

## ARTICLE

# La conformité réglementaire au Maroc : entre contraintes, risques et opportunités



**Bertrand KOCH**

Avocat au Barreau de Paris · Cabinet Hughes Hubbard & Reed



**Guillaume ROCHE**

Avocat au Barreau de Paris · Cabinet Hughes Hubbard & Reed

**Résumé** — Au cours des dernières décennies, le Maroc s'est imposé comme un acteur incontournable sur la scène régionale et internationale, avec une économie ouverte et intégrée aux dynamiques d'un marché mondialisé. Dans ce contexte, la conformité réglementaire est devenue un outil indispensable pour aider les entreprises à naviguer dans un contexte réglementaire national et international dense et complexe à fort enjeux juridiques, financiers et réputationnels. Voici un tour d'horizon des principales réglementations applicables, des bonnes pratiques à adopter et des avantages stratégiques pour les entreprises.

**Mots-clés** : Conformité · Compliance · Droit de la concurrence · Protection des données personnelles · LCB-FT · Sanctions internationales · Contrôle des exportations · Corruption · Devoir de vigilance · RSE · Maroc · Droit comparé

## Qu'entend-on par conformité ?

1. - La conformité peut se définir comme le fait pour une organisation de respecter les normes qui lui sont applicables, qu'il s'agisse d'obligations légales, professionnelles ou éthiques<sup>1</sup>. Elle s'intègre dans une dynamique plus large qu'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises (« RSE »).
2. - Considérée à l'origine comme l'apanage des grands groupes mondialisés ou des secteurs réglementés (par exemple, pharmaceutique, ou bancaire et financier), la conformité ruisselle vers tous les acteurs économiques, notamment les PME.
3. - Elle vise également les acteurs publics, qui jouent dans l'économie marocaine un rôle stratégique,

comme la refonte du code de bonne gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (« EEP »)<sup>2</sup> le montre.

4. - En partant de ce constat, le présent article vise, non pas dans une démarche exhaustive, mais dans une logique d'orientation, à aider les dirigeants à identifier les principales obligations réglementaires susceptibles d'impacter leurs activités au Maroc, et à les intégrer concrètement.

5. - La mise en conformité des entreprises marocaines est aujourd'hui indispensable compte tenu des attentes toujours plus croissantes des parties prenantes, qu'ils soient internes ou étrangers.

1. Emmanuel BREEN, Antoine GAUDEMET et Myriam ROUSSILLE, *Memento Pratique Compliance*, 1<sup>ère</sup> édition, Francis Lefebvre, 2024, p.27.

2. Décret n° 2-24-249 portant approbation du Code des bonnes pratiques de gouvernance des Etablissements et Entreprises Publics, BO n°7399 du 24 avril 2025.

## I. Les principales obligations en matière de conformité au Maroc

6. - Les règles auxquelles les entreprises doivent se conformer proviennent du droit national, mais aussi, ce qui est parfois moins connu, de lois étrangères à portée extraterritoriale.

### A. Les obligations issues du droit marocain

7. - Toutes les obligations ne seront pas examinées ici, notamment en droit de l'environnement et la cybersécurité qui rentent des domaines sensibles pour les secteurs d'activités concernés.

#### 1. Le droit de la concurrence

8. - Une entreprise implantée au Maroc est d'abord assujettie à la loi 104-12 régissant le droit de la concurrence<sup>3</sup>. De ce fait, elle doit veiller à ne pas adopter des comportements anticoncurrentiels, par exemple s'entendre sur les prix avec ses concurrents, ni abuser de son éventuelle position dominante sur un marché donné ou de la potentielle dépendance économique de ses partenaires ni encore pratiquer des prix anormalement bas. Elle doit notifier au Conseil de la concurrence certaines opérations de concentration<sup>4</sup>, sous peine d'amende pouvant aller jusqu'à 5% du chiffre d'affaires<sup>5</sup>.

9. - Depuis 2018, le Conseil de la concurrence marocain s'est montré particulièrement actif. En 2024, il a rendu 162 décisions en matière de concentration (93% de son activité) et trois avis. Il a aussi ouvert neuf dossiers contentieux dont sept pour défaut de notification préalable et deux pour pratiques anticoncurrentielles<sup>6</sup>.

10. - Ses derniers faits d'armes datent du 4 décembre 2025 avec la réalisation de cinq visites inopinées (« down raid ») simultanément réalisées dans le secteur avicole sur fond de soupçons de pratiques anticoncurrentielles.

11. - L'obligation de notification préalable des opérations de concentration est bien connue dans la pra-

tique des affaires au Maroc.

12. - Même s'il n'existe pas d'obligation légale explicite d'adopter un programme de conformité, cela est fortement recommandé par le Conseil de la concurrence. L'enjeu est d'adopter des procédures internes robustes permettant d'éviter des pratiques pouvant donner lieu à des poursuites. En cas de contrôle, ces procédures permettent aussi à l'entreprise d'être dans une meilleure position pour négocier une transaction.

#### 2. La protection des données personnelles

13. - Comme beaucoup d'organisations, les entreprises traitent quotidiennement de données à caractère personnel, par exemple dans la gestion de la paie ou à des fins de prospection. Elles doivent alors se conformer à la loi 09-08.

14. - Cette loi garantit des droits aux personnes concernées (information, accès, rectification). Elle impose des obligations au responsable de traitement (exactitude des données, finalité légitime de traitement, durée de conservation nécessaire aux finalités). A la différence des législations européenne<sup>7</sup> et française<sup>8</sup>, la loi 09-08 crée un régime déclaratif nécessitant parfois même des autorisations préalables pour certains traitements de données par la Commission Nationale de contrôle de la protection des Données à caractère Personnel (« CNDP »).

15. - Rappelons que la CNDP est dotée de pouvoirs de contrôle et de sanction.

16. - Les entreprises traitant des données à caractère personnel au Maroc doivent donc se conformer pleinement à cette loi, ce qui passe par la mise en conformité de leurs process internes.

#### 3. La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

17. - Le Maroc dispose d'une législation conformes aux standards internationaux et recommandations du Gafi en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (« LCB-FT ») avec sa loi

3. Loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, Dahir n°1-14-116 du 30 juin 2014, BO n°6280 du 7 août 2014, art. 1<sup>er</sup>.

4. Loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, Dahir n°1-14-116 du 30 juin 2014, BO n°6280 du 7 août 2014, art. 12.

5. Loi n°104-12 relative à la liberté des prix et de la concurrence, Dahir n°1-14-116 du 30 juin 2014, BO n°6280 du 7 août 2014, art. 19.

6. Rapport annuel pour l'année 2024 du Conseil de la concurrence.

7. Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.

8. Loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

43-05<sup>9</sup> visant notamment mais pas seulement le secteur bancaire, financier et assurantiel<sup>10</sup>.

18. - Cette loi sectorielle ne doit pas occulter le risque pénal de financement direct du terrorisme visant tout type d'entreprise ayant des activités dans des pays où le terrorisme est particulièrement présent, par exemple au Sahel.

19. - En effet, le droit pénal marocain définit largement le délit de financement du terrorisme comme le fait pour toute personne « de fournir, de réunir ou de gérer par quelque moyen que ce soit, directement ou indirectement, des fonds, des valeurs ou des biens dans l'intention de les voir utiliser ou en sachant qu'ils seront utilisés, en tout ou en partie, en vue de commettre un acte de terrorisme, indépendamment de la survenance d'un tel acte<sup>11</sup>. Cette infraction peut ainsi être matérialisée en cas de relations commerciales avec des entités liées de près ou de loin à des personnes désignées comme organisations terroristes. Dans ce cas, des poursuites peuvent viser tant les entreprises que leurs dirigeants.

## B. Les obligations issues des lois étrangères à portée extraterritoriale

20. - Les entreprises au Maroc et leurs dirigeants peuvent être cumulativement soumis à des législations étrangères à portée extraterritoriale. Il suffit de déclencher un critère de rattachement, par exemple :

- L'utilisation du dollar lorsqu'il transite par des chambres de compensation aux Etats-Unis,
- Le passage d'un courriel sur un serveur situé aux Etats-Unis,
- La nationalité européenne d'un dirigeant ou d'un partenaire commercial,
- Une filiale et/ou succursale et/ou société contrôlée à l'étranger,
- Le simple fait d'opérer à l'étranger.

21. - Plusieurs types de législations peuvent alors s'appliquer. En voici une sélection des plus connues.

22. - Dans les années à venir, d'autres législations à portée extra territoriale notamment chinoises viendront s'ajouter, compte tenu de la situation géopolitique et économique mondiale et la forte dynamique actuelle du Maroc.

### 1. Lutte contre la corruption

23. - En matière de corruption d'agents publics étrangers, plusieurs législations étrangères peuvent s'appliquer au Maroc. Les deux plus connues sont le *United Kingdom Bribery Act*<sup>12</sup>, appliqué par le *Serious Fraud Office* et le *US Foreign Corrupt Practices Act*<sup>13</sup>, appliqué par le *Department of Justice*.

24. - Ces législations étrangères n'imposent pas explicitement l'adoption d'un programme de conformité. En revanche, elles prévoient des mécanismes de transaction pénale dans le cadre desquels l'existence d'un programme de conformité effectif est prise en compte en faveur des entités poursuivies.

25. - La législation anglaise prévoit même un mécanisme d'irresponsabilité pénale en cas de mise en place d'un tel programme<sup>14</sup>.

26. - Le droit français adopte une approche encore différente. La loi Sapin 2 impose aux entreprises et groupes dépassant les seuils de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires<sup>15</sup> de mettre en place un programme de conformité visant à prévenir les faits de corruption et trafic d'influence. Ces programmes sont pris en compte lorsqu'une transaction pénale (« CJIP ») est négociée suite à des faits de corruption ou trafic d'influence et faits connexes<sup>16</sup>.

27. - La loi narcotrafic du 13 juin 2025<sup>17</sup> a notamment modifié l'article 17 de la loi Sapin 2 pour assujettir les installations portuaires à l'adoption d'un programme de conformité indépendamment de tout seuil.

9. Loi n°43-05, relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux, Dahir n°1-07-79 du 17 avril 2007, BO n°5522 du 17 avril 2007, telle que modifiée complétée et modifiée par la loi n°12.18, Dahir n° 1-21-56 du 8 juin 2021, BO n°6995 du 14 juin 2021.

10. Loi n°43-05 précitée, art. 1<sup>er</sup>.

11. Loi n°03-03 relative à la lutte contre le terrorisme, Dahir n°1-03-140 du 28 mai 2003, BO n°5114 du 5 juin 2003, créant l'article 218-4 du Code pénal marocain approuvé par le Dahir n°1-59-413 du 26 novembre 1962.

12. UK Bribery Act, 8 avril 2010, section 6.

13. U.S. Foreign Corrupt Practices Act, 1977.

14. UK Bribery Act, 8 avril 2010, section 7.

15. Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, article 17.

16. Lignes directrices du Parquet National Financier sur la mise en œuvre de la convention judiciaire d'intérêt public du 16 janvier 2023.

17. Loi n° 2025-532 du 13 juin 2025 visant à sortir la France du piège du narcotrafic.

28. - L'adoption de tels programmes permet donc à la fois de réduire le risque d'occurrence de tels faits, exposant les entreprises et leurs dirigeants à des peines d'amende et de prison élevées, et d'en limiter les conséquences lorsqu'ils surviennent tout de même. En effet, la pratique montre qu'en la matière le risque zéro n'existe pas.

### 2. Les droits humains et la protection de l'environnement

29. - La protection des droits humains et de l'environnement fait depuis longtemps l'objet d'une réglementation internationale transposée par les Etats. Cette réglementation est de plus en plus contraignante, comme l'a récemment rappelé la Cour Internationale de Justice dans son avis consultatif du 23 juillet 2025<sup>18</sup>.

30. - Le devoir de vigilance est désormais un axe central des obligations pesant sur les entreprises, sous l'effet conjugué de l'évolution du droit européen et du développement d'un contentieux intenté par des ONG. Cette dynamique dépasse largement le cadre territorial de l'Union européenne et produit des effets significatifs sur les entreprises opérant dans des Etats tiers, parmi lesquels le Maroc.

31. - La loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères<sup>19</sup> impose (i) aux entreprises françaises employant au moins 5.000 salariés et (ii) aux groupes français employant au moins 10.000 salariés<sup>20</sup> :

- L'adoption d'un plan de vigilance destiné à prévenir les atteintes graves aux droits de l'Homme et à l'environnement,
- Basé sur une cartographie des risques,
- En concertation avec les parties prenantes.

32. - Plusieurs procédures intentées par des ONG ont dessiné les contours de ces obligations notamment celle de cartographie des risques.

33. - Dans une décision historique du 12 mars 2026<sup>21</sup>, la 34e chambre civile du tribunal judiciaire de Paris a condamné une entreprise française à indemniser des

victimes d'une entrave à la liberté syndicale commise par une de ses filiales en Turquie, au motif que la cartographie des risques de la maison mère française était insuffisante, ce qui est en lien de causalité avec la violation des droits sociaux des salariés de sa filiale. Cette décision non définitive ouvre la voie à d'autres condamnations dans les différents dossiers en cours, avec des impacts financiers bien plus importants, notamment en matière environnemental.

34. - L'adoption de la directive européenne relative au devoir de vigilance (ci-après la « CS3D »)<sup>22</sup> marque une étape décisive car elle généralise l'obligation de vigilance en Europe.

35. - Elle est étroitement liée à la directive CSRD<sup>23</sup> harmonisant et renforçant le reporting extra-financier des grandes entreprises européennes.

36. - Les entreprises françaises ne seront désormais plus les seules à devoir se soumettre à cet exercice complexe et auront même de l'avance dans la gestion de cette problématique.

37. - Si le Maroc ne dispose pas à ce jour d'un dispositif équivalent, les entreprises opérant sur son territoire sont susceptibles d'être visées par effet de ruisellement, en raison de la forte présence de groupes européens et de leurs partenaires commerciaux. Cela peut prendre la forme par exemple de clauses RSE, de codes de conduite fournisseurs, de mécanismes d'audit, voire clause de résiliation.

### 3. Les sanctions internationales

38. - Dans le cadre de leurs objectifs de politique étrangère et économique, les Etats-Unis, l'Union européenne et ses Etats membres sont amenés à interdire à leurs ressortissants et sociétés (et plus largement toute personne ayant un lien de rattachement territorial) un certain nombre d'opérations ou transactions en lien avec des Etats, organisations ou personnes physiques ou morales.

39. - Ces interdictions peuvent consister en des gels des avoirs, des interdictions de territoire, des inter-

18. Cour Internationale de Justice, Avis consultatif du 23 juillet 2025

19. Loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

20. Article L. 225-102-4 du Code de commerce français.

21. Jugement du 12 mars 2026, Tribunal judiciaire de Paris, Affaire Yves Rocher

22. Directive (UE) 2024/1760 du Parlement Européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859.

23. Directive (UE) 2022/2464 du Parlement Européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

dictions totales de transactions, des embargos sur les armes et équipements militaires, des restrictions financières, commerciales ou sectorielles (énergie, tourisme, etc.).

40. - La violation de ces sanctions peut avoir de graves conséquences. Rappelons que la Société Générale a écopée d'une amende de 1,3 milliards de dollars pour la violation des sanctions visant Cuba, l'Iran et le Soudan en 2018. Les fautifs risquent également d'être personnellement inscrits sur les listes de sanctions, ce qui reviendrait à une exclusion du marché américain ainsi que de son système bancaire et assurantiel, autrement dit, pour certaines entreprises, un risque d'arrêt total et définitif de leurs activités.

41. - Une entreprise située au Maroc peut ainsi être obligée de respecter ces sanctions dès lors qu'elle présente un lien de rattachement avec ces juridictions ou qu'elle intervient directement ou indirectement dans le contournement de ces sanctions en application du mécanisme de sanctions secondaires américaines ou encore le récent devoir de vigilance des sociétés mères européennes sur le contournement des sanctions visant la Russie et Biélorussie.

#### 4. Le contrôle des exportations

42. - Pour les mêmes raisons précitées, les Etats-Unis, l'Union européenne et ses Etats membres adoptent des mesures visant à contrôler les exportations, importations, fabrications, transferts et services liés aux biens militaires et aux biens dits à « double usage », pouvant servir à la fois pour des activités civiles et militaires.

43. - Sont concernés certains biens, logiciels, technologies et services connexes suffisamment sensibles pour que leur usage par des pays tiers jugés hostiles ou compétitifs soit contrôlé.

44. - Les deux principaux régimes américains sont l'International Traffic in Arms Regulations (« ITAR ») pour les équipements et services de défense et l'Export Administration Regulations (« EAR ») pour les biens à double usage.

45. - Dans l'Union Européenne, la directive du 6 mai

2009 modifiée<sup>24</sup> régit les biens militaires tandis que le règlement européen du 20 mai 2021<sup>25</sup> régit les biens à double usage.

46. - L'ensemble de ces réglementations reposent principalement sur des listes permettant aux opérateurs d'identifier si un produit fini, un composant, un service ou une technique de fabrication est ou non soumis à restriction. Néanmoins, certains biens non-listés peuvent être soumis à des clauses dites « attrape-tout ».

47. - La législation américaine en la matière est extra-territoriale et peut trouver, sous certaines conditions, à s'appliquer y compris à des biens se trouvant au Maroc, dès lors que, par exemple :

- Ils sont de fabrication américaine,
- Ils comportent un certain nombre de composants américains contrôlés ou
- Ils sont le produit direct d'une technologie américaine contrôlée.

48. - La législation européenne vise quant à elle les exportations, importations et transferts réalisés depuis le territoire de l'Union Européenne.

49. - La législation anglaise fonctionne de manière similaire.

50. - Là encore, la violation de ces règles expose leurs auteurs à de lourdes sanctions, similaires à ce qui est prévu en matière de sanctions internationales.

## II. Les réflexes et bonnes pratiques à adopter pour sécuriser ses activités

51. - Pour naviguer dans cet océan réglementaire multiculturel, il peut être utile d'adopter quelques réflexes et bonnes pratiques.

<sup>24</sup>. Directive 2009/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 6 mai 2009 simplifiant les conditions des transferts de produits liés à la défense dans la Communauté modifiée par directive 2012/10/UE de la Commission du 22 mars 2012 portant modification de la directive 2009/43/CE.

<sup>25</sup>. Le règlement (UE) 2021/821 du parlement européen et du conseil du 20 mai 2021 instituant un régime de l'Union de contrôle des exportations, du courtage, de l'assistance technique, du transit et des transferts en ce qui concerne les biens à double usage (refonte) entre en vigueur à compter du 9 septembre 2021.

### Identifier les lois applicables à l'activité

52. - D'abord, il ne faut jamais exclure *a priori* l'application d'une législation nationale ou étrangère. Seul un exercice d'évaluation préalable peut conclure à l'application ou non d'une législation.

53. - Il convient donc d'identifier les juridictions auxquelles l'entreprise est soumise, en se posant plusieurs questions simples sur sa structure et ses activités :

- Est-ce qu'elle appartient à un groupe marocain ou étranger ?
- De quelle nationalité sont ses actionnaires majoritaires, dirigeants, partenaires ?
- Est-ce qu'elle a des filiales, entités contrôlées, partenariats ou branches à l'étranger ?
- Est-ce qu'elle utilise le dollar ou travaille avec une banque américaine ?
- Est-ce qu'elle opère sur un marché étranger ?
- Est-ce qu'elle opère dans des pays sanctionnés ou limitrophes à de tels pays ?
- Est-ce qu'elle opère dans des pays où la violation des droits de l'Homme, la corruption et/ou le terrorisme sont particulièrement présents ?

### Analyser les risques de non-conformité concrètement associés

54. - Une fois que l'entreprise a identifié les lois internes et/ou étrangères applicables à son activité, elle doit s'attacher à analyser les risques concrets de non-conformité à ces législations auxquels elle s'expose concrètement. C'est l'opération de cartographie des risques.

55. - La cartographie des risques est une étape cruciale car c'est sur sa base que va être construit et adapté le programme de conformité, garantissant ainsi son efficacité et la bonne gestion des coûts.

56. - Pour mémoire, les éléments incontournables d'un programme de conformité sont les suivants :

- Le code de conduite exposant de manière pratique les interdits ;
- Les procédures d'évaluation des tiers ;
- La formation du personnel ;
- Le régime disciplinaire ;
- Les contrôles comptables ;

- Une ligne d'alerte éthique ;
- Une évaluation périodique du programme de conformité, notamment au travers d'audits.

### Instaurer une culture de conformité

57. - L'ensemble de ces mesures ne peuvent pas fonctionner sans deux autres éléments fondamentaux :

- L'engagement de l'instance dirigeante. Celui-ci ne peut pas être uniquement formel, par la signature du code de conduite. Il faut une implication personnelle dans l'application effective du programme de conformité à tous les niveaux du management, y compris le sien.
- Un dispositif d'alerte interne réellement utilisé par les salariés ou les tiers. Pour inspirer confiance, un tel dispositif doit assurer l'absence de représailles et donc un traitement confidentiel, objectif et rapide des alertes recevables.

### La conformité comme levier stratégique

58. - Ces chantiers nécessitent un investissement humain et matériel indéniable. Mais le retour sur investissement peut être très conséquent :

- Une meilleure gestion des risques financiers, juridiques et réputationnels. A ce titre, le coût du risque est parfois sous-évalué,
- Un avantage compétitif par rapport aux autres acteurs du secteur. En effet, les exigences des bailleurs de fonds et contreparties présents au Maroc se sont élevées au fil des années.
- L'identification de nouvelles opportunités stratégiques.
- L'analyse de la résilience de son modèle d'affaire, dans un contexte mondial particulièrement tendu et incertain.

59. - L'enjeu pour les entreprises est désormais de positionner la conformité comme un véritable levier stratégique et non plus comme un simple outil de pilotage des risques. Cela suppose de trouver le bon équilibre entre efficacité opérationnelle et maîtrise des contraintes internes. Les entreprises doivent ainsi se doter d'un dispositif à la fois robuste et administrativement agile, tout en veillant à une allocation raisonnée des ressources financières, afin d'éviter des investissements lourds qui détournent la conformité de sa finalité et n'apportent qu'une valeur ajoutée limitée.