



BM 90

Baromètre Gouvernance Responsable Maroc

EDITION 2024 (DONNÉES 2023)

DÉCEMBRE 2024

CFA CLUB
DES FEMMES
ADMINISTRATEURS
MAROC



**Ethics
& Boards**
Governance Intelligence and Advisory

ima INSTITUT
MAROCAIN
DES ADMINISTRATEURS
المعهد المغربي
للمدراء

Le Baromètre Gouvernance Responsable Maroc a été élaboré conjointement par la CGEM, CFA, l'IMA et Ethics & Boards

Présentation des participants à l'étude



- Ilham TAHIRI JOUTEI
- Ilham EL OUAZZANI



- Chadia JAZOULI
- Bouchra DRADY



- Lamia EL BOUANANI
- Mehdi SAHLI



- Juliette LI
- Amy TSANG

Executive Summary (1/3)

Globalement la transparence progresse :

- *Le taux de communication sur les 25 indicateurs de Gouvernance à 60% progresse de 20 points par rapport à 2022*
- *88% des entreprises ont communiqué leur politique environnementale, en progression de 15 points, essentiellement sous forme de description et d'initiatives*
- *83% ont communiqué leur politique sociale et sociétale, dont 74% le partage de la valeur entre les parties prenantes*

Les fonctions de Présidence et de Direction Générale se dissocient progressivement :

- *la part des conseils à fonctions dissociées, à 31%, progresse de 4 points*

La conformité à la loi et aux exigences du régulateur progresse tant en matière d'équilibre des genres qu'en matière d'indépendance

- *91% des conseils ont au moins un membre indépendant (+4 points) et 76% des Présidents du Comité d'Audit sont indépendants (+6 points)*
- *La part des femmes dans le conseil progresse de 2 points à 23,2% tandis que 31% des conseils atteignent le seuil de 30% exigé par la loi, en progression de 6 points*
- *39% des sociétés ont au moins un membre de chaque genre dans chacun des comités. Elles étaient 36% en 2022*

Executive Summary (2/3)

Cependant :

- **Le taux d'administrateurs indépendants** à 22% reste inférieur au groupe de référence (supérieur à 60%) Rappelons qu'au Maroc ce taux est limité par le législateur au tiers des membres du conseil;
- **La présence des femmes dans les conseils** reste faible comparée au benchmark, la conformité ne pourra être valablement appréciée qu'à partir de 2024, année d'entrée en vigueur de la loi;
- **Les biographies des administrateurs et la cartographie des compétences** du Conseil est rarement spécifiée
- **Le nombre de mandats hors groupe** n'est pas systématiquement rapporté
- **La composition du comex** est rarement spécifiée, ni sa répartition par genre;
- **Le nombre de comités spécialisés** reste faible par rapport au benchmark: (2,5 Comités spécialisés pour le BM 90, vs entre 3,5 et 4,1 pour le groupe de référence européen);
- Environ 50% des entreprises ont un comité Nomination et Rémunération ou un comité Stratégie et/ou investissement; 5,5% seulement ont un comité ESG RSE
- **La communication des données environnementales** reste narrative, incluant rarement des objectifs quantitatifs relatifs aux émissions de Gaz à effet de serre, au plan de décarbonation ou à la préservation de l'eau et des ressources de l'environnement;
- **L'évaluations des conseils** reste rare, citée seulement par 11% des sociétés.

Executive Summary (3/3)

Nos recommandations prioritaires :

- *Donner **une plus grande lisibilité et mesurabilité** à la politique environnement et sociale-sociétale :*
 - *définir des objectifs quantitatifs qui précisent les engagements RSE à court et moyen terme, communiquer les résultats et suivre leur progrès dans le temps*
- *Améliorer la diversité, la compétence et l'efficacité du Conseil :*
 - *Évaluer la limitation législative actuelle au tiers du nombre d'indépendants ;*
 - *Compléter les biographies des administrateurs, leurs mandats hors groupe et la cartographie des compétences du conseil ;*
 - *Considérer l'opportunité de la création d'un comité RSE / ESG, sinon au moins l'inscription de la RSE dans les attributions et l'agenda d'un comité spécialisé existant ;*
 - *Procéder à l'évaluation des conseils soit en auto-évaluation soit en externe*
- *Décliner les valeurs de diversité de compétence et de transparence dans l'entreprise :*
 - *Divulguer et suivre la composition du Comex, la répartition par genre et le profil des dirigeants*



Sommaire

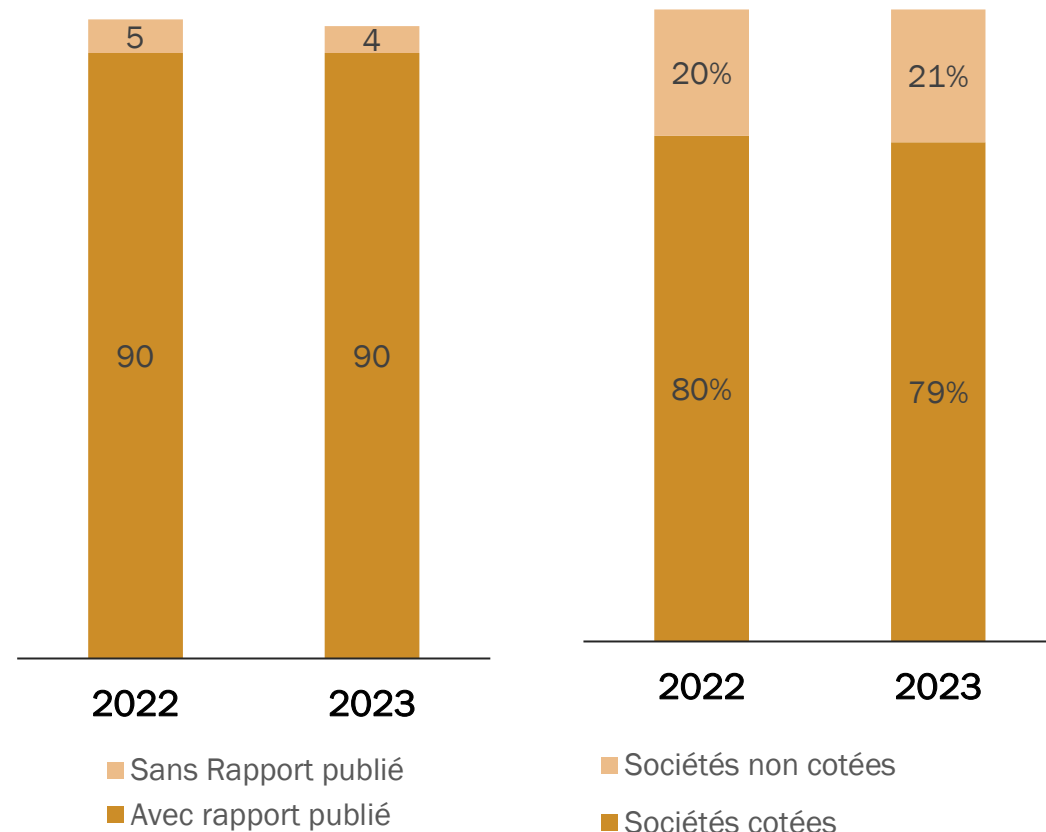
1. Périmètre et méthodologie
2. Structure de Gouvernance
3. Composition et diversité des instances dirigeantes
4. Fonctionnement du Conseil
5. Composition et fonctionnement des Comités
6. Gouvernance responsable



1. Périmètre et méthodologie

Le Baromètre analyse les 90 entreprises marocaines faisant APE en se basant sur les données publiques disponibles

Périmètre du Baromètre

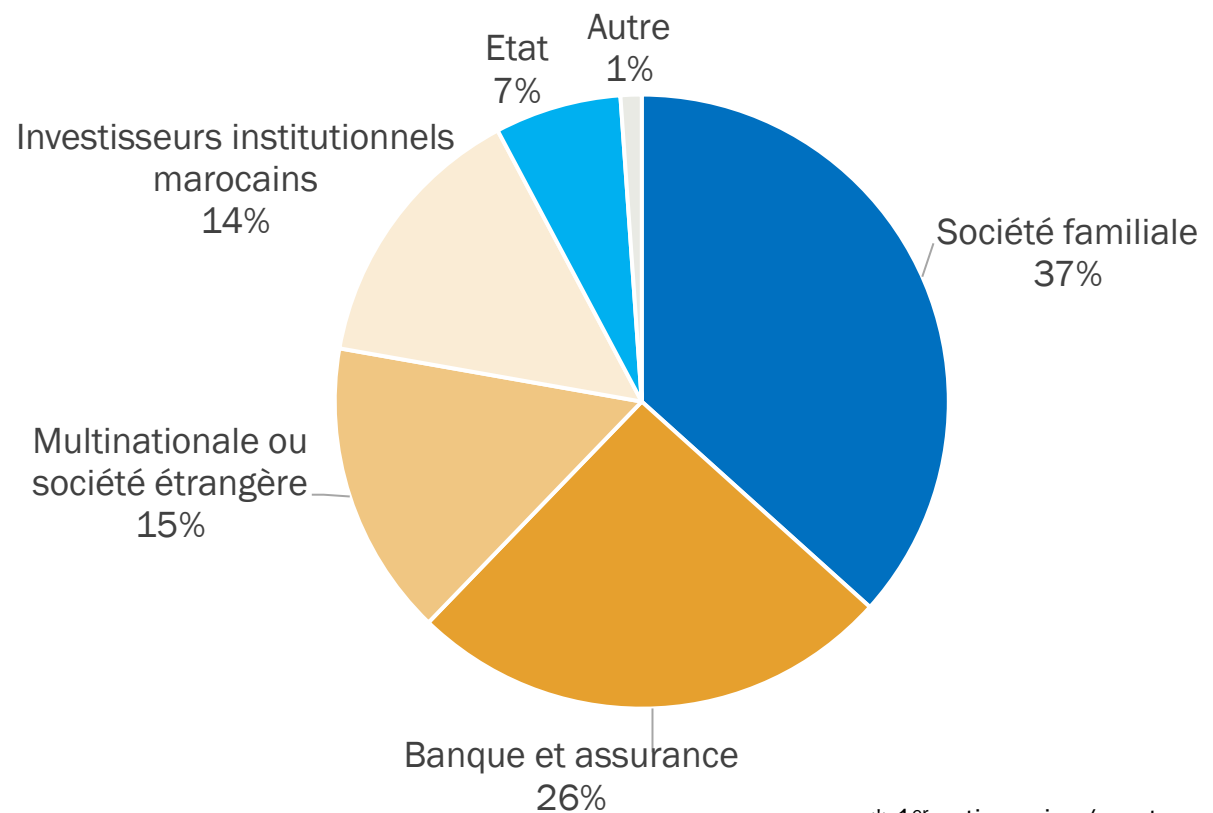


Méthodologie

- Collecte et mise à jour des données sur la plateforme digitale Ethics & Boards à partir des rapports annuels 2023 des sociétés, complétés si besoin par les sites officiels des sociétés ou celui de l'AMMC :
 - Plus de 100 points de données et 50 KPI par entreprise
 - Analyses effectuées conjointement par les 4 parties prenantes
- Pratiques de gouvernance appréciées par rapport à :
 - La Conformité aux lois & au code de Gouvernance
 - Les pratiques volontaires de Gouvernance Responsable
 - L'effort de diffusion et de transparence des sociétés
 - Évolution par rapport à la première édition

L'actionnariat familial est prépondérant dans le BM 90 et la quasi-totalité des sociétés sont contrôlées

Répartition du BM 90 par les caractéristiques capitalistiques*



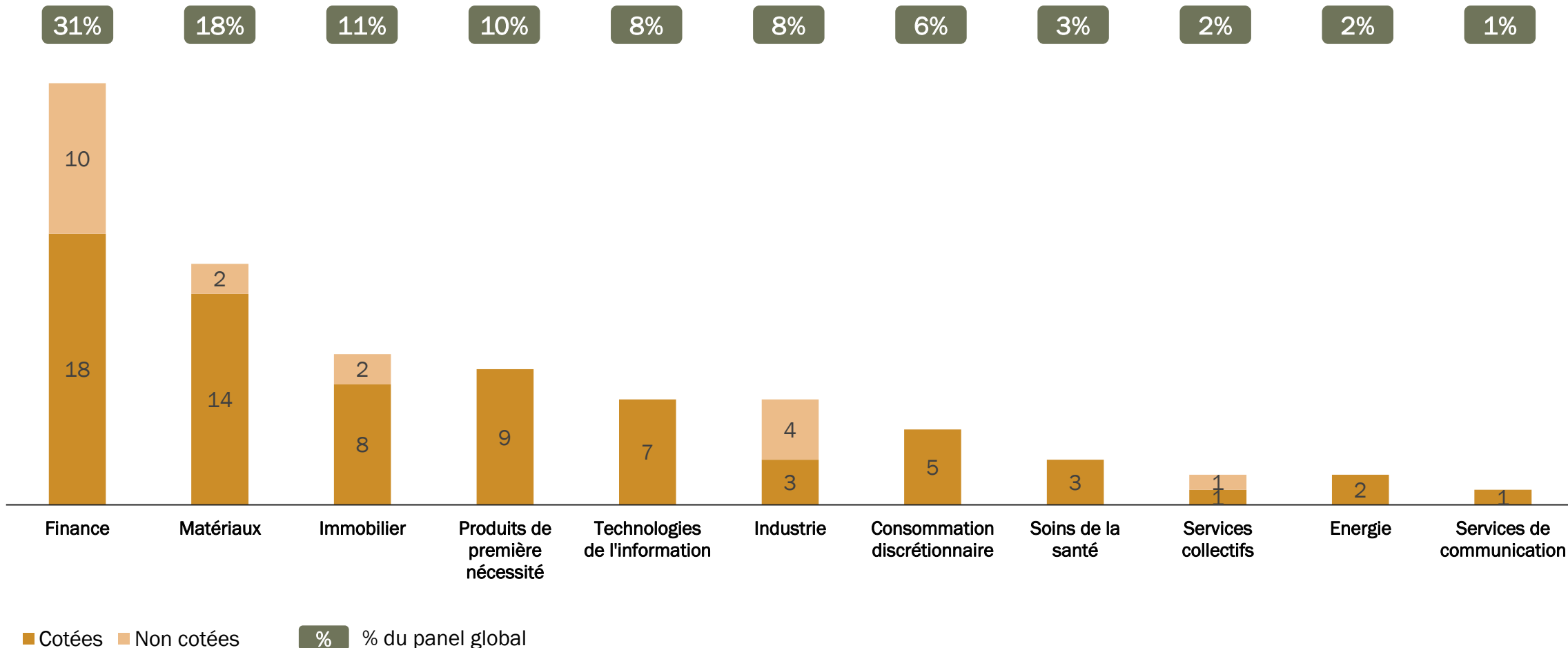
* 1^{er} actionnaire / pacte d'actionnaires de la société

Explication

- Plus d'un tiers des sociétés du BM 90 sont contrôlées par des actionnariats familiaux
- L'Etat marocain est l'actionnaire contrôlant de 7% des sociétés
- En dehors des sociétés familiales et contrôlées par l'Etat, les banques & assurances sont le plus souvent 1^{er} actionnaire (26% des entreprises), suivies par les multinationales / sociétés étrangères (15%) et les investisseurs institutionnels marocains (14%)
- Du fait de la complexité de l'actionnariat, des biais persistent dans cette analyse et classification

Les entreprises du secteur financier sont les plus représentées dans le panel (31% des entreprises)

Répartition sectorielle des sociétés selon classification GICS 2023

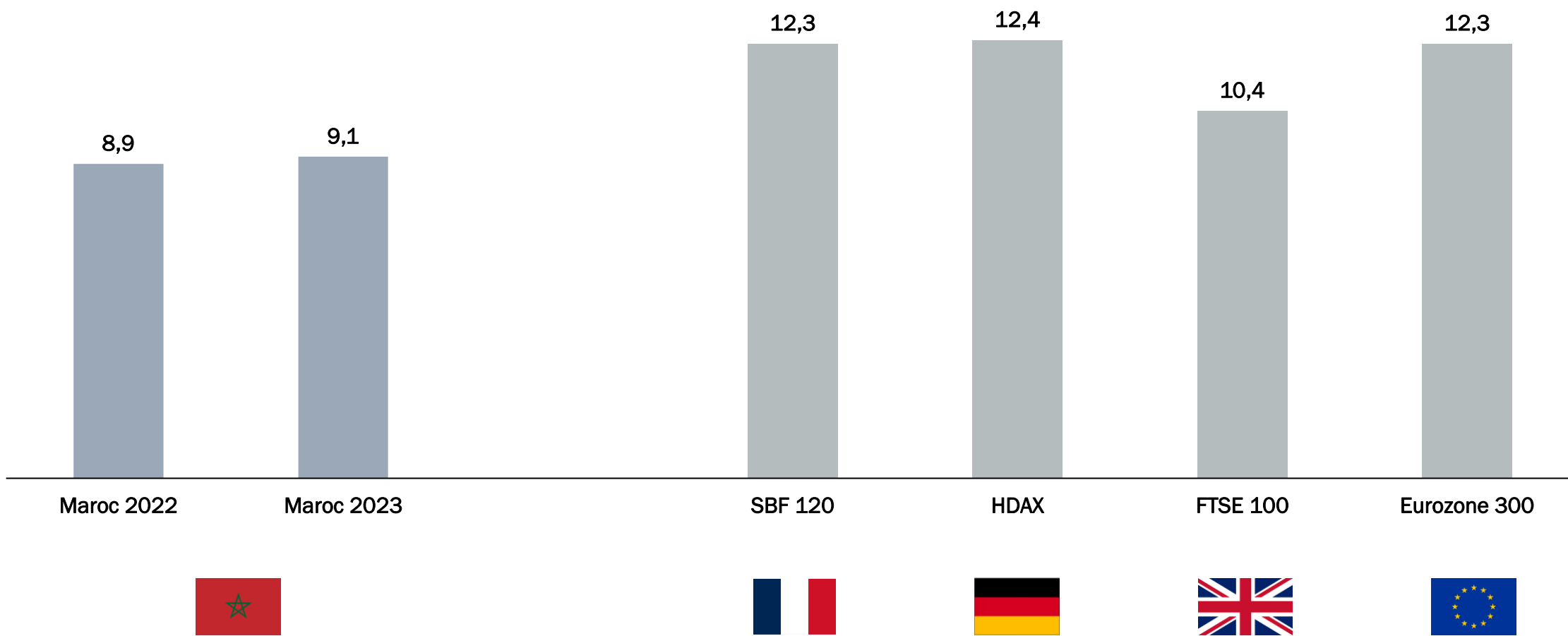




2. Structure de Gouvernance

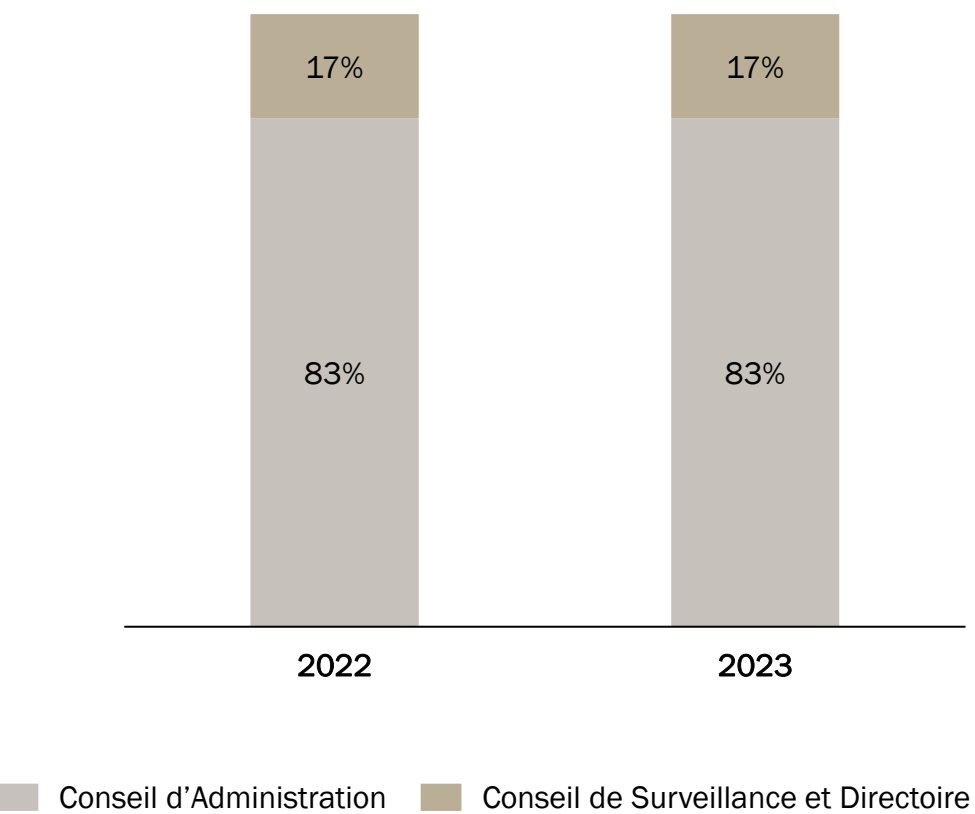
La taille moyenne des conseils du BM 90 est inférieure à la moyenne des indices européens

Taille moyenne du Conseil et comparaison avec les indices européens

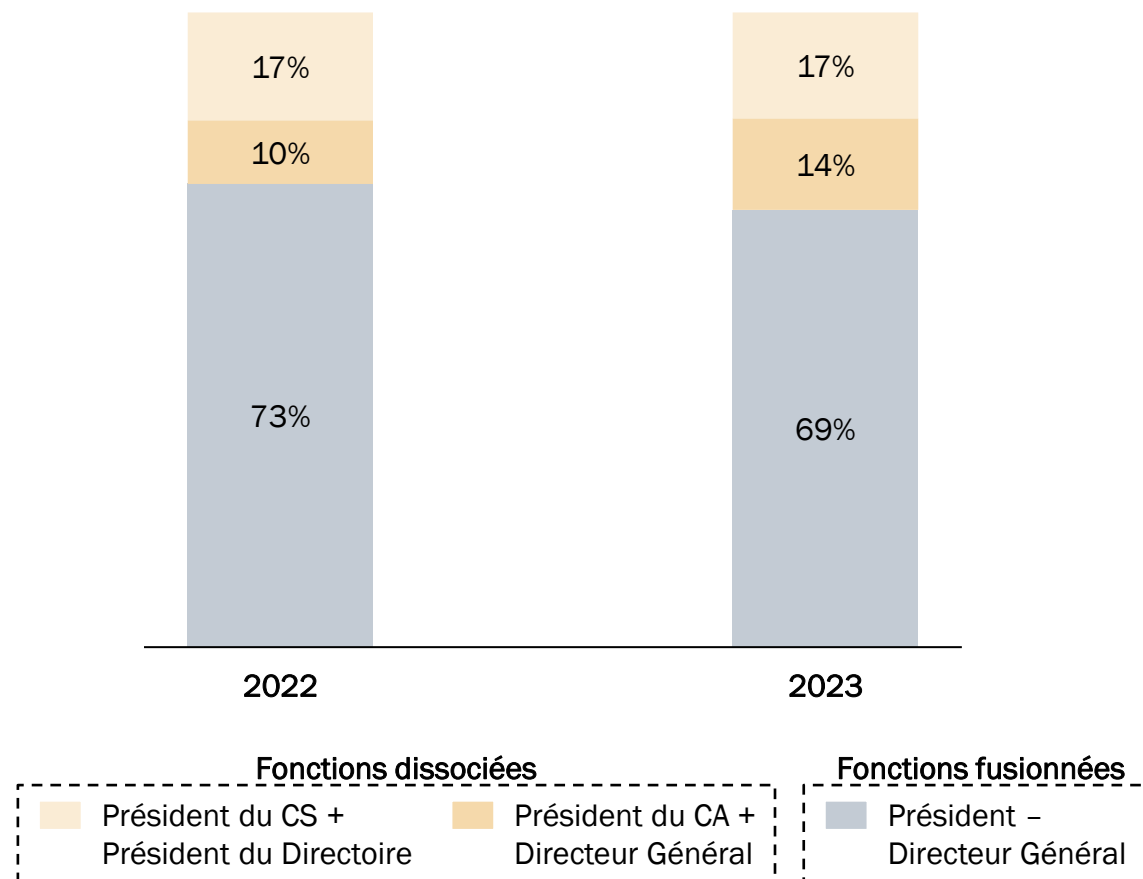


Les fonctions majoritairement fusionnées sont cohérentes avec le niveau de contrôle des sociétés

Type de structure (moniste vs. dualiste)



Fonctions dissociées vs. fusionnées

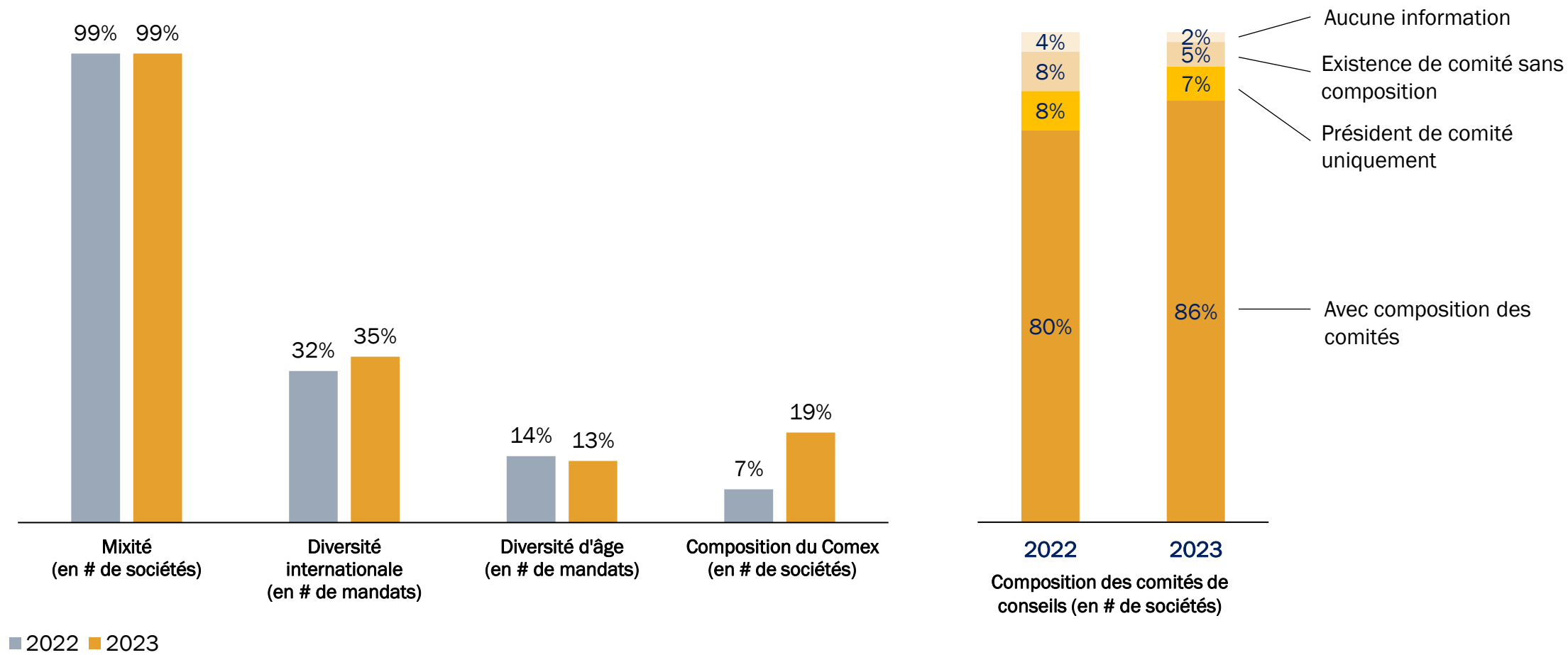




3. Composition et diversité des instances dirigeantes

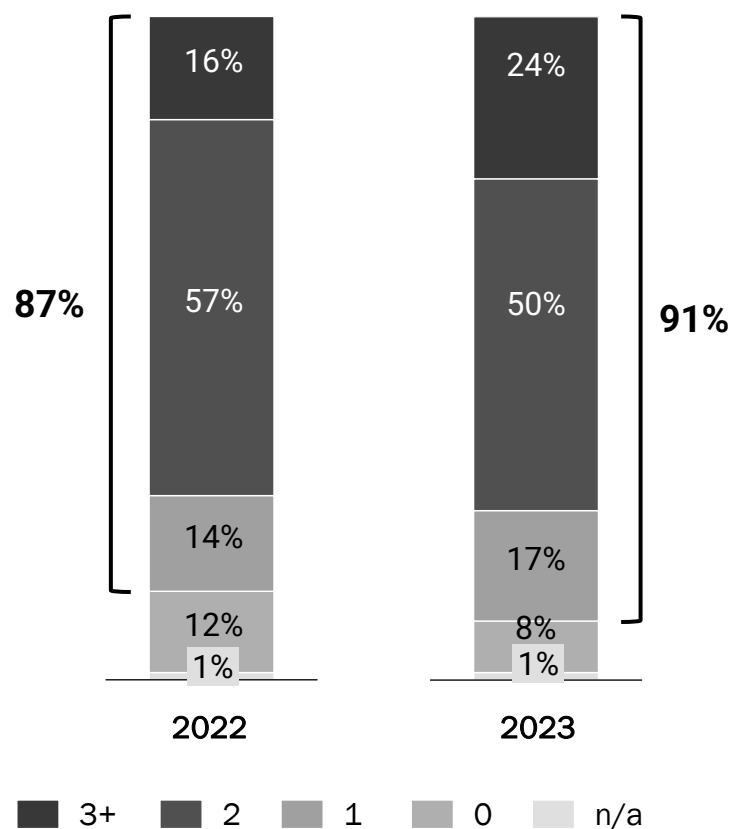
La diffusion des données de Composition du Conseil, Comex et Comités de Conseil progresse mais reste incomplète

Part des sociétés ayant diffusé des données relatives au fonctionnement du Conseil 2022-2023

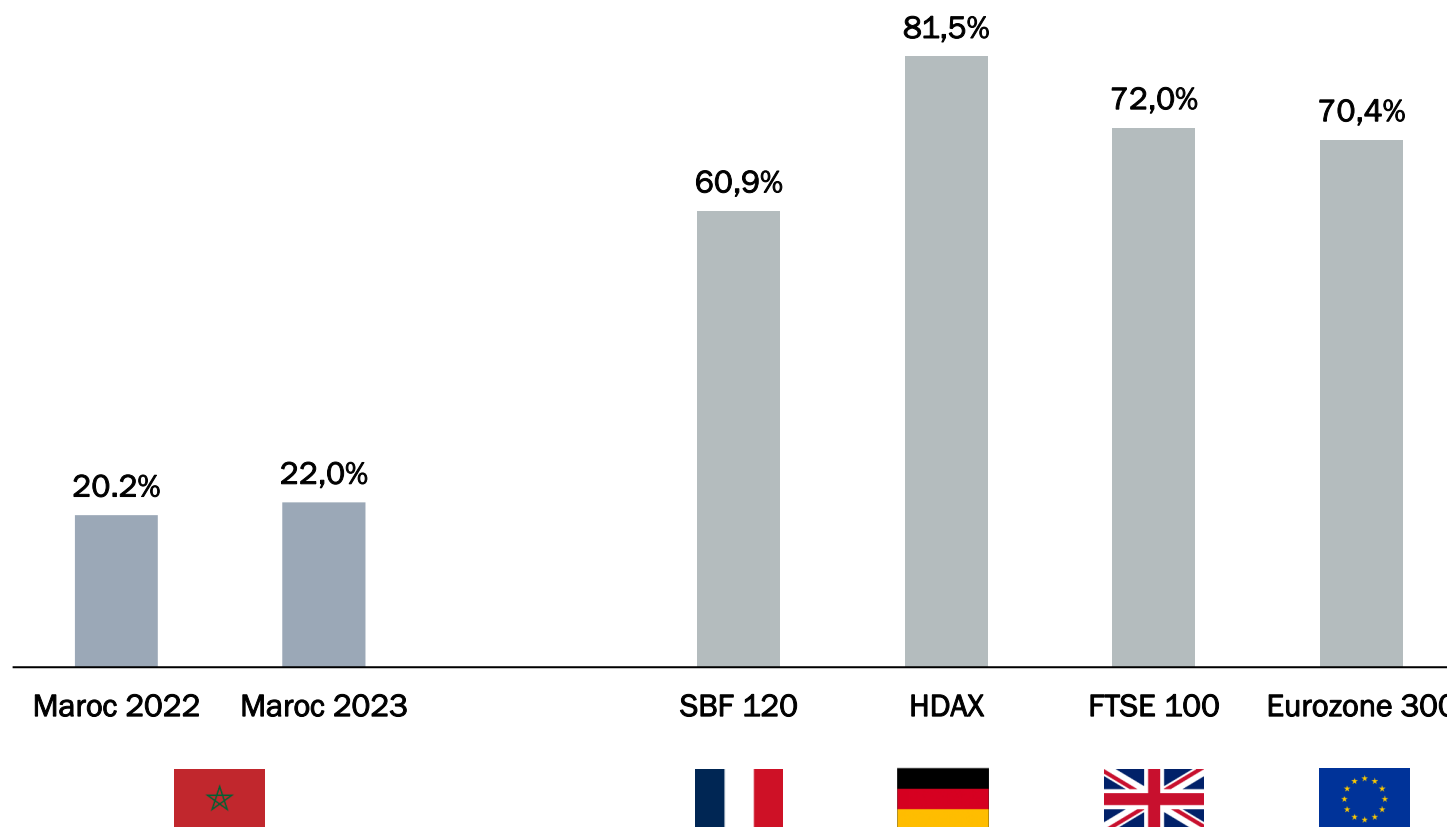


Le taux d'indépendance des conseils, plafonné à 33% par le législateur, est inférieur au benchmark EU

Répartition des conseils selon le # de membres indépendants

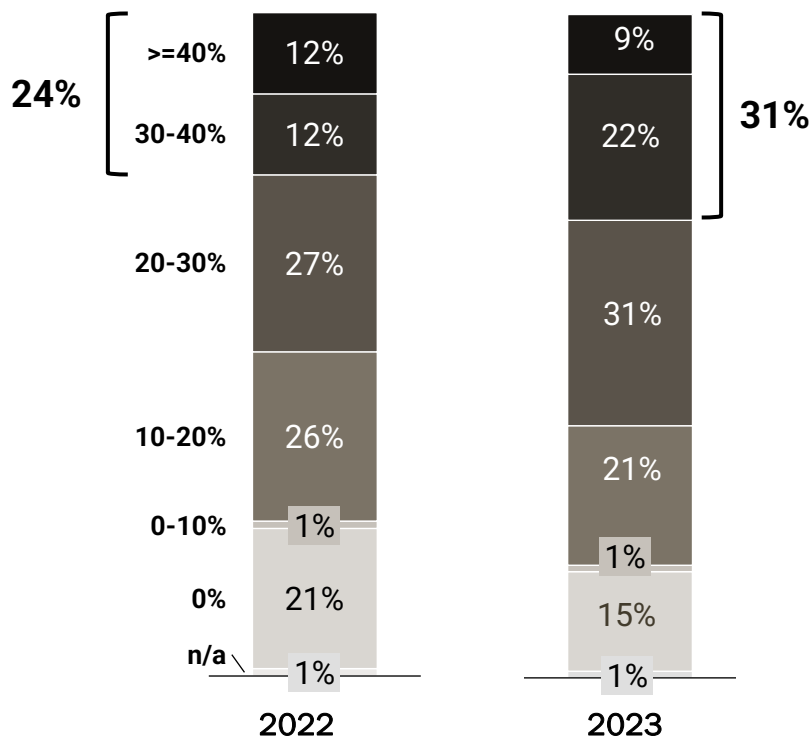


Comparaison du taux d'indépendance des conseils avec les indices EU

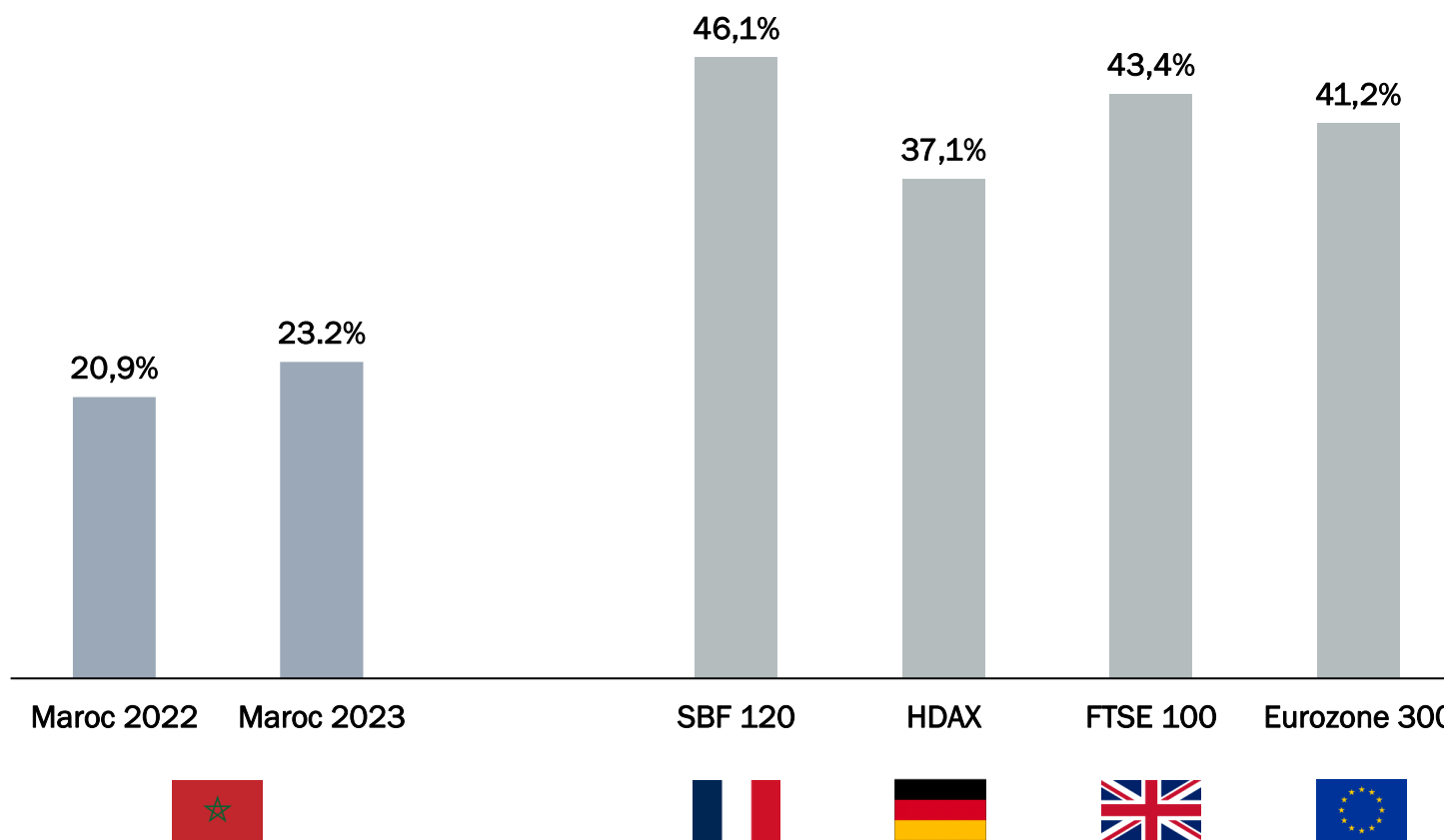


Le taux de féminisation des conseils, inférieur au benchmark EU devrait continuer à progresser du fait de l'entrée en vigueur de la loi en 2024

Répartition des conseils selon le # de femmes

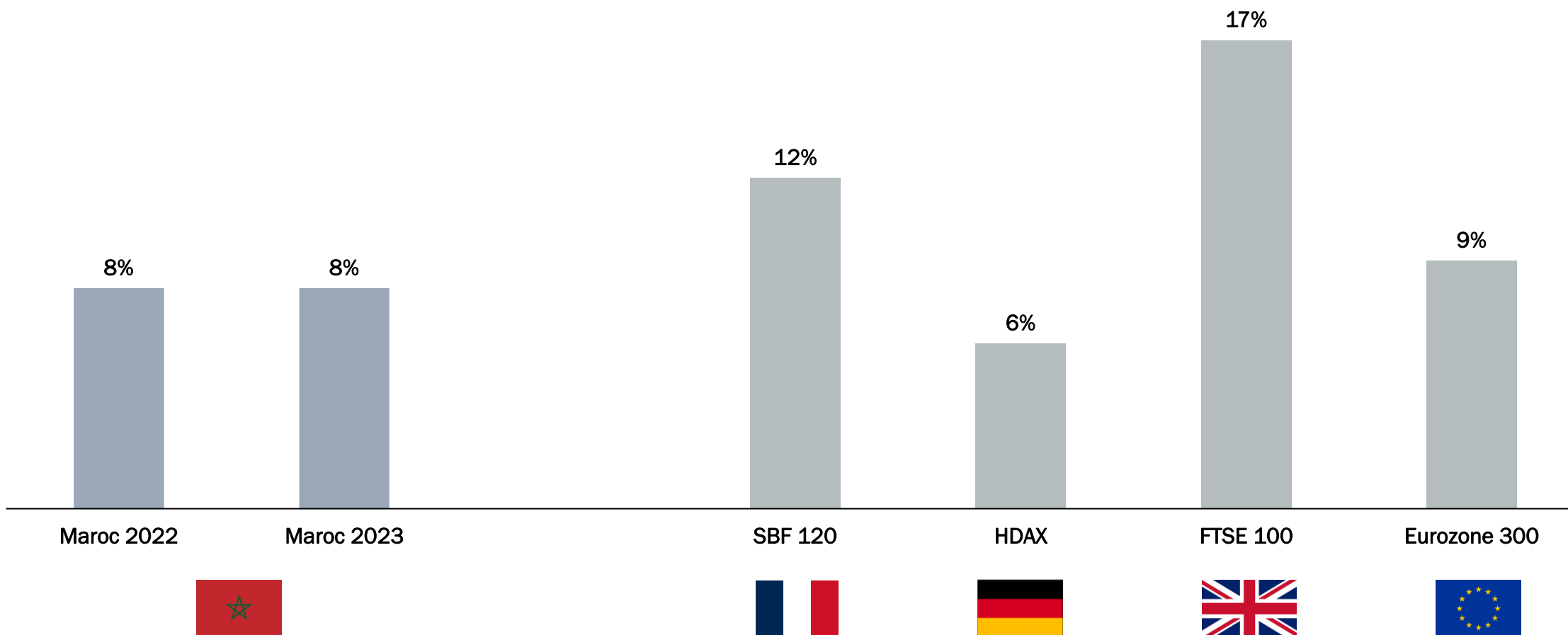


Comparaison du taux de féminisation des conseils avec les indices EU



8% de conseils du BM 90 sont présidés par une femme en 2023, peu éloigné des taux européens

Comparaison de % de Présidentes avec les indices de références européens



Conseils présidés par une femme dans le Maroc 90 au 31.12.2023 : AFRIC INDUSTRIES, BALIMA, IMMORENTE, MAROC TELECOM, SNEP, SOTHERMA, STOKVIS

Le taux d'indépendance des femmes est deux fois supérieur à celui des hommes du fait des deux lois sur l'indépendance et le genre

Portrait-robot d'un membre de conseil

	Femme		Tout genre	Homme	
	# mandats	% ¹⁾	% ²⁾	# mandats	% ³⁾
Président de Conseil	7	3,7%	11,0%	83	17%
Indépendance	64	33,9%	20,6%	104	16,7%
Taux d'extra-nationaux ⁴⁾	13	6,9%	6,7%	42	6,7%
Ratio de cumul intra-Panel		1,29	1,30		1,31
Membre de comité	123	65,1%	62,6%	387	61,8%
Président de comité	41	21,7%	19,9%	121	19,3%

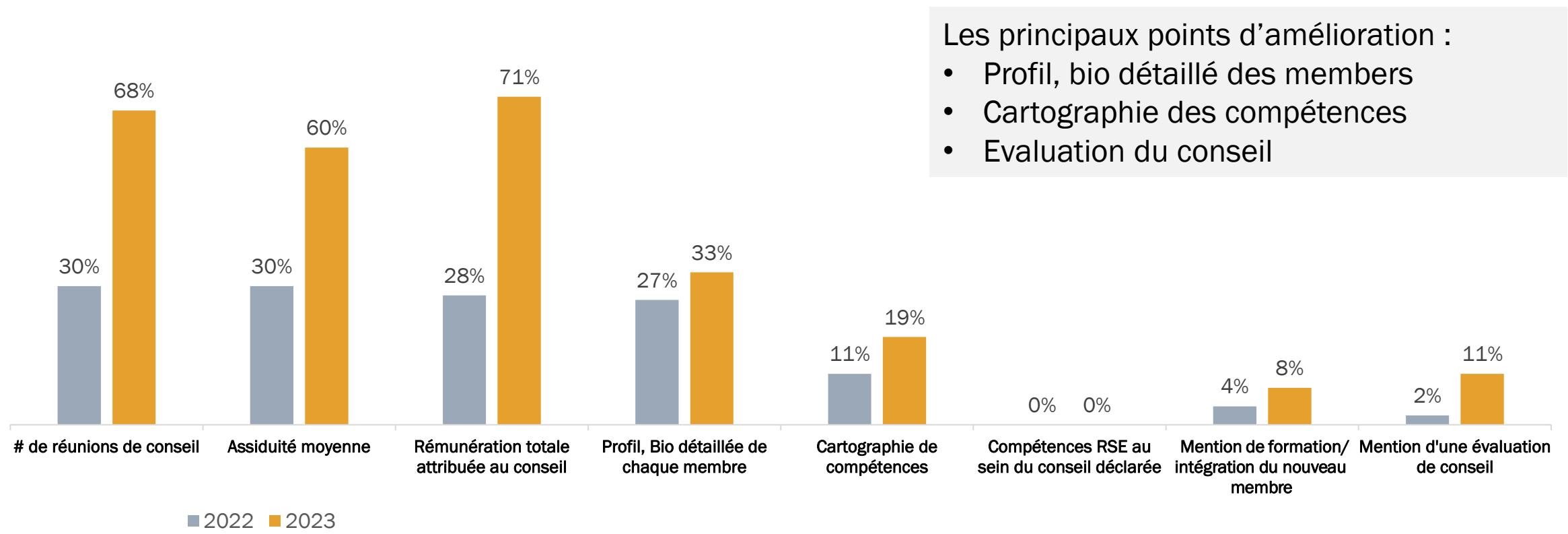
1) Total : 147 (189 mandats); 2) Total : 815 mandats; 3) Total : 479 (626 mandats); 4) Les personnes dont la nationalité n'est pas communiquée sont considérées par défaut comme marocaines



4. Fonctionnement du Conseil

La diffusion des données relatives au fonctionnement du Conseil progresse significativement, mais reste perfectible

Part des sociétés ayant diffusé des données relatives au fonctionnement du Conseil 2022-2023



Les Conseils se sont réunis 4,3 fois en moyenne en 2023 et les membres ont reçu un jeton de présence théorique médian de 106 k DH

Nombre de réunions du Conseil

4,3

Nombre de conseils ayant communiqué
61 sociétés (vs. 27 en 2022)

Assiduité moyenne aux réunions

94,1%

Nombre de conseils ayant communiqué
54 sociétés (vs. 27 en 2022)

Jetons de présence moyens et médians attribués

Montant global des jetons attribués pour les travaux de conseil et de comités

Moyenne

MAD
1,7 m

Médiane

MAD
0,9 m

Nombre de conseils ayant communiqué
64 sociétés (vs. 26 en 2022)

Jetons de présence théorique par membre (montant global / # de membres)

Moyenne

MAD
181 k

Médiane

MAD
106 k

Nombre de conseils ayant communiqué
64 sociétés (vs. 26 en 2022)

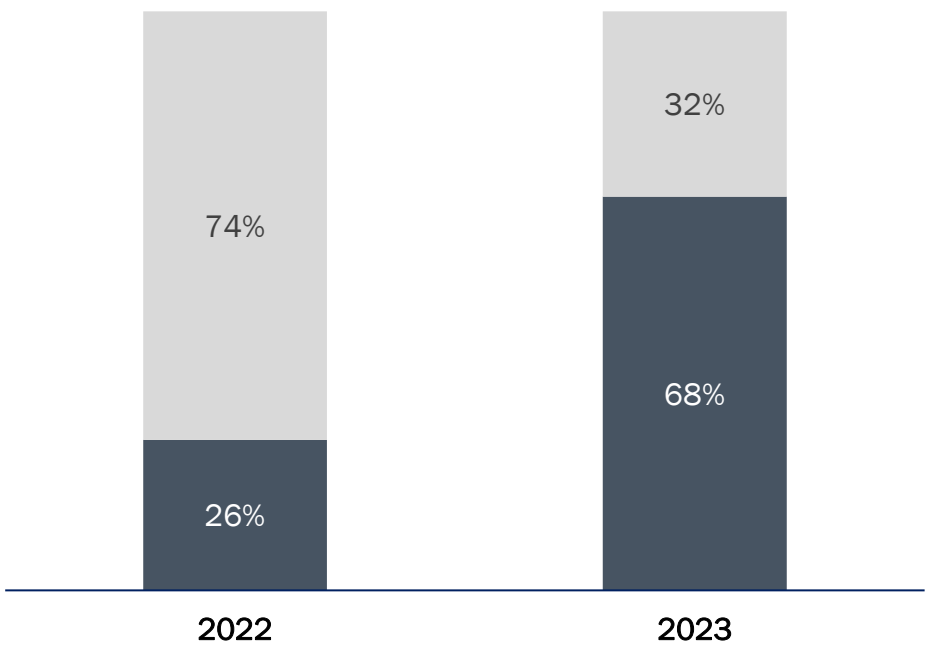
Jetons de présence attribués - note méthodologique

- Moyenne : valeur calculée comme la somme des valeurs des 64 sociétés divisées par 64
- Médiane : valeur qui divise les valeurs des 64 sociétés en deux groupes égaux

Compte tenu de l'évolution significative du nombre de sociétés ayant communiqué entre 2022 et 2023, il est difficile de faire une comparaison annuelle

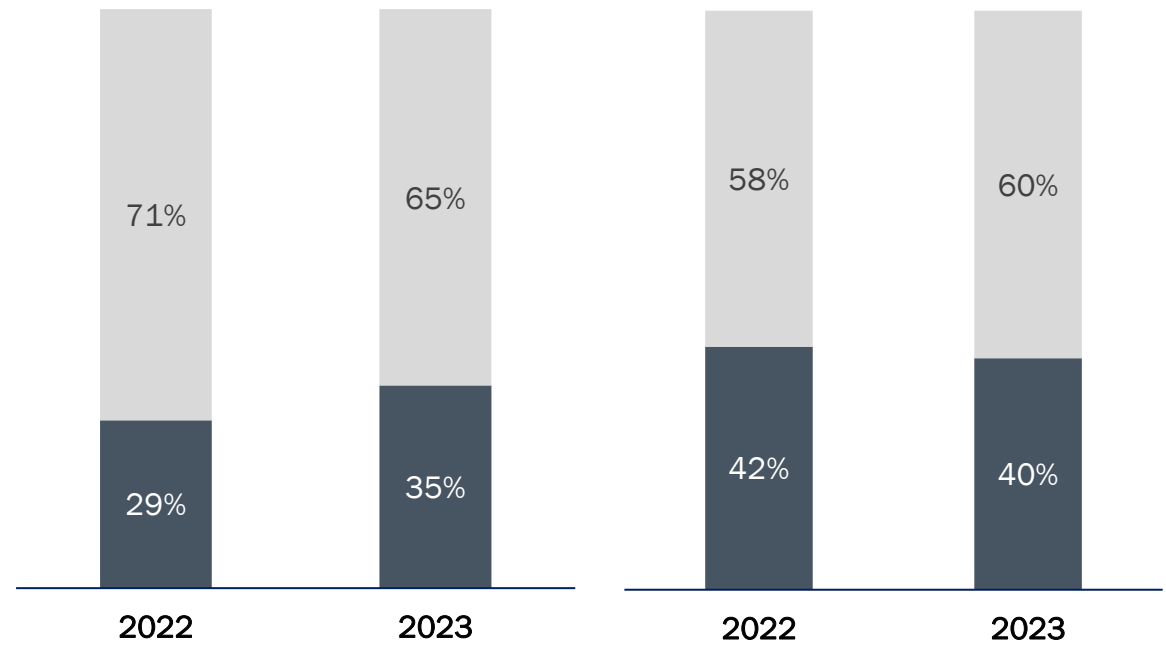
Les informations sur les mandats hors groupe sont communiquées par 2/3 des sociétés, mais sur un total inférieur à 40% des mandats

Répartition des sociétés



Mandats hors groupes (sociétés cotées ou non)

Répartition des mandats



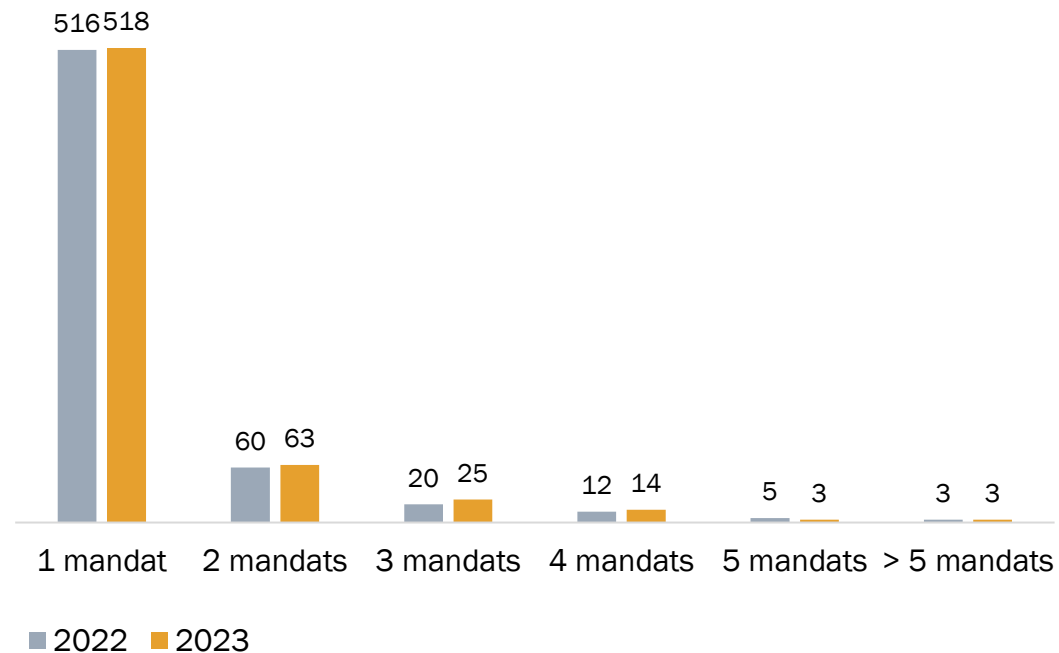
Mandats dans sociétés cotées

Mandats dans l'ensemble des sociétés/ organisations

■ Communiqué ■ Non communiqué

Le cumul de mandats dans les sociétés du panel est stable à 1,3, mais l'information sur le total des mandats reste insuffisante

Répartition des membres (uniques) selon le nombre de mandats dans les Conseils du Panel



- Nombre moyen de mandats dans le panel BM90 : 1,3
- Nombre total de mandats : 815
- Nombre total de membres de conseil uniques : 626

Mandats globaux hors groupe

	Mandats dans les sociétés cotées		Mandats dans l'ensemble des sociétés	
	2022	2023	2022	2023
# membres dont l'info est déclarée (% mandats)	230 (29%)	286 (35%)	334 (42%)	325 (40%)
# total de mandats déclarés	423	648	3972	4309
# moyen de mandats/ membre	1,8	2,3	11,9	13,3

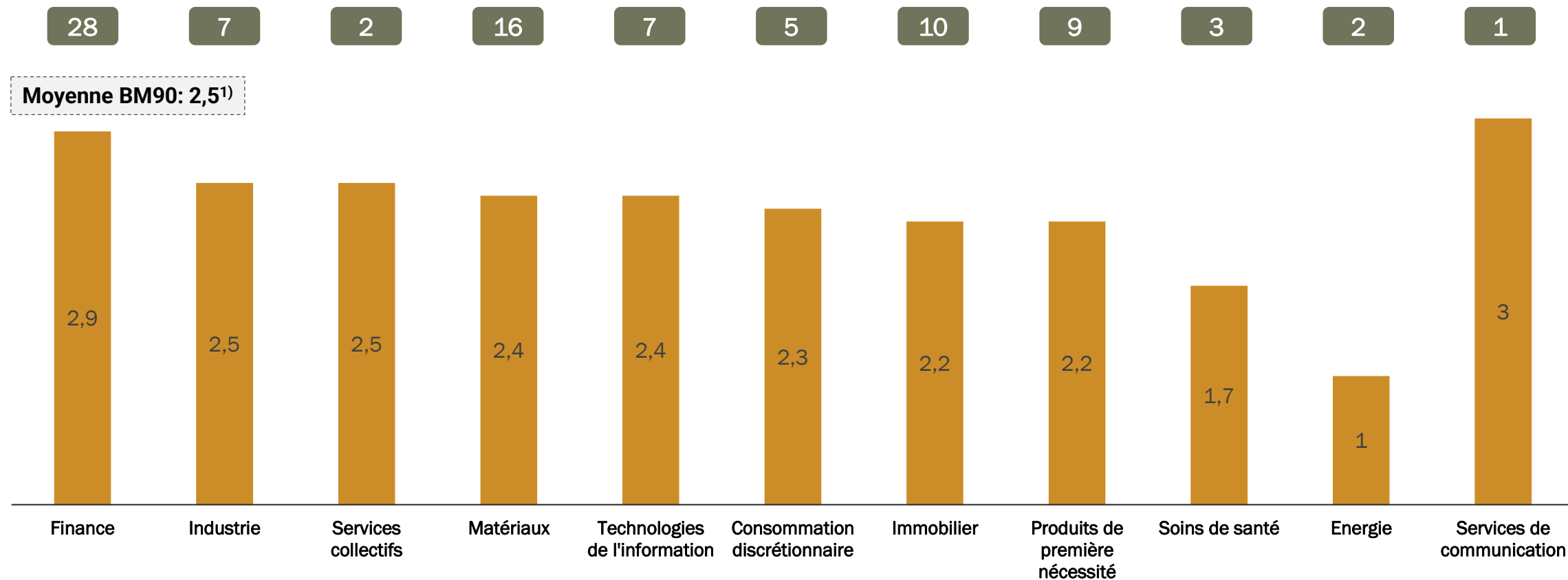
- # moyen de mandats dans les sociétés cotées (basé sur 35% de mandats) : 2,3
- # moyen de mandats dans l'ensemble des sociétés et organisations (basé sur 40% de mandats) : 13,3



5. Composition et fonctionnement des Comités

Les entreprises du BM90 ont en moyenne 2,5 Comités spécialisés

Nombre de Comités par secteur

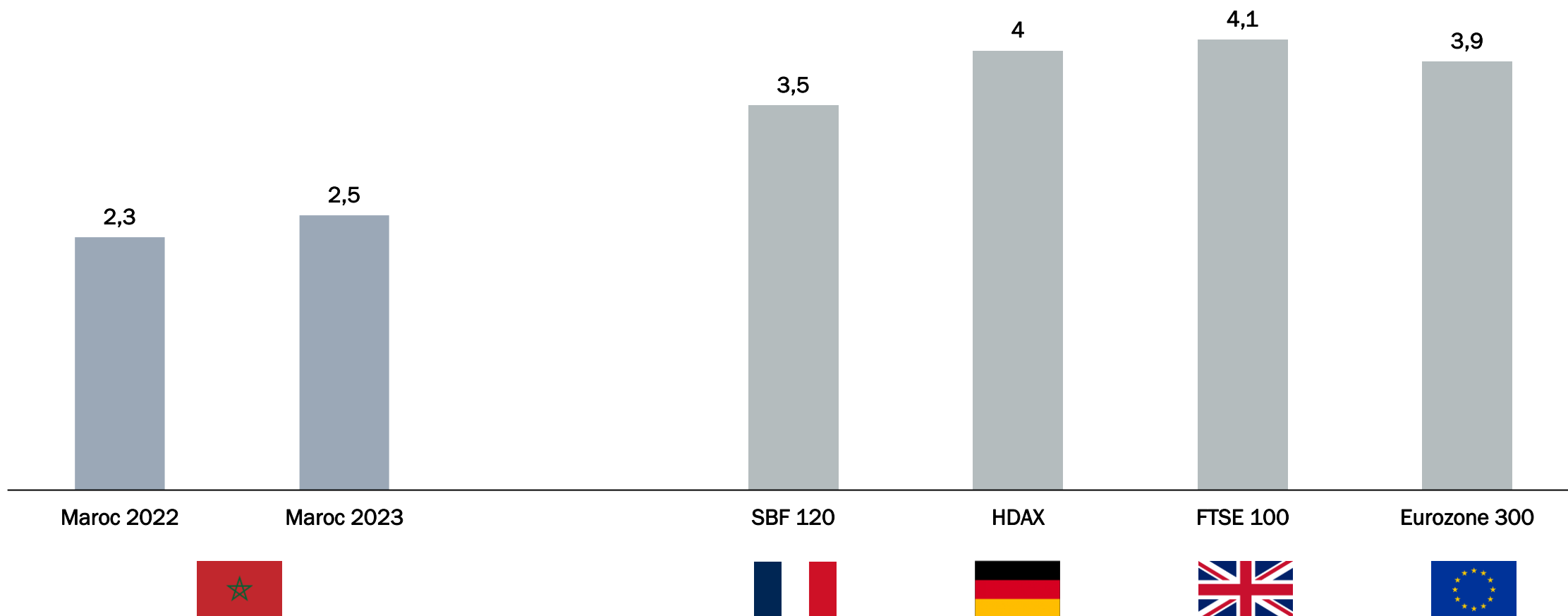


XX Nombre d'entreprises

1) Sur 88 sociétés ayant diffusé l'information (1 société de chaque dans les secteurs consommations et industries sans information)

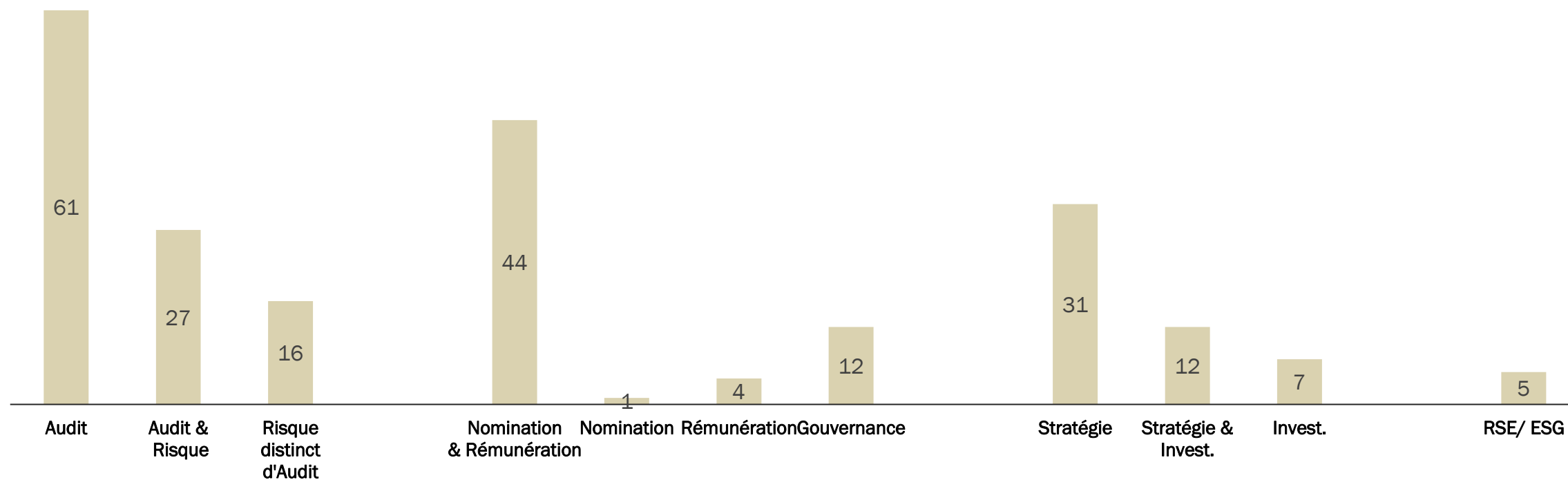
Les entreprises du BM90 ont moins de Comités spécialisés du conseil que celles des indices européens

Comparaison Nombre de Comités avec les indices de référence européens



Moins de 50% des conseils ont un Comité Nomination & Rémunération ou Stratégie & Investissement et 5,5% un Comité RSE

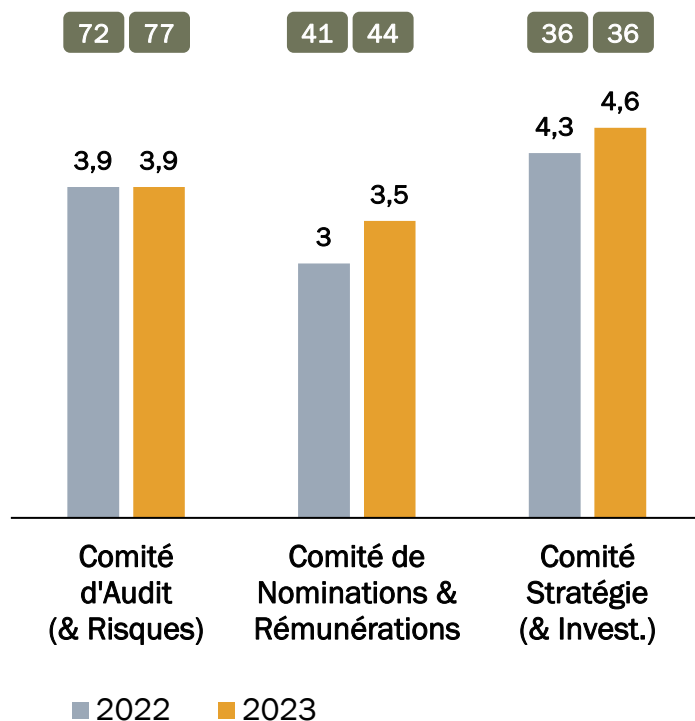
Nombre de Conseils ayant un Comité spécialisé par type de Comité



39% des sociétés sont conformes à l'exigence légale concernant la mixité dans les Comités, en légère amélioration par rapport à 2022

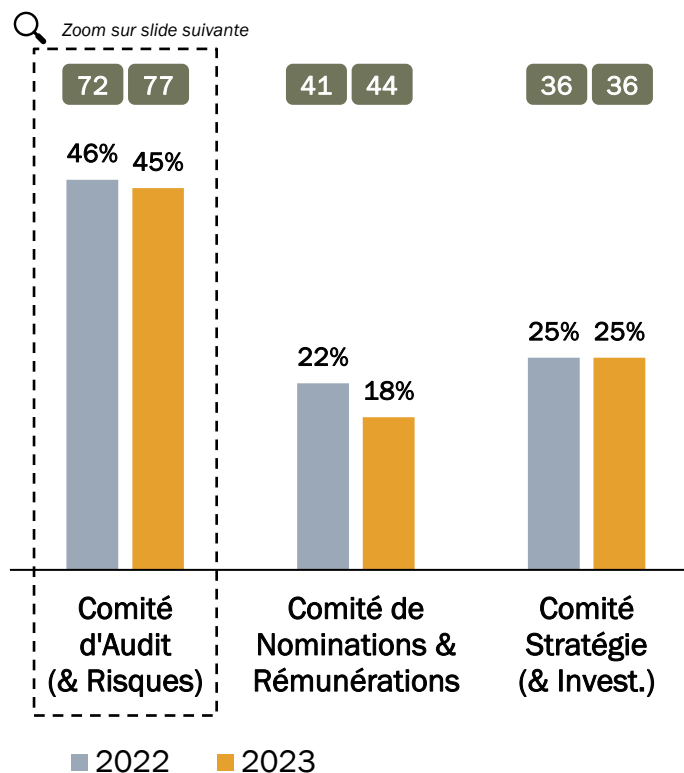
Taille moyenne des Comités clés

[en # de personnes]



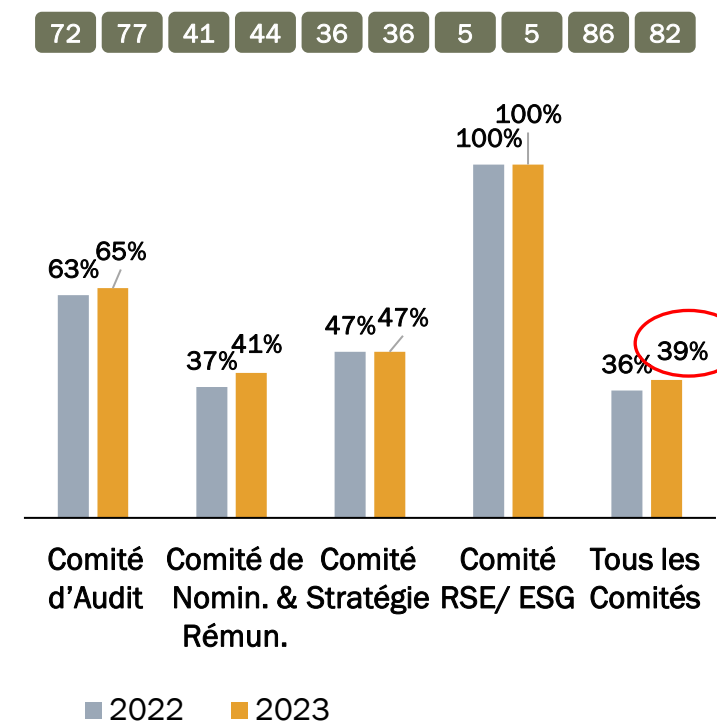
Indépendance des Comités clés

[en % d'indépendants]



Mixité des Comités

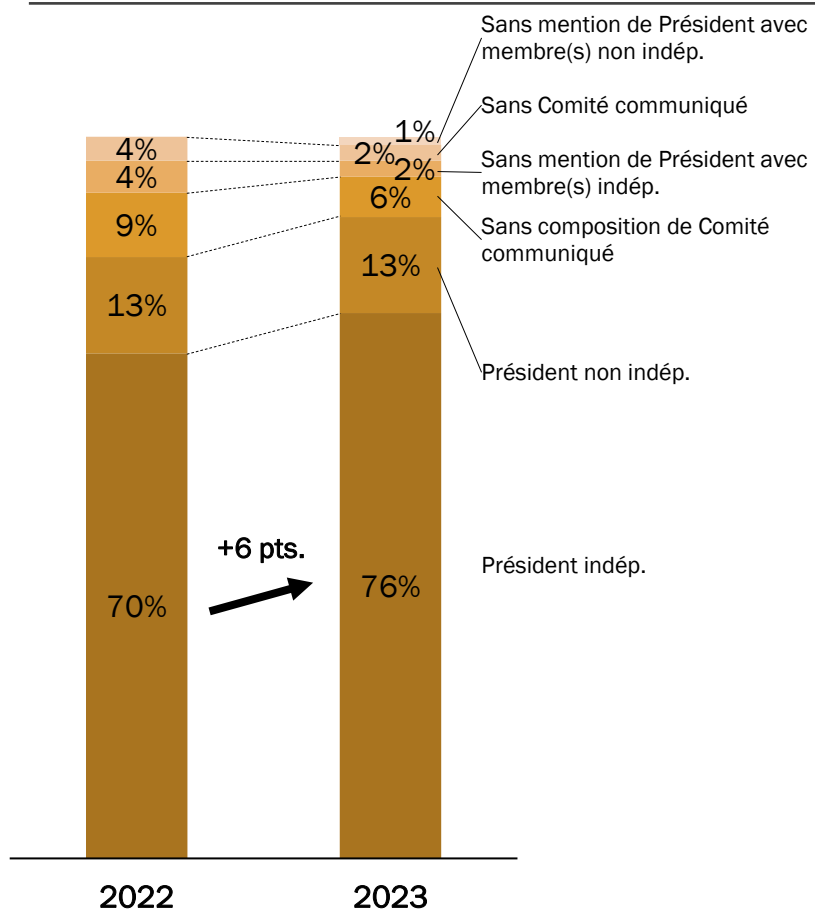
[en % de Comités ayant au moins un membre de chaque genre]



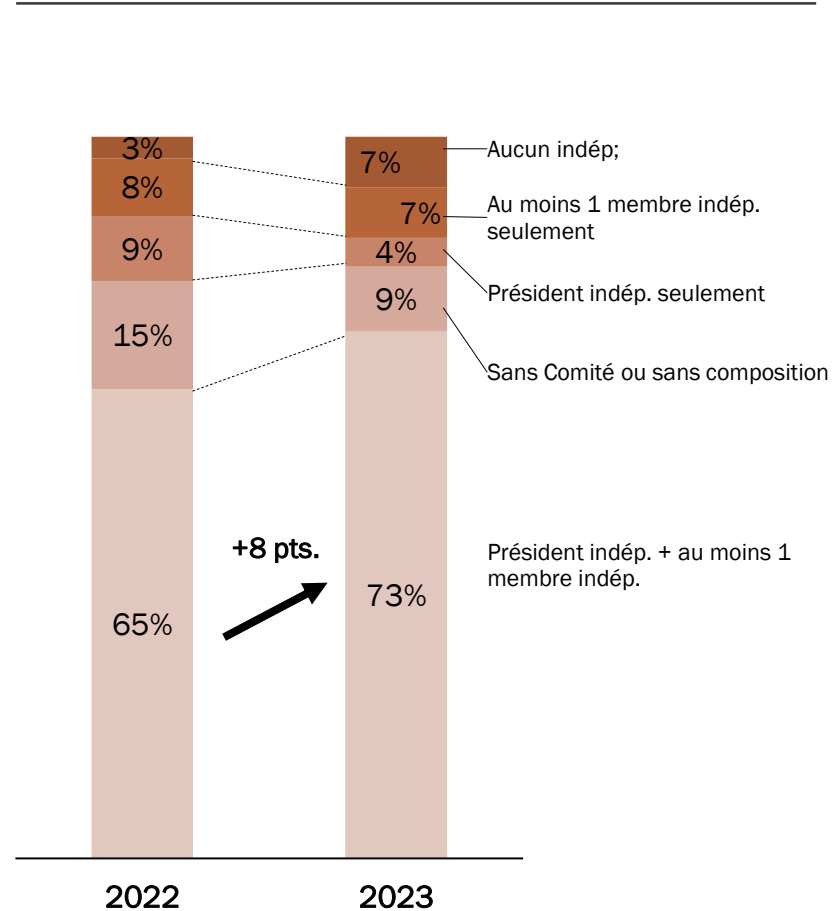
XX Nombre d'entreprises avec Comité et information

76% des Comités d'Audit du Maroc 90 (73% dans le panel coté) sont présidés par un membre indépendant, resp. +6 et +8 pts. vs. 2022

Répartition selon l'indépendance du Président du Comité d'Audit Maroc 90



Répartition selon l'indépendance du Comité d'Audit des sociétés cotées du Panel BM 71



Obligation légale

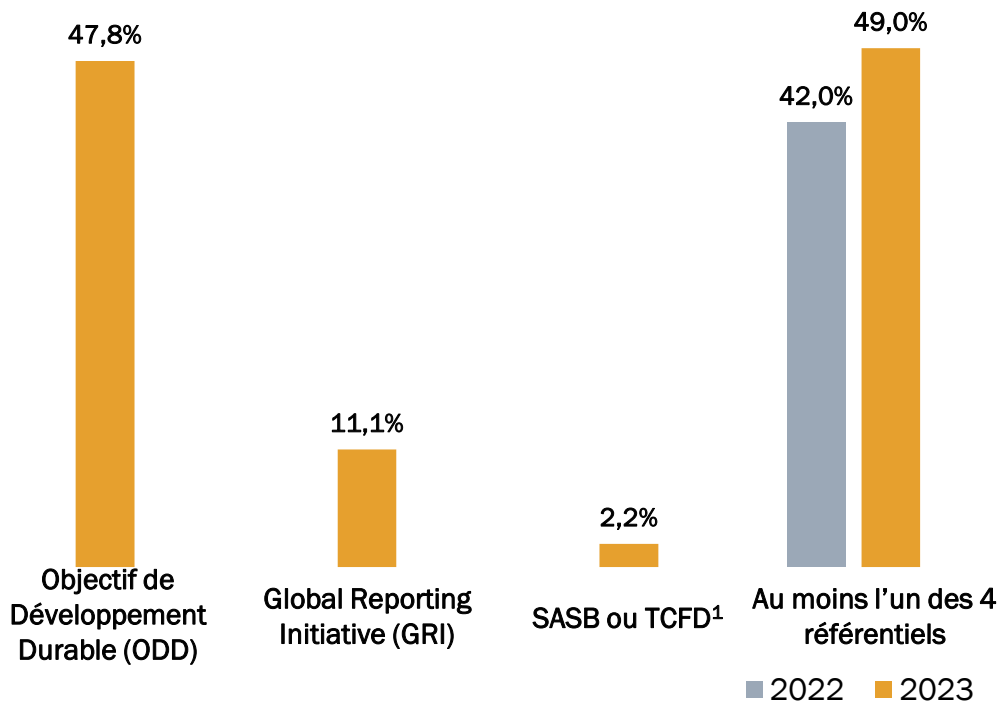
- Ce comité, dont la composition est fixée, selon le cas, par le Conseil d'Administration ou Conseil de Surveillance (CS), **ne peut comprendre que des administrateurs non exécutifs ou des membres de CS n'exerçant aucune fonction de direction.** Ce comité est composé de **3 membres au moins**. Le président du comité doit justifier d'une **expérience suffisante en matière financière ou comptable et être indépendant** au sens des articles 41 bis et 83 »
- Pour les sociétés dont les actions sont négociées sur le marché principal de la bourse des valeurs, **un second membre, au moins doit être indépendant** au sens des articles 41 bis et 83 » (article 106 bis)



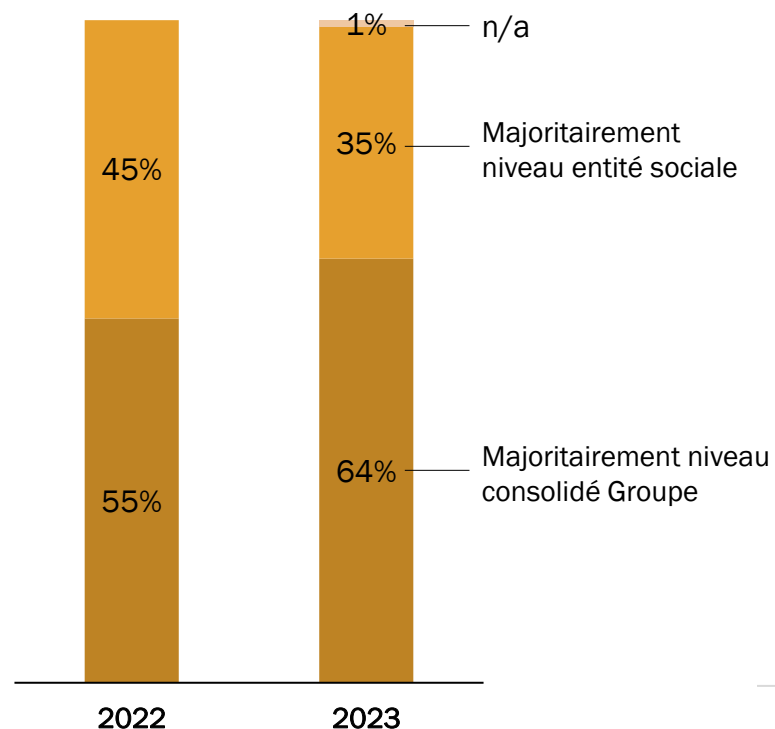
6. Gouvernance responsable

Près de 50% des sociétés utilisent au moins un des référentiels de reporting internationaux, près de 2/3 communiquent au niveau consolidé Groupe

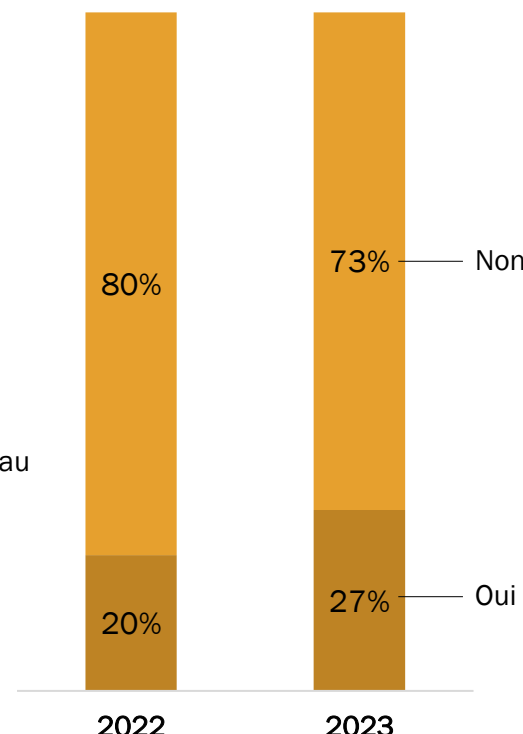
Répartition des sociétés selon l'utilisation de référentiels reporting internationaux



Périmètre du reporting



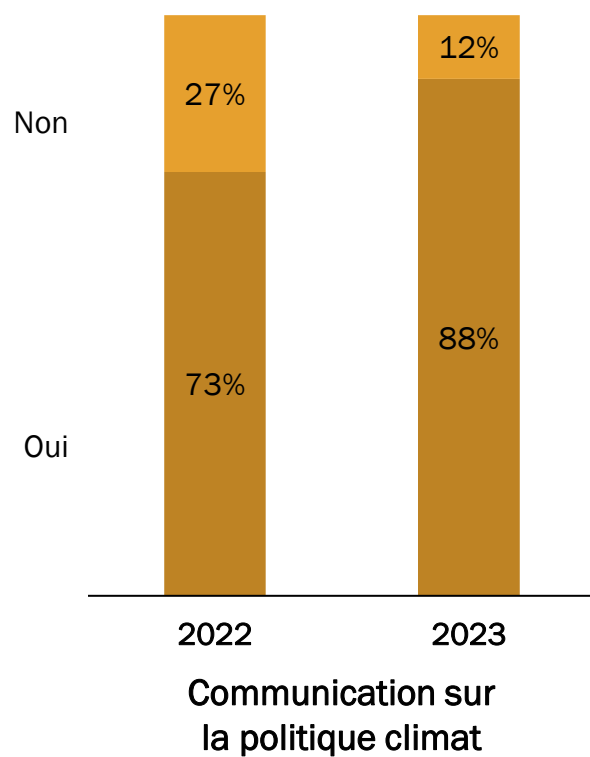
Label CGEM



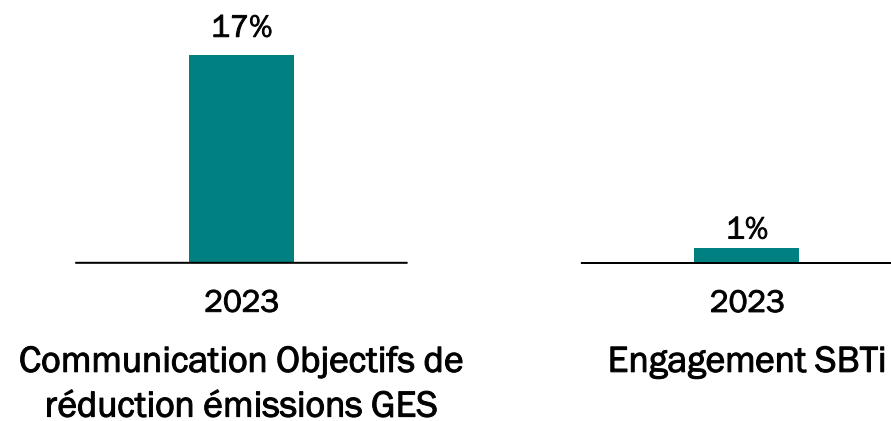
¹ SASB : Sustainability Accounting Standards Board; TCFD: Task Force on Climate related Financial Disclosure

Si près de 90% des sociétés ont publié des éléments de politique environnementale, peu ont communiqué des objectifs quantitatifs

Répartitions des sociétés sur la publication de leur politique environnementale¹⁾



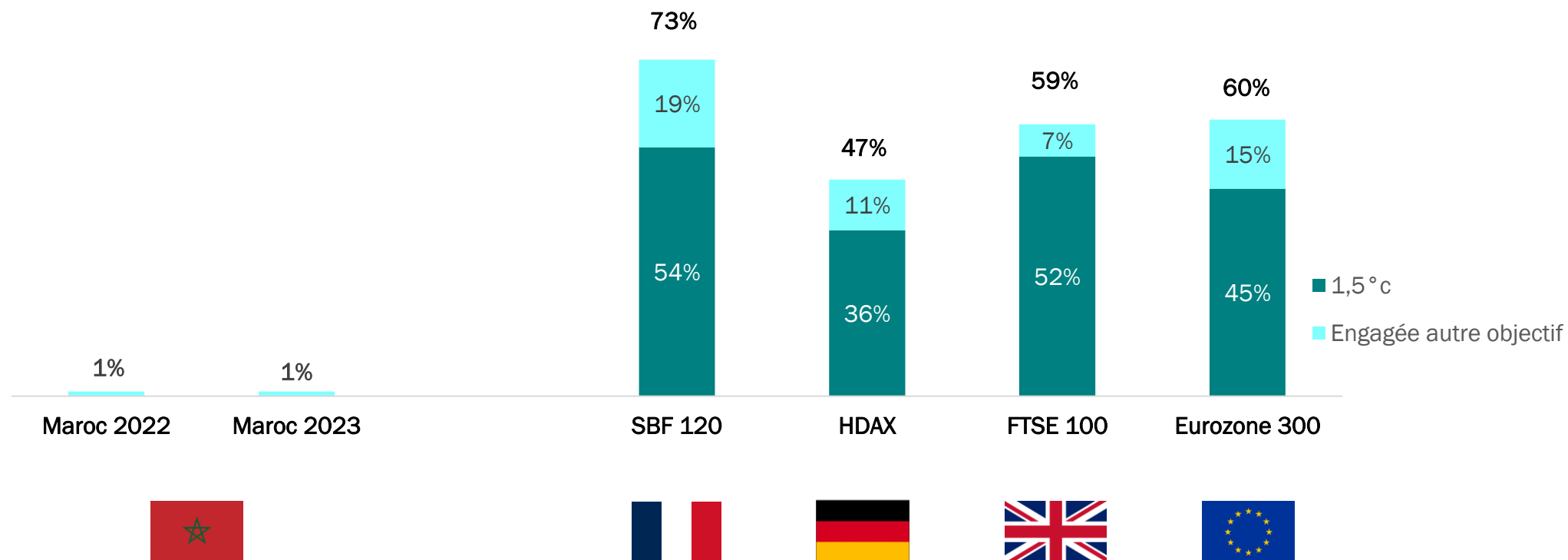
Répartition des sociétés ayant publié un objectif climat quantitatif



1) Politique environnementale de l'entreprise liée à la lutte contre le changement climatique, à la protection et la préservation de l'environnement et à la promotion d'une économie et d'un écosystème durable

1 seule société du BM 90 s'est engagée auprès de SBTi alors que la majorité des sociétés des indices européens s'y réfèrent

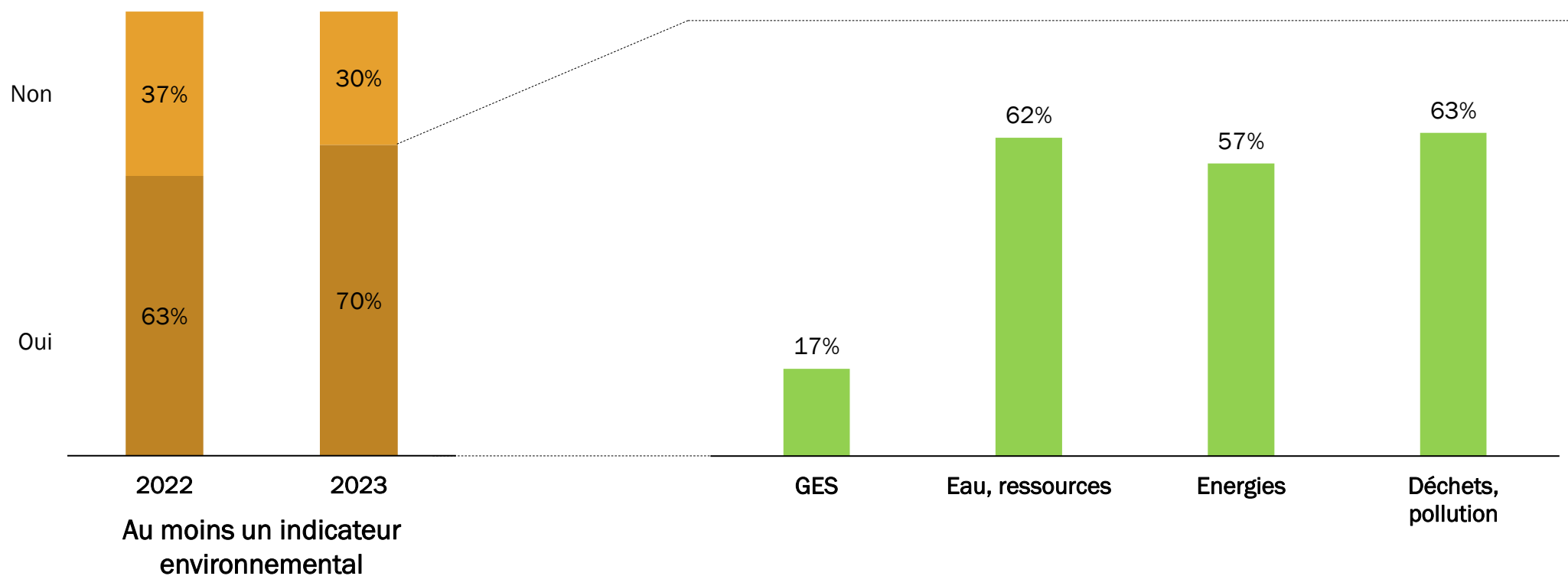
Comparaison de % de sociétés engagées auprès de SBTi avec les indices de références européens



Conseils présidés par une femme dans le Maroc 90 au 31.12.2023 : AFRIC INDUSTRIES, BALIMA, IMMORENTE, MAROC TELECOM, SNEP, SOTHERMA, STOKVIS

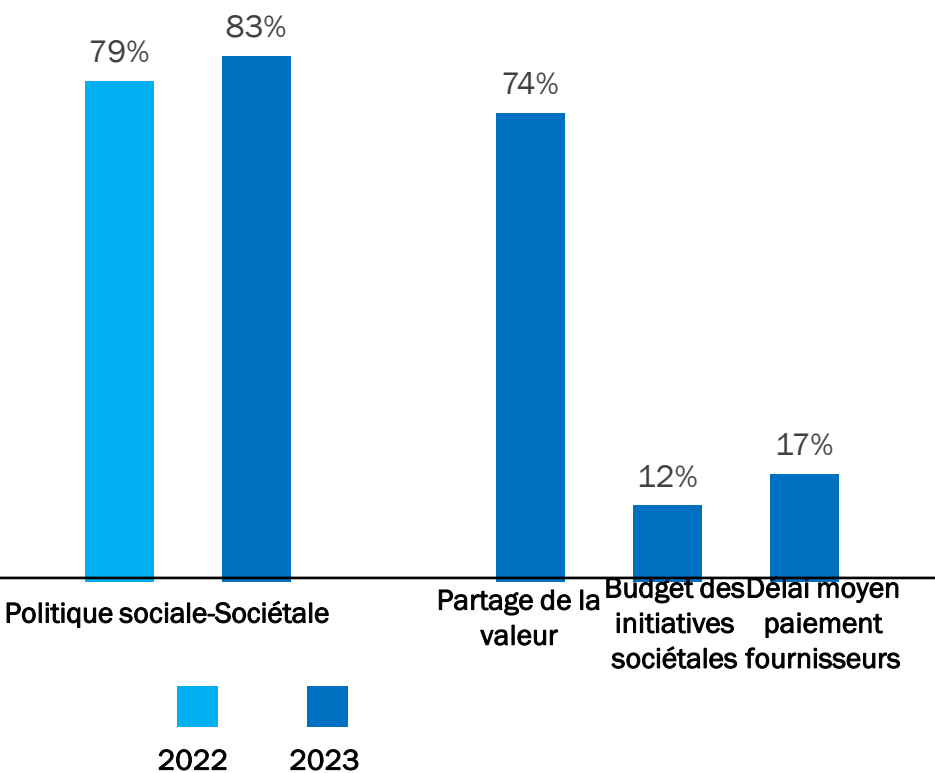
70% des sociétés ont publié au moins un indicateur de résultat environnemental vs 63% en 2022

Répartition des sociétés ayant publié au moins un indicateur environnemental quantitatif

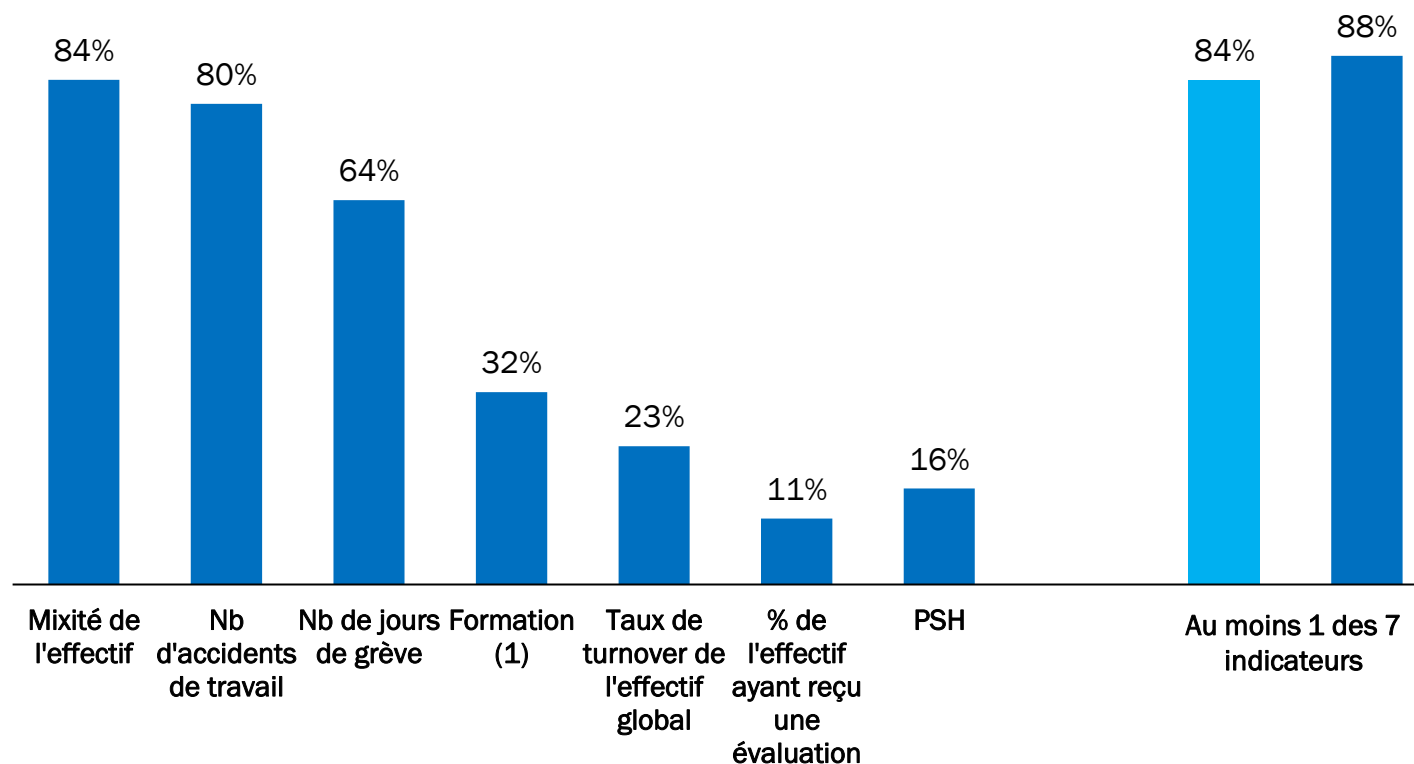


La plupart des sociétés ont publié des éléments et des indicateurs liés à leur engagement sociétal et aux informations RH

Sociétés ayant communiqué sur leur engagement sociétal












Répartition des sociétés ayant communiqué sur les indicateurs quanti RH



(1) l'un des 3 indicateurs quanti : % de masse salariale, % de l'effectif ayant reçu une formation, % de plans de formation réalisés

Les données de Gouvernance sont les plus communiquées, suivi des indicateurs sociaux

Secteur	% des sociétés	G (25 indicateurs)	E (7 indicateurs)	S (13 indicateurs)
Produits Financiers	31%	62%	17% 	39%
Matériaux	18%	60%	33%	41%
Immobilier	11%	57%	17% 	48% 
Produits de première nécessité	10%	68% 	30%	43%
Technologies de l'Information	8%	52%	8% 	23% 
Industrie	8%	52%	35%	37%
Consommation discrétionnaire	6%	58%	23%	34%
Soins de Santé	3%	57%	14%	43%
Services collectifs	2%	77% 	64% 	60% 
Energie	2%	56%	29%	30%
Services de Communication	1%	67%	29%	40%
Moyenne BM 90		60%	27%	39%

Composition du BM 90

(dont **société cotée en gras** au 31.12.2023)

AFMA, AFRIC INDUSTRIES, AFRIQUIA GAZ, AGMA, AKDITAL, ALLIANCE DEVELOPPEMENT IMMOBILIER (ADI), ALLIANCES DARNA, ALUMINIUM DU MAROC, ARADEI CAPITAL, ATLANTASANAD, ATTIJARIWABA BANK, AUTO HALL, AUTO NEJMA, AUTOROUTES DUMAROC, BALIMA, BANK OF AFRICA, BCP (BANQUE CENTRALE POPULAIRE), BMCI, CARTIER SAADA, CDG CAPITAL, CFG BANK, CIH, CIMENT DU MAROC, COLORADO, COMPAGNIE MINIERE TOUISSIT (CMT), COSUMAR, CREDIT AGRICOLE DU MAROC, CREDIT DU MAROC, CTM, DARICOUSPATE, DELTAHOLDING, DISTY TECHNOLOGIES, DISWAY, ENNAKL AUTOBILES, EQDOM, FEC (FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL), FENIE BROSSETTE, GROUPE ADDOHA DOUJA PROMOTION, HOLDING AL OMRANE, HPS SA, IMMORANTE, INVOLYS, JAIDA, JET CONTRACTORS, LABELVIE, LAFARGEHOLCIM MAROC, LES EAUX MINERALES D'OULMES, LESIEUR CRISTAL, LYDEC, M2M GROUP, MAGHREB OXYGÈNE, MAGHREB STEEL, MAGHRE BAIL, MANAGEM, MAROC LEASING, MAROC TELECOM, MARSAMAROC, MICRODATA, MUTANDISSCA, OCP, ONCF, PROMO PHARM, RCI FINANCE MAROC, REBAB COMPANY, RESIDENCE DAR SAADA (RDS), RISMA, S2M, SALAFIN, SANLAM MAROC, SBM, SGMB, SMI, SNEP, SOFAC, SOGELEASE, SONASID, SOTHEMA, SRM, STOKVIS, STROC INDUSTRIE, TANGER MED PORT AUTHORITY, TAQA MOROCCO, TGCC, TIMAR, TOTALENERGIES MARKETING MAROC, UNIMER, WABA ASSURANCE, WABABAIL, WABASALAF, ZELLIDJA

Les Données et indicateurs ESG analysées et restituées dans le Baromètre (versus circulaire AMMC n°3/19 du 20 février 2020 relative aux opérations et informations financières)

G (25)	Exigence AMMC	Référentiel de reporting RSE – ODD / GRI / SASB / FCFC	✓ (obligation de citer le référentiel adopté, le cas échéant)
Composition du conseil – nombre de membres votants	✓	Scope du reporting (niveau consolidé ou entité sociale)	
Composition du conseil – nombre de membres femmes votants	✓	E (7)	Exigence AMMC
Composition du conseil – nombre de femmes présidentes		Engagement SBTi	
Composition du conseil – Président indépendant ?	✓	Politique environnementale	✓
Composition du conseil – nombre de membres indépendants	✓	Objectifs – réduction d'émissions GES	
Composition du conseil – nationalité des membres		Résultats – émission GES	
Présidence du Conseil et Direction Générale combinées ou séparées		Résultats - consommation d'énergie	✓
Profil d'administrateurs – parcours professionnel avec bio détaillée		Résultats – eau, ressources	
Mandats et fonctions des administrateurs dans le groupe et hors groupe / sociétés cotées	✓	Résultats – Déchets, pollution, économie circulaire	✓
Mandats et fonctions des administrateurs dans le groupe et hors groupe / toutes sociétés	✓	S (13)	Exigence AMMC
Mention d'une formation ou d'un process d'intégration pour un nouveau membre du conseil		Politique sociale/ sociétale	✓
Nombre de réunions du conseil	✓	Partage de la valeur	
Taux d'assiduité moyen aux réunions de conseil	✓	Résultats – délai moyen de paiement des fournisseurs	
Cartographie des compétences des administrateurs		Résultats - % de femmes dans l'effectif	✓
Cartographie des compétences avec informations nominative		Résultats - % de femmes dans l'effectif cadre	✓
Liste des Comités du conseil	✓	Résultats - % de PSH dans l'effectif	
Composition des comités	✓	Budget de formation en % de la masse salariale	✓
Indépendance du Président du Comité d'Audit		Résultats - % salariés ayant reçu une formation	✓
Nombre d'indépendant dans le Comité d'Audit		Résultats - % de plans de formation réalisés	
Evaluation du conseil (auto-évaluation ou externe)		Résultats – nombre de jours de grève	✓
Rémunération totale attribuée aux membres du conseil	✓	Résultats – taux de turnover / nombre de démissions	✓
Composition du Comex		Résultats – nombre d'accidents	✓
Nombre de femmes dans le Comex		Résultats - % de l'effectif ayant reçu une évaluation	

A propos de

CFA

Fondé en mars 2012, a pour principal objectif de promouvoir la participation des femmes dans les Conseils d'Administration et de Surveillance des entreprises des secteurs public et privé au Maroc et à l'étranger et d'oeuvrer pour une gouvernance performante, responsable et durable.

*cfa-maroc.com
cfamaroc20120@gmail.com*

CGEM

Créée en 1947, CGEM représente plus de 90.000 membres directs et affiliés, dont 95% de TPME. Elle s'est imposée comme le représentant officiel du secteur privé auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des institutionnels. Elle porte la voix du secteur privé en le représentant, en défendant ses intérêts aux niveaux régional, national et international et en œuvrant pour un climat des affaires favorable à l'acte d'entreprendre. Elle dispose de 18 commissions dont celles « RSE et Diversité » et « Ethique et Gouvernance ». La CGEM co-préside La Commission nationale de gouvernance d'entreprise (CNGE); Le Gouvernement a confié à la CNGE 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.

*cgem@cgem.ma
marwa.tellal@cgem.ma*

IMA

Créé en juin 2009 sous forme d'une association à but non lucratif a pour mission principale de fournir la formation, l'information et l'expertise nécessaires aux administrateurs de sociétés, en vue de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des conseils d'administration et de professionnaliser la fonction d'administrateur.

*institut-administrateurs.ma
contact@institutma.ma*

Ethics & Boards

Spécialiste des solutions d'évaluation et de pilotage de la gouvernance, basées sur l'agrégation et la structuration de 400+ points de données par conseil, Ethics & Boards fournit à l'ensemble des parties prenantes des outils d'évaluation transparente de la gouvernance responsable au-delà de la conformité. Ethics & Boards aide l'entreprise, l'investisseur et les parties prenantes à appréhender et utiliser la gouvernance responsable et son évaluation comme outil de diagnostic, d'analyse et de pilotage de leur engagement responsable.

*ethicsandboards.com
contact@ethicsandboards.com*