l'égard de l'organe de gouvernance de l'entreprise

### II-2 LE CONSEIL FAMILIAL

Le conseil familial est un organe consultatif qui constitue un préalable à la mise en œuvre de la gouvernance de l'entreprise familiale. Il est destiné à impliquer davantage les membres de la famille, propriétaires ou occupant différentes fonctions dans l'entreprise. Ainsi le conseil familial constituera une plate-forme de communication, d'information et de consultation utile à la pérennité de l'entreprise.

A cet égard, il est particulièrement indiqué de valider:

- ✓ qui est en droit de faire partie du conseil familial;
- ✓ de quelle manière le président est désigné;
- ✓ quels sont les sujets abordés par le conseil;
- ✓ de quelle compétence de décision dispose cet organe;
- ✓ l'opportunité de désigner un médiateur externe

Il est recommandé au Conseil familial de se réunir de façon formelle au moins une fois par an. Toutefois, au cas où des perspectives de développement importantes se présentent, telles qu'une réorientation stratégique ou un projet d'acquisition / cession d'activités ou d'actifs, il est fortement conseillé de réunir le Conseil de famille pour en débattre et parvenir à une position commune.

### **II-3 LA CHARTE FAMILIALE**

Le présent code spécifique recommande de mettre en place une charte familiale, précisant :

- ✓ les valeurs et la vision familiale de l'entreprise;
- ✓ la structure de l'actionnariat;
- ✓ les objectifs financiers;
- ✓ les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale;
- ✓ la direction de l'entreprise familiale;
- ✓ le rôle de membres dirigeants de l'entreprise extra familiaux;
- ✓ l'instauration de la transparence dans la communication à l'égard des membres de la famille;
- ✓ l'implication d'une ou plusieurs personnalités familiales de notoriété est fort souhaitable dans la résolution des conflits; en cas de difficultés, l'appel à un médiateur externe est également recommandé.
- ✓ la formation de membres de la famille aux métiers de l'entreprise et à la gestion.

## II-4 LA SUCCESSION

C'est l'un des processus les plus cruciaux pour l'entreprise familiale qui doit à ce titre :

- ✓ En assurer une bonne préparation et un encadrement précis.
- ✓ Professionnaliser son approche en ayant, comme cadre de référence principal, l'intérêt de l'entreprise.
- ✓ Mettre en place un processus de transmission par étapes, en confiant à l'organe de gouvernance la gestion de ce processus (ou à défaut le Conseil de famille)
- ✓ S'assurer avec beaucoup d'attention que le successeur a les aptitudes nécessaires et dispose du soutien effectif des membres de la famille.

### **III. Recommandations pour une bonne gestion de la relation avec les parties prenantes**

Le Code souscrit au principe que chaque entrepreneur doit développer, dans sa relation avec les parties prenantes, une vision qui :

- ✓ s'inscrive dans l'intérêt de la continuité de son entreprise
- ✓ permette à l'entreprise de développer sa stratégie en vue d'accroître son attrait auprès des intervenants extérieurs

Le Code distingue les parties prenantes suivantes: la banque et autres partenaires financiers; les fournisseurs; les clients; le personnel; le(s) conseiller(s) externe(s) ; les pouvoirs publics ; les associations professionnelles.

#### **III-1 LA RELATION AVEC LES CLIENTS : ECOUTE ET SATISFACTION**

La satisfaction des clients est essentielle à la réussite d'une entreprise. Une bonne gestion d'entreprise suppose dès lors que l'on se penche régulièrement sur la politique menée à l'égard des clients.

Il est recommandé à cet effet de :

- ✓ Établir les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin voulu
- ✓ Veiller attentivement à mettre en place une communication claire et régulière avec les clients
- ✓ Respecter les accords conclus
- ✓ Fidéliser et diversifier la clientèle
- ✓ S'assurer régulièrement de la solvabilité des clients.

#### **III-2 LA RELATION AVEC LE PERSONNEL : L'ACTIF LE PLUS PRECIEUX**

Une entreprise se construit avant tout avec son capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec les collaborateurs est importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise, la satisfaction de ses clients étant directement corrélée à celle du capital humain.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes:

- ✓ Accorder l'attention voulue à la satisfaction des collaborateurs
- ✓ Encourager la participation des travailleurs à la politique de l'entreprise

- ✓ Veiller à ce que les recrutements et responsabilités exercées soient fondés sur la seule compétence professionnelle et humaine
- ✓ Reconnaître la négociation comme mode de management efficace pour assurer la pérennité de l'entreprise
- ✓ Etre à l'écoute de tous et responsabiliser les niveaux les plus proches du champ d'action dans la prise de décision
- ✓ Mettre en place des systèmes d'incitations à l'attention des collaborateurs, de façon à favoriser la performance des équipes et de l'organisation.

### **III-3 LA RELATION AVEC LA BANQUE ET LES FINANCIERS : CONFIANCE RÉCIPROQUE**

Chaque entreprise a besoin de ressources financières suffisantes pour développer ses activités de manière pérenne. Une relation durable avec son banquier/financier, basée sur la transparence et une confiance réciproque, est donc d'une importance cruciale pour la PME.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes :

- ✓ Veiller à une transmission rapide, complète et correcte des informations au banquier ou aux financiers
- ✓ Utiliser la comptabilité de l'entreprise comme un véritable instrument de communication financière
- ✓ Mettre à jour régulièrement le plan financier
- ✓ Etablir une séparation claire entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé de l'entrepreneur.

### **III-4 LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS: COLLABORATION DURABLE**

Un bon service aux clients et une gestion d'entreprise performante supposent que l'on s'appuie sur un réseau de fournisseurs qui soit en mesure de garantir la qualité des produits et des services.

A cet effet, le Code formule les recommandations suivantes:

- ✓ S'assurer que les compétences du fournisseur et sa capacité à s'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté
- ✓ Fixer clairement les conditions contractuelles et notamment les délais de paiement
- ✓ Fournir des informations financières fiables pour augmenter la crédibilité et l'attractivité de l'entreprise

- ✓ Rédiger un document dans lequel l'entreprise indique clairement ce qu'elle attend d'un fournisseur et quelles exigences concrètes qu'un fournisseur doit satisfaire.

### **III-5 LES POUVOIRS PUBLICS COMME PARTENAIRES CLES**

Le Code repose d'abord et avant tout sur le strict respect par l'entreprise des dispositions légales et réglementaires (Code du Travail, Droit des Sociétés, Droit de la Concurrence,...).

Le Code attire l'attention sur la position particulière des pouvoirs publics qui, du point de vue de l'intérêt public, ont intérêt à ce que les entreprises soient bien gérées. Par ailleurs, une bonne relation avec les pouvoirs publics est très importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise.

Enfin, le nouveau mode de gouvernance économique marocain est basé sur l'approche partenariale public-privé à la fois dans la préparation des mesures à entreprendre pour favoriser la croissance de l'économie nationale et de ses entreprises mais également dans leur exécution à travers une politique de contractualisation définissant clairement les rôles et les responsabilités de l'ensemble des acteurs, publics et privés, concernés. C'est dans ce sens que le Code recommande à l'entreprise de veiller constamment à adopter une approche proactive, participative et partenariale à l'égard des pouvoirs publics.

### **III-6 LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES : LA FORCE DU RESEAU**

Le code conseille fortement aux entreprises d'adhérer aux associations professionnelles et patronales et de nouer des liens étroits ainsi que des interactions régulières .L'objectif est de bénéficier de l'échange de pratiques avec les entreprises « paires » et de pouvoir renforcer et consolider l'influence auprès des pouvoirs publics sur les domaines clés du secteur d'appartenance.

## Glossaire

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

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

**Charte Familiale** : La charte de gouvernance familiale est une des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises patrimoniales, en particulier d'outre-atlantique. Il s'agit d'un document formel régissant les relations entre les membres de la famille et leurs pairs, ainsi qu'avec l'entreprise. La légitimité de ce document repose beaucoup sur la mise en œuvre préalable d'un processus équitable dans la préparation et la discussion du contenu de la charte. Cela passe par la présentation aux membres de la famille de l'ensemble des options ouvertes pour chacun des thèmes retenus, en explicitant leurs conséquences dans tous les domaines (opérationnel, juridique, financier, patrimonial, fiscal) pour l'ensemble des actionnaires et pour chacun individuellement.

**Conseil Familial** : C'est l'un des dispositifs que peut prévoir la Charte familiale pour atteindre les objectifs retenus. À côté du Conseil d'administration ou de gérance de l'entreprise, cette structure permet aux actionnaires familiaux d'exprimer et d'incarner leurs objectifs. Il peut s'agir d'une structure de holding, d'un comité des anciens, d'une association d'actionnaires,... Les membres de la famille regroupés dans ce conseil, quelque soit sa forme, se retrouvent périodiquement (une à deux fois par an) généralement dans un lieu symbolique (entreprise ou propriété familiale), assistent à une présentation sur la marche des affaires et débattent sur les projets affectant la rentabilité, le financement ou les risques de l'entreprise ou du groupe familial.

**Conseil de Gérance** : Une majorité de PME choisissent la forme juridique de la SARL. La mise en place d'un conseil d'administration étant l'une des obligations de la Société Anonyme seulement, les SARL familiales permettent de contrebalancer la dimension unipersonnelle que peut avoir la direction des affaires par un gérant unique en mettant en place un « Conseil de gérance », auquel sont conviés de façon formelle et périodique les gérants, quelques personnes clés de l'entreprise, les autres détenteurs de parts sociales et un conseiller externe si possible. L'objectif ici est d'introduire une dimension de contrôle à travers un comité dont la fonction est de challenger le dirigeant principal et d'apporter une vision externe et critique sur la marche et le développement de l'entreprise.

**Conseillers Externes** : Il s'agit de professionnels proches et fiables avec lesquels le chef d'entreprise développe une relation privilégiée : expert-comptable, avocat, autre entrepreneur, minoritaire familial, ami ou cousin. Le recours aux conseillers externes peut être bénéfique dès lors que ces derniers répondent à des critères de compétence, d'indépendance, d'absence de complaisance, s'ils mesurent l'étendue de leur responsabilité implicite et si la relation est structurée (séances de travail régulières, organisées et documentées).

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

**Entreprises Familiales** : Seule l'ancienneté introduit une différence entre les entreprises : elles naissent PME, deviennent familiales quand la seconde génération rejoint l'équipe dirigeante, puis patrimoniales quand leur actionariat se disperse au sein de la famille par l'effet des successions. Elles se caractérisent par le poids et l'influence importants des valeurs et principes personnels du dirigeant familial ou du fondateur, la sauvegarde des intérêts globaux de la famille ayant une importance égale sinon parfois supérieure (dans les faits) à la simple rationalité économique.

**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.

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

**Intérêt social** : Il s'agit de l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, à savoir l'entreprise, considérée comme agent économique autonome poursuivant des objectifs propres, distincts de ceux de ses clients, de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers - dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses autres parties prenantes, mais qui correspondent à leur intérêt général commun qui est d'assurer la prospérité et la pérennité de l'entreprise.

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

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

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

**Partenaires financiers** : Il peut s'agir d'actionnaires externes ayant une participation financière dans l'entreprise, de sociétés de capital risque / capital développement, d'établissements de crédit ou de banques partenaires.

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

**PME (Petites et Moyennes Entreprises)** : Au sens de la Loi N° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise (Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002) publiée au B. O. n° 5036 du 15/09/2002), on entend par Petite et Moyenne Entreprise, toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de

vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E. Ce seuil peut être dépassé si l'entreprise est détenue par :

- des fonds collectifs d'investissement,
- des sociétés d'investissement en capital,
- des organismes de capital risque,
- des organismes financiers dûment habilités à faire appel à l'épargne publique en vue d'effectuer des placements financiers, à condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise.

En outre, les P.M.E. doivent répondre aux conditions suivantes :

a) **pour les entreprises existantes**, avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas cinquante millions de dirhams ;

Lorsqu'il s'agit d'une P.M.E. qui détient directement ou indirectement plus de 25% du capital ou des droits de vote dans une ou plusieurs entreprises, il est fait addition des effectifs permanents et des chiffres d'affaires annuels hors taxes ou des totaux des bilans annuels de ladite P.M.E. et des autres entreprises précitées, sans toutefois que le total de chacun de ces critères dépasse les seuils fixés ci-dessus.

b) **pour les entreprises nouvellement créées**, engager un programme d'investissement initial global n'excédant pas vingt-cinq millions de dirhams et respecter un ratio d'investissement par emploi de moins de deux cent cinquante mille dirhams.

On entend par entreprise nouvellement créée, toute entreprise ayant moins de deux années d'existence.

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

**Succession (Plan de)** : Il s'agit d'un processus (documenté le cas échéant, sous forme de plan de succession) permettant d'identifier et d'évaluer les membres de la famille susceptibles, par leur âge et leurs compétences, de jouer un rôle dans des fonctions techniques, ou au sein du management de l'entreprise ou au sein de la société mère ou holding. Une fois identifiés, les successeurs potentiels doivent être préparés à travers un parcours professionnel qui peut être externe avant d'être interne, leur permettant d'émerger en temps utile comme des dirigeants compétents et crédibles, garants de la pérennité de l'entreprise et du patrimoine de la famille. Le recours temporaire à des professionnels extérieurs à la famille, comme administrateurs ou dirigeants, peut être une solution valable, en attendant que les successeurs potentiels identifiés aient l'âge et l'expérience ou la volonté de prendre la fonction. Il est recommandé de faire d'un conseil d'administration ou de gérance bien composé l'arbitre des décisions de succession

**Transmission** : Les options de transmission ne se limitent pas uniquement à la succession familiale. Dans le cas de l'indisponibilité de membres de la famille susceptibles ou ayant la volonté et la compétence de jouer ce rôle dans un horizon raisonnable, la préparation d'une cession totale ou partielle peut être une option à envisager.

# Composition du Groupe de Travail Gouvernance des PME et Entreprises familiales

## Président

Abdesslam ABOUDRAR

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

## Coordination et Secrétariat

Amina BENJELLOUN

- Chargée de Mission auprès du Premier Ministre - MAEG

Saïd TAZI SAOUD

- Chargé d'Etudes auprès du Premier Ministre - MAEG

## Chef du projet « Gouvernance des PME et Entreprises Familiales »

Amine BELEMLIH

- Président Commissions CJD “Bonne Gouvernance” et “Ecole des Entrepreneurs” – Membre du Bureau National – Centre des Jeunes Dirigeants Maroc
- Directeur de Projet – Program Manager, Pays Emergents (Afrique, Moyen Orient, Europe de l'Est et Russie), DELL COMPUTER

## Equipe projet

Rachid BELKAHIA

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

Zakaria FAHIM

- Président 2005-2007- CJD

Mouawya MOUKITE

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

Mohamed BELKHAYAT

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

Abdelhak BOUZIAD

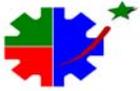
- Chef de Division Etudes et Coopération - ANPME

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

Richard FREDERICK, Consultant - SFI / OCDE

# Table des matières

<b>Avant propos</b>	<b>2</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I- Recommandations générales aux PME et entreprises familiales</b>	<b>5</b>
I-1 Vision et mission de l'entreprise	5
I-2 Le recours judicieux aux conseillers externes	5
I-3 Un organe de gouvernance actif	6
<b>II- Recommandations spécifiques aux entreprises familiales</b>	<b>7</b>
II-1 Modes opératoires recommandés	7
II-2 Le Conseil Familial	7
II-3 La Charte Familiale	8
II-4 La Succession	9
<b>III- Recommandations pour une bonne gestion de la relation avec les parties prenantes</b>	<b>10</b>
III-1 La relation avec les banques et partenaires financiers : confiance réciproque	10
III-2 La relation avec les fournisseurs : collaboration durable	10
III-3 La relation avec les clients : écoute et satisfaction	11
III-4 La relation avec le personnel : l'actif le plus précieux	10
III-5 Les pouvoirs publics comme partenaires clés	12
III-6 Les associations professionnelles : la force du réseau	12
<b>Glossaire</b>	<b>13</b>
<b>Composition du groupe de travail Gouvernance des PME et Entreprises familiales</b>	<b>16</b>



**FCMCIS**

