

BANK AL-MAGHRIB

Le Gouverneur

DN° 50/G/2007

Rabat, le 31 août 2007

Directive relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit

Le Gouverneur de Bank Al-Maghrib;

vu la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés promulguée par le dahir n° 1-05-1 78 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), notamment son article 51;

vu les dispositions de la circulaire N° 40/G/2007 du 2 août 2007 relative au contrôle interne des établissements de crédit:

après examen par le Comité des établissements de crédit en date du 23 juillet 2007;

fixe par la présente directive les règles devant être observées par les établissements de crédit en matière de gouvernance.

Objet de la directive

La présente directive s'inscrit dans le cadre de la mise en oeuvre du deuxième pilier de Bâle II.

Elle constitue un référentiel de saines pratiques pour la mise en place par les établissements de crédit, désignés ci-après "établissement(s)", d'un mode de gouvernance sain et efficient

I- Rôle des organes d'administration et de direction

A. Responsabilités de l'organe d'administration

L'organe d'administration (conseil d'administration, conseil de surveillance ou toute instance équivalente) est le responsable en dernier ressort de la solidité financière de l'établissement Il assure l'orientation stratégique de l'établissement et la surveillance effective de la gestion des activités

Il agit en toute diligence et loyauté vis-à-vis des différentes parties prenantes en maintenant un équilibre entre les intérêts des actionnaires, les perspectives de croissance et de création de valeur à long terme ainsi que la protection des déposants.

Le processus de prise de décisions au sein de cette instance est de nature collégiale et doit être régi par des règles inspirées des saines pratiques, en matière d'éthique, de lignes de conduite et de gestion effective des conflits d'intérêts, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables.

a- Définition des orientations stratégiques

L'organe d'administration définit les orientations stratégiques et approuve, sur proposition de l'organe de direction, la stratégie globale de l'établissement et sa politique en matière de risques. A cette fin, l'organe d'administration:

- définit les objectifs de rentabilité;

- statue sur les opérations stratégiques, notamment d'investissement ou de désinvestissement, susceptibles d'affecter significativement la rentabilité de l'établissement, la structure de son bilan, de son actionnariat ou son profil de risque,
- définit les degrés d'aversion aux risques et le profil de risque souhaité;
- approuve la politique de risques et veille à l'adéquation des fonds propres internes au profil de risque:
- délibère sur les mesures de continuité d'activité;
- statue sur les modifications des structures de direction.

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

b- Surveillance de la gestion des activités

L'organe d'administration comprend et exerce effectivement sa fonction de surveillance de la gestion des activités de l'établissement.

A ce titre, l'organe d'administration

- veille à la mise en oeuvre effective des actions visant la réalisation des objectifs de rentabilité et à l'encadrement du profil de risque souhaité dans les niveaux d'aversion aux risques définis
- veille à la maîtrise des fondamentaux financiers de l'établissement;
- procède à des rapprochements réguliers entre les réalisations et les objectifs fixés au préalable (en termes de rentabilité, d'expansion d'activités et de risques) ainsi qu'entre les budgets consommés et les moyens qui leur étaient alloués au préalable.
- approuve tout recadrage des plans de développement proposé par l'organe de direction ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie préalablement annoncée;
- veille à la mise en oeuvre et au fonctionnement effectif du système de contrôle interne et à l'adhésion de tout l'établissement à une culture de contrôle et de responsabilisation;
- nomme les membres de l'organe de direction, fixe leurs modes de rémunération et de rotation et élabore des plans de succession appropriés;
- veille à promouvoir une culture d'entreprise ancrée sur des lignes de conduite professionnelles
- s'assure de l'application effective de normes saines en matière de gouvernance:
- veille à ce que les lignes de responsabilités soient clairement définies et respectées, que ce soit celles concernant ses membres, les comités spécialisés qui en émanent, ou les membres de l'organe de direction.

L'organe d'administration délimite clairement les lignes de reporting. A cet égard, il accède à toute sorte d'informations et exige toute explication pouvant clarifier

ses prises de décisions. Ces informations doivent être exactes, pertinentes, et fournies en temps opportun. Cette pratique pourrait être codifiée par un document écrit précisant les modalités d'exercice de ce droit d'information et les obligations de confidentialité qui lui sont attachés. Dans la même optique, l'organe d'administration peut recourir à des réunions avec l'organe de direction ou toute autre personne d'une façon régulière ou exceptionnelle.

L'existence d'une fonction d'audit interne compétente et indépendante constitue un élément essentiel pour l'exercice d'une bonne gouvernance. L'organe d'administration met à profit les travaux de cette fonction pour accomplir sa mission de supervision de l'organe de direction. Il devrait, en particulier, utiliser ces travaux comme un instrument indépendant de vérification des informations fournies par l'organe de direction sur les opérations et les résultats de l'établissement.

L'organe d'administration s'assure que la désignation et l'exercice de la mission des commissaires aux comptes s'effectuent en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en la matière. Il veille particulièrement à ce que les commissaires aux comptes ne soient pas en situation de conflits d'intérêts susceptible d'influencer l'intégrité de leurs missions.

B. Structure et fonctionnement de l'organe d'administration

L'organe d'administration doit être capable d'émettre des jugements objectifs et indépendants sur la gestion des activités de l'établissement et donc de se prononcer en toute impartialité vis-à-vis de l'organe de direction, des actionnaires dominants ou d'autres parties prenantes. Cette exigence implique que l'organe d'administration se structure, selon des critères de taille, d'objectivité, de transparence et d'indépendance, de façon à promouvoir l'effloence et la collégialité de son processus d'approbation et de prise de décisions.

1) Structure de l'organe d'administration

L'organe d'administration est composé en règle générale d'une majorité de membres non dirigeants dont le nombre doit concorder avec la taille de l'établissement, la complexité, la diversité et les perspectives de développement de son activité. Cette concordance peut être atteinte en confrontant la taille de l'organe d'administration avec les attributions dont il s'acquitte effectivement, le nombre des comités qui en émanent, la fréquence de ses réunions et les sujets qu'il débat. Ce critère de taille doit en outre faire l'objet de révision régulière afin de s'assurer que le nombre d'administrateurs reste approprié compte tenu des évolutions que connaît ou que pourrait connaître l'activité de l'établissement.

Au-delà du critère de taille, l'organe d'administration assure une diversité d'expériences et de compétences, et concilie continuité et renouvellement progressif de ses membres. Les administrateurs non dirigeants s'engagent à avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mission, compte tenu du nombre et de l'importance de leurs autres mandats. Les statuts de l'établissement pourraient prévoir une limite du nombre de mandats qu'un administrateur non dirigeant pourrait cumuler, fixer l'horizon maximum du mandat d'un administrateur et les modalités de son renouvellement. L'organe d'administration met également en place des mesures incitatives pour une présence effective de ses membres pendant les réunions qu'il tient.

L'organe d'administration est structuré de manière à ce que, même en présence d'actionnaires dominants ou de contrôle, aucune concentration excessive de pouvoir décisionnel ne soit possible. Les administrateurs représentant ces actionnaires de contrôle doivent conserver leur impartialité et exercer intégralement leurs devoirs de diligence et de loyauté vis-à-vis de l'établissement et non pas défendre exclusivement les intérêts de l'actionnaire qu'ils représentent. Un esprit de collégialité et un effort permanent de concertation doivent régir le déroulement des délibérations de l'organe d'administration.

Dans cette perspective de renforcement de l'impartialité et l'objectivité des décisions prises par l'organe d'administration, ce dernier comporte un nombre approprié d'administrateurs indépendants. La présence d'administrateurs indépendants qualifiés pourrait apporter de nouvelles perspectives émanant d'autres secteurs d'activités à même d'asseoir les orientations stratégiques émises par l'organe d'administration sur des expertises et compétences diversifiées et fiables.

L'organe d'administration confie les tâches pouvant être source de conflits d'intérêts à des comités comprenant un nombre approprié d'administrateurs indépendants, notamment:

- l'activité de l'audit:
- la surveillance de l'intégrité de la communication financière et non financière:
- l'examen des transactions avec des parties liées:
- la nomination et la rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants.

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

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

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

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'établissement au cours des six années précédentes;
- ne pas être administrateur de l'établissement depuis plus de douze ans

Il convient que l'organe d'administration examine au cas par cas la situation de chacun de ses membres au regard des critères spécifiques relatifs à la notion d'indépendance, puis de porter à la connaissance des actionnaires lors de l'élection des administrateurs, les conclusions de son examen de telle sorte que l'identification des administrateurs indépendants soit transparente.

Dans cette perspective, la qualification d'administrateur indépendant doit être débattue et revue chaque année par l'organe d'administration (ou un de ses comités spécialisés)

2) Politique de rémunération et de nomination

a- politique de rémunération

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

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

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

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

Les actionnaires devraient pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants en leur fournissant toute information pertinente leur permettant de se prononcer en connaissance de cause. Plus particulièrement, la composante en actions de la rémunération des administrateurs et des salariés est soumise à l'approbation des actionnaires.

L'organe d'administration veille à l'évaluation de l'application effective de la politique de rémunération et à sa révision régulière. Il convient de confier la responsabilité de mise en place et de révision de la politique de rémunération et des contrats d'emploi des administrateurs et des principaux dirigeants à un comité de rémunération entièrement ou majoritairement composé d'administrateurs indépendants.

b- politique de nomination

L'organe d'administration adopte une procédure rigoureuse et transparente afin de s'assurer de l'efficacité du processus de nomination et de réélection des administrateurs et des dirigeants. Ce faisant, il pourrait, le cas échéant, prévoir des règles de nomination et des critères de sélection spécifiques selon qu'il s'agisse d'administrateurs dirigeants ou d'administrateurs non dirigeants ou même du président de l'organe d'administration. Ces règles devraient être formalisées et incorporées dans le règlement intérieur régissant le fonctionnement des organes d'administration et de direction,

L'organe d'administration met en place des plans adéquats pour la succession des administrateurs (y compris le président de l'organe d'administration) et des dirigeants. A cet effet, il convient qu'il instaure des règles spécifiques concernant la nomination et la réélection des administrateurs issus des participations croisées, la rotation des responsabilités etc., et ce au regard de la structure et de l'évolution de l'activité de l'établissement

Avant toute nouvelle nomination, l'organe d'administration élabore une description du rôle et du profil requis pour le candidat à cette nouvelle nomination. Il met à jour régulièrement l'état des lieux des compétences, des connaissances et de l'expérience déjà existantes. A cet effet, l'organe d'administration s'assure, avant la soumission définitive de la candidature aux actionnaires, que tous ses membres ont reçu des informations suffisantes sur le candidat, les informations nécessaires à l'appréciation de ses qualifications professionnelles, la liste des autres fonctions qu'il occupe ainsi que, le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

3) Evaluation de l'organe d'administration

Afin d'améliorer la conduite de ses travaux et les performances de ses membres, l'organe d'administration effectue une évaluation régulière de sa structure, de ses compétences, de ses attributions et de son fonctionnement.

Ce processus d'évaluation doit permettre au minimum de:

- juger le fonctionnement de l'organe d'administration
- vérifier si les questions importantes sont préparées et discutées de manière adéquate;
- apprécier la contribution effective de chaque administrateur par sa présence aux réunions de l'organe d'administration et des comités ainsi que son engagement constructif dans les discussions et la prise de décisions;
- vérifier si la composition actuelle de l'organe d'administration correspond à ses attributions et aux objectifs qu'il s'est assignés.

Les administrateurs non dirigeants procèdent à l'évaluation régulière de leur interaction avec les membres de l'organe de direction. A cet effet, ils se réunissent au moins une fois par an afin d'apprécier l'efficacité des mécanismes assurant l'échange avec l'organe de direction et de délibérer sur les mesures à prendre pour améliorer ces mécanismes.

L'organe d'administration veille à dispenser aux nouveaux membres une formation adéquate leur permettant d'appréhender rapidement la nature de l'activité de l'établissement, les aspects ayant trait à sa stratégie, son mode de

gouvernance et son schéma organisationnel ainsi que l'environnement réglementaire et institutionnel dans lequel il évolue.

Les membres auxquels l'organe d'administration assigne des responsabilités au sein de comités spécialisés, reçoivent une formation spécifique abordant les attributions desdits comités, les compétences requises pour la conduite de leurs travaux ainsi que toute autre information liée aux rôles spécifiques de ces comités.

4) Les comités spécialisés

L'organe d'administration institue, en son sein, des comités spécialisés chargés d'analyser en profondeur certaines questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet. Le nombre et la structure des comités spécialisés dépendent de la taille, la structure et les règles de fonctionnement de l'organe d'administration ainsi que de la taille et de la complexité des activités à piloter.

Ces comités, émanation directe de l'organe d'administration, facilitent le fonctionnement de ce dernier et concourent efficacement à la préparation de ses décisions stratégiques et à l'exercice de son devoir de surveillance. Les présidents et les membres des comités sont nommés par l'organe d'administration. La composition de chaque comité tient compte de l'expertise requise pour délibérer sur les sujets qui lui sont afférents ainsi que des critères d'indépendance devant être remplis par ses membres afin d'y exercer efficacement leurs missions. Ces comités devraient comporter une majorité d'administrateurs indépendants et éviter une présence multiple d'administrateurs dans plusieurs comités qui est de nature à créer des situations de conflits d'intérêts.

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

Outre le comité d'audit prévu par la réglementation en vigueur, il est recommandé d'instituer le comité de rémunération et le comité de nomination. Toutefois, il est possible de regrouper les fonctions de plusieurs de ces comités pour autant que tous leurs membres remplissent les conditions requises pour en faire partie et que les éventuelles situations de conflits d'intérêts pouvant être générées par ce groupement soit éliminées ou du moins maîtrisées.

▪ Comité d'audit:

Le comité d'audit est responsable d'assurer la surveillance et l'évaluation de la mise en oeuvre du dispositif du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conduite de l'activité de l'audit, Sans préjudice des attributions de ce comité définies par la circulaire 40/G/2007 relative au contrôle interne, ce comité se charge notamment de :

- veiller à l'intégrité de l'information financière diffusée par l'établissement, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées lors de l'établissement des comptes individuels et consolidés

- recommander la nomination/révocation et les conditions d'engagement des commissaires aux comptes:
- réviser et approuver le périmètre et la fréquence des missions d'audit et faire remonter leurs reportings:
- examiner l'efficacité du dispositif de gestion des risques sur la base de reporting de missions d'audit spécifiques.
- évaluer la pertinence des actions correctrices recommandées par l'audit et veiller à leurs mises en place par l'organe de direction.

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

Le responsable de l'audit interne, les commissaires aux comptes et des membres de l'organe de direction, peuvent assister aux réunions du comité d'audit afin de fournir les informations nécessaires à la conduite de ses travaux. Les membres du comité d'audit sont habilités à se réunir entre eux ou avec toute personne compétente, en l'absence des membres de l'organe de direction ou de tout responsable clef de l'établissement, Ils sont habilités à engager l'audit interne ou les commissaires aux comptes à conduire toute sorte d'investigation supplémentaire susceptible d'éclaircir leur jugement.

- **Comité de nomination**

L'organe d'administration constitue un comité de nomination en charge de le conseiller et l'assister dans le processus de nomination des membres des instances dirigeantes

Il a pour rôle de veiller à ce que ce processus soit conduit de manière objective, professionnelle et transparente.

A ce titre, ce comité est chargé notamment:

- d'établir les procédures de nomination des administrateurs et des membres de l'organe de direction;
- d'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition de l'organe d'administration et de soumettre des recommandations à ce dernier en vue de modifications éventuelles concernant la nomination ou la réélection des administrateurs (y compris le président de l'organe d'administration);
- d'identifier et de proposer à l'approbation de l'organe d'administration les candidats aux fonctions vacantes à pourvoir;
- d'évaluer l'indépendance des administrateurs indépendants par rapport aux critères préétablis;
- de préparer et de soumettre à l'organe d'administration les dispositions relatives au plan de succession des administrateurs et de l'organe de direction;
- de proposer la désignation d'administrateurs pour les responsabilités au sein des comités spécialisés en veillant à la conformité avec les procédures internes en la matière;

- d'identifier et de soumettre l'organe d'administration les situations de conflits d'intérêts émanant du processus de nomination

Le comité de nomination devrait examiner les propositions émanant des actionnaires quand il s'agit de la nomination d'administrateurs, et de l'organe de direction concernant la désignation de dirigeants ou de responsables clés de l'établissement.

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

▪ **Comité de rémunération**

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

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

C. Responsabilités de l'organe de direction

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

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

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

Il importe que chacun des membres de l'organe de direction soit doté des qualifications et de l'honorabilité nécessaires lui permettant d'exercer une gestion efficace et une surveillance permanente de son périmètre de responsabilité. A ce titre, les membres de l'organe de direction devraient conserver une certaine distance vis-à-vis des décisions de gestion opérationnelle élémentaire dont le processus sous-jacent a été validé par leurs soins. Ils exercent leur autorité de dirigeant vis-à-vis de l'ensemble du personnel y compris de responsables chargés d'entités dont la profitabilité est exceptionnelle.

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

II- Système de contrôle interne

A. Responsabilités de l'organe d'administration et de l'organe de direction

1) Responsabilités de l'organe d'administration

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

Ses responsabilités en la matière, sont définies par la circulaire 40/G/2007 relative au contrôle interne des établissements de crédit. Dans ce cadre, l'organe d'administration instaure une vraie culture de contrôle au sein de l'établissement en incluant notamment dans ses propres délibérations des questions ayant trait à

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

L'établissement d'une culture de contrôle passe également par les valeurs éthiques mises en avant par les organes d'administration et de direction eux-mêmes, dans leurs actions et comportements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. Les termes, actes et attitudes de ces deux instances affectent l'intégrité, l'éthique et les autres aspects de la culture de contrôle.

Un élément clé d'un système de contrôle interne sain est la conscience, par chaque membre du personnel, de la nécessité de conduire ses fonctions de manière efficace et de notifier au niveau hiérarchique approprié toute carence rencontrée dans le cadre des opérations, toute infraction au code de conduite ainsi que toute violation des politiques établies ou action illégale constatée sans pour autant que cette pratique ne soit un facteur de blocage ou soit utilisée en violation de certaines règles fondamentales de déontologie ou de confidentialité.

2) Responsabilités de l'organe de direction

Les responsabilités de l'organe de direction en matière de contrôle interne sont définies par les dispositions de la circulaire 40/G/2007 relative au contrôle interne des établissements de crédit.

B. Principaux éléments du système de contrôle interne

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

identification et évaluation des risques

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

1) Identification et évaluation des risques

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

La conduite de ce processus ne doit pas se confondre avec les fonctions de "gestion des risques" dans l'activité globale de l'établissement. Ces fonctions de gestion des risques ont la responsabilité d'établir des objectifs organisationnels, de rentabilité et de pérennité financière et de fixer, mesurer et suivre les plafonds d'engagement et les limites d'expositions aux risques que l'établissement acceptera pour atteindre ces objectifs.

2) Activités de contrôle et ségrégation des responsabilités

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

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

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

3) Information et communication

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

Dans ce sens, le contrôle interne se penche aussi bien sur des aspects généraux que des aspects spécifiques à une activité ou à un processus.

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

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

4) Evaluation de l'efficacité du système de contrôle interne

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

L'évaluation du système de contrôle interne doit être un processus continu faisant partie de la conduite quotidienne de réactivité de contrôle. L'audit interne doit à cet effet centraliser les reportings étayant l'activité du contrôle permanent, et s'appuyer sur des examens périodiques en vue de permettre aux instances de gestion d'avoir une vue d'ensemble sur l'efficacité du système de contrôle interne et d'en déduire le cas échéant les éclairages nécessaires

C. Audit interne

Tout établissement est tenu de disposer d'une fonction d'audit interne permanente et indépendante, dans les conditions définies par la circulaire 40/G/2007 relative au contrôle interne des établissements de crédit.

L'organe de direction doit s'assurer que cette fonction dispose des moyens et ressources appropriés nécessaires à l'achèvement de ses objectifs. Il doit veiller également à ce que l'audit interne soit informé, de façon exhaustive, de tout développement, initiative, nouveau produit ou changement opérationnel ou organisationnel survenus au sein de l'établissement afin que les risques y associés soient convenablement et rapidement identifiés et intégrés.

▪ Indépendance

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

Ce principe d'indépendance implique que l'audit interne soit rattaché directement à l'organe d'administration ou au comité d'audit. Il implique également que les auditeurs internes ne soient pas exposés à des conflits d'intérêts avec des entités ou des personnes au sein de l'établissement. La rémunération des auditeurs internes doit être compatible avec les objectifs assignés à l'audit interne et ne peut être fonction de la performance ou liée aux objectifs de rentabilité.

▪ Impartialité

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

- l'affectation des auditeurs internes aux missions ou activités auditées fasse l'objet d'une rotation périodique:
- les auditeurs recrutés en interne ne puissent auditer les entités dont ils faisaient partie qu'après l'écoulement d'une période de 12 mois au moins;

- L'audit interne ne soit impliqué ni dans la conduite des opérations ni dans la conception ou l'implémentation du processus de contrôle interne au jour le jour (contrôle des premiers niveaux) et de la gestion des risques

L'audit interne pourrait prendre en charge des requêtes spécifiques émanant de l'organe de direction sur des aspects généraux du système du contrôle interne. Néanmoins, ce genre de requêtes ne doit en aucun cas constituer une part importante de son activité.

III- Gestion des conflits d'intérêts

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

A. Identification des conflits d'intérêts

Les situations de conflits d'intérêts peuvent apparaître au sein d'un établissement du fait aussi bien de la pluralité de ses activités et parties prenantes que de sa structure actionnariale, son appartenance à un groupe d'intérêt ou des spécificités de son mode de gouvernance.

Les établissements se dotent d'un dispositif qui permet l'identification des conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels susceptibles d'impacter négativement la qualité du jugement des dirigeants, compromettre la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'établissement ou porter atteinte à sa réputation. Ce dispositif porte sur toute l'organisation de l'établissement y compris les instances de gestion et couvre à la fois les processus de prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

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

- des actionnaires et de l'établissement
- de l'organe d'administration et de l'organe de direction
- des collaborateurs et de l'établissement ou de ses clients;
- de l'établissement et ses clients;
- de différentes entités opérationnelles de l'établissement:
- de l'établissement et des parties liées

Le processus d'identification des conflits d'intérêts doit avoir le caractère permanent et doit être conçu de manière à impliquer l'ensemble du personnel et le responsabiliser quant à l'importance de repérer en temps opportun ces conflits. A cet effet, ce processus fait partie intégrante de l'activité du contrôle interne au jour le jour.

B. Prévention, gestion et surveillance des conflits d'intérêts

L'organe d'administration s'assure que l'organe de direction élabore et met en place des politiques appropriées et des contrôles suffisants visant à prévenir les

conflits d'intérêts potentiels et, à défaut, à les gérer dans le respect des droits et obligations qui incombent aux différentes parties concernées.

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

Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction:

Les membres des organes d'administration et de direction doivent placer l'intérêt de l'établissement au dessus de tout autre intérêt et agir en toute impartialité et loyauté vis-à-vis de l'établissement,

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

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

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

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

Une attention particulière est accordée à la désignation des administrateurs dans les différents comités spécialisés de façon à ce que leurs responsabilités au sein de ces comités ne les placent pas en situation de conflits d'intérêts. Plus spécifiquement, l'organe d'administration évite une double présence d'un administrateur dans les comités d'audit, de rémunération et/ou de nomination, Il veille à ce que les responsabilités assignées à un administrateur ou dirigeant issu d'une participation croisée ne génèrent pas une situation de conflits d'intérêts.

Engagements envers des apparentés de l'établissement

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

Il s'assure que ces opérations font l'objet d'un suivi efficace, que des dispositions appropriées sont prises pour mesurer, contrôler et maîtriser les risques qui en découlent en veillant notamment à ce que les abandons de créances relatifs à ces opérations soient effectués dans le respect des règles internes et réglementaires en vigueur. L'organe d'administration délibère sur ces opérations lorsqu'elles sont significatives ou que les conditions de leurs dénouements ne sont pas en ligne avec celles du marché. Ces délibérations excluent les administrateurs intéressés.

Les procédures mises en place à ce sujet couvrent également toute autre forme de traitement préférentiel accordé à un apparenté tel que l'exemption des commissions, la prise en charge des pertes de négociation ou renouvellement non conforme de concours consenti auparavant.

Les transactions intragroupes sont soumises à des procédures spécifiques de dénouement, de suivi et de contrôle. L'organe d'administration, ou un de ses comités, veille à ce que ces transactions n'affectent pas la rentabilité de l'établissement, ne dissimulent pas une carence interne, et n'affectent pas l'intégrité des états financiers

Responsabilités et activités conflictuelles

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

les lignes de métiers qui font partie d'un même processus opérationnel et dont l'appréciation des performances est basée sur des critères conflictuels (entité de commercialisation évaluée sur la base du volume et commission, et entité de production évaluée sur la base de la rentabilité et la marge).

- les activités de contrôle, de gestion des risques et les activités d'engagement et de prise de position.
- le partage de responsabilités entre l'établissement, sa maison mère ou sa filiale.

A cet effet, l'organe de direction devrait implémenter Les mécanismes appropriés afin de prévenir ces situations de conflits d'intérêts. Ces mécanismes diffèrent selon la taille, l'organisation et le degré de complexité et de diversité des activités de l'établissement. Ainsi, ce dernier peut notamment:

- Instaurer des cloisonnements en matière de circulation d'information confidentielle et d'accès physiques communément appelés "murailles de chine":
- mettre en oeuvre des systèmes de prise de décisions limitant les risques, tant financiers que juridiques
- séparer les entités d'engagement et d'appréciation du risque des entités commerciales:
- confier à des personnes distinctes les responsabilités de surveillance et de reporting relatives à des activités conflictuelles:
- définir des règles internes spécifiques aux traitements de la grande clientèle:
- instaurer le caractère collectif des décisions au-delà de certains seuils ou l'approche des « quatre yeux »;
- mettre en place une procédure spécifique régissant l'externalisation et la prestation de services.

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

IV- Transparence et diffusion de l'information

La transparence doit être appréhendée par les organes d'administration et de direction comme un aspect qui concerne l'ensemble de l'établissement et, dans une grande mesure, le marché dans sa globalité, et qu'il ne se limite pas à la seule conformité aux exigences réglementaires en matière de publication d'informations financières.

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

La mise en oeuvre de ce dispositif doit être adaptée aux spécificités de l'établissement en termes de taille, de diversité d'activités et de parties prenantes, de la nature de son actionnariat ainsi que de son mode de gouvernance et sa structure organisationnelle. La cotation de l'établissement sur la bourse ou son recours à des émissions sur le marché des capitaux sont des éléments à prendre en considération dans la mise en oeuvre et la mise à jour dudit dispositif.

Sans préjudice des dispositions légales et réglementaires en la matière, l'établissement fournit régulièrement aux parties prenantes concernées, des informations sur:

- l'organe d'administration notamment les règles de son fonctionnement. Le nombre des administrateurs, leurs parcours professionnels, leurs autres mandats, le processus de leur sélection, les critères d'indépendance des administrateurs, leurs intérêts significatifs dans des transactions ou engagements avec l'établissement;
- la composition, les mandats, les attributions et les travaux des comités•
- l'organe de direction notamment ses attributions, ses circuits d'information vis-à-vis de l'organe d'administration, les qualifications et l'expérience de ses membres, ses comités et les bilans de leurs travaux:
- les grandes lignes de la structure de l'actionnariat telles que les principaux actionnaires et droits de vote, les propriétaires effectifs, l'évolution du capital, la participation des principaux actionnaires aux organes d'administration et de direction, les assemblées générales d'actionnaires
- la structure organisationnelle incluant organigramme, lignes de métier, filiales et sociétés affiliées;
- le système d'incitations financières de l'établissement notamment la politique de rémunération des administrateurs et dirigeants, les programmes de primes, d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions.
- le code de conduite, les normes de comportement professionnel et/ou principes déontologiques de l'établissement (y compris, s'il y a lieu, toute dérogation);
- la teneur de la politique de gouvernance d'entreprise et le processus de sa mise en oeuvre, ainsi que sur l'évaluation, faite au niveau de l'organe d'administration, de ses résultats et retombées pratiques
- les politiques de l'établissement en matière de conflits d'intérêts plus particulièrement celles concernant la nature et l'ampleur des transactions avec les apparentés. Ceci inclut les prestations de services ou toutes autres transactions effectuées avec les commissaires aux comptes.

L'établissement inclut dans son rapport annuel d'activités un chapitre sur la gouvernance d'entreprise

En plus de la diffusion périodique d'informations, le dispositif susvisé doit assurer la diffusion, à temps, d'informations devant être fournies de façon ad hoc telles que des événements significatifs de nature à impacter la perception de l'établissement par le marché, les actionnaires, les déposants, les analystes ou les autorités de supervision.

L'établissement conserve le droit de préserver toute information confidentielle dont la divulgation au grand public est de nature à nuire à la conduite de son activité.

L'établissement recourt à divers canaux de transmission, adaptés au contenu de l'information diffusée et à la nature du destinataire, Les canaux retenus doivent permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

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

V- La dimension de groupe dans la gouvernance d'entreprise

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

Répartition des tâches entre la société mère et la filiale

Dans l'exercice de leurs responsabilités, les organes d'administration et de direction de l'entreprise-mère établissent les politiques générales au niveau du groupe ainsi que la structure de gouvernance permettant de le doter d'un dispositif de pilotage intégré et harmonisé. A cet effet, leurs attributions ne doivent ni exclure ni limiter celles des organes d'administration et de direction des filiales. Ces derniers doivent conserver pleinement leurs responsabilités notamment celles relatives à la préservation de la solidité financière de leurs établissements, aux choix stratégiques contribuant à la protection des intérêts des déposants, à la gestion des risques, l'audit des activités et à la conformité aux exigences réglementaires et légales.

Une attention particulière doit être accordée au schéma organisationnel qui régit la fonction de pilotage qu'exerce l'entreprise-mère sur la filiale afin d'instaurer une coordination efficiente et optimale tout en évitant la centralisation excessive par elle des pouvoirs de prise de décisions et de pilotage de l'activité Plus particulièrement, le double rattachement éventuel d'une ligne de métier ou fonction doit être clairement défini et suffisamment formalisé et compris pour éviter toute déficience en termes de contrôle ou de pilotage.

Il importe d'instaurer, entre les organes d'administration et de direction de l'entreprise-mère et des filiales, un circuit complet d'information et de transmission de rapports sur tous les risques et questions significatifs pouvant concerner le groupe.

Fonctions de contrôle

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

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

Les conflits d'intérêts

Les situations de conflits d'intérêts peuvent survenir de ta relation entre la filiale et l'entreprise-mère notamment dans le cas

- de transactions intragroupes et de l'allocation de capitaux au sein du groupe;
- d'intérêts conflictuels entre l'entreprise-mère et des filiales ou entre des filiales entre elles en matière d'attribution d'opportunités d'affaires, de marchés ou de structuration d'opérations, d'opérations pour compte propre, de corporate finance etc...
- de circuits et flux d'informations reliant l'établissement, son entreprise-mère et, éventuellement, d'autres filiales de l'entreprise-mère notamment la communication d'informations appartenant en propre à l'une des entreprises, confidentielles ou autrement sensibles.

Signé :

Abdellatif Jouahri

