



Le Gouverneur

الوالي

D N° 1/W/2014

Rabat, le 30 octobre 2014

**Directive du Wali de Bank Al-Maghrib relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit**

---

Le Wali de Bank Al-Maghrib ;

Vu la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés promulguée par le dahir n° 1-05-178 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), notamment son article 51;

Vu les dispositions de la circulaire n°04/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit ;

Après examen par le Comité des établissements de crédit en date du 18 juillet 2014 ;

Fixe par la présente directive les règles minimales devant être observées par les établissements de crédit désignés ci-après « établissement(s)» en matière de gouvernance.

**Article premier**

Les règles de gouvernance sont adaptées à la taille de l'établissement ou du groupe auquel il appartient, à son importance systémique, à la nature et la complexité de ses opérations, à sa structure et à son profil de risque. L'importance systémique est déterminée par la combinaison de critères notamment la taille, le volume des activités transfrontières et la complexité de l'établissement.

Ces règles s'appliquent sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires imposant des règles plus contraignantes.

**CHAPITRE I : RESPONSABILITES, COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**

**1. Rôles et responsabilités des organes d'administration et de direction**

**Article 2**

L'organe d'administration est responsable en dernier ressort de la solidité financière de l'établissement. Il définit ses orientations stratégiques y compris sa politique d'extension aussi bien au niveau local qu'à l'international et assure la surveillance de la gestion de ses activités. A cet effet, il doit :

- définir le degré d'aversion aux risques et approuver la stratégie et la politique en matière de gestion des risques ;



- s'assurer de l'adéquation du capital interne au degré d'aversion aux risques et au profil de risque de l'établissement ;
- appréhender la structure d'actionariat et l'organisation du groupe en amont et en aval ainsi que les objectifs et les activités de toutes ses entités importantes ;
- veiller à ce que la structure d'actionariat et l'organisation du groupe ne présentent pas un degré de complexité susceptible d'entraver la surveillance et la maîtrise adéquates des risques encourus à l'échelle du groupe ;
- définir le cadre global de la gouvernance de l'établissement, ses principes et ses valeurs, y compris un code de bonne conduite favorisant l'intégrité et la remontée rapide des problèmes à des niveaux élevés de l'organisation et veiller à sa diffusion ;
- procéder, au moins une fois par an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne ;
- veiller à ce que les transactions avec les parties liées, y compris les opérations intra-groupe, soient identifiées, évaluées et soumises à des restrictions appropriées ;
- approuver une politique de rémunération compatible avec les objectifs à long terme de l'établissement et visant à prévenir les conflits d'intérêts et à promouvoir une gestion efficace des risques, notamment pour des personnes dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'établissement ;
- mettre en place, le cas échéant, des plans adéquats pour la succession de ses membres, y compris son président, et de ceux de l'organe de direction ;
- se réunir et échanger périodiquement avec le responsable de la gestion et du contrôle des risques et ce, en l'absence des membres de l'organe de direction ;
- prendre en considération, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes ;
- s'assurer que l'établissement entretient des relations régulières avec les autorités de supervision.

### **Article 3**

L'organe d'administration doit exercer une surveillance efficace de la gestion par l'organe de direction des activités de l'établissement en s'appuyant sur les travaux des fonctions d'audit interne, de conformité, de contrôle permanent et de gestion et contrôle des risques. A cet égard, il doit :

- s'assurer que les décisions de l'organe de direction sont compatibles avec la stratégie et les politiques des risques approuvées ainsi qu'avec le degré d'aversion aux risques définis ;
- examiner régulièrement les politiques des risques mises en place par l'organe de direction ;
- se réunir régulièrement avec l'organe de direction et exiger des informations et des explications pouvant clarifier son jugement ;





- s'assurer que le niveau de connaissances et d'expertise des membres de l'organe de direction demeure approprié compte tenu de la nature des activités exercées et du profil de risque de l'établissement ;
- évaluer et surveiller la performance des membres de l'organe de direction en s'appuyant sur des normes formalisées et cohérentes avec les objectifs à long terme, la stratégie et la solidité financière de l'établissement ;
- veiller à ce que la structure organisationnelle de l'établissement favorise une prise de décision efficace et que ses responsabilités ainsi que celles de l'organe de direction et des fonctions de contrôles, soient clairement définies et formalisées.

#### **Article 4**

L'organe de direction est chargé de la gestion courante des activités de l'établissement et assure le pilotage effectif de la réalisation des orientations stratégiques fixées par l'organe d'administration. A cet effet, il doit notamment :

- veiller à ce que les activités de l'établissement soient cohérentes avec ses orientations stratégiques et le degré d'aversion aux risques définis par l'organe d'administration ;
- décliner les niveaux généraux d'aversion aux risques en limites et plafonds opérationnels ;
- mettre en place un dispositif d'adéquation du capital interne au degré d'aversion aux risques et au profil de risque de l'établissement ;
- assurer la communication de toute information et donnée pertinente et nécessaire à une prise de décision par l'organe d'administration ;
- mettre en place une organisation responsabilisant le personnel de l'établissement et favorisant la transparence ;
- s'assurer, en permanence, du bon fonctionnement global des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et prendre les mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée ;
- statuer sur les engagements importants et les soumettre, le cas échéant, à l'avis de l'organe d'administration ;
- soumettre des rapports à l'organe d'administration sur la situation financière de l'établissement ;
- œuvrer pour l'adhésion de l'ensemble du personnel aux principes d'éthique et de professionnalisme ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance ;
- entretenir des relations régulières avec les autorités de supervision.

## **2. Composition de l'organe d'administration**

#### **Article 5**

La taille de l'organe d'administration doit concorder avec la taille, la complexité, la diversité et les perspectives de développement de l'activité de l'établissement. 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 de l'activité de l'établissement.

Afin de renforcer l'impartialité et l'objectivité des décisions prises, le tiers des membres de l'organe d'administration doit être indépendant au sens des articles 6 et 7 ci-dessous.

### **Article 6**

Un administrateur est qualifié d'indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'établissement, son groupe ou son organe de direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les critères devant être examinés par l'organe d'administration afin de qualifier un administrateur d'indépendant sont les suivants :

- ne pas être salarié ou membre de l'organe de direction de l'établissement, représentant, salarié ou membre de l'organe d'administration d'un actionnaire dominant ou d'une entreprise qu'il consolide et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;
- ne pas être membre de l'organe de direction d'une entreprise dans laquelle l'établissement détient directement ou indirectement un mandat au sein de l'organe d'administration ou dans laquelle un membre de l'organe de direction de l'établissement, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration ;
- ne pas être membre des organes d'administration ou de direction d'un client ou fournisseur significatifs 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 un membre de l'organe d'administration représentant un actionnaire dominant de l'établissement ;
- ne pas avoir été un des commissaires aux comptes de l'établissement au cours des trois années précédentes ;
- ne pas être membre de l'organe d'administration de l'établissement au cours des douze dernières années.

### **Article 7**

La qualification d'administrateur indépendant doit être réexaminée chaque année par l'organe d'administration ou le comité des nominations, visé par l'article 20 ci-dessous.

L'organe d'administration et, le cas échéant, Bank Al-Maghrib, peuvent estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères susvisés, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de l'établissement.

### **Article 8**

L'organe d'administration doit être structuré de manière à ce qu'il y ait un équilibre des pouvoirs décisionnels et ce, même en présence d'actionnaires dominants ou de





contrôle. 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.

Cet organe veille à la mise en place d'une politique visant à assurer une meilleure représentativité des femmes parmi ses membres.

### **3. Qualification et fonctionnement de l'organe d'administration**

#### **Article 9**

Les membres de l'organe d'administration et des comités qui en sont l'émanation doivent disposer individuellement ou collectivement de compétences appropriées notamment dans les domaines des opérations de crédit, des systèmes de paiement, de la planification stratégique, de la gouvernance, de la gestion des risques, du contrôle interne, de la comptabilité ainsi qu'en matière législative et réglementaire en liaison avec l'activité bancaire.

L'organe d'administration doit veiller à ce qu'une formation appropriée soit dispensée aux nouveaux membres en vue de leur permettre 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 des comités spécialisés, doivent recevoir des formations spécifiques liées aux attributions desdits comités.

#### **Article 10**

L'organe d'administration qui souhaite s'adjoindre un nouveau membre doit recenser les compétences de ses membres en fonction, en vue d'élaborer une description du rôle et du profil requis pour le candidat.

L'organe d'administration s'assure, avant de demander l'approbation des actionnaires, que tous ses membres ont reçu les informations sur le candidat nécessaires à l'appréciation de ses qualifications professionnelles notamment la liste des autres fonctions qu'il a occupées et, le cas échéant, les informations nécessaires à l'évaluation de son indépendance.

#### **Article 11**

Les membres de l'organe d'administration doivent avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice de leur mission, compte tenu du nombre et de l'importance de leurs autres mandats. L'organe d'administration doit mettre en place des mesures permettant d'assurer une présence effective de ses membres au niveau de ses réunions.

#### **Article 12**

L'organe d'administration instaure, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, des règles spécifiques de cumul et de renouvellement des mandats de



ses membres et de ceux issus des participations croisées ainsi que des règles de rotation au niveau des responsabilités au sein de ses comités.

### **Article 13**

L'organe d'administration formalise ses propres règles d'organisation et de fonctionnement et procède à des évaluations régulières et formalisées de sa performance ainsi que celle de chacun de ses membres. Ce processus d'autoévaluation doit permettre au minimum de :

- juger de l'efficacité du fonctionnement de l'organe d'administration selon des critères bien définis ;
- vérifier si les questions qui lui sont soumises sont préparées et discutées de manière adéquate ;
- apprécier la contribution effective de chaque membre par sa présence aux réunions de l'organe d'administration et de ses comités ainsi que son engagement constructif dans les discussions et les prises de décisions ;
- vérifier si la composition actuelle de l'organe d'administration répond à ses attributions et aux objectifs qu'il s'est assignés.

### **Article 14**

Le président de l'organe d'administration, doit :

- veiller à ce que les décisions de cet organe soient prises en s'appuyant sur des informations pertinentes et fiables ;
- s'assurer que les opinions opposées puissent être exprimées et discutées dans le cadre du processus de prise de décision.

## **4. Comités émanant de l'organe d'administration**

### **Article 15**

L'organe d'administration institue, en son sein, des comités spécialisés notamment le comité d'audit, le comité des risques, le comité de rémunération et le comité des nominations qui sont chargés d'analyser en profondeur certaines questions spécifiques et de le conseiller à ce sujet.

Dans ce cadre, ces comités doivent :

- être régis par une charte ou règlement intérieur définissant leurs mandats, composition, périmètre et règles de fonctionnement ;
- envisager périodiquement une rotation au niveau de leur membre et présidence sans que cela puisse porter atteinte à leur compétence collective, expérience et efficacité ;
- tenir des réunions régulières et documenter leurs délibérations et décisions (procès-verbaux, synthèse des questions examinées et des décisions prises, suivi des précédentes décisions, etc.).



### **Article 16**

Les comités visés par l'article 15 ci-dessus doivent être composés de membres non exécutifs dont le tiers au moins est indépendant.

L'établissement doit veiller à éviter une présence de membres dans plusieurs comités qui est de nature à créer des situations de conflits d'intérêts. En particulier, l'organe d'administration évite qu'un membre siège à la fois dans le comité d'audit ou des risques et dans celui des rémunérations.

Ces comités rendent compte régulièrement à l'organe d'administration, d'une manière exhaustive et claire, des conclusions et recommandations qui découlent de leurs travaux. A cet égard, les reporting afférents à ces comités doivent être formalisées.

### **Article 17**

Le comité d'audit est chargé d'assister l'organe d'administration dans l'évaluation de la qualité et de la cohérence du dispositif du contrôle interne conformément à l'article 11 de la circulaire 04/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit.

### **Article 18**

Le comité des risques est chargé d'accompagner l'organe d'administration en matière de stratégie et de gestion des risques conformément à l'article 12 de la circulaire sur le contrôle interne.

### **Article 19**

Le comité des rémunérations est chargé d'accompagner l'organe d'administration dans la conception et le suivi du bon fonctionnement du système de rémunération. Il veille à ce qu'il soit approprié et en conformité avec la culture de l'établissement, sa stratégie à long terme des risques, sa performance et l'environnement de contrôle ainsi qu'avec les exigences législatives ou réglementaires.

Ce comité se réunit au moins une fois par an.

### **Article 20**

Le comité des nominations est chargé d'assister l'organe d'administration dans le processus de nomination et de renouvellement de ses membres ainsi que ceux de l'organe de direction. Ce comité veille également à ce que ce processus de nomination et de réélection soit organisé d'une manière objective, professionnelle et transparente.

A ce titre, ce comité est responsable notamment :

- d'établir les procédures de nomination des membres des organes d'administration et 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 de ses membres, y compris son président ;



- d'identifier et de proposer à l'approbation de l'organe d'administration des candidats aux fonctions vacantes ;
- d'évaluer la situation de chaque membre de l'organe d'administration eu égard aux critères d'indépendance et d'identifier les administrateurs indépendants potentiels ;
- de préparer et soumettre à l'organe d'administration les dispositions relatives au plan de succession ;
- de proposer la désignation d'administrateurs pour les responsabilités au sein des comités spécialisés ;
- d'identifier, traiter voire éliminer les situations de conflits d'intérêts émanant du processus de nomination.

Ce comité se réunit au moins une fois par an.

### **Article 21**

Un comité d'audit et des risques peut être chargé des attributions des comités prévus aux articles 17 et 18 ci-dessus lorsque la taille et les risques de l'établissement ne justifient pas la création de deux comités distincts.

## **5. Gouvernance au sein du groupe**

### **Article 22**

L'organe d'administration de la société-mère d'un groupe doit :

- approuver les stratégies et politiques des risques au niveau du groupe ;
- mettre en place une structure de gouvernance qui lui permet de se doter d'un dispositif de pilotage intégré et harmonisé au sein du groupe assurant une surveillance effective par la société-mère de ses filiales locales et à l'étranger compte tenu de la nature, l'ampleur et la complexité des différents risques auxquels le groupe et ses filiales sont exposés ;
- évaluer périodiquement la structure de gouvernance précitée afin de s'assurer qu'elle demeure appropriée et adaptée au développement de l'activité ;
- s'assurer que chaque filiale dispose des ressources nécessaires pour respecter à la fois les standards du groupe et les règles de gouvernance locales ;
- approuver le dispositif d'agrégation des données et de reporting sur les risques à l'échelle du groupe et veiller à ce que des moyens adéquats soient déployés à cet effet. Ce dispositif doit permettre d'assurer l'exactitude, l'intégrité, l'exhaustivité et la mise à jour des reporting sur la gestion des risques au niveau du groupe.

### **Article 23**

L'organe d'administration approuve des stratégies et des politiques claires pour la mise en place de nouvelles entités. En outre, l'organe de direction, sous la supervision de l'organe d'administration, doit :





- veiller à ce que la structure d'actionnariat et l'organisation du groupe ne présentent pas un degré de complexité susceptible d'entraver la surveillance et la maîtrise adéquates des risques encourus à l'échelle du groupe et prend, le cas échéant, des mesures appropriées pour les simplifier ;
- **appréhender les risques qui pourraient être générés par la complexité de la structure de l'entité juridique** notamment du fait d'une gestion non transparente et des risques opérationnels et de contagion induits par des structures de financement complexes et des expositions intra-groupe ;
- évaluer l'impact de ces risques sur le profil de risque du groupe et sur ses besoins en liquidité et en fonds propres ;
- mettre en place un processus centralisé d'approbation, basé sur des critères préétablis, et de contrôle de toute création de nouvelles entités juridiques ;
- surveiller et respecter, sur une base continue, le cadre législatif, réglementaire, fiscal et comptable relatif à chaque entité juridique.

#### **Article 24**

Les organes d'administration et de direction doivent bien appréhender, le cas échéant, la structure d'actionnariat et l'organisation du groupe en amont et en aval notamment les objectifs de ses différentes entités et les liens et les relations entretenus entre elles et avec la société-mère.

Ces organes s'assurent également que les informations relatives à ces structures et **activités ainsi qu'aux risques qui y sont associés sont aisément accessibles au niveau de la société-mère** et qu'elles font l'objet de rapports réguliers à l'organe d'administration et à Bank Al-Maghrib. Ces rapports précisent notamment l'objet de l'activité, les stratégies, les volumes, les risques, les contrôles et tout changement au niveau de la structure d'actionnariat.

#### **Article 25**

L'organe d'administration d'un groupe veille à ce que les fonctions de la société-mère chargées de l'audit interne, de la conformité, du contrôle permanent et de gestion et **contrôle des risques disposent d'un accès aux outils, aux reporting et aux comités d'audit ou des risques mis en place par ses filiales dans le cadre de leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.**

#### **Article 26**

L'organe d'administration d'un établissement faisant partie d'un groupe conserve ses propres responsabilités en matière de gouvernance et de protection de la solidité financière. Dans ce cadre, il s'assure que les décisions ou la mise en œuvre des normes et pratiques du groupe n'empêchent pas le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables à la filiale.

Les stress tests réalisés sur les portefeuilles de la filiale doivent couvrir aussi bien son environnement économique et opérationnel que l'incidence éventuelle de ces stress tests sur la société-mère (risques de liquidité, de crédit et de réputation par exemple).



Cet organe veille à la transmission, à destination de la société-mère, de reporting réguliers sur tous les risques significatifs et sur le respect de la réglementation prudentielle applicable à la filiale.

### **Article 27**

Une attention particulière doit être donnée au schéma organisationnel qui régit la fonction de surveillance qu'applique la société-mère sur ses filiales afin d'instaurer une coordination efficiente et optimale et d'éviter la duplication des structures et processus de gouvernance ou la centralisation excessive par la société-mère des pouvoirs de prise de décision et de pilotage de l'activité.

Le double rattachement éventuel d'une ligne de métier ou activité doit être clairement défini, formalisé et compris pour éviter toute déficience en termes de contrôle ou de pilotage.

## **CHAPITRE II : POLITIQUES DE GESTION DES CONFLITS D'INTERETS ET DE BONNE CONDUITE DU PERSONNEL DE L'ETABLISSEMENT**

### **Article 28**

L'organe d'administration doit formaliser une politique et des procédures de prévention et de traitement des conflits d'intérêts réels ou potentiels et veiller à leurs mises en œuvre et ce, sans préjudice des dispositions législatives en vigueur. Cette politique et ces procédures doivent inclure, au minimum, les éléments ci-après :

- la responsabilité des membres des organes d'administration et de direction, au cours de l'exercice de leurs mandats, de l'aviser d'éventuel conflit d'intérêts résultant des opérations avec l'établissement ou des entreprises affiliées que des entités ou personnes liées à lui envisagent de conclure. Ces membres doivent s'abstenir de participer aux délibérations et aux votes relatifs au point concerné ;
- un processus d'examen et d'approbation par l'organe d'administration de toute activité ou transaction que l'un de ses membres ou de ceux de l'organe de direction compte entreprendre et qui pourrait créer des conflits d'intérêts ;
- des exemples de situations de conflits d'intérêts qui peuvent surgir dans le cadre de l'exercice des différentes activités au sein de l'établissement ;
- des procédures appropriées pour encadrer les transactions avec les parties liées ;
- les modalités de traitement des cas de non-conformité à ladite politique.

### **Article 29**

Les membres des organes d'administration et de direction doivent, avant leur nomination, faire une déclaration de conflit d'intérêt où ils informent l'organe d'administration notamment :

- de leurs autres mandats ainsi que des opérations effectuées ou en cours avec des entreprises liées à l'établissement ou à ses filiales, par les entités au sein desquels ils exercent ces mandats ;



- de leurs éventuels liens familiaux avec les membres des organes d'administration et de direction.

### **Article 30**

L'organe d'administration veille à l'application des politiques et des procédures appropriées afin de promouvoir l'intégrité, le devoir de diligence et de loyauté ainsi que la conduite professionnelle des différentes fonctions de l'établissement. Il s'assure, dans ce cadre, que l'organe de direction applique des procédures qui interdisent, ou limitent de façon appropriée, les activités, relations ou situations susceptibles de porter atteinte à la qualité de la gouvernance, telles que :

- les prêts, notamment aux membres des organes d'administration et de direction ou aux actionnaires, à des conditions ne correspondant pas à celles du marché ou à des conditions différentes de celles dont bénéficient tous les employés dans le cadre normal des avantages annexes à la rémunération ;
- le traitement préférentiel accordé à des parties liées ou à d'autres entités privilégiées.

### **Article 31**

La politique visée par l'article 28 ci-dessus doit couvrir toutes les situations de conflits d'intérêts pouvant 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 au groupe ou des spécificités de son régime de gouvernance.

Les situations de conflits d'intérêts peuvent survenir du fait d'une inefficience des relations entre :

- les actionnaires et l'établissement ;
- l'organe d'administration et l'organe de direction ;
- les collaborateurs et l'établissement et, par extension, les clients de l'établissement ;
- l'établissement et ses clients, en raison des différents services et activités offerts par l'établissement ;
- différentes entités opérationnelles de l'établissement ;
- l'établissement et sa société mère, ses filiales ou d'autres entreprises liées.

### **Article 32**

L'organe d'administration veille à la mise en place d'une procédure permettant au personnel de lui communiquer en toute confidentialité par l'intermédiaire notamment de l'audit interne ou de la fonction de conformité, des préoccupations sérieuses et légitimes concernant des pratiques douteuses, contraires à la déontologie ou illégales. Les organes d'administration et de direction doivent donner suite à ce type d'informations.



## **CHAPITRE III : SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES**

### **Article 33**

L'organe d'administration s'assure de la mise en place d'une structure organisationnelle appropriée et des moyens humains et matériels nécessaires au bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques conformément aux dispositions de la circulaire 04/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit.

Il désigne le responsable de la fonction d'audit interne chargé du contrôle périodique conformément aux dispositions des articles 30 à 35 de la circulaire sur le contrôle interne.

### **Article 34**

L'organe de direction est responsable de la conception et de la mise en place des fonctions de contrôle suivantes :

- la fonction de contrôle permanent chargée de s'assurer des contrôles définis à l'article 28 de la circulaire sur le contrôle interne ;
- la fonction de conformité chargée du suivi du risque de non-conformité tel que défini à l'article 29 de ladite circulaire ;
- la fonction de gestion et contrôle des risques chargée d'assurer le contrôle des risques conformément aux dispositions du chapitre 2 du titre IV de la circulaire susvisée et des articles 35 à 42 de la présente directive.

Les responsables de ces fonctions doivent être rattachés directement à l'organe de direction. Lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas de confier les responsabilités des fonctions de contrôle permanent, de conformité et de gestion et contrôle des risques à des personnes différentes, ces responsabilités peuvent être confiées à une même personne.

### **Article 35**

La nomination ou la révocation du responsable de la fonction de gestion et contrôle des risques est approuvée par l'organe d'administration et portée à l'information de Bank Al-Maghrib.

Ce responsable doit être en mesure de se réunir et d'échanger régulièrement avec les membres non exécutifs ou indépendants de l'organe d'administration et ce, en l'absence des membres de l'organe de direction. Ces échanges doivent être documentés de manière appropriée.

### **Article 36**

L'organe d'administration veille à ce que la fonction de gestion et contrôle des risques soit dotée de moyens suffisants en termes de personnel, de systèmes d'information et d'accès aux informations internes et externes nécessaires à l'exercice de ses fonctions.





Il s'assure notamment que le personnel de cette fonction dispose de suffisamment d'expérience, de qualification et de bonnes connaissances des marchés et des produits ainsi que d'une maîtrise des techniques de gestion et contrôle des risques.

### **Article 37**

Les fonctions de gestion et contrôle des risques aussi bien au niveau de l'établissement qu'au niveau de ses filiales ou de ses lignes de métiers doivent avoir un positionnement approprié de telle sorte que les questions soulevées par leurs responsables reçoivent l'attention nécessaire des organes d'administration et de direction ainsi que des lignes de métiers concernées.

Les responsables de ces fonctions ne doivent pas être complètement isolés des lignes de métiers notamment géographiquement afin qu'ils soient en mesure d'appréhender les risques encourus par l'établissement et d'accéder à des informations nécessaires à leur évaluation.

### **Article 38**

La gestion des risques doit s'appuyer sur des approches aussi bien quantitatives que qualitatives et couvrir une variété de scénarios intégrant des hypothèses réalistes.

L'organe de direction et, le cas échéant, l'organe d'administration doivent examiner et approuver ces scénarios et être informés des hypothèses retenues et des lacunes potentielles au niveau des modèles utilisés.

Ils veillent à ce que l'établissement évite une focalisation excessive sur la modélisation des risques au détriment d'autres activités de gestion et contrôle des risques.

### **Article 39**

L'organe d'administration veille sur la qualité, l'exhaustivité et l'exactitude des données internes et externes utilisées dans le cadre du processus de prise de décisions stratégiques ou opérationnelles sur les risques.

### **Article 40**

Les organes d'administration et de direction veillent à ce que le système de tarification interne du risque contribue à une gestion efficace des risques. Dans ce cadre, les coûts internes d'allocation des fonds aux lignes de métier doivent refléter les risques significatifs de l'établissement découlant de ses différentes activités.

### **Article 41**

L'organe d'administration veille à la mise place d'un système efficace de communication au sein de l'établissement sur la stratégie en matière de risques et le niveau d'exposition.

L'information sur les risques, communiquée aux organes d'administration et de direction, doit être compréhensible, complète, précise et dynamique afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées. L'audit interne doit évaluer périodiquement le périmètre et la pertinence de l'information reçue par ces organes.



Les risques encourus sur les apparentés et sur les parties liées doivent faire l'objet d'un reporting spécifique à ces organes.

#### **Article 42**

L'organe d'administration utilise efficacement les travaux des commissaires aux comptes ainsi que des fonctions chargées de l'audit interne, de la conformité, du contrôle permanent, de gestion et du contrôle des risques et veille à ce que :

- ces fonctions soient indépendantes et disposent de ressources humaines et matérielles appropriées ;
- les problèmes identifiés par ces fonctions soient examinés et corrigés rapidement ;
- l'efficacité des fonctions de conformité, de contrôle permanent et de gestion et contrôle des risques soit évaluée par la fonction d'audit interne.

### **CHAPITRE IV: POLITIQUE DE REMUNERATION**

#### **Article 43**

L'organe d'administration veille à l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance d'une politique de rémunération visant à prévenir les conflits d'intérêts et à promouvoir une gestion efficace des risques, notamment pour les membres de l'organe d'administration et de direction, les principaux dirigeants et le personnel dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de l'établissement. Il revoit régulièrement les résultats du système de rémunération appliqué.

#### **Article 44**

La politique de rémunération de l'établissement prend en compte, au minimum, les principes suivants:

- la politique de rémunération couvre tous les aspects de la rémunération, y compris les salaires, les rémunérations variables, les avantages en nature, les pensions discrétionnaires et toutes prestations similaires ;
- les composantes de la rémunération variable sont conçues de manière à aligner les incitations sur les intérêts à long terme de l'établissement. Leur méthode de versement et leur montant total ne limitent pas la capacité de l'établissement à renforcer son assise financière ;
- la rémunération variable devrait représenter un pourcentage équilibré de la rémunération totale, afin de minimiser les incitations à la prise de risques excessifs. Il est essentiel que le salaire fixe d'un salarié représente une part suffisamment importante de sa rémunération totale ;
- une rémunération variable garantie doit être exceptionnelle et ne doit s'appliquer qu'au recrutement de nouveaux salariés et être limitée à la première année de leur engagement ;
- la mesure des performances, lorsqu'elle sert de base au calcul des composantes de la rémunération variable, est ajustée en fonction de tous les types de risques actuels



et futurs de l'établissement et tient compte du coût du capital et des liquidités nécessaires ;

- une part importante de la composante variable de la rémunération devrait être constituée d'actions ou d'instruments adossés aux actions de l'établissement ;
- la politique de rémunération ne prévoit pas d'une façon importante, des composantes de rémunération à fort effet de levier et dont le sous-jacent est le prix de l'action de l'établissement. Dans le cas où cette composante de rémunération existe, des procédures formelles doivent être mises en place, spécifiant clairement les conditions et modalités d'acquisition et de cession des titres émis par l'établissement ainsi que de celles des options consenties au profit des membres des organes de direction et d'administration.

#### **Article 45**

La rémunération reçue par les membres non exécutifs doit refléter leur degré d'implication, leurs responsabilités, le cas échéant, dans les différents comités et le temps qu'ils consacrent aux travaux de l'organe d'administration.

Eu égard à la fonction de contrôle qui est assignée aux membres non exécutifs, la politique de rémunération de ces derniers ne doit en aucun cas tenir compte des considérations de performance à court terme mais plutôt de la création durable de valeur pour l'établissement.

#### **Article 46**

La rémunération du personnel des fonctions en charge de l'audit interne, de la conformité, du contrôle permanent et de gestion et contrôle des risques est fixée indépendamment des revenus des lignes commerciales dont ils valident ou contrôlent les opérations et à un niveau suffisant pour disposer de personnels qualifiés et expérimentés. Elle devrait être structurée de manière à ce qu'elle soit fondée principalement sur la réalisation des objectifs associés à la fonction.

### **CHAPITRE V : ACTIVITES EXERCEES DANS DES JURIDICTIONS OU PAR L'INTERMEDIAIRE DE STRUCTURES COMPLEXES, LIMITANT LA TRANSPARENCE**

#### **Article 47**

Les organes d'administration et de direction doivent appréhender la structure opérationnelle de l'établissement et les risques qui en découlent notamment lorsqu'il opère dans des juridictions, ou par l'intermédiaire de structures, qui empêchent la transparence ou ne répondent pas aux normes bancaires internationales.

Les établissements s'assurent que les informations relatives à ces activités et aux risques qui y sont associés sont aisément accessibles au niveau de la société-mère, qu'elles font dûment l'objet de rapports à l'organe d'administration et à Bank Al-Maghrib.



### **Article 48**

L'organe d'administration, ou le cas échéant l'organe de direction, veillent à ce que l'établissement dispose, pour ses entités exerçant des activités dans des juridictions, ou par l'intermédiaire de structures qui empêchent la transparence, de politiques et de procédures permettant :

- de s'assurer de la nécessité d'opérer dans ces juridictions ou d'employer de telles structures et établir les limites appropriées à cet égard ;
- d'évaluer régulièrement la pertinence de la poursuite de telles activités et de s'assurer que l'information relative aux risques significatifs qui sont associés lui est transmise de façon appropriée ;
- de recenser, mesurer et gérer tous les risques significatifs, y compris les risques juridiques et de réputation, découlant de telles activités ;
- de définir clairement les attentes et les responsabilités, sous l'angle de la gouvernance, pour toutes les entités et lignes de métier au sein de l'établissement ;
- d'évaluer régulièrement la conformité de ces activités avec l'ensemble des lois et règlements applicables, ainsi qu'avec les politiques internes de l'établissement ;
- de s'assurer que ces activités sont bien couvertes par des contrôles réguliers effectués par la société-mère ainsi que par les commissaires aux comptes.

## **CHAPITRE VI : TRANSPARENCE ET COMMUNICATION DE L'INFORMATION**

### **Article 49**

Les organes d'administration et de direction doivent veiller à la mise en place et à la maintenance d'un dispositif rigoureux de diffusion de l'information. Ce dispositif doit assurer la communication en temps opportun d'informations exactes, pertinentes et compréhensibles 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.

### **Article 50**

Sans porter préjudice aux dispositions législatives et réglementaires en la matière, l'établissement est tenu de fournir dans son rapport annuel ou dans tout autre support approprié des informations liées :

- à la structure de l'organe d'administration telle que les règles de fonctionnement, le nombre des membres, le nom des administrateurs et leurs parcours professionnels, le processus de sélection, les autres mandats des administrateurs, les critères d'indépendance, les intérêts significatifs dans des transactions ou engagements de l'établissement ;
- à l'organe de direction notamment ses attributions, ses circuits d'information, la qualification et l'expérience de ses membres et le bilan de ses travaux ;
- à la composition, le mandat, les attributions et les travaux des comités ;





- à la structure d'actionnariat telle que les principaux actionnaires, les propriétaires effectifs, l'évolution du capital, la participation des principaux actionnaires aux organes d'administration et de direction et aux assemblées générales d'actionnaires ;
- à la structure organisationnelle incluant l'organigramme, les lignes de métier, les filiales et les sociétés affiliées ;
- aux informations sur le système d'incitations financières de l'établissement notamment la politique de rémunération, les traitements des organes d'administration et de direction, les programmes de primes, d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions ;
- au code de conduite, aux normes de comportement professionnel et/ou principes déontologiques de l'établissement ;
- à la teneur de la politique de gouvernance, son processus de mise en œuvre, son autoévaluation faite au niveau de l'organe d'administration et ses résultats ;
- aux politiques de l'établissement en matière de conflits d'intérêts plus particulièrement concernant la nature et l'ampleur des transactions avec des entreprises du même groupe et des parties liées ou toute activité de l'établissement dans laquelle les membres des organes d'administration et de direction ont des intérêts significatifs, directement, indirectement ou pour le compte de tiers. Ceci inclut également les prestations de services ou toutes autres transactions effectuées avec les commissaires aux comptes.

#### **Article 51**

Sont abrogées les dispositions de la directive n°50/G/2007 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit.

Signé :  
Abdellatif JOUAHRI