



# FOCUS N°1

## ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS



Juin 2023

[www.ofinancemorocco.com](http://www.ofinancemorocco.com)



La publication de la 3ème édition du Panorama annuel des pratiques de la gouvernance des sociétés faisant appel public à l'épargne s'accompagne cette année par l'édition de focus thématiques plus détaillés autour de plusieurs axes traités au niveau de cette étude.

Pour le focus n°1 - juin 2023, nous avons choisi de mettre la lumière sur le mandat des administrateurs indépendants après 3 exercices post-amendements de la loi sur les sociétés anonymes.

Garant d'une gouvernance équilibrée, l'administrateur indépendant joue un rôle crucial dans le bon fonctionnement d'un conseil d'administration.

En contact direct avec l'exécutif et les autres administrateurs, représentant les actionnaires de contrôle et les minoritaires, il contribue par sa compétence et sa liberté de jugement à permettre au conseil d'exercer au mieux sa mission.

Quel est le profil de cet administrateur indépendant, le nombre de mandats, la proportion homme/femme..? autant de questions à poser pour faire le point sur ce 1er mandat 2020-2022 et se projeter sur les défis et contraintes de ce nouvel acteur de la gouvernance des sociétés anonymes.

## MÉTHODOLOGIE



**91\***

Sociétés faisant appel public à l'épargne

\* hors établissement publics



**163**

Mandats d'administrateurs indépendants



**13**

Critères d'analyse



**88**

Rapports ESG et avis AGO

- Ce focus thématique a été élaboré à partir d'une base de données de **91** émetteurs faisant appel public à l'épargne\*, hors établissement publics soumis à une réglementation spécifique.
- Plus de **13** critères ont été analysés permettant de mettre en lumière les mandats des administrateurs indépendants avec les avancées positives et les zones de non conformité.
- La data de ce focus est basée sur les différentes publications financières 2022 des émetteurs ainsi que les documents d'informations des assemblées générales à fin mai 2023.

(\*) Les sociétés faisant appel public à l'épargne englobe les émetteurs cotés en bourse ainsi que les sociétés non cotées ayant émis ou cédé des titres financiers en faisant appel à l'épargne publique.

## 01 Mandats des administrateurs indépendants au sein des conseils des sociétés faisant appel public à l'épargne en 2022

La qualification de l'administrateur indépendant est conditionnée par le respect de **9 critères** prévus par l'article 41-bis de la loi 17-95 sur les sociétés anonymes. Ces conditions permettent de prévenir des situations de conflits d'intérêts entre l'administrateur indépendant, la société, ses dirigeants ou ses actionnaires.

L'analyse de la composition des conseils d'administration des émetteurs du panel montre que :

- **19,5%** du total des mandats des administrateurs **sont réputés indépendants**. Ce ratio est en légère amélioration par rapport à 2021 (**18,9%**).
- **5 émetteurs n'ont aucun administrateur indépendant** au sein de leurs conseils d'administration !

**NOMBRE DE MANDATS DETENUS PAR LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS**

■ 2021 ■ 2022



**NOMBRE DES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS**

■ 2021 ■ 2022



**36%**  
de femmes  
administratrices

**49** mandats



- 91 conseils
- 163 mandats
- 134 administrateurs indépendants
- Diverses nationalités



**64%**  
d'hommes  
administrateurs

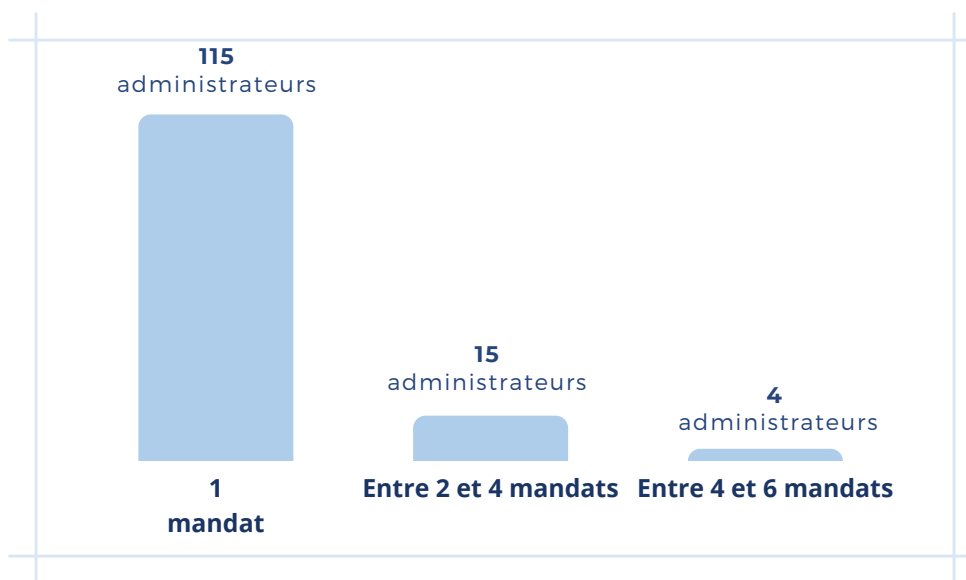
**114** mandats





## 01 Mandats des administrateurs indépendants au sein des conseils des sociétés faisant appel public à l'épargne en 2022

### NOMBRE DE MANDATS DÉTENUS PAR ADMINISTRATEUR



- **86%** des administrateurs détiennent **un seul mandat**
- **11%** administrateurs détiennent **entre 2 et 4 mandats**
- **3%** des administrateurs détiennent **entre 4 et 6 mandats**.

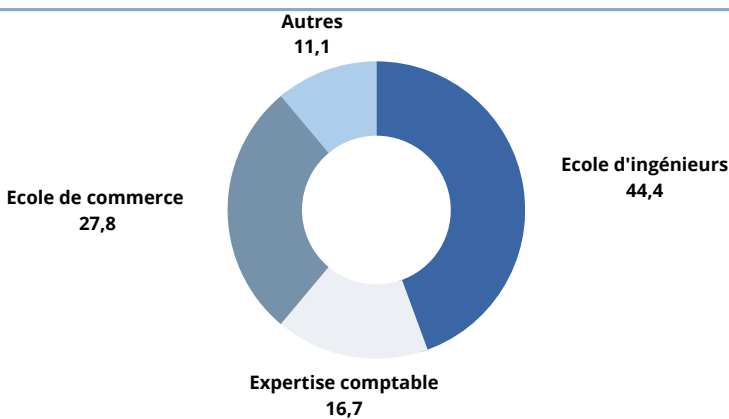
En 2022, **22%** des émetteurs ont nommé ou coopté de nouveaux administrateurs indépendants et **27%** ont renouvelé les mandats existants.



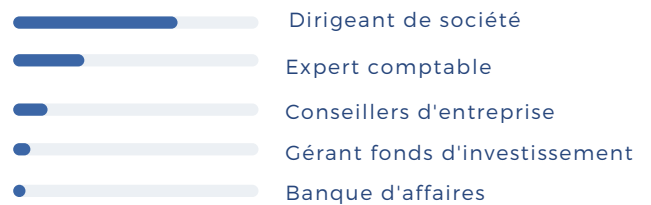
## 02 Profil type d'un administrateur indépendant

Une formation académique d'excellence au sein d'écoles d'ingénieurs ou de commerce de renom et un parcours professionnel solide et riche d'expériences managériales.

### Parcours académique des administrateurs



### Fonctions professionnelles



En terme de compétences et de formation, la loi sur les sociétés anonymes (Art.106-bis) a exigé que l'administrateur indépendant-Président du comité audit "justifie d'une expérience suffisante en matière financière ou comptable". Aucune évaluation préalable n'est exigé du conseil d'administration.

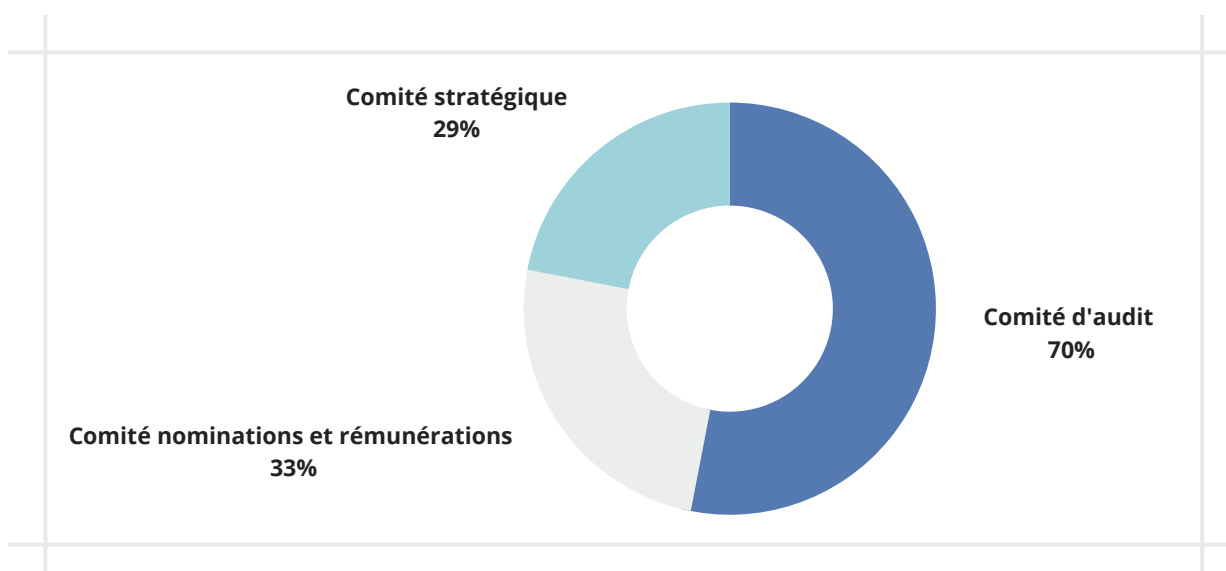
Au niveau la réglementation bancaire, les administrateurs indépendants doivent **disposer de compétences et une expérience appropriées** dans le domaine **bancaire, la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance**. Avant leur nomination, le conseil d'administration évalue la compétence de ses membres afin de déterminer le profil du candidat idéal. (Article 5 circulaire 5/W/16 - Bank Al Maghrib).



### 03 **Présence des administrateurs indépendants dans les comités spécialisés des sociétés faisant appel public à l'épargne**

La présence des administrateurs indépendants dans les comités d'audit, stratégique et nominations et rémunérations poursuit sa progression s'inscrivant dans un objectif de liberté de jugement et d'objectivité.

#### **PRESENCE DES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS DANS LES COMITES SPECIALISES**



- **70%** des comités d'audit ont comme membres des administrateurs indépendants.
- **33%** des comités nominations et rémunérations sont composés d'administrateurs indépendants.
- **29%** des comités stratégique sont composés d'administrateurs indépendants.



## **04 Réexamen des critères d'indépendance par le conseil**

### **Une pratique très peu utilisée chez les sociétés faisant appel public à l'épargne**

Pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, le conseil d'administration doit procéder chaque année au réexamen annuel des critères d'indépendance des administrateurs conformément à l'article 2.46 de la circulaire 03/19 de l'AMMC.

Dans le même sens, l'établissement de crédit, s'assure, lors de la nomination d'un administrateur indépendant, du respect des critères d'éligibilité et procède à leur réexamen au moins une fois par an. L'objectif est de s'assurer que l'administrateur indépendant n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement et son indépendance au sens de l'article 41-bis de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes.

Au Maroc, seulement **4 émetteurs** ont déclaré avoir procédé au réexamen annuel des critères d'indépendance des administrateurs.

**NOMBRE D'EMETTEURS AYANT PROCÉDÉ AU  
REEXAMEN DES ADMINISTRATEURS  
INDEPENDANTS**





## **05** Evaluation du conseil d'administration

**L'évaluation de la performance du conseil : Une occasion de faire le bilan de son fonctionnement, des actions menées et des décisions prises et de mesurer l'assiduité effective des administrateurs.**

La circulaire 03/19 de l'AMMC oblige les émetteurs à communiquer sur leur processus d'évaluation de la performance de l'instance de gouvernance par rapport aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux.

Au niveau des codes de bonne gouvernance, Il est recommandé que le conseil d'administration procède chaque année à une auto-évaluation de sa performance.

Une évaluation formalisée doit être réalisée minimum chaque ans avec l'assistance d'un conseil externe. Les actionnaires doivent être informés chaque année dans le rapport ESG des résultats de toute évaluation en précisant la date et la période, l'identité de l'évaluateur, les thèmes évalués et si l'évaluation est interne ou externe, individuelle ou collective.

Quant à la réglementation relative aux établissements de crédit, **la supervision de la mission d'évaluation du conseil et de ses comités doit être confiée aux administrateurs indépendants** et les conclusions de cette mission doivent être communiquées à Bank Al-Maghrib et à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Sur la base des sociétés étudiées, cette pratique **reste limitée**. Seulement **10** émetteurs ont communiqué sur cette évaluation en adoptant une approche interne **d'auto évaluation**.

■ 2021 ■ 2022

NOMBRE DE SOCIETES AYANT PROCÉDE  
A UNE AUTO EVALUATION DU CONSEIL

12

10



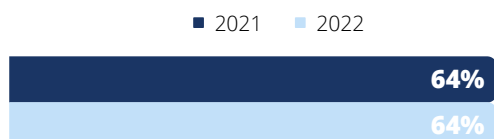


## 06 Rémunération des administrateurs indépendants

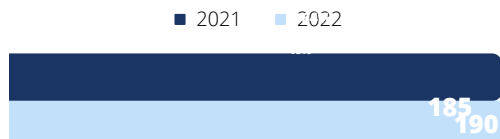
Les administrateurs sont rémunérés à titre ordinaire par des jetons de présence, une somme fixe annuelle décidée par l'assemblée générale ordinaire que le conseil répartit à sa convenance.

Les administrateurs peuvent percevoir des rémunérations exceptionnelles en contrepartie de missions ou mandats confiés à titre spécial et temporaire (missions de conseil, représentation du conseil auprès de tiers...) sous réserve de respecter la procédure des conventions réglementées.

COMMUNICATION SUR LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS



RÉMUNÉRATION MOYENNE DES ADMINISTRATEURS ( K MAD)



- **64%** des émetteurs ont communiqué l'information sur la rémunération des administrateurs.
- La rémunération brute moyenne des administrateurs est de **190.000,00 DHS**.

### CAS PRATIQUE DE RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE DES ADMINISTRATEURS : SOCIÉTÉ COTÉE - ARADEI CAPITAL

#### XIII. REMUNERATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil, conformément à l'article 17 des Statuts, recommande d'allouer une rémunération exceptionnelle annuelle totale de 850 KMAD, aux administrateurs indépendants ainsi qu'aux membres indépendants des comités techniques, à savoir le comité d'audit, le comité d'investissement et le comité des conflits, et de déléguer au président du conseil d'administration l'affectation de ce montant.

Extrait rapport de gestion d'Aradei Capital S.A.

## REFLEXIONS PARTAGEES

---

Le bilan de ce 1er mandat 2020-2022 des administrateurs indépendants est globalement positif ! Avec un taux de **19%** d'indépendance des conseils d'administration, le nombre des mandats indépendants est de **163**, assurés par **134** administrateurs dont **36%** de femmes.

Ce bilan positif ne peut pas masquer **quelques imperfections** de la réforme engagée ainsi que les **difficultés d'adaptation** vécues par les nouveaux administrateurs indépendants et les sociétés cotées. Dans ce sens, nous souhaitons partager quelques pistes de réflexion et convictions en tant que **conseiller en gouvernance auprès des sociétés cotées** :

- **Difficultés d'intégration** de l'administrateur indépendant et **d'accès à l'information** utile pour exercer son mandat : Nous recommandons la mise en place d'un **processus d'intégration, un Kit administrateur et un entretien annuel d'évaluation**.
- **Le mandat** de l'administrateur indépendant doit être **au minimum de 3 ans** pour lui permettre de bien maîtriser l'activité de la société et les enjeux de sa mission. Cette durée **ne doit pas dépasser 12 années** soit 4 mandats successifs (règle observée à l'international - Lois & codes).
- Quelques émetteurs cotés **ne sont pas en conformité** par rapport aux **exigences de la loi sur les sociétés anonymes** tant au niveau de la nomination de l'administrateur indépendant que de la composition du comité d'audit ! : Notre conviction est que la transposition d'une règle de soft law des codes de bonne gouvernance vers un texte de loi **n'a de sens que si elle est assortie de sanctions** contrariantes, à l'instar de la règle concernant la représentation des femmes dans les conseils d'administration. Sur le même registre, Il y a lieu aussi d'**aligner** la réglementation bancaire (loi bancaire + circulaires Bank Al Maghrib ) sur la loi 17-95 sur les sociétés anonymes concernant la composition du comité d'audit.
- **Les critères d'indépendance** fixés au niveau la loi 17-95 sur les sociétés anonymes (Art 41-bis) doivent être **complétés** par les situations des conflits d'intérêts chez les clients ou fournisseurs significatifs. Sur le même sujet, la règle liée aux **mandats croisés** (Règle n°4 ) nous paraît **disproportionnée** par rapport à l'objectif de **prévention des conflits d'intérêt**.
- **On ne s'improvise pas administrateur indépendant, on apprend à le devenir** ! Qualités personnelles, expérience managériale doivent être complétées par une **formation adéquate** sur les règles de "la gouvernance d'une société anonyme cotée en bourse". Nous y contribuons à notre niveau avec nos programmes de formation Executive de **OFINANCE ACADEMY**.





# NOS PROCHAINES PUBLICATIONS 2023

Focus n°2 : Conventions réglementées - Septembre 2023



Focus n°3 : Représentation des femmes au sein des organes de gouvernance - Décembre 2023



[www.ofinancemorocco.com](http://www.ofinancemorocco.com)





## **Entreprises & marchés financiers !**

Une signature qui témoigne de notre conviction et engagement pour une finance des marchés utile et au service des entreprises au Maroc.

### **CONTACT :**

**Omar AMINE**

**Associé Fondateur**

[o.amine@ofinancemorocco.com](mailto:o.amine@ofinancemorocco.com)

**Sara El QOUATLI**

**Directrice de Mission**

[elqouatli.sara@ofinancemorocco.com](mailto:elqouatli.sara@ofinancemorocco.com)

43, Moussa Bnou Noussair 1er étage n°5 - Casablanca

[www.ofinancemorocco.com](http://www.ofinancemorocco.com)