



Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement
Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance

Étude d'analyse Genre des textes juridiques et réglementaires relatifs aux instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées



Étude d'analyse Genre des textes
juridiques et réglementaires relatifs aux
instances de gouvernance des grandes
entreprises publiques et privées

TABLE DES MATIERES

RESUME	3
1. INTRODUCTION	7
1.1. Contexte	7
1.2. Objectifs de l'étude	9
1.3. Méthodologie de l'étude	9
2. DIAGNOSTIC DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES DU MAROC	10
3. BENCHMARK INTERNATIONAL	11
3.1. Identification des normes internationales applicable en la matière	11
3.2. Identification des classements internationaux récents relatifs à la problématique de la féminisation des organes de gouvernance dans lesquels figure le Maroc	11
3.3. Identification des rapports internationaux récents démontrant une corrélation effective entre la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises et la performance desdites entreprises	12
3.4. Etude comparative des mesures adoptées par différents pays en vue de promouvoir une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises	12
3.5. Les quotas obligatoires	13
3.6. Les quotas non obligatoires	16
3.7. Mesures non contraignantes - recommandations	18
3.8. Typologie des sanctions existantes	19
3.9. La mise en place des quotas dans la législation marocaine	19
4. CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	21
4.1. Résultats et analyse du questionnaire adressé aux parties prenantes	21
4.2. Résultats et analyse de l'atelier de concertation	23
5. RESUME DES MESURES DE CORRECTION PROPOSEES	24
5.1 Mesures de correction proposées pour les entreprises privées	24
5.2 Mesures de correction proposées pour les entreprises publiques	30
5.3 Prérequis: Proposition de mesures incitatives d'accompagnement communes aux entreprises privées et publiques	32

RESUME

La présente étude a été conduite par le Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG), avec l'appui de ONU Femmes, et a pour objet la réalisation d'une analyse genre des textes juridiques et réglementaires au Maroc, d'un benchmark des meilleures pratiques internationales, ainsi que la formulation de recommandations stratégiques pour renforcer et promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance des entreprises privées et publiques. Il ressort de la présente étude les grandes lignes qui suivent :

Faible représentation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises publiques et privées au Maroc

La question de la diversité dans les conseils d'administration des entreprises prend de plus en plus de place dans les économies mondiales. Alors que l'Europe a initié le mouvement il y a plus d'une vingtaine d'années, la problématique est aujourd'hui débattue dans de nombreux pays, et prend une place particulière en Afrique. En témoigne le récent rapport préparé par la « Banque Africaine de Développement : Where are the women inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies » qui démontre que de nombreux Etats africains, comme le Kenya, l'Afrique du Sud ou le Botswana, ont pris des mesures efficaces pour promouvoir une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

Le Maroc a inscrit l'égalité entre les hommes et les femmes au niveau de l'article 19 de la Constitution de 2011. Ce même article dispose de la responsabilité de l'Etat à la réalisation effective de cette égalité. Cependant, les taux de représentativité des femmes dans les hautes fonctions exécutives des entreprises reste limitée.

Le taux de présence des femmes sur l'ensemble des administrateurs des entreprises publiques est de 5%, et atteint 7% pour les grandes entreprises privées. La faiblesse des taux de présence des

femmes dans les organes de gouvernances des entreprises impactent considérablement le classement du Maroc aux niveaux mondial et africain. Ainsi, avec seulement 5,7% de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées, le Maroc arrive 11e sur 12 pays africains dans le rapport " Where are the women inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies" de la Banque Africaine de Développement.

Pourtant, de nombreux rapports, tels que celui publié par Mc Kinsey & Company en 2007 (Women Matter : Gender diversity, a corporate performance driver) démontrent une forte corrélation entre la performance des l'entreprise et la présence de femmes dans ses organes de gouvernance.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a publié en 2014 un rapport intitulé « Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique sociale, culturelle et politique – les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations », souligne la faiblesse du taux d'activité des femmes et sa répercussion sur la présence des femmes dans la sphère économique en général, et par conséquent, sur leur accès aux processus de prise de décision, notamment au niveau des instances de gouvernances des entreprises.

Les facteurs socio-culturels ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises ne permettant pas toujours aux femmes de concilier

leur emploi et leurs responsabilités familiales, viennent s'ajouter aux contraintes de l'évolution des carrières des femmes.

Un arsenal législatif et réglementaire marocain non discriminant mais qui ne permet pas de promouvoir de manière efficace une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises

Si aucune discrimination légale directe entravant l'accès des femmes aux organes de gouvernance des entreprises n'est à noter au Maroc, il n'existe néanmoins que peu de dispositions efficaces améliorant la représentativité des femmes dans ces instances. Un effort malgré tout a été entrepris pour améliorer la gouvernance des entreprises à travers (i) la publication du code marocain de

bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise en 2008 (qui recommande la diversité, notamment de genre dans la composition de l'organe de gouvernance des entreprises privées), (ii) du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics en 2011 et (iii) de la création de l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA).

Mouvements initiés à l'international dont notamment en Afrique afin de réduire les disparités de représentativité entre les hommes et les femmes dans les organes de gouvernance des entreprises

A l'international, certains pays comme la Norvège, la France ou le Kenya ont opté pour une loi fixant des quotas de femmes dans les entreprises publiques ou privées selon les cas. Malgré une forte opposition à ces lois lors de leur vote, le quota a connu un grand succès. La Norvège qui a initié ce mouvement, détient aujourd'hui le plus fort taux de participation de femmes dans les conseils d'administration (39,7%) suivie de la France (29,9%).

D'autres pays, comme la Grande Bretagne (15,7%), le Nigéria (11,5%) ou la Turquie (10%), ont opté pour des mesures moins contraignantes pour les entreprises concernées qui devront seulement

expliquer les raisons pour lesquelles elles ne se conforment pas aux objectifs de féminisation de leurs organes de gouvernance (Comply or Explain). L'expérience internationale démontre ainsi que l'efficacité des mesures visant la promotion des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises réside sans aucun doute dans l'intensité des sanctions qui les accompagnent.

Afin d'assurer le maximum de succès aux mesures prises en faveur du renforcement de la présence des femmes dans les instances de gouvernances, la majorité des pays ont ciblé les entreprises régulées (comme les sociétés cotées) ainsi que les grandes entreprises et établissements publics.

Benchmark international :

Pays	Taux de représentativité des femmes dans les organes de gouvernance	Type de mesure
Norvège	39,7%	Quota obligatoire
France	29,9%	Quota obligatoire
Italie	22,3%	Quota obligatoire
Kenya	19,8%	Quota sans sanction
Belgique	18,3%	Quota obligatoire
Afrique du Sud	17,4%	Projet de loi de quota
Pays Bas	17,3%	Quota sans sanction
Grande Bretagne	15,5%	Comply or Explain
Espagne	12,5%	Quota sans sanction (fixation du quota par l'entreprise elle-même) Priorité aux entreprises conformées dans certains marchés publics
Etats Unis	12,2%	Comply or Explain
Nigéria	11,5%	Comply or Explain
Turquie	10%	Recommandation dans le code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés cotées.
Maroc	7%	Recommandation dans le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises. Circulaire du Wali de Bank Al Maghrib sur la gouvernance des établissements de crédit qui devront veiller à la mise en place d'une politique visant à assurer une meilleure représentativité des femmes parmi leurs membres dont notamment les administrateurs indépendants

Des parties prenantes favorables à la mise en place de mesures contraignantes ou incitatives afin d'améliorer la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises privées et publiques

Il ressort des réponses aux questionnaires adressés aux parties prenantes par le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance que celles-ci sont favorables à la mise en place de mesures contraignantes et / ou incitatives afin d'améliorer la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises privées et publiques.¹

En effet, la grande majorité des entreprises interrogées sont favorables à :

(i) la mise en place d'un quota de femmes dans les conseils d'administration ;

(ii) l'émission par les autorités de régulation (telles que l'Autorité Marocaine du Marché de Capitaux (AMMC), l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Social (ACAPS) ou encore Bank Al Maghrib) de circulaires ou directives ayant pour objet de fixer des objectifs relatifs à la présence de femmes dans les organes de gouvernance des entreprises sous leurs contrôles respectifs ;

(iii) l'introduction de recommandations relatives à l'égalité de genre dans les codes de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises publiques et privées ;

(iv) la mise en place de mesures incitatives visant à promouvoir une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises privées et publiques.

Par ailleurs, compte tenu de ce qui précède, et sur la base du diagnostic qui a été réalisé, ont été proposées les mesures de correction suivantes :

- Le quota : L'étude propose un quota assorti de sanctions dissuasives mais non paralysantes pour l'entreprise. Son application devra être étalée dans le temps et sa proportion différera selon qu'il s'agisse d'une entreprise publique ou privée.

- Mesures non contraignantes : Il s'agit de mesures qui exigeraient des entreprises de se conformer à une politique égalitaire en matière de nomination des administrateurs et des administratrices, à défaut, celles-ci devraient expliquer les raisons de non conformité (Comply or Explain),

- Mesures d'accompagnement comme prérequis : il s'agit essentiellement de mesures en amont ou de prérequis, telles que la mise en œuvre d'une base de données nationale de femmes expertes et qualifiées, l'adoption de mesures de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle, la sensibilisation à l'égalité entre les hommes et les femmes.

¹ Un questionnaire a été adressé par le MAGG à une centaine d'entreprises publiques et privées, afin de les interroger sur :

- les motifs de la faible représentativité des femmes dans leurs organes de gouvernance ;
- les mesures actuellement prises par ces entreprises pour améliorer la représentativité des femmes de leurs organes de gouvernance ;
- les mesures à envisager afin de promouvoir la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

Environ 30% des entreprises interrogées ont répondu au questionnaire dont :

- quatre entreprises publiques ;
- deux entreprises semi-publiques ;
- vingt et une entreprises cotées ;
- quatre entreprises non cotées.

1. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Le Maroc enregistre, depuis les années 1990, une évolution notable en matière de droits humains en général et de droits des femmes en particulier. Il a initié des réformes destinées à harmoniser la législation nationale avec les conventions internationales auxquelles il est partie. Dans ce cadre, de nombreuses réformes ont été concrétisées, principalement l'adoption du code du travail en 2003, du Code de la famille en 2004, le code de la nationalité en 2007 qui permet à la femme d'octroyer sa nationalité à ses enfants de père étranger, et le code électoral en 2009.

Ces droits ont été renforcés par la Constitution de 2011 qui garantit l'égalité des femmes et des hommes dans les droits civils, politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux et qui dispose de la responsabilité de l'État et des pouvoirs publics à rendre cette égalité effective.

L'engagement du gouvernement marocain dans l'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques s'est aussi concrétisée par le lancement et la réalisation de plusieurs chantiers et projets en la matière, tel que le Plan Gouvernemental pour l'Egalité (PGE1 de 2012 à 2016 et PGE2 de 2017 à 2021) en vue de promouvoir l'égalité et l'équité entre les femmes et les hommes, renforcer la protection juridique des femmes, accroître la représentation des femmes aux postes de décision et développer des politiques et des programmes sectoriels en faveur de l'égalité.

Néanmoins, malgré la constitutionnalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que l'avènement de l'Etat en tant que garant de la réalisation effective de la parité, les femmes marocaines peinent à trouver leur place dans les hautes fonctions exécutives des entreprises.

En effet, le taux de présence des femmes sur l'ensemble des administrateurs des entreprises publiques est de 5%, il atteint 7% dans les grandes entreprises privées et moins de 11% dans les sociétés cotées². Le Maroc a été classé à ce titre 11e pays africain sur 12³ par la Banque Africaine de Développement avec à peine 5,7% de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées. De plus, le Global Gender Gap Index 2015 du World Economic Forum sur la participation économique

des femmes, intégrant dans ses critères la participation des femmes aux hautes fonctions, classe le Maroc au 135ème rang sur 142. Pourtant, de nombreux rapports, tels que celui publié par Mc Kinsey & Company en 2007 (Women Matter : Gender diversity, a corporate performance driver) parviennent à démontrer une forte corrélation entre la performance de l'entreprise et la présence de femmes dans ses organes de gouvernance.

Le Maroc se situe au 116ème rang sur 128 pays pour l'efficacité des politiques et mesures d'autonomisation économique des femmes. Il est 24ème sur 30 en matière de politiques et de mécanismes d'appui et d'accompagnement des entreprises féminines à fort potentiel et figure parmi les pays de culture conservatrice en matière d'acceptabilité du rôle socio-économique des femmes au sein de la société⁴.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a publié en 2014 un rapport intitulé « Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique sociale, culturelle et politique – les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations », souligne la faiblesse du taux d'activité des femmes et sa répercussion sur la présence des femmes dans la sphère économique en général, et par conséquent, sur leur accès aux processus de prise de décision, notamment au niveau des instances de gouvernances des entreprises.

Selon le rapport du CESE précité, l'activité des femmes ne cesse de régresser au Maroc et ce depuis 1999⁵. Ce taux d'activité est trois fois plus bas que celui des hommes et particulièrement en milieu urbain. Le taux d'emploi féminin était lui en 2013 de 22,7% au Maroc, contre 66,4% pour le masculin⁶, ce qui représente moins du quart des femmes en âge de travailler.

Les femmes marocaines sont aussi plus exposées au chômage selon le rapport du CESE, particulièrement les femmes diplômées. Ainsi, le taux de chômage des femmes urbaines est de 20,6% contre 11,5% chez les hommes et huit femmes sur dix en situation de chômage sont diplômées⁶.

² Synthèse de l'étude sur la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées (Février 2013)

³ Banque africaine de développement (Where are the women: inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies, 2015)

⁴ Third Billion index (Aguirre, DeAnne: 2012)

⁵ HCP (2013)

⁶ HCP : « Femmes Marocaines et Marché du Travail » 2013

Par ailleurs, selon le CESE, les femmes ne participent au « leadership » et aux décisions que faiblement. Elles se heurtent, aussi bien dans le public que dans le privé, au « plafond de verre⁷ » : les femmes fonctionnaires, représentant environ 40% de l'effectif total, n'occupent que 16%⁸ des postes de responsabilité.

Selon le rapport du CESE, dans le secteur privé, moins de 1% des femmes occupent un poste de responsabilité au sein d'entreprises privées opérant dans le domaine du commerce, de l'industrie et des services⁹. A la différence de nombreux pays, le secteur public ne joue pas son rôle de locomotive et de modèle.

Dans le secteur privé, les salaires des femmes sont inférieurs de 25% en moyenne à ceux des hommes. A ce titre, les estimations internationales de l'écart salarial entre les femmes et les hommes¹⁰ place le Maroc au 130ème rang très loin derrière des pays arabes tels que le Qatar, le Koweït, Bahreïn et la Tunisie et des pays africains tel que le Sénégal.¹¹

Cette faible participation des femmes dans la vie économique, pourrait avoir des causes non seulement politiques ou économiques, mais aussi et surtout socio-culturelles.

En effet, selon le rapport du CESE, ces nombreuses inégalités seraient dues à un enracinement socio-culturel de stéréotypes sexistes alimentés, entre autres, par les médias. La majorité des marocains et des marocaines (88% des femmes et 77% des hommes) seraient favorables pour accorder la priorité de l'emploi aux hommes en cas de rareté du travail.¹²

Une autre cause institutionnelle serait le fait que les pratiques des ressources humaines des entreprises, ne permettent pas toujours aux femmes de concilier leur emploi et leurs responsabilités familiales. De même, les femmes possèdent moins de réseaux relationnels professionnels que les hommes ce qui limite leur accès au recrutement.

En l'occurrence, les facteurs politiques et de développement ne sont pas de moindre importance puisque la dimension genre n'est pas prise en compte systématiquement lors de l'élaboration des politiques publiques.

Dans ce contexte, la présente étude, lancée par le Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance (MAGG), avec l'appui de ONU Femmes, présente une analyse genre des textes juridiques et réglementaires au Maroc, un benchmark des meilleurs pratiques internationales et propose des recommandations pour renforcer et promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance des entreprises privées et publiques.

⁷ Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales, 2011

⁸ Ministère de l'Economie et des Finances, 2013

⁹ Sur la base des inspections réalisées par le département de l'emploi durant le 1er semestre 2013

¹⁰ Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales (2011)

¹¹ World Economic Forum, Gender Gap Report, 2014

¹² Enquête mondiale sur les valeurs (2007)

1.2. Objectifs de l'étude

L'objectif de la présente étude est de proposer des mesures juridiques et réglementaires visant la promotion de la participation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises ou établissements publics et entreprises privées.

Par organes de gouvernance, il est principalement entendu le conseil d'administration et le conseil de surveillance des entreprises ou établissements publics et entreprises privées qui déterminent les orientations de l'activité des entreprises, et qui veillent à leur mise en œuvre.

Les mesures qui seront proposées, devront répondre aux objectifs suivants :

- (i) elles devront intégrer les meilleures pratiques internationales en la matière ;
- (ii) elles devront se conformer aux contraintes normatives existantes ;
- (iii) elles devront être réalistes, pertinentes, compréhensibles et aisément accessibles par les entreprises marocaines qui devront s'y conformer ;
- (iv) elles devront s'inscrire dans le cadre plus global de la promotion des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises publiques et privées ;
- (v) les propositions devront contenir plusieurs séries d'outils qui pourront être mis en place et dont le spectre s'étendra des mesures les plus contraignantes aux moins contraignantes et des mesures les plus normatives aux moins normatives.

1.3. Méthodologie de l'étude

La présente étude a été réalisée selon une approche analytique, comparative et participative, afin de répondre au mieux aux objectifs susvisés et de pouvoir proposer des mesures efficaces visant à promouvoir l'accès des femmes aux instances de gouvernance des entreprises privées et publiques.

il s'agit de mener un diagnostic du dispositif marocain des textes législatifs et réglementaires relatifs aux instances de gouvernance des grandes entreprises publiques et privées (en identifiant les discriminations directes ou indirectes de genre dans ces textes et leur impact sur la participation de la femme dans les organes de gouvernance des entreprises (Etape 1).

De plus, l'étude fait un benchmark (Etape 2) des normes internationales applicables en matière de représentativité des femmes au sein des instances de gouvernance, comprenant une analyse de l'efficacité des mesures prises par certains pays de l'échantillon analysé. Nous avons établi trois groupes de pays :

- pays ayant adoptés des quotas contraignants : Norvège, France, Italie
- pays ayant adoptés des quotas non obligatoires : Kenya, Pays Bas, Espagne
- pays ayant choisis de n'établir que des mesures non contraignantes / recommandations : Grande Bretagne, Nigéria, Turquie

l'étude a été établie selon une approche participative : ainsi préalablement à la formulation des propositions (Etape 4), des ateliers de concertation avec les parties prenantes (Etape 3) ont été organisés, dont les résultats ont été pris en compte pour l'élaboration des recommandations.



2. DIAGNOSTIC DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES DU MAROC

Il n'existe pas dans l'arsenal législatif et réglementaire marocain de disposition discriminante, favorisant les hommes plutôt que les femmes dans les instances de gouvernance des entreprises.

Parmi les textes régissant la gouvernance dans les entreprises publiques ou privées, rares sont ceux qui traitent de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance.

En effet, aucune disposition de nature à favoriser la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises, publiques ou privées, n'est prévue par la loi. Il existe néanmoins quelques dispositions éparses et non coercitives concernant les établissements de crédit ainsi que les entreprises privées :

a. Etablissements de crédit – Directive du Wali de Bank Al Maghrib : la directive du Wali de Bank Al Maghrib en date du 30 octobre 2014 relative à la gouvernance des établissements de crédit dispose en son article 8 que l'organe d'administration des établissements de crédits doit mettre en place une politique « visant à assurer une meilleure représentativité des femmes » ;

Par ailleurs, dans l'article 9 de la circulaire en date du 10 juin 2016 relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit, « les établissements doivent respecter le principe de la parité dans la nomination d'administrateurs indépendants femmes ».

La circulaire précitée commence timidement à trouver écho auprès de certaines banques, à l'instar de la BMCI, dont l'assemblée générale des actionnaires a nommé en date du 12 juin 2015 quatre administrateurs indépendants dont deux femmes. Néanmoins, cela n'est pas systématique et les conseils d'administration de grandes banques du Maroc, telles que Attijariwafa Bank ou encore BMCE ne comprennent toujours pas de femmes.

b. Entreprises privées – recommandation du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise : l'article 3.4.1 du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise en date de 2008 précise sur la composition de l'organe de gouvernance qu'il doit être composé de membres intègres, compétents, informés, impliqués, apportant une diversité (formation, parcours professionnel, équilibre homme-femmes, âge, nationalités) ;

c. Entreprises publiques – recommandation du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics :

i. L'article II.2 du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics prévoit que « l'Etat dispose, dans les Organes de Gouvernance des EEP dont il est actionnaire ou propriétaire ou contrôleur, d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs. Dans ce cadre, [...], l'Etat œuvrera pour l'introduction de l'approche genre lors de la nomination de ses représentants au sein des Organes de Gouvernance des EEP.

ii. L'article II.4 du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics dispose que les « Organes de Gouvernance doivent être composés de membres intègres, compétents, impliqués, informés et apportant une diversité (formation, parcours professionnel, genre etc.) de manière à susciter de riches débats et à éviter la recherche systématique de consensus.

Un tableau synthétisant l'état de la législation marocaine concernant la promotion des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises privées et publiques figure en Annexe 1.

3. BENCHMARK INTERNATIONAL

3.1. Identification des normes internationales applicables à la matière

De nombreuses normes internationales opposables au Maroc en tant que signataire consacrent l'égalité entre les hommes et les femmes et prévoient des dispositions visant à éliminer toute discrimination à l'égard des femmes. Il s'agit par exemple des conventions signées dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies (ONU) : Pacte international relatif aux droits civils et politiques, Déclaration sur le droit au développement, Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, convention internationale sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes ou encore le Pacte Mondial. Il s'agit également des conventions signées par le Maroc dans le cadre de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : Convention de l'OIT sur l'égalité de rémunération (entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale), Recommandations concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale, Convention de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, Convention de l'OIT sur la politique de l'emploi.

D'autres dispositions non contraignantes pour le Maroc mais qui peuvent être une source d'inspiration pour le développement des recommandations finales de l'étude sont utiles à considérer à ce niveau. Il s'agit notamment de la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, la Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme, de la Directive 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail du Parlement Européen, ou encore les principes de gouvernement d'entreprises du G20 et de l'OCDE.

Il convient de préciser qu'à l'exception des « Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE » qui recommandent que « des initiatives privées visant à renforcer la parité hommes-femmes au sein des conseils d'administration » soient prises, aucun texte international ne traite de la parité dans les organes d'administration des entreprises publiques ou privées.

Un tableau synthétisant le traitement par les normes internationales de l'égalité hommes

femmes (que cela en tant que principe général ou dans le monde économique) figure en Annexe 2.

3.2. Identification des classements internationaux récents relatifs à la problématique de la féminisation des organes de gouvernance dans lesquels figure le Maroc

Le Maroc est en queue du peloton lorsqu'il s'agit des classements évaluant l'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde économique.

En effet, dans le récent rapport de la Banque Africaine de Développement (BAD) en date de mai 2015 « Where are the women : Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies »¹³ évaluant le taux de présence des femmes dans les conseils d'administration de 12 pays africains (dont le Maroc) et 307 entreprises cotées, le Maroc a été classé 11e sur 12. Le Kenya (1er), le Botswana (3e), le Nigéria (8e), l'Egypte (9e) ou la Tunisie (10e) détiennent un pourcentage de femmes dans les conseils d'administration de leurs entreprises cotées supérieur à celui du Maroc.

A noter que la performance de l'Afrique par rapport au reste du monde sur ces questions est honorable : l'Afrique est classée 3e mondialement et 1er du groupe des régions émergentes avec une moyenne de 14,4% de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées.

Par ailleurs, Le Maroc a été classé par le Global Gender Gap Index 2015 (World Economic Forum), 139^{ème} sur 145 pays¹⁴ et a perdu à ce titre six places par rapport à l'année précédente. Parmi les indicateurs qui contribuent à cette notation en régression, figurent « la part des femmes dans les organes de gouvernance des sociétés faisant appel public à l'épargne » ainsi que « le nombre d'entreprises ayant des femmes dans leur top management ».

Un tableau synthétisant les résultats de ces classements figure en Annexe 3.

¹³ Traduction : « ou sont les femmes ? Inclusion des femmes dans les organes de gouvernance des plus grandes sociétés cotées d'Afrique »

¹⁴ The Global Gender Report 2014 a classé le Maroc 133e pays sur 142 et le The Global Gender Report 2013 a classé le Maroc 129e pays sur 136

3.3. Identification de rapports internationaux récents démontrant une corrélation effective entre la présence de femmes dans les organes de gouvernance des entreprises et la performance des dites entreprises

De nombreux rapports internationaux démontrent une corrélation effective entre la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises et la performance des dites entreprises.

Ainsi, le rapport de la Société Financière Internationale (SFI) intitulé « Gender Diversity in Jordan »¹⁵ en date de Novembre 2015 démontre que la présence des femmes à des fonctions exécutives au sein des sociétés impacte positivement non seulement la gouvernance d'entreprise (meilleures contributions et discussions constructives etc.) mais également la performance financière (dont notamment le rendement des actifs et des capitaux propres).

Par ailleurs, le Crédit Suisse Research Institute dans son rapport intitulé « Gender Diversity and Corporate Performance »¹⁶ en date d'août 2012, énonce une corrélation entre la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées et les performances boursières et financières de ces dernières.

Les raisons invoquées par le Crédit Suisse Research Institute pour expliquer ces impacts positifs sont notamment :

- les signaux positifs de l'entreprise au marché par la nomination de plus de femmes ;
- les plus grands efforts de préparation au sein des organes de gouvernance ayant des profils diversifiés plutôt qu'homogènes ;
- une meilleure combinaison de compétences de leadership ;
- un accès à un plus grand nombre de talents ;
- une meilleure réflexion lorsqu'il s'agit de réfléchir / statuer sur les décisions des consommateurs ;
- une amélioration de la gouvernance d'entreprise ; et
- une plus grande aversion au risque.

Enfin, Mc Kinsey & Company dans son rapport intitulé « Women Matter : Gender diversity, a corporate performance driver »¹⁷ en date de 2007 démontre

que les sociétés avec trois ou plus de femmes dans des fonctions exécutives avaient de meilleurs résultats financiers en moyenne que les sociétés ne comprenant pas de femmes dans leurs organes de gouvernance.

Enfin, la non-participation des femmes à la vie économique, notamment à travers la faible représentation au sein des organes de gouvernance des entreprises, constituerait un considérable manque à gagner économique pouvant atteindre jusqu'à 27% du PIB selon les estimations du FMI¹⁸.

Un tableau synthétique relatif à ces rapports internationaux figure en Annexe 4 de la présente étude.

3.4. Etude comparative des mesures adoptées par différents pays en vue de promouvoir une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises

La question de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises publiques et privées prend une place de plus en plus centrale dans les économies mondiales. Il existe aujourd'hui un constat unanime que les femmes sont sous représentées, dans la majorité des pays, dans les organes de gouvernance de ces entreprises, et un consensus qu'il faut y remédier. Les réponses apportées à cette question diffèrent d'un pays à l'autres.

Il sera plus particulièrement étudié dans le cadre de cette étude, le cas des pays suivants :

- Norvège - Pays Bas - Espagne
- France - Nigéria - Grande Bretagne
- Kenya - Turquie - Italie

Il ressort du benchmark international que plus les mesures prises par le pays concerné sont contraignantes, plus elles améliorent de manière efficace la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises ciblées.

Certains pays, comme la Norvège (3.5.1), la France (3.5.2) et l'Italie (3.5.3) ont chacun adopté, après avoir constaté l'échec et le manque d'efficacité de mesures incitatives non contraignantes, des lois imposant des quotas de femmes dans les conseils d'administration des sociétés. Le quota mis en place par la Norvège concerne toutes les sociétés anonymes et entreprises publiques quelque soient leurs tailles, tandis que la loi sur les quotas Française ne vise que les sociétés cotées et grandes

¹⁵ Traduction : « La diversité genre en Jordanie »

¹⁶ Traduction : « la diversité genre et les performances de l'entreprise »

¹⁷ Traduction : « La question des femmes : la diversité genre et les vecteurs de la performance de l'entreprise »

¹⁸ FMI 2013

sociétés (en chiffre d'affaires ou en nombre de salariés). Ainsi, les sanctions du non-respect du quota en Norvège sont sévères : la dissolution de l'entreprise. La France quant à elle a opté, en cas du non-respect du quota, pour la suspension des jetons de présence ou encore la nullité de la nomination.

Les quotas ont été mis en place dans ces pays de manière progressive, en France par exemple, laissant le temps aux entreprises de s'y conformer : un premier pallier à atteindre après trois ans, puis un second à atteindre après six ans.

Que cela soit en France, en Norvège, ou en Italie, la mise en place de quotas s'est soldée par un franc succès.

D'autres pays, comme le Kenya (3.6.1), les Pays Bas (3.6.2) et l'Espagne (3.6.3) ont choisi d'adopter une réglementation moins contraignante (donc moins efficace), mais ayant le mérite d'ouvrir la voie à une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises. Le Kenya, qui détient aujourd'hui le pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées le plus élevé d'Afrique (19,8%) a promulgué un mandat constitutionnel pour une meilleure représentativité des femmes dans les entreprises publiques en plus de faire figurer dans son code de bonne gouvernance des entreprises, des dispositions encourageant une meilleure représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées. Les Pays Bas ont également adopté une loi instaurant un quota de femmes dans certaines grandes entreprises (en termes de chiffre d'affaires ou de nombre d'employés). Que cela soit au Kenya ou au Pays Bas, les lois sur les quotas ne prévoient aucune sanction en cas de non-respect.

Enfin, certains pays comme La Grande-Bretagne (3.7.1), le Nigéria (3.7.2) et la Turquie (3.7.3) ont introduit, dans leurs codes de bonne gouvernance des sociétés cotées, des dispositions visant à encourager une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises. Les mesures n'étant pas coercitives, les résultats sont alors modestes, la Grande-Bretagne étant un cas particulier.

Il ressort du benchmark que la priorité est donnée selon les pays (à l'exception de la réglementation de la Norvège qui vise toutes les entreprises), aux entreprises publiques, aux sociétés cotées ainsi qu'aux grandes entreprises (selon un chiffre d'affaires ou un nombre d'employés). Cela peut s'expliquer par le fait que ces entreprises, particulièrement sensibles du fait de leur actionnariat (ex : épargne du public pour les sociétés cotées) ou du fait de leur objet (les entreprises et établissements public), doivent avoir une gouvernance irréprochable.

Il arrive également que certaines autorités de tutelle, à l'instar de Banque Al Maghrib au Maroc, telle que la Banque Centrale du Nigéria, émettent une directive ou circulaire requérant aux entreprises sous leurs contrôles

(en l'espèce les banques), d'améliorer la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance.

L'idée sous-jacente étant qu'une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises ayant un impact bénéfique sur lesdites entreprises (cf. Section 3.3 ci-dessus), la priorité doit être donnée à celles devant avoir une gouvernance irréprochable du fait de la sensibilité de leurs activités, comme l'appel public à l'épargne ou la réception des fonds du public.

L'un des arguments récurrents justifiant la réticence dans la mise en place de mesures contraignantes permettant l'accès des femmes aux organes de gouvernance des entreprises, est l'absence d'un nombre de femmes compétentes suffisant pour pourvoir à ces fonctions. C'est pourquoi certains pays comme la Norvège ou encore les Pays-Bas ont mis en place des bases de données de femmes ayant l'expertise suffisante pour occuper des postes d'administrateurs afin que les entreprises concernées puissent facilement les identifier.

Les sections suivantes traitent de manière plus détaillée l'expérience en la matière des pays suivants : Norvège, France, Italie, Kenya, Pays Bas, Espagne, Grande-Bretagne, Nigéria et Turquie.

3.5. Les quotas obligatoires

3.5.1. Norvège

La Norvège est le pays du monde qui détient le plus fort pourcentage de femmes parmi les organes de gouvernance de ses sociétés publiques et privées.

(i) Pourcentage de femmes dans les entreprises : 39,7%¹⁹

(ii) Mesures prises :

- Quota de femmes

• Entreprises privées : En 2003, la Norvège a introduit un mécanisme de quota pour la nomination des membres des conseils d'administration des sociétés par actions (équivalent de la société anonyme au Maroc), qu'elles soient cotées ou non à la bourse.

Plus précisément, le « Public Limited Companies Act n° 45 en date de 1997 » tel qu'amendé le 19 décembre 2003 par l'Acte n°120 (le « PLC Act ») procure aux femmes et aux hommes une opportunité égale de se faire représenter dans les sociétés par actions.

En 2002, seulement 7,3% des membres des organes de gouvernance des sociétés par action étaient des femmes.

¹⁹ Credit Suisse, The CS Gender 3000 : Women in Senior Management, Septembre 2014

La section 6-11a du PLC Act dispose que les femmes et les hommes doivent être représentés au conseil d'administration des sociétés par action comme suit :

Nombre de membres dans l'organe de gouvernance	Représentation minimum de chaque genre
2-3 membres	Au moins un membre
4-5 membres	Au moins deux membres
6-8 membres	Au moins trois membres
9+ membres	Au moins 40%

Les entreprises constituées avant le 1er juillet 2005 avaient, en vertu du PLC Act, 2 ans pour s'y conformer. Pour les entreprises constituées postérieurement à cette date, la conformité au PLC Act était une condition de constitution.

En 2008, toutes les entreprises concernées ont réussi à se conformer au PLC Act. Le quota de 40% a continué à être strictement appliqué depuis cette date.

•**Entreprises publiques** : Le PLC Act est également applicable à toutes les entreprises publiques.

•**Associations** : A partir du 1er janvier 2008 le quota a également été étendu aux associations comprenant plus de 1000 membres.

•**Sociétés à responsabilité limitée** : aucune règle de ce type ne s'applique aux sociétés à responsabilité limitée du fait de leur petite ou moyenne taille et dans lesquelles les actionnaires sont membres des organes de gouvernance. Il est néanmoins envisagé que le quota soit étendu à ces entreprises dans le futur.

SANCTIONS : En vertu de la Section 16-15 du PLC Act, sous-section 2, une entreprise qui ne se conforme pas aux règles ci-dessus peut être dissoute. Par ailleurs, une entreprise en cours de constitution qui ne se conforme pas aux règles ci-contre dans un certain délai pourra voir son dossier de constitution rejeté.

-Recommandations dans le Code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises (Comply or explain)

Le code norvégien des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise édicte une série de recommandations pour les sociétés cotées. Si ces recommandations ne peuvent s'imposer à ces sociétés, celles-ci devront s'expliquer sur les raisons pour lesquelles elles ne se conforment pas audit code.

-Bases de données & formations

Il convient de noter que le sujet a été largement débattu par les politiques. L'un des arguments les plus avancés était le manque de compétences féminines identifiables pour pourvoir les postes en question.

Afin de faciliter l'identification de femmes qualifiées, des bases de données nationales, régionales, et sectorielles ont été établies. Ces bases de données contenaient les parcours et CV des femmes en question et pouvaient servir aux sociétés en recherche de talents féminins.

Par ailleurs, des programmes spécifiques ont été organisés par des associations et organisations professionnelles.

3.5.2. France

(i) Pourcentage de femmes dans les entreprises : 29,9% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises cotées de l'index boursier SBF120²⁰

(ii) Mesures prises :

-Quota de femmes

En 2010, la proportion de femmes occupant des fonctions dans les organes de gouvernance des entreprises cotées du CAC 40 était de 15%. Par ailleurs, seulement 9,3% de femmes participaient à la gouvernance d'un échantillon de 103 entreprises cotées.

Dans ce cadre, et vu le faible taux de participation des femmes dans les hautes fonctions des entreprises, a décidé de voter une loi en date du 23 janvier 2011 établissant un quota (la « Loi sur les Quotas »).

Il convient de noter que la constitution française a dû être modifiée pour permettre le vote d'une telle loi. Le conseil constitutionnel considérait en effet, qu'une loi de quota fondée sur le genre constituait une forme de discrimination.

Par ailleurs, l'article 3 de la Constitution française prévoit l'égalité des hommes et des femmes seulement dans la vie politique et les fonctions électorales. La loi constitutionnelle a été modifiée en 2008 afin d'élargir son champ. L'article 1 de la constitution a ajouté la disposition suivante : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ». L'égalité des hommes et des femmes étant garantie par la constitution, le mécanisme de quota pouvait alors être introduit.

²⁰ Au 1er Avril 2015 - Source Rapport Deloitte - Women in the boardroom A global perspective

Le 27 janvier 2011, après plus d'un an de discussions, une loi sur les quotas a été introduite comme suit :

Nombre de membres dans l'organe de gouvernance	Représentation minimum de chaque genre
Les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé	40% ou
Les sociétés qui emploient au moins 50 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.	lorsque le conseil d'administration est composé de plus de huit membres, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux.

Les quotas prévus par la Loi sur les Quotas sont entrés en vigueur à compter du 1er janvier de la 6e année suivant l'année de publication de ladite loi (soit le 1er janvier 2017). Néanmoins, la proportion des administrateurs ou des membres du conseil de surveillance de chaque genre ne pouvait être inférieure à 20 % à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la Loi sur les Quotas.

Il a été décidé de mettre en place la Loi sur les Quotas de manière graduelle. En effet, il a été considéré qu'un changement trop brusque serait difficile à mettre en œuvre, non seulement juridiquement, mais également car cela aurait pour conséquence d'entraver la confiance du marché.

SANCTIONS : Toute nomination intervenue en violation de la Loi sur les Quotas est nulle. Néanmoins, cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé.

Lorsque les conseils d'administration ne sont pas composés conformément à la Loi sur les Quotas, le versement des jetons de présence est suspendu. Le versement est rétabli lorsque la composition du conseil d'administration devient régulière, incluant l'arriéré depuis la suspension.

- Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (AFEP MEDEF) (le « Code de Bonne Gouvernance »)

Le Code de de Bonne Gouvernance, qui prône une approche d'adhésion volontariste, a anticipé la Loi sur les Quotas avec la modification de son article 6-3 comme suit : « Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle

des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. Il rend public dans le document de référence les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières ».

Le Code de Bonne Gouvernance ajoute qu'« en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2010 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure ».

Le Code de Bonne Gouvernance requière également la nomination d'administrateurs indépendants. La part des administrateurs indépendants doit être, en vertu du Code de Bonne Gouvernance, de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Cela facilite la rotation dans les conseils d'administration.

Les dispositions du Code de Bonne Gouvernance ne sont pas impératives mais reposent sur l'approche volontariste du Comply or Explain.

Le gouvernement français a adopté des mesures de plus en plus contraignantes au fil du temps, notamment avec la Loi sur les Quotas, lorsqu'il est apparu que les approches volontaristes n'ont pas porté leurs fruits. En effet, sur la base des données de 2011, il ne semble pas que les dispositions du Code de Bonne Gouvernance aient eu d'impacts positifs sur la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises cotées françaises²¹.

3.5.3. Italie

(i) Pourcentage de femmes dans les entreprises

: 24%²²

(ii) Mesures prises :

- Quota de femmes

En août 2011, la loi 120 relative à l'équilibre entre les sexes dans les conseils des sociétés cotées, est entrée en vigueur. Pour les sociétés cotées sur les marchés réglementés la loi fournit les points suivants :

²¹ Rapport Paul Hastings "Breaking the glass ceiling: women in the boardroom"
²² En octobre 2014 - Source : Rapport Deloitte - Women in the boardroom A global perspective

-le sexe le moins représenté devrait tenir au moins un cinquième (1/5) des sièges dans les conseils d'administration et les comités d'audit lors du premier mandat et un tiers (1/3) lors des mandats suivants ;

-les critères de répartition s'appliquent pour les trois mandats consécutifs après l'application de la loi ;

-les dispositions de la loi s'appliquent à partir du premier renouvellement du conseil d'administration et du comité d'audit après le 12 août 2011 ;

-le renouvellement du conseil d'administration et du comité d'audit doit être conforme aux critères établis par la loi.

Un règlement étendant l'application de la loi aux entreprises publiques a été adopté en octobre 2012. Il oblige les entreprises publiques à modifier leurs statuts pour assurer l'équilibre entre les sexes, ce qui est considéré comme atteint lorsque les femmes représentent au moins un cinquième (1/5) des membres élus des conseils d'administration et des comités d'audit.

Le pourcentage passe à un tiers (1/3) après le premier mandat de l'administrateur. Cette exigence prend effet dès le premier renouvellement des organes sociaux après l'entrée en vigueur du règlement, et ce pour trois mandats consécutifs. Ce règlement est entré en vigueur le 12 février 2013.

SANCTIONS : En cas de non-respect des dispositions précitées, les sociétés cotées sont notifiées par le CONSOB (le régulateur italien du marché des capitaux) de leur non-conformité, et le CONSOB leur demande de respecter les exigences de la loi dans les quatre mois qui suivent. Si les exigences ne sont pas remplies après le délai de grâce, le CONSOB prononce une amende contre la société défaillante d'un minimum de cent mille (100.000) euros à un maximum d'un million (1.000.000) d'euros pour le conseil d'administration, et un minimum de vingt mille (20.000) euros à un maximum de deux cent mille (200.000) euros pour le comité d'audit et exige la régularisation de la situation dans les trois mois qui suivent la sanction. Si la violation persiste, le conseil d'administration ou le comité d'audit est remplacé.

Le Premier ministre et le ministre de l'égalité des chances supervisent le respect de la loi pour les entreprises publiques.

3.6. Les quotas non obligatoires

3.6.1. Kenya

(i) Pourcentage de femmes dans les entreprises : 19,8%

de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées²³.

Le Kenya est le pays africain qui détient le plus fort pourcentage de femmes parmi les organes de gouvernance de ses sociétés cotées.

(ii) Mesures prises :

-Quota constitutionnel de femmes

La nouvelle constitution Kenyane de 2010 a inclus un mandat constitutionnel pour une meilleure représentation des femmes dans les entreprises publiques. En effet, il est prévu en son article 27 que « pas plus de deux tiers des membres d'organes électifs ou soumis à nomination, doivent être du même genre ».

L'effet de ces dispositions a été immédiat : le pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance des entreprises publiques a augmenté de 15% à 20% les deux années qui ont suivi.

Néanmoins, l'absence de sanctions pour non-conformité aux quotas engendre une incertitude quant à la progression de ce pourcentage qui, selon la constitution, devrait atteindre 33% des mandats.

Par ailleurs, il n'est pas prévu de mesure de quota pour les entreprises privées, malgré la pression de certaines associations et organisations. Ces dernières se concentrent notamment à proposer des formations aux femmes afin d'augmenter le nombre de femmes qualifiées à pourvoir un poste d'administrateur.

SANCTIONS : N/A

- Code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (le « Code de Gouvernance »)

Le Kenya est l'un des premiers pays au monde à avoir inclus dans son Code de Gouvernance des dispositions encourageant une meilleure représentativité des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées.

Même si les dispositions du Code de Gouvernance ne sont pas impératives, celles-ci ont permis de mettre la lumière sur la sous-représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

3.6.2. Pays Bas

(i) Pourcentage de femmes dans les entreprises : 17,3%²⁴

(ii) Mesures prises :

-Quotas non-obligatoires

²³ Au 30 décembre 2013 - Where are the women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies

²⁴ Au 20 octobre 2014 - Source Rapport Deloitte - Women in the boardroom A global perspective

Le 1er janvier 2013, le Dutch Management and Supervision Act introduit un quota de genre (la « Loi Genre »). Selon cette Loi, les membres des conseils exécutifs et de surveillance doivent comprendre 30% d'hommes et 30% de femmes en 2016. La nomination des 40% restants sont à la discrétion de l'entreprise.

La Loi Genre s'applique aux entreprises qui satisfont les critères suivants :

- Un montant de bilan supérieur à 17,5 millions d'euros ;
- Chiffre d'affaires brut supérieur à 35 millions d'euros ;
- Un nombre d'employés supérieur à 250.

Tandis que la Loi Genre a été incluse dans le Code civil néerlandais, les dispositions relatives aux quotas susvisés ne sont pas obligatoires et aucune sanction n'est prévue en cas de non-conformité.

Il a plutôt été privilégié une approche « Comply or Explain » : les entreprises sont tenues de faire figurer dans leurs rapports annuels une mention relative à leur conformité aux quotas, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles ces derniers ne sont pas atteints. En 2013, 62% des conseils exécutifs et 57% des conseils de surveillances n'ont pas fourni d'explication sur les raisons pour lesquelles les quotas n'ont pas été atteints.

SANCTIONS : N/A

-Code des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (« Code de Gouvernance »)

Les entreprises cotées néerlandaises doivent se conformer au Code de Gouvernance conformément à une approche de « Comply or Explain » dans leurs rapports annuels.

Selon le Code de Gouvernance, le conseil de surveillance doit indiquer dans son rapport annuel la taille, la composition et l'expertise de ses membres. En 2008, à la suite de l'étude commandée par le Comité de Monitoring (Monitoring Committee) à l'université de Groningen, sur la diversité dans les conseils de surveillance des entreprises cotées, une version amendée du Code de Gouvernance a vu le jour. Selon l'article III.3.1 du Code de Gouvernance, les entreprises doivent fixer des objectifs relatifs à la diversité dans les conseils de surveillance, et préciser quels sont les moyens mis en œuvre et le calendrier pour atteindre ces objectifs.

Ce rapport doit être diffusé au public et être publié dans le site internet de l'entreprise concernée.

-Base de données

L'un des arguments les plus usités par les sociétés pour justifier qu'elles ne satisfont pas le quota de 30% est qu'il n'y a pas suffisamment de femmes qualifiées pour pourvoir de tels postes²⁵. En réponse à cela, le ministère de la culture et le président de la large organisation patronale ont annoncé un plan pour établir une base de données de femmes possédant les compétences appropriées.

3.6.3.L'Espagne

(i)Pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées : 12% ²⁶

(ii)Mesures prises :

-Quotas non-obligatoires

Le parlement espagnol a approuvé une loi²⁷ recommandant que les femmes devraient avoir une forte présence dans le conseil d'administration de chaque entreprise, ce qui signifie qu'il devrait y avoir un équilibre égal entre les représentants des femmes et des hommes. Les entreprises avaient jusqu'à 2015 pour se conformer à ces mesures.

Ce concept a été réitéré plus tard par l'article 540 de la loi sur les sociétés²⁸ publiée en 2014. Dans le cadre de cette initiative, les entreprises sont tenues de s'imposer un objectif minimal d'administrateurs féminins dans leurs conseils d'administration en vue de promouvoir l'égalité.

SANCTIONS : Bien qu'il n'y ait pas de sanctions pour la non-conformité, le gouvernement espagnol a souligné que cela serait pris en considération lors de l'attribution de certains marchés publics.

- Code de bonne gouvernance des sociétés cotées :

En mars 2015, la CNMV, le régulateur du marché des capitaux espagnol, a fait un certain nombre de recommandations dans le code de bonne gouvernance des sociétés cotées déclarant que les femmes ayant des profils d'affaires appropriés doivent être prises en compte lors de la désignation des nouveaux administrateurs.

La recommandation 14 prévoit que d'ici 2020, les sociétés cotées seront tenues de réserver au moins 30% des postes de gouvernance pour les femmes.

Les sociétés cotées qui ne se conformeraient pas à cette disposition devraient fournir des explications.

²⁵ Deloitte - Women in the boardroom - a global perspective

²⁶ En 2013 - Source Rapport Deloitte - Women in the boardroom A global perspective

²⁷ BOE 3-2007 - Loi pour l'égalité genre - Mars 2007

²⁸ BOE 31-14 - Loi relative aux sociétés commerciales - Novembre 2014

3.7. Mesures non contraignantes – recommandations

3.7.1. Grande-Bretagne

(i). Pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées : 15,6% ²⁹.

Les femmes sont présentes au sein des organes de gouvernance du FTSE 100 dans la proportion de 23,5%, quant au FTSE 250, le pourcentage est de 18%.

(ii). Mesures prises :

-Rapport de Lord Davies ³⁰ :

En 2011, Lord Davies a lancé un rapport indépendant sur les femmes dans les organes de gouvernance, commandé par le gouvernement de la Grande Bretagne.

Il a recommandé que les entreprises du FTSE 100 visent un minimum de 25% de représentation féminine dans les organes de gouvernance d'ici 2015.

Le rapport avait appelé que les entreprises à se fixer des objectifs pour 2013 et 2015 pour s'assurer que les femmes les plus talentueuses et les plus douées puissent obtenir des postes de gouvernance dans les entreprises à travers le Royaume-Uni. Lord Davies a également appelé les présidents des conseils d'administration à annoncer ces objectifs et les PDG à examiner le pourcentage de femmes qu'ils visent à avoir dans leurs comités exécutifs.

-Recommandations dans le Code de gouvernance d'entreprises :

En réponse au rapport de Lord Davies, le FRC (le régulateur financier du Royaume-Uni) a publié deux révisions du code de gouvernance d'entreprises du Royaume-Uni exigeant que les entreprises fassent un rapport annuellement sur leurs politiques de diversité et qu'elles incluent la diversité dans l'évaluation de l'efficacité de l'organe de gouvernance. Les nouvelles recommandations sont entrées en vigueur à compter du 1er octobre 2012.

En Mars 2015, le ministère anglais du commerce et de l'innovation a publié un rapport sur le progrès constaté quant à la représentation féminine dans les organes de gouvernance. Ce rapport a révélé que 23,5% des organes de gouvernance des entreprises du FTSE 100 sont occupés par des femmes, ce qui représente une augmentation de 11% depuis 2011.

SANCTIONS : N/A

3.7.2. Nigéria

(i) Pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance des sociétés cotées : 11,5% ³¹

(ii) Mesures prises :

-Code des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise

En 2011, le régulateur des marchés de capitaux du Nigéria a publié un code de bonnes pratiques de gouvernance à destination des entreprises cotées (le « Code de Gouvernance »). Le Code de Gouvernance prévoit une recommandation pour les sociétés cotées de prendre en considération l'élément « genre » lors de l'établissement de la composition de leurs organes de gouvernance.

Néanmoins aucune sanction n'est prévue en cas de non-conformité avec cette recommandation.

-Directive de la Banque Centrale

A la suite de la publication du Code de Gouvernance, la banque centrale du Nigeria a publié une directive requérant aux conseils des banques d'atteindre un pourcentage de présence minimum de 30% de femmes. La directive prévoit également que les banques devront s'assurer qu'au moins 40% de femmes soient dans les organes de gestion des banques. Ces données devront être incluses dans le rapport annuel des banques.

Les partisans de la parité dans les organes de gouvernance des entreprises, espèrent que cette directive à destination des institutions financières servira de locomotive pour le reste des secteurs.

Si de nombreuses institutions financières n'atteignent pas les quotas visés ci-dessus, une amélioration du pourcentage de participation des femmes dans les organes de gouvernance des institutions financières a été observée.

SANCTIONS : N/A

3.7.3. Turquie

(i) Pourcentage de femmes dans les organes de gouvernance sur un échantillon de cinquante plus grandes entreprises cotées : 10% ³²

(ii) Mesures prises :

Le Capital Markets Board of Turkey (CMBT) a introduit en 2012 l'obligation pour les sociétés cotées de réserver un tiers des sièges de leurs organes de gouvernance aux administrateurs indépendants.

²⁹ En 2013 – Source Rapport Deloitte – Women in the boardroom A global perspective

³⁰ Lord Davies- Independent review into Women on Boards – 24 février 2011

³¹ Au 30 décembre 2013 – Where are the women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies

³² Au 2e semestre 2015 – European Commission – Women and Men in decision-making

Par ailleurs, le CMBT a introduit une nouvelle recommandation dans son code de bonnes pratiques de gouvernance des sociétés : les organes de gouvernance des sociétés cotées doivent comprendre au moins une femme. Cette recommandation n'est pas obligatoire pour les entreprises concernées, qui devront néanmoins expliquer les raisons pour lesquelles ces dernières ne s'y conforment pas.

Cela avait pour but d'encourager la nomination de femmes administrateurs.

SANCTIONS : N/A

3.8. Typologie des sanctions existantes

Il est communément admis parmi les observateurs et experts, que l'efficacité d'une règle réside dans la force de la sanction lui étant rattachée.

A l'international, il existe une palette diversifiée de sanctions en cas de non-conformité aux règles impératives de quota :

Pays	Sanction
Norvège	Dissolution de la société
France	Suspension des jetons de présence et nullité de la nomination
Italie	Amende allant de 100.000 euros à 1 million d'euros pour le conseil d'administration et une amende allant de 20.000 euros à 200.000 euros pour le comité d'audit.
Kenya	Remplacement du conseil d'administration et du comité d'audit
Espagne	Quota constitutionnel non sanctionné
Pays Bas	Priorité aux entreprises conformées dans certains marchés publics (pas de sanctions) Comply or Explain

3.9. La mise en place de quotas dans la législation marocaine

3.9.1. Le quota de femmes en politique

Comme indiqué à la section 2 ci-dessus, il n'existe pas dans l'arsenal législatif et réglementaire marocain de dispositions discriminantes, favorisant les hommes plutôt que les femmes. Il y a, au contraire, des mesures qui ont été prises pour favoriser la participation des femmes dans la vie politique.

L'article loi organique n°27-11 relative à la Chambre des Représentants réserve 90 sièges dans cette instance, dont les membres sont élus au titre d'une circonscription électorale nationale. L'article 23 de la loi précitée ajoute que la liste de candidatures doit comprendre « les noms de soixante (60) candidates avec indication de leur classement ».

L'article 23 de la loi organique n°27-11 relative à la Chambre des Représentants a donc mis en place un quota de femmes, puisque 60 sièges sur les 90 réservés à la liste nationale, sont alloués aux femmes.

Par ailleurs, l'article 24 de la loi organique n°28-11 relative à la Chambre des Conseillers dispose qu'« aucune liste de candidature ne doit comporter deux noms successifs de deux candidats de même sexe ». Cette disposition est interprétée strictement par le Conseil Constitutionnel, qui en date du 12 janvier 2016, a décidé, après la démission d'une conseillère de ses fonctions de membre de la Chambre des Conseillers, que le siège de cette dernière devra revenir à la première candidate dont le nom figure sur la liste de candidature de l'ex-conseillère. En effet cette décision a été prise par le Conseil Constitutionnel, malgré les dispositions de l'article 91 qui prévoient qu'en cas de vacance d'un siège « le candidat venant immédiatement après le dernier élu sur la liste de candidature concernée est appelé à occuper le siège vacant », au motif que les « sièges remportés par les femmes au sein de la Chambre des Conseillers, devraient demeurer acquis pour les femmes candidates, sans qu'il ne soit possible de remplacer ces sièges ultérieurement, pour cause de leur vacance, aux hommes candidats ».

L'article 26 de la loi organique n°29-11 relative aux partis politiques, prévoit que « tout parti politique œuvre pour atteindre une proportion d'un tiers de participation des femmes dans ses organes dirigeants au niveau national et régional, dans le but de la réalisation, à terme, et d'une manière progressive, du principe de la parité entre les hommes et les femmes ».

Il est avancé que l'instauration de quota dans les lois précitées a été possible, compte tenu de la rédaction de l'article 30 de la constitution qui dispose que « la loi prévoit des dispositions de nature à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions électives ».

3.9.2.La tentative de mise en place de quotas dans d'autres matières

Hormis le quota de femmes dans les instances électives, le Conseil Constitutionnel statue régulièrement sur l'inconstitutionnalité des quotas de femmes au motif que ces mesures créent une discrimination à l'encontre des hommes.

(a).Le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE)

La première version du règlement intérieur du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE), soumis au Conseil Constitutionnel, réservait quatre sièges dans les instances du CESE aux femmes (deux sièges dans le bureau, un siège de président de commission, ainsi qu'un siège de rapporteur d'une commission). Dans sa décision en date du 2 mars 2015, le Conseil Constitutionnel conclue à l'inconstitutionnalité des quotas prévus dans le règlement intérieur du CESE au motif que « Le principe de la parité hommes-femmes prôné par l'article 19 nécessite que soient prises des mesures facilitant l'accès effectif des femmes aux postes de responsabilité au sein de l'organigramme du CESE. Objectif auquel il faut parvenir, néanmoins, moyennant des dispositions ne portant pas atteinte au principe de l'égalité entre les deux sexes, ni à celui de la prohibition de toutes formes de discrimination en raison du sexe ».

Néanmoins, l'article 11 de loi organique n°128-12 relative au Conseil économique social et environnemental a pu être valablement adopté, celui-ci disposant que « conformément aux dispositions de l'article 19 de la Constitution, l'objectif de la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes doit être pris en compte dans les désignations des membres du Conseil des catégories [énumérées dans la loi] ».

(b).La Cour Constitutionnelle

Le Conseil Constitutionnel a délibéré pareillement dans sa décision en date du 4 mai 2015 concernant la loi organique n°066.13 relative à la Cour Constitutionnelle prévoyant un quota de femmes dans chacune des catégories de membres (ceux désignés par Dahir, par la chambre des représentants ainsi que par la chambre des conseillers). Le Conseil Constitutionnel a déclaré l'inconstitutionnalité de ces dispositions aux motifs que « si le législateur est appelé à instituer des règles et fixer les mesures pour promouvoir l'accès des femmes aux fonctions publiques [...], par application en particulier des dispositions du 2e alinéa de l'article 19 de la constitution prévoyant que l'état marocain œuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes, l'alinéa 1 de l'article 19 de la constitution prévoit des dispositions sur la lutte contre toutes les formes de discrimination en raison du sexe [...], ce qui ne permet pas au législateur l'affectation d'un quota à l'un des deux sexes dans les fonctions publiques ».

Ces dispositions ont été supprimées de la loi organique et n'ont pas été remplacées.

Toutefois, ces décisions sont à nuancer car elles ont été prises par le Conseil Constitutionnel qui a dorénavant été remplacé par la nouvelle Cour Constitutionnelle créée par la loi organique n°066.13, dont on peut anticiper qu'il mettra en place sa propre doctrine.

4. CONCERTATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

4.1. Résultats et analyse du questionnaire adressé aux parties prenantes

Un questionnaire a été adressé par le Ministère délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Générales et de la Gouvernance à une centaine d'entreprises publiques et privées, afin de les interroger sur :

- les motifs de la faible représentativité des femmes dans leurs organes de gouvernance ;

- les mesures actuellement prises par ces entreprises pour améliorer la représentativité des femmes de leurs organes de gouvernances ;

- les mesures à envisager afin de promouvoir la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises.

Environ 30% des entreprises interrogées ont répondu au questionnaire dont :

- quatre entreprises publiques ;

- deux entreprises semi-publiques ;

- vingt et une entreprises cotées ;

- quatre entreprises non cotées.

La moyenne du pourcentage de femmes siégeant au sein des conseils d'administration des entreprises qui ont répondu au questionnaire est de 15,89%.

• Les raisons avancées par les entreprises questionnées de la faible représentativité des femmes au sein de leurs organes de gouvernance

Les principales raisons avancées pour expliquer la faible représentativité des femmes au sein des organes de gouvernance des entreprises sont d'ordre institutionnel, juridique, pratique ou encore socio-culturel :

Motifs institutionnels /juridiques/ pratiques :

- les actionnaires sont ceux qui désignent les administrateurs, et restent libres de leurs choix

- il y a peu de femmes compétentes dans le domaine d'activité concerné / rareté des profils correspondants

- le secteur concerné est principalement dominé par les hommes (pêche, industrie etc.)

Motifs socio-culturels :

- une faible présence historique de femmes au sein des organes de gouvernance ;

- des candidats masculins aux postes d'administrateurs plus nombreux ;

- les femmes sont moins mobiles que les hommes, et n'acceptent pas de voyager pour des raisons familiales ;

- l'absence de réseaux de femmes.

Pour les entreprises publiques, il est avancé l'absence de procédure de nomination des administrateurs pour l'Etat actionnaire / gouvernement qui aurait pour but de promouvoir les femmes.

• Les mesures actuellement mises en place pour améliorer la représentativité des femmes dans les hautes fonctions de l'entreprise

Malgré une faible représentativité de femmes dans les organes de gouvernance, la plupart des entreprises ont mis en place des mesures pour dynamiser la carrière et des femmes dans les hautes fonctions de l'entreprise, dont principalement :

Nomination / proposition de femmes :

- la nomination de femmes en qualité d'administrateur indépendant ;

- la nomination de femmes dans les conseils d'administration des filiales ;

- la nomination de femmes dans des fonctions à haute responsabilité ;

- l'intégration de femmes compétentes dans les liste des plans de succession aux hautes fonctions qui se libèrent au sein de l'entreprise

Politique de ressources humaines favorable :

- la formation au leadership féminin et conférences au bénéfice de femmes à haut potentiel / formation de certification d'administrateur indépendant ;

- une politique de recrutement favorisant l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- une gestion du congé maternité avec paiement de l'intégralité du salaire pendant cette période et accompagnement des femmes à leur retour ;
- la facilitation de la conciliation des responsabilités au travail des femmes avec leurs vies privées pour un meilleur équilibre de leur vie professionnelle et personnelle ;
- la mise en place de l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.

Autres mesures

- l'obtention du label Responsabilité Sociale de l'Entreprise (délibéré par la CGEM) qui recommande la mise en application de certaines mesures favorisant la parité homme-femme dans l'entreprise ;
- les actions de communication dans les écoles et les universités auprès des jeunes hommes et jeunes femmes pour diffuser les bonnes pratiques en entreprise en matière d'égalité.

• Les mesures à mettre en place pour favoriser l'accès des femmes aux organes de gouvernance des entreprises

• Mesures législatives et réglementaires

(a). Mise en place d'un quota de femmes

Environ 75% des entreprises interrogées ayant répondu au questionnaire sont favorables à la mise en place d'un quota de femmes dans les conseils d'administration.

En revanche, la majorité (78%) des entreprises favorables ont opté pour un quota dont la violation n'engendrerait pas de sanctions, seules 22% ayant choisi le quota avec sanctions. Il est en effet avancé, qu'il serait plus efficace d'entreprendre une réforme en douceur, dont un bilan d'étape serait effectué, afin d'analyser s'il est pertinent d'adopter des mesures plus coercitives.

Parmi les sanctions proposées, il y a la nullité des décisions de nomination des administrateurs nommés en contravention avec la règle de quota ainsi édictée, la publication de la violation de la règle dans un journal d'annonces légales, des sanctions pécuniaires ou encore l'interdiction de soumissionner à des marchés publics.

Les quotas doivent être mis en place de façon progressive dans le temps afin d'en assurer la réussite.

Les entreprises non favorables au quota arguent le fait que l'organisation des entreprises et leur gouvernance doivent rester de la responsabilité exclusive des dirigeants et des actionnaires. Aussi, l'accès aux organes de gouvernance doit se faire sur la base de la méritocratie : toute mesure contraire risque de limiter la compétitivité des entreprises. Enfin, certains recrutements conjoncturels doivent épouser certaines contraintes notamment de compétence et d'expertise, que le quota pourra empêcher de satisfaire.

(b). Exercice du pouvoir normatif des autorités de régulation sur les questions du genre

La grande majorité des entreprises interrogées sont favorables à l'émission par les autorités de régulation, telles que l'Autorité Marocaine du Marché de Capitaux, l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Social ou encore Bank Al Maghrib, de circulaires ayant pour objet de fixer des objectifs relatifs à la présence de femmes dans les organes de gouvernance des entreprises sous leur contrôle respectifs.

Ces directives pourraient être des obligations de résultat, ou de moyen, selon la faisabilité juridique, et les prérogatives conférées par la loi à ces autorités.

Toutes les autorités de régulations qui ont été interrogées dans le cadre de la présente étude sont favorables à inscrire la question du genre dans les points prioritaires et à utiliser les outils offerts par la réglementation en vigueur pour prendre des mesures visant à améliorer la participation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises soumises à leur contrôle respectifs. Par ailleurs, ces dernières sont également favorables à la création d'une commission réunissant les autorités de régulation précitées afin de définir une politique genre commune.

(c). Introduction de recommandations relatives au genre dans le code de bonnes pratiques de gouvernance

L'intégralité des entreprises interrogées sont favorables à l'introduction dans le code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises, de recommandations relatives à l'intégration dans les rapports annuels des entreprises d'éléments décrivant leur politique genre ainsi qu'une description des mesures concrètes mises en place pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction et aux instances de gouvernance.

•Autres mesures visant à promouvoir la femme dans les organes de gouvernance des entreprises privées et publiques

Parmi les mesures proposées par les entreprises interrogées figurent :

(a). Mise en place d'une politique de ressources humaines favorable

-adopter et mettre en œuvre une politique de recrutement favorisant la parité entre les hommes et les femmes : cela pourrait aboutir à terme à la parité dans l'ensemble des services et directions ;

- adopter et mettre en œuvre une politique de conciliation de la vie professionnelle et la vie privée (crèches dans les entreprises, travail flexible,...)

-appliquer une politique de rémunération équivalente à des fonctions équivalentes pour les hommes et les femmes ;

-encourager les femmes en entreprise à être plus proactives dans leur carrière pour développer des projets professionnels ambitieux (formation, management, gestion de carrière, leadership, monitoring) ;

-favoriser la création de réseaux féminins et intraentreprises pour permettre d'instaurer une culture de la solidarité, de networking et de partage d'expérience de leadership féminin ;

-favoriser la nomination de femmes dans les conseils d'administration des filiales, ceci permettant de développer les compétences d'administrateurs et d'enrichir le vivier potentiel

(b). Autres mesures

-création de voies de recours simples, efficaces et rapides pour les femmes victimes d'injustice et de discrimination dans leur évolution professionnelle.

4.2. Résultats et analyse de l'atelier de concertation

Un atelier de concertation a été organisé le 9 février 2017 au sein du MAGG en présence des représentants d'entreprises publiques, d'associations, d'instances de régulation, de sociétés cotées en bourses et d'entreprise privées non cotées.

La rencontre a été l'occasion de présenter et de débattre des résultats préliminaires de l'étude, elle a constitué un espace idoine pour la concertation autour des mesures adéquates d'amélioration de la représentativité féminine au sein des instances de gouvernance. Les principales remarques et observations soulevées lors du débat sont comme suit :

- la majorité des participants ne sont pas favorables à la mise en place de quotas avec effet immédiat, comme voie de promotion de la femme dans les instances de gouvernance des entreprises. Il a en effet été avancé qu'il faut laisser un temps suffisant aux entreprises pour élaborer et mettre en place une politique de ressources humaines favorable aux femmes et constituer des passerelles avec des université pour préparer les jeunes femmes pour accéder aux postes de responsabilités ;

- la publication de la représentativité des femmes dans les rapports annuels des entreprises est un outil important qu'il faut mettre en place parallèlement au quota qui sera mis en place dans un temps plus long ;

- l'introduction de l'obligation de nomination des administrateurs indépendant dans les entreprises régulées est une voie supplémentaire dans la nomination des femmes dans les conseils d'administration ;

5. Mesures de correction proposées

Suite au diagnostic ci-dessus ayant permis de réaliser un benchmark des meilleures pratiques internationales en faveur du renforcement de la présence des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises, ainsi que sur la base des résultats des concertations, l'étude propose des mesures concrètes susceptibles de promouvoir l'égalité de genre dans la gouvernance des grandes entreprises marocaines.

La présente étude a veillé à ce que les mesures proposées ne soient pas paralysantes pour les entreprises concernées, en visant un double objectif d'efficacité et d'applicabilité.

En effet, elle vise à ce que ces mesures, tout en étant efficaces, soient réalistes et adaptées au contexte socio-économique marocain.

Les mesures proposées sont graduelles et diversifiées de par leur degré de gravité et de par leur application dans le temps, elles diffèrent également selon le type d'entreprise en question (privée ou publique, cotée ou non ...).

C'est ainsi qu'on retrouve des propositions de mesures de correction pour les entreprises privées (5.1) et d'autres pour les entreprises publiques (5.2), certaines de ces mesures sont contraignantes telles que le quota, d'autres le sont moins, voire non contraignante telles que le concept du « Comply or Explain », d'origine anglo-saxonne, qui suppose que les entreprises qui ne se conformeraient pas aux exigences de l'égalité en matière de genre expliquent les raisons qui les en auraient empêchées, ou encore des mesures ayant la forme de recommandations à intégrer au Code de bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise.

Enfin, il est proposé dans l'étude des mesures incitatives ou des mesures d'accompagnement des mesures proposées, communes aux entreprises privées et publiques (5.3), il s'agit essentiellement de mesures en amont ou de prérequis telles que la mise en œuvre d'une base de données nationale de femmes précisant leurs formations spécifiques, la sensibilisation de l'opinion publique, la facilitation de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle des femmes par la prise de certaines mesures pratiques...etc.

Le quota comme mesure de correction contraignante :

L'objectif de la parité au sein des organes de gouvernance des entreprises a fait l'objet de nombreuses initiatives ces dernières années. Des instances et associations ont été créées à l'instar du Club des Femmes Administrateurs (CFA), association à but non lucratif fondée en 2012 par un groupe de femmes administrateurs, qui a pour mission la promotion de la participation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises

publiques et privées ; ou encore, l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA) crée en juin 2009, ayant pour mission principale de fournir la formation, l'information et l'expertise nécessaire, aux administrateurs, notamment féminins, en vue de promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance des entreprises.

Le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises publiques et privées a prescrit aux entreprises plus de diversité dans leurs organes de gouvernance, tandis que Bank Al Maghrib, dans sa circulaire n°5/W/16 en date du 10 juin 2016, relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit, enjoint les établissements de crédit à respecter le principe de la parité dans la nomination d'administrateurs indépendants.

Le législateur s'en est jusque-là remis à l'autorégulation, toujours préférable à la mise en œuvre de règles contraignantes.

Cependant, on ne peut que constater aujourd'hui la lenteur des changements, ainsi que le faible impact sur la participation paritaire des femmes au sein des organes de gouvernance des entreprises.

Le législateur se voit aujourd'hui astreint à prévoir des règles contraignantes car les inégalités entre les hommes et les femmes au sein des entreprises privées et publiques sont significatives. A défaut d'incitation législative, il ne fait nul doute que la situation actuelle, perdura encore des décennies.

L'instrument des quotas féminins, constitue un moyen d'accélération de l'atteinte de la parité entre les hommes et les femmes dans les postes de prises de décision et a été retenu au Maroc dans le domaine politique (parlement et conseils territoriaux).

Elle a également été retenue, avec succès, dans d'autres pays à l'instar de la Norvège, de la France ou du Kenya.

5.1. Mesures de correction proposées pour les entreprises privées

5.1.1. Proposition de mesures contraignantes : Le quota

Compte tenu des résultats (i) du diagnostic réalisé ainsi que (ii) des réponses aux questionnaires qui ont été adressés par le MAGG à une centaine d'entreprises privées interrogeant notamment les responsables de ces dernières sur les mesures à envisager afin de promouvoir la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises, la mise en place d'un quota est proposé pour certaines catégories d'entreprises privées.

(i) Le champ d'application du quota

Pour une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises ayant un impact bénéfique sur lesdites entreprises (cf. section 3.3 ci-dessus), la priorité devra être donnée à celles devant avoir une gouvernance irréprochable du fait de la sensibilité de leurs activités.

Il s'agit des entreprises privées régulées : les sociétés dont les actions sont admises à la bourse des valeurs, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance et de réassurance.

(ii) Un quota progressif vers la parité

Il est proposé un objectif de 40% d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance du même sexe au sein des instances de gouvernance des sociétés.

En effet, la faiblesse des mesures institutionnelles transversales de promotion systématique de l'égalité et de la parité jusque-là mises en œuvre par les entreprises empêchent l'accès paritaire des femmes aux instances de gouvernances de ces entreprises par les voies existantes. Le quota reste ainsi une mesure verticale temporaire adéquate pour une accélération de l'atteinte de la parité en attendant un renforcement de la prise en compte systématique de l'égalité dans toutes les politiques et tous les processus de gestion des entreprises.

La présence d'un minimum de 40% de femmes dans les conseils d'administration ou surveillance des sociétés régulées constituera une avancée remarquable vers la parité.

(iii) Modalités de transition : effectivité pleine du quota après 7 années à compter de la publication de la loi au B.O

Il est proposé de mettre en place une transition en douceur afin d'arriver à l'objectif de 40% susvisé. Il n'est en effet pas réaliste et contreproductif d'imposer l'atteinte d'un tel objectif dès la promulgation de ces nouvelles règles.

Pour les entreprises privées (sociétés cotées, établissements de crédit et assurance), il sera proposé :

-un objectif de 20% de femmes dans les instances de gouvernance à atteindre dans les quatre (4) années à compter de la publication de la loi au Bulletin Officiel ; et

-un objectif de 40% de femmes dans les instances de gouvernance à atteindre dans les sept (7) années à compter de la publication de la loi au Bulletin Officiel.

(iv) Un quota aux sanctions dissuasives mais non paralysantes

La garantie de l'effectivité du processus réside dans

la mise en place de sanctions qui assortissent le non-respect des quotas fixés.

L'éventail des sanctions possibles est large. La Norvège, dont l'exemple est le plus probant, a choisi la voie de la dissolution de la société qui ne respecterait pas les règles du quota ainsi édictées. A sanction radicale, efficacité redoutable : la Norvège dispose du plus grand nombre de femmes dans les instances de gouvernance de ses entreprises privées et publiques dans le monde.

Au Maroc, il est proposé la mise en place de sanctions dissuasives mais non paralysantes les sept (7) premières années de la promulgation des lois concernées :

(i).la nullité des nominations ou toute désignation intervenue en violation des règles de quota pour les entreprises privées ; les délibérations, elles, resteraient valables ;

(ii).une sanction pécuniaire réversible à savoir la suspension (et non l'annulation) des jetons de présence tant qu'une décision ayant pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil n'aura pas été prise par l'assemblée générale ordinaire.

A noter qu'à compter de la huitième année, délai qui pourrait être estimé comme suffisant pour les entreprises de se conformer aux règles de quota susvisées, il est proposé de durcir les sanctions comme suit :

-la nullité des nominations ou toute désignation intervenue en violation des règles de quota pour les entreprises privées ainsi que la nullité des délibérations prises par l'administrateur / membre du conseil de surveillance irrégulièrement nommé ;

-maintien de la sanction visée au paragraphe (ii) ci-dessous.

5.1.1 Sociétés dont les actions sont admises à la bourse des valeurs

Proposition d'amendements de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes (la « Loi SA »)

i. Insertion d'un alinéa à l'article 39 de la Loi SA

« Article 39 :

La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Ce dernier nombre est porté à quinze lorsque les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Toutefois, en cas de fusion, ces nombres de douze et quinze pourront être dépassés jusqu'à concurrence du nombre total des administrateurs en fonction depuis plus de six mois dans les sociétés fusionnées, sans pouvoir être supérieurs à vingt-quatre, vingt-sept dans

le cas d'une fusion d'une société dont les actions sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs et d'une autre société, trente dans le cas d'une fusion de deux sociétés dont les actions sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Sauf en cas de nouvelle fusion, il ne pourra être procédé à aucune nomination de nouveaux administrateurs, ni au remplacement des administrateurs décédés, révoqués ou démissionnaires tant que le nombre des administrateurs n'aura pas été réduit à douze ou à quinze, lorsque les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Dans les sociétés anonymes dont les actions sont admises à la bourse des valeurs ou sur tout autre marché réglementé, le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

En cas de décès, de révocation ou de démission du président du conseil d'administration et si le conseil n'a pu le remplacer par un de ses membres, il pourra nommer, sous réserve des dispositions de l'article 49, un administrateur supplémentaire qui sera appelé aux fonctions de président. »

ii. Insertion d'un article 40 bis de la Loi SA

« Article 40 bis :

Dans les sociétés anonymes dont les actions sont admises à la bourse des valeurs ou sur tout autre marché réglementé, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 20% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la quatrième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel, et ne peut être inférieure à 40% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la septième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel.

Toute nomination ou toute désignation intervenue en violation du premier alinéa de l'article 40 bis est nulle. Durant sept (7) années à compter de la publication de la loi au Bulletin Officiel, cette nullité n'entraînera pas celle des délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé. A l'expiration de cette période, les délibérations auxquelles a pris part l'administrateur irrégulièrement nommé seront nulles.

Les jetons de présence visés à l'article 55 seront par ailleurs suspendus tant qu'une décision ayant pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil n'aura pas été prise par l'assemblée générale ordinaire ».

iii. Insertion d'un alinéa à l'article 42 de la Loi SA

« Article 42 :

Sauf dispositions contraires des statuts, une personne

morale peut être nommée administrateur. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son propre nom et ce, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le représentant permanent est pris en compte pour apprécier la conformité du mode de nomination des administrateurs prévus au premier alinéa de l'article 40 bis.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent, elle est tenue de notifier sans délai à la société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès ou de démission de ce dernier.

iv. Insertion d'un alinéa à l'article 83 de la Loi SA

« Article 83 :

Le conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus. Ce dernier nombre est porté à 15 lorsque les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Toutefois, en cas de fusion, ces nombres de douze et quinze pourront être dépassés jusqu'à concurrence du nombre total des membres du conseil de surveillance en fonction depuis plus de six mois dans chacune des sociétés fusionnées, sans pouvoir être supérieur à vingt-quatre, vingt-sept dans le cas d'une fusion d'une société dont les actions sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs et d'une autre société, trente dans le cas d'une fusion de deux sociétés dont les actions sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Sauf en cas de nouvelle fusion, il ne pourra être procédé à aucune nomination de nouveaux membres du conseil de surveillance, ni au remplacement des membres du conseil de surveillance décédés, révoqués ou démissionnaires, tant que le nombre des membres du conseil de surveillance n'aura pas été réduit à douze ou à quinze lorsque les actions de la société sont inscrites à la cote de la bourse des valeurs.

Dans les sociétés anonymes dont les actions sont admises à la bourse des valeurs ou sur tout autre marché réglementé, le conseil de surveillance est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

v. Insertion d'un article 87 bis de la Loi SA

« Article 87 bis :

Dans les sociétés anonymes dont les actions sont admises à la bourse des valeurs ou sur tout autre marché

réglementé, la proportion des membres du conseil de surveillance de chaque sexe ne peut être inférieure à 20% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la quatrième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel, et ne peut être inférieure à 40% à l'issue de la première assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier de la septième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel.

Toute nomination ou toute désignation intervenue en violation du premier alinéa de l'article 87 bis est nulle. Durant sept (7) années à compter de la publication de la présente loi au Bulletin Officiel, cette nullité n'entraînera pas celle des délibérations auxquelles a pris part le membre du conseil irrégulièrement nommé. A l'expiration de cette période, les délibérations auxquelles a pris part le membre du conseil irrégulièrement nommé seront nulles.

Les jetons de présence visés à l'article 92 devront par ailleurs être suspendus tant qu'aucune décision ayant pour effet de remédier à l'irrégularité de la composition du conseil n'aura pas été prise par l'assemblée générale ordinaire.

vi. Insertion d'un alinéa à l'article 88 de la Loi SA

« Article 88 :

Une personne morale peut être nommée au conseil de surveillance. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était membre du conseil en son nom propre sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le représentant permanent est pris en compte pour apprécier la conformité du mode de nomination des administrateurs prévus au premier alinéa de l'article 87 bis.

Lorsque la personne morale révoque son représentant, elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Elle notifie sans délai ses décisions à la société. Elle procède de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

5.1.1.2 Etablissements de crédit

Proposition d'amendements de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés (la « Loi Bancaire »)

Insertion d'un alinéa à l'article 35 de la Loi Bancaire

« Article 35 :

1- Les établissements de crédit ayant leur siège social au Maroc ne peuvent être constitués que sous la forme de société anonyme à capital fixe ou de coopérative à capital variable, à l'exception de ceux que la loi a dotés d'un statut particulier.

Les établissements de crédit constitués sous forme de coopérative ne sont pas soumis à la loi relative aux coopératives.

Ils doivent désigner au sein de leurs conseils d'administration ou conseils de surveillance, des administrateurs ou membres indépendants dans les conditions et suivant les modalités fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit.

Les dispositions de l'alinéa précédent sont applicables à tout organisme qui gère des banques membres d'un réseau doté d'un organe central.

Les articles 39, 40 bis et 42 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes telle qu'amendée, sont applicables aux établissements de crédit constitués sous forme de société anonyme à conseil d'administration. Les articles 83, 87 bis et 88 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes telle qu'amendée, sont applicables aux établissements de crédit constitués sous forme de société anonyme à directoire et à conseil de surveillance.

Par dérogation aux dispositions de l'article 44 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes telle que modifiée et complétée, les administrateurs ou membres indépendants ne doivent pas être propriétaires d'actions de l'établissement avec ou sans droit de vote.

2- Les établissements de paiement sont constitués sous forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée.

5.1.1.3 Entreprises d'assurance et de réassurance

Proposition d'amendements de la loi n° 17-99 portant code des assurances (le « Code des Assurances »)

Insertion de l'article 173 du Code des Assurances

« Article 173 :

Les articles 39, 40 bis et 42 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes sont applicables aux entreprises d'assurance et de réassurance constituées sous forme de société anonyme à conseil d'administration. Les articles 83, 87 bis et 88 de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes sont applicables aux entreprises d'assurance et de réassurance constituées sous forme de société anonyme à directoire et à conseil de surveillance. »

5.1.2. Proposition de mesures de correction non

contraignantes

5.1.2.1 « Comply or Explain »

L'essence anglo-américaine, le concept du « comply or explain » (applique ou explique) est appliqué en Grande-Bretagne, en France, en Australie et au Canada dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'une règle selon laquelle les entreprises qui font le choix de se conformer à un code de bonnes pratiques de gouvernance doivent expliquer les raisons pour lesquelles elles ne se conforment pas à certaines de ses dispositions.

Certains pays, tel que les Pays Bas ont opté pour des mesures moins contraignantes afin de promouvoir la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises. Ainsi, l'autorité de régulation de marché des Pays Bas impose aux émetteurs de faire figurer dans leurs rapports annuels la proportion de femmes dans l'organe de gouvernance ainsi que l'évaluation de la performance relative à la politique de diversité de l'entreprise concernée.

Ce type d'approche, à défaut d'imposer aux entreprises un nombre prédéterminé de femmes dans leurs organes de gouvernance, a le mérite d'inciter ces dernières à se pencher sur la politique de l'égalité et de la parité dans leurs organes de gouvernance, et à analyser son efficacité.

Ces mesures ayant produit une sensible amélioration de la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises concernées, elles restent limitées en termes d'atteinte d'une réelle parité.

En effet, aux Pays Bas par exemple, les femmes continuent à être significativement sous représentées dans les organes de gouvernance (environ 19% de femmes dans les conseils d'administration) les mesures non contraignantes n'ayant pas eu d'impact significatif sur la présence des femmes dans les organes de gouvernance. Ces mesures, pour plus d'efficacité, doivent être couplées par des règles de quota.

5.1.2.1.1 Sociétés dont les actions sont admises à la bourse des valeurs

Proposition d'amendement de la loi n°44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne (la « Loi APE »)

Modification de l'article 10 de la Loi APE

« Les personnes morales ou organismes faisant appel public à l'épargne doivent publier un rapport financier annuel. La liste des documents que contient ce rapport est fixée par le CDVM.

La publication du rapport prévu à l'alinéa précédent doit inclure, également, le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels, les comptes consolidés le cas échéant, ainsi que les rapports spéciaux prévus aux articles 58 et 97 de la loi n° 17-95 précitée, le cas échéant.

Les sociétés dont les actions sont cotées à la bourse des valeurs ou sur tout autre marché réglementé doivent détailler dans le rapport visé aux alinéas précédents, les objectifs, les modalités ainsi que les résultats de leur politique en matière de parité dans la composition de leur conseil d'administration ou conseil de surveillance selon les cas. Elles doivent rendre compte dans ce rapport l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de leurs conseils d'administration ou de surveillance et expliquer les raisons, le cas échéant, pour lesquelles elles n'ont pas pu réaliser cet objectif.

Les actionnaires ou leurs mandataires peuvent également se faire délivrer, au siège social de la société, une copie de ces mêmes documents ainsi que la liste des actionnaires et la fraction du capital détenue par chacun d'eux.

En cas de modifications apportées aux documents ci-dessus publiés, ces mêmes personnes morales sont tenues de publier ces modifications, accompagnées d'un résumé du rapport des commissaires aux comptes sur lesdites modifications. »

5.1.2.1.2 Etablissements de crédit

Proposition d'amendement de la Loi Bancaire

Insertion d'un nouvel article 80

« Chapitre III Dispositions relatives à la gouvernance

Article 80 :

Les établissements de crédit doivent détailler au sein de leur rapport annuel d'activité ³³ les objectifs, les modalités ainsi que les résultats de leur politique en matière de parité dans la composition de leur conseil d'administration ou conseil de surveillance selon les cas. Ils doivent rendre compte dans ce rapport l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de leurs conseils d'administration ou de surveillance et expliquer les raisons, le cas échéant, pour lesquelles ils n'ont pas pu réaliser cet objectif. »

³³ Le document adéquat devra être discuté avec Bank al Maghrib

5.1.2.1.3 Entreprises d'assurance et de réassurance

Proposition d'amendement du Code des Assurances

Insertion d'un nouvel article 238

« Titre IV

Les règles comptables, statistiques et de gouvernance

Article 238 :

Les entreprises d'assurance et de réassurance doivent détailler au sein de leur rapport annuel d'activité³⁴ les objectifs, les modalités ainsi que les résultats de leur politique en matière de genre dans la composition de leur conseil d'administration ou conseil de surveillance selon les cas. Elles doivent rendre compte dans ce rapport de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de leurs conseils d'administration ou de surveillance et expliquer les raisons, le cas échéant, pour lesquelles elles n'ont pas pu réaliser cet objectif. »

5.1.2.2 Recommandations dans les codes de bonnes pratiques de gouvernance

Les codes de bonnes pratiques de gouvernance, sont classiquement rédigés sous forme de recommandations relatives à la manière dont l'entreprise doit être dirigée, administrée et contrôlée suivant certains principes de bonne gestion et de transparence et des normes éthiques susceptibles de faire progresser la performance, la compétitivité et la croissance des entreprises et d'améliorer leur image auprès des investisseurs et des autres parties prenantes (employés, clients, créanciers, administration, ...).

L'application des codes peut être volontaire (à l'instar du Maroc, la France, Espagne ou Italie) ou obligatoire (Allemagne, Finlande, Pays Bas, Royaume Uni ou Suède).

Le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise constitue un recueil de lignes de conduite et de recommandations complémentaires à la loi et aux règlements. Il est volontaire, et chaque entreprise pourra choisir d'y appliquer ses recommandations ou pas.

En tant que complément à des mesures plus contraignantes, il est proposé d'intégrer dans le code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise des recommandations sur les taux de participation des femmes devant être atteints par les entreprises concernées.

L'efficacité d'une telle mesure est très contestée. Avant de recourir aux quotas, la France avait tenté une première approche en incluant dans son code de bonnes pratiques de gouvernance des objectifs pour une meilleure présence des femmes dans les conseils. Cela s'est avéré totalement inefficace.

Par ailleurs, il convient de préciser que le Maroc dispose déjà de recommandations dans son code de bonnes pratiques de gouvernance relative à la diversité, dont celle du « genre », dans les conseils des entreprises privées et publiques qui n'ont pas eu de réel impact sur ces dernières.

³⁴ Le document adéquat devra être discuté avec l'ACAPS

Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (CGE)

Ajout d'alinéa à l'article 3.4.1

Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir aux actionnaires et au marché que ses missions soient accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Il rend public dans son rapport d'activité les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en ces matières.

En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de quatre ans et d'au moins 40% de femmes dans un délai de sept ans, à compter de l'assemblée générale suivant la publication des présentes ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages.

5.2. Mesures de correction proposées pour les entreprises publiques

5.2.1. Proposition de mesures contraignantes : Le quota

(i) Le champ d'application du quota

Pour une meilleure représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises ayant un impact bénéfique sur lesdites entreprises (cf. section 3.3 ci-dessus), la priorité doit être donnée à celles devant avoir une gouvernance irréprochable du fait de la sensibilité de leurs activités. Les entreprises et établissements publics en font partie.

Ces entreprises, doivent, de par la réglementation, se soumettre aux règles contraignantes et aux exigences de leurs autorités de régulation ou de contrôle.

(ii) Un quota progressif vers la parité

Il est proposé un objectif de 40% d'administrateurs ou de membres du conseil de surveillance du même sexe au sein des instances de gouvernance des entreprises et entités du secteur public.

En effet, la faiblesse des mesures institutionnelles transversales de promotion systématique de l'égalité et de la parité jusque-là mises en œuvre par les entreprises

empêchent l'accès paritaire des femmes aux instances de gouvernances de ces entreprises par les voies existantes. Le quota reste ainsi une mesure verticale temporaire adéquate pour une accélération de l'atteinte de la parité en attendant un renforcement de la prise en compte systématique de l'égalité dans toutes les politiques et tous les processus de gestion des entreprises.

La présence d'un minimum de 40% de femmes dans les conseils d'administration ou surveillance des entreprises et établissements publics constituera une avancée remarquable en faveur de la parité..

(iii) Spécificité des entreprises et établissements publics : composition des organes délibérants instituée par la loi

La gouvernance des entreprises et établissements publics ainsi que la composition de leurs conseils d'administration sont édictées dans les textes réglementaires portant création de ces établissements.

Ex : Dahir n°1-80-350 portant promulgation de la loi n°25-79 (tel que modifiée) portant création de l'Office National des Aéroports, Dahir n°1-69-45 relatif à l'Office National des Pêches, Dahir n°1-11-160 portant promulgation de la loi n°40-09 relative à l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable.

Les textes spécifiques de ces établissements et entreprises publiques prévoient la composition des organes délibérants de ces entités en identifiant l'organe représenté (ex : représentant de l'administration etc.).

L'étude de ces textes fait ressortir que ceux-ci sont rédigés de manière suffisamment large pour permettre la mise en place du quota susvisé. En effet, l'organe représenté en question pourra identifier les personnes en son sein pouvant occuper la fonction d'administrateur représentant l'entité nécessitant une représentation au sein de l'organe de gouvernance de l'entreprise ou établissement public en question.

Cela nécessitera la mise en place en amont de politique institutionnelles genre au sein de l'entreprise ou établissement public favorisant l'émergence et l'identification de femmes et leur valorisation pour ces fonctions.

Il convient de préciser qu'un projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics prévoyant la nomination d'administrateurs indépendants est en cours d'adoption. Des femmes pourront alors être également nommées dans la quote part d'administrateurs indépendants devant siéger dans les établissements en question.

(iv) Modalités de transition

Il est proposé de mettre en place une transition en douceur afin d'arriver à l'objectif de 40% susvisé. Il n'est

en effet pas réaliste et est contreproductif d'imposer l'atteinte d'un tel objectif dès la promulgation de ces nouvelles règles.

Pour les entreprises et établissements publics, il est proposé une phase de transition plus courte que celle prévue pour les sociétés privées et des objectifs plus ambitieux. En effet, ces entités devront servir de locomotive et d'exemple pour les entreprises privées susvisées.

Il est donc prévu pour les entreprises et établissements publics :

-un objectif de 30% de femmes dans les instances de gouvernance à atteindre dans les trois (3) années à compter de la publication de la loi au Bulletin Officiel ;

-un objectif de 40% de femmes dans les instances de gouvernance à atteindre dans les six (6) années à compter de la publication de la loi au Bulletin Officiel.

(v)Un quota aux sanctions dissuasives mais non paralysantes

La garantie de l'effectivité du processus réside dans la mise en place de sanctions qui assortie le non-respect des quotas fixés.

Il est proposé la mise en place de sanctions dissuasives mais non paralysantes les six (6) premières années de la promulgation des lois concernées :

-la nullité des nominations ou toute désignation intervenue en violation des règles de quota pour les entreprises publiques ; les délibérations, elles, resteront valables ;

A noter qu'à compter de la septième année, délai qui pourrait être estimé comme suffisant pour les entreprises de se conformer aux règles de quota susvisées, il est proposé de durcir les sanctions comme suit :

-la nullité des nominations ou toute désignation intervenue en violation des règles de quota pour les entreprises publiques ainsi que la nullité des délibérations prises par l'administrateur / membre du conseil de surveillance irrégulièrement nommé ;

Proposition d'amendement du projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics et autres organismes

La gouvernance des entreprises et établissements publics est actuellement régie au sein de leurs lois de constitutions respectives.

Néanmoins, un projet de loi relatif à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics et autres organismes est actuellement

en cours de discussion au sein du Secrétariat Général du Gouvernement.

Proposition d'insertion d'un nouvel alinéa de l'article 10 du projet de loi

« Article 10 : Composition de l'organe délibérant

Nonobstant toutes dispositions législatives et réglementaires contraires, les établissements publics sont administrés par un organe délibérant composé, outre le président, de dix-huit membres au maximum.

L'organe délibérant est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

La proportion des membres de l'organe délibérant de chaque sexe ne peut être inférieure à 30% à la date du 1er janvier de la troisième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel, et ne peut être inférieure à 40% à la date du 1er janvier de la sixième année suivant l'année de publication de la loi au Bulletin Officiel.

Toute nomination ou toute désignation intervenue en violation du présent article est nulle. Cette nullité n'entraîne pas celle des délibérations auxquelles a pris part le membre de l'organe délibérant irrégulièrement nommé. »

5.2.2. Proposition de mesures de correction non contraignantes : Recommandations dans les codes de bonnes pratiques de gouvernance

Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics (CGEEP)

Ajout d'alinéa à l'article II-4

•Chaque Organe de Gouvernance doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences, en prenant des dispositions propres à garantir que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 30 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication des présentes. Chaque entreprise doit publier dans un rapport annuel les résultats chiffrés en matière d'atteinte des objectifs de la parité au sein de ses organes de gouvernance.

5.3. Prérequis : proposition de mesures incitatives et d'accompagnement communes aux entreprises privées et publiques

Les réformes législatives et réglementaires visées ci-dessus devront, pour plus d'efficacité être accompagnées de mesures d'accompagnement permettant aux entreprises de s'y conformer sans grande difficulté. Des mesures contraignantes telles que le quota, doivent être suivies de mouvements annexes aidant à renverser la tendance.

Tout d'abord, les entreprises devront avoir à portée de main un vivier de femmes formées, et motivées à pourvoir des fonctions de leadership. En effet, que cela soit au Maroc ou dans les autres pays ayant souhaité mettre en place des réformes ayant pour objet de promouvoir l'accès des femmes à des fonctions d'administrateur, l'argument des entreprises concernées revenant le plus souvent étant le manque de femmes compétentes et disponibles.

Par ailleurs, la promotion des femmes doit se faire en amont par l'instauration d'une politique de ressources humaines favorisant la parité dans l'entreprise et des mesures facilitant la conciliation de la vie professionnelle et privée. Les facteurs ralentissant l'accès des femmes aux postes de responsabilité peuvent émaner notamment (i) de l'entreprise qui peut opérer une discrimination à l'embauche, puis à la promotion vis-à-vis des femmes ou (ii) de la femme elle-même qui éprouve des appréhensions et des difficultés pratiques à concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée.

Enfin, un travail de sensibilisation de l'opinion publique doit être effectué. En effet, selon le rapport du CESE³⁵, ces nombreuses inégalités seraient dues à un enracinement socio-culturel de stéréotypes sexistes. La majorité des marocains (88% des femmes et 77% des hommes) seraient favorables pour accorder la priorité de l'emploi aux hommes en cas de rareté du travail.

Compte tenu de ces divers facteurs, et sur la base de notre diagnostic, il est proposé la mise en place des mesures incitatives / d'accompagnement suivantes :

5.3.1 Base de données

Le principal argument avancé dans de nombreux pays ayant adoptés des mesures contraignantes afin de promouvoir la représentativité des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises, est le manque de femmes compétentes pouvant prétendre à ces fonctions.

Il est proposé alors la création d'une base de données nationale de femmes, ayant effectué une formation spécifique et intéressées à occuper des fonctions d'administrateur.

La mise en place d'une base de données de femmes est en cours d'établissement par le tissu associatif³⁶.

5.3.2 Mise en place d'une politique de ressources humaines favorable et égalité salariale

-adopter et mettre en œuvre une politique de recrutement favorisant la parité entre les hommes et les femmes dans les postes de responsabilité: cela pourrait aboutir à terme à la parité dans l'ensemble des services et directions ;

-instaurer un plan de rattrapage des salaires féminins quand ils sont inférieurs aux salaires masculins ;

-encourager les femmes en entreprise à être plus proactives dans leur carrière pour développer des projets professionnels ambitieux (formation, management, gestion de carrière, monitoring) ;

-favoriser la création de réseaux féminins et intraentreprises pour permettre d'instaurer une culture de la solidarité, de networking et de partage d'expériences de leadership féminin ;

-mettre en place d'un label « égalité » reconnaissant les entreprises qui mettent en place de bonnes pratiques pour l'intégration des femmes dans les conseils d'administrations.

5.3.3 Mesures facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée

-création de crèches d'entreprises ;

-flexibilité dans l'organisation du travail et au niveau des horaires (programmer les réunions en tenant compte des contraintes familiales, permettre aux femmes d'aménager leurs horaires,...) ;

-Prévoir un congé de paternité à prendre à n'importe quel moment durant la première année de naissance de l'enfant afin de permettre à la femme de reprendre plus rapidement le travail

³⁵ Enquête mondiale sur les valeurs (2007)- Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique, CESE 2014

³⁶ Initiative commune du Club des Femmes Administrateurs (CFA Maroc), l'Institut Marocain des Administrateurs (IMA) et l'association Les Citoyens

5.3.4 Partage d'une culture de l'égalité à l'école

-Organiser une formation spécifique des enseignants et des équipes éducatives sur les représentations stéréotypées des rôles des femmes et des hommes.

-Mettre au point et diffuser une pédagogie et des outils de l'éducation à l'égalité entre femmes et hommes dès le plus jeune âge.

-Réformer les contenus et les supports pédagogiques qui véhiculent ces représentations stéréotypées : littérature enfantine, manuels scolaires...

-Créer dans les établissements scolaires des « observatoires du respect entre les filles et les garçons ».

-Créer des unités d'enseignements sur l'égalité femmes-hommes et sur le genre dans les universités et les grandes écoles. Promouvoir les recherches dans ce domaine grâce à des bourses d'études pour les étudiant-es

-Elargir l'éventail des choix d'orientation scolaire, pour les filles comme pour les garçons, pour changer les images des métiers traditionnellement dévolus aux hommes et aux femmes.

-Favoriser des orientations diversifiées pour constituer des viviers de femmes et d'hommes dans toutes les filières professionnelles, et en particulier dans les métiers porteurs d'emplois.

5.3.5 Voies de recours / discrimination

-Création de voies de recours simples, efficaces et rapides pour les femmes victimes d'injustice et de discrimination dans leur évolution professionnelle.

Annexe 1

Législation marocaine – dispositions favorisant la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises publiques et privées

Nature du texte	Intitulé du texte	Dispositions favorisant la présence des femmes dans les organes de gouvernance
Loi	Loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes	NON
Loi	Loi n° 5-96 sur la société en nom collectif, la société en commandite simple, la société en commandite par actions, la société à responsabilité limitée et la société en participation	NON
Loi	Loi n°64-12 portant création de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale	NON
Loi	Loi n°17-99 portant code des assurances	NON
Loi	Loi n°76-03 portant statut de Bank Al Maghrib (BAM)	NON
Loi	Loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés	NON
Loi	Loi n°43-12 relative à l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux	NON
Loi	Loi n°44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne	NON
Projet de loi ³⁷	Projet de loi relative à la gouvernance et au contrôle financier de l'Etat sur les établissements et entreprises publics et autres organismes	NON
Circulaire	Circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib relative à la désignation d'administrateurs ou membres indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit en date du 10 juin 2016	OUI Article 9 : «les établissements doivent respecter le principe de la parité dans la nomination d'administrateurs indépendants femmes »

³⁷ La gouvernance des établissements et entreprises publiques est, aujourd'hui, régie au cas par cas, dans les textes spécifiques portant création de l'établissement ou l'entreprise publique concernée. Aucun texte spécifique ne traite du genre dans les organes de gouvernance.

Nature du texte	Intitulé du texte	Dispositions favorisant la présence des femmes dans les organes de gouvernance
Directive	Directive du Wali de Bank Al-Maghrib relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit en date du 30 octobre 2014	<p>OUI</p> <p>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 les devoirs de diligence et de loyauté vis-à-vis de l'établissement.</p> <p>Cet organe veille à la mise en place d'une politique visant à assurer une meilleure représentativité des femmes parmi ses membres.</p>
Recommandations	Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise - 2008	<p>OUI</p> <p>Article 3.4.1 sur la composition de l'organe de gouvernance : « la composition de l'organe de gouvernance est essentielle pour lui permettre de remplir au mieux son rôle. Il doit être composé de membres intègres, compétents, informés, impliqués, apportant une diversité (formation, parcours professionnel, équilibre homme-femmes, âge, nationalités...)</p>

Nature du texte	Intitulé du texte	Dispositions favorisant la présence des femmes dans les organes de gouvernance
Recommandations	Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics (annexe au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise)	<p>OUI</p> <p>i. L'article II.2 du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics prévoit que « l'Etat dispose, dans les Organes de Gouvernance des EEP dont il est actionnaire ou propriétaire ou contrôleur, d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs. Dans ce cadre, [...] l'Etat œuvrera pour l'introduction de l'approche genre lors de la nomination de ses représentants au sein des Organes de Gouvernance des EEP.</p> <p>ii. L'article II.4 du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics dispose que les « Organes de Gouvernance doivent être composés de membres intègres, compétents, impliqués, informés et apportant une diversité (formation, parcours professionnel, genre etc.) de manière à susciter de riches débats et à éviter la recherche systématique de consensus.</p>
Recommandations	Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et Entreprises familiales (annexe au code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise)	NON

Annexe 2

Normes internationales sur l'égalité hommes / femmes

La première étape du Benchmark international a consisté à identifier les normes internationales ayant pour objectif général l'égalité entre les hommes et les femmes dans tous les domaines (les « Principes Généraux »), ainsi que pour objectif particulier de faire la promotion de la parité hommes / femmes dans le monde économique (les « Principes Particuliers »).

En plus des accords internationaux ratifiés par le Maroc, d'autres dispositions non contraignantes pouvant présenter une base de comparaison intéressante ont été également analysées, notamment celles de l'Union Européenne.

1. Droit international	Principes	Opposable au Maroc	Principes Généraux / Particuliers
<p>Texte</p> <p>Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (ONU)</p>	<p>Article 1 « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits »</p> <p>Article 7 : « tous sont égaux devant la loi et ont droit sans distinction à une égale protection de la loi. Tous ont droit à une protection égale contre toute discrimination qui violerait la présente Déclaration et contre toute provocation à une telle discrimination.</p> <p>Article 23 (2) : « tous ont droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal ».</p>	Oui	Principes Généraux
<p>Pacte international relatif aux droits civils et politiques (ONU)</p>	<p>Article 2 : « Les Etats partis au présent Pacte s'engagent à respecter et à garantir à tous les individus se trouvant sur leur territoire et relevant de leur compétence les droits reconnus dans le présent Pacte, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation ».</p> <p>Article 3 : « Les Etats parties au présent Pacte s'engagent à assurer le droit égal des hommes et des femmes de jouir de tous les droits civils et politiques énoncés dans le présent Pacte ».</p> <p>Article 26 : « Toutes les personnes sont égales devant la loi et ont droit sans discrimination à une égale protection de la loi. A cet égard, la loi doit interdire toute discrimination et garantir à toutes les personnes une protection égale et efficace contre toute discrimination, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique et de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation ».</p>	Oui	Principes Généraux

<p>Déclaration sur le droit au développement, résolution 41/128 de l'assemblée générale des Nations Unies du 4 décembre 1986 (ONU)</p>	<p>Article 6 : « Tous les Etats doivent coopérer afin de promouvoir, d'encourager et de renforcer le respect universel et effectif de tous les droits de l'homme et des libertés fondamentales au profit de tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion. »</p>	<p>Oui</p>	<p>Principes Généraux</p>
<p>Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ONU)</p>	<p>Article 6 : « 1. Les Etats parties au présent Pacte reconnaissent le droit au travail, qui comprend le droit qu'à toute personne d'obtenir la possibilité de gagner sa vie par un travail librement choisi ou accepté, et prendront des mesures appropriées pour sauvegarder ce droit ». «2. Les mesures que chacun des Etats parties au présent Pacte prendra en vue d'assurer le plein exercice de ce droit doivent inclure l'orientation et la formation techniques et professionnelles, l'élaboration de programmes, de politiques et de techniques propres à assurer un développement économique, social et culturel constant et un plein emploi productif dans des conditions qui sauvegardent aux individus la jouissance des libertés politiques et économiques fondamentales. »</p> <p>Article 7 : « Les Etats parties au présent Pacte reconnaissent le droit qu'à toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, qui assurent notamment c) La même possibilité pour tous d'être promus, dans leur travail, à la catégorie supérieure appropriée, sans autre considération que la durée des services accomplis et les aptitudes ».</p>	<p>Oui</p>	<p>Principes particuliers</p>
<p>Convention internationale sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes (ONU)</p>	<p>)</p>	<p>Oui</p>	<p>Principes particuliers</p>
<p>Pacte Mondial (ONU)</p>	<p>Le Pacte mondial des Nations Unies invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Principe 6 : Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.</p>	<p>Non</p>	<p>Principes particuliers</p>

2. Organisation International du Travail (OIT)		
Texte	Principes	Opposable au Maroc
<p>Convention de l'OIT sur l'égalité de rémunération (entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale)</p>	<p>Article 2 : « Chaque Membre devra, par des moyens adaptés aux méthodes en vigueur pour la fixation des taux de rémunération, encourager et, dans la mesure où ceci est compatible avec lesdites méthodes, assurer l'application à tous les travailleurs du principe de l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale »</p>	Oui
<p>Recommandations concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale</p>	<p>Article 6 : « En vue de faciliter l'application du principe de l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale, des mesures appropriées devraient être prises, si nécessaire, afin d'augmenter le rendement des travailleuses, notamment (a) en assurant aux travailleurs des deux sexes des facilités égales ou équivalentes en matière d'orientation professionnelle ou de conseils professionnels, de formation professionnelle et de placement ; (b) en prenant des mesures appropriées pour encourager les femmes à faire usage des facilités en matière d'orientation professionnelle ou de conseils professionnels, de formation professionnelle et de placement » ;</p>	Non
<p>Convention de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958</p>	<p>Article 2 : « Tout Membre pour lequel la présente convention est en vigueur s'engage à formuler et à appliquer une politique nationale visant à promouvoir, par des méthodes adaptées aux circonstances et aux usages nationaux, l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession, afin d'éliminer toute discrimination en cette matière. »</p>	Oui
		Principes particuliers
		Principes particuliers
		Principes particuliers

Introduction : Aux fins de la présente convention, le terme discrimination comprend: (a) toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession; (b) toute autre distinction, exclusion ou préférence ayant pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession, qui pourra être spécifiée par le Membre intéressé après consultation des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, s'il en existe, et d'autres organismes appropriés.

Article 3 : « Tout Membre pour lequel la présente convention est en vigueur doit, par des méthodes adaptées aux circonstances et aux usages nationaux :

(a) s'efforcer d'obtenir la collaboration des organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres organismes appropriés pour favoriser l'acceptation et l'application de cette politique; (b) promulguer des lois et encourager des programmes d'éducation propres à assurer cette acceptation et cette application; (c) abroger toute disposition législative et modifier toute disposition ou pratique administratives qui sont incompatibles avec ladite politique; (d) suivre ladite politique en ce qui concerne les emplois soumis au contrôle direct d'une autorité nationale; (e) assurer l'application de ladite politique dans les activités des services d'orientation professionnelle, de formation professionnelle et de placement soumis au contrôle d'une autorité nationale; (f) indiquer, dans ses rapports annuels sur l'application de la convention, les mesures prises conformément à cette politique et les résultats obtenus. »

Oui

Principes
particuliers

3. Union Européenne			
Texte	Principes	Opposable au Maroc	Principes Généraux / Particuliers
Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne	<p>Article 21: « Non-discrimination : Est interdite, toute discrimination fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou toute autre opinion, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle »</p> <p>Article 23 : Égalité entre hommes et femmes L'égalité entre les hommes et les femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris en matière d'emploi, de travail et de rémunération. Le principe de l'égalité n'empêche pas le maintien ou l'adoption de mesures prévoyant des avantages spécifiques en faveur du sexe sous-représenté.</p>	Non	Principes particuliers
Convention européenne de sauvegarde des Droits de l'Homme	<p>Protocole n°12 - Article 1 : « Interdiction générale de la discrimination 1. La jouissance de tout droit prévu par la loi doit être assurée, sans discrimination aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes 51 autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation. 2. Nul ne peut faire l'objet d'une discrimination de la part d'une autorité publique quelle qu'elle soit fondée notamment sur les motifs mentionnés au paragraphe 1. »</p>	Non	Principes Généraux
Parlement européen, Directive 2006/54/CE relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail	<p>Article 14 - Interdiction de toute discrimination : « Toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe est proscrite dans les secteurs public ou privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne :</p> <p>a) Les conditions d'accès à l'emploi, aux activités non salariées ou au travail, y compris les critères de sélection et les conditions de recrutement, quelle que soit la branche d'activité et à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle, y compris en matière de promotion »</p>	Non	Principes particuliers

4. OCDE			
Texte	Principes	Opposable au Maroc	Principes Généraux / Particuliers
<p>Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE</p>	<p>IV Responsabilité du Conseil d'administration - E. Le conseil d'administration doit être en mesure de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société. 4. Le conseil doit mener à bien, à intervalles réguliers, des évaluations destinées à apprécier ses propres performances et à déterminer s'il possède la palette d'expériences et de compétences qui convient</p> <p>« Les pays souhaiteront peut-être envisager des mesures telles que la fixation d'objectifs volontaires, l'instauration d'obligations en matière de diffusion de l'information et des initiatives privées visant à renforcer la parité hommes-femmes au sein des conseils d'administration. »</p>	Non	Principes particuliers
<p>Recommandation du Conseil sur l'égalité entre hommes et femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat</p>	<p>Une des Recommandations pour améliorer l'égalité entre hommes et femmes en matière d'emploi</p> <p>Prendre des mesures actives pour lutter contre la discrimination. Pour rendre effectives les textes juridiques en vigueur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des organismes spécialisés, dotés de ressources suffisantes, habilités à enquêter sur les entreprises et organisations mises en cause. • Mettre en place des organismes spécialisés habilités à poursuivre en justice les employeurs qui pratiquent la discrimination, même s'il n'y a pas eu dépôt de plainte. 	Non	Principes particuliers

Annexe 3

Classements internationaux relatifs à la problématique de la féminisation des organes de gouvernance

Institution	Titre de l'étude	Date	Classements																																																						
Banque Africaine de Développement (BAD)	Where are the women: Inclusive Boardrooms in Africa's top listed companies?	Mai 2015	<p>Etude portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 12 pays africains dont le Maroc - 307 entreprises cotées <p>Proportion des femmes représentées au sein des conseils d'administration de sociétés cotées par pays :</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>1^{er}</td><td>Kenya</td><td>19,8%</td></tr> <tr><td>2^{ème}</td><td>Afrique du Sud</td><td>17,4%</td></tr> <tr><td>3^{ème}</td><td>Botswana</td><td>16,9%</td></tr> <tr><td>4^{ème}</td><td>Zambie</td><td>15,9%</td></tr> <tr><td>5^{ème}</td><td>Ghana</td><td>15,7%</td></tr> <tr><td>6^{ème}</td><td>Tanzanie</td><td>14,3%</td></tr> <tr><td>7^{ème}</td><td>Ouganda</td><td>12,9%</td></tr> <tr><td>8^{ème}</td><td>Nigéria</td><td>11,5%</td></tr> <tr><td>9^{ème}</td><td>Egypte</td><td>8,2%</td></tr> <tr><td>10^{ème}</td><td>Tunisie</td><td>7,9%</td></tr> <tr><td>11^{ème}</td><td>Maroc</td><td>5,9%</td></tr> <tr><td>12^{ème}</td><td>Côte d'Ivoire</td><td>5,1%</td></tr> </tbody> </table> <p>Performance de l'Afrique par rapport au reste du monde (pourcentage de femmes représentées au sein des conseils d'administration des sociétés cotées ayant une forte capitalisation) :</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>1^{er}</td><td>Europe</td><td>18%</td></tr> <tr><td>2^e</td><td>Etats Unis</td><td>16,9%</td></tr> <tr><td>3^e</td><td>Afrique</td><td>14,4%</td></tr> <tr><td>4^e</td><td>Asie-Pacifique</td><td>9,8%</td></tr> <tr><td>5^e</td><td>Amérique Latine</td><td>5,6%</td></tr> <tr><td>6^e</td><td>Moyen Orient</td><td>1%</td></tr> </tbody> </table> <p>La performance de l'Afrique reste honorable : l'Afrique est classée 3^e mondialement et 1^{er} du groupe des régions émergentes.</p>	1 ^{er}	Kenya	19,8%	2 ^{ème}	Afrique du Sud	17,4%	3 ^{ème}	Botswana	16,9%	4 ^{ème}	Zambie	15,9%	5 ^{ème}	Ghana	15,7%	6 ^{ème}	Tanzanie	14,3%	7 ^{ème}	Ouganda	12,9%	8 ^{ème}	Nigéria	11,5%	9 ^{ème}	Egypte	8,2%	10 ^{ème}	Tunisie	7,9%	11 ^{ème}	Maroc	5,9%	12 ^{ème}	Côte d'Ivoire	5,1%	1 ^{er}	Europe	18%	2 ^e	Etats Unis	16,9%	3 ^e	Afrique	14,4%	4 ^e	Asie-Pacifique	9,8%	5 ^e	Amérique Latine	5,6%	6 ^e	Moyen Orient	1%
1 ^{er}	Kenya	19,8%																																																							
2 ^{ème}	Afrique du Sud	17,4%																																																							
3 ^{ème}	Botswana	16,9%																																																							
4 ^{ème}	Zambie	15,9%																																																							
5 ^{ème}	Ghana	15,7%																																																							
6 ^{ème}	Tanzanie	14,3%																																																							
7 ^{ème}	Ouganda	12,9%																																																							
8 ^{ème}	Nigéria	11,5%																																																							
9 ^{ème}	Egypte	8,2%																																																							
10 ^{ème}	Tunisie	7,9%																																																							
11 ^{ème}	Maroc	5,9%																																																							
12 ^{ème}	Côte d'Ivoire	5,1%																																																							
1 ^{er}	Europe	18%																																																							
2 ^e	Etats Unis	16,9%																																																							
3 ^e	Afrique	14,4%																																																							
4 ^e	Asie-Pacifique	9,8%																																																							
5 ^e	Amérique Latine	5,6%																																																							
6 ^e	Moyen Orient	1%																																																							

Institution	Titre de l'étude	Date	Classements																																																
World Economic Forum (WEF)	Global Gender Gap Index 2015	2015	<p>Le Maroc a été classé par le Global Gender Gap Index 2015, 139^e sur 145 pays ³⁸ et a perdu à ce titre six places par rapport à l'année précédente.</p> <p>Le Global Gender Gap Index évalue l'importance des disparités entre les hommes et les femmes selon les critères suivants : participation à la vie économique et opportunités, niveaux scolaires, santé et survie, responsabilités politiques. Il convient de souligner que le critère où le Maroc détient le plus faible score et le plus régressé est celui de la participation des femmes à la vie économique du pays (très loin derrière la santé et l'éducation). Parmi les indicateurs qui contribuent à cette notation en régression, figurent « <i>la part des femmes dans les organes de gouvernance des sociétés faisant appel public à l'épargne</i> » ainsi que « <i>le nombre d'entreprises ayant des femmes dans leur top management</i> ».</p> <p>Classement relatif à la participation économique des femmes (135e/142) :</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>1^{er}</td><td>Norvège</td><td>61^e</td><td>Nigeria</td></tr> <tr><td>6^e</td><td>Etats Unis</td><td>67^e</td><td>Espagne</td></tr> <tr><td>4^e</td><td>Suède</td><td>72^e</td><td>Afrique du Sud</td></tr> <tr><td>12^e</td><td>Malawi</td><td>81^e</td><td>Chine</td></tr> <tr><td>13^e</td><td>Ghana</td><td>83^e</td><td>Zambie</td></tr> <tr><td>14^e</td><td>Rwanda</td><td>112^e</td><td>Côte d'Ivoire</td></tr> <tr><td>15^e</td><td>Botswana</td><td>128^e</td><td>Emirats Arabes Unis</td></tr> <tr><td>29^e</td><td>Mozambique</td><td>135^e</td><td>Egypte</td></tr> <tr><td>38^e</td><td>Allemagne</td><td>137^e</td><td>Algérie</td></tr> <tr><td>43^e</td><td>Grande Bretagne</td><td>138^e</td><td>Arabie Saoudite</td></tr> <tr><td>44^e</td><td>Cameroun</td><td>139^e</td><td>Maroc</td></tr> <tr><td>56^e</td><td>France</td><td>145^e</td><td>Yemen</td></tr> </tbody> </table>	1 ^{er}	Norvège	61 ^e	Nigeria	6 ^e	Etats Unis	67 ^e	Espagne	4 ^e	Suède	72 ^e	Afrique du Sud	12 ^e	Malawi	81 ^e	Chine	13 ^e	Ghana	83 ^e	Zambie	14 ^e	Rwanda	112 ^e	Côte d'Ivoire	15 ^e	Botswana	128 ^e	Emirats Arabes Unis	29 ^e	Mozambique	135 ^e	Egypte	38 ^e	Allemagne	137 ^e	Algérie	43 ^e	Grande Bretagne	138 ^e	Arabie Saoudite	44 ^e	Cameroun	139^e	Maroc	56 ^e	France	145 ^e	Yemen
1 ^{er}	Norvège	61 ^e	Nigeria																																																
6 ^e	Etats Unis	67 ^e	Espagne																																																
4 ^e	Suède	72 ^e	Afrique du Sud																																																
12 ^e	Malawi	81 ^e	Chine																																																
13 ^e	Ghana	83 ^e	Zambie																																																
14 ^e	Rwanda	112 ^e	Côte d'Ivoire																																																
15 ^e	Botswana	128 ^e	Emirats Arabes Unis																																																
29 ^e	Mozambique	135 ^e	Egypte																																																
38 ^e	Allemagne	137 ^e	Algérie																																																
43 ^e	Grande Bretagne	138 ^e	Arabie Saoudite																																																
44 ^e	Cameroun	139^e	Maroc																																																
56 ^e	France	145 ^e	Yemen																																																

³⁸ The Global Gender Report 2014 a classé le Maroc 133e pays sur 142 et le The Global Gender Report 2013 a classé le Maroc 129e pays sur 136

Annexe 4

Rapports internationaux démontrant une corrélation effective entre la présence des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises et la performance desdites entreprises

Institution	Titre de l'étude	Date	Résultats
Société Financière Internationale (SFI)	Gender Diversity in Jordan	Novembre 2015	<p>Le rapport a notamment pour objet de démontrer l'impact de la présence des femmes à des fonctions exécutives au sein des sociétés.</p> <p><u>Sur la gouvernance d'entreprise</u> : Le rapport s'est appuyé sur des rapports annuels, un sondage en ligne ainsi que sur les résultats d'une réunion de concertation pour établir que l'accroissement du nombre de femmes dans les fonctions exécutives des sociétés améliorent l'effectivité de la gouvernance d'entreprise. En effet, cela permet d'aboutir à de meilleures contributions et discussions constructives, et par conséquent à des processus décisionnels de meilleure qualité.</p> <p><u>Sur la performance financière</u> : Il existe des corrélations positives entre la diversité dans les instances de gouvernance des entreprises ainsi que le rendement des actifs (ROA)³⁹ et la rentabilité des capitaux propres (ROE)⁴⁰.</p> <p>En 2012, par exemple, la moyenne des ROA des sociétés cotées qui ne comprennent pas de femmes dans leurs conseils d'administration était de 0,99, tandis que dans les sociétés cotées avec au moins une femme dans leurs conseils d'administration était de 3,03, soit trois fois plus élevé.</p>

³⁹ Return on Assets (ROA)

⁴⁰ Return on Equity (ROE)

Institution	Titre de l'étude	Date	Résultats
<p>Credit Suisse Research Institute</p>	<p>Gender diversity and corporate performance</p>	<p>Août 2012</p>	<p><u>Présence des femmes dans les conseils d'administration et performances boursières</u> : entre 2006 et 2012, les entreprises cotées comprenant des femmes dans leurs organes de gouvernance ont surperformées celles qui ne comprenaient aucune femme. Cela est surtout le cas dans certains secteurs (consommateurs), certains marchés (Europe) et les grands marchés de capitaux. Par ailleurs, la présence de femmes dans le top management des entreprises favorise une baisse de la volatilité des actions.</p> <p><u>Présence des femmes dans les conseils d'administration et performances financières</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROE plus élevé - Effet de levier moins important et réduction de la dette plus rapide - Valorisation de la société plus importante (Book value P/BV) - Meilleure croissance moyenne <p>Raisons pouvant expliquer la corrélation entre la présence de femmes dans les organes de gouvernance et la performance de l'entreprise :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Signaux positifs de l'entreprise au marché par la nomination de plus de femmes ; 2. Plus grands efforts de préparation au sein des organes de gouvernance ayant des profils diversifiés plutôt qu'homogènes ; 3. Meilleures combinaisons de compétences de leadership ; 4. Accès à un plus grand nombre de talents ; 5. Meilleure réflexion lorsqu'il s'agit de réfléchir / statuer sur les décisions des consommateurs ; 6. Amélioration de la gouvernance d'entreprise ; 7. Plus grande aversion au risque.

Institution	Titre de l'étude	Date	Résultats
<p>Mc Kinsey & Company</p>	<p>Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver</p>	<p>2007</p>	<p>115,000 employés de 231 entreprises publiques et privées ont été évalués sur la base d'un outil développé par Mc Kinsey évaluant le leadership, la direction, la responsabilité, la coordination, le control, l'innovation, l'orientation externe, capacités, motivations, l'environnement de travail et les valeurs. Les entreprises qui performaient le plus selon ces critères possédaient des marges opérationnelles et capitalisation boursière deux fois plus élevées que les autres.</p> <p>Ensuite, 101 sociétés publiant la composition de leurs organes de gouvernance ont été sélectionnées (Europe, USA, Asie en majorité) et étudiées. Il en est ressorti que les sociétés avec trois ou plus de femmes dans des fonctions exécutives avaient de meilleurs résultats en moyenne, que les sociétés ne comprenant pas de femmes dans leurs organes de gouvernance. Ce résultat est notable lorsqu'un nombre critique est atteint : à savoir au moins trois femmes dans les organes de gouvernance comprenant au moins 10 membres.</p>