



Enquête Gouvernance et Parité Women on Boards in Morocco

Rapport de synthèse - Edition 2022

Avec la participation de :



**Enquête
Gouvernance et Parité
Women on Boards in Morocco**

Un partenariat au service d'objectifs communs

Women on Boards in Morocco



CFA Maroc est une association à but non lucratif dédiée à la promotion de la bonne gouvernance et de la diversité des genres au sein des **Conseils d'administration**. Son action s'articule en priorité autour de la promotion et du **développement** de l'accès des femmes aux postes d'administrateurs, de l'accompagnement des femmes administrateurs, de la promotion de la bonne gouvernance d'entreprise et du plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour une **meilleure représentativité** des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises marocaines.

La Société financière internationale (IFC), membre du Groupe de la Banque mondiale, est la principale institution de développement axée sur le secteur privé dans les pays émergents. Elle exécute des opérations dans plus d'une centaine de pays, consacrant son capital, **ses compétences et son influence** à la création de marchés et d'opportunités dans les pays en développement. L'IFC met en œuvre un programme **ESG au Maroc** afin d'aider les entreprises à améliorer leurs pratiques en matière de gouvernance. Ce programme s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par l'IFC pour **promouvoir la diversité des genres** dans les plus hautes sphères de leadership des entreprises.

La participation de PwC pour la réalisation de la présente étude s'inscrit dans le cadre de sa politique intitulée « **Inclusion & Diversity** » et de ses engagements ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) en faveur des bonnes pratiques de gouvernance, **de la promotion des femmes** et de la diversité en entreprise.



“

Le partenariat entre la Société financière internationale (IFC), et le Club des femmes administrateurs au Maroc (CFA), né en février 2019, fait partie du programme ESG (environnemental, social et de gouvernance) d'IFC au Maroc, mis en œuvre dans le cadre de l'Initiative pour le développement du secteur privé dans la région MENA.

La promotion de la diversité des genres est une priorité commune de CFA et d'IFC au Maroc car elle peut favoriser une croissance économique plus forte et inclusive.



Finalités et méthodologie de l'étude

Women on Boards in Morocco



La présente **étude**, initiée à l'automne 2021, explore la relation entre la **diversité de genre et la performance** des organes de gouvernance des entreprises au Maroc.

La thématique de la diversité de genre au sein des Conseils, envisagée comme un levier d'opportunités et de **performance**, prend une importance croissante à l'échelle mondiale. Le Maroc fait partie de cette tendance avec la loi, adoptée en 2021, instaurant un quota de genre dans les sociétés anonymes faisant Appel public à l'épargne (APE) : les Conseils d'Administration ou de Surveillance devront inclure un taux minimum de **30 %** de parité de genre dans les trois prochaines années, et de **40 %** dans les six prochaines années.

L'étude représente un premier effort au Maghreb, et arrive donc à un point charnière du débat sur l'importance de la diversité au sein des organes de gouvernance au Maroc. De plus, en explorant la relation entre diversité de genre et performance des Conseils d'administration ou Conseils de surveillance, l'étude adopte une approche pionnière. En effet, la plupart des études similaires antérieures s'est attachée à explorer la relation entre la diversité

dans les **organes de gouvernance** et la performance financière des entreprises, approche rare dans ce type d'études au **Maghreb** et, pour ce qui concerne cette première étude, au Maroc.

Dans cette optique, les enseignements et les conclusions retenues pourraient aider à la réflexion et au débat de **façon positive**, constructive et innovante, sur les questions de la gouvernance d'entreprise en général.

À cette fin, un questionnaire administré en ligne par le biais d'une plate-forme digitale a été adressé à 305 administrateurs de sociétés anonymes et d'entreprises faisant **Appel public à l'épargne (APE)** au Maroc. Ce questionnaire a été élaboré afin de recueillir les données essentielles à l'analyse pour en tirer les enseignements circonstanciés sur la relation entre la **diversité** au sein des Conseils et leur **performance**.

Il convient de noter que l'analyse se fonde sur l'appréciation et les **perceptions exprimées** par les répondants quant à l'efficacité du ou des Conseils dont ils font partie, et sur l'impact de la **présence des femmes** dans la performance desdits Conseils.

Axes de l'étude

Women on Boards in Morocco



IFC et le CFA Maroc remercient les **administrateurs** dont la participation a été essentielle à la réussite de cette étude.

Executive Summary

Women on Boards in Morocco

La diversité de genre au sein des organes de **gouvernance des entreprises** est une thématique d'importance et fait l'objet, depuis plusieurs années, d'un vaste corpus d'études et d'enquêtes dans le monde entier. Elle a également donné lieu à une série de réformes dans plusieurs pays, afin d'inciter, et parfois d'imposer, une présence accrue des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises.

Au Maroc, la réforme récente de la loi sur les sociétés anonymes a donné lieu à l'introduction d'un système de quotas de femmes administratrices pour les entreprises faisant appel public à l'épargne. Bien que l'objectif de cette réforme soit évident - une plus grande parité dans les instances dirigeantes et de gouvernance -, le champ d'études explorant la relation entre diversité de genre et performance des entreprises connaît des lacunes au Maroc.

Or, une approche analytique rigoureuse et circonspecte est de nature à aider l'effort de sensibilisation sur ces questions et à renforcer ainsi la mise en œuvre de la réforme. Dans le cadre de leur partenariat pour la promotion de la bonne gouvernance

d'**entreprise au Maroc** et le rôle des femmes dans les organes de gouvernance, l'IFC et le CFA Maroc, en collaboration avec le cabinet PwC au Maroc, ont également décidé de lancer l'enquête Gouvernance et Parité en septembre 2021. L'objectif est de collecter des données permettant une première analyse de la situation actuelle en termes de diversité et de pratiques des Conseils (d'administration ou de surveillance) au sein des entreprises marocaines.

Par ailleurs, il a été décidé de ne pas adopter l'approche usuelle dans ce type d'études, qui étudie de façon indirecte la relation entre diversité de genre et l'efficacité des organes de gouvernance, l'efficacité des organes de gouvernance étant mesurée par la performance financière de l'entreprise.

L'approche novatrice adoptée par l'étude se focalise sur la relation entre diversité de genre et performance, ou efficacité, des organes de gouvernance. Ce faisant, l'enquête se veut une investigation de la relation (éventuelle) directe entre diversité et performance des organes de gouvernance.

“L'objectif est de collecter des données permettant une première analyse de la situation actuelle en termes de diversité et de pratiques des Conseils au sein des entreprises marocaines.”



La présente enquête a permis de faire ressortir plusieurs enseignements et d'établir un constat récurrent déjà observé dans d'autres études similaires.

- **En premier lieu**, à l'instar de ce qui est observé dans d'autres pays, les organes de gouvernance des entreprises marocaines souffrent d'un manque de diversité de genre, et rares sont celles qui emploient des femmes présidant leurs Conseils d'Administration ou de Surveillance. Parallèlement à ce premier constat, l'enquête fait ressortir le faible nombre d'administratrices indépendantes dans les Conseils, la plupart d'entre elles émanant des organes exécutifs ou de l'actionnariat.

- **En deuxième lieu**, il est relevé une grande disparité de pratiques selon la typologie ou la structure du capital des entreprises, que celles-ci soient filiales de multinationales, familiales, ou entreprises à actionnariat publics, ces deux dernières accusant un faible taux en termes de diversité et de pratiques.

- **En troisième lieu**, bien que l'apport en termes de compétences et d'expérience des administratrices soit quasi unanimement reconnu par la grande majorité des répondants et qu'une réforme réglementaire soit en cours, la question de la diversité de genre n'est que peu abordée par la plupart des Conseils et peu lui accordent l'intérêt et la priorité qu'elle mérite.

Par ailleurs, les analyses statistiques approfondies réalisées sur la base des résultats de l'enquête confirment l'existence d'une corrélation positive entre la diversité de genre au sein des Conseils et l'efficacité ou la performance de ceux-ci, cette performance étant mesurée selon divers indicateurs des pratiques

et du fonctionnement des Conseils. Cette corrélation est d'autant plus forte lorsqu'il y a au moins deux Administratrices en place. Ceci confirme les résultats observés dans plusieurs études similaires effectuées dans le monde.

En dépit de cette observation encourageante, il est nécessaire de garder une certaine prudence dans l'interprétation des résultats de l'enquête.

D'une part, la taille de l'échantillon cible (305 Administrateurs et administratrices approchés) et le nombre de répondants (133 réponses au total) restent trop limités pour extrapoler ou conclure de façon catégorique. D'autre part, l'évaluation de la performance des Conseils se fonde sur des appréciations individuelles, et donc intègrent inévitablement une part de subjectivité, en dépit de l'impartialité et de la rigueur que les répondants ont bien voulu adopter dans leurs réponses.

Cependant des perceptions positives sont largement partagées par les répondants, quant à la contribution et à la valeur ajoutée apportée par les femmes au sein de leurs Conseils.

Nonobstant les limitations indiquées ci-dessus, il est à espérer que l'intérêt fondamental de cette enquête résidera dans le fait qu'un nouveau champ d'investigation s'ouvre au Maroc sur les questions de diversité de genre, de pratiques et de performance des organes de gouvernance. L'enquête a en effet identifié plusieurs axes dont l'analyse gagnerait à être approfondie afin d'identifier les voies et moyens permettant de renforcer la gouvernance d'entreprise de manière rigoureuse et pérenne au Maroc.

“Par ailleurs, les analyses statistiques approfondies réalisées sur la base des résultats de l'enquête confirment l'existence d'une corrélation positive entre la diversité de genre...”



Administrateurs approchés

Questionnaire administré en ligne via une **plateforme digitale** en septembre 2021

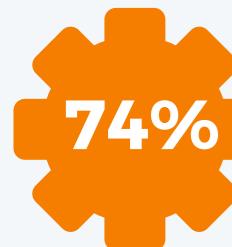


répondants parmi lesquels :

- 75%** sont (ou ont été) **Administrateurs** au sein d'une **SA**
- 31%** proviennent d'entreprises de plus de **1000 personnes**
- 34%** proviennent d'entreprises des **secteurs banques / finances / assurances**
- 35%** proviennent d'entreprises **privées marocaines**,
- 27%** des **filiales de multinationales** et
- 14%** sont des **entreprises publiques**

- Plus de **85% des Conseils** sont présidés par un homme, et **seulement 15%** d'entre eux par une femme. Les Conseils présidés par une femme sont principalement ceux des entreprises employant moins de **100 personnes** avec un actionnariat familial (**56%**), ainsi que les Conseils des entreprises publiques (**25%**).
- Un total de **64% de Conseils** compte des administrateurs indépendants, en **grande partie** dans les grandes entreprises marocaines et les **filiales de multinationales**. Lorsque ces Conseils ont des administrateurs indépendants, ils en comptent de un à trois en majorité.
- Deux types d'entreprises affichent des **taux très bas** en termes d'administrateurs indépendants : seulement **7%** des entreprises du secteur public et **6%** des entreprises à actionnariat familial affirment avoir des **administrateurs indépendants**.
- En termes de Bonnes Pratiques, **36%** des Conseils tiennent une réunion trimestrielle et **20%** se réunissent à une fréquence supérieure. Ces Conseils étant principalement des grandes entreprises filiales de multinationales (**32%**) et des grands groupes marocains à actionnariat institutionnel (**23%**).
- Un total de **75%** des Conseils dispose d'un **Comité d'audit****; cependant la comitologie reste très hétérogène, même au sein des grandes entreprises : **57%** des répondants affirment ne pas avoir de CNR et **67%** affirment ne pas avoir de **Comité des risques**. Il faut noter également que les Comités Éthique/RSE/Développement durable sont quasiment inexistant puisque seuls **10%** des Conseils affirment en avoir un, ce qui interpelle quant à la bonne prise en compte par les entreprises des enjeux **ESG** et **Développement durable au Maroc**. Tandis que les enjeux ESG sont devenus un « **must have** » dans les entreprises à travers le monde.

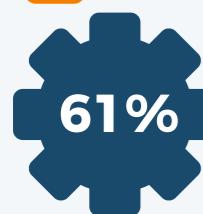
** A noter que l'obligation de mettre en place un comité d'audit ne s'applique qu'aux sociétés cotées (article 106bis de la loi sur les SA)



74% des répondants affirment tenir, au moins une fois par an, une réunion dédiée à la stratégie de l'entreprise.



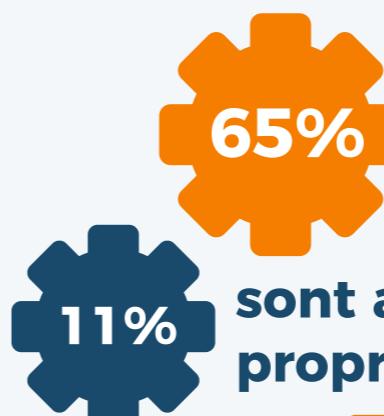
Pour les 18% qui affirment ne pas tenir de réunions dédiées à la stratégie, il n'est pas possible de savoir si les décisions stratégiques sont prises au sein du Conseil ou en dehors de celui-ci.



61% des répondants affirment ne pas aborder les questions de genre, de diversité ou de parité au sein de leur Conseil.

- Globalement, il existe un **niveau de satisfaction positif** des répondants quant à la préparation et au déroulement de leurs Conseils : transmission du rapport du Comité d'Audit, préparation en amont par les comités, formalisme des décisions, collégialité des décisions, **communication et transparence** dans les réunions, assiduité des membres. **Deux axes sont jugés moins satisfaisants** et pourraient être améliorés, du point de vue des répondants : l'envoi des documents, en amont des Conseils, et une meilleure préparation par les membres du Conseil.
- Si **82% des répondants** indiquent que la stratégie de l'entreprise est discutée au sein de leurs Conseils, **74%** d'entre eux affirment tenir une **réunion spécifiquement dédiée** à la stratégie au moins une fois par an.
- Cependant, pour les **18%** qui affirment ne pas tenir de réunions **dédiées à la stratégie**, les décisions stratégiques semblent être prises en dehors du Conseil, **notamment** au sein des entreprises à actionnariat familial. Il faut noter que les **avis sont partagés** pour ce qui est des filiales de multinationales.
- Seuls **35% des Conseils** semblent avoir adopté des critères de performance pour leurs cadres dirigeants et affirment les suivre. Il semble donc que les **performances de ces derniers**, censées être corrélées à la stratégie de l'entreprise, ne sont pas évaluées par environ deux tiers des Conseils. De même, **61% des répondants** affirment ne pas aborder les questions de genre, de **diversité ou de parité** au sein de leurs Conseils, ce qui est surprenant au vu de **l'importance croissante** de cette question, y compris sur le plan réglementaire.

Parmi les femmes administratrices ou membres d'un Conseil...



65% sont salariées de l'entreprise



11% sont affiliées à la famille propriétaire ou à l'actionnaire

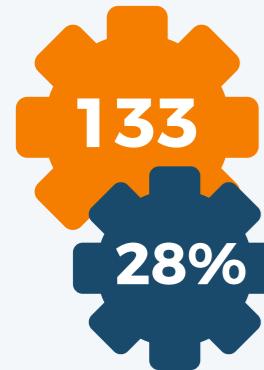
12% sont des administratrices ou membres indépendants

Certes, une **présence des femmes** est remarquée dans une large **majorité des Conseils** du panel de l'enquête ; cependant il existe un très faible nombre de **femmes administratrices** indépendantes au sein de ces Conseils :

- En effet, **75% des Conseils** affirment compter des femmes en leur sein. Parmi ces entreprises, **56%** ont un CA supérieur à **600 M DHs** et **37% font partie** des Banques/Assurances/Finances.
- En revanche, seuls **15% des répondants des entreprises publiques** affirment compter des femmes dans leurs Conseils.
- Les femmes qui siègent dans les Conseils sont majoritairement issues du **Comité exécutif** ou **Comité de Direction** de l'entreprise (**65%**).
- Seules **12% des femmes** sont des administratrices indépendantes. À l'évidence, la marge de progression des Conseils en termes **d'administratrices indépendantes** reste très importante. Il sera opportun d'analyser cet indicateur à l'aune du passage de la loi sur **les Quotas** dans les SA et Entreprises faisant **Appel public à l'épargne** (APE).

Lorsque des **femmes siègent** dans un Conseil, elles participent principalement aux **Comités d'investissement** et aux **Comités d'audit** (respectivement **85%** et **62%**).

La présence des femmes **reste très faible** dans les Comités aussi névralgiques et indispensables aux entreprises tels que les **Comités Stratégiques, Risques** et surtout les **Comités des Nominations et Rémunerations**. En effet, de part le faible **nombre des femmes** au sein des Conseils, ces dernières sont pour la plupart **mobilisées** au sein des Comités d'Audit et, de fait, moins impliquées dans les autres Comités.



Sur 133 répondants à l'enquête, seuls 28% d'entre eux affirment que leur Conseil envisage d'élargir ou d'intégrer des femmes

- Tandis que 55% des répondants affirment ne **pas savoir**.
- Et 17% n'envisagent pas **d'élargir leur Conseil par la présence de femmes** (entreprises privées ou filiales de groupes marocains).

Les Conseils ayant déjà adopté des bonnes pratiques de gouvernance en termes de diversité

apprécient indéniablement la valeur ajoutée que les femmes apportent à leur Conseil et se disent prêts à envisager **d'élargir** celui-ci en y incluant **davantage de femmes**.

POUR CEUX QUI ENVISAGENT D'INTÉGRER DES FEMMES AU SEIN DE LEUR CONSEIL :

- Des Conseils dont la motivation est guidée par la « compliance » aux bonnes pratiques de gouvernance :
 - La **1^{ère} raison** invoquée est d'instaurer une diversité dans le **respect des bonnes pratiques** de gouvernance.
 - En second lieu, il est **nécessaire d'améliorer** l'efficacité du Conseil.
- Des critères de diversité de profils et de notoriété qui guident le choix de femmes pour faire partie des Conseils :
 - L'expertise et **l'expérience complémentaires** à celles des membres du Conseil.
 - Et, **dans une moindre mesure**, mais néanmoins citées, la personnalité et la **réputation de ces femmes**.

POUR L'ENSEMBLE DES RÉPONDANTS :

- Un taux de 95% des répondants considère que les femmes contribuent à l'efficacité des Conseils. Parmi ces répondants :
 - 49% **comptent déjà** des Administrateurs Indépendants
 - 70% **comptent déjà** une Femme au sein de leur Conseil

De même, les répondants considèrent que la **valeur ajoutée des femmes**, à travers leur participation aux Conseils, est liée à leur sens des **responsabilités** (60%), leur participation active aux différents Comités (55%), leur **approche différente** des divers sujets (46%).

La **notion de diversité** dans les Conseils n'est pas limitée à la **diversité des genres**, et semble englober également la **diversité des cultures**, des expériences, expertises, etc... .



Entreprises comportant au moins deux femmes membres au sein du Conseil vs. entreprises avec une femme membre ou aucune femme au sein du Conseil.

Les entreprises qui comptent un **nombre élevé de femmes** au sein de leur Conseil (deux ou plus) présentent des pratiques du Conseil, de **préparation du Conseil**, de fonctionnement du Conseil, de supervision et de **stratégie** du Conseil et d'efficacité globale du Conseil supérieures à celles des entreprises ne comptant **aucune femme** ou n'ayant qu'une seule femme à leur tête. Il en est de même pour celles **ayant des femmes** au **sein de leur Comité d'audit**.



Entreprises aux indices supérieurs en termes de bonnes pratiques du Conseil vs. entreprises aux indices inférieurs en termes de pratiques.

Les **entreprises** dont l'indice des pratiques de Conseil est **plus élevé** comptent plus de femmes dans leurs Conseils d'administration, **sont plus susceptibles** d'avoir **deux femmes** ou plus **à leur tête**, au moins une femme dans les Comités d'audit et **ont davantage** de femmes à la présidence des **Comités du Conseil**.



Entreprises présentant des indices plus élevés en termes de rôle de supervision et de stratégie du Conseil vs. entreprises présentant des indices plus faibles.

Les entreprises dont l'indice de **supervision et de stratégie** du Conseil est plus élevé comptent **plus de femmes** dans leurs Conseils d'administration, **sont plus susceptibles** d'avoir deux femmes ou plus à leur tête, des femmes dans les Comités d'audit et ont **davantage de femmes** à la présidence des Comités du Conseil.



Entreprises disposant d'un indice élevé d'efficacité globale du Conseil vs. entreprises disposant d'un indice faible d'efficacité.

Les **entreprises** dont l'indice **d'efficacité globale** du Conseil est le plus élevé comptent **davantage de femmes** dans leurs Conseils d'administration, sont plus susceptibles d'avoir **deux femmes** ou plus **à leur tête**, des femmes dans les Comités d'audit et sont **plus nombreuses** à présider les **Comités du Conseil**.

© International Finance Corporation 2022. Tous droits réservés.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433
Internet: www.ifc.org

Le contenu du présent document est protégé par le droit d'auteur. La reproduction ou la distribution partielle ou intégrale du présent document sans autorisation préalable peut constituer une infraction à la législation en vigueur.

IFC ne garantit en aucun cas l'exactitude, la fiabilité, ou l'exhaustivité des informations figurant dans le présent document, ni les conclusions ou prises de position présentées, et décline toute responsabilité ou obligation pour toute erreur ou omission (y compris mais sans s'y limiter, les erreurs typographiques et techniques) qui pourrait y figurer ou en découler.

Le contenu de ce rapport est de la responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les points de vue de IFC, de CFA et de PwC.

Cette publication a été réalisée conjointement par la Société Financière Internationale (IFC), le Club des Femmes Administrateurs du Maroc (CFA) avec la participation de Price Waterhouse Coopers (PwC). Cette publication a été pilotée par Mme Dounia Taarji (CFA), Mme Assia Benhida (PwC au Maroc) et Mr Moez Miaoui (IFC). Ce travail a pu être réalisé grâce aux contributions significatives de Mme Marwa Riad (PwC au Maroc), de Mr Alexandre di Miceli (Consultant IFC), de Mr Txomin Goitia (Consultant IFC), de Mme Imane Ouzzi (CFA), ainsi que de Mme Zoubeida Skalli.

Mme Amina Figuigui, Présidente de CFA Maroc et Mr Xavier Reille, Représentant Régional de IFC au Maghreb, remercient toutes les personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la réalisation de cette étude et en particulier, toutes les personnes qui ont consacré du temps pour répondre à l'enquête Gouvernance et Parité.

Rapport de synthèse - Edition 2022



Tél. : + 212 (0) 537 544 300 • 7, rue Larbi Ben Abdellah, Souissi - Rabat, Maroc
Veuillez consulter le site : www.ifc.org • Email : info@ifc.org