



GROUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC

---

UN ENGAGEMENT DURABLE

# RAPPORT DE GESTION DU DIRECTOIRE

31 DECEMBRE 2018

# SOMMAIRE

<b>I.</b>	<b>FAITS MARQUANTS</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>ACTIONS A DESTINATION DU MONDE RURAL</b>	<b>4</b>
	<b>1- MESURES D'ACCOMPAGNEMENT PAR LE GCAM DE L'AGRI-AGRO ET DU PLAN MAROC VERT</b>	
1.1	Principales actions de la Banque	<b>10</b>
2.1	Tamwil El Fellah	
3.1	Fondation ARDI pour le Micro Crédit	<b>15</b>
4.1	Centre d'Eudes et Recherche du Crédit Agricole du Maroc	<b>16</b>
5.1	Fondation CAM pour le Développement Durable	<b>17</b>
<b>III.</b>	<b>ADAPTATIONS STRUCTURELLES</b>	<b>19</b>
	1. Réseau	<b>21</b>
	2. Ressources Humaines	<b>24</b>
	3. Développement, Organisation et Process de gestion	<b>24</b>
	4. Conformité et Déontologie	<b>27</b>
<b>IV.</b>	<b>ACTIVITES ET RESULTATS</b>	<b>34</b>
	1- Comptes consolidés en normes IFRS	<b>35</b>
	2- Comptes sociaux CAM	
	2.1 Bilan	
	2.2 Emplois et Ressources	
	2.3 Résultats	
<b>V.</b>	<b>FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>37</b>
<b>VI.</b>	<b>REALISATIONS BUDGETAIRES</b>	<b>40</b>
	1. Budget de fonctionnement	<b>43</b>
	2. Budget d'investissement	

# I. FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2018

Au cours de cette année 2018, le groupe CAM a continué son développement en tant que banque universelle tout en consolidant ses acquis notamment en termes de Gouvernance du Groupe, d'élargissement de la base de sa clientèle et de bancarisation du monde rural.

Les principaux faits ayant marqué la vie du Groupe CAM au cours de cette année 2018 se présentent comme suit :

- ❖ Consécration internationale pour le CAM qui s'est vu décerner le titre de banque assurant la meilleure « inclusion financière en Afrique » lors de l'African Banker Awards 2018 en Corée du Sud. Ce prix vient en reconnaissance de l'engagement du GCAM en faveur des petits agriculteurs et des ménages ruraux.
- ❖ Le CAM a été primé en tant que meilleure institution bancaire en matière d'inclusion financière numérique dans le monde arabe lors de la première édition du «Prix de l'Excellence des banques digitales arabes 2018 » lancé par l'Union des banques arabes (UBA) et l'Organisation arabe des technologies de l'Information et de la communication (AITCOL).
- ❖ Le CAM a été, encore une fois, reconnu meilleure institution de financement du développement en Afrique par l'Association des Institutions Africaines de Financement du Développement AIAFD.
- ❖ Dans le cadre de la campagne agricole 2018/2019, et en concertation avec le Ministère en charge de l'Agriculture, le GCAM a accompagné l'opération Boudour dont l'objectif était de promouvoir l'utilisation des semences sélectionnées ou améliorées pour augmenter sensiblement la productivité des céréales au Maroc, Le GCAM s'est ainsi fortement mobilisé pour activer davantage le financement aussi bien via la Banque classique que Tamwil El Fellah (TEF) et ce pour l'emblavement d'un maximum de superficies céréalières.
- ❖ Lancement par le GCAM de la nouvelle application « BEZTAM-E ».
- ❖ Le CAM occupe la 4ème place au niveau national et la 823ème place dans le monde avec 789 millions de dollars et la 24ème en Afrique ;
- ❖ Mise en place des « Contrats de Responsabilité » dans le cadre d'une démarche de responsabilisation des différentes structures de la banque et de recherche continue de la performance. Ce sujet a d'ailleurs été au cœur de la 15ème convention de la Banque en Mars 2018. Consignant les responsabilités des entités du Siège et du Réseau pour l'année en cours, les premiers Contrats de responsabilité ont été présentés et signés en plénière et ont concerné les CAM Régions en Avril , suivis par le Domaine Capital Humain, puis le Pôle Support.
- ❖ Création du Pôle Responsabilités Contractuelles et Performances chargé de mettre en place et d'animer le dispositif de gestion des contrats de

responsabilité et d'accompagner sur le plan RH la mise en œuvre des dits contrats.

## **II. ACTIONS A DESTINATION DU MONDE RURAL**

### **1- Mesures d'accompagnement par le GCAM de l'agri-agro et du Plan Maroc Vert**

#### **PRINCIPALES ACTIONS DE LA BANQUE**

Dans le cadre de ses missions et attributions, le Domaine Vert a entrepris plusieurs actions durant l'exercice 2018 dont les plus importantes sont relatées ci-dessous :

#### ➤ **Mobilisation du GCAM autour de l'opération BOUDOUR :**

Dans le cadre de la campagne agricole 2018/2019, et en concertation avec le Ministère en charge de l'Agriculture, le GCAM a accompagné l'opération Boudour dont l'objectif était de promouvoir l'utilisation des semences sélectionnées ou améliorées pour augmenter sensiblement la productivité des céréales au Maroc.

Le GCAM s'est ainsi fortement mobilisé pour activer davantage le financement aussi bien via la Banque classique que Tamwil El Fellah (TEF) et ce pour l'emblavement d'un maximum de superficies céréalières.

L'ensemble du réseau a été ainsi appelé à communiquer sur cette opération auprès de la clientèle et à activer la collecte des demandes et la remontée des besoins pour le financement de l'achat des semences et de l'ensemble des intrants nécessaires aux cultures céréalières.

#### ➤ **Accompagnement du Programme IAA :**

Dans le cadre de l'accompagnement financier du Contrat Programme de l'IAA signé entre l'Etat et les interprofessions, il a été procédé à la mise en œuvre concrète de l'offre d'accompagnement de la Banque qui se décline sous forme de 8 Packs composés chacun de produits concernant chaque maillon de la chaîne de valeur.

Il s'agit d'Agrum'pack (filiale des agrumes), Pack Fruits (filiale des fruits frais et transformés), Pack Légumes (filiale des légumes frais et transformés), OLEA Pack (filiale huile d'olive), Pack Produlait (filiale des produits dérivés laitiers), Pack Viandes (filiales avicole et viandes rouges) Pack Pâtes et Couscous, Pack Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie, ainsi que le pack « développement durable ».

➤ **Renforcement des relations de partenariat avec les institutionnels et interprofessions:**

• **Mise à jour des conventions CAM-AMIAG et CAM-AUEA**

Des mises à jour ont été apportées auxdites convention au niveau des conditions de financement notamment la révision à la baisse du taux d'intérêt pour les avances sur déblocage FDA.

• **Refonte des Conventions CAM-AMIMA ET AMIFCOMA**

Il a été procédé, en concertation avec les partenaires AMIMA et AMIFCOM à la refonte des deux conventions liant la banque à ces partenaires, ayant pour objet le financement de l'acquisition du matériel agricole, tracteurs et matériel d'accompagnement, et ce dans le but de simplifier les procédures de traitement des dossiers et améliorer les réalisations.

• **Convention GCAM – FMVS**

Une convention a été conclue entre le GCAM et la Fondation Mohammed V Pour la Solidarité « FM5S » (don) pour le soutien à la mise à niveau des locaux des coopératives des produits de terroir et la mise à leur disposition d'équipements de production, de transformation et de conditionnement.

• **Convention GCAM – AGMS**

Le GCAM et l'Association de Gestion du Marché Solidaire ont procédé, le 17 Août 2018, à la signature d'une Convention de partenariat pour l'accompagnement financier de 265 groupements domiciliés au Marché Solidaire de Casablanca aux conditions susmentionnées. Inauguré le 15 mars 2017 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Marché Solidaire de Casablanca, d'une superficie de 900 m<sup>2</sup>, accueille 265 groupements et son chiffre d'affaires a atteint 35 MDH à fin avril 2018. Il permet de faciliter l'accès aux marchés formels pour les coopératives du terroir.

• **Gestion des subventions dans le cadre du FDA**

- 40 132 décisions de subvention ont été reçues par le CAM pour un montant global de 3 347 417 325 de dirhams.
- 33 288 décisions de subventions ont été payées pour un montant de 2 199 088 509 de dirhams.

Le GCAM a assuré le développement d'une solution CFT qui a été déployée au niveau de la DSI du MAPMDREF pour rendre fiable les échanges de données informatisées relatives au FDA avec ledit Ministère.

• **Bancarisation des bénéficiaires de subventions non clients**

Pour améliorer le taux de bancarisation des agriculteurs ainsi que le taux de pénétration du marché agri-agro le Réseau a été doté des listes des bénéficiaires

de subventions FDA non-clients ainsi que les montants y afférents répartis par CAMR, par DR et par CR. Une action spécifique de démarchage a été lancée pour cette population.

- **Avance sur déblocage des subventions**

Dans le but de la dynamisation des placements du produit « Avance sur déblocage FDA » permettant aux agriculteurs de disposer de la trésorerie en attendant le virement des fonds par l'Etat, le GCAM a assoupli la procédure d'octroi desdites avances et mis en place un système d'envoi de SMS, chaque fin de semaine, invitant les clients bénéficiaires de subvention FDA à demander le produit « Avance sur déblocage FDA » auprès de leurs agences.

Ainsi au 31 décembre 2018, 7 068 dossiers d'avance sur FDA ont été placés par les points de vente pour un montant de 1 266 976 339 de dirhams.

- **Actualisation des normes de financement**

A l'occasion de la nouvelle campagne agricole 2018-2019 et dans le but de tenir compte des différents itinéraires techniques pratiqués par les agriculteurs, il a été procédé à la déclinaison des deux produits dédiés à la céréaliculture (Zariaa et Iktar) en actualisant les normes de la culture de blé tendre de la sorte :

### **Blé tendre commun**

En bour, décliné en 3 itinéraires techniques	
Basique (agriculture vivrière)	2 000 Dh/ha
Intermédiaire	3 500 Dh/ha
Intensif	4 500 Dh/ha
En irrigué	7 000 Dh/ha

### **Blé tendre en multiplication de semences**

En bour	7 000 Dh/ha
En irrigué	9 000 Dh/ha

L'objectif de cette nouvelle approche de financement est de mieux coller à la réalité du terrain; procéder à une segmentation plus fine des céréaliculteurs et augmenter l'enveloppe des crédits alloués à cette spéculation.

De même, les normes de financement du palmier dattier ont également été révisées pour mieux répondre aux besoins des agriculteurs et investisseurs de la filière phoénicienne.

- **Partenariat GCAM-ONCA**

Dans le cadre de l'accord de partenariat conclu entre l'ONCA et le GCAM visant une synergie d'intervention pour communiquer sur les produits et services bancaires du GCAM une journée de formation et de sensibilisation a été organisée au profit des conseillers agricoles de l'ONCA. Par ailleurs et dans une première étape trois guichets périodiques GCAM ont été ouverts dans les Centres de Conseil Agricole.

- **Activités diverses :**

- **Tournées Régionales**

Dans le cadre de la dynamisation et la sensibilisation du réseau aux produits de notre Banque, des tournées régionales ont été effectuées dans les régions du Nord-Oriental, de Beni Mellal et Marrakech, du Grand Casablanca Settat et des Doukkalas.

Plusieurs réunions de coordination ont également été organisées avec les responsables régionaux du MAPMDREF, DRA-ORMVA, DPA, ONCA, ANDZOA, la fédération des AUEA (associations d'usagers d'eau d'irrigation), ainsi que les clients et prospects importants.

- **Formation Agri-Agro au profit de la force de vente**

Le Domaine Vert a organisé une formation au profit des responsables des points de vente et Chargés de Clientèles Agri-Agro et ce dans le but de les sensibiliser sur la stratégie de la Banque dans le secteur agriagro et d'améliorer leurs connaissances en matière de financement et d'accompagnement de l'agriculture, de l'agro-industrie et des activités économiques en milieu rural. Cette formation s'est déroulée sur 44 jours, elle a intéressé 400 personnes et a concerné les modules suivants :

- Stratégie Agri-Agro du GCAM
- Offre CAM et Produits à l'agriculture et en milieu rural
- Packs de l'IAA dans le cadre du Contrat Programme de l'IAA
- Subvention FDA
- Assurances Agricoles
- Principales conventions

## ➤ **Développement Durable**

### • **Projet GEF-Pompage solaire**

Le Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF), le PNUD et l'Agence Marocaine pour l'Efficacité Energétique (AMEE) ont mis en place un programme pour la promotion du pompage solaire pour l'irrigation (PSIA). Le GCAM est associé en tant que partenaire à ce projet dont l'objectif est de créer un cadre propice au programme national de pompage solaire en apportant des réponses aux contraintes et insuffisances identifiées. Le Domaine Vert, en tant que point focal du GCAM, est membre du comité de pilotage du projet au sein duquel l'expérience du GCAM en matière de financement du pompage solaire est précieuse. Le Domaine Vert est à ce titre associée aux principaux chantiers du projet.

### • **Initiative Entreprises Climat Maroc**

Une convention de sponsoring a été signée entre le Groupe Crédit Agricole du Maroc (GCAM) et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le 4 juillet 2017. L'objectif est d'accompagner l'Initiative Entreprises Climat Maroc (IECM) mise en place par la CGEM pour renforcer les capacités des entreprises dans la Gouvernance Climat en améliorant leur résilience aux effets du changement climatique. Dans ce cadre, le Domaine Vert assure le suivi des réalisations à travers un bilan périodique, des mises au point avec les représentants de l'IECM et la participation à certains événements organisés dans le cadre de l'IECM.

### • **Atelier Finance Climat par la GIZ**

Le Domaine Vert a assisté le 4 octobre 2018 à un atelier de réflexion autour du sujet de la finance climat organisé par la GIZ. L'atelier a porté sur la présentation des résultats d'une étude menée au mois de Juillet 2018 et dont l'objectif est l'exploration des solutions optimales permettant un développement accéléré de la finance climat dans les pays cibles (Maroc, Pérou, Mexique et Indonésie) en se basant sur des appuis financiers et non financiers efficaces de la part des organismes de supports nationaux.

## ➤ **COOPERATION SUD SUD**

Dans le cadre de la stratégie de coopération Sud-Sud du Groupe Crédit Agricole du Maroc, la période du 1er janvier au 31 décembre 2018 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre des conventions de partenariat signées en 2016 et 2017 avec des institutions financières africaines de 1er plan. Ces missions ont permis d'une part la mise en avant du modèle du GCAM et son rôle dans

l'accompagnement du Plan Maroc Vert, et d'autre part le renforcement des compétences des partenaires dans des thématiques diverses.

L'approche de financement par chaîne de valeur agricole, le processus d'octroi de crédit et de recouvrement ont par exemple été abordés avec la délégation de la Banque Agricole du Niger. Quant à Bank of Agriculture (Nigéria) et Agriculture Development Bank (Ghana), le transfert de compétences a notamment porté sur l'élaboration d'un système de scoring agricole dans leurs pays respectifs, à l'instar de ce qui a été accompli avec la Tanzania Agricultural Development Bank dont le système est à présent opérationnel permettant à la fois une meilleure gestion du risque agricole et une optimisation des délais de traitement des demandes de crédit.

Il est à rappeler que les mémorandums signés visent la promotion de l'inclusion financière des petits agriculteurs africains et le développement d'une agriculture durable sur le continent.

Par ailleurs, afin d'amplifier son effort de coopération Sud-Sud au niveau de l'ensemble des pays africains, le GCAM a renforcé ses relations avec l'AFRACA, l'Association africaine du crédit agricole et rural notamment à travers l'organisation d'une conférence internationale sur le partage des risques en agriculture et d'une formation sur les financements des chaînes de valeur en juillet 2018. Ces 2 événements ont rassemblé plus d'une soixantaine d'éminentes personnalités issues des banques agricoles, banques centrales ou institutions de coopération multilatérale.

Enfin, l'année 2018 a été marquée par une nouvelle reconnaissance internationale puisque le Groupe Crédit Agricole du Maroc a été invité à mettre en avant son expertise en financement agricole et lutte contre la dégradation des terres à travers une contribution dans A BETTER WORLD. Edité en collaboration avec la CNULCD, ce livre a été présenté lors de la 73ème session de l'Assemblée générale des Nations Unies le 22 septembre 2018.

➤ **Fellah-Trade : le portail agricole du CAM**

• **CAM Trade**

Fellah Trade a été enrichi par la création d'une nouvelle rubrique dédiée au **Club Cam Trade**. L'objectif est de mettre en avant les services offerts par le CAM pour accompagner les entreprises à l'international avec une possibilité de mise en relation. La rubrique propose également une galerie photos de tous les événements organisés par Cam Trade ainsi que les revue de presse y afférentes.

A **fin décembre 2018**, les actions suivantes ont été menées :

- 74 articles d'actualité
- Gestion de la relation avec Export Entreprise ;
- Réponse aux questions des internautes ;
- Mise à jour de la base de données des événements nationaux ;
- 8 newsletters mensuelles : proposition d'études récentes, d'évènements nationaux et internationaux ainsi que des informations à mettre en avant dans un encadré.

Les statistiques du site Fellah-Trade se présentent comme suit :

- Nombre de session : 175.958
- Nombre d'utilisateurs : 123.083
- Pages vues : 287.264 soit une moyenne d'environ 798 pages visitées par jour
- Nombre de profils : 7 937
- Nombre d'abonnés à la Veille : 4 885
- Services automatiques : 462

### **1.1 TAMWIL EL FELLAH (TEF)**

L'année 2018 a été placée sous le signe de la consolidation de la position de TEF dans l'accompagnement de la petite agriculture marocaine et la sécurisation de son développement.

La stratégie de développement mise en place depuis 2016 a permis de réaliser des performances commerciales en progression : accroissement du portefeuille clientèle, augmentation de la production de crédits et ancrage toujours plus local.

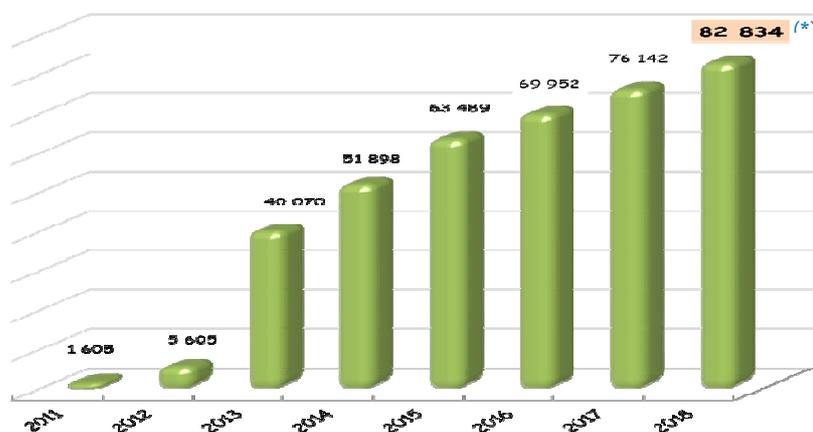
Ainsi, au terme de cette période, les réalisations principales réalisations de TEF se présentent comme suit :

#### **1.Elargissement de la base clientèle**

Le portefeuille clientèle s'est établi à 82.834<sup>(\*)</sup> petits agriculteurs financés, dont 6.692 nouveaux clients au titre de l'année 2018. Ainsi, le portefeuille a enregistré une croissance de 9% par rapport à fin décembre 2017.

Les agriculteurs accompagnés en 2018, à titre individuel, représente 37% de la base clientèle. Les nouveaux groupements de producteurs ont atteint 116 coopératives constituées de 3.811 adhérents. Ces réalisations ont permis à TEF d'atteindre un nombre total de 550 Coopératives agricoles composées de 17.930 membres. Le nombre de ces groupements d'agriculteurs a connu une progression de 27% par rapport à l'année 2017.

Quant aux coopératives féminines financées, elles s'élèvent à 19 nouveaux groupements pour 242 adhérentes, ce qui porte le nombre total d'organisations d'agricultrices à 44 formées de 1.169 femmes financées.

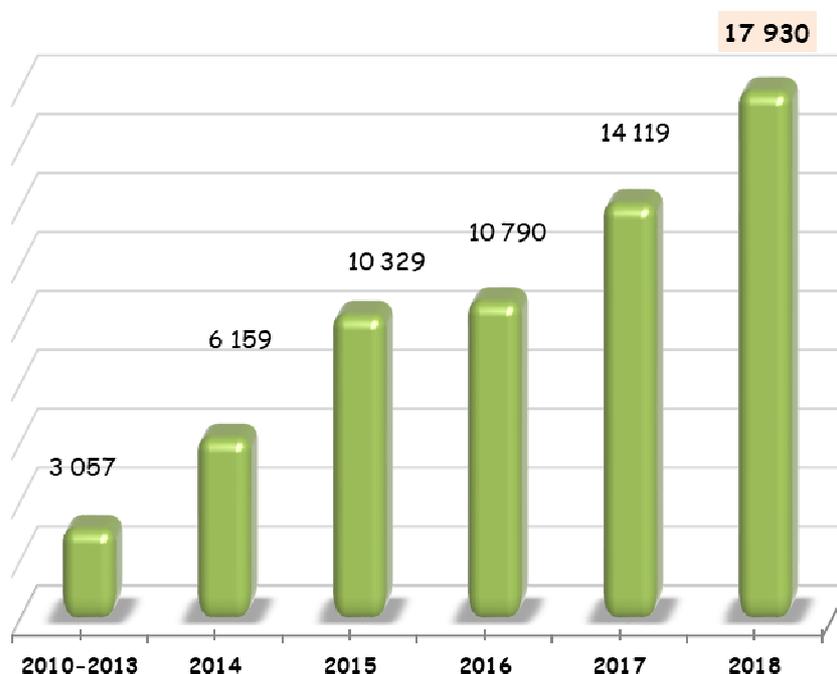


### **Evolution de la base clientèle**

(\*) dont 23.000 clients adhérents à des coopératives agricoles inscrites dans les livres du CAM pour le compte de TEF.



## **Evolution du nombre total de coopératives financées**



## **Evolution du nombre total d'adhérents Aux coopératives financées**

### **2- Attributions/ Déblocages de crédits**

Le volume global des crédits attribués a atteint 2.317 millions de dirhams contre 1.988 millions de dirhams distribués une année auparavant, soit une croissance de (16%) 329 millions de dirhams au titre de l'exercice 2018.

L'enveloppe des crédits de l'année 2018 se compose de 137 millions de dirhams de crédits d'investissement, soit 42 %, et 192 millions de dirhams de crédits de fonctionnement, soit 58% de cette enveloppe.

Quant aux décaissements cumulés, ils se sont établis à 1.917 millions de dirhams, dont 284 millions de dirhams au titre de l'année 2018, soit une progression de 16% comparativement à l'année écoulée.

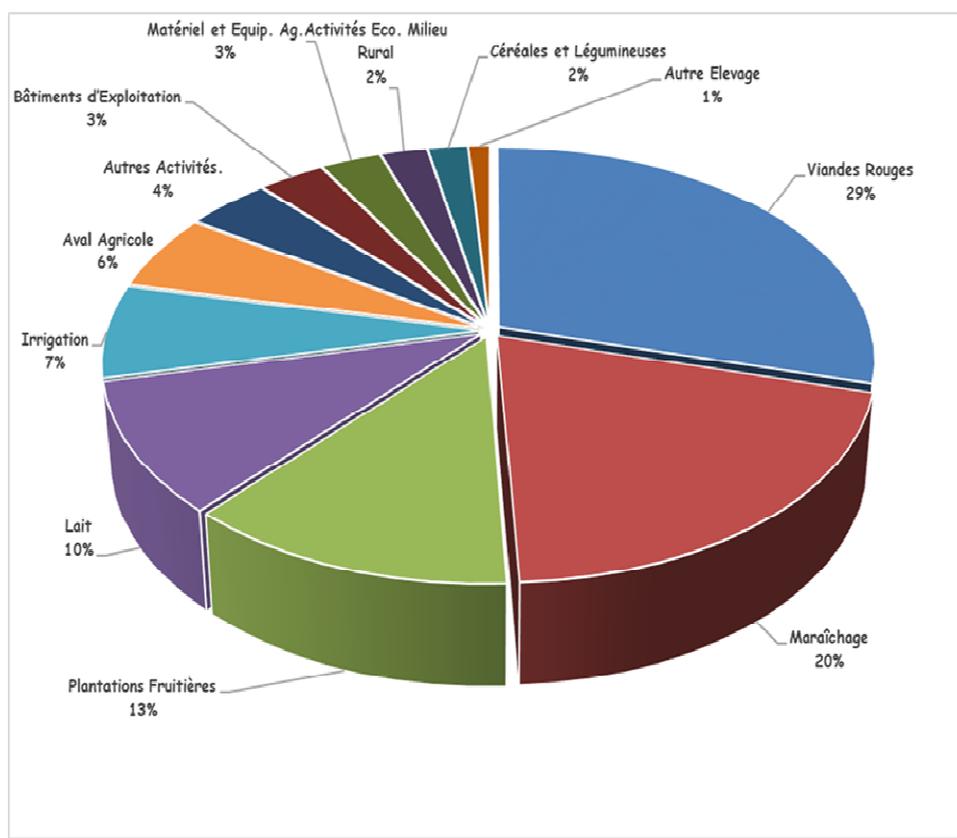


### **Evolution de l'enveloppe globale de crédits (MDH)**

#### **3. Structure des crédits**

La structure de la production de l'année 2018 par famille d'activité dénote la place primordiale qu'accorde TEF aux financements des projets d'investissement et les activités génératrices de revenus. Ces crédits d'investissement représentent 58% de l'enveloppe distribuée.

La filière des viandes rouges occupe 29% des crédits accordés, suivie respectivement des cultures maraîchères avec 20%, des plantations fruitières avec 13%, le lait avec 10% et l'irrigation avec 7%.



### **Structure des crédits par famille d'activités**

#### **4. Extension du Réseau**

Dans le cadre de la proximité géographique de sa clientèle et s'appuyant sur la forte synergie avec le CAM, TEF élargit son canal de distribution et de commercialisation de ses produits sur tout le territoire national.

Le réseau TEF actuel se compose de :

- 4 Directions Régionales ;
- 45 agences dédiées ;
- 216 points de vente CAM ;
- 7 agences mobiles.

#### **4. Faits Marquants 2018**

Les principales actions/événements ayant marqué l'année 2018 sont comme suit :

- Mise en place de la nouvelle organisation de TEF.
- Relèvement du plafond des crédits octroyés par TEF pour répondre au mieux aux besoins de financement de la population cible ;

- Renforcement du dispositif de recouvrement de TEF par la mise en place du « Guide des bonnes pratiques de recouvrement » ;
- Adaptation continue du contrôle interne groupe par le déploiement de l'outil de pilotage à distance visant plus d'efficacité du contrôle des processus opérationnels ;
- Renforcement du partenariat avec les Banques Africaines à travers le partage de l'expertise de TEF en matière d'analyse et d'évaluation du risque de contrepartie (Niger, Nigéria, Uganda, etc.) ;
- Participation à la 6<sup>ème</sup> édition du Salon National des Produits du Terroir ;
- Participation au 1<sup>er</sup> Forum Régional de l'emploi des jeunes en milieu rural ;
- Participation à la 13<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc « SIAM »;
- Pour la 3<sup>ème</sup> Année consécutive, TEF est élue meilleure institution de Financement du développement en Afrique par l'AIAFD.

## 2.1 FONDATION ARDI POUR LE MICRO CREDIT

	2017	2018	Var (%)
Nombre antennes	236	230	-0,95%
Personnel siège & réseau d'antennes	626	615	- 1,79 %
Nombre clients actifs	101 123	100 063	- 1,06%
Portefeuille encours (en millions de dirhams)	289	292	+ 1.03%
Portefeuille cumulé (en millions de dirhams)	3064	3386	+9,51%

Au 31 décembre 2018, l'encours du portefeuille a atteint 292 millions de dirhams au lieu de 289 millions de dirhams en 2017, soit une hausse de +1,03 %.

Ainsi, l'enveloppe cumulée des crédits attribués à fin décembre 2018 s'élève à 3 386 millions de dirhams contre 3 064 millions de dirhams à fin 2017.

La répartition de l'encours global par secteur d'activité financée se présente comme suit :

- Petits commerces : 34,8 %
- Services : 28,3 %
- Petites productions végétales et animales : 21,8 %
- Artisanat : 15,2 %.

Le réseau d'ARDI se compose de 230 antennes . Quant à l'effectif du personnel, il est 615.

### **3.1 CENTRE D'ETUDES ET RECHERCHE DU GROUPE CREDIT AGRICOLE DU MAROC**

Le CERCAM est une structure d'accompagnement du GCAM rattachée à la Banque de la mission de service public. Au cours de l'année 2018, il a réalisé plusieurs projets, études et notes de synthèse sur différents secteurs et thématiques d'intérêt primordial pour le GCAM et ses filiales.

Parmi les principaux Projets et /ou études réalisés par le CERCAM courant 2018, on peut citer :

- La poursuite du programme d'éducation financière des petits producteurs agricoles et ménages ruraux (Réalisation de la 4ème et 5ème opération / Régions Haouz-Rehamna-Chichaoua-Seraghna et Draa-Tafilalet).
- L'élaboration de la stratégie GCAM pour le Marché de la TPME qui a été co-piloté avec le Domaine Développement de la Banque. La phase 1 a été réalisée avec succès et 4 livrables ont été élaborés: Diagnostic du marché, diagnostic interne, benchmark et analyse-besoins.
- La conception et le test d'un dispositif pilote d'accompagnement non financier auprès d'un échantillon de 20 TPME rurales .Le contrat a été signé avec le cabinet Ambre Conseil le 21/12/2018 et le début des travaux est prévu pour le mois de janvier 2019.
- Le Projet de renforcement des capacités de gestion de 20 petites coopératives laitières du Gharb. Les Diagnostics ont été réalisés et la phase-2 qui concerne la formation aux techniques d'élevage a été lancée en septembre 2018.
- L'élaboration de la carte de rentabilité des activités agricoles au Maroc et d'outils NTI dérivés .L'appel à manifestation d'intérêt a été lancé en décembre 2018 et le démarrage effectif du projet est prévu pour avril-mai 2019.
- L'étude d'impact économique et social des crédits Ardi et Ismaïlia auprès des bénéficiaires .La validation des TdR avec les 2 structures a été réalisée.
- Le lancement du projet de modernisation des conditions de stockage de l'oignon en partenariat avec l'ambassade des Pays Bas. Il est à signaler que l'acquisition du terrain dans l'agropole de Meknès est formalisée.
- Elaboration par le CERCAM de 3 notes de recherche (Analyse du poids de l'agriculture dans l'économie nationale et mondiale - Perspectives d'exportation avicoles - Prospective de la minoterie industrielle).

#### **4.1 FONDATION CREDIT AGRICOLE DU MAROC POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE**

En 2018, la Fondation CAM pour le Développement Durable (FCAMDD) a poursuivi son action pour promouvoir l'essor d'une agriculture durable au Maroc et sur le continent africain en :

- facilitant un échange de savoir-faire et une capitalisation des expériences entre animateurs agro-écologistes marocains et ouest-africains à travers un partenariat avec Terre et Humanisme Maroc et PESI. Après avoir échangé, 3 jours durant, leurs solutions pratiques pour réhabiliter les terres dégradées au Carrefour des Initiatives et des Pratiques Agroécologiques-Pierre Rabhi de Rhamna, les animateurs maliens, burkinabais, togolais et béninois sont retournés dans leur pays respectif pour y restituer leurs acquis en accompagnant des communautés paysannes dans leur stratégie d'adaptation au changement climatique ;
- dressant le bilan de l'accompagnement que la Fondation a apporté à des exploitations agricoles clientes du Groupe CAM durant 2 campagnes agricoles afin d'améliorer leur performance environnementale, sociale et économique et augmenter ainsi leur résilience aux aléas du climat et du marché. En plus de proposer une grille d'indicateurs pour évaluer la durabilité de l'agriculture adaptée au contexte marocain, ce programme a identifié les aménagements, les équipements et les pratiques à poursuivre pour encourager le développement d'une agriculture durable au Maroc et évalué les investissements requis pour cette reconversion ;
- soutenant l'aval de cette agriculture durable, notamment les marchés paysans éco-solidaires qui remporte un franc succès auprès des consommateurs de Rabat, Mohammedia, Casablanca, et Marrakech en quête de produits sains, locaux et de qualité. Après avoir valorisé ce circuit court par la production d'un film largement diffusé sur les réseaux sociaux et lors de conférences, la Fondation a renouvelé son partenariat avec le Réseau des Initiatives Agroécologiques au Maroc (RIAM) pour la mise en place d'un Système Participatif de Garantie avec l'assistance technique du Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement. Reconnu par la FAO, ce label de qualité de proximité, moins cher que la certification biologique, a pour objectif de cadrer la relation entre producteurs et consommateurs d'agriculture durable d'un même marché. Au cours du dernier trimestre 2018, les premières labellisations ont été décernées à des fermes du marché paysan de Rabat ;
- faisant appel à l'expertise néerlandaise pour accompagner des éleveurs du bassin laitier de Tadla, clients du Groupe CAM, vers une conduite durable de

leur activité afin de produire plus de lait de qualité tout en utilisant moins de ressources naturelles. Une mission d'identification des besoins en assistance technique et de gestion a été lancée en septembre 2018 auprès d'une trentaine d'éleveurs de plus de 20 vaches par des consultants néerlandais et marocain.

Par ailleurs, la Fondation a poursuivi son action pour une agriculture propre à travers deux projets : l'un en faveur du recyclage du plastique agricole usagé et l'autre en faveur d'une irrigation localisée recourant au solaire, énergie propre et renouvelable.

En effet, la Fondation a clôturé le projet de collecte et de valorisation durable des déchets agricoles plastiques dans le Souss-Massa dont les plus importantes réalisations, outre la sensibilisation de tous les acteurs concernés aux avantages écologiques, sanitaires, économiques, sociaux et commerciaux de leur recyclage, sont la création par les recycleurs de 8 coopératives rassemblées dans une Union et la création d'un Groupement d'Intérêt Economique par les entreprises de recyclage. L'amorce de cette structuration n'a pas seulement mis en évidence les besoins de la filière en termes d'organisation, d'équipements, de conditions de travail et de financement mais également l'énorme besoin de reconnaissance de ses acteurs opérant jusqu'ici dans le secteur informel. La contribution de ces acteurs à la préservation de notre environnement est désormais officiellement reconnue par le Secrétariat d'Etat au Développement Durable qui s'est engagée à fournir avec l'appui du Conseil et de la Wilaya de la Région Souss Massa une plateforme collective répondant aux normes pour la collecte et le recyclage des plastiques agricoles usagés de la région.

Quant au projet relatif au pompage solaire, la formation des installateurs en exercice dans des régions où Tamwil El Fellah avait relevé des problèmes dans le fonctionnement des systèmes financés, a démontré la nécessité de mettre en place un label ou une accréditation pour les installateurs et des normes pour les équipements. Dans l'attente de leur mise en place, les efforts de la Fondation ont été concentrés sur la sensibilisation des agriculteurs par la production d'un guide vulgarisé pour les orienter à la fois dans le choix du fournisseur-installateur et du matériel ainsi que dans l'utilisation et la maintenance du système.

Enfin, la Fondation a poursuivi son travail de prospection de nouveaux partenaires tant nationaux qu'internationaux dans la perspective de monter de nouveaux projets et programmes en faveur d'une agriculture durable.

### III. ADAPTATIONS STRUCTURELLES

#### 1. Réseau

Au 31 décembre 2018, le **réseau CAM** compte 519 points de vente opérationnels répartis comme suit :

CAM R & DR	Nouvelles ouvertures 2018	Nombre de PDV
<b>Banque Privée</b>	<b>1</b>	
Banque Privée		1
<b>CAM Corporate</b>	<b>6</b>	
CAM Corporate		6
<b>CAM Région Fes Meknes</b>	<b>80</b>	
AE CAM Région Fes Meknes		2
DR Al Wahat		21
DR Fes		34
DR Meknes		23
<b>CAM Région Grand Casablanca Settat</b>	<b>110</b>	
AE CAM Région Grand Casablanca Settat		6
DR CASABLANCA NORD		33
DR CASABLANCA SUD		31
DR DOUKKALA	1	17
DR GRAND CHAOUIA		22
<b>CAM Région Marrakech Beni Mellal Moyen Atlas</b>	<b>91</b>	
AE CAM Région Marrakech Beni Mellal Moyen Atlas		2
DR Abda Chiadma		14
DR Beni Mellal - Moyen Atlas		18
DR Fkih Bensaleh-Khouribga		22
DR Marrakech Haouz		35
<b>CAM Région Nord Oriental</b>	<b>93</b>	
AE CAM Région Nord Oriental		2
DR Nador - Méditerranée		16
DR Oriental		33
DR Tanger-Atlantique		20
DR Tetouan-Al Hoceima	1	21
<b>CAM Région Rabat Salé Kenitra</b>	<b>82</b>	
AE CAM Région Rabat Salé Kenitra		1

DR Gharb		27
DR Rabat		21
DR Salé-Zemmour		17
DR Témara Zaers		16
<b>CAM Région Souss Grand Sud</b>	<b>55</b>	
AE CAM Région Souss Grand Sud		4
DR Agadir - Inezgane		22
DR Laâyoune-Grand Sud		11
DR Taroudant - Tiznit		18
<b>SIEGE</b>	<b>1</b>	
SIEGE		1
<b>Total CAM</b>	2	517
	<b>519</b>	

## 2. Ressources Humaines

Le GCAM accorde une importance stratégique au développement et à l'épanouissement de son capital humain. L'année 2018 a été marquée par le renforcement des performances financières et la consolidation de la position commerciale de la banque. Fort de l'engagement de ses collaborateurs, le GCAM continue ainsi à se développer tout en œuvrant à adapter ses produits aux besoins de sa clientèle aussi bien dans le cadre de la banque commerciale que de la mission de service public. A ce titre, deux challenges ont été lancés visant à mobiliser la force de vente sur des activités et des produits spécifiques, notamment : les produits d'assurance – épargne et l'activité transfert d'argent.

L'effectif de notre banque au 31 décembre 2018 (hors collaborateurs mis à disposition des filiales) se chiffre à 3806 collaborateurs qui sont répartis comme suit :

- Siège 31 %
- Réseau 69 %.

Par ailleurs et dans le cadre d'une démarche de responsabilisation des différentes structures de la banque et de recherche continue de la performance, des « Contrats de Responsabilité » ont été mis en place afin de consigner les responsabilités des entités du Siège et du Réseau pour l'année en cours.

Parallèlement, le Domaine capital humain a créé le Pôle Responsabilités Contractuelles et Performances chargé de mettre en place et d'animer le dispositif de gestion desdits contrats de responsabilité et d'accompagner sur le plan RH leur mise en œuvre.

S'agissant du volet formation, l'année 2018 a été marquée par le lancement des inscriptions au profit des collaborateurs à la formation bancaire « Exécutive Master en Management Bancaire » réalisée par l'université internationale de Rabat.

Par ailleurs, l'offre de formation mise à la disposition des collaborateurs de notre banque au titre de l'année 2018 comprend une variété de cycles, de séminaires et de cursus ayant pour objectif de renforcer le professionnalisme et l'expertise des ressources humaines.

Ces formations sont dispensées par la Direction Centrale Formation et l'Académie du GCAM comme suit :

Formation en 2018	Effectif forme	J/formation	J/h/formation	Budget réalisé en MDH
Direction Centrale de la Formation	5372	527,5	5789,5	3,34
Académie du CAM	2671	535	8610	0,89
Total	8043	1063	14 400	4,23

Les formations réalisées par l'Académie du GCAM concernent les thèmes suivants :

THEME DE FORMATION	EFFECTIF FORME	J/FORMATION	J/H/FORMATION
<b>Formation tutorale (JICAM et tutorat)</b>	<b>371</b>	<b>239</b>	<b>3734</b>
<b>Ecoles Métiers</b>	<b>120</b>	<b>131</b>	<b>2178</b>
<b>Filiales</b>	<b>48</b>	<b>10</b>	<b>168</b>
<b>Cohésion Groupe</b>	<b>168</b>	<b>3</b>	<b>288</b>
<b>Divers</b>	<b>1964</b>	<b>152</b>	<b>2242</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2671</b>	<b>535</b>	<b>8610</b>

En plus des formations réalisées en faveur des RH de notre banque, l'Académie a animé des formations en faveur des collaborateurs de banques africaines partenaires, notamment sur le système de Scoring et les normes indicatives de financement de l'Agriculture pratiquées par le Groupe Crédit Agricole du Maroc et ce, compte tenu, des relations de partenariat et de mémorandum d'entente qui lie le groupe CAM à plusieurs banques consœurs en Afrique.

Les formations réalisées par la Direction Centrale Formation concernent les thèmes suivants :

	THEMES DE FORMATION	EFFECTIF FORME	J/FORMATION	J/H/FORMATION
	<b>FORMATIONS INTERNES</b>	<b>5129</b>	<b>180</b>	<b>2932</b>
<b>Métier bancaire et actions commerciales</b>	Consolidation des comptes	889	25	446,0
	Prélèvement à la source	7	2	14,0
	Auto-Entrepreneur	15	2	30,0
	La notation interne	46	2	33,5
	Fondamentaux de la gestion de patrimoine	615	17	308
	Gestion Patrimoniale	28	5	41
	<b>TOTAL</b>	<b>1600</b>	<b>52</b>	<b>872</b>

<b>Réglementation et contrôle</b>	La protection des données	1894	62	1047
	Devoir de vigilance	875	22	438
	La Déontologie	645	19	323
	<b>TOTAL</b>	<b>3414</b>	<b>102</b>	<b>1807</b>
<b>Informatique</b>	Paramétrage du progiciel	2	2	4
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Management et gestion des équipes</b>	Bonheur au travail	59	12	118
	La Formation de Formateurs	49	10	121
	Gestion temps de présence	5	2	10
	<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>24</b>	<b>249</b>
<b>FORMATIONS EXTERNES</b>		<b>243</b>	<b>348</b>	<b>2858</b>
Séminaires Externes		127	112	260
Formations Diplômantes:		116	236	2598
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>5372</b>	<b>527,5</b>	<b>5789,5</b>

Au titre de de l'année 2018, les actions menées par la Direction Centrale Formation ont profité à un effectif formé de l'ordre de 5372, pour 527,5 jours de formation et 5789,5 J/H/F. L'effectif formé est réparti à raison de 95% formé en interne et 5% ayant bénéficié de formations externes. Les formations réalisées ont couvert différents métiers de la banque (déontologie, gestion de patrimoine, devoir de vigilance,...).

L'année 2018 été marqué par la mise en œuvre de formations de masse tels que la protection des données, le dispositif de vigilance et la notation interne. Ces trois formations concentrent à elles seules 68% de l'effectif formé au niveau de la Direction Centrale Formation.

Sur le plan de communication, l'activité de la Direction Communication Interne & Médiation au cours de l'année 2018 a concerné aussi bien l'organisation d'événements (convention de la banque, journée de la femme, des séminaires...) que la production de supports de communication.

Ainsi la Direction Communication Interne a assuré la rédaction d'articles relatifs à divers sujets (African Banker Awards , le Contrat de responsabilité, visite du SIAM, Marathon de Fès). Elle a également réalisé la conception graphique de plusieurs documents.

Sur le plan de la Responsabilité sociale et environnementale, l'année 2018 a été marquée par la continuité des actions et des opérations traduisant l'engagement social et environnemental de notre banque, tout en mettant en œuvre de nouveaux projets dans le domaine.

En effet, l'activité de la DCRSE s'inscrit dans la vision de responsabilité sociétale de notre banque pour une Citoyenneté engagée, un environnement préservé ainsi qu'un Capital humain valorisé.

Par ailleurs, la DCRSE a lancé le processus de rédaction du rapport RSE de la banque.

Enfin sur le plan du développement social, la politique du CAM s'articule autour d'une série d'actions concrètes pour favoriser l'épanouissement et le confort des collaborateurs : santé, prévoyance, prestations sociales et activités socioculturelles, ainsi que de nombreuses initiatives extrêmement louables pour rehausser le bien-être au travail.

### **3. Développement, organisation et process de gestion**

Durant 2018, la Direction de l'Organisation a travaillé en étroite collaboration avec les entités concernées sur diverses notes relatives à l'organisation de leurs structures et aux comités et compétences, dont celles validées et diffusées, et ce, par groupe d'activité. D'autres projets de notes relatives à la réorganisation de certaines structures et aux comités et compétences sont entamés notamment :

- Réorganisation des activités Finance (Comptabilité, Budget, Reporting Financier, Comptabilité Filiales) ;
- Réorganisation de la Direction du Patrimoine Immobilier ;
- Réorganisation du Pôle Contrôle et RO Groupe ;
- Mise en place du Comité Recouvrement des Créances Irrégulières
- Mise à jour des fiches de poste.

En termes d'optimisation des process, les structures processus et procédures ont travaillé sur différents sujets notamment :

- Diagnostic des processus liés à la gestion des crédits à la consommation et identification des pistes d'amélioration.
- Mise à niveau de Mega Processus (personnalisation, migration vers une nouvelle version, etc.) et recette des évolutions.
- Préparation de la publication du site Méga Processus.
- Maintien de la cartographie des processus.
- Revue, définition et formalisation de processus relatifs à plusieurs activités ayant donné lieu aux procédures diffusées en 2018 dont liste ci-dessous, en plus des procédures et notes de service en cours d'élaboration ou de validation et qui seront diffusées au cours de l'exercice suivant.
- Elaboration de notes de services et animation de commissions multidisciplinaires en accompagnement des différentes structures de la Banque.

En termes d'études et Conceptions Stratégiques gestion des projets réglementaires, la Banque a travaillé sur différents projets comme suit:

- Les Contrats de responsabilité : l'objectif du projet est la mise en place d'une feuille de route décrivant les objectifs, projets et actions de chaque entité pour l'année en cours conformément au plan stratégique et sous le format d'un contrat de responsabilité. L'exercice a été parachevé pour les CAMRs durant le premier trimestre. Les travaux ont consisté à :
  - Définir les rubriques et éléments du contrat de responsabilité selon les orientations du Directoire.
  - Accompagner les CAMRs à compléter les rubriques du contrat définies au préalable et participer aux travaux d'analyses nécessaires à l'élaboration de leur plan d'actions.
- Modèle de notation de la performance des points de vente :
  - Conception et réalisation d'un modèle de notation de la performance des points de vente (sur les aspects commercial et qualité de portefeuille).
- Pilotage des travaux d'élaboration du contrat de responsabilité du domaine Support .
- Projet d'élaboration de la stratégie du GCAM sur le marché des TPME

S'agissant des projets transverses, plusieurs Projets transverses ont été mené/lancé:

- Régionalisation :
  - Réflexion sur le sociétariat.
  - Réflexion sur la gouvernance cible avec les prestataires chargés des volets juridique et stratégique.
  - Réflexion sur le modèle de fonctionnement cible avec le cabinet en charge du volet stratégique et fonctionnel.
  - Etudes et analyses financières par le cabinet en charge du volet financier.
- Transformation structurelle du CAM :
  - Réflexion sur l'étude d'opportunité d'un nouveau modèle de transformation cible.
- Dynamisation des crédits à la consommation :
  - Redynamisation du partenariat avec Wafasalaf.
  - Lancement et suivi des chantiers de mise à niveau sur les plans de gouvernance, risque, commercial, finance, SI.
- Revue de la déclinaison projet de AFAK 2021 et organisation d'un séminaire autour du portefeuille projets qui en découle.

En ce qui concerne le PMO, il est à noter qu'au cours de l'année 2018, la Direction PMO a mené et lancé les projets suivants :

- Gestion et suivi de la réalisation des recommandations.

- Consolidation du plan d'action annuel 2019.
- Formalisation et centralisation d'un plan d'action annuel Global des projets de la banque.
- Mise en place d'une priorisation et scoring de projet sur Excel.
- Rédaction du cahier des charges de l'accompagnement et mise en place de l'outil de gestion de projet de la banque.

S'agissant de la gestion des Projets Réglementaires, les principales actions entreprises au 31 Décembre 2018 se présentent comme suit:

- Finalisation des travaux relatifs au projet d'élaboration de la cartographie des risques de non-conformité
- Finalisation du projet de mise en conformité avec la loi Fatca :
  - Préparation et transmission du reporting à l'IRS le 30/06/2018 et le 13/09/2018 avec l'accompagnement du cabinet Deloitte Conseil France.
  - Déploiement du dispositif de mise en conformité Fatca (procédure, SI...)
  - Transmission à l'IRS par le Responsable Officer de deux certifications COPA (stock antérieur à 2014) et Périodique (2014-2017).
- Préparation de l'ensemble de la documentation exigé par BKAM à l'occasion de la mission d'audit du GAFI au Maroc
- Participation à l'élaboration du plan d'action de mise en conformité avec la dernière circulaire LAB et suivi de la mise en place des actions.
- Préparation et présentation du support descriptif du dispositif LAB aux auditeurs du GAFI
- Conduction de travaux de Gap Analysis et Etude d'impact sur l'actualité réglementaire (RGPD...)

Quant au Suivi des recommandations , la banque a travaillé sur plusieurs actions dont les principales peuvent être résumées comme suit :

- La coordination opérationnelle du déroulement de la mission BKAM concernant les reportings réglementaires.
- La qualification des nouvelles recommandations issues des missions de contrôle interne (Audit Général, Risque Opérationnel, Cartographie LAB...) et externe (BKAM , Commissaires aux comptes , comité d'audit , ..).
- La tenue des ateliers de suivi de mise en œuvre des recommandations avec les entités responsables concernées.
- La préparation et l'animation du séminaire sur le «suivi des recommandations », tenu le 13 et 14 Septembre 2018, qui a eu comme objet de présenter et d'étudier les enjeux du suivi des recommandations.
- La production des reportings de l'état d'avancement à destination des acteurs de contrôle interne (Audit Général, Risque Opérationnel).
- La préparation d'un état d'avancement des recommandations à annexer au rapport de contrôle interne au titre de l'exercice 2017 et la Mise à jour de l'état d'avancement des recommandations BKAM.
- La présentation de l'état d'avancement des recommandations aux comités d'audit tenus courant l'exercice 2018.

## **4. Conformité et Déontologie**

Dans le cadre de la mise en œuvre la politique générale de conformité du Groupe arrêtée par le Directoire, la Direction Centrale de Conformité et de la Déontologie (DCCD) a piloté et animé, durant l'exercice 2018, les dispositifs suivants :

### **Dispositif de la Conformité :**

#### **I- Point sur les actions de sensibilisation et de formation à la culture de contrôle et de conformité proposées par l'organe de direction :**

##### **✓ Formation et sensibilisation relative à la Protection des Données à Caractère Personnelles (PDP) :**

La Conformité a poursuivi durant l'exercice 2018 le processus du déploiement du dispositif PDP (Protection des Données Personnelles) de manière à inscrire la banque dans une démarche continue de mise en conformité à la loi 09-08.

Durant cet exercice, la Direction de la Conformité a mis en place un module de formation sur la protection des données à caractère personnelles (PDP) dans le but de sensibiliser les collaborateurs sur la thématique de cette dernière.

##### **✓ Formation et sensibilisation relative à la loi FATCA :**

La Conformité a poursuivi durant le 1er semestre 2018 la mise en place de la loi extraterritoriale FATCA Foreign Account Compliance Act. Dans ce cadre, des séances de formation et sensibilisation sur la loi FATCA pilotées par la D. Conformité Métiers en collaboration avec les entités internes concernées sont prévues. Par ailleurs, suite à l'action de formation réalisée durant le 1er semestre de 2018, une vidéo de formation/sensibilisation sur le sujet a été diffusée auprès de l'ensemble du Personnel.

#### **II- Description des travaux (réalisation au titre de l'exercice 2018)**

##### **1. Participation aux commissions Conformité du GPBM**

La Conformité a participé aux différentes commissions Conformité tenues par le GPBM portant notamment sur les chantiers suivants :

- La conformité à la loi FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) par les banques marocaines.
- La loi 09-08 sur la Protection des données personnelles et le règlement européen (Le règlement Général sur la protection des données).
- La conformité à la réglementation CRS (Common Reporting Standard)

## **2. Participation aux commissions transverses de mise en place des nouveaux produits et/ou nouvelles procédures au sein de la banque**

La Conformité a activement participé à la revue de plusieurs projets de nouveaux produits et procédures initiés par le Pôle Développement.

## **3. Dispositif Veille réglementaire et cartographie des risques de non-conformité**

Un Dispositif a été mis en place pour gérer le risque de non-conformité par nature y compris éthique et déontologie.

## **4. Dispositif PDP : mise en conformité du CAM à la loi 09-08**

La Conformité a poursuivi durant l'exercice 2018 le processus de stabilisation du dispositif PDP (Protection des Données Personnelles) de manière à inscrire la banque dans une démarche continue de mise en conformité à la loi 09-08.

## **5. Conformité des ouvertures de comptes des Non-Résidents Etrangers (NRE)**

La Conformité a procédé à l'étude de 52 demandes d'ouverture de comptes pour les NRE dont 14 ont été validées, 3 sont en cours de complétude par les agences concernées, 2 demandes ont été rejetées, 10 ne sont pas concernés par le circuit de validation via la DCCD et 23 demandes ont été clôturées.

## **6. Conformité à la loi extra territoriale FATCA**

La Conformité a poursuivi durant le 1ier semestre 2018 la mise en place de la loi extraterritoriale FATCA Foreign Account Compliance Act.

Les principales actions d'accompagnement de la conformité au dispositif FATCA se traduisent notamment par les actions suivantes :

- ✓ Réalisation d'une vidéo de formation/sensibilisation sur le sujet
- ✓ Participation à l'élaboration d'une procédure détaillée dédiée à la déclinaison du dispositif aussi bien pour les anciens clients que pour les entrées en relation PP (Personnes Physiques) et PM (Personnes morales)
- ✓ Participation à l'élaboration d'une note de service relative à l'anti-évitement
- ✓ Participation à l'expression des besoins SI et test des paramétrages réalisés
- ✓ Collecte des GIIN des FFI clientes de la banque
- ✓ Mise à jour sur le portail de l'IRS du statut FATCA de la banque et accompagnement des filiales pour ce faire
- ✓ Assistance des filiales pour le déploiement du programme compliance
- ✓ Participation à la préparation du reporting annuel destiné à l'IRS en collaboration du domaine support et de la banque commerciale

- ✓ Participation à la classification de la clientèle PM existante au 3/12/2014 sur la base d'une méthodologie élaborée par l'équipe projet

### **6.1. Point sur la certification**

Les deux certifications exigées par l'IRS se déclinent comme suit :

#### **✚ La certification des comptes préexistants (COPA)**

La COPA comprend deux parties distinctes mais interdépendantes/

- La revue des procédures de classification des comptes
  - Compléter la revue des comptes high-value
  - Classifier les « non FATCA documented clients » en clients récalcitrants
  - Vérifier la conformité avec les procédures et les exigences documentaires pour tous les comptes préexistants
- Le contrôle des règles d'anti-évitement FATCA mises en place depuis le 6 août 2011
  - Réaliser une enquête raisonnable afin de s'assurer que les titulaires de compte n'ont pas été assisté dans l'évitement des réglementations FATCA
  - Revue des pratiques et procédures formelles et informelles depuis le 6 août 2011

#### **✚ La certification périodique**

La certification périodique permet de certifier les contrôles internes mis en place. Cette certification porte sur la période juillet 2014-décembre 2017 et repose principalement sur :

- La définition et mise en œuvre d'un programme de compliance incluant les politiques, procédures et les processus suffisantes au regard des exigences FATCA
- La vérification des « Material failure » pendant la période de certification concernant le reporting des personnes US et des clients considérés comme récalcitrants et Non participating FFIs
- La vérification de la conformité de l'entité avec l'ensemble des réglementations anti-blanchiment d'argent applicables au Maroc
- La mise en place d'un plan de remédiation en cas de « Material failure »
- Les questions auxquelles la banque a répondu dans le cadre de la certification se déclinent, notamment, autour des thématiques suivantes :
- La due diligence et classification des comptes HVA (high Value Account)
- La classification des comptes récalcitrants ainsi que l'application des mesures y afférentes
- Les mesures anti-évitement
- Le FATCA Compliance Programm
- La due diligence et classification des comptes hors HVA

- La retenue à la source (non applicable actuellement au Maroc)
- Provisions en vue d'éventuelles taxes/prélèvements en cas de non-conformité FATCA
- Les éventuels points de non-conformité aux exigences FATCA
- Les deux certifications ont été effectuées par le CAM durant le mois de Décembre 2018 sous les deux statuts suivants :
- Certification périodique : la banque a opté pour le statut « qualified certification »
- Certification COPA : la banque a opté pour le statut « due diligence certification »

### **III- Description du processus de veille réglementaire et du respect des normes déontologiques :**

#### **✓ Processus de veille réglementaire (Direction de conformité) :**

Le processus s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques de non-conformité. Il s'agit d'élaborer et d'assurer la mise à jour d'un référentiel réglementaire sur la base du recensement des textes légaux et réglementaires, normes et pratiques associée à une analyse transverse à l'organisation. Chaque risque identifié est par conséquent rattaché à un ou plusieurs textes législatif ou réglementaire, à un processus / sous processus et un domaine / sous domaine de non-conformité ci-après une première mouture de la classification du référentiel réglementaire laquelle sera revue incessamment :

- Agréments et habilitation ;
- Missions générales de la conformité ;
- Relations avec les régulateurs ;
- Sécurité Financière ;
- Relation avec la clientèle et les contreparties ;
- Déontologie des collaborateurs et personnes liées ;
- Traitement des opérations.
- Un état de contrôle de 1er niveau validé mensuellement par les chefs d'agence.

#### **Dispositif de Déontologie :**

La Direction de la Déontologie veille au renforcement et au déploiement du Dispositif de Déontologie au sein du Groupe GCAM, et ce conformément à la réglementation en vigueur et aux meilleurs standards de la profession, à travers la veille, la formation et la pérennisation de son dispositif.

Annuellement, la direction de déontologie dispense des modules de formation générale sur les fondamentaux de la déontologie. En 2018, les efforts se sont focalisés sur la mise à niveau des connaissances des collaborateurs du réseau ayant

présentés des insuffisances en termes d'assimilation des règles éthiques et du dispositif procédural mis en place.

En parallèle, des actions de formation ciblées ont également été dispensées en fonction des spécificités de certains métiers et des risques auxquels ils sont exposés.

Enfin, l'année 2018 a connu la réalisation de plusieurs tournées au niveau du réseau en collaboration avec le Domaine Capital Humain. L'objectif étant de garder un lien de proximité avec les collaborateurs du Réseau, l'équipe de déontologie a procédé courant ces tournées à la sensibilisation des collaborateurs sur le respect des dispositions déontologiques et l'évaluation du degré d'appropriation du référentiel déontologique.

### **I- Dispositif de gestion des conflits d'intérêts :**

Vu l'importance et les enjeux que la notion du conflit d'intérêts requiert, la Direction de la Déontologie veille à la sensibilisation, la vulgarisation et l'intégration du dispositif de gestion du conflit d'intérêts au sein du GCAM, conformément à la réglementation en vigueur, en mettant en place une politique de gestion du conflit d'intérêts.

Pour s'y conformer, la Direction de la Déontologie met en œuvre un dispositif permanent, qui s'appuie sur des procédures et outils, destinés à assurer et contribuer à la détection, la prévention et la gestion des situations de conflit d'intérêts.

La politique de gestion de conflit d'intérêts mise en place au niveau du GCAM repose sur les éléments suivants :

- 1- Une procédure de prévention et de gestion des conflits d'intérêts :
- 2- Une collecte annuelle des déclarations de l'ensemble des collaborateurs :
- 3- Analyse et suivi des différentes situations de conflits d'intérêts remontées :
- 4- Une cartographie des conflits d'intérêts :
- 5- La Sensibilisation :

## **II - Intégration des prérequis déontologiques dans les métiers du Groupe**

### **1- Gestion de la déontologie dans la filière crédit :**

La Direction de la Déontologie en collaboration avec la DSI a initié un projet de détection des cas des conflits d'intérêts dans le processus de traitement des demandes de crédit au niveau du Workflow .L'objectif de ce projet étant de garantir davantage l'impartialité dans le traitement des dossiers des clients et de renforcer la transparence dans le processus d'octroi de crédit.

## **2- Outils et moyens de contrôle :**

Dans le cadre de la pérennisation et l'évaluation du dispositif, des synergies ont été développées entre la Direction et les entités de contrôle du Groupe pour bénéficier de leur expertise en matière de contrôle et afin de faciliter la remontée des non conformités déontologiques. Un référentiel a été élaboré et remis aux entités de contrôle pour orienter et harmoniser les vérifications à caractère déontologique à effectuer, à savoir :

- Un guide de contrôle de déontologie qui consiste à une intégration de la partie déontologie au niveau du canevas des missions in situ ainsi que des missions de contrôle thématiques effectuées par le contrôle permanent
- Un état de contrôle de 1er niveau consistant en l'intégration de la partie déontologie au niveau du manuel de contrôle de 1er niveau

## **III- Automatisation du dispositif de déontologie: l'outil SI**

### **Module 1 : Flux d'échange DD/ Collaborateurs :**

La Direction de la Déontologie a travaillé en collaboration avec la Direction des Systèmes d'Informations sur le développement d'un outil SI pour l'automatisation des remontées des flux d'informations, l'optimisation du traitement et le suivi des informations à caractère déontologique. Le lancement de cet outil est programmé pour le mois de décembre 2018.

Cette application permettra à la Direction de la Déontologie de suivre et de traiter les flux d'informations de manière efficace et optimale et facilitera la production des statistiques

### **Flux d'échange Direction de la Déontologie/ Relais de la Déontologie :**

L'outil SI de la déontologie comprend un 2ème module réservé aux métiers de la Banque. Ainsi les relais de déontologie remontent périodiquement un certain nombre d'indicateurs afin d'alimenter un état de sortie global consolidé intitulé « reporting de la déontologie ».

## **IV - Mobilisation et pérennisation**

### **1-Alignement de la politique de déontologie Filiales avec le Groupe :**

Durant le 2ème semestre 2018, la Direction de la Déontologie a renforcé sa stratégie de déploiement du dispositif de déontologie au niveau des filiales du Groupe. Des réunions ont été tenues pour examiner l'état des lieux du dispositif de déontologie à leur niveau et dresser un plan d'action adapté selon les spécificités de chaque filiale.

## **2-Action de Communication :**

Dans le cadre de la pérennisation du dispositif de déontologie un plan de communication a été élaboré comprenant 2 axes dont l'affichage interne qui va s'étaler entre décembre 2018 et avril 2019 et une vidéo explicative sur le conflit d'intérêts avec un contenu innovant, didactique et pertinent.

## **3-Reflexion sur la refonte du code :**

La Direction de la Déontologie œuvre sur un projet de mise à jour du code de déontologie et de son identité visuelle au vu des nouvelles dispositions réglementaires et des meilleurs pratiques selon un benchmark au niveau national et international.

## IV. ACTIVITES ET RESULTATS

### 1- COMPTES CONSOLIDES EN NORMES IFRS (International Financial Reporting Standards)

Au terme de l'exercice 2018, le total bilan consolidé ressort à 107 MMDH contre 97 MMDH en Janvier 2018.

L'évolution entre Décembre 2017 et Décembre 2018 des comptes de produits et charges consolidés se résume comme suit :

- Le PNB consolidé est de 3 971 MDH à fin Décembre 2018 en hausse de 1% par rapport au 31 Décembre 2017 ;
- Le résultat net part du groupe est de 626 MDH en progression de 9% par rapport à fin Décembre 2017 ;
- Le résultat net consolidé a augmenté de 5% passant de 592 MDH au 31 Décembre 2017 à 621 MDH à fin Décembre 2018.

#### II.2 PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDE

La contribution au PNB par société du groupe se présente comme suit :

	Produits nets bancaires	Contribution en %
CAM	3 737 541	94,13%
ARDI	100 411	2,53%
SFDA	54 693	1,38%
MAROGEST	29 875	0,75%
MSIN- MAROGEST	22 357	0,56%
HOLDAGRO	5 800	0,15%
GCAM DOC	5 508	0,14%
ASS. ISMAILIA	4 052	0,10%
AL AKHDAR BANK	3 384	0,09%
ASSALAF AL AKHDAR	3 003	0,08%
CAM GESTION	833	0,02%
IMPACT CONSOLIDATION	3 226	0,08%
<b>Consolidé 31/12/2018</b>	<b>3 970 684</b>	<b>100%</b>

Le principal contributeur au PNB est le Crédit Agricole du Maroc SA.

## 2- COMPTES SOCIAUX DU CREDIT AGRICOLE DU MAROC

### 2.1 BILAN

Le total bilan à fin Décembre 2018 de la banque a atteint 105 MMDH, marquant une progression de 10% par rapport au 31 Décembre 2017.

### 2.2 EMPLOIS ET RESSOURCES

Au terme de l'exercice 2018, l'encours global net des crédits à la clientèle enregistre une augmentation de 9% passant ainsi de 68 827 MDH en Décembre 2017 à 74 873 MDH à fin Décembre 2018.

Le tableau ci-après reprend la ventilation de l'encours des créances sur la clientèle (y compris les ECA):

(En MDH)	déc-17	déc-18	Variations
Créances saines	67 185	73 316	9%
Créances en souffrance	5 914	6 136	4%
<b>Encours Brut</b>	<b>73 099</b>	<b>79 451</b>	<b>9%</b>
Provisions	4 086	4 400	8%
<b>Encours Net</b>	<b>69 013</b>	<b>75 051</b>	<b>9%</b>
<b>Taux de créances en souffrance</b>	<b>8,1%</b>	<b>7,7%</b>	<b>-0,4%</b>
<b>Taux de provisionnement</b>	<b>69%</b>	<b>72%</b>	<b>2,6%</b>

Les créances saines ont augmenté de 9%, passant de 67 185 MDH en Décembre 2017 à 73 316 MDH à fin Décembre 2018.

L'encours des créances en souffrance comprennent essentiellement les créances compromises à hauteur de 5 748 MDH.

Ainsi, le taux de contentialité s'affiche à 7,7% au 31 Décembre 2018.

Le taux de couverture de ces créances est de 72% en hausse de 3% par rapport à Décembre 2017.

Les ressources clientèle (y compris les certificats de dépôts) ont enregistré une hausse de 5 MMDH passant ainsi de 75 MMDH en décembre 2017 à 80 MMDH à fin décembre 2018, liée essentiellement à celle des comptes à terme (+16%) et des comptes à vue créditeurs (+5%).

A fin Décembre 2018, les capitaux propres s'établissent à 10 038 MDH. Les réserves et primes liées au capital et réévaluation sont de 2 408 MDH. Les subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie se situent à fin Décembre 2018 à 7 MDH. Les dettes subordonnées sont de l'ordre de 3 022 MDH.

### 1.3 RESULTATS

Au terme de l'exercice 2018, le résultat net du CAM s'est établi à 372 MDH tel que détaillé dans le tableau ci-après :

(En KDH)	déc-17	déc-18	Variations	
			Montant	%
Produits d'exploitation bancaire	5 623 598	5 830 450	206 852	4%
Charges d'exploitation bancaire	2 077 751	2 211 845	134 093	6%
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>3 545 846</b>	<b>3 618 605</b>	<b>72 759</b>	<b>2%</b>
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>1 772 202</b>	<b>1 874 968</b>	<b>102 766</b>	<b>6%</b>
<b>Dotations nettes des reprises sur provisions</b>	<b>1 240 112</b>	<b>1 242 644</b>	<b>2 532</b>	<b>0,2%</b>
Résultat courant	587 167	606 829	19 661	3%
Impôts sur les résultats	106 081	30 300	-5 781	-16%
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>351 016</b>	<b>371 965</b>	<b>20 948</b>	<b>6%</b>

En s'établissant à 3 619 MDH, le Produit Net Bancaire de la banque marque une progression de 2,1% par rapport à fin Décembre 2017.

Cette progression, dont le montant s'élève à 73 MDH, est liée à la hausse de la marge nette d'intérêts de +405 MDH qui a pu compensé la baisse des autres marges émanant du résultat exceptionnel sur l'activité de marché réalisé en 2017.

La marge sur commission s'affiche à **426 MDH** à fin 2018 suite à l'augmentation des commissions sur prestation de service de +33 MDH.

Il est à noter que les commissions perçues sur l'activité d'assurance ont connu une appréciation de +39% entre 31 Décembre 2017 et 31 Décembre 2018 passant ainsi de 6,2 MDH à 8,7 MDH.

Au 31 Décembre 2018, les charges générales d'exploitation s'affichent à 1 875 MDH, en hausse de 103 MDH soit +5% par rapport au 31 Décembre 2017. Cette augmentation est liée essentiellement à celle des charges de personnel ainsi que des charges externes pour un montant concernant les frais d'acte et de contentieux, les frais d'entretien et réparations ainsi que les rémunérations d'intermédiaires et honoraires.

Le résultat brut d'exploitation a connu une baisse de 2% par rapport au 31 Décembre 2017.

Le coût du risque est de 1 243 MDH au même niveau qu'à fin Décembre 2017.

La banque a réalisé un résultat net de 372 MDH, contre 351 MDH une année auparavant.

## V. FILIALES ET PARTICIPATIONS

Composé essentiellement de titres non cotés, le portefeuille de participations détenu par le Crédit Agricole du Maroc, au 31 Décembre 2018, compte une trentaine de participations d'une valeur d'acquisition globale de 558 MDH contre 533 MDH en valeur nette. Le stock de provisions pour dépréciation des titres détenus est de 25 MDH.

### 1. Répartition sectorielle

La répartition sectorielle des participations de la banque se présente comme suit:

#### ✓ **Agriculture**

Les prises de participations dans ce secteur totalisent une valeur de **30 MDH**, soit **5%** du total du portefeuille.

Les sociétés « PARC HALIOPOLIS » et « FRUMAT » représentent, à elles seules, **97%** des participations dédiées à ce secteur.

Les autres participations dans ce secteur concernent des sociétés étatiques telles que COMAPRA, SONACOS, SNDE, SOGETA, SUNABEL, et Société Laitière Centrale du Nord.

#### ✓ **Banques, finances & services**

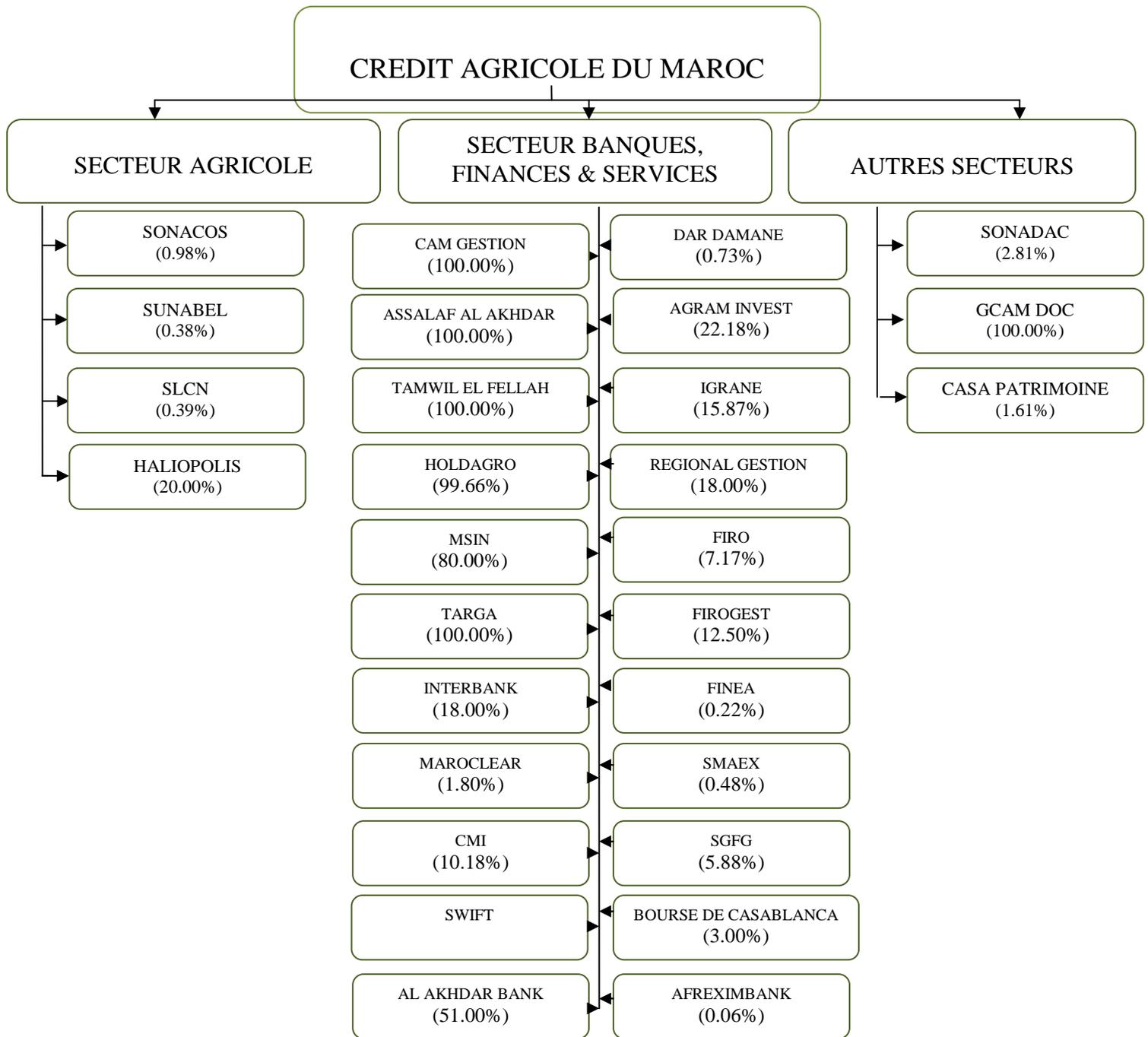
D'une valeur globale de 502 MDH, ce domaine d'activité compte 22 participations et s'accapare la part la plus importante du portefeuille soit 90%.

Les filiales TAMWIL EL FELLAH, ASSALAF ALAKHDAR, la banque d'affaires HOLDAGRO, le fonds TARGA, MSIN, et AL AKHDAR BANK représentent 87% des parts investies dans ce secteur.

Par ailleurs, les participations en devises représentent 1% du portefeuille et concernent AFREXIMBANK pour 4,7 MDH.

#### ✓ **Divers**

Cette catégorie comprend trois participations d'un montant global de 27 MDH, ce qui représente 5% du portefeuille de la banque



L'organigramme ci-dessus n'intègre pas les sociétés en cours de liquidation ou de restructuration, notamment COMAPRA, SNDE, SOGETA et FRUMAT.

## **2. Comptes courants d'associés**

Outre ses apports en capital, le Crédit Agricole du Maroc accompagne le développement de l'activité de ses filiales en leur assurant un financement sous forme d'avances en comptes courants d'associé.

Au 31 Décembre 2018, l'apport en comptes courants d'associé s'élève à **404 MDH**, consenti aux participations ci-après :

- HOLDAGRO à hauteur de 137 MDH ;
- LAITIERE INVEST à hauteur de 80 MDH ; provisionné à 65 MDH ;
- TAMWIL EL FELLAH à hauteur de 48 MDH ;
- CAM GESTION à hauteur de 1,2 MDH ;
- AGRAM INVEST à hauteur de 776 KDH ;
- TARGA à hauteur de 105 KDH ;
- **VOCATION LOISIRS 137 MDH ;**

## **3. Sociétés en liquidation**

**SNDE, SOGETA, FRUMAT, COMAPRA** : ces entités sont en liquidation et sont provisionnées à 100%.

## **4. Faits marquants**

Le portefeuille des participations de la banque s'est caractérisé, au titre de l'exercice 2018, par :

- L'augmentation du Capital de la filiale ASSALAF AL AKHDAR d'une somme de 50 MDH, le portant ainsi à 100 MDH;
- La réduction du Capital de CAM GESTION de 24.6 MDH à 5 MDH ;
- La cession des parts du CAM dans AGRO-CONCEPT ;
- La liquidation du fonds ALTERMED MAGHREB.

## **5. Dépréciation des titres de participation du CAM**

AU 31 Décembre 2018, le stock de provisions s'élève à **25 MDH**. Pour sa part, le taux de provisionnement est de **5%**.

	En DH		
SECTEUR D'ACTIVITE	VALEUR COMPTABLE	PROVISION	VNC
AGRICULTURE	29 664 900	15 103 600	14 561 300
BANQUES, FINANCES & SERVICES	501 804 024	10 362 799	491 441 225
DIVERS	27 064 800	-	27 064 800

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>558 533 724</b>	<b>25 466 399</b>	<b>533 067 325</b>
----------------------	--------------------	-------------------	--------------------

## **6. Rendement des titres de participation CAM**

Au 31 Décembre 2018, le portefeuille de participations de la banque a généré un dividende global de 13 MDH.

La participation « MSIN » représente plus de 60 % du rendement global du portefeuille.

En DH

<b>TITRE</b>	<b>VALEUR COMPTABLE</b>	<b>RENDEMENT</b>	<b>TAUX DE RENDEMENT</b>
FINEA	340 000	44 080	13%
SUNABEL	311 300	150 927	48%
MSIN	15 410 000	8 000 000	52%
CMI	10 000 000	5 000 000	50%
		<b>13 195 007</b>	

# **VI. REALISATIONS BUDGETAIRES**

## **I. BUDGET DE FONCTIONNEMENT**

A fin Décembre 2018, les réalisations du budget de fonctionnement s'établissent à 1 617 MDH, soit 101% du budget annuel estimé à 1 602 MDH, réparties comme suit :

<b>Rubriques</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Réalisations au 31/12/2018</b>	<b>Taux de réalisation</b>
Charges de personnel	1 068 542 451	1 070 596 574	100%
Impôts et Taxes	32 228 540	34 202 553	106%
Charges Externes	501 413 526	512 300 954	102%
<b>Total général</b>	<b>1 602 184 517</b>	<b>1 617 100 081</b>	<b>101%</b>

Les réalisations des charges d'exploitation ont concerné :

- La masse salariale actuelle ;
- Les frais de fonctionnement liés à l'exploitation, notamment les ouvertures et la mise à niveau du réseau...

### **1. CHARGES DE PERSONNEL**

Représentant 66,2% du total des charges de fonctionnement, les charges du personnel ressortent à 1 071 MDH à fin Décembre 2018, en ligne avec le budget. La masse salariale s'établit à 952,7 MDH constituée essentiellement par :

- Les salaires, primes et autres rémunérations totalisant 869,7 MDH ;
- Les charges d'assurance sociales s'affichant à 83 MDH ;
- Les charges de retraite de 100 MDH.

Les charges de formation ressortent à 16,2 MDH. Elles sont constituées à hauteur de 79% par la taxe de formation professionnelle qui s'établit à 12,7 MDH. Le reste concerne essentiellement les séminaires externes au profit du personnel de la Banque.

## 2. IMPOTS ET TAXES

Les impôts et taxes affichent à fin Décembre 2018 un niveau de consommation de 106% du budget alloué atteignant 34,2 MDH dont notamment :

- La taxe professionnelle de 21,9 MDH (soit 147% du budget) ;
- La taxe urbaine et services communaux de 5,9 MDH (soit 90% du budget) ;

## 3. CHARGES EXTERNES

S'affichant à 512,3 MDH à fin Décembre 2018, les charges externes consomment 102% du budget 2018, les principales réalisations concernent :

- Les **loyers et location simple** pour 105 MDH (soit 99% du budget) et concernent essentiellement :
  - Les locations d'agences et des bâtiments du siège de l'ordre de 84,2 MDH,
  - La location longue durée des véhicules de service pour 20,1 MDH.
- Les **frais d'entretien et réparations** enregistrent 97,2 MDH (soit 99,9% du budget), les réalisations ont touché essentiellement :
  - L'entretien des immeubles des entités du siège et du réseau (dont Prestations de sous-traitance et gardiennage) qui sont à hauteur de 80,5MDH ;
  - L'entretien du Système Central, l'entretien des équipements des réseaux informatiques et l'entretien du parc informatique enregistrant 13,6 MDH.
- Les **rémunérations honoraires avocats et des autres charges externes** s'élèvent à 69,6 MDH (soit 113% du budget) et concernent essentiellement :
  - Honoraires avocats et conseils juridiques : 32,6 MDH, ils couvrent essentiellement les honoraires liés au recouvrement des CES de la banque. En parallèle, les frais

variables des taxes judiciaires et frais d'actes et de contentieux s'établissent à 38,4 MDH ;

- Autres honoraires et charges externes (Prestations d'audit externe, d'archivage et contrat externe de louage de services) sont à hauteur de 33,5 MDH ;
- Honoraires expertises et intermédiaires enregistrent 3,5 MDH.
- Les frais postaux et communications s'affichent à 57 MDH (soit 106% du budget), ils concernent :
  - Téléphonie, Internet et lignes spécialisées : 38,4 MDH ;
  - Affranchissement : 18,6 MDH,
- Les frais liés au transport et déplacements s'établissent à 38,9 MDH (soit 91% du budget), ils sont répartis comme suit :
  - Frais de déplacement du personnel et de formation: 17,6 MDH ;
  - Prestations de transport de fonds et de courrier : 17,6 MDH ;
  - Indemnités de voitures personnelles : 3,1 MDH (soit 82% du budget).
- Les fournitures et imprimés s'établissent à 14,3 MDH (soit 93,8% du budget), visant à satisfaire les besoins des entités du siège et du réseau en matière en fournitures d'imprimerie, fournitures de bureau et fournitures micro-ordinateurs et GAB.
- Les frais de publicité, publications et relations publiques s'élèvent à 34 MDH (soit 116% du budget). Ces réalisations entrent dans le cadre de l'accompagnement du plan marketing et de communication externe 2018 à travers les principales actions suivantes :
  - Annonces et insertions publicitaires et institutionnelles : 15 MDH ;
  - Réalisation des affiches, dépliants, cadeaux et autres supports publicitaires : 7,5 MDH;
  - Participation aux principaux foires et salons : 2,5 MDH;
  - Couverture de la campagne publicitaire: 5,5 MDH;
  - Mécénat et autres actions de communication : 3,5 MDH.
- Les frais d'électricité, d'eau, de chauffage et combustible ont atteint 29,9 MDH (soit 116% du budget), il s'agit des consommations :
  - De l'eau et de l'électricité de 19 MDH ;
  - Du carburant et du combustible de 10,9 MDH.

- Les missions et les réceptions s'établissent à 5,6 MDH (soit 120,3% du budget) et concernent principalement:
  - Frais d'organisation séminaires et réception communication interne de 1,2 MDH;
  - Réceptions professionnelles de 3,4 MDH.

## **II. BUDGET D'INVESTISSEMENT**

Le budget d'investissement global pour l'année 2018 s'élève à 544 MDH et concerne essentiellement:

- Le développement du réseau à travers l'acquisition, l'agencement et l'aménagement de locaux destinés aux nouveaux points de vente (10 ouvertures de NPD prévues en 2018 dont l'acquisition de 7 nouvelles agences);
- Le renouvellement et la mise à niveau des aménagements et mobiliers / matériels d'exploitation (réseau et siège), notamment le matériel informatique pour le réseau ;
- La mise à niveau et le développement du réseau télécom, de la plateforme monétique, logiciels et applicatifs centraux ;
- La poursuite des projets de refonte du système sécuritaire de la Banque;
- Les études générales de cadrage et prestations pour la mise en place des projets structurants et l'accompagnement de la campagne institutionnelle.

Le budget d'investissement hors acquisitions et hors sécurité 2018 s'élève à 327 MDH dont les réalisations à fin Décembre 2018 ont atteint 180,6 MDH (soit 55% du budget investissement 2018), les réalisations d'investissement concernent :

- Les agencements et aménagements du réseau et du siège: 61,4 MDH ;
- Les investissements informatiques (applicatifs, matériel informatique et réseau télécom): 53,4 MDH;
- La Campagne institutionnelle: 25,6 MDH ;
- Les études générales liées au déploiement de la stratégie de la banque de détail: 14,5 MDH ;
- Le matériel et mobilier de bureau et de banque: 13,6 MDH ;
- Les installations d'exploitation: 9,4 MDH;
- Les constructions en cours: 2,7 MDH.

BUDGET D'INVESTISSEMENT  
HORS ACQUISITIONS - HORS SECURITE  
DECEMBRE 2018

MONTANTS EN KDH HT

RUBRIQUES D'INVESTISSEMENT	Budget 2018	Réalisation 2018	% de Réalisation
<b>I IMMOBILISATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>20 900</b>	<b>2 729</b>	<b>13%</b>
Constructions en cours	20 900	2 729	13%
<b>II MOBILIER ET MATERIEL D'EXPLOITATION</b>	<b>118 032</b>	<b>66 974</b>	<b>57%</b>
<b>Mobilier et matériel</b>	<b>19 000</b>	<b>13 614</b>	<b>72%</b>
- Mobilier de bureau	9 500	9 730	102%
- Matériel de bureau et de banque	9 500	3 884	41%
<b>Matériel informatique</b>	<b>99 032</b>	<b>53 360</b>	<b>54%</b>
- Réseaux Télécom	10 900	1 190	11%
- Matériel informatique	46 710	21 101	45%
- Applicatifs centraux	41 422	31 068	75%
<b>III AGENCEMENTS, AMENAGEMENTS ET INSTALLATIONS</b>	<b>127 465</b>	<b>70 783</b>	<b>56%</b>
<b>Agencements et aménagements</b>	<b>98 750</b>	<b>61 361</b>	<b>62%</b>
- Agencements et aménagements Siège	30 150	30 408	101%
- Agencements et aménagements Réseau	68 600	30 952	45%
<b>Installations d'exploitation</b>	<b>28 715</b>	<b>9 423</b>	<b>33%</b>
<b>IV ETUDES GENERALES</b>	<b>45 612</b>	<b>14 549</b>	<b>32%</b>
<b>V CAMPAGNE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>15 000</b>	<b>25 571</b>	<b>170%</b>
			#DIV/0!
<b>TOTAL INVESTISSEMENT (I+II+III+IV+V)</b>	<b>327 008</b>	<b>180 607</b>	<b>55%</b>