



CODE DE BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2022

Code spécifique aux entreprises privées ne
faisant pas appel public à l'épargne (autres
que les PME/TPE)

AVANT-PROPOS

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

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

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

Ce processus a maintenant abouti à l'adoption et la publication d'un nouveau Code général de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (2022) qui énonce les principes de bonne gouvernance applicables à tout type d'entreprise. Il s'inspire des codes d'autres pays dont l'économie présente des caractéristiques comparables à l'économie marocaine, tout en tenant compte à la fois de mises à jour récentes de codes adoptés dans des pays plus avancés, et des circonstances spécifiques du Royaume du Maroc.

A partir de ce code général, ont été déclinés des codes spécifiques visant à tenir compte des particularités de certaines catégories d'entreprises en fonction de leur taille, leur secteur d'activité, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

- petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et entreprises familiales,
- établissements de crédit,
- entreprises d'assurances et de réassurances,
- entreprises et établissements publics,
- entreprises faisant appel public à l'épargne, et
- entreprises n'appartenant à aucune des catégories précédentes (grandes entreprises du secteur privé ne faisant pas appel public à l'épargne).

Nous saisissons cette occasion pour renouveler nos sincères remerciements à l'ensemble des membres de la CNGE pour leur mobilisation lors de la révision de ce code. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également à la Banque mondiale pour leur participation au financement de ce projet, aux représentants des institutions publiques et privées marocaines pour leur contribution aux processus de consultation, et aux experts internationaux pour leur travail d'enquête, de recherche et de rédaction.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	2
INTRODUCTION.....	6
Préambule.....	6
Objet du code.....	7
Plan du code et mode d'emploi	7
Interaction avec le droit marocain.....	8
Personnes concernées	9
Date d'entrée en vigueur	9
Processus de révision du code	9
SECTION 1 : LEADERSHIP	10
Objectif à atteindre	10
Principes à suivre	11
Pratiques à mettre en œuvre	11
SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	13
Objectif à atteindre	13
Principes à suivre	14
Pratiques à mettre en œuvre	15
SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	23
Objectif à atteindre	23
Principes à suivre	23
Pratiques à mettre en œuvre	23
SECTION 4 : LA DIRECTION	28
Objectif à atteindre	28
Principes à suivre	28
Pratiques à mettre en œuvre	28
SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION	30
Objectif à atteindre	30
Principes à suivre	31
Pratiques à mettre en œuvre	31
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE	34
Objectif à atteindre	34
Principes à suivre	35

Pratiques à mettre en œuvre	35
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT	38
Objectif à atteindre	38
Principes à suivre	39
Pratiques à mettre en œuvre	39
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE	41
Objectif à atteindre	41
Principes à suivre	42
Pratiques à mettre en œuvre	42
SECTION 9 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS	45
Objectif à atteindre	45
Principes à suivre	45
Pratiques à mettre en œuvre	46
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	48
Objectif à atteindre	48
Principes à suivre	48
Pratiques à mettre en œuvre	48
ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE	50
ANNEXE B : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	53



INTRODUCTION

Préambule

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

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

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

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

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

Un dispositif de bonne gouvernance permet à l'entreprise,

- en renforçant la qualité de ses organes et processus décisionnels, d'améliorer ses performances et d'accroître ainsi sa valeur à long terme;

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

Objet du code

Ce document est le Code de bonne gouvernance d'entreprise spécifique aux entreprises qui n'appartiennent à aucune des catégories suivantes :

- petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et entreprises familiales
- établissements de crédit
- compagnies d'assurances
- entreprises et établissements publics
- entreprises faisant appel public à l'épargne.

Il peut donc servir de guide aux grandes entreprises du secteur privé qui ne font pas appel public à l'épargne et qui ne sont ni des établissements de crédit ni des compagnies d'assurances.

Ce code aide ces entreprises à adopter des normes de gouvernance plus élevées, propres à assurer une plus grande transparence, un plus profond respect des actionnaires et de leurs droits et une meilleure protection du public, afin d'augmenter leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement de renforcer la confiance de leur environnement économique, financier et social.

Plan du code et mode d'emploi

Ce code est divisé en dix sections, chacune consacrée à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. Leadership
2. Le conseil d'administration
3. Les comités du conseil d'administration
4. La direction
5. Rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction
6. Culture et éthique
7. Risque, contrôle interne et audit
8. Diffusion d'informations et transparence

-
-
9. Respect des actionnaires et de leurs droits
 10. Relations avec les parties prenantes.

Chaque section du code se compose d'un **Objectif à atteindre**, de **Principes à suivre** et de **Pratiques à mettre en œuvre** :

- a. l'**Objectif à atteindre** décrit en quoi l'élément abordé dans la section est essentiel pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Il sert d'introduction en mettant l'élément dans son contexte ;
- b. les **Principes à suivre** décrivent les règles générales que l'entreprise se doit de respecter dans chaque élément pour atteindre à une bonne gouvernance ;
- c. les **Pratiques à mettre en œuvre** détaillent les bonnes pratiques de l'élément : elles permettent à l'entreprise de mesurer son degré précis de conformité au code.

A la lumière des **Principes à suivre**, l'entreprise détermine si elle se conforme (« comply ») à chacune des **Pratiques à mettre en œuvre** et si elle ne s'y conforme pas, elle entreprend d'expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Ce système appelé « comply or explain » (appliquer ou expliquer) est celui que l'OCDE recommande pour aider l'entreprise à faire son bilan annuel de gouvernance et prendre les mesures propres à l'améliorer.

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du code et de sa mise en œuvre. C'est dire que certains de ses principes ou pratiques peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc. Les principes et pratiques du code qui ne sont pas pris en compte pour l'une quelconque de ces raisons doivent être signalés et, dans chaque cas, l'explication de non-conformité doit fournir les éléments précis qui permettent à l'établissement de crédit de conclure que le principe ou la pratique ne lui est pas applicable, en ligne avec le système « comply or explain ».

Interaction avec le droit marocain

Ce code constitue un recueil de principes et de pratiques complémentaires à la loi et aux règlements. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois ce code y ajoute des principes et des pratiques qui, soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de la loi et des règlements, bien que nécessaire, peut ne pas suffire à lui seul à assurer la conformité aux principes et pratiques du code. Inversement, le respect du contenu du code ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Ce code s'applique à tout établissement ou entreprise, quelle que soit sa forme juridique. Pour simplifier sa formulation, le code fait, en priorité, référence à l'organe de gouvernance des sociétés anonymes ayant une structure moniste, c'est-à-dire un conseil d'administration : c'est, en effet, la structure de gouvernance la plus courante parmi les sociétés anonymes marocaines. Néanmoins, ce code s'applique également aux sociétés

anonymes à structure duale, qui ont un conseil de surveillance et un directoire. Pour ces entreprises, une interprétation du code est nécessaire, dont les modalités figurent en annexe A.

Ce code s'applique aussi aux entreprises qui n'ont pas la forme d'une société anonyme à structure moniste ou duale, par exemple les sociétés à responsabilité limitée. Pour ces sociétés, il convient donc de lire le code en faisant les ajustements nécessaires :

- en remplaçant les termes ou expressions « actions », « actionnaire », « directeur général » respectivement par les termes ou expressions « parts sociales », « associés », « gérant » ;
- en tenant compte du fait que les attributions du conseil d'une société anonyme sont partagées entre l'assemblée des associés et le gérant.

Ces entreprises peuvent également se référer au code spécifique aux petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et entreprises familiales qui fournit des informations supplémentaires à ce sujet.

Personnes concernées

Au sein des entreprises, l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont concernés par ce code.

Au-delà de ces personnes, la connaissance du contenu de ce code est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, investisseurs, analystes financiers, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes avec qui ils traitent au sein de l'entreprise.

Date d'entrée en vigueur

Ce code entre en vigueur à partir du [].

Processus de révision du code

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

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans l'entreprise, la loi et les statuts mettent en présence trois acteurs principaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration et la direction. L'assemblée générale des actionnaires, organe souverain, dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer : elle nomme le conseil d'administration, approuve les comptes annuels et, et, le cas échéant, modifie les statuts. C'est à elle que sont redevables ceux qui conduisent les affaires de l'entreprise. En revanche, elle n'a ni le pouvoir de gestion à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation vis-à-vis de l'extérieur.

Ces pouvoirs appartiennent au conseil d'administration et la direction, qui ont des rôles distincts mais partagent le « leadership » de l'entreprise : ensemble ils ont la responsabilité de la stratégie et de la gestion et la mission d'assurer le succès de l'entreprise sur le long terme par une création de valeur durable en coordonnant les politiques, les processus et les ressources en vue d'atteindre cet objectif ; ensemble ils doivent également promouvoir la culture de l'entreprise et son éthique afin de renforcer et d'améliorer son image. Ce n'est donc qu'à travers une véritable coopération, un partage de connaissances et d'expérience, qu'ils peuvent assumer leur responsabilité commune.

Le conseil d'administration doit avoir sa propre vision de la façon dont les intérêts de l'entreprise peuvent être promus, et être disposé à fournir à la direction le soutien et l'accompagnement dont elle a besoin. Il s'abstient de s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Il veille à ce qu'une coopération étroite avec la direction ne réduise pas l'objectivité avec laquelle il doit exercer ses responsabilités d'orientation stratégique et de supervision opérationnelle.

La direction, quant à elle, se doit de considérer le conseil d'administration comme un allié éclairant, et non comme un organe purement statutaire dont elle souhaite limiter l'influence ou à qui l'information peut être dissimulée.

Pour assurer la réussite de l'entreprise sur le long terme, le conseil d'administration et la direction consacrent le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de cet objectif. Il est également essentiel qu'ils aient en commun l'obligation de donner la priorité aux intérêts de l'entreprise et l'obligation de prévenir et de gérer les conflits d'intérêts qui peuvent survenir à ce sujet.

Principes à suivre

- 1.A. *Délimitation des pouvoirs* - Le conseil d'administration et la direction sont ensemble chargés d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise mais leurs pouvoirs respectifs sont clairement délimités.
- 1.B. *Interaction entre le conseil d'administration et la direction* - Entre le conseil d'administration et la direction, existe une interaction étroite et régulière, sans préjudice de leurs rôles respectifs, dont les modalités font l'objet de règlements et sont appuyées sur des systèmes de communication et de diffusion d'informations.
- 1.C. *Primauté de l'intérêt social* - Les membres du conseil d'administration et de la direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et son succès dans la durée, et non dans leur propre intérêt ou dans l'intérêt particulier d'actionnaires individuels ou de tiers. Pour déterminer les intérêts à long terme de l'entreprise, les membres du conseil d'administration tiennent compte des intérêts du personnel, des actionnaires (y compris les actionnaires minoritaires) et des autres parties prenantes et prennent en considération les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité.
- 1.D. *Tableau de bord* - Le conseil d'administration s'assure de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine environnemental, social et sociétal.
- 1.E. *Accessibilité de l'information* - La direction communique au conseil d'administration les informations dont il a besoin pour exercer ses responsabilités, superviser la direction et en évaluer les performances. Les membres du conseil d'administration ont le droit et le devoir de demander les informations dont ils estiment avoir besoin pour accomplir leur mission.

Pratiques à mettre en œuvre

- 1.1. **Délimitation des pouvoirs** - Dans le respect de la loi et des règlements en vigueur, les statuts et autres actes internes énoncent clairement les pouvoirs du conseil d'administration et les questions qui sont réservées à sa décision, en particulier les décisions concernant la stratégie, le budget, l'exposition au risque et la réputation de l'entreprise. Les statuts sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.
- 1.2. **Accès des membres du conseil aux installations et documents** - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités, un accès rapide :
 - a. aux installations et locaux de l'entreprise, et

b. sous réserve d'obligations de confidentialité, à toute documentation nécessaire à leurs délibérations.

Les procédures à cet égard sont définies dans des actes internes soumis à l'approbation du conseil d'administration.

1.3. Accès des membres du conseil à la direction et au personnel - Tous les membres du conseil d'administration et de ses comités, y compris ceux qui n'ont pas de fonction de direction, ont, en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités, un accès rapide aux membres de la direction et au personnel de l'entreprise. Ils peuvent les rencontrer en dehors de la présence du directeur général, en prenant soin, sauf circonstances exceptionnelles, d'informer préalablement le directeur général de ces rencontres. Les modalités de l'interaction nécessaire entre le conseil d'administration et la direction font l'objet de règlements convenus entre eux et sont appuyées sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

1.4. Rapports réguliers du directeur général au conseil - Le directeur général prépare et soumet au conseil d'administration et aux comités compétents des états financiers exhaustifs, fiables et exacts, établis conformément aux normes comptables et aux règles en vigueur ; il fait, à intervalles réguliers, rapport au conseil d'administration sur la performance opérationnelle de l'entreprise, sa situation financière, ses principaux risques financiers et extra-financiers, les enjeux qu'il anticipe pour l'entreprise et la teneur du dialogue engagé avec les actionnaires et autres parties prenantes. Les modalités et la fréquence de ces rapports font l'objet d'accords entre le conseil d'administration et le directeur général et de la mise en place de systèmes adéquats.

1.5. Evaluation annuelle des modalités d'interaction du conseil et de la direction - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre le conseil d'administration et la direction, ainsi que l'adéquation du soutien et de l'information qu'il reçoit de la direction.

1.6. Circonstances exceptionnelles - Si un événement se produit, ou semble susceptible de se produire, qui a le potentiel de compromettre la performance de l'entreprise, sa situation financière ou sa réputation, la direction en avise immédiatement le conseil d'administration.

SECTION 2 :

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

Le conseil d'administration a des responsabilités multiples : contribuer à l'élaboration et à la discussion de la stratégie de l'entreprise et la valider, suivre sa mise en œuvre et la performance de l'entreprise, superviser ses opérations et contrôler sa gestion, participer à la promotion de sa culture et de son éthique, s'assurer de l'exactitude, précision et la pertinence des informations diffusées dans le public, nommer le directeur général et fixer sa rémunération, s'assurer que la direction assimile les risques y compris ceux relatifs au succès de l'entreprise dans la durée, et adapte rapidement son modèle économique à l'environnement dans lequel elle opère, qu'elle saisit les opportunités qui se présentent et qu'elle atteint ses objectifs, tout en veillant à la bonne réputation de l'entreprise, et enfin, s'assurer que l'entreprise est dotée d'une gouvernance adaptée, efficace et respectueuse de ses actionnaires et parties prenantes.

Pour accomplir ses missions dans le domaine de la stratégie et du contrôle, le conseil d'administration doit être en mesure d'exercer un jugement éclairé. Pour cette raison, il est essentiel de s'assurer que la composition du conseil d'administration et l'équilibre de sa représentation répondent aux besoins de l'entreprise. Ses membres doivent être choisis en fonction des compétences spécifiques que requièrent l'instance, le domaine d'activité et la complexité de l'entreprise. Il est également essentiel de reconnaître que la diversité des membres du conseil d'administration lui permet de prendre des décisions bénéficiant de l'apport de différentes perspectives.

Inévitablement, les besoins des entreprises et des conseils d'administration évoluent dans le temps, tout comme l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils nécessitent des regards non seulement variés mais neufs aussi. Il est important d'envisager suffisamment tôt les changements à mettre en œuvre dans le conseil d'administration pour en assurer la compétence, l'équilibre et la diversité nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à son bon fonctionnement.

Pour exercer l'ensemble de ses responsabilités, le conseil d'administration a également besoin d'être suffisamment indépendant. L'indépendance n'est pas seulement l'absence de conflit d'intérêts. C'est une attitude, qui nécessite, entre autres, la faculté de soulever des questions difficiles et de remettre en question, si besoin est, les politiques existantes et les nouvelles propositions. Seule une telle indépendance permet à l'entreprise d'appréhender son environnement en rapide mutation et d'assurer son succès dans la durée. Même le conseil d'administration le plus soigneusement composé n'est pas en mesure de fonctionner efficacement sans disposer des instruments nécessaires de formation et d'information, de membres suffisamment disponibles, ainsi que de procédures de travail et d'une assistance administrative d'un niveau adéquat. Le président du conseil

d'administration a la responsabilité particulière de s'assurer que le conseil en dispose, et de planifier le programme de travail et les ordres du jour des réunions, afin que le conseil fasse le meilleur usage de son temps. Il veille également à ce que le conseil d'administration examine régulièrement sa propre performance, afin de déterminer si son efficacité peut être accrue, et par quels moyens.

Principes à suivre

- 2.A. *Énoncé des responsabilités du conseil* - Les responsabilités du conseil d'administration en matière stratégique, opérationnelle, financière et sociale sont énoncées clairement dans les statuts de l'entreprise et autres documents approuvés par l'assemblée générale des actionnaires ou, selon le cas, par le conseil d'administration, lesquels sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.
- 2.B. *Composition du conseil* - Le conseil d'administration est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision, apporter une diversité d'opinions à ses discussions et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes en fonction du genre, des compétences et de l'expérience de ses membres, et de former un conseil d'administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l'entreprise.
- 2.C. *Indépendance du conseil* - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Collectivement, le conseil d'administration veille à conserver son indépendance de jugement face à la direction. A cet effet, il évite de nommer la même personne aux fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, et garde la faculté de révoquer le directeur général si l'intérêt de l'entreprise l'exige. Un membre indépendant du conseil est qualifié « d'administrateur référent ».
- 2.D. *Mise en place des politiques* - Le conseil d'administration s'assure que sont en place les politiques et procédures nécessaires pour exercer efficacement ses responsabilités et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources et du soutien administratif dont il a besoin à cet égard.
- 2.E. *Disponibilité des membres du conseil* - Les membres du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration. Un modèle de charte figure en annexe B.

2.F. *Evaluation du conseil* - La performance du conseil d'administration et, le cas échéant, de ses comités est régulièrement évaluée.

Pratiques à mettre en œuvre

2.1. **Attributions du conseil** - En plus des attributions spécifiques énoncées dans d'autres sections de ce présent code, le conseil d'administration a les attributions suivantes :

- a. contribuer à l'accomplissement de la mission de l'entreprise dans sa création de valeur durable ;
- b. participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel ; les approuver ;
- c. examiner et approuver le budget annuel, arrêter les comptes annuels et proposer l'affectation des résultats ;
- d. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
- e. examiner et approuver la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme et les autres politiques essentielles de l'entreprise (politique de rémunération, politique de dividendes, politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale, etc.) ;
- f. assurer le suivi, le contrôle et la régulation de la gestion des activités et des ressources de l'entreprise ;
- g. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ; s'assurer que les conflits d'intérêts sont mis au jour et traités ; approuver les conventions réglementées avant leur conclusion ;
- h. nommer et révoquer le directeur général, et superviser sa performance, ainsi que celle de la direction ;
- i. s'assurer de l'existence de plans de relève pour la direction et toute autre personne clé ;
- j. s'assurer de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine environnemental, social et sociétal ; suivre régulièrement l'évolution du tableau de bord et prendre les mesures qui s'imposent ;
- k. s'assurer de la mise en place et du bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, notamment en temps de crise ;
- l. s'assurer que la gouvernance répond aux besoins et caractéristiques de l'entreprise et fait l'objet d'un rapport annuel ;
- m. veiller au traitement équitable des actionnaires et à l'entretien de relations constructives avec eux ;
- n. s'assurer de la véracité, qualité, pertinence et exhaustivité de l'information diffusée dans le public ;
- o. autoriser les conventions réglementées ;
- p. s'assurer que la direction a de bons rapports avec les parties prenantes les plus importantes ;
- q. veiller au respect des dispositions légales ou réglementaires en vigueur ; et

-
-
- r. dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle; et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de l'entreprise contrôlante et des entreprises contrôlées, notamment les principes à suivre pour que les personnes dont la nomination est proposée par l'entreprise contrôlante pour siéger aux conseils d'administration des entreprises contrôlées puissent concilier leurs devoirs en tant qu'administrateur avec les impératifs du groupe et puissent résoudre les conflits d'intérêts qui peuvent naître de nominations multiples aux conseils de sociétés concurrentes.

2.2. **Nombre de membres du conseil** - Dans les limites édictées par la loi et les règlements, le conseil d'administration dispose d'un nombre de membres qui est suffisamment important pour lui permettre d'exercer efficacement ses responsabilités et celles de ses comités, et suffisamment restreint pour permettre des échanges de qualité et l'expression de tous les points de vue.

2.3. **Diversité et profil-type du conseil** - Le conseil d'administration est composé de membres dont l'âge, le genre, le parcours et l'expérience sont assez différenciés pour lui permettre de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes et de former un conseil d'administration adéquat eu égard aux caractéristiques de l'entreprise. L'examen d'une candidature tient compte du caractère et des valeurs personnelles du candidat, en particulier son aptitude à se forger sa propre opinion sur les questions soumises au conseil, à l'exprimer clairement et courageusement et à participer sereinement à des débats sur ces sujets.

2.4. **Membres non exécutifs et membres indépendants du conseil** - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des membres non exécutifs. Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration le permet, la majorité de ces membres non exécutifs sont des membres indépendants. Un membre du conseil d'administration ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes :¹

- a. ne pas avoir été, au cours des trois années précédant sa nomination, salarié ou membre des organes d'administration, de surveillance ou de direction de l'entreprise ;
- b. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, représentant permanent, salarié ou membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'un actionnaire ou d'une société que ce dernier consolide ;
- c. ne pas avoir été, au cours de trois dernières années, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction, d'une société dans laquelle l'entreprise détient une participation quel que soit son pourcentage ;
- d. ne pas être, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance, ou dans laquelle un

¹ Les conditions (a) – (g) sont celles de l'article 41bis de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes. Les conditions (h) – (k) sont des conditions supplémentaires.

-
-
- membre des organes d'administration ou de surveillance ou de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration, de surveillance ou de direction ;
- e. ne pas avoir représenté, durant les trois dernières années, un partenaire commercial ou financier ou exerçant une mission de conseil auprès de l'entreprise ;
 - f. ne pas avoir un lien de parenté jusqu'au deuxième degré avec actionnaire ou un membre du conseil d'administration de l'entreprise ou son conjoint ;
 - g. ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des six années précédant sa nomination ;
 - h. ne pas être un actionnaire significatif ou faire partie d'un groupe d'actionnaires significatifs ; ne pas représenter un actionnaire significatif ou un groupe d'actionnaires significatifs ; est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société ;
 - i. ne pas avoir reçu de paiements de l'entreprise en plus de la rémunération reçue pour l'exécution de ses activités au conseil d'administration ;
 - j. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ;
 - k. ne pas être membre du conseil d'administration depuis plus de douze ans.

Le conseil d'administration peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés plus haut ne doit pas être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière (par exemple la part importante des actifs détenus dans l'entreprise par rapport à ses actifs personnels), eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif.

2.5. Nomination des membres du conseil, mandats croisés - Avant toute nomination de membres du conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires, les renseignements suivants sont mis à la disposition de tous les actionnaires :

- a. le CV du candidat, une brève présentation des qualités du candidat en termes de compétence, d'éducation, de formation et d'expérience, éclairant l'assemblée sur la valeur ajoutée que le candidat peut apporter à l'efficacité du conseil ;
- b. la qualité du candidat en tant que membre exécutif ou non exécutif ; et
- c. les autres activités du candidat, y compris sa qualité de membre d'organes d'administration ou de direction d'autres entreprises.

Ces données sont également mises à la disposition de l'entreprise avant la désignation des représentants des personnes morales administrateurs.

2.6. Mandats croisés - Pour éviter les mandats croisés d'administrateur, le conseil d'administration veille à ce que ne soit pas nommé membre du conseil d'administration de l'entreprise un membre de l'organe d'administration ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat social, ou dans laquelle un membre du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise détient ou a détenu dans

les trois dernières années un mandat de membre de l'organe d'administration ou de direction.

2.7. Nomination des membres non exécutifs du conseil - Pour la nomination de membres non exécutifs, sont également disponibles les renseignements suivants :

- a. les relations entre le candidat et l'entreprise ou des personnes liées à l'entreprise ; et
- b. le cas échéant, la précision que le candidat sera considéré comme membre indépendant et, dans ce cas, le raisonnement qui a mené à cette conclusion.

2.8. Durée des mandats et renouvellement des membres du conseil - Pour assurer un renouvellement harmonieux et régulier des membres du conseil d'administration et la diversité de sa composition :

- a. l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc ;
- b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts, n'excède pas trois ans ;
- c. il n'est pas proposé de reconduire dans ses fonctions un membre du conseil qui les a déjà exercées pendant douze années consécutives sans une justification dûment explicitée à l'assemblée générale des actionnaires.

2.9. Reconduction d'un membre du conseil - Lorsque la reconduction d'un membre du conseil d'administration est proposée, les documents de l'assemblée générale des actionnaires donnent des détails sur sa participation aux réunions du conseil d'administration et des comités au cours de son mandat précédent, ainsi que les conclusions de la plus récente évaluation de sa performance.

2.10. Mixité au sein du conseil - Dans la perspective d'une parité au sein du conseil d'administration, le conseil fixe un objectif de mixité au sein du conseil d'administration, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plusieurs exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres du conseil à partir de la troisième année de la mise en œuvre de ce code. Toute proposition de nomination ou de reconduction d'un membre du conseil est accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à cet objectif. L'objectif est publié dans le rapport ESG, ainsi qu'une explication des raisons pour lesquelles l'objectif a été fixé à ce niveau et un plan précisant comment il est prévu de l'atteindre. Les progrès réalisés dans ce domaine et, le cas échéant les raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint, sont également décrits dans ces rapports.

2.11. Droits et devoirs des membres du conseil - Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme, sans complaisance mais aussi avec bienveillance. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration. Un modèle de charte figure en annexe B.

2.12. **Président du conseil** - En plus des fonctions spécifiques énoncées dans le code, le président du conseil d'administration :

- a. veille au bon fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités et s'assure qu'ils disposent des ressources, du soutien et de l'information dont ils ont besoin pour fonctionner efficacement ;
- b. préside les réunions du conseil d'administration d'une manière qui encourage un débat ouvert et constructif ;
- c. maintient le contact avec la direction et s'assure de leur coopération ; et
- d. assure le bon déroulement et le fonctionnement efficace de l'assemblée générale des actionnaires.

2.13. **Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent** - En dépit de la latitude laissée par la loi, l'entreprise se conforme à la bonne pratique de gouvernance selon laquelle la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration et directeur général.

En tout état de cause, les statuts de l'entreprise prévoient que, si le président exerce les fonctions de directeur général, un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

- a. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ;
- b. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise ;
- c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ;
- d. demander au président, seul ou avec d'autres membres du conseil, d'inscrire des sujets à l'ordre du jour du conseil d'administration ;
- e. en cas d'urgence et s'il y a défaillance du président, demander aux commissaires aux comptes de convoquer une réunion du conseil d'administration ; et
- f. lorsque le conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois, demander au président de convoquer une réunion du conseil et si, dans les quinze jours de cette demande le président ne la convoque pas alors, en fixer l'ordre du jour et la convoquer si au moins le tiers des membres du conseil y sont favorables.

2.14. **Disponibilité des membres du conseil** - Le niveau d'engagement et le temps que chaque membre du conseil d'administration est tenu de consacrer à l'exercice de son mandat (quels que soient le nombre et l'étendue de ses autres responsabilités) sont précisés dans sa lettre de nomination. L'engagement implique une participation active aux réunions du conseil d'administration et, en tant que de besoin entre ces réunions, des contacts avec la direction et les responsables des fonctions de contrôle ou à la demande expresse du conseil, des contacts avec les actionnaires et des parties prenantes. Outre le temps nécessaire pour se déplacer et assister aux réunions elles-mêmes, le temps nécessaire pour la préparation des réunions du conseil d'administration et de ses comités est compté. Dans le rapport de gestion, est publié un décompte de la participation de chaque membre aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

2.15. **Cumul des mandats** - Aucun membre du conseil d'administration n'exerce plus de six autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc, ce chiffre étant réduit à cinq à partir de la troisième année de la

mise en œuvre de ce code et à quatre à partir de la sixième année. Aucun membre exécutif du conseil d'administration n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc.

Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats, la limite raisonnable étant de sept mandats sociaux.

2.16. Information sur les mandats des membres du conseil - Tout membre du conseil d'administration informe régulièrement le conseil d'administration, par l'intermédiaire de son secrétaire, de ses activités en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises.

2.17. Fréquence et format des réunions du conseil - La fréquence des réunions du conseil d'administration est déterminée en fonction des besoins de l'entreprise, mais le conseil d'administration tient au moins quatre réunions par an, dont les dates prévisionnelles sont communiquées lors de la dernière réunion de l'exercice précédent. Le président du conseil d'administration s'assure que le conseil a un plan de travail annuel qui détaille les décisions à prendre et les sujets à aborder de manière spécifique et/ou périodique. Il s'assure également que le calendrier et l'ordre du jour des prochaines réunions permettent au conseil de s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités de manière efficace et à temps.

2.18. Participation aux réunions du conseil - Les personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration ne participent aux réunions du conseil d'administration qu'à l'invitation du conseil. Lorsque les membres non exécutifs discutent, dans l'un des comités du conseil d'administration, de la performance et de la rémunération des membres exécutifs du conseil ou des membres de la direction, ni les uns ni les autres n'y assistent.

2.19. Secrétariat du conseil - Le secrétaire du conseil d'administration :

- a. assure le secrétariat du conseil (convocations, organisation des réunions, élaboration des projets de procès-verbaux, etc.) en privilégiant les communications numériques ;
- b. reçoit et transmet au conseil les déclarations que font les membres du conseil à propos de leurs activités en tant que membres du conseil d'administration ou de la direction d'autres entreprises,
- c. veille à ce que le conseil d'administration adopte un règlement intérieur après consultation du directeur général sur les questions qui impliquent la direction et à ce que ce règlement soit respecté,
- d. conseille le conseil d'administration sur les questions de gouvernance,
- e. apporte son soutien à tous les membres du conseil d'administration dans l'exercice de leurs fonctions, et
- f. aide le conseil d'administration et les comités à fonctionner efficacement.

2.20. Qualité et ponctualité de l'information -

Avant toute réunion du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration, l'ensemble des documents requis est mis à la disposition de leurs membres en temps utile et au moins huit jours ouvrables avant cette

réunion. Le délai est précisé dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Tout membre du conseil d'administration qui considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en informer le conseil et le pouvoir d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

2.21. **Procès-verbaux des réunions du conseil** - Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration sont mis à la disposition des membres du conseil d'administration au plus dix jours ouvrables après la réunion. Ils sont élaborés de manière claire et conforme à la loi et listent notamment le nom des administrateurs présents, représentés ou absents et de tout autre personne ayant assisté à la réunion. Ils précisent les résultats des votes nominativement qui ont pu avoir lieu, et consignent les opinions divergentes exprimées par les membres.

2.22. **Conseillers externes** - Le conseil d'administration a la faculté d'obtenir, aux frais de l'entreprise, des informations et avis émanant de conseillers externes à l'entreprise, s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. La procédure à suivre est précisée dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

2.23. **Formation des membres du conseil** - Le président du conseil d'administration veille à ce que tous les membres du conseil d'administration bénéficient d'une formation initiale d'introduction, d'un processus d'intégration au conseil, ainsi que d'une formation continue d'au moins deux jours par an pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances. L'organe d'administration consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur des experts externes.

2.24. **Information régulière des membres du conseil** - Le président veille à ce que le conseil d'administration bénéficie régulièrement de mises à jour et de séances d'information de la part de la direction et d'experts extérieurs à l'entreprise sur des questions pertinentes pour l'entreprise et sur leurs fonctions en tant que membres du conseil d'administration.

2.25. **Assurance responsabilité civile des membres du conseil** - L'entreprise dispose d'une assurance pour protéger les membres du conseil contre le risque de responsabilité civile qu'ils encourent dans l'exercice de leurs fonctions.

2.26. **Évaluation annuelle du conseil** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration évalue la composition et la performance collective du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres. L'évaluation est menée, soit par l'administrateur référent, soit par un comité du conseil dont la majorité des membres sont indépendants. Au moins tous les trois ans, cette revue est conduite par des évaluateurs externes.

2.27. **Contenu de l'évaluation du conseil** - L'évaluation permet de déterminer, entre autres :

- a. si le profil-type du conseil d'administration doit être mis à jour, notamment quant à sa taille et sa composition d'ensemble, ainsi que celles de ses comités ;
- b. s'il est opportun de recommander le renouvellement de membres du conseil d'administration dont le mandat vient à échéance ;

-
-
- c. si l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration comprend tous les sujets essentiels relatifs à la bonne marche de l'entreprise, et notamment la responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise, et si le conseil y consacre suffisamment de temps dans ses délibérations ;
 - d. si d'autres modifications sont susceptibles d'être apportées pour améliorer la préparation et le déroulement des réunions du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que la qualité et la pertinence de leurs débats; et
 - e. si les modalités d'interaction avec la direction ont besoin d'être modifiées.

2.28. **Débats sur l'évaluation du conseil** - Les débats autour des résultats de l'évaluation sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion ultérieure du conseil d'administration. Des informations sur l'évaluation du conseil d'administration et des comités sont incluses dans le rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui

- indique comment l'évaluation a été effectuée, et notamment si des évaluateurs externes ont été employés ou consultés au cours du processus, et
- résume les mesures qui ont été ou seront prises à la suite de l'évaluation.

SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Objectif à atteindre

Certaines responsabilités du conseil d'administration relevant de domaines particuliers peuvent nécessiter un examen approfondi, un temps considérable et des compétences particulières. Pour accroître son efficacité, le conseil d'administration peut juger judicieux de créer des comités spécialisés en son sein. Dans ces cas, bien qu'une responsabilité d'examen et de préparation soit déléguée à un comité, le pouvoir décisionnel final reste entre les mains du conseil d'administration en formation plénière, le rôle du comité étant seulement d'éclairer le conseil par ses recommandations ou de mener des actions pour son compte.

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

Principes à suivre

- 3.A. *Utilité, composition et ressources des comités* - Le conseil d'administration évalue annuellement le besoin de disposer de comités spécialisés chargés de l'aider à exercer ses fonctions dans des domaines particuliers. Il s'assure que la composition de ces comités et leur accès à l'information et aux ressources nécessaires leur permettent d'exercer pleinement leurs rôles. Il veille à ce que chaque comité dispose d'une charte ou de tout autre document régulièrement mis à jour, qui définisse son mandat, le champ de ses activités et ses règles de fonctionnement.
- 3.B. *Disponibilité des membres des comités* - Les membres des comités du conseil d'administration s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions.
- 3.C. *Publicité des comités* - Dans un souci de transparence, le conseil d'administration rend publics le mandat et la composition de ses comités.

Pratiques à mettre en œuvre

3.1. **Comités du conseil d'administration** - Au sein du conseil d'administration, sont mis en place autant de comités et de commissions spécialisés que nécessaire en fonction des besoins et caractéristiques de l'entreprise, dont les missions respectives font l'objet d'une décision du conseil

d'administration. Il y a au moins un comité d'audit et un comité des nominations qui peut traiter également des questions de rémunérations et de gouvernance. Le conseil d'administration peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux, en particulier un comité qui traite des sujets de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ou des questions d'éthique. Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration mais ont le droit de recourir, aux frais de l'entreprise, à des experts extérieurs pour les conseiller.

3.2. Compétences, mixité et mandats croisés des membres des comités - Le conseil d'administration veille à ce que :

- a. les membres de chaque comité disposent des compétences et de la formation nécessaires, ainsi que de l'expérience professionnelle et pratique requise, pour s'acquitter efficacement des fonctions du comité ;
- b. chaque genre soit représenté par au moins un membre dans chacun de ses comités ;
- c. ne soit pas nommé membre d'un comité de l'entreprise le mandataire social exécutif d'une autre société si un mandataire social exécutif de l'entreprise a été nommé membre d'un comité analogue dans cette autre société.

3.3. Nombre des membres des comités - Chaque comité a au moins trois membres qui sont tous membres non exécutifs. Le président et au moins un tiers des membres de chaque comité sont des membres indépendants.

3.4. Chartes des comités - Chaque comité est doté d'une charte précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Les chartes des comités sont approuvées par le conseil. Elles peuvent être intégrées au règlement intérieur du conseil ou faire l'objet de dispositions distinctes. La charte de chaque comité est disponible sur le site internet de l'entreprise.

3.5. Fréquence des réunions des comités - Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter efficacement de ses fonctions et fait régulièrement rapport de ses activités au conseil d'administration.

3.6. Participation aux réunions des comités - Les personnes qui ne sont pas membres d'un comité ne participent aux réunions du comité qu'à l'invitation du comité.

3.7. Comité de nomination - Les principales fonctions du comité de nomination sont les suivantes :

- a. superviser le processus de nomination des membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il est juste et transparent ;
- b. pour chaque poste vacant au conseil d'administration, participer à la description du rôle et à la recherche de candidats potentiels, puis recommander des candidats au conseil d'administration ;
- c. établir des critères d'indépendance pour les membres du conseil d'administration et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration ; lors de la recherche des membres indépendants pour le conseil d'administration, tester et confirmer l'indépendance des candidats ; vérifier que les membres indépendants du conseil continuent à remplir les critères d'indépendance pendant la durée de leur mandat ;
- d. négocier, avec les candidats potentiels au conseil d'administration les modalités de leur contribution à l'entreprise, et notamment leur disponibilité en matière de temps ;

-
-
- e. élaborer des plans de relève pour le renouvellement ou le remplacement des membres du conseil d'administration et de ses comités, en consultation avec le président du conseil d'administration ou du comité concerné ;
 - f. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein du conseil d'administration et de la direction ;
 - g. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer au processus de sélection du directeur général et élabore un plan de relève pour ce poste ; s'assurer que le directeur général a mis en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
 - h. collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration au conseil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ;
 - i. en consultation avec le président du conseil d'administration, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration et de ses membres ;
 - j. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
 - k. rédiger les mandats des différents comités spécialisés relevant du conseil d'administration ;
 - l. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration et une charte des membres du conseil d'administration au conseil d'administration ;
 - m. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce code ;
 - n. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend compte de l'activité du conseil et de ses comités et le propose pour validation au conseil d'administration.

Les fonctions (j)-(n) peuvent être exercées par un comité de gouvernance distinct du comité de nomination.

3.8. Comité des rémunérations - Les principales fonctions du comité de rémunération sont les suivantes :

- a. recommander au conseil d'administration une politique de rémunération des membres du conseil d'administration, qui est soumise à l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires ;
- b. recommander au conseil d'administration une politique de rémunération des membres de la direction, pour approbation par le conseil d'administration, et s'assurer qu'elle n'est pas de nature à conduire à des comportements poursuivant d'autres intérêts que celui de l'entreprise ;
- c. chaque année, recommander au conseil d'administration la rémunération à verser au directeur général, en fonction des critères retenus par le conseil d'administration dans la politique de rémunération des membres de la direction.

3.9. Comité d'audit, rôle - Les principales fonctions du comité d'audit sont les suivantes :

- a. surveiller l'intégrité et l'exhaustivité des états financiers et des politiques comptables de l'entreprise et celles de toute communication officielle relatives à la performance financière de l'entreprise ;
- b. dans le cas où l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe qui comprend une ou plusieurs entreprises contrôlées, examiner le périmètre

-
-
- des entreprises consolidées et, le cas échéant, ses variations d'une période à l'autre, et apprécier les raisons d'exclusion des entreprises non consolidées ;
- c. veiller à la qualité de l'information financière et extra-financière produite par l'entreprise et fournie aux membres du conseil d'administration ;
 - d. examiner les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière ;
 - e. examiner les engagements hors bilan significatifs ;
 - f. conseiller le conseil d'administration sur la stratégie globale en matière de risques tant actuels que futurs ;
 - g. examiner les stratégies, politiques, procédures et systèmes permettant de détecter, gérer et suivre les risques de l'entreprise et en surveille l'efficacité ; entendre les responsables de la gestion des risques et donner son avis sur l'organisation de leurs services ;
 - h. s'assurer que le niveau de risque pris par l'entreprise est conforme à sa politique d'appétence au risque ;
 - i. s'assurer de l'indépendance de la fonction d'audit interne et de l'adéquation des procédures qu'elle utilise et des moyens dont elle dispose ;
 - j. s'assurer de l'adéquation, de l'indépendance et de l'efficacité du ou des commissaires aux comptes, ainsi que de la qualité de leurs services; et
 - k. surveiller la mise en œuvre des mesures de sauvegarde, telles qu'identifiées par lui-même ou telles que recommandées par les commissaires aux comptes ou l'audit interne.

3.10. Comité d'audit, revue annuelle des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne - Au moins une fois par an, le comité d'audit présente au conseil d'administration et à la direction ses conclusions et recommandations sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne dans leur ensemble.

3.11. Comité d'audit, audit interne et contrôle des risques - Le comité d'audit débat et convient, avec la fonction d'audit interne, d'un programme annuel de travail qui donne la priorité à la revue des contrôles des risques auxquels l'entreprise est le plus exposée. Il examine les résultats et les rapports de la fonction d'audit interne et surveille la mise en œuvre de ses recommandations. Il s'assure que la fonction d'audit interne lui fait annuellement une déclaration portant sur l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne, et sur l'adéquation des méthodes, processus et moyens mis en œuvre. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, le comité d'audit et la fonction d'audit interne se réunissent pour discuter des missions d'audit à mener ainsi que de leurs résultats.

3.12. Comité d'audit, chefs des fonctions d'audit interne et gestion des risques - Au moyen de recommandations faites au conseil d'administration, le comité d'audit intervient dans la procédure de nomination ou de révocation des chefs des fonctions d'audit interne et de la fonction gestion des risques au conseil d'administration.

3.13. Comité d'audit, surveillance des lancements d'alerte - À moins que cette surveillance ne soit entreprise par le conseil d'administration ou par un comité distinct, le comité d'audit surveille également l'application des procédures de lancement d'alertes.

3.14. **Rôle du comité d'audit relatif aux commissaires aux comptes** - Le comité d'audit ne manque pas de faire des recommandations au conseil d'administration sur :

- a. le choix des commissaires aux comptes, en tenant compte, le cas échéant, de l'obligation de rotation au bout de deux mandats successifs pour le même signataire et 4 mandats successifs pour les cabinets,
- b. les modalités de leur nomination et la durée de leur mandat,
- c. le montant des honoraires des commissaires aux comptes et la part relative que ces honoraires représentent dans le chiffre d'affaires des commissaires aux comptes, pour s'assurer que ce montant ou cette part relative ne sont pas de nature à altérer leur indépendance et la qualité de leurs travaux,
- d. le strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes et autres missions légales convenues avec des missions de conseil.

3.15. **Revue annuelle du programme de travail des commissaires aux comptes** - Chaque année, le comité d'audit débat du programme annuel de travail des commissaires aux comptes, qui détaille la portée et l'importance des activités à vérifier, et en fonction de sa propre perception des sujets à couvrir, fait aux commissaires aux comptes des recommandations en ce sens. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de la direction, le comité d'audit et les commissaires aux comptes se réunissent pour discuter des résultats des vérifications effectuées.

3.16. **Indépendance du ou des commissaires aux comptes** - Le comité d'audit veille à l'indépendance et à l'objectivité du ou des commissaires aux comptes, et surveille les situations d'incompatibilités qui peuvent survenir pendant l'année.

3.17. **Démission du commissaire aux comptes, explications** - En cas de démission d'un commissaire aux comptes, le comité d'audit rédige un document écrit d'explication, auquel est jointe la lettre de démission du commissaire aux comptes, et le soumet au conseil d'administration qui le transmet à l'assemblée générale des actionnaires.

SECTION 4 : LA DIRECTION

Objectif à atteindre

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

La nomination du directeur général est du ressort du conseil d'administration qui peut également nommer des directeurs généraux délégués pour l'assister.

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

Principes à suivre

- 4.A. *Gestion de l'entreprise par la direction* - En conformité avec les orientations du conseil d'administration, la direction assure la gestion des activités de l'entreprise conformément à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil.
- 4.B. *Compétence de la direction* - Le conseil d'administration s'assure que les membres de la direction disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.
- 4.C. *Délégation des responsabilités* - La direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité et de transparence.

Pratiques à mettre en œuvre

- 4.1. **Attributions du directeur général** - Le directeur général a les attributions suivantes :
 - a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil d'administration, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel, les faire examiner et approuver par le conseil d'administration ;
 - b. élaborer le budget de l'entreprise, le mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
 - c. concevoir une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long

-
-
- terme ; la mettre en œuvre après son approbation par le conseil d'administration ;
- d. gérer les activités et des ressources de l'entreprise conformément à sa stratégie et à sa politique d'appétence pour le risque et dans le respect de la politique de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
 - e. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise ;
 - f. nommer et révoquer les membres de la direction et autres personnes-clés autres que les directeurs généraux délégués ; établir les procédures internes de travail de l'entreprise ; mettre en place des plans de relève pour les personnes clés de la direction ;
 - g. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques, de contrôle interne ; mettre en place la fonction d'audit interne et les procédures adéquates permettant de faciliter la réalisation de l'audit externe ;
 - h. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration, tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
 - i. si l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe comprenant une ou plusieurs entreprises contrôlées, superviser les activités des entreprises du groupe et mettre en place les règles définissant les responsabilités et obligations de rendre compte de la société-mère et des filiales.

4.2. Qualifications des membres de la direction - Le conseil d'administration veille à ce que les membres de la direction disposent, lors de leur nomination et pendant toute la durée de leur mandat, de la formation, des compétences, de l'expérience professionnelle et pratique et de l'intégrité nécessaires pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités dans l'intérêt de l'entreprise.

4.3. Nombre des mandats du directeur général - Le directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères, et, dans tous les cas, recueille l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats à l'intérieur du groupe.

4.4. Mixité au sein de la direction - Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration fixe un objectif de mixité au sein de la direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des cinq exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de cinq exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres de la direction. Le directeur général informe annuellement le conseil d'administration des résultats obtenus.

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation de la direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance. Ces politiques et procédures doivent être équitables et inciter les individus à agir à la fois dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée.

Pour les membres du conseil d'administration, il est préférable d'éviter de lier leur rémunération à la performance de l'entreprise d'une manière qui pourrait compromettre leur indépendance et leur objectivité.

Pour la direction, les objectifs à partir desquels lui sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce que la direction ne soit pas tentée de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

Principes à suivre

- 5.A. *Formalisation et contenu de politiques de rémunération* - Le conseil d'administration s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres et à la direction. Ces politiques sont conçues pour :
- attirer et retenir les talents nécessaires, les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
 - promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;
 - promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise qui doit correspondre aux intérêts à long terme de l'entreprise.
- 5.B. *Politique de rémunération du conseil* - La politique de rémunération du conseil d'administration fixe des niveaux de rémunération reflétant les responsabilités attachées aux fonctions de chaque membre du conseil et son engagement individuel eu égard au temps passé dans l'exercice de ces fonctions, y compris au sein d'un comité du conseil.
- 5.C. *Politique de rémunération de la direction* - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération.

Pratiques à mettre en œuvre

- 5.1. **Politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise sont conçues pour réaliser les objectifs suivants :
- a. attirer, récompenser et retenir les talents nécessaires ;
 - b. promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risque que l'entreprise accepte de prendre et à ses normes de comportement (ou : ses principes d'intégrité) ;
 - c. promouvoir les intérêts à long terme de l'entreprise et la création de valeur durable.
- 5.2. **Principes des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise tiennent compte des principes suivants : intelligibilité et exhaustivité des règles, équilibre entre les éléments de rémunération, cohérence au sein de l'entreprise, comparabilité dans le contexte du métier et du marché de référence, prise en compte de l'intérêt général de l'entreprise.
- 5.3. **Éléments des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération qui prévoient des éléments de rémunération variable disposent que ces éléments :

-
-
- a. sont assujettis à des critères de performance prédéterminés et mesurables et sont calculés sur des périodes suffisamment longues pour s'assurer que ces critères ont été effectivement respectés,
 - b. promeuvent les intérêts à long terme de l'entreprise et incluent des critères non-financiers qui sont pertinents pour la création de valeur durable, et
 - c. se concentrent sur l'atteinte d'un équilibre entre la réalisation d'objectifs à court, moyen et long terme.

5.4. Approbations des politiques de rémunération - Les politiques de rémunération sont préparées et approuvées conformément aux exigences légales applicables.

5.5. Relativité des rémunérations des membres - Les niveaux de rémunération du président du conseil d'administration et des autres membres du conseil d'administration reflètent les responsabilités attachées à leur fonction et leur engagement eu égard au temps passé dans l'exercice de cette fonction, y compris au sein d'un comité du conseil d'administration.

5.6. Rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration - La rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration n'inclut pas d'éléments variables ou d'autres éléments liés à la performance de l'entreprise. Toutefois, elle peut prévoir qu'une partie de la rémunération soit versée sous la forme d'actions de l'entreprise. Dans ce cas, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions moins d'un an après que l'administrateur non exécutif a quitté le conseil et moins de trois ans après l'attribution de ces actions.

5.7. Composantes de la rémunération de la direction - La politique de rémunération de la direction décrit les différentes composantes de leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.

5.8. Niveaux de la rémunération de la direction, indicateurs de performance - La politique de rémunération de la direction fixe les niveaux de rémunération et les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération. Elle tient compte de la stratégie de l'entreprise, de sa politique d'appétence au risque, de l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère, ainsi que de la rémunération du personnel et des conditions de travail dans l'entreprise. La rémunération est basée sur un schéma clair et prévisible.

5.9. Attribution d'actions à la direction - Lorsque des actions de l'entreprise sont attribuées à un membre de la direction à titre de rémunération, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions pendant au moins deux ans à compter du jour où ces actions lui ont été attribuées.

5.10. Rémunération variable de la direction - Lorsque l'entreprise accorde une rémunération variable à court terme à un membre de la direction, cette rémunération se fonde sur des critères clairs et est plafonnée.

5.11. Retenue ou recouvrement de la rémunération de la direction - La politique de rémunération de la direction inclut des dispositions précisant les circonstances dans lesquelles une partie de la rémunération d'un dirigeant est à retenir ou à recouvrer.

5.12. **Décisions relatives à la rémunération de la direction** - En dehors de la présence de la direction, et sur la base des recommandations du comité de rémunération et conformément à la politique de rémunération, le conseil d'administration détermine la rémunération annuelle du directeur général et de tout autre membre de la direction qui a la qualité de mandataire social. Il motive ses décisions.

5.13. **Informations sur la politique de rémunération des membres du conseil** - La politique de rémunération des membres du conseil d'administration est à la disposition des actionnaires.

5.14. **Informations sur les rémunérations des membres du conseil et de la direction** - Le rapport de gestion inclut des informations sur la rémunération de tous les membres du conseil d'administration et de la direction pris individuellement, y compris le directeur général. En plus des informations requises par la loi, le rapport fournit des détails sur :

- a. les paiements reçus par tout membre du conseil d'administration ou de la direction, ou les personnes liées à l'entreprise, en plus de la rémunération reçue par chacun d'entre eux en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction ;
- b. les avances sur salaires et, paiements anticipés dont l'entreprise et ses affiliés font bénéficier tout membre du conseil d'administration et de la direction ; et
- c. les dons, services et autres avantages d'une valeur significative dont l'entreprise et ses affiliés font bénéficier tout membre du conseil d'administration et de la direction.

En cas d'augmentation significative d'une rémunération visée par une politique de rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées aux actionnaires.

SECTION 6 :

CULTURE ET ETHIQUE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

- 6.A. *Charte de la culture et des valeurs* - Les principes qui reflètent la culture de l'entreprise et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'entreprise. Le conseil d'administration veille régulièrement à ce que la culture et les valeurs de l'entreprise correspondent à celles souhaitées et s'assure auprès de la direction que les mesures nécessaires sont prises à cet effet.
- 6.B. *Règles de comportement éthique* - Les règles de comportement éthique que doivent observer les membres du conseil d'administration, la direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'un ou plusieurs documents ou codes déontologiques. Par leur comportement, les membres du conseil d'administration et la direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.
- 6.C. *Politique de gestion des conflits d'intérêts* - Les membres du conseil d'administration et de la direction ne sont pas autorisés à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration, est disponible sur le site internet de l'entreprise.
- 6.D. *Lancement d'alertes* - L'entreprise a une procédure de lancement d'alertes permettant de signaler les violations réelles ou présumées de la loi ou des règles de comportement éthique de l'entreprise.

Pratiques à mettre en œuvre

6.1 **Culture et valeurs** - La culture et les valeurs de l'entreprise favorisent le maintien d'un environnement de travail stimulant et juste au sein de l'entreprise, ainsi que le respect des droits humains et de la diversité culturelle dans l'entreprise et dans ses relations avec les tiers. Les valeurs font l'objet d'une charte approuvée par le conseil d'administration et largement diffusée dans l'entreprise. Les membres du conseil d'administration et la direction y adhèrent explicitement, la promeuvent et par leur comportement, donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.

6.2. **Règles de comportement éthique** - Le conseil d'administration, assisté du directeur général, adopte les règles de comportement éthique ou code déontologique qu'eux-mêmes, la direction, le personnel et les autres personnes agissant pour le compte de l'entreprise sont tenus d'observer. Ces règles comprennent l'interdiction, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles. Le conseil d'administration s'assure de la mise en œuvre de

ces règles, de leur diffusion dans l'entreprise, de leur publication sur le site internet de l'entreprise, de leur application et de leur mise à jour régulière.

6.3. Détection des violations des règles de comportement éthique - Le conseil d'administration a chargé l'un de ses comités de s'assurer régulièrement que l'entreprise dispose des moyens et procédures nécessaires pour prévenir, révéler, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner, les violations des règles de comportement éthiques, et de lui en faire rapport. Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou du code déontologique de l'entreprise, a été mis en place sous le contrôle du conseil d'administration, et est régulièrement mis à jour un dispositif qui comprend :

- a. une cartographie des risques en question ;
- b. un dispositif de formation des membres du personnel les plus exposés à ces risques et des mesures visant à la prévention de ces risques ;
- c. une politique efficace de prévention et de lutte contre la corruption pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, à calibrer en fonction des caractéristiques de l'entreprise et à publier sur son site internet ; et
- d. un système de lancement d'alerte qui permet aux membres du personnel et aux tiers de communiquer confidentiellement les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées d'être contraires à la loi ou à l'éthique, et qui les protège contre les représailles, un descriptif de ces procédures étant disponible sur le site internet de l'entreprise.

Au moins une fois par an, le conseil d'administration examine l'efficacité du dispositif.

6.4. Politique de gestion des conflits d'intérêts - Aucun membre du conseil d'administration ou de la direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration, est disponible sur le site internet de l'entreprise.

6.5. Déclaration annuelle de patrimoine - Lors de son entrée en fonctions et au moins une fois par an, tout membre du conseil d'administration ou de la direction est tenu de remplir et de soumettre à l'entreprise une déclaration du patrimoine qu'il détient ou que détiennent les personnes qui lui sont associées.

6.6. Récusation - En cas de conflit d'intérêts, le membre du conseil d'administration ou de la direction qui se trouve dans cette situation n'assiste pas aux débats et délibérations afférents à la matière qui fait surgir ce conflit. Tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui estime qu'il se trouve ou pourrait se trouver dans cette situation, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration avant la réunion à laquelle ce sujet doit être débattu. Le conseil d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.7. Soupçons de conflit d'intérêt - Tout membre du conseil d'administration ou de la direction qui a des raisons de croire qu'un autre membre du conseil d'administration ou de la direction n'a pas déclaré un conflit d'intérêts existant ou potentiel, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration. S'il s'agit du président du conseil d'administration, il en informe le vice-président du conseil d'administration ou l'administrateur référent.

6.8. **Registre des conflits d'intérêts** - L'organe d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.9. **Non-concurrence des membres du conseil d'administration et de la direction** - Aucun membre du conseil d'administration et de la direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).

6.10. **Approbation préalable des conventions réglementées** - Aucune transaction matérielle entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de la direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 5% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote (ou une personne qui leur est associée) n'est effectuée sans la consultation préalable du comité d'audit et l'autorisation du conseil d'administration. N'est pas matérielle toute transaction qui s'inscrit dans le cadre normal d'actes passés avec la société qui portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, et dont le montant est inférieur à certains seuils fixés, le cas échéant, par le conseil d'administration.

La juste valeur de toute transaction matérielle est confirmée, avant l'approbation de la convention, par un expert indépendant sélectionné par le comité d'audit. L'approbation des conventions réglementées par le conseil d'administration est faite convention par convention. Dans les trois jours de la conclusion de la convention, l'entreprise met le rapport de l'expert indépendant à la disposition du public sur son site internet, ainsi que les informations requises par la loi et les règlements.

6.11. **Procédures relatives aux conventions réglementées** - Le conseil d'administration veille à ce que des procédures soient mises en place pour catégoriser, identifier, évaluer, approuver et déclarer les conventions réglementées conformément à la loi et aux normes de l'information financière. Le comité d'audit examine l'efficacité de ces procédures au moins une fois par an.

SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

Objectif à atteindre

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

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

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

Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par le conseil d'administration et la direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. L'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise permet une prise de décision mieux informée et facilite la réaction rapide du conseil d'administration et de la direction lorsque des risques se matérialisent.

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

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

Les entreprises sont soumises, chaque année, à une vérification de leurs comptes par un commissaire aux comptes indépendant, qui émet un avis objectif sur la sincérité et la concordance, avec les états de synthèse, des

informations relatives au patrimoine, à la situation financière et aux résultats de l'entreprise.

Principes à suivre

- 7.A. *Niveau de risques* - Le conseil d'administration évalue et approuve le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.
- 7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques* - Le conseil d'administration approuve le cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne proposé par la direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.
- 7.C. *Gestion des risques* - Le dispositif de gouvernance de l'entreprise situe clairement les responsabilités de la gestion des risques et du contrôle interne pour chaque ligne : en première ligne, les fonctions assurant la conduite des opérations ; en deuxième ligne, les fonctions apportant une expertise complémentaire, une assistance, un suivi de l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ; en troisième ligne, la fonction audit interne, indépendante des deux premières. Le conseil d'administration s'assure régulièrement du bon fonctionnement de ce dispositif.
- 7.D. *Indépendance des fonctions relatives à la gestion des risques* - Le conseil d'administration s'assure régulièrement de l'indépendance et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques et d'audit interne ainsi que du bon déroulement des missions d'audit externe.
- 7.E. *Veille technologique* – Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaires, de ses outils et de ses systèmes.

Pratiques à mettre en œuvre

- 7.1. **Politique d'appétence pour le risque** - La direction générale conçoit et met en œuvre, après approbation par le conseil d'administration, une politique définissant l'appétence pour le risque de l'entreprise. A cet effet, le directeur général :
- identifie les principaux risques financiers, opérationnels, réputationnels et externes associés à la réalisation de la stratégie et au maintien des activités de l'entreprise ;
 - met en place et garde à jour les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne qui sont nécessaires pour détecter et mitiger ces risques de manière adéquate ; et
 - signale régulièrement l'état des principaux risques au conseil d'administration.

7.2. **Procédures en cas de survenance d'une crise** - Le directeur général conçoit et soumet à l'approbation du conseil d'administration, une politique définissant l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui doivent permettre à l'entreprise de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise. Le conseil d'administration veille à ce que cette politique soit régulièrement testée et mise à jour.

7.3. **Gestion des risques** - Sont en place dans l'entreprise des procédures fiables d'identification, de contrôle et d'évaluation de ses engagements et un système efficace de gestion des risques, qui est adapté aux objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à la taille et à l'ampleur de ses activités. Le système couvre les risques financiers, opérationnels et réputationnels auxquels l'entreprise est confrontée, y compris le risque d'interruption de l'exploitation, ainsi que les risques externes. Il comprend des processus permettant que les risques soient identifiés, mesurés, traités, documentés et surveillés de façon fiable. L'entreprise désigne clairement la ou les fonctions internes responsables de l'adéquation continue du système de gestion des risques. Celles-ci travaillent en liaison étroite avec le comité d'audit ou le comité des risques s'il en existe un séparément. Les responsables de ces fonctions peuvent s'adresser directement au président du conseil d'administration et au président du comité d'audit s'il en existe un séparément. Le conseil d'administration s'assure régulièrement de tout ce qui précède.

7.4. **Audit interne** - L'entreprise est dotée d'une fonction d'audit interne chargée de superviser l'efficacité des systèmes de contrôle, y compris la gestion des risques, et adaptée à la taille et/ou la complexité de l'entreprise. Le comité d'audit s'assure que la fonction d'audit interne a les compétences et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission et la possibilité, en tant que de besoin, de recourir à des spécialistes externes. Le responsable de la fonction d'audit interne a un accès direct au comité d'audit.

7.5. **Veille technologique** - Le conseil d'administration et la direction s'assurent régulièrement que l'entreprise bénéficie d'un processus de veille technologique lui permettant de disposer d'outils, de systèmes et de technologies adaptés à ses activités, et de rester compétitive.

SECTION 8 :

DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE

Objectif à atteindre

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

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

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

Principes à suivre

8.A. *Publicité de l'information* – Au moyen de son site internet, l'entreprise veille à rendre publiques des informations régulièrement mises à jour sur :

- son objet et ses activités,
- ses actionnaires et leurs droits de vote,
- sa gouvernance, et les membres de son conseil d'administration, de ses comités et de sa direction,
- ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances.
- les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maîtriser ces risques,
- ses politiques de rémunérations et de dividendes.

8.B. *Accès des actionnaires à l'information* - Les actionnaires de l'entreprise ont un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information.

8.C. *Exactitude et intégrité de l'information* - Le conseil d'administration et la direction s'assurent conjointement de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et de la célérité et la régularité des déclarations et dépôts d'actes.

Pratiques à mettre en œuvre

8.1. *Utilisation d'outils numériques, site internet* - La possibilité d'utiliser des outils numériques permettant de sécuriser l'information, de la fluidifier et d'en assurer un meilleur suivi est revue périodiquement par le conseil d'administration.

Conformément à la loi, l'entreprise utilise de préférence un site internet comme principal moyen de diffusion des informations susceptibles d'intéresser les actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes, y compris les informations que l'entreprise est tenue de diffuser conformément à la loi, ses propres statuts et le contenu du présent code.

L'entreprise procède régulièrement au classement, à la mise à jour et à l'archivage des informations du site internet pour une durée minimale de 5 ans, conformément à des procédures visant à en assurer la constante exactitude et traçabilité.

Sont notamment disponibles sur le site internet de l'entreprise :

- a. l'agenda des événements majeurs de l'entreprise, tels que les dates des assemblées générales d'actionnaires et des réunions du conseil d'administration ;
- b. les communications de l'entreprise dans les situations de crise ;
- c. les conventions réglementées et les rapports d'experts indépendants y afférents.

8.2. Informations à la disposition des actionnaires et du public - Les informations qui sont à la disposition des actionnaires et du public, comprennent :

- a. les statuts de l'entreprise et les autres actes et documents internes dont la mise à disposition est prévue par le présent code ;
- b. les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (statuts, rapport annuel, formulaires de vote par procuration et par correspondance, résultats de vote des assemblées générales, lettres aux actionnaires, etc.) ;
- c. des renseignements sur le mandat et la composition du conseil d'administration et de ses comités, des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration et de la direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise; le règlement intérieur du conseil d'administration et les règlements de ses comités ;
- d. la politique de rémunération du conseil d'administration et de la direction, ainsi que le rapport annuel sur la rémunération ;
- e. la politique de dividendes ;
- f. le cas échéant, le système d'intéressement du personnel ;
- g. la politique de communication financière ;
- h. la politique de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
- i. le code déontologique de l'entreprise et l'approche de l'entreprise en matière de lancement d'alerte ;
- j. un rapport de gestion de l'entreprise présentant ses activités et ses résultats au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les autres renseignements financiers dont la publication est obligatoire ou nécessaire ; et
- k. le détail des transactions effectuées sur les titres de l'entreprise inscrits à la côte ou diffusés dans le public, par les membres du conseil d'administration et de la direction et toute autre personne ayant un accès régulier aux informations privilégiées de l'entreprise.

8.3. Exactitude et intégrité des informations - Le conseil d'administration et la direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité des communications, publications, déclarations et dépôts d'actes, conformément aux exigences de la loi et des règlements en vigueur. Ils s'assurent régulièrement que les informations sur le site internet sont tenues à jour et sont facilement disponibles.

8.4. Rapport de gestion - En plus des informations que les entreprises sont tenues de diffuser conformément à la loi et aux règlements en vigueur, sont inclus dans le rapport de gestion :

- a. une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année par le conseil d'administration et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
- b. la liste des membres de chaque comité du conseil d'administration, un rapport sur le travail de chaque comité, le nombre de réunions tenues par chacun et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;

-
-
- c. les politiques de mixité appliquées au conseil d'administration et à la direction, ainsi que les objectifs de ces politiques, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ;
 - d. les résultats de l'évaluation par le conseil d'administration de sa propre efficacité ; et
 - e. le bilan annuel de gouvernance de l'entreprise, faisant état du niveau de conformité de l'entreprise avec chacun des principes du code et, en cas de non-conformité, expliquant les raisons de cette non-conformité et les perspectives de conformité dans l'avenir.

8.8. **Commissaires aux comptes** - Dans les conditions prévues par la loi, l'entreprise a désigné un ou plusieurs commissaires aux comptes.

SECTION 9 :

LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

Objectif à atteindre

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

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

Principes à suivre

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

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

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

9.C. *Personne chargée des relations avec les actionnaires* - Un membre de la direction ou le secrétaire du conseil d'administration, est chargé des relations avec les actionnaires et désigné comme leur contact. Il veille notamment à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

Pratiques à mettre en œuvre

9.1. **Accès égal des actionnaires à l'information** - L'entreprise veille à ce que tous les actionnaires, quels que soient le nombre et la catégorie d'actions qu'ils détiennent, aient un accès égal à l'information sur l'entreprise et sur la façon dont ils peuvent exercer et protéger leurs droits et exercer des recours en cas de violation de leurs droits.

9.2. **Attention aux préoccupations des actionnaires minoritaires** - L'entreprise a mis en place des mécanismes formels permettant efficacement aux actionnaires minoritaires de soulever des questions directement auprès du président du conseil d'administration et auprès de la direction et de les rencontrer à ce sujet. Les détails sur le fonctionnement de ces mécanismes sont à la disposition des actionnaires, sur le site internet de l'entreprise.

9.3. **Politique de dividendes** - L'entreprise a mis en place une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valeur pour les créanciers et actionnaires.

9.4. **Personne contact pour les actionnaires** - Un membre de la direction ou le secrétaire du conseil d'administration, est chargé des relations avec les actionnaires et désigné comme leur contact. Il veille, entre autres, à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

9.5. **Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale** - Ni les statuts de l'entreprise, ni l'une quelconque des décisions de l'assemblée générale des actionnaires ou du conseil d'administration ne limitent le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale des actionnaires ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à son ordre du jour, sauf disposition contraire de la loi, des règlements, et autres textes qui s'appliquent à l'entreprise.

9.6. **Une action, une voix** - L'entreprise applique le principe "une action, une voix", évitant 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.

9.7. **Vote par procuration et vote électronique** - L'entreprise donne à tous les actionnaires la possibilité d'exercer leurs droits de vote par procuration ou par voie électronique, et ne restreint pas leur capacité de le faire, sauf comme le permettent les lois, règlements et autres textes qui s'appliquent à elle. Les documents de l'assemblée générale des actionnaires fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.

9.8. **Préavis et contenu de la convocation** - L'entreprise s'assure que la convocation à une assemblée générale des actionnaires est émise au plus tard trente jours avant la date de l'assemblée. En même temps, l'ordre du jour, les projets de résolutions et les autres documents requis pour l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

9.9. **Présence de membres du conseil et de la direction aux assemblées générales** - Le président et le vice-président du conseil d'administration, les présidents des comités du conseil d'administration et le directeur général assistent aux assemblées générales des actionnaires et sont disponibles pour répondre aux questions des actionnaires dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter préjudice aux actionnaires ou au personnel de l'entreprise. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale des actionnaires au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

9.10. **Disponibilité des résultats des assemblées générales** - Les décisions de l'assemblée générale des actionnaires sont disponibles sur le site internet de l'entreprise dans les quinze jours de l'assemblée. Dans les trente jours suivant chaque assemblée générale, les réponses aux questions posées lors de l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

En conduisant ses affaires de façon responsable, l'entreprise démontre qu'on peut lui faire confiance pour agir de façon éthique et responsable. Cette approche est une condition préalable à son succès à long terme et, à un niveau plus global, contribue au développement durable de l'économie marocaine. Les parties prenantes de l'entreprise telles que notamment personnel, clients, fournisseurs, pouvoirs publics et collectivités territoriales ont chacun un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive. En toute occasion, le conseil d'administration et la direction respectent les droits des parties prenantes de l'entreprise. Lorsqu'ils prennent des décisions quant à la stratégie et au plan d'activité de l'entreprise, ils tiennent compte de l'impact que peuvent avoir les actions qu'ils envisagent sur les parties prenantes de l'entreprise, sur son environnement et sur sa réputation.

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

Principes à suivre

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

10.B. *Dialogue continu avec les parties prenantes* - La direction veille au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et les collectivités territoriales. Le conseil d'administration surveille régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

Pratiques à mettre en œuvre

10.1. **Responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise** - Le conseil d'administration et le directeur général conçoivent ensemble et adoptent une politique qui précise comment l'impact des activités de l'entreprise en matière environnementale, sociale et sociétale est évalué, comment les risques qui en découlent sont gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent sont compensés ou réparés. Lorsque le directeur général demande l'approbation des décisions par le conseil d'administration,

les documents justificatifs expliquent dans quelle mesure l'action recommandée est conforme à ces politiques. Cette politique est disponible sur le site internet de l'entreprise.

10.2. Communication avec les parties prenantes - Le conseil d'administration s'assure régulièrement qu'il existe une communication structurée et transparente avec les parties prenantes de l'entreprise. A cet effet, le conseil d'administration et le directeur général déterminent conjointement les acteurs qu'ils considèrent comme les principales parties prenantes contractuelles ou stratégiques avec lesquelles il est de l'intérêt de l'entreprise d'établir des lignes de communication. Le directeur général veille à ce qu'un document interne précise les principes et mécanismes du dialogue avec ces parties prenantes en vue d'assurer un engagement constructif avec elles. Y sont indiqués les interlocuteurs internes responsables selon les parties prenantes, la fréquence souhaitable des contacts, les délais de réponse à respecter, les modes de communication à employer, les cas de recours au supérieur hiérarchique, les obligations de reddition de compte, de suivi et de traçabilité, etc. Le directeur général veille également à ce que le conseil d'administration soit informé des résultats de cet engagement.

10.3. Contacts du conseil avec les parties prenantes - Le conseil d'administration a la faculté d'organiser des réunions avec des parties prenantes lorsqu'il l'estime nécessaire pour améliorer sa compréhension de questions qui se posent à l'entreprise, et notamment pour recueillir le point de vue de ces parties prenantes sur la performance et la réputation de l'entreprise. Le directeur général est avisé à l'avance de ces contacts.

10.4. Contacts des présidents de comité avec les parties prenantes - Le mandat de chaque comité du conseil d'administration précise les fins pour lesquelles le président du comité peut communiquer directement avec les parties prenantes de l'entreprise et la procédure à suivre.

10.5. Pratiques et mécanismes de concertation avec le personnel - En plus des dispositifs prévus par la loi et les règlements, sont en place dans l'entreprise :

- a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- b. des pratiques de responsabilisation, de participation, de représentation et d'incitation du personnel, et, le cas échéant, le système d'intéressement du personnel, aux fins d'augmenter la performance de l'entreprise et une implication accrue du personnel dans la vie de l'entreprise ;et
- c. des mécanismes permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations en confiance et, s'ils le souhaitent, de façon anonyme. Le cas échéant, le conseil d'administration mène des enquêtes proportionnées et indépendantes sur les questions soulevées par le personnel et invite la direction à prendre les mesures de suivi qui s'imposent.

ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE

Le code et son annexe B s'appliquent également aux entreprises ayant une structure duale de gouvernance, c'est-à-dire un conseil de surveillance et un directoire. Dans le cas de ces entreprises, **il convient de lire et d'appliquer les sections 1 à 3 et 5 à 10 sont en remplaçant :**

- a. le terme « conseil d'administration » par le terme « conseil de surveillance »,
- b. le terme « comités du conseil de surveillance » par le terme « comités du conseil de surveillance »,
- c. le terme « président du conseil d'administration » par le terme « président du conseil de surveillance », et
- d. le terme « directeur général » par le terme « directoire ».

Toutefois :

Dans la section 2, il convient de remplacer les paragraphes 2.1, 2.4 et 2.17 par les paragraphes suivants :

- 2.1. **Attributions du conseil de surveillance** - En plus des responsabilités spécifiques énoncées dans le présent code, le conseil de surveillance a les attributions suivantes :
 - a. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
 - b. nommer et révoquer es membres du directoire si cela a été prévu dans les statuts, superviser leur performance ;
 - c. surveiller la performance du directoire quant à la gestion des activités et des ressources de l'entreprise à la réalisation de ses objectifs et à l'accomplissement de ses devoirs, s'agissant en particulier de son engagement avec les actionnaires et les parties prenantes.
- 2.4. **Membres indépendants du conseil** La majorité des membres du conseil de surveillance sont des membres indépendants. Un membre du conseil de surveillance ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que ... [pour la suite, voir section 2, Pratique à mettre en œuvre 2.4].
- 2.17. **Participation aux réunions du conseil** - En temps normal, les membres du directoire assistent aux réunions du conseil de surveillance. Cependant, le conseil de surveillance a le droit de se réunir en dehors de leur présence lorsqu'il le juge opportun. Les membres du directoire ne sont pas présents lorsque le conseil de surveillance discute de la performance et de la rémunération des membres du directoire.

La section 4 est remplacée par la section 4 suivante :

- 4.1. **Attributions du directoire** - Le directoire a les attributions suivantes :
 - a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil de surveillance, l'élaboration la stratégie de l'entreprise, la décliner en plan opérationnel ; élaborer le budget de l'entreprise ; le mettre en œuvre;

-
-
- b. concevoir la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme ;
 - c. gérer les activités et les ressources de l'entreprise ;
 - d. formaliser et préserver la culture, les valeurs et l'éthique de l'entreprise ;
 - e. nommer et révoquer les personnes-clés ;
 - f. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne ;
 - g. entretenir des relations constructives avec tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
 - h. dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle; et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de la société-mère et des filiales.
- 4.2. **Règles internes de procédure du directoire** - Des règles internes de procédure adoptées par le directoire, qui concernent en particulier les modalités de tenue des réunions et d'adoption des décisions, précisent la répartition des responsabilités et le mode de coopération entre les membres du directoire. Elles font l'objet d'une approbation du conseil de surveillance.
- 4.3. **Qualifications des membres du directoire, profil-type du directoire** - Le conseil de surveillance veille à ce que le directoire dispose d'un nombre de membres suffisant pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Un profil-type du directoire, qui précise le nombre minimum de ses membres et la combinaison de formations, compétences, expériences professionnelle et pratique, dont le directoire a besoin, fait l'objet d'une décision du conseil de surveillance.
- 4.4. **Nombre des mandats des membres du directoire** - Aucun membre du directoire n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères. En outre, tout membre du directoire est tenu de recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces restrictions ne s'appliquent qu'aux entreprises extérieures au groupe.
- 4.5. **Mixité au sein du directoire** - Sur proposition du président du directoire, le directoire fixe un objectif de mixité au sein de la direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des cinq exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de cinq exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres de la direction. Le président informe annuellement le directoire des résultats obtenus.
- 4.6. **Président du directoire** - Le président du directoire est responsable de l'ensemble des activités quotidiennes de l'entreprise. En outre :
- a. il dirige l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, du plan opérationnel et du budget de l'entreprise ;
 - b. il définit les responsabilités des autres membres du directoire et supervise leur performance ;
 - c. il veille à ce que le directoire fonctionne de manière efficace ;
 - d. il organise et préside l'évaluation annuelle de la composition et de la performance du directoire ; et
 - e. il maintient le contact avec le conseil de surveillance, les actionnaires et les parties prenantes les plus importantes.

-
- 4.7. ***Evaluation annuelle du directoire*** - Au moins une fois par an, le directoire évalue la composition et la performance collective du directoire, ainsi que la performance individuelle de chacun de ses membres et fait rapport des conclusions de cette évaluation au conseil de surveillance. L'évaluation est menée par le président du directoire.

ANNEXE B : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Cette charte s'applique à tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise (ci-après le « conseil »).

I. Administration et intérêt social

Chaque membre du conseil agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise, en s'attachant, entre autres, à la création de valeur durable. Quel que soit son mode de nomination, il se considère comme représentant l'ensemble des actionnaires et non pas seulement ou prioritairement le ou les actionnaires qui ont proposé sa nomination par l'assemblée générale des actionnaires, et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

II. Respect des lois, des réglementations et des statuts

Chaque membre du conseil prend la pleine mesure de ses droits et obligations. Il connaît et respecte les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur du conseil. En particulier, il s'abstient de toute action qui pourrait être considérée comme une action relevant des prérogatives d'un autre organe de gouvernance, de direction ou de contrôle.

III. Exercice des fonctions : principes directeurs

Chaque membre du conseil exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

IV. Indépendance et devoir d'expression

Chaque membre du conseil 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 le conseil d'administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il exprime clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil d'administration 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.

V. Indépendance et conflits d'intérêts

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

VI. Loyauté, bonne foi et confidentialité

Chaque membre du conseil agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise.

Chaque membre du conseil 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. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat de membre du conseil des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

VII. Professionnalisme et implication

Chaque membre du conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

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 du conseil d'administration et des comités dont il est membre avec assiduité et diligence.

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 du conseil d'administration et des comités dont il est membre en toute connaissance de cause.

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

VIII. Collégialité et efficacité

Chaque membre du conseil 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 du conseil d'administration, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil d'administration.

Il s'attache, avec les autres membres du conseil d'administration, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient mis 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 conseil d'administration font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

IX. Gouvernance de groupe

Tout membre du conseil d'une entreprise contrôlée par une autre entreprise examine avec attention les transactions entre les deux entreprises.

Le membre du conseil dont la nomination a été proposée par l'entreprise contrôlante peut, nonobstant les principes énoncés dans cette charte et à condition d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise contrôlée :

-
- consulter l'entreprise contrôlante sur toutes questions relatives aux intérêts de l'entreprise contrôlée ;
 - discuter, avant toute réunion du conseil, avec l'entreprise contrôlante de points de l'ordre du jour qui mettent en cause à la fois la stratégie de l'entreprise contrôlée et celle du groupe ou peuvent créer des risques additionnels pour l'entreprise contrôlante ou le groupe ;
 - rapporter à l'entreprise contrôlante tout élément qu'il juge important, sous réserve de ne pas divulguer d'informations confidentielles sur l'entreprise contrôlée, qui pourraient mettre l'entreprise contrôlante dans une situation privilégiée par rapport à d'autres actionnaires présents ou potentiels.

X. Application de la Charte

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

Dans le cas où un membre du conseil n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant aux règles propres à l'entreprise où il exerce son mandat, il en informe le président du conseil d'administration, et il doit rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.