



**ATELIER SUR LE PROGRAMME NATIONAL DE RÉFORME DE L'INVESTISSEMENT
POUR LE ROYAUME DU MAROC**

23-24 NOVEMBRE 2006

SEANCE III : AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

LA RÉDACTION D'UNE CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU MAROC

DOCUMENT DE TRAVAIL

Cette note a été préparée afin de servir de support aux débats qui auront lieu lors de l'Atelier pour le Programme National de Réforme de l'Investissement au Maroc, dans le cadre du Programme MENA-OCDE pour l'Investissement. La réunion a lieu à Rabat les 23 et 24 Novembre 2006. Cette note a été rédigée afin d'apporter des éléments d'information à la session intitulée Rédaction d'une Charte Marocaine de Gouvernance d'Entreprise.

Contact: M. Alexander Böhmer (+ 33 1 45 24 19 12, alexander.boehmer@oecd.org).
Écrit par M. Richard Frederick, Consultant.

CONCLUSIONS DE LA MISSION D'OCTOBRE 2006 AU MAROC

1. Entre le 1er et le 4 Octobre 2006, des membres d'une équipe de l'OCDE se sont rendus au Maroc afin de préparer la réunion du Programme National de Réforme de l'Investissement et d'évaluer la gouvernance d'entreprise au Maroc, dans le but de déterminer les projets potentiels qui pourraient permettre d'améliorer la gouvernance d'entreprise. Lors de cette mission, une idée de projet a été mentionnée à plusieurs reprises aussi bien par des observateurs extérieurs que par les secteurs publics et privés au Maroc, à savoir celle de la rédaction d'une charte marocaine de gouvernance d'entreprise.

2. La nécessité d'une charte marocaine de gouvernance d'entreprise, le moment opportun pour lancer la charte et l'idée du Programme d'investissement de MENA-OCDE d'assister le Maroc dans un processus de codification, sont les questions qui ont été examinées lors de la mission afin d'en mesurer l'impact. Un certain nombre de questions pratiques ont également été étudiées, notamment celles de savoir si un effort de codification était déjà en cours, qui pourrait mener l'effort de codification, quelles organisations devraient en faire partie, le moment approprié pour le lancement, l'utilité d'une charte, et l'éventuel besoin de projets spécifiques de gouvernance pour les banques.

3. Il est assez aisé d'identifier les institutions participantes clés dans un effort de codification au Maroc. Les principaux organismes d'affaires sont regroupés au sein de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), dont la Direction a changé et qui a récemment intégré la Fédération des PME/PMI. Un autre regroupement d'affaires est l'Association Marocaine des Sociétés par Actions (ANMA), qui représente d'importantes sociétés cotées ainsi que des cabinets d'audit. Elle a activement contribué à fournir des informations sur la politique des sociétés concernant les questions d'ordre fiscal. La Bourse de Casablanca est un autre intervenant majeur du secteur privé.

4. Le processus de codification est généralement dirigé par le secteur privé, cependant, au Maroc les entreprises privées demandent souvent au secteur public de prendre en charge ce type de projet, ou au moins de l'approuver. Le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), éventuellement Banque Al-Maghrib (la banque centrale), ainsi que le Ministère des Finances pourraient faire partie des participants clés du secteur public. Selon toute vraisemblance, le rôle des institutions du secteur public serait de fournir des réponses à un comité de rédaction afin que les différents outils pour l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, accessibles aux secteurs publics et privés, deviennent complémentaires.

5. Une des causes principales de l'échec de certaines chartes de gouvernance réside dans le fait qu'elles sont rapidement rédigées et aussi rapidement oubliées. Au Maroc, il est entendu pour la plupart des gens que la rédaction d'une charte marque le début d'un processus de changement culturel et que le changement des pratiques de gouvernance d'entreprise est un processus de longue durée qui aboutit à un consensus sur la définition d'une bonne gouvernance, vers la sensibilisation du public aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et enfin vers l'appropriation de nouvelles normes de référence en matière de gouvernance ainsi qu'un engagement envers celles-ci. Enfin, le bénéfice se situe aussi bien au niveau du processus de rédaction et du changement culturel, qu'au niveau d'une charte de gouvernance rédigée. La plupart des individus interrogés pendant la mission préparatoire ont pensé qu'un effort d'une durée de 12 mois serait un délai raisonnable afin de rédiger la charte et de préparer son lancement. Une

année permettrait au Maroc d'organiser un nombre raisonnable de sessions de rédaction, de livrer les ébauches de charte au grand public et également de le sensibiliser. Une version finale ou quasi-finale pourrait être présentée à l'automne 2007.

6. La gouvernance de banque et le rôle des banques dans la gouvernance d'entreprises comptent parmi les sujets spécifiques examinés lors de la mission. Les banques font partie des entreprises les mieux gouvernées du Maroc. Une importante participation étrangère et une surveillance prudentielle sont des éléments importants qui ont permis au secteur bancaire de devenir l'un des secteurs les mieux gouvernés au Maroc. Les banques à capital étranger doivent respecter les règles marocaines de gouvernance d'entreprise ainsi que celles de leur marché d'origine. Dans certains cas, cette double nécessité de se conformer aux exigences requises est fortement préjudiciable pour les banques à capital étranger. De plus, elles exercent une influence sur les pratiques de gouvernance dans l'ensemble du secteur bancaire.

7. Récemment, les accords de Bâle II¹ ont eu un impact important sur la gouvernance des banques. Ils ont influencé la façon dont les banques sont gouvernées et la façon dont les banques voient les entreprises clientes. La position des accords de Bâle II concernant la gouvernance d'entreprise est basée sur l'idée qu'une gouvernance d'entreprise solide joue un rôle central dans la sécurité et la solidité des banques, et que cela a un impact important sur la stabilité des systèmes financiers. Les accords de Bâle II visent principalement à parvenir à une meilleure gestion des risques ancrée dans une gouvernance d'entreprise solide.²

8. Les représentants des banques consultés au Maroc ont tous encouragé l'effort de codification pour les raisons suivantes :

- Cela leur permettra de se conformer aux accords de Bâle II. Ceux-ci exigent des banques qu'elles évaluent la gouvernance d'entreprise de leurs clients lorsqu'elles doivent décider de leur attribuer un crédit. Chaque banque évalue ses clients selon sa propre méthodologie ; cependant, il semble utile de disposer de normes reconnues relatives à l'évaluation des clients.
- Les banques souhaitent encourager une meilleure gouvernance d'entreprise parmi leurs clients (et particulièrement une plus grande transparence) afin de réduire le risque de crédit.
- Une meilleure gouvernance d'entreprise parmi les sociétés marocaines est appréhendé comme synonyme de réduction de la corruption, du blanchiment des capitaux et des activités anti-concurrentielles.

¹ Bâle II, également appelé Le Nouvel Accord (le nom complet est Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de Fonds Propres) est le second Accord de Bâle et expose les recommandations des directeurs de banques et Banques Centrales de 13 pays composant le Comité de Bâle sur la Surveillance des Banques, pour la révision des normes internationales d'évaluation de l'adéquation des fonds propres des banques. Il a été créé pour favoriser une plus grande uniformité quant à la façon dont les banques et les organismes de contrôle bancaire abordent la gestion des risques au-delà des frontières nationales. La Banque des Règlements Internationaux (que l'on confond souvent avec le CBSB) s'occupe du secrétariat du CBSB mais n'est pas le CBSB lui-même. Source: Wikipedia.

² Discours de Mr Jaime Caruana, Gouverneur de la Banque d'Espagne et Président du Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, lors du 2ème Sommet du Conseil des Services Financiers Islamiques en 2005: L'essor et l'efficacité de la gouvernance d'entreprise au sein de l'industrie des services financiers islamiques, 24 mai 2005.

- Il convient de penser qu'une meilleure gouvernance d'entreprise apportera une contribution générale à la société civile.

9. Dans la plupart des pays la gouvernance d'entreprise est considéré comme une question concernant les actionnaires, où les défenseurs de la gouvernance d'entreprise cherchent à augmenter le pouvoir des actionnaires dans leur rôle de surveillance des sociétés cotées. Au Maroc, les banques sont le mécanisme le plus important de contrôle externe pour le grand nombre de petites et moyennes entreprises non cotées qui représentent la majeure partie de l'économie. Plutôt que de se baser exclusivement sur le contrôle exercé par les actionnaires des entreprises cotées, le Maroc tirerait davantage de bénéfice d'un contrôle plus fort sur les PME exercé par les parties prenantes des banques. Au vu de leur volonté et de leur importance en tant qu'agents du changement, les banques ne devraient pas être négligées dans le processus d'application de meilleures pratiques de gouvernance.

CHARTES

10. La plupart des pays qui souhaitent améliorer le fonctionnement de leurs marchés financiers ont désormais une charte de gouvernance d'entreprise ou sont en train d'en développer une. Certains pays possèdent plusieurs chartes qui se concentrent sur des aspects spécifiques de gouvernance d'entreprise, tels que la rémunération des cadres ou des directeurs, ou le contrôle interne de la société.³ De nombreux pays ont une seconde ou troisième génération de charte qui résulte d'un environnement économique en mouvement, d'une émergence de connaissances en matière de gouvernance d'entreprise, et de révisions successives.⁴

11. Par conséquent, les échantillons de charte pour les pays ne manquent pas, et on trouve de nombreux excellents modèles qui reflètent la situation locale d'un pays donné, prenant en considération l'état de développement du marché financier et de l'économie en général. Il existe également une charte pour les institutions de services financiers islamiques qui, comme d'autres chartes, souligne l'importance de la transparence et de la prise de responsabilité nécessaire pour obtenir une bonne gouvernance d'entreprise.⁵ Non seulement de nombreux modèles existent, mais on trouve également beaucoup

³ On peut dire que le Royaume-Uni est le meilleur exemple d'un pays ayant des chartes consacrées à des aspects particuliers de gouvernance d'entreprise.

⁴ Voir, par exemple, la Belgique, la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Une des meilleurs fonds de chartes est conservé par l'Institut Européen de Gouvernement d'Entreprise. Les chartes et des études comparatives des chartes peuvent être téléchargées à l'adresse suivante: <http://www.ecgi.org/>.

⁵ Dr. Zeti Akhtar Aziz, Gouverneur de la Banque Centrale de Malaisie, lors du 2nd Sommet du Conseil des Services Financiers Islamiques, à Doha, en mai 2005.

⁶ Voir le site internet du Conseil des Services Financiers Islamiques pour obtenir un exemplaire de la charte: <http://www.ifsb.org/>.

informations comparatives sur les chartes⁷ ainsi que des conseils détaillés qui éclairent sur la façon de les rédiger et de diriger un processus de rédaction.⁸

12. Au vu de cette disponibilité de l'information, le Maroc ne rencontrera pas de difficultés lors du choix d'un modèle approprié pour sa propre charte. Cependant, les modèles des autres pays peuvent uniquement servir d'inspiration pour une charte qui doit être véritablement liée aux besoins du pays. En règle générale, les modèles sont adaptés à la situation locale. Un travail important a été effectué afin de déterminer les éléments de base, globalement applicables et utiles, pour une bonne gouvernance d'entreprise. Ces éléments fondamentaux pour une bonne gouvernance doivent trouver leur place dans une charte marocaine, si une telle charte est rédigée dans le but de générer de réels bénéfices et d'améliorer la réputation du Maroc en tant que pays ayant de bonnes pratiques de gouvernance.

13. Au-delà du contenu d'une charte, de nombreux facteurs externes peuvent contribuer à la réussite ou à l'échec d'un effort de codification. Trop peu d'attention a tendance à être prêtée au processus alors qu'en réalité il semble judicieux de penser que le résultat d'un effort de codification ne réside pas seulement dans l'obtention d'un document bien rédigé, mais également dans un plan d'action et un processus bien pensés qui résultent d'un consensus établi entre les différentes parties prenantes. Ainsi, pendant l'étape de planification, une attention particulière doit être prêtée à générer l'engagement nécessaire pour le changement au sein des entreprises et des institutions clés. Un effort de codification réussi résulte d'une telle appropriation du document achevé que les organisations locales deviendront les défenseurs de la charte et feront progresser ses objectifs.

14. Lors de la planification de l'effort de codification, la question de la mise en application surgit immédiatement. Les participants à l'effort de rédaction souhaitent habituellement voir leur charte appliquée et suivie en pratique. Par conséquent, on discute souvent sur le fait qu'une charte doit être appliquée rigoureusement pour avoir un effet. En réalité, les chartes ne sont pas la Loi, et comme telle, elles sont presque toujours volontaires. En effet, c'est précisément la nature volontaire des chartes qui les rend plus faciles à développer, à modifier et à appliquer que la législation. La législation demande beaucoup de temps en termes de création et de modification, et est souvent mal adaptée en termes d'application.

15. Bien que les chartes soient presque toujours volontaires, cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas de poids. Les chartes ont du poids car les entreprises ne souhaitent pas être jugées comme non respectueuses des normes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Dans d'autres pays, le respect de ces normes est souvent encouragé par une politique exigeant des explications en cas de non-respect des normes. Cela signifie que les entreprises doivent montrer qu'elles les respectent, et dans le cas contraire, expliquer les raisons du non-respect de certains aspects de la charte. Le dévoilement de non-respect est un facteur dissuasif, même si les raisons justifiant le non-respect de certains points de la charte par les

⁷ Voir l'étude comparative de Weil, Gotschal & Manges, disponible sur le site internet de l'Institut Européen de Gouvernement d'Entreprise, se référer à la note 4.

⁸ Voir le forum sur les outils de Gouvernance d'Entreprise Global parrainé par la Banque Mondiale, qui peut être téléchargé à l'adresse suivante: <http://www.gcgf.org/>.

entreprises, sont parfaitement légitimes. Afin que la discussion concernant la mise en application ne devienne pas un obstacle au progrès, il est important de signaler que les chartes sont des compléments flexibles à la loi et à la réglementation, et ne les remplacent pas.

16. On peut soutenir, que le processus, l'introduction, une consultation appropriée et une sensibilisation du public auront beaucoup plus d'impact sur le pouvoir d'une charte que de simples conditions réglementaires. Les auteurs de la charte sont ainsi encouragés à en tenir compte et à gérer activement leur projet de façon à ce qu'il génère un tel soutien et un tel engagement vis-à-vis de leur charte que la gouvernance d'entreprise s'améliorera en pratique. Idéalement, le processus de codification devra être considéré comme étant un projet destiné à créer le capital humain et institutionnel nécessaire afin de parvenir à une bonne gouvernance suite à la finalisation de la rédaction.

ENVIRONNEMENT FAVORABLE

17. Le contenu, l'introduction, l'appropriation et la consultation sont tous des éléments relativement faciles à contrôler pour un comité de rédaction. Ils devront faire l'objet d'une gestion active afin d'augmenter les chances de succès de la charte. Il existe d'autres éléments, généralement considérés comme favorables, sur lesquels un comité de rédaction de charte a peu ou pas d'influence. Les groupes de rédaction devront connaître ces éléments et définir leurs stratégies en fonction de cela.

18. **Marchés financiers:** Un certain nombre d'éléments doivent être pris en compte lorsque l'on considère la gouvernance d'entreprise au Maroc:

- 1) Peu d'entreprises sont cotées (environ 60);
- 2) Il y a beaucoup d'entreprises familiales pour qui les questions de gouvernance sont différentes et moins présentes;
- 3) Il existe des "blocages psychologiques" ou des questions culturelles, à prendre en considération et à traiter;
- 4) Les PME– qui constituent environ 90% des entreprises– ont besoin d'être convaincues de l'utilité d'une bonne gouvernance d'entreprise, et;
- 5) Les Entreprises d'Etat représentent toujours une part significative de l'économie et rencontrent des problèmes différents concernant la gouvernance.

Un groupe de rédaction devra tenir compte des particularités du marché financier marocain lors du développement de son plan de travail et lors du travail proprement dit.

19. **Institutions:** Un certain nombre d'institutions sont généralement utiles afin d'encourager une bonne gouvernance d'entreprise. On pourrait trouver:

- Une commission des opérations de bourse disposant de suffisamment d'autorité et de ressources humaines et financières;
- Un marché boursier avec des règles d'introduction en bourse, et des règles de retrait de cotations;
- Une association pour la gouvernance d'entreprise permettant de sensibiliser;

- Un Institut pour Directeurs destiné à définir les normes et à fournir des formations appropriées;
- Des professionnels indépendants chargés de définir les normes de comptabilité;
- Un organisme de contrôle de gouvernance d'entreprise;
- Un organisme professionnel qui supervise les professionnels de l'audit;
- Des agences de notation de gouvernance d'entreprise;
- Des institutions qui créent des indices permettant de suivre la gouvernance d'entreprise ;
- Une banque centrale qui nécessite une gouvernance solide dans le cadre de sa supervision prudentielle des banques.

20. Le Maroc possède toutes, ou presque toutes ces institutions. Elles ne sont pas toutes nécessaires pour une bonne gouvernance, bien que le processus de codification amènera peut-être la création de nouveaux organismes au Maroc comme par exemple un Institut pour Directeurs. Même dans les pays qui possèdent toutes ces institutions, un manque de coordination, ou pire, une lutte institutionnelle ou la compétition peuvent les empêcher de remplir leur rôle correctement.

21. **Soutien politique:** La réforme de la gouvernance d'entreprise peut être accélérée grâce à un environnement politique accueillant. Un processus de codification réussi peut être réellement amélioré par:

- *Un consensus social* permettant un accord sur les questions de base comme le but des entreprises dans la société, le rôle des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise, et d'autres valeurs sociales basiques;
- *Un consensus politique* suffisant afin d'encourager une meilleure gouvernance, et;
- *Une gouvernance du secteur public* qui soit suffisamment forte pour permettre d'encourager un comportement responsable et éthique parmi les entreprises et qui ne soit pas un obstacle aux efforts du secteur privé.

22. **Structures légales:** Celles-ci peuvent être les éléments les plus difficiles et encombrants à changer. En effet, une charte peut contribuer à une accélération des réformes de gouvernance sans devoir passer par un processus de grande ampleur qui est indissociable de l'écriture ou de la modification d'une loi. La loi peut, par exemple, autoriser des structures partagées qui octroient un pouvoir disproportionné à certains actionnaires, alors qu'une charte de gouvernance d'entreprise peut déterminer de meilleures pratiques telles qu'un système « une voix par action ». Il pourrait en résulter que, bien que les pratiques actuelles soient légales, les entreprises prennent conscience que les marchés préfèrent le système « une voix par action », et que les entreprises soient évaluées en fonction des normes les plus exigeantes.

23. La relation entre les mesures impératives (Loi et règlement) et les chartes (ou mesures incitatives) différera selon le pays. Habituellement, les principes de loi sont prononcés dans un tribunal, alors que les principes des chartes sont appliqués sur les marchés. Cependant, certains pays ont des coutumes financières et légales différentes qui pourraient favoriser l'efficacité de l'une par rapport à l'autre. Quelques pays peuvent penser que des supports légaux supplémentaires sont nécessaire afin d'encourager les entreprises à respecter certains aspects des chartes.⁹

⁹ Voir l'exemple de l'Allemagne et la révélation de la rémunération du gestionnaire où la charte nationale a échoué dans l'encouragement de révélation d'informations, une éventuelle législation substantive en résultant.

24. **Structures de communication:** La transparence et la communication sont des éléments fondamentaux aussi bien en ce qui concerne une bonne gouvernance d'entreprise, qu'en ce qui concerne le processus de rédaction de la charte. Les marchés vivent de l'information que les entreprises génèrent. Sans des informations opportunes et significatives, la surveillance de la gouvernance devient difficile. Une presse financière informée et curieuse peut aider à la surveillance des entreprises. La transparence et la diffusion d'informations peuvent représenter des défis dans le contexte marocain, mais sont des éléments cruciaux pour une bonne gouvernance. Cependant, il convient de garder à l'esprit que malgré une diffusion d'informations importante, d'énormes abus en matière de gouvernance d'entreprise peuvent se produire en l'absence d'un cadre légal qui permet aux parties prenantes d'obtenir des recours efficaces.¹⁰

¹⁰ Voir Bernard Black et le cas de révélation et de gouvernance dans la fédération Russe.

COMPTE-RENDU DE LA SÉANCE

25. Mme. Assia Berrada, directrice juridique de la BMCE Bank a présidé la séance sur la gouvernance des entreprises. Les remarques préalables ont été effectuées par Mme Amina Benjelloun, représentante du Ministère des Affaires Économiques et Générales, qui a signalé les bénéfices que le Maroc pourrait tirer d'une meilleure gouvernance de ses entreprises. Il a également été suggéré que le moment choisi était approprié pour entreprendre un effort conjoint afin d'améliorer la gouvernance au Maroc, et de constituer un groupe travaillant à l'obtention de résultats concrets aboutissant à l'élaboration d'une charte.

26. Les remarques préalables ont été suivies de l'intervention de M. Abdessalam Abouddrar, qui s'est concentré sur l'importance des entreprises publiques dans l'économie marocaine, et qui a suggéré l'idée qu'une meilleure gouvernance des entreprises publiques pourrait améliorer de façon significative l'efficacité de ce secteur, préparer les entreprises publiques à une possible privatisation, et également servir de modèle pour le secteur privé. Il a également été mentionné que les entreprises publiques peuvent avoir un impact significatif sur la qualité de la gouvernance des entreprises via leur influence sur les sous-traitants et les fournisseurs qu'elles engagent, en leur demandant d'adhérer à des normes de gouvernance et d'éthique.

27. La présentation suivante a été effectuée par M. Rachid Belkahia, qui a développé le thème de la gouvernance des PME. La présentation a débuté par la mise en évidence de l'importance globale des PME au Maroc où elles représentent 95% de l'économie, constituent 60% des emplois et environ 50% du total des investissements. Une discussion a suivi concernant les raisons de l'importance de la gouvernance des entreprises pour les PME, malgré le fait qu'elles ne souffrent pas des problèmes traditionnels « d'agence ». Une meilleure gouvernance tient la promesse d'une amélioration du management des PME et de rendre le secteur des PME plus dynamique étant donné qu'une des faiblesses principales des PME au Maroc semblait être leur manque de flexibilité, de croissance et d'innovation. Une meilleure gouvernance peut également aider les PME à gérer la transition difficile entre la génération de propriétaires/fondateurs et une deuxième génération de directeurs d'affaires. Comme pour d'autres entreprises, une gouvernance faible se traduit directement par une augmentation des coûts de capital. D'un autre côté, une bonne gouvernance a le potentiel de réduire les frais d'emprunt. Ainsi, le bénéficiaire principal d'une meilleure gouvernance au Maroc serait les PME elles-mêmes.

28. Les PME sont différentes des entreprises plus importantes cotées en bourse étant donné que le bailleur principal de fonds externes et l'agent principal de gouvernance tendent à être les banques et non les marchés boursiers d'actions. La présentation a conclu sur la confirmation qu'une charte marocaine de gouvernance des entreprises pourrait être d'une grande utilité et sur des suggestions concernant la promotion d'une meilleure gouvernance parmi les PME. Ces suggestions se sont concentrées sur la nécessité d'une assistance concernant la façon d'appliquer les principes universels de gouvernance d'entreprise aux besoins spécifiques des PME.

29. M. Mustapha El Baze a souligné d'une part les résultats d'une étude qui a conclu qu'une gouvernance faible tend à endommager les perspectives économiques, et d'autre part qu'il y avait beaucoup à gagner à améliorer la gouvernance au Maroc. Une des étapes principales concernant l'amélioration de la gouvernance est la rédaction d'une charte. Les conseils pour une bonne gouvernance

doivent également s'adresser à différents types d'entreprises, comme les entreprises publiques ou les PME. Il a été, cependant, noté par les participants que les principes de bonne gouvernance restent les mêmes en dépit des entreprises, et qu'une charte universelle peut être complétée et clarifiée par un certain nombre de documents explicatifs destinés à des situations spécifiques. D'autres étapes clés pour l'amélioration de la gouvernance au Maroc consisteraient à accroître la sensibilisation du public, fournir une meilleure formation pour les conseils d'administration, renforcer les comités d'audit, et développer d'autres chartes décrivant le rôle et les responsabilités des membres du conseil d'administration. La présentation a également couvert les étapes pratiques à franchir pour le processus de rédaction, en mentionnant notamment les acteurs clés et le contenu d'une charte éventuelle.

30. Mr. Richard Frederick a présenté les facteurs clés qui peuvent déterminer le succès ou l'échec d'un projet de codification en associant l'expérience des efforts de l'OCDE et des différents pays. La transparence et l'inclusion ont été deux des facteurs clés qui ont participé au succès de l'effort de l'OCDE du développement d'une charte internationale. Le moment choisi pour un effort de codification, le contexte économique et politique, et le contenu de la charte sont également très importants. La notion que le « produit est le processus » a été soulignée, par exemple, le rendement ne se situe pas simplement dans l'obtention d'un document mais également dans la gestion d'un processus encourageant le dialogue et un changement culturel éventuel.

31. En conclusion, il y a eu une large reconnaissance des raisons en faveur de la logique d'une bonne gouvernance, et du besoin d'améliorer la gouvernance des entreprises au Maroc. Il y a également eu une large approbation concernant l'effort de codification comme étant un des principaux moyens pour atteindre ce but. En termes d'objectifs et de processus, il est bien compris que l'objectif de quelque effort que ce soit ne se situe pas seulement dans la rédaction d'une charte (un processus relativement facile), mais, plutôt dans le fait de générer un changement culturel, ce qui est considérablement plus difficile. La séance s'est achevée sur les observations concernant le moment choisi qui semble être opportun au Maroc car tous les facteurs nécessaires sont en place. Il existe une vision claire de la façon d'agir concernant le processus et le contenu d'une charte éventuelle. Il semble manquer un réel leadership pour une prise d'initiative. A ce sujet, il a été suggéré de former un comité avant mars 2007 qui aura comme objectifs la planification et l'organisation d'un processus de rédaction de charte, ce qui devrait générer des résultats probants dont une charte dans un délai d'un an.

CONCLUSIONS DE LA SEANCE

- Tous les facteurs nécessaires pour la rédaction d'une charte de bonne gouvernance d'entreprise sont actuellement réunis.
- Une prise de conscience importante a été constatée parmi les participants sur le besoin et les avantages liés à la bonne gouvernance d'entreprise. Certaines initiatives ont été entreprises par le passé pour développer de telles chartes, mais elles n'ont toutefois pas connu des avancées considérables.
- D'après les remarques des participants, il existe un soutien prononcé pour l'élaboration de ces chartes ainsi qu'une vision claire sur les parties prenantes et sur le contenu.

- Il a été suggéré de constituer une commission mixte public-privé avant mars 2007 dans l'objectif de développer une charte de bonne gouvernance de l'entreprise et d'en présenter une première ébauche dans un délai d'une année.