

## **PARTIE 2**

### **RÉALISATION DES MISSIONS DE LA BANQUE**

بنك المغرب  
بنك المغرب  
بنك المغرب

## FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

L'année 2014 a été marquée, au niveau du cadre légal, par l'adoption de la loi relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, mais également par la finalisation du projet de refonte de la loi portant statut de la Banque. Ces deux textes qui tiennent compte des enseignements de la récente crise mondiale visent à redéfinir les responsabilités et les missions de la Banque. La nouvelle loi bancaire a prévu l'élargissement du périmètre de la supervision bancaire, l'introduction de la finance participative ainsi que le renforcement des règles relatives à la gouvernance bancaire. Les nouveaux statuts de la Banque ont pour vocation, pour leur part, de renforcer l'autonomie de la Banque et d'intégrer la responsabilité de l'institution en matière de stabilité financière.

Sur le plan de la politique monétaire, Bank Al-Maghrib a renforcé l'orientation accommodante de sa politique monétaire, son Conseil ayant décidé d'abaisser à deux reprises le taux directeur, le ramenant à 2,5%, soit son plus bas niveau historique. Il a, en outre, réduit lors de sa réunion de mars le ratio de la réserve obligatoire, le ramenant à 2%. L'année a été également caractérisée par la mise en œuvre du nouveau programme destiné à encourager davantage encore le financement bancaire des TPME, notamment celles opérant dans l'industrie ou tournées vers l'export.

En ce qui concerne l'activité de supervision bancaire, la Banque a revu son approche pour la faire évoluer vers un contrôle bancaire davantage axé sur la dimension groupe. De même, pour mieux assurer la surveillance des risques émanant des activités bancaires réalisées à l'étranger, elle a adopté une politique de supervision transfrontalière. Elle a continué également d'œuvrer au développement de l'inclusion financière et à l'amélioration des relations entre les établissements de crédit et la clientèle.

Pour ce qui est de la stabilité financière, les différents travaux menés courant 2014 ont permis notamment la finalisation de la cartographie des risques afférents au secteur des assurances et au marché des capitaux, le renforcement des outils de suivi des risques systémiques et la publication du premier rapport sur la stabilité financière. Par ailleurs, un deuxième exercice de simulation de crise systémique mené avec les autres régulateurs du système financier a été organisé avec succès en collaboration avec la Banque Mondiale.

Dans le cadre de sa mission de surveillance des infrastructures des marchés financiers, la Banque a continué de veiller à l'alignement des systèmes de paiement sur les standards internationaux en vigueur et entamé un projet de création d'une Chambre de Compensation Contrepartie Centrale.

S'agissant de l'émission monétaire, l'année sous revue a été caractérisée par la conclusion d'un partenariat stratégique sur 5 ans avec le Groupe américain « Crane Currency » en vue d'assurer

par la Banque la fabrication de billets de banque pour le marché international. C'est ainsi qu'une première émission a été réalisée pour le compte d'un pays étranger. Dans le même temps, Dar As-Sikkah a élaboré un document de référence « Clean Note Policy » qui détaille sa stratégie de surveillance et d'amélioration de la qualité des billets en circulation. Ces réalisations, conjuguées à la poursuite des efforts en matière de recherche et développement, ont été couronnées à l'échelle internationale par la désignation du nouveau billet de 100 dirhams comme « billet du mois » par un magazine international spécialisé.

La mise en oeuvre des missions de la Banque s'appuie de manière directe ou indirecte sur un ensemble d'entités support. Sur le plan de l'audit, la Banque a poursuivi sa convergence vers les meilleures normes internationales. En matière de déontologie, les progrès enregistrés ont concerné l'intégration de la dimension éthique dans le cadre du processus d'évaluation professionnelle et le renforcement des dispositions éthiques concernant le processus des achats. Au niveau de la planification stratégique, les efforts ont porté aussi bien sur l'affinement de la démarche que le suivi de l'état d'avancement des actions du plan stratégique. Par rapport à la conformité juridique, la Banque a poursuivi l'alignement de son dispositif interne de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme sur les exigences internationales et sur la réglementation nationale en vigueur tout en oeuvrant à la mise en conformité de ses fichiers avec les exigences de la loi sur la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

La gestion des ressources humaines est demeurée, pour sa part, au centre des préoccupations de la Banque à travers la promotion des bonnes pratiques managériales, le développement des compétences et l'amélioration continue de la situation de son personnel. Elle a également continué à promouvoir le développement de ses systèmes d'information pour atteindre un plus grand niveau de maturité. La préservation du patrimoine immobilier et foncier a fait l'objet d'une attention particulière avec le renforcement de l'externalisation maîtrisée, la mise en place d'une charte et d'un comité dédiés ainsi que la finalisation du processus de gestion des archives historiques. Les actions de communication se sont également multipliées aussi bien en interne qu'en faveur de la presse et du public.

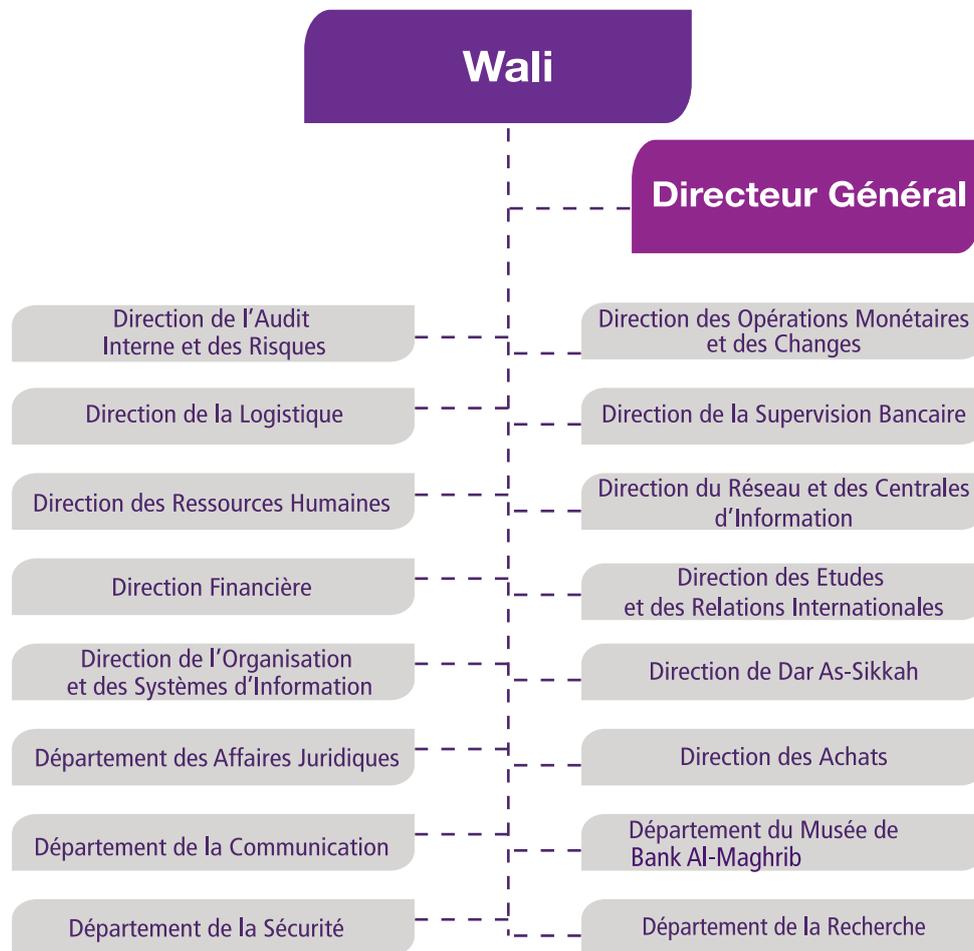
Dans le cadre de son activité culturelle, le Musée de la Monnaie de la Banque a mis en exergue la richesse de sa collection en organisant ou en prenant part à plusieurs événements à portée citoyenne, à des expositions et à des conférences. Plus globalement, la Banque a travaillé au renforcement de sa politique de proximité avec les différents opérateurs économiques nationaux et de sa présence à l'échelle régionale et internationale, à travers notamment l'organisation et la participation à de nombreux événements. Au niveau de la coopération internationale, elle a continué à partager son expérience et son expertise avec ses partenaires, notamment en Afrique et dans le monde arabe.

## 2.1 Gouvernance et stratégie

### 2.1.1 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la Banque repose sur 16 entités, réparties entre entités métiers et entités supports

Organigramme de Bank Al-Maghrib



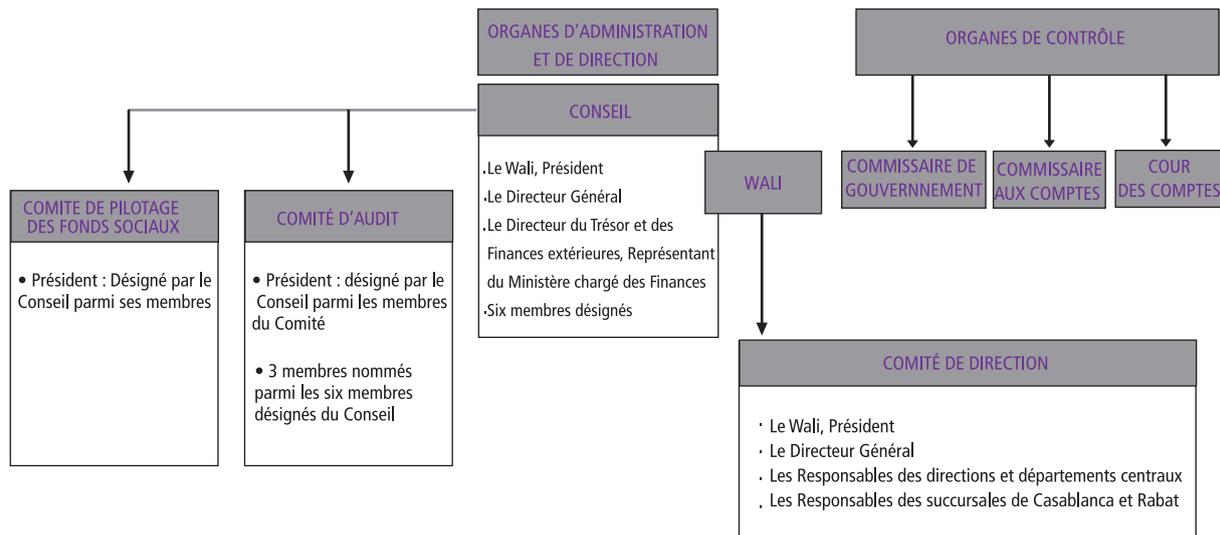
Le pilotage des activités est assuré par plusieurs Instances de Gouvernance permanentes qui interviennent, pour chacune d'entre elles, dans des domaines d'activité précis.

**INSTANCES INTERNES DE GOUVERNANCE**

– Comité Monétaire et Financier ;
– Comité de la Stabilité Financière ;
– Comité des Systèmes de Paiement ;
– Comité de Coordination et de Surveillance des Risques Systémiques ;
– Comité du Marché Monétaire ;
– Comité de Publication ;
– Comité d’examen des Demandes d’autorisation des Gestionnaires des Systèmes de paiement ;
– Comité de la Monnaie Fiduciaire ;
– Comité de Prévention du Blanchiment de Capitaux ;
– Comité de Stratégie Informatique ;
– Comité Technique Informatique ;
– Comité de Gestion de Crise ;
– Comité des Risques Opérationnels ;
– Comité d’Ethique ;
– Comité de Stratégie et des Grands Projets ;
– Comité des Investissements ;
– Conseil Consultatif de la Communication ;
– Comité de Sécurité ;
– Comité des Archives ;
– Conseil Consultatif de la Formation ;
– Comité d’Externalisation ;
– Comité de Coordination de la Sécurité de l’Information.

**2.1.2 Structure de gouvernance**

Les organes d’administration et de direction de Bank Al-Maghrib sont le Conseil, le Wali et le Comité de Direction. Le contrôle de la Banque est dévolu à trois instances, le Commissaire du Gouvernement, le Commissaire aux comptes et la Cour des comptes.



### 2.1.2.1 Organes d'administration et de direction

Le Conseil de la Banque est composé du Wali comme Président, du Directeur Général ainsi que de six membres désignés pour leur compétence en matière monétaire, financière ou économique, pour un mandat de six ans renouvelable. Trois de ces membres sont proposés par le Wali et trois le sont par le Chef du Gouvernement. Le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures y siège en qualité de membre d'office, n'ayant pas droit de vote pour les décisions relatives à la politique monétaire.

Le Conseil, qui se réunit trimestriellement selon un calendrier préétabli et rendu public en début d'année, détermine les objectifs quantitatifs de la politique monétaire. Il a compétence en matière de définition des caractéristiques des billets et des monnaies émis par la Banque et de leur mise en circulation ou retrait. Il est également en charge de l'administration de la Banque, en particulier pour les aspects qui concernent les politiques internes, la gestion financière et la comptabilité, ainsi que l'organisation et la politique générale de l'institution. Un Comité d'audit émanant du Conseil a pour mission d'examiner et de donner un avis sur les questions relatives à l'information comptable, à l'audit interne et externe, au contrôle interne et à la maîtrise des risques. Un Comité de pilotage des fonds sociaux, constitué par le Conseil, est chargé, pour sa part, de piloter les régimes de retraite et de couverture médicale de la Banque.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, le Conseil de la Banque a adopté en 2013 un règlement intérieur formalisant ses propres modalités d'organisation et de fonctionnement avec l'instauration du principe d'autoévaluation régulière. Un premier exercice a été réalisé en 2014 à l'issue duquel le fonctionnement du Conseil a été jugé satisfaisant, même si quelques mesures de perfectionnement ont été identifiées et mises en œuvre.

Le Wali administre et dirige la Banque. Il a notamment pour attribution de veiller à l'observation des dispositions statutaires et des règlements ainsi qu'à l'exécution des décisions du Conseil.

Le Comité de Direction assiste le Wali dans la gestion des affaires de la Banque. Composé du Wali, du Directeur Général et des responsables des Directions et Départements de l'Administration Centrale et des succursales de Rabat et de Casablanca, ce Comité tient des réunions mensuelles.

### **2.1.2.2 Organes de contrôle**

Le Commissaire du Gouvernement contrôle pour le compte de l'Etat et au nom du ministre chargé des finances les activités de la Banque à l'exception de celles liées à la politique monétaire. Il veille au respect des dispositions législatives régissant lesdites activités et en particulier les dispositions statutaires.

Les comptes de la Banque sont soumis à un audit annuel réalisé sous la responsabilité d'un Commissaire aux comptes, désigné pour un mandat de 6 ans non renouvelable. Ce dernier certifie les états de synthèse de la Banque, apprécie son dispositif de contrôle interne et présente son rapport au Conseil. Le Commissariat aux comptes est assuré au titre de 2014 par le cabinet Deloitte dont le mandat arrive à échéance à la fin de l'exercice sous revue.

La Banque adresse annuellement à la Cour des comptes, dans les formes prévues par la législation en vigueur, ses propres documents comptables ainsi que ceux des organismes de prévoyance sociale de son personnel.

### **2.1.2.3 Comité d'audit**

En 2014, le Comité d'audit a examiné les comptes annuels de la Banque arrêtés au 31 décembre 2013 ainsi que le plan d'intervention du Commissaire aux comptes au titre de l'exercice 2014.

Il a, en outre, pris connaissance des principales conclusions du rapport sur le système de contrôle interne de la Banque au titre de l'année 2013, notamment l'évaluation du niveau de maturité dudit système et de ses différentes composantes.

Il a également passé en revue les résultats des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels, stratégiques et financiers pour l'année 2014 et a donné son avis sur le programme d'audit interne au titre de l'année 2015, préalablement à son approbation par le Conseil de la Banque.

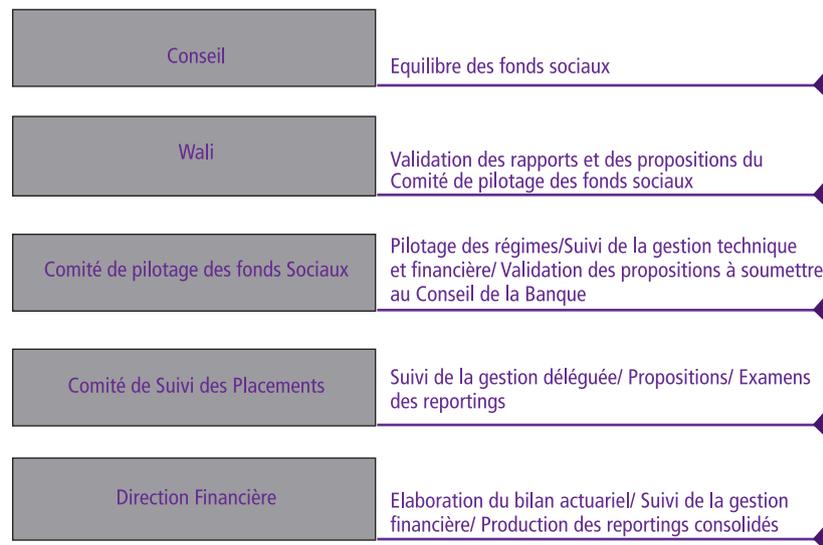
Par ailleurs, et dans le cadre de la dynamique d'amélioration, le Comité d'audit a renforcé son rôle par l'augmentation de la fréquence de ses réunions (au moins quatre réunions par an, en ligne avec les réunions du Conseil, au lieu de deux initialement prévues), la revue semestrielle des indicateurs de l'activité d'audit interne ainsi que le suivi de l'état d'avancement du programme d'audit. Son règlement intérieur a été amendé pour refléter ces changements.

### 2.1.2.4 Comité de pilotage des fonds sociaux

L'année 2014 a vu l'achèvement du projet du fonds mutuel, entamé en 2013, qui vise deux objectifs : mettre à niveau la gestion technique et financière et doter le fonds d'un cadre de gouvernance approprié et conforme aux meilleures pratiques.

Dans ce cadre, le bilan actuariel du fonds mutuel a été élaboré, conformément aux normes internationales et un cadre de gouvernance approprié ainsi que des règles rigoureuses et transparentes ont été mis en place, ayant pour finalité de préserver la pérennité, de garantir le paiement des prestations et de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Ainsi, les attributions des organes de gouvernance de la CRP ont été élargies pour couvrir également le fonds mutuel. Ce nouveau cadre se présente comme suit :



Par ailleurs, une charte de pilotage des fonds sociaux, approuvée par le Conseil de la Banque en 2014, est venue compléter ce dispositif. Cette charte arrête les rôles et les attributions des organes de gouvernance qui sont communs aux deux fonds, fixe les principes de la gestion technique et financière qui leur sont similaires et en définit l'organisation et le fonctionnement.

### 2.1.3 Stratégie

Bank Al-Maghrif exerce ses missions dans un environnement emprunt de dynamique, d'incertitudes et de mutations rapides. Pour y faire face, elle s'est dotée depuis 2004 d'une démarche de

planification stratégique triennale, se traduisant par l'élaboration de plans stratégiques appropriés, assortis des ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Dans son plan 2013-2015, la Banque s'est fixée comme vision d'être un « acteur de référence qui inspire la confiance par son expertise et son engagement », et compte l'atteindre à travers quatre axes de développement prioritaires :

- consolider les missions fondamentales pour assurer la stabilité financière et dépasser les contraintes de l'environnement interne et externe
- contribuer activement à relever et le défi de l'inclusion financière et de l'émergence de la place financière de Casablanca
- consolider la gouvernance de la Banque face aux nouvelles exigences nationales et internationales
- renforcer l'optimisation et l'adéquation des ressources au regard des priorités stratégiques et des exigences en matière d'efficience et de conformité.

Le suivi et l'évaluation du déploiement des priorités ainsi arrêtées ont été rendus plus efficaces grâce notamment à la mise en place depuis 2013 d'un organe de gouvernance dédié, à savoir le Comité de stratégie et des Grands Projets, à la conception de nouveaux outils plus adaptés, notamment le tableau de bord stratégique, le tableau de bord du portefeuille des « grands projets », ainsi qu'au suivi des risques stratégiques.

En 2014, des améliorations importantes ont concerné le dispositif de suivi ainsi implémenté. La fréquence de production des tableaux de bord, initialement semestrielle, est devenue trimestrielle, favorisant un suivi plus renforcé des réalisations et permettant l'identification des difficultés au moment opportun. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion du portefeuille global de projets, un nouvel outil a été conçu, à savoir le « portefeuille des projets de la Banque » et le tableau de bord y afférent. Son champ de couverture est plus large comparé au portefeuille des « grands projets », dans la mesure où il concerne l'ensemble des projets menés par les entités, qu'ils soient directement liés à la stratégie, ou qu'ils relèvent de leurs activités courantes. A fin 2014, le portefeuille global de la Banque était composé de 116 projets, suivis sur la base de l'évolution de leurs plannings, leurs budgets, ainsi que leurs périmètres et leurs risques.

La « culture projet » étant nécessaire à la réussite des chantiers stratégiques prévus, des actions d'accompagnement et de sensibilisation ont été menées en vue de présenter et d'explicitier la démarche de sélection et de pilotage des « grands projets », d'uniformiser les critères d'évaluation et de diffuser les bonnes pratiques en matière de gestion des projets en général. De même, des actions visant l'« assurance qualité » des « grands projets » ont été organisées pour veiller à ce

que ces derniers respectent les conditions minimales en termes de planification, de pilotage et de reporting. En parallèle, la démarche de revue post-implémentation de certains projets structurants a été déployée afin de s'assurer que les bénéfices escomptés de ces derniers ont été effectivement atteints. Les travaux conduits dans ce sens ont concerné l'appréciation de la cohérence des objectifs de ces projets, l'efficacité relativement à l'atteinte des objectifs fixés ainsi que l'efficience, eu égard aux moyens financiers mobilisés.

Pour ce qui est du bilan de la mise en œuvre de la stratégie au titre de l'année 2014, des avancées notables ont été réalisées dans l'ensemble des domaines stratégiques et les chantiers structurants menés en 2014 ne présentent aucune alerte significative, comme le fait ressortir le tableau ci-après.

### Bilan global des réalisations au titre de l'année 2014

Vision : être un acteur de référence qui inspire la confiance par son expertise et son engagement				
AXES STRATEGIQUES	Consolider les missions fondamentales pour préserver la stabilité financière et de dépasser la contrainte de l'environnement interne et externe	Contribuer activement à relever et le défi de l'inclusion financière et de l'émergence de la place financière de Casablanca	Consolider la gouvernance de la Banque face aux nouvelles exigences nationales et internationales	Renforcer l'optimisation et l'adéquation des ressources au regard des priorités stratégiques et des exigences en matière d'efficience et de conformité
OBIJECTIFS STRATEGIQUES	Poursuivre l'adaptation des missions fondamentales de la Banque	Ancrer la politique d'inclusion financière dans les stratégies bancaires et ériger l'éducation financière en tant que pilier de cette politique	Consolider l'ouverture de la transparence de la Banque	Accroître l'efficience de la gestion des ressources de la Banque
	Mettre en oeuvre le dispositif macroprudentiel pour assurer la stabilité financière tout en optimisant les interactions avec la politique monétaire	Continuer à veiller sur l'amélioration des relations établissements de crédit/clients dans un environnement plus concurrentiel	Optimiser le système de contrôle interne pour répondre aux objectifs de conformité et d'efficience	Renforcer l'optimisation des processus, des modes de fonctionnement et de pilotage des projets
	Poursuivre le développement des dispositifs statistiques et d'information financière et accélérer leur convergence vers les normes internationales	Continuer à être un acteur majeur dans la promotion de Casablanca Finance City pour l'émergence d'un hub régional	Intégrer le développement durable dans le mode de fonctionnement de la Banque et préserver son patrimoine	Consolider la culture de performance et d'esprit d'appartenance et asseoir une politique visant la parité entre les hommes et les femmes
	Mettre en place un dispositif spécifique au suivi du financement des PME et TPE	Renforcer l'utilisation des moyens de paiement électronique et encourager l'e-banking		
	Etre une référence en matière de travaux de publication et de recherche au niveau régional			
	Faire évoluer l'action du Réseau au regard de l'évolution des nouvelles missions de la Banque			
	RISQUES STRATEGIQUES	Retard dans la promulgation des lois (loi bancaire, statut de la Banque)	Non concrétisation des engagements pris dans l'offre Maroc	Mauvaise interprétation par le public des décisions de la Banque

### Encadré 2.2.1 : Méthodologie d'évaluation des objectifs et des risques stratégiques

L'appréciation de l'atteinte des objectifs stratégiques repose sur une méthodologie basée sur les éléments suivants :

- l'appréciation de l'atteinte d'un objectif stratégique est déterminée par l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels qui lui sont rattachés ;
- la mesure de l'atteinte de l'objectif opérationnel repose sur l'évaluation des résultats des indicateurs et de l'avancement des projets/actions qui lui sont liés ;
- l'adoption de trois voyants de couleur permet une évaluation homogène des différents objectifs :
  - Voyant vert si les indicateurs de tous les objectifs opérationnels ont atteint leur cible et si tous les projets/actions rattachés à ces derniers avancent conformément à leur planning ;
  - Voyant orange si certains indicateurs n'ont pas atteint leurs cibles et/ou si certains projets/actions sont en retard par rapport à leur planning initial ;
  - Voyant rouge si tous les indicateurs n'ont pas atteint leurs cibles et si tous les projets/actions sont en retard par rapport à leur planning initial.

Pour ce qui est des risques stratégiques, leur évaluation s'appuie sur les critères suivants :

- Voyant vert si les résultats des indicateurs sont nettement inférieurs au seuil d'alerte fixé ;
- Voyant orange si les résultats des indicateurs sont légèrement inférieurs ou égal au seuil d'alerte ;
- Voyant rouge si les résultats des indicateurs sont supérieurs au seuil d'alerte.

## 2.1.4 Contrôle interne, audit, gestion des risques et éthique

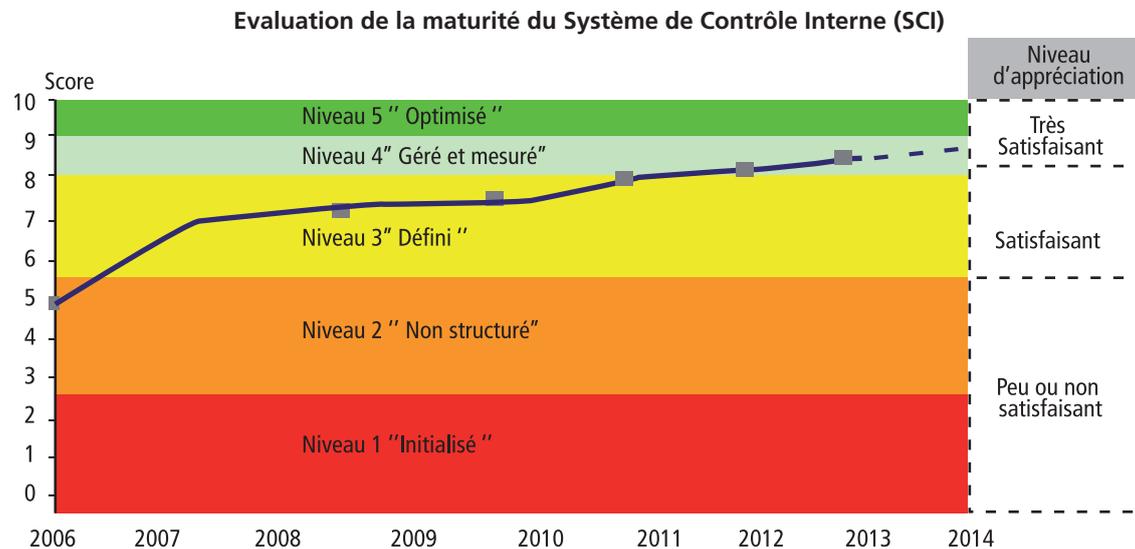
### 2.1.4.1 Système de contrôle interne

Le Système de Contrôle Interne de la Banque repose sur le référentiel COSO<sup>1</sup> et fait l'objet d'un bilan annuel pour l'ensemble de ses composantes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et pilotage). Ce bilan, dont les principales conclusions sont présentées au Conseil, est élaboré sur la base des résultats d'une autoévaluation par les entités de leurs dispositifs de contrôle, de la cartographie globale des risques opérationnels et des conclusions des missions d'audit interne et externe.

En 2014, cette évaluation s'est en particulier focalisée sur l'organisation et le fonctionnement des structures de contrôle de premier niveau, logées au sein des entités opérationnelles.

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

La maturité du Système de Contrôle Interne, évaluée sur la base d'une échelle d'appréciation de cinq niveaux inspirée du référentiel COBIT<sup>1</sup>, s'est ainsi maintenue au milieu de la fourchette du niveau 4 « Géré et mesuré », compte tenu de l'ensemble des réalisations, notamment, en matière de renforcement des dispositifs de gestion des risques et de pilotage.



#### 2.1.4.2 Audit interne

L'audit interne de Bank Al-Maghrif est une activité indépendante et objective qui a pour mission de donner une assurance quant à la maîtrise des risques auxquels la Banque est exposée.

A ce titre, il planifie et réalise ses missions, selon une approche par les risques, portant sur un univers d'audit qui inclut l'ensemble des entités, processus et activités de la Banque. La planification annuelle des missions tient compte, en plus de l'analyse des risques, des enjeux stratégiques, de la complémentarité des travaux avec le Commissaire aux comptes, du critère de cyclicité ainsi que des attentes des différentes parties prenantes.

L'audit interne fait l'objet depuis 2009 d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité basé sur des évaluations externes triennales en ligne avec le cycle stratégique de la Banque. Celles-ci sont effectuées par des cabinets spécialisés, sélectionnés dans le cadre d'appels d'offres internationaux. Les évaluations externes réalisées en 2009 et en 2013 ont confirmé la conformité

<sup>1</sup> Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) définit les cinq niveaux de maturité du Système de Contrôle Interne comme suit :

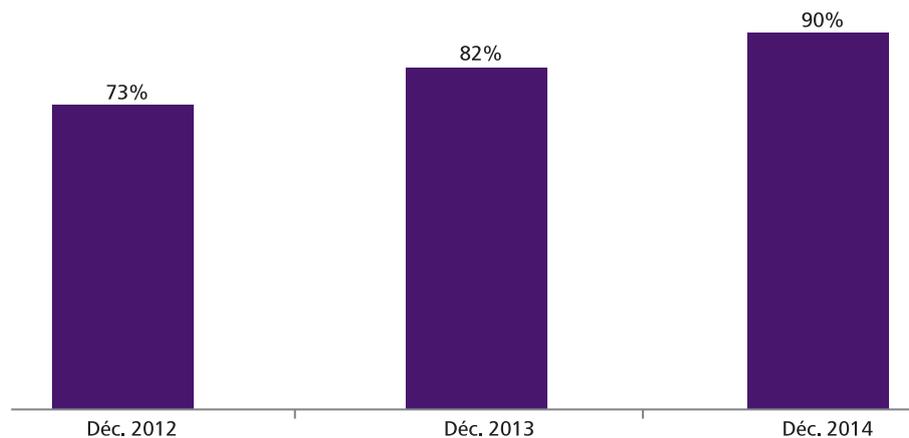
- Niveau 1 - Initialisé (pas de disponibilité de contrôle/Management conscient de la nécessité de les concevoir et les mettre en œuvre) ;
- Niveau 2 - Non structuré (contrôles non standardisés/exécutés de façon informelle, dépendant fortement des personnes/absence de formation) ;
- Niveau 3 - Défini (contrôles standardisés/traçabilité assurée/nécessité de renforcer l'automatisation et l'efficacité des contrôles) ;
- Niveau 4 - Géré et mesuré (contrôles standardisés, documentés, tracés et fortement automatisés/efficacité régulièrement vérifiée et en constante amélioration) ;
- Niveau 5 - Optimisé (contrôles en permanence à la pointe de l'état de l'art).

de l'audit interne aux normes internationales pour la pratique professionnelle définies par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

**Tableau 2.1.1 : Principaux processus couverts par les missions d'audit en 2014**

Processus « métiers »	Processus « support »
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Politique monétaire</b> : Elaboration du Rapport sur la Politique Monétaire/Mesures d'assouplissement des critères d'éligibilité du collatéral des opérations de refinancement des banques</li> <li>• <b>Supervision bancaire</b> : Gestion des études/ Auto-évaluation de la conformité aux principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace édictés par le Comité de Bâle</li> <li>• <b>Opérations bancaires</b> : Gestion des comptes de la clientèle</li> <li>• <b>Monnaie fiduciaire</b> : Contrôle inopiné des existences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Systèmes d'information</b> : Gestion de la maintenance informatique/Gestion des habilitations informatiques</li> <li>• <b>Ressources humaines</b> : Pratiques managériales</li> <li>• <b>Information financière</b> : Rapport annuel de gestion/Optimisation budgétaire</li> </ul>

**Graphique 2.1.1 : Taux de réalisation des actions échues à risques forts prévues pour la mise en œuvre des recommandations d'audit**



### 2.1.4.3 Gestion des risques

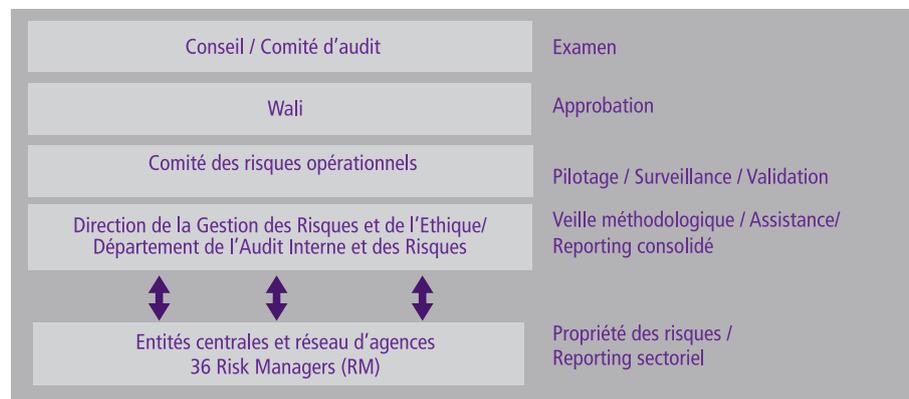
#### Risques opérationnels

Les risques opérationnels sont gérés selon une démarche méthodologique couvrant les risques d'ordre humain, organisationnel et opératoire ainsi que ceux liés aux systèmes d'information ou à des facteurs exogènes.

Pour bien ancrer la culture risque au sein de ses différentes structures, la Banque a désigné, au sein de chaque direction, un Risk Manager (RM) chargé d'évaluer les risques inhérents aux

processus de son entité et de s'assurer de la mise en œuvre des actions visant leur maîtrise. Une structure centrale de gestion des risques assure une veille méthodologique et un rôle d'assistance, d'accompagnement et de reporting consolidé sur les risques. Enfin, un Comité des Risques Opérationnels, présidé par le Directeur Général et composé de l'ensemble des directeurs, valide les grandes orientations en la matière avant approbation par le Wali et soumission au Conseil.

#### Organisation de la gouvernance des risques opérationnels



Elaborée en 2014, la dixième cartographie des risques de la Banque a été marquée par une baisse continue du nombre de risques à criticité forte. Ainsi, les risques existants ont été réévalués suite, notamment, à la finalisation et à la stabilisation des plans d'action prévus pour les maîtriser, à la mise en cohérence avec les recommandations d'audit ou à l'évolution du contexte interne ou externe.

En outre, l'exploitation de la base des incidents à l'échelle de la Banque a permis d'affiner l'analyse des risques et des actions préventives à mettre en œuvre.

#### Risques financiers

Les risques financiers, inhérents à la gestion des réserves de change (notamment les risques de liquidité, de marché, de contrepartie, de change et de taux d'intérêt) sont gérés par la direction en charge des opérations monétaires et des changes. La Banque a mis en place un cadre de gouvernance adapté, pour que ses placements soient conformes à ses principaux objectifs en la matière, à savoir la sécurité et la liquidité. A cet effet, les directives d'investissement et l'allocation stratégique des actifs sont arrêtées par le Comité Monétaire et Financier (CMF), au début de chaque année, avant qu'elles ne soient présentées au Conseil. Un comité des risques veille au respect desdites directives et examine mensuellement l'évolution des risques et des performances avant leur présentation au CMF.

## Risques stratégiques

Les risques stratégiques correspondent aux risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs stratégiques fixés dans le cadre du plan triennal couvrant la période 2013-2015, en raison, notamment, de facteurs exogènes, de risques opérationnels importants ou d'une déclinaison inadéquate des axes stratégiques en objectifs.

En 2014, les risques stratégiques ont fait l'objet d'un suivi avec les acteurs concernés et ont été examinés par le Comité de stratégie et des grands projets dans le cadre des revues du pilotage stratégique. En effet, pour chaque risque stratégique identifié en 2013, un indicateur clé a été défini pour en mesurer le niveau de maîtrise.

### 2.1.4.4 Continuité d'activité et sécurité de l'information

Le dispositif de continuité d'activité de la Banque est entré en mode « activité permanente » en 2013. Son pilotage stratégique est assuré par le Comité de Gestion de Crise (CGC), présidé par Monsieur le Wali et composé du Directeur Général et de l'ensemble des responsables des entités centrales de la Banque. La gestion quotidienne du dispositif est assurée, quant à elle, par une cellule centrale, logée au sein de l'entité en charge de la gestion des risques, dont la mission principale est de proposer la stratégie globale de continuité d'activité et de veiller au maintien du caractère opérationnel du Plan de Continuité d'Activité (PCA). Les entités de la Banque, pour leur part, sont responsables de la gestion des risques liés à la continuité de leurs activités et de la mise en œuvre des actions préventives nécessaires.

En 2014, la Banque a organisé un deuxième exercice de simulation de crise en vue notamment d'habituer son personnel à la gestion des situations de crise et de valider le bon fonctionnement de son plan de gestion de crise.

En parallèle, les exercices de repli des activités, consistant à réaliser les activités les plus critiques depuis des sites alternatifs de travail conformément aux plans de continuité des opérations, ont été poursuivis. Ainsi, onze exercices de repli d'activités ont été effectués par les entités centrales. En outre, deux exercices pilotes ont été conduits au niveau de deux agences et ce, préalablement à la généralisation desdits exercices à l'ensemble du réseau.

La Banque a poursuivi, en outre, ses efforts de déploiement et de renforcement des dispositifs de sécurité de l'information ainsi que des contrôles y afférents. Aussi, à l'instar de ce qui a été fait par les entités centrales, la politique globale de la sécurité de l'information a été déclinée en politiques locales dans l'ensemble des succursales et agences de la Banque avec notamment l'adoption de diverses mesures de renforcement des systèmes d'information utilisés par ces entités.

L'année 2014 a été également marquée par le lancement des travaux de mise en place d'un Système de Management de la Sécurité de l'information (SMSI) qui vise à renforcer le cadre de gouvernance de la sécurité de l'information en ligne avec les exigences des standards internationaux en la matière (norme ISO 27001).

#### **2.1.4.5 Ethique**

Afin de renforcer l'exemplarité des managers en tant que promoteurs de l'éthique au sein de leurs équipes, Bank Al-Maghrib a réalisé une campagne de sensibilisation qui a couvert l'ensemble des responsables de départements et de services des entités centrales.

Aussi, dans l'objectif d'un meilleur ancrage de l'éthique au quotidien, la dimension éthique a été intégrée cette année dans le cadre du processus annuel d'évaluation professionnelle.

En outre, les dispositions éthiques relatives au processus des achats, centralisés depuis 2014 au sein d'une même entité, ont été renforcées avec l'identification et la surveillance des risques éthiques spécifiques à l'acte d'achat, la sensibilisation de l'ensemble des agents de cette entité ainsi que des fournisseurs de la Banque sur nos règles éthiques (notamment en matière de gestion des conflits d'intérêt et de cadeaux).

## **2.2 Politique monétaire**

En 2014, Bank Al-Maghrib a renforcé l'orientation accommandante de sa politique monétaire. En effet, dans un contexte caractérisé par de faibles pressions inflationnistes et pour soutenir la reprise de l'activité économique, le Conseil de la Banque a décidé d'abaisser à deux reprises, en septembre et en décembre, son taux directeur, le ramenant de 3% à 2,5%, soit son plus bas niveau historique.

Notant la persistance d'un besoin important de liquidité bancaire au cours du premier trimestre, la Banque a également réduit, lors de la première réunion de son Conseil, le ratio de la réserve monétaire de 4% à 2%, permettant ainsi une injection permanente d'un montant de 8,1 milliards de dirhams. Dans ces conditions et compte tenu du renforcement des réserves de change notamment à partir du mois de mai, les interventions de la Banque se sont établies à 54,7 milliards en moyenne sur l'année, contre 69,6 milliards en 2013. Celles-ci, effectuées principalement par le biais des avances à 7 jours sur appels d'offres, ont permis de maintenir le taux moyen pondéré sur le marché interbancaire, cible opérationnelle de la politique monétaire, à un niveau très proche du taux directeur.

En outre, l'année a été marquée par la mise en œuvre du nouveau programme destiné à encourager davantage le financement bancaire des TPME, notamment celles opérant dans l'industrie ou dont la production est destinée à l'export. Ce dispositif, qui s'étale sur une période minimale de deux ans, a permis aux banques participantes au financement de cette catégorie d'entreprises de bénéficier au terme de l'année, sous forme d'avances, d'un montant de 18,9 milliards de dirhams, soit 45% du total des injections.

### 2.2.1 Décisions de politique monétaire

Les analyses et les prévisions élaborées à l'occasion des deux premières réunions du Conseil n'indiquaient pas de pressions significatives sur les prix. Toutefois, avec la persistance de tensions géopolitiques, de fortes incertitudes entouraient l'évolution des cours du pétrole et par conséquent les prix à la pompe, eu égard au système d'indexation mis en place en septembre 2013.

Sur le plan externe, les données disponibles dénotaient de l'absence de tensions inflationnistes. En effet, la reprise de l'activité est restée modérée dans les principaux pays partenaires, notamment ceux de la zone euro. Au niveau des marchés des matières premières, les cours du pétrole se maintenaient à des niveaux élevés et les projections des différentes institutions internationales indiquaient une légère baisse à moyen terme. Dans ces conditions, l'inflation est restée globalement modérée dans les économies avancées, avec des niveaux faibles dans la zone euro.

Au niveau national, les activités non agricoles devaient connaître une reprise avec une progression de 4% de leur valeur ajoutée, mais l'output gap a continué d'afficher des valeurs négatives. Concernant la sphère monétaire, les réalisations pour les premiers mois de 2014 laissaient conclure que le crédit bancaire continuerait de progresser à un rythme ralenti. En conséquence, la croissance de la masse monétaire devait rester inférieure à son niveau potentiel et l'écart monétaire ressortait négatif. L'ensemble de ces éléments n'indiquaient pas de pressions inflationnistes d'origine interne.

Tenant compte de l'ensemble de ces évolutions et des hausses prévues du SMIG, la prévision centrale d'inflation à l'horizon de six trimestres tablait sur un niveau en ligne avec l'objectif de stabilité des prix. C'est ainsi que le Conseil de Bank Al-Maghrib a décidé de maintenir inchangé le taux directeur à 3%. Par ailleurs, face à la persistance du besoin important en liquidité du système bancaire, il a réduit lors de sa réunion de mars le taux de la réserve obligatoire de 4% à 2%.

**Tableau 2.2.1 : Prévisions de l'inflation (en%)**

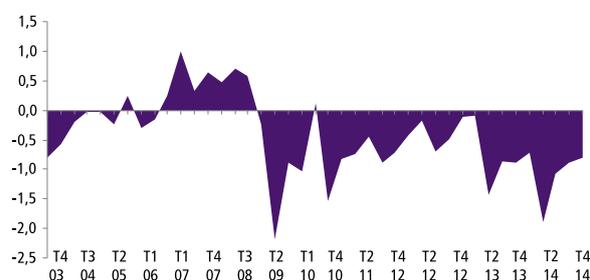
	Dates des réunions du Conseil			
	25 mars	17 juin	23 septembre	16 décembre
Inflation moyenne sur l'horizon de 6 trimestres	2,0	1,3	1,6	1,2
Inflation au terme de l'horizon de prévision	2,3	1,5	1,9	1,3
Inflation moyenne en 2014	1,8	0,9	0,7	0,4
Balance des risques	Equilibrée	Equilibrée	Equilibrée	Equilibrée

Au cours du deuxième semestre, l'environnement extérieur fut marqué par la lenteur de la reprise de l'activité dans la zone euro et la révision à la baisse de ses perspectives de croissance. En outre, sur le marché des matières premières, les cours du pétrole avaient entamé leur mouvement baissier, revenant de 113 \$/baril à fin juin, à 102 \$ à fin août puis à 72 \$ à fin novembre, accentuant les pressions désinflationnistes dans la zone euro.

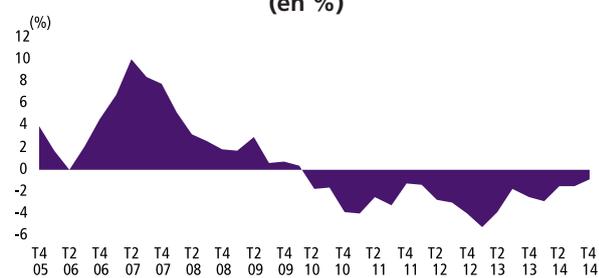
Au plan interne, les informations relatives aux deux premiers trimestres indiquaient un ralentissement de l'activité, amenant les services de la Banque à réviser à la baisse les prévisions de croissance non agricole pour 2014 à 3%. De même, les données monétaires faisaient apparaître la poursuite de la modération des rythmes de progression du crédit et de l'agrégat M3, l'écart monétaire se maintenant ainsi négatif. En revanche, les entrées importantes au titre des dons et des prêts se sont traduites par un renforcement sensible des réserves de change, atteignant l'équivalent de 5 mois et 5 jours d'importations de biens et services à la veille de la réunion du Conseil de Bank-Al Maghrib du mois de décembre.

Sur la base de ces éléments, et prenant en considération les révisions des systèmes de tarification de l'eau et d'électricité, opérées à partir du mois d'août, et la hausse du SMIG, entrée en vigueur en juillet 2014 et celle prévue en juillet 2015, la prévision d'inflation à moyen terme indiquait un rythme relativement faible. Face à une activité atone, un niveau de réserves de change appréciable, un déficit du budget en ligne avec l'objectif de la loi des finances et un niveau bas d'inflation, le Conseil a décidé d'abaisser à deux reprises son taux directeur de 3% à 2,75% en septembre, puis à 2,5% en décembre pour soutenir en particulier la reprise de l'activité économique

**Graphique 2.2.1 : Output gap non agricole (en %)**



**Graphique 2.2.2 : Ecart monétaire<sup>1</sup> en termes réels (en %)**



<sup>1</sup> L'écart monétaire calculé en terme réels est la différence entre le niveau du stock de monnaie observé et son niveau d'équilibre. Ce dernier, déterminé sur la base de l'équation quantitative de la monnaie, correspond au niveau de la croissance potentielle diminué du rythme de la vitesse de la circulation de la monnaie.

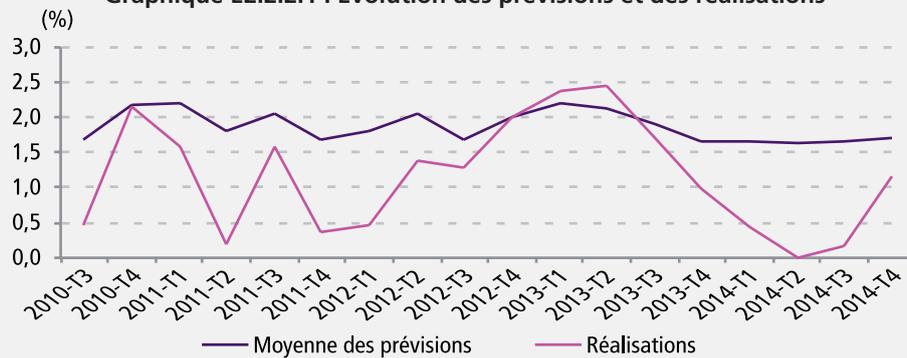
Tableau 2.2.2 : Décisions de politique monétaire depuis 2008

Entrée en vigueur	TAUX DIRECTEUR (taux des avances a 7 jours)	TAUX DE LA RESERVE MONETAIRE	Autres
01/01/2008		Baisse de 16,5% à 15%	
24/09/2008	Hausse de 3,25% à 3,50%		
01/01/2009		Baisse de 15% à 12%	
25/03/2009	Baisse de 3,50% à 3,25%		
01/07/2009		Baisse de 12% à 10%	
01/10/2009		Baisse de 10% à 8%	
01/04/2010		Baisse de 8% à 6%	
13/04/2011			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extension du collatéral éligible aux opérations de politique monétaire aux certificats de dépôts.</li> <li>- Ajustement des périodes d'appel d'offres avec les périodes de la réserve monétaire.</li> <li>- Suppression des comptes sur carnets de l'assiette de calcul de la réserve monétaire</li> </ul>
20/09/2011			Introduction des opérations de prise de pension à terme plus long
27/03/2012	Baisse de 3,25% à 3%		Décision d'élargissement du collatéral éligible aux opérations de politique monétaire aux effets représentatifs des créances privées sur les TPME.
26/09/2012		Baisse de 6% à 4%	
13/12/2012			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de la première opération de prêts garantis par des effets privés destinés aux TPME.</li> <li>- Assouplissement des critères d'éligibilité des certificats de dépôts.</li> </ul>
11/12/2013			Nouveau programme destiné à encourager davantage le financement bancaire des TPME.
19/12/2013			Suppression de la rémunération de la réserve monétaire
25/03/2014		Baisse de 4% à 2%	
23/09/2014	Baisse de 3% à 2,75%		
16/12/2014	Baisse de 2,75% à 2,50%		

### Encadré 2.2.2 : Evaluation de la prévision d'inflation en 2014

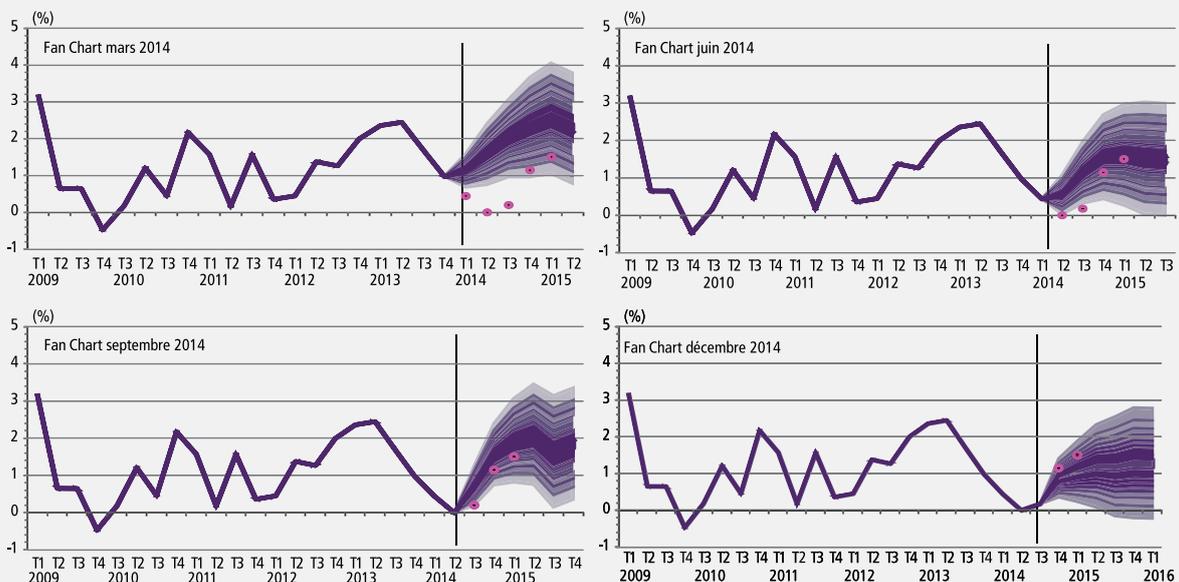
Pour l'évaluation de ses prévisions d'inflation, la Banque se réfère à deux indicateurs. Le premier mesure l'écart absolu entre la moyenne des prévisions établies pour chaque trimestre et la réalisation d'inflation, tandis que le second correspond au nombre de fois où la prévision se situe en dehors du Fan Chart.

Graphique E2.2.2.1 : Evolution des prévisions et des réalisations



L'analyse de ces deux indicateurs montre que les prévisions ont été largement au dessus des réalisations pour les trois premiers trimestres de 2014. En effet, l'écart absolu s'est établi à 1,4 point de pourcentage en moyenne et les prévisions publiées dans le rapport sur la politique monétaire ressortent en dehors du Fan Chart. Ces écarts s'expliquent principalement par des chocs négatifs sur les prix des produits alimentaires à prix volatils. Au quatrième trimestre, l'écart absolu est revenu à 0,6 point de pourcentage et la prévision d'inflation s'est située à l'intérieur du Fan Chart.

Graphique E2.2.2.2 : Fan Charts de l'année 2014 et comparaisons avec les réalisations observées



\* Les points sur les graphiques en éventail représentent les taux d'inflation observés durant chaque trimestre de l'année 2014.

## 2.2.2 Mise en œuvre de la politique monétaire

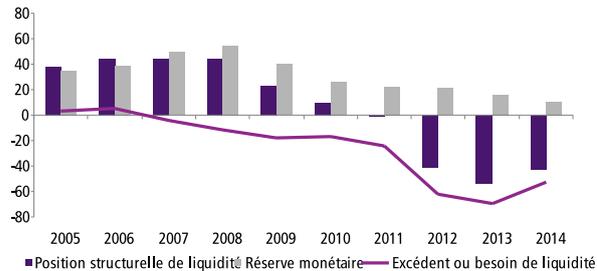
Dans une conjoncture difficile, la Banque a renforcé son soutien au financement de la TPME. En effet, après les prêts garantis lancés en 2012, un nouveau programme, sur une période minimale de deux ans, en faveur de cette catégorie d'entreprises a été mis en œuvre en 2014. Les banques peuvent bénéficier dans ce cadre d'avances à un an, équivalentes aux montants qu'elles prévoient d'octroyer aux TPME hors promotion immobilière et professions libérales. Elles peuvent en outre obtenir un refinancement additionnel équivalent au volume des crédits aux TPME opérant dans l'industrie ou dont la production est destinée à l'export. Ce programme a connu une forte adhésion des banques et au terme de l'année, l'encours des prêts accordés dans ce cadre a atteint 18,9 milliards de dirhams.

En ce qui concerne la liquidité du système bancaire, la position structurelle<sup>1</sup> ressortait déficitaire à 42,6 milliards de dirhams en moyenne des fins de semaines, en atténuation de 10,6 milliards par rapport à 2013. Cette évolution reflète principalement un renforcement de 19,8 milliards de dirhams des réserves nettes de change de Bank Al-Maghrib. En revanche, la circulation fiduciaire a eu un effet restrictif de l'ordre de 8,2 milliards en moyenne, tandis que la position nette du Trésor n'a pas eu d'impact significatif sur l'ensemble de l'année, ce dernier ayant poursuivi le placement de ses excédents de trésorerie, avec des niveaux importants notamment au cours du troisième trimestre. Compte tenu également de la baisse du ratio de la réserve obligatoire à 2%, le déficit des trésoreries bancaires s'est allégé de 16,4 milliards de dirhams à 52,8 milliards en moyenne.

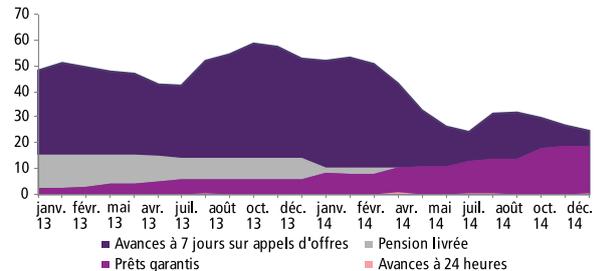
Dans ces conditions, les interventions de la Banque sont revenues de 69,6 milliards de dirhams en moyenne hebdomadaire à 54,7 milliards. Elles ont été effectuées à hauteur de 35,6 milliards sous forme d'avances à 7 jours sur appel d'offres, de 12,8 milliards à travers les opérations de prêts garantis accordés dans le cadre du nouveau programme de soutien au financement de la TPME et de 6,1 milliards via les opérations de pensions livrées à trois mois. De plus, et pour répondre à des besoins ponctuels de liquidité, la Banque a accordé à quelques reprises des avances à 24 heures, d'un volume compris entre 350 millions et 4 milliards de dirhams.

<sup>1</sup> La PSLB correspond à l'effet net des facteurs autonomes sur les trésoreries bancaires. Elle est calculée comme suit :  
PSLB = Réserves nettes de change de Bank Al-Maghrib + Position nette du Trésor - Circulation fiduciaire + Autres facteurs nets.

**Graphique 2.2.3 : Position structurelle de liquidité et montant de la réserve monétaire (moyennes des fins de semaines, en milliards de DH)**

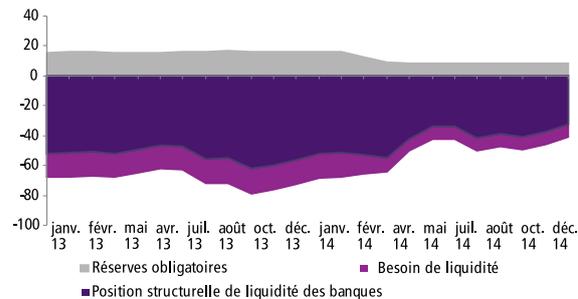


**Graphique 2.2.4 : Interventions de Bank Al-Maghrif (moyennes des fins de semaines, en milliards de DH)**

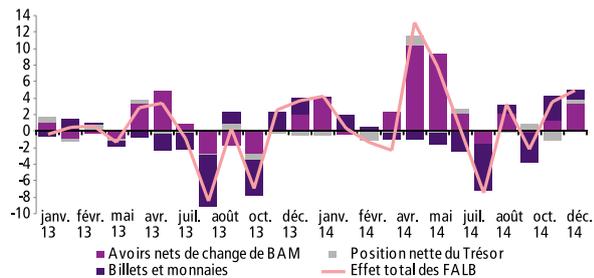


L'analyse infra-annuelle indique qu'au cours des quatre premiers mois de l'année, les trésoreries bancaires ont continué d'afficher un déficit important de l'ordre de 66,5 milliards de dirhams. Pour répondre à ce besoin, la Banque est intervenue à travers les avances à 7 jours pour un montant de 49,8 milliards, par le biais des opérations de pensions livrées pour 10 milliards et via des prêts garantis pour 8,7 milliards. En outre, la réduction à 2% du ratio de la réserve monétaire en mars a permis de libérer un montant de 8,1 milliards.

**Graphique 2.2.5 : Position de liquidité et montant de la réserve monétaire (moyennes des fins de semaines en milliards de DH)**



**Graphique 2.2.6 : Contribution des facteurs autonomes à la variation mensuelle de la PSLB en milliards de DH (moyennes des fins de semaines)**



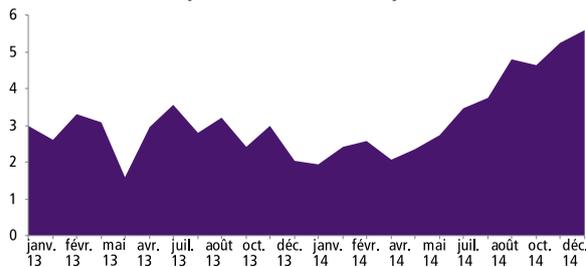
Entre mai et juillet, le besoin de refinancement des banques s'est sensiblement atténué, revenant à 45 milliards de dirhams en moyenne. L'effet restrictif de l'accroissement de la circulation fiduciaire a été largement compensé par l'impact expansif de l'amélioration des réserves de change de Bank Al-Maghrif. Ainsi, la Banque a réduit le volume de ses interventions de 68,7 milliards de dirhams à 46,5 milliards, dont 27,8 milliards à travers les avances à 7 jours, 11,8 milliards via des prêts garantis et 6,8 milliards par le biais des opérations de pensions livrées.

D'août à octobre, le besoin de liquidité a légèrement augmenté pour atteindre 48,8 milliards en moyenne, sous l'effet des sorties massives de la monnaie fiduciaire à l'occasion de la période estivale, de la rentrée scolaire, ainsi que de l'Aïd Al-Adha. Durant cette période, les avances à 7 jours se sont établies en moyenne à 31 milliards de dirhams contre 15,2 milliards pour les prêts garantis et 3,8 milliards pour les opérations de pensions livrées.

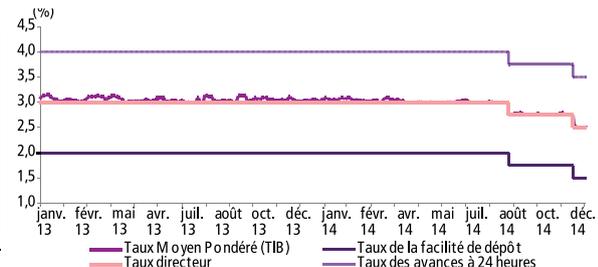
Les deux derniers mois de l'année ont été marqués par une atténuation du besoin de liquidité à 43,1 milliards en moyenne et à 39,4 milliards à fin décembre. Cette amélioration s'explique par un renforcement des réserves de change et dans une moindre mesure par le reflux de la monnaie fiduciaire. Par conséquent, le montant des interventions de la Banque a été ramené à 45,7 milliards, et a été accordé sous forme d'avances à 7 jours pour 25,9 milliards et de prêts garantis pour 18,9 milliards.

Ces interventions ont permis de maintenir le taux moyen pondéré sur le marché interbancaire, cible opérationnelle de la politique monétaire, aligné sur le taux directeur. Il s'est établi à 3,03% en moyenne avant la première réduction du taux directeur, à 2,76% entre le 23 septembre et le 16 décembre puis à 2,51% sur le reste du mois. Sur l'ensemble de l'année, ce taux ressort à 2,95% en moyenne, en repli de 11 points de base par rapport à 2013. Cette évolution s'est accompagnée d'une hausse importante du volume des échanges sur le marché interbancaire, qui sont passés de 2,8 milliards en moyenne quotidienne en 2013 à 3,5 milliards en 2014.

**Graphique 2.2.7 : Evolution du volume moyen des échanges sur le marché interbancaire (en milliards deDH)**



**Graphique 2.2.8 : Evolution du taux moyen pondéré sur le marché interbancaire (données quotidiennes)**



### Encadré 2.2.3 : Aperçu historique sur les instruments de la politique monétaire au Maroc

Depuis la création de Bank Al-Maghrib en 1959, la conduite de la politique monétaire au Maroc a fait l'objet de plusieurs changements pour accompagner les mutations de l'économie nationale et du système financier en particulier. Trois principales phases peuvent être distinguées selon le type d'instruments utilisés et le mode d'intervention.

#### 1959 à 1980 : Recours aux instruments directs pour le contrôle monétaire

Au cours de cette période, Bank Al-Maghrib a utilisé plusieurs instruments d'intervention directs. Ainsi, les plafonds de réescompte ont été mis en place pour déterminer le montant de refinancement en fonction des dépôts collectés. A partir de février 1966, la Banque a eu recours à la réserve monétaire dans l'objectif d'atténuer les impacts des fluctuations des réserves de change sur la liquidité bancaire.

En 1969, dans un contexte marqué par une progression disproportionnée de la masse monétaire par rapport à la croissance économique, la Banque a instauré l'encadrement du crédit, qui consiste en un contrôle quantitatif direct des concours à l'économie. Cet encadrement a été levé en 1972, mais cette suppression n'a été que de courte durée. En effet, suite au premier choc pétrolier, les flux importants de devises engendrés par la flambée des prix des matières premières et notamment ceux des phosphates, en particulier entre 1972 et 1974, ainsi que les effets de la politique budgétaire expansionniste, ont amené les autorités monétaires à recourir de nouveau à l'encadrement du crédit entre 1976 et 1990.

Au cours de cette phase, d'autres instruments ont été utilisés tels que les coefficients d'emploi obligatoires dont l'objectif est d'assurer le financement de certains secteurs jugés prioritaires. Les banques étaient tenues, en effet, de détenir dans leurs portefeuilles une part minimale de 35% de leurs exigibilités en bons du Trésor, de 5,5% de crédits à moyen terme destinés à certains secteurs, 6% pour les crédits à l'habitat et 3,5% à l'achat de bons de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA).

#### **1981 à 1994 : Transition vers la libéralisation et recours aux instruments indirects**

Dans un contexte marqué par l'ouverture et la libéralisation économique, engagées depuis le début des années 80, avec notamment l'adoption du plan d'ajustement structurel, les autorités monétaires ont commencé à s'orienter vers des approches indirectes. Cette orientation s'est traduite par l'assouplissement et la simplification de la réglementation des taux d'intérêt, la libéralisation des taux créditeurs ayant commencé en avril 1985 tandis que celle des taux débiteurs ayant été opérée progressivement à partir d'octobre 1990.

En termes d'instruments, bien que les premières interventions sur le marché monétaire sous forme d'avances aient été initiées en 1981, ce n'est qu'après la suppression des plafonds de réescompte en décembre 1987 qu'elles sont devenues le principal instrument pour la régulation de la liquidité. Par ailleurs, et afin de geler les liquidités excédentaires suite aux entrées importantes de devises, BAM a recouru de plus en plus à la réserve monétaire dont le ratio a été porté de 0,5% en 1981 à 4% en 1986 puis modulé à plusieurs reprises pour s'établir à 10% à la fin de cette phase.

Bank Al-Maghrib a également engagé, au cours de cette période, d'autres réformes dans le but de dynamiser le marché monétaire, notamment à travers la création du marché des billets de trésorerie en 1986, afin de diversifier les sources de financement des entreprises. A partir de 1995, l'extension de ce marché s'est poursuivie avec la possibilité donnée aux établissements de crédit de procéder à des émissions de titres de créances négociables.

Cette période a été marquée également par la refonte du cadre institutionnel de la Banque en 1993. En plus du privilège de l'émission, les nouveaux statuts lui ont assigné la responsabilité d'assurer la stabilité de la monnaie et de veiller à sa convertibilité, de développer le marché monétaire et de garantir le bon fonctionnement du système bancaire.

Au final, le recours aux instruments indirects n'est devenu le mode de régulation monétaire exclusif qu'une fois l'encadrement du crédit abandonné en 1991 et les taux d'intérêt libéralisés.

### A partir de 1995 : De l'adaptation à l'efficience des instruments de politique monétaire

En juin 1995, BAM a mis en place le mécanisme de gestion de la liquidité à travers les appels d'offres et les opérations d'Open-market. Les avances à 7 jours étaient octroyées au taux directeur qui est devenu le principal instrument de la politique monétaire, permettant d'influencer indirectement les autres taux d'intérêt. En 2004, dans un contexte marqué par la surliquidité, un réaménagement a été opéré avec, l'institution de la facilité de dépôt à 24 heures et des reprises de liquidités à 7 jours par voie d'appel d'offres, la suppression des avances à 5 jours et l'introduction des opérations de swaps de change.

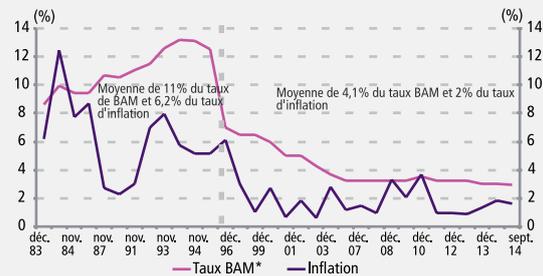
Cette phase a été marquée par un important changement en 2006. En effet, dans le cadre de son nouveau statut lui assignant la stabilité des prix comme mission fondamentale, la Banque a adopté un nouveau cadre analytique, similaire à celui des banques centrales adoptant des régimes de ciblage d'inflation. Depuis, les décisions de politique monétaire relèvent des prérogatives du Conseil de la Banque, dont la nouvelle composition lui assure une totale indépendance.

Sur le plan opérationnel, et pour favoriser la transmission de ses décisions à l'économie réelle, la Banque s'est fixé comme cible opérationnelle le taux moyen pondéré sur le marché interbancaire, dont elle a réussi progressivement à maîtriser le niveau et à réduire la volatilité.

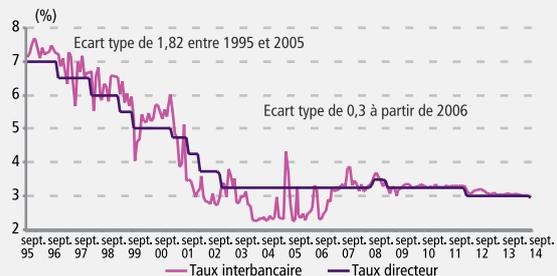
Par ailleurs, dans un contexte économique difficile, la Banque a eu recours à des instruments non conventionnels dans l'objectif de soutenir le financement des TPME. En 2012, Bank Al-Maghrib a mis en place les prêts garantis à 3 mois, qui permettent aux banques de se refinancer en contrepartie d'un collatéral constitué d'effets sur la TPME. Ce mécanisme a été remplacé à partir de 2014 par un nouveau programme permettant aux banques de bénéficier d'avances pour une durée d'une année à hauteur des montants qu'elles prévoient d'octroyer à cette catégorie d'entreprises.

Ce regard rétrospectif sur les différents instruments d'intervention de Bank Al-Maghrib permet de tracer non seulement les améliorations dans la conduite de la politique monétaire au Maroc mais également son adaptation continue pour accompagner le développement de l'économie nationale.

**Graphique E.2.2.3.1 : Evolution du taux directeur et de l'inflation**



**Graphique E.2.2.3.2 : Evolution des taux directeur et interbancaire**



### 2.2.3 Poursuite du renforcement du dispositif de production des statistiques monétaires

Dans le cadre de la poursuite de l'amélioration du dispositif statistique et informationnel de Bank Al-Maghrib, l'année 2014 a été marquée par l'élargissement du champ de couverture des statistiques monétaires aux entreprises d'assurances et de réassurance. En ce sens, une convention d'échange des données a été élaborée entre Bank Al-Maghrib et la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale afin de formaliser entre elles le processus d'échange de données, ainsi que les rôles et responsabilités de chacune des deux parties en matière de fiabilisation des données.

Il est à signaler que l'élargissement des statistiques monétaires aux entreprises d'assurances et de réassurance a permis de porter le taux de couverture de la situation des sociétés financières de 90,3% à 98,9% du total des actifs financiers. Suite à cet élargissement, une nouvelle édition de la publication des « statistiques monétaires » a été diffusée en juin 2014, selon une fréquence trimestrielle, enrichie par les comptes de patrimoine des entreprises d'assurances et de réassurance, ainsi que par les données relatives aux créances et aux engagements de ces entreprises vis-à-vis du secteur non financier.

En termes de perspectives, il est prévu d'étendre en 2015 les statistiques monétaires aux caisses de retraite relevant du secteur financier, notamment la Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite. Cette action permettra d'assurer une couverture exhaustive de la situation financière de l'ensemble du secteur financier.

## 2.3 Gestion des réserves

Dans un environnement international marqué par une reprise faible et inégale de l'économie mondiale ainsi que par le maintien de politiques monétaires très accommodantes, la Banque a poursuivi sa gestion prudente des réserves de change, soumise aux exigences rigoureuses de sécurité et de liquidité.

Ainsi, la stratégie de gestion adoptée en 2014 a continué à privilégier la sécurité et la liquidité des actifs composant les réserves à travers, d'une part, le maintien de la qualité de crédit et, d'autre part, le placement dans des actifs liquides, en privilégiant les titres souverains. Elle a dû également prendre en compte le nouveau contexte de taux négatifs sur les titres des pays les mieux notés de la zone euro et de hausse des réserves de change.

Dans ce contexte, la baisse des taux de rendement s'est poursuivie en 2014 en raison des tombées de titres acquis à des taux élevés et leur réinvestissement à des taux très bas.

## 2.4 Supervision bancaire

L'année 2014 a constitué une étape importante pour la supervision bancaire sur le plan du cadre légal et réglementaire. La nouvelle loi bancaire a été adoptée par le Parlement et les dispositions de Bâle III, transposées par Bank Al-Maghrib, relatives aux fonds propres et à la liquidité à court terme sont entrées en vigueur. La Banque a, par ailleurs, procédé à une refonte intégrale de la circulaire sur le contrôle interne applicable aux établissements de crédit et a révisé la directive relative à leur gouvernance, à la lumière des dernières évolutions des normes bâloises en la matière.

Face au ralentissement de la conjoncture économique et ses conséquences sur la dégradation de la qualité des risques portés par le secteur bancaire, Bank Al-Maghrib s'est montrée très vigilante en renforçant davantage ses actions de contrôle micro-prudentiel. La Banque a aussi continué à œuvrer dans une perspective plus large visant la stabilité financière, à travers la surveillance des risques systémiques et le renforcement du dispositif de gestion des crises, en coordination avec les autres autorités de contrôle du secteur financier.

Sur le plan de l'inclusion financière et dans le prolongement de ses actions engagées au cours des années précédentes pour promouvoir la bancarisation de la population, Bank Al-Maghrib a poursuivi ses efforts, en partenariat avec les différentes parties prenantes, en vue du développement de l'accès aux services financiers et la promotion de l'éducation financière. Elle a aussi poursuivi ses efforts visant à faciliter l'accès des TPME au financement bancaire, en collaboration avec le secteur bancaire.

### 2.4.1 Renforcement du cadre légal et prudentiel

La nouvelle loi bancaire a été adoptée par le parlement le 24 novembre 2014 et a été publiée au bulletin officiel au début de l'année 2015. Anticipant son adoption, Bank Al-Maghrib s'est penchée en 2014 sur la préparation de ses textes d'application, tout en accordant une place prioritaire à la réglementation afférente à la finance participative.

#### **Encadré 2.2.4 : Rappel des principaux apports de la nouvelle loi bancaire**

Les principaux apports de la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, publiée au bulletin officiel du 22 janvier 2015 portent notamment sur :

- l'élargissement du périmètre de la supervision bancaire ;
- l'introduction des banques participatives et du cadre les régissant ;
- le renforcement des règles relatives à la gouvernance bancaire ;
- la mise en place d'un nouveau dispositif de surveillance macro-prudentielle couvrant l'ensemble du secteur financier ;
- le renforcement du régime de traitement des difficultés des établissements de crédit ;
- la consolidation du cadre de protection de la clientèle des services bancaires ; et
- la mise en conformité de la loi bancaire avec d'autres textes législatifs.

Après la transposition en 2013 des normes relatives aux fonds propres et au ratio de liquidité à court terme, Bank Al-Maghrib a procédé, après une large concertation avec la profession bancaire, à l'adoption des notices techniques explicitant leurs modalités d'application. Elle a, en particulier, arrêté les dispositions transitoires retenues pour la mise en œuvre progressive de ces réformes sur la période 2014 à 2019.

Parallèlement au relèvement des exigences prudentielles quantitatives, la Banque a rehaussé les normes bancaires en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne à la lumière des plus récentes évolutions dans ces domaines. Les nouveaux textes renforcent les exigences devant être respectées par les établissements pour disposer d'un système de contrôle interne et d'un dispositif de gouvernance adaptés au profil de risque et à l'importance systémique des établissements.

### **2.4.2 Activités de supervision bancaire**

En 2014, Bank Al-Maghrib a assuré le contrôle de 83 établissements de crédit et organismes assimilés, dont 19 banques, 34 sociétés de financement, 6 banques offshore, 13 associations de microcrédit, 9 sociétés de transfert de fonds, la Caisse de Dépôt et de Gestion et la Caisse Centrale de Garantie. Ces travaux se sont appuyés sur une combinaison de contrôle sur documents et sur place, visant à assurer, d'une part, une surveillance permanente de la situation financière et prudentielle des établissements assujettis et, d'autre part, des investigations approfondies sur les sujets de préoccupation ou les aspects ne pouvant pas être évalués précisément à distance.

Les activités de contrôle permanent ont mis l'accent en 2014 sur le suivi de la préparation des banques à la mise en place des nouvelles règles des fonds propres et du ratio de liquidité à court terme, l'examen des résultats des stress tests conduits par les banques ainsi que sur la surveillance des activités bancaires transfrontalières.

S'agissant du programme du contrôle sur place, il a été défini, tenant compte du profil de risque des établissements tel qu'issu du système de notation interne à Bank Al-Maghrib (SANEC), et de leur importance systémique.

A l'instar des trois dernières années, Bank Al-Maghrib s'est focalisée beaucoup plus sur les missions thématiques, dont le nombre a atteint 13, portant sur 24 établissements de crédit et organismes assimilés, répartis entre 18 banques, 3 sociétés de financement et 3 associations de micro-crédit. Parallèlement, elle a mené trois missions à caractère général auprès d'une banque et deux sociétés de financement.

Les principales thématiques couvertes par les enquêtes sur place ont concerné notamment l'analyse de la qualité du portefeuille crédit des établissements contrôlés et l'évaluation du dispositif de sa gestion, la vérification de la mise en œuvre des recommandations des précédentes missions, l'appréciation de la gouvernance des institutions bancaires, de leur système de contrôle interne et de lutte anti-blanchiment. Des missions ont été diligentées également auprès de certaines banques sur le dispositif de pilotage de leurs implantations à l'étranger et de surveillance des risques transfrontaliers qu'elles encourent.

Bank Al-Maghrib a également conduit des missions d'évaluation des modèles de notation internes utilisés par les banques dans le processus de gestion du risque de crédit ainsi que des modèles de mesure des risques de taux et de liquidité.

Compte tenu de la présence de certains groupes bancaires marocains en dehors des frontières et de l'importance de leurs activités bancaires réalisées à l'étranger, la supervision transfrontalière est de plus en plus au centre des préoccupations de Bank Al-Maghrib. En 2014, la coordination avec les autorités de supervision des pays d'accueil s'est davantage intensifiée et a donné lieu, outre les échanges périodiques à distance, à des contrôles sur place conjoints et à l'institution de collèges de superviseurs fédérant les autorités de régulation des banques marocaines panafricaines. Dans ce sens, la Commission Bancaire de l'UMOA a participé à deux missions de vérification auprès de deux banques marocaines pour évaluer le dispositif qu'elles ont mis en place pour la surveillance de leurs implantations à l'étranger. De même, Bank Al-Maghrib a mené conjointement avec cette même autorité, une mission de contrôle d'une filiale de banque marocaine en Côte d'Ivoire.

### 2.4.3 Surveillance macro-prudentielle

Dans la continuité de ses efforts pour la mise en place d'un cadre de surveillance macro-prudentielle, Bank Al-Maghrib a renforcé en 2014 ses outils de suivi des risques systémiques reposant sur une infrastructure informationnelle en constante évolution à l'effet d'évaluer les risques transverses au système bancaire et financier.

Les travaux réguliers du Comité de stabilité financière interne à Bank Al-Maghrib et de la Commission des autorités financières pour la coordination et la surveillance des risques systémiques se sont poursuivis pour évaluer les risques pesant sur le système financier et proposer les mesures de leur atténuation. Dans ce cadre, Bank Al-Maghrib a engagé la réflexion pour la mise en place d'un cadre de traitement prudentiel des banques d'importance systémique, conformément aux standards internationaux en la matière.

La coordination entre les organes de supervision s'est davantage structurée avec la signature d'un cadre d'échange des données visant à faciliter la surveillance des risques systémiques et la gestion de crises. En partenariat avec la Banque Mondiale, un second exercice de simulation de crise a été mené, en mai 2014, avec la participation des autorités financières. Cet exercice, qui s'est inscrit dans le cadre de la nouvelle loi bancaire, a permis de tester les nouveaux dispositifs légaux et conventionnels mis en place.

L'année 2014 a été également marquée par la publication du premier rapport sur la stabilité financière. Fruit d'une étroite collaboration entre Bank Al-Maghrib et les autorités de contrôle des assurances et du marché des capitaux, ce rapport analyse, dans ses différents chapitres, la solidité des institutions financières, l'endettement des agents non financiers, les infrastructures des marchés et les indicateurs liés à l'environnement macroéconomique ainsi que ceux portant sur les marchés financier et immobilier.

### 2.4.4 Développement de l'inclusion financière

Bank Al-Maghrib a continué à œuvrer à la promotion de l'accès par la population aux services financiers. Dans ce cadre, elle a mis en place un ensemble d'indicateurs de mesure de l'inclusion financière pour évaluer cet accès ainsi que le degré d'usage de ces services.

En vue de compléter ces données par des informations relatives à la demande, une enquête de perception des services financiers auprès des ménages, a été menée en partenariat avec la Banque Mondiale dans l'optique d'apprécier la capacité financière de la population marocaine et d'appréhender ses attitudes, comportements et ses connaissances en la matière.

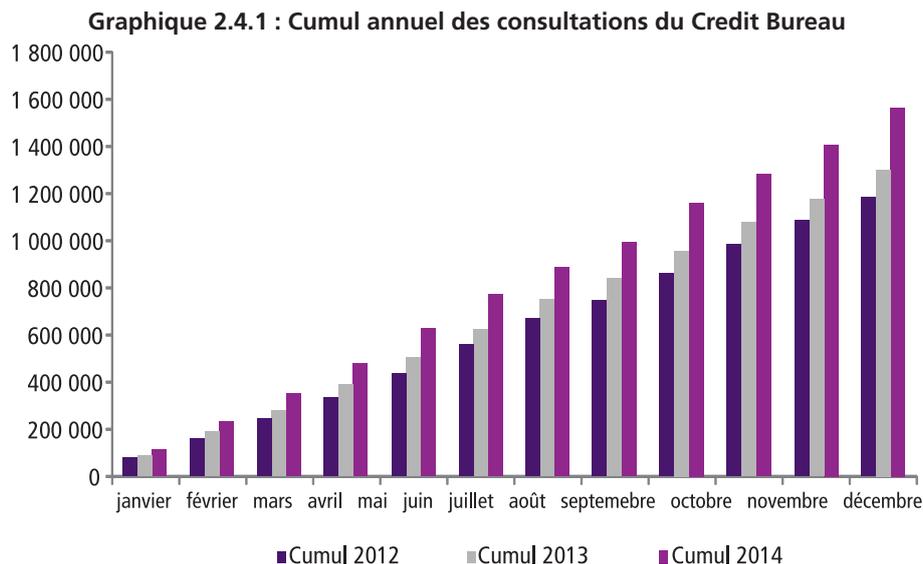
Dans le cadre des mesures visant à ancrer l'éducation financière en tant que vecteur de la politique d'inclusion financière, la Banque a poursuivi l'action pédagogique qu'elle mène plus particulièrement auprès du public jeune. C'est ainsi qu'en collaboration avec le Ministère de l'Education Nationale (académies régionales), le Ministère de l'Economie et des Finances, le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières, la Direction des Assurances et de la Prévoyance sociale, la Bourse de Casablanca, le GPBM et la Fédération marocaine des sociétés d'assurances et de réassurance, la Banque a co-organisé, du 10 au 14 mars 2014, la troisième édition de la semaine de la Finance pour les enfants et les jeunes, avec pour objectif de familiariser le jeune public aux concepts financiers de base. Dans ce cadre, des visites aux agences du réseau et au Musée de Bank Al-Maghrib, Dar As-Sikkah, la Bourse de Casablanca, les agences bancaires et des compagnies d'assurance ont été organisées au profit de plus de 80 000 jeunes des écoles et lycées âgés de 8 à 17 ans.

Sur le plan de la protection de la clientèle des établissements de crédit, la Banque s'est attelée à promouvoir un environnement plus concurrentiel au service de la clientèle. Elle a ainsi œuvré à faciliter la mobilité bancaire de la clientèle. Elle a également poursuivi ses actions d'accompagnement du centre de médiation bancaire créé en 2013.

Dans le prolongement de ses actions visant la promotion du financement de la TPME, la Banque a œuvré, en coordination avec les principales parties prenantes, pour l'institutionnalisation d'un observatoire sur la TPME. En parallèle, le fonds de soutien financier qu'elle a mis en place en 2013 et destiné au cofinancement avec les banques, des TPME viables, mais connaissant des difficultés passagères, a démarré son activité. Elle a, par ailleurs, participé à la troisième édition de la campagne de sensibilisation régionale en faveur de ce segment d'entreprises, qui a couvert plusieurs régions du Royaume.

#### **2.4.5 Centrale des risques**

L'activité du Credit Bureau a poursuivi en 2014 son trend haussier, marquant une progression aussi bien du nombre de contrats chargés dans la Base de données que celui de consultations des rapports de solvabilité avant l'octroi des crédits. Ainsi, le nombre cumulé de contrats chargés à fin 2014 s'est établi à 11,1 millions, avec un encours mensuel chargé de 668,1 milliards de dirhams, en augmentation de 1,14% par rapport à fin 2013. Le nombre de consultations, pour sa part, a atteint 1 558 151 unités, en hausse de 19,4% par rapport à 2013, reflétant principalement de l'accroissement du nombre des consultations opérées par les associations de microcrédit, suite au déploiement à leur niveau du mode de consultation automatique.



En conséquence, tenant compte des performances du système mis en place et au vu de l'impact de l'ouverture du marché à la concurrence sur la qualité et la diversification des services rendus, un appel d'offres a été lancé pour l'agrément d'un deuxième Credit Bureau.

## 2.5 Systèmes et moyens de paiement

### 2.5.1 Surveillance des systèmes et moyens de paiement

En matière de surveillance des Infrastructures des Marchés Financiers (IMF), la Banque a poursuivi sa stratégie de promotion d'un fonctionnement approprié et efficace des systèmes sous surveillance.

Ses actions se sont traduites notamment par la mission de réévaluation sur place conduite auprès du Système des Règlements Bruts du Maroc (SRBM), au second semestre 2014, après la première évaluation du système menée en 2010, afin de s'assurer de son niveau de conformité aux Principes pour les Infrastructures des Marchés Financiers (PIMF), édictés par le CPIM/IOSCO<sup>1</sup> en avril 2012. Elle a, également, veillé à ce que le système de règlement/livraison et dépositaire central de titres, Maroclear, soit en mesure de conduire sa propre auto-évaluation sur la base des PIMF, au cours du dernier trimestre 2014, après l'évaluation sur place menée par la Banque Centrale auprès de Maroclear en 2012.

Ces deux évaluations ont permis de constater des niveaux globalement conformes aux normes internationales susmentionnées, aussi bien pour le système de paiement de gros montants que pour Maroclear.

<sup>1</sup> The Committee on Payments and Market Infrastructures / The International Organization of Securities Commissions.

Parallèlement, dans le cadre du développement des marchés de capitaux, la loi relative au marché à terme d'instruments financiers a été promulguée en juin 2014. Au moyen de cette évolution majeure pour les marchés de capitaux, le législateur a procédé à la création d'une nouvelle infrastructure de marché, la chambre de compensation, et à la délégation de l'activité de négociation à une société gestionnaire du marché à terme.

S'agissant d'une infrastructure de marché soumise à la surveillance de la Banque Centrale, le projet de création de la Chambre de Compensation Contrepartie Centrale (CCP) a été confié à Bank Al-Maghrib qui a fait appel à un cabinet de renom pour l'accompagner dans l'étude pour sa mise en place. Cette étude a permis de tracer les orientations stratégiques de développement du marché des capitaux au Maroc, la définition du périmètre produit de la CCP, l'analyse préliminaire des infrastructures qui sous tendent les systèmes d'information existants (Bourse de Casablanca et Maroclear), l'identification des facteurs de risque du projet ainsi que le business model de la CCP.

En matière de surveillance des moyens de paiement scripturaux, Bank Al-Maghrib a procédé en 2014 à la communication au Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique, de ses propositions de réforme des textes régissant les moyens de paiement, en vue d'entamer les prochaines étapes pour la conduite de ce chantier d'envergure qui conditionne les évolutions de place en matière de moyens de paiement scripturaux.

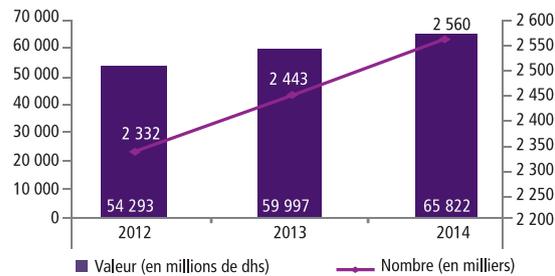
Enfin, dans le cadre de l'ouverture du marché des paiements, Bank Al-Maghrib a autorisé deux nouveaux opérateurs internationaux à exercer l'activité de routage des autorisations, de traitement et de compensation des flux monétiques.

### **2.5.2 Centrale des Incidents de Paiement sur chèques**

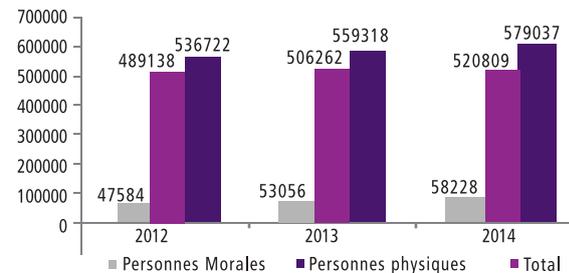
A fin décembre 2014, le cumul des incidents de paiement non régularisés s'est établi à 2 559 554 cas, pour un encours avoisinant 66 milliards de dirhams, soit une hausse de 4,8% en nombre et de 9,7% en valeur. La répartition de l'encours précité par catégorie de clientèle a révélé la dominance des personnes physiques, avec une part de 81% contre 19% pour les personnes morales.

Pour sa part, le nombre de personnes interdites d'émettre des chèques est passé à fin 2014 à 579.037 personnes, affichant une augmentation de 3,5%. Ce nombre est resté dominé par les personnes physiques, dont la proportion est de 89,9%.

**Graphique 2.5.1 : Evolution annuelle des incidents de paiement non régularisés (en nombre et en valeur)**



**Graphique 2.5.2 : Répartition du nombre de personne interdites d'émission de chèques**



Au titre l'année 2014, les demandes de renseignements émanant des banques ont connu une diminution de 6% par rapport à l'année précédente, passant de 4.289.998 à 4.030.584 demandes. Celles provenant du grand public ont atteint, quant à elles, 2.423 requêtes.

## 2.6 Fiduciaire

### 2.6.1. Faits marquants

Durant l'année 2014, l'activité fiduciaire a connu trois événements marquants s'inscrivant dans les orientations du Plan stratégique 2013-2015. Il s'agit de :

- la signature d'un protocole d'accord entre Bank Al-Maghrib et le groupe américain Crane Currency, l'un des acteurs majeurs de l'industrie fiduciaire, encadrant la fabrication de billets de banque pour le marché international ;
- la réalisation d'un projet de production de 325 millions de billets de banque de pays étrangers;
- la mise en place d'un référentiel de la politique de surveillance et d'amélioration de la qualité des billets de banque en circulation, dite « Clean Note Policy ».

#### Encadré 2.6.1 : Protocole d'accord de partenariat entre Bank Al-Maghrib et Crane Currency

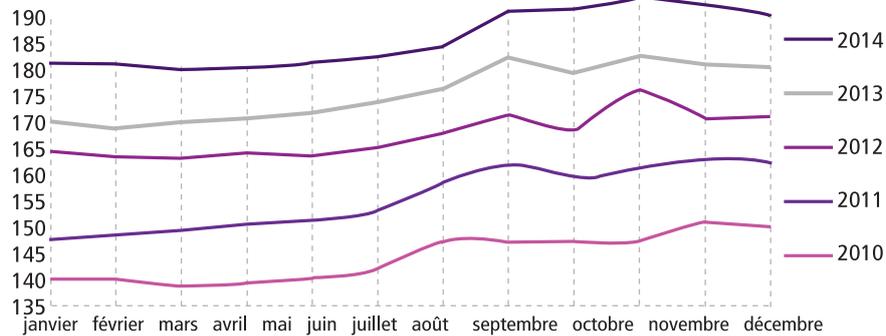
Bank Al-Maghrib & Crane Currency ont signé, le 12 novembre 2014, un protocole d'accord d'un partenariat stratégique dans le domaine de la fabrication des billets de banque pour le marché international.

Ce partenariat vise à soutenir l'expansion des activités fiduciaires des deux parties à l'échelle mondiale, en s'appuyant notamment sur l'expertise de Dar As-Sikkah, dotée de technologies des plus modernes, et sur la notoriété de Crane Currency, fabricant mondial de produits fiduciaires depuis plus de 200 ans et qui jouit de la confiance de plus de 50 banques centrales pour la conception et la fabrication de billets de banque.

## 2.6.2. Circulation fiduciaire

A l'échelle nationale, la valeur moyenne de la circulation fiduciaire a atteint 186,4 milliards de dirhams, en progression de 5,2% par rapport à 2013. Cette circulation a atteint 191,7 milliards de dirhams à fin 2014. La part des billets a représenté 99% du montant global de la circulation. Le nombre moyen de billets en circulation en 2014 s'est élevé à 1,3 milliard de coupures, soit une progression de 5% par rapport à 2013.

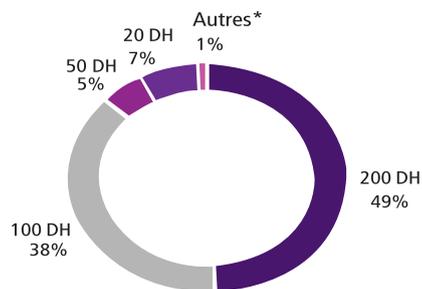
**Graphique 2.6.1 : Évolution de la circulation fiduciaire en valeur (en milliards de dirhams)**



Quant à la composition de la circulation fiduciaire et avec une part de 49%, la coupure de 200 dirhams a continué de représenter, depuis 2010, la plus grande part du volume des billets en circulation. La part de la coupure de 100 dirhams a légèrement baissé, passant de 39% en 2013 à 38%. Les billets de 20 dirhams et de 50 dirhams ont vu leurs parts se stabiliser respectivement à 7% et à 5%.

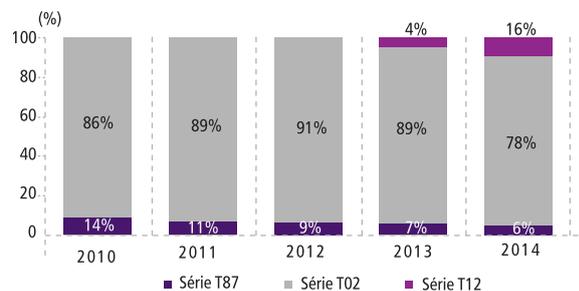
Il est à noter que les billets de la nouvelle série, mis en circulation en 2013, ont représenté plus de 16% du nombre global des coupures en circulation, tandis que la série 1987 a atteint 6%.

**Graphique 2.6.2 : Structure des billets en circulation en 2014**



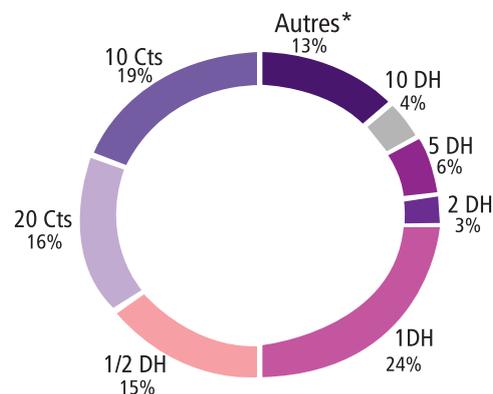
\* Autres : regroupent les coupures de 10 DH et les billets commémoratifs.

**Graphique 2.6.3 : Évolution de la part des billets par type de série dans la circulation fiduciaire (2010-2014)**



La valeur moyenne de la circulation des pièces de monnaie, quant à elle, s'est située à 2,7 milliards de dirhams, soit l'équivalent de 2,4 milliards d'unités. Les coupures de 1 dirham, 10 centimes, 20 centimes et ½ dirham cumulées ont totalisé 75% du nombre des pièces en circulation. A fin 2014, la valeur de la circulation des pièces s'est chiffrée à 2,8 milliards de dirhams, en progression de 4,7% par rapport à un an auparavant.

**Graphique 2.6.4 : Structure des pièces en circulation en 2014**

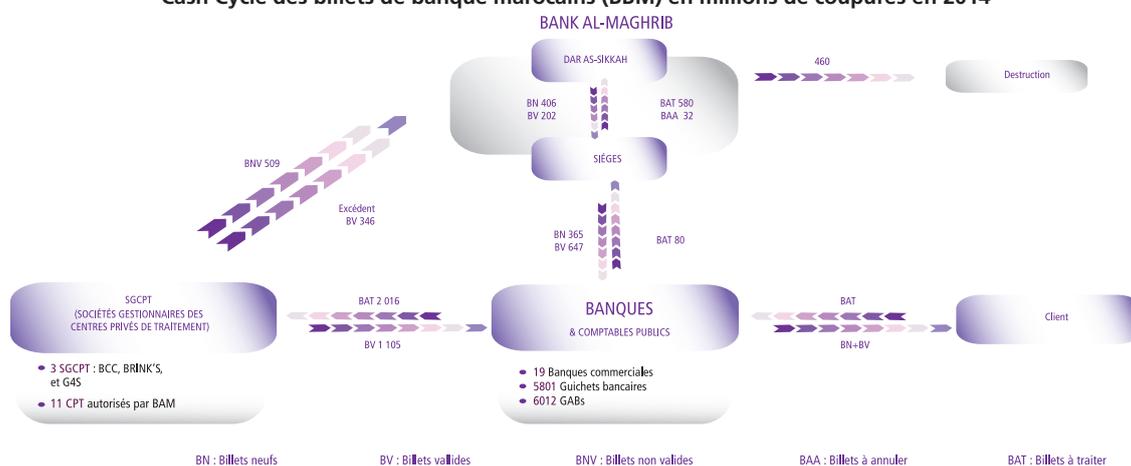


\* Autres : regroupent les coupures de 1 Ct et 5 Cts, les pièces commémoratives et à retirer.

### 2.6.3. Approvisionnement de l'économie en billets de banque

Les principaux flux des billets de banque opérés par les différents acteurs fiduciaires en 2014, sont résumés dans le schéma ci-après :

**Cash Cycle des billets de banque marocains (BBM) en millions de coupures en 2014**



Les guichets de Bank Al-Maghrib ont servi 48% de la demande globale de l'économie en billets de banque estimée à 2,1 milliards de coupures contre 70% en 2010. Ces billets servis sont composés de 365 millions de billets neufs, 311 millions de billets valides et de 336 millions de billets valides

parmi ceux versés précédemment aux guichets de Bank Al-Maghrib par les centres privés de traitement de la monnaie fiduciaire (CPT) en tant qu'excédent non recyclé auprès des banques de la place.

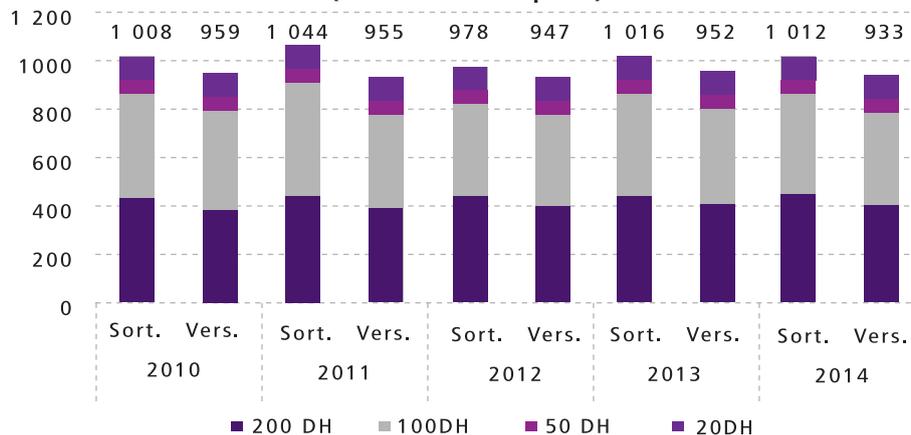
**Tableau 2.6.1: Évolution de la structure de la demande globale en billets (2010-2014)  
en millions de coupures**

		2010	2011	2012	2013	2014
Contribution CPT	Billets valides recyclés directement par les CPT	441	671	925	944	1 105
	Billets valides recyclés indirectement par les CPT (guichets BAM)	77	186	336	335	336
Contribution BAM	Billets neufs servis par BAM	543	423	358	384	365
	Billets valides produits et servis par BAM	389	434	283	297	311
<b>Demande globale</b>		<b>1 450</b>	<b>1 714</b>	<b>1 902</b>	<b>1 960</b>	<b>2 117</b>

Le reste de la demande globale, à hauteur de 1,1 milliard de billets, a été satisfait directement par les CPT qui ont dégagé, pour leur part, un excédent de production en billets valides d'environ 346 millions de coupures versées aux guichets de Bank Al-Maghrib.

Alors que la demande globale en billets de banque a progressé de 46 % entre 2010 et 2014, passant de 1,5 milliard à 2,1 milliards d'unités, les sorties des billets aux guichets de Bank Al-Maghrib sont restées pratiquement stables en nombre global, mais également par coupure.

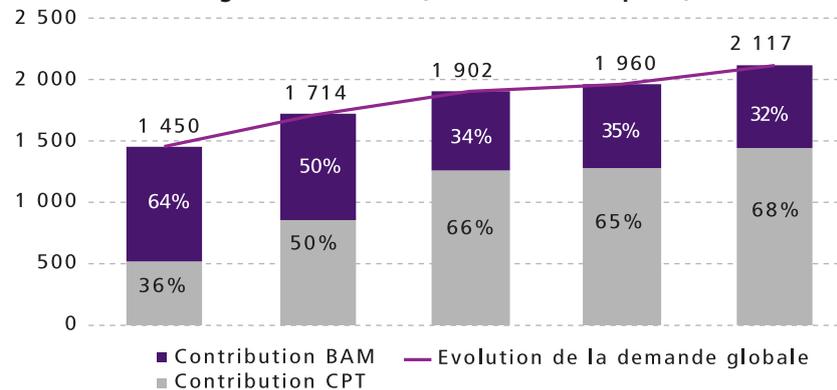
**Graphique 2.6.5 : Évolution des sorties et versements des billets aux guichets de Bank Al-Maghrib  
(en million de coupures)**



Le volume des billets retirés des guichets de Bank Al-Maghrib en 2014, établi à 1 milliard de coupures, a été conforme aux prévisions arrêtées par la Banque et reste tiré principalement par la demande en billets de 200 dirhams et de 100 dirhams. Il est précisé que les billets neufs retirés des guichets de Bank Al-Maghrib ont représenté 36% du total des retraits.

Sous un autre angle, la demande globale en billets de banque a été satisfaite par 1,4 milliard de billets produits par les CPT et par 676 millions de billets produits par Bank Al-Maghrib. Il en ressort qu'en 2014, la contribution des CPT dans l'approvisionnement de l'économie en billets de banque s'est élevée à 68% alors qu'elle ne dépassait guère 36% en 2010.

**Graphique 2.6.6 : Demande globale en billets (en million de coupures) et taux de contribution**



Pour contribuer à satisfaire la demande globale en billets et disposer de stocks opérationnels satisfaisants, Bank Al-Maghrib a procédé à l'impression de 368 millions de billets de banque et elle a opéré le traitement qualitatif de 530 millions de billets retournés de la circulation, ce qui a permis d'en récupérer 202 millions de billets valides. Pour leur part, les CPT ont traité 2 milliards de billets en circulation pour en extraire 1,5 milliard de billets valides. Ensemble Bank Al-Maghrib et les CPT ont procédé au traitement d'environ deux fois le volume des billets en circulation. Ce sont, par ailleurs, quelques 460 millions de billets ne satisfaisant plus aux conditions de la circulation qui ont été détruits.

### 2.6.3.1 Production de billets neufs

Depuis 2010, année où la production en billets neufs a atteint un niveau historique de 557 millions de coupures, il est observé un décroissement de la quantité produite en billets de banque marocains d'environ 8,5%, pour s'établir en 2014 à 368 millions. La plus grande baisse, soit 23%, a été constatée entre 2012 et 2013 à l'occasion de la production de la nouvelle série de billets de banque.

Cependant, cette régression moyenne enregistrée depuis cinq ans est en relation directe avec les volumes importants en billets valides mis à la disposition des banques directement par les CPT et partant, induisant la baisse relative de la demande en billets aux guichets de Bank Al-Maghrib, eu égard à la forte augmentation de la demande globale en billets durant cette période (46%).

Par ailleurs, et conformément aux objectifs stratégiques de la Banque, l'exploitation des lignes de production des billets a connu, en 2014, une optimisation considérable et ce, suite à l'impression, outre les 368 millions de billets de banque marocains, de 325 millions de billets de banque de pays étrangers.

Ainsi, le total des billets imprimés par Bank Al-Maghrib en 2014 est de 693 millions de billets, en progression de 82% par rapport à la production de 379,9 millions de billets réalisée en 2013.

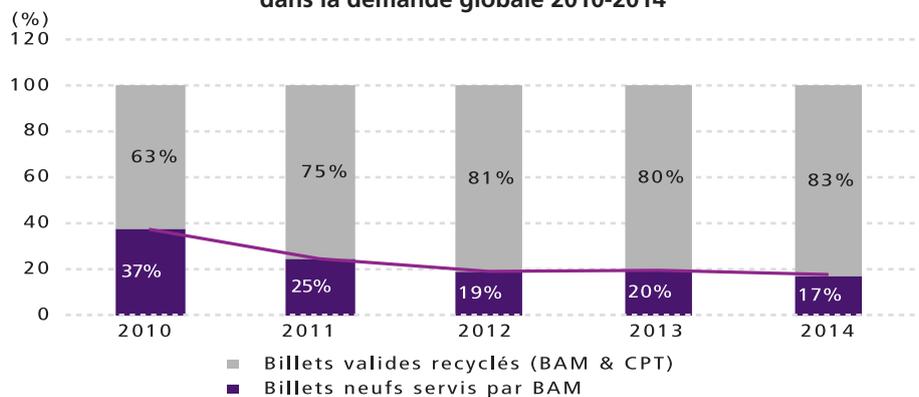
**Graphique 2.6.7 : Production de billets neufs en millions de coupures**



### 2.6.3.2 Qualité des billets de banque en circulation

Si la part des billets neufs mis en circulation dans le volume global des billets servi à l'économie a connu une baisse importante en passant de 37% en 2010 à 17% en 2014, il n'en demeure pas moins que la qualité des billets en circulation s'est maintenue, constat observé à travers plusieurs mécanismes de surveillance notamment l'évaluation de la qualité des billets traités par Bank Al-Maghrib et les CPT, la mesure de la durée de vie des billets et les analyses effectuées au niveau du laboratoire de Dar As-Sikkah.

**Graphique 2.6.8 : Évolution de la part de billets neufs servis par BAM dans la demande globale 2010-2014**



Les résultats satisfaisants obtenus sont dus aux actions entreprises par Bank Al-Maghrib, d'une part, par le renforcement de la résistance des billets aux aléas de la circulation au moyen de nouveaux procédés technologiques et, d'autre part, par la mise en place d'une politique adaptée de supervision du traitement et du recyclage des billets par les acteurs privés de la filière fiduciaire. Cette politique, connue sous l'intitulé « Clean Note Policy », vise la maîtrise des risques et des coûts afférents à la gestion de la circulation fiduciaire.

#### **Encadré 2.6.2 : Politique « Clean Note Policy » de Bank Al-Maghrib**

Bank Al-Maghrib a mis en place une politique de surveillance et d'amélioration de la qualité des billets en circulation dite « Clean Note Policy ». En phase avec les meilleures pratiques internationales, elle vise l'atteinte des objectifs suivants :

- Assurer un approvisionnement optimal de l'économie en billets de banque ;
- Maîtriser les risques relatifs à la circulation et à la logistique fiduciaire ;
- Maîtriser les coûts de production, de traitement et de logistique fiduciaire.

Et ce, à travers plusieurs leviers relatifs à la gestion des billets de banque notamment :

- La production et la sécurisation des billets de banque marocains (BBM) ;
- Le traitement qualitatif et le recyclage des BBM ;
- La logistique et le transport des BBM ;
- La réglementation du secteur fiduciaire.

Aujourd'hui, la qualité de chaque billet de banque marocain en circulation est contrôlée au moins deux fois par an et les CPT assurent le traitement qualitatif de 79% du volume total des billets traités annuellement au Maroc.

La délégation du traitement qualitatif et du recyclage des billets de banque au secteur privé s'est accompagnée par des contrôles sur place et sur documents des CPT et des banques de la place. En 2014, le réseau de la banque a effectué 164 missions de contrôle sur place des agences bancaires et 58 missions de contrôle des CPT contre respectivement 94 et 53 missions en 2013.

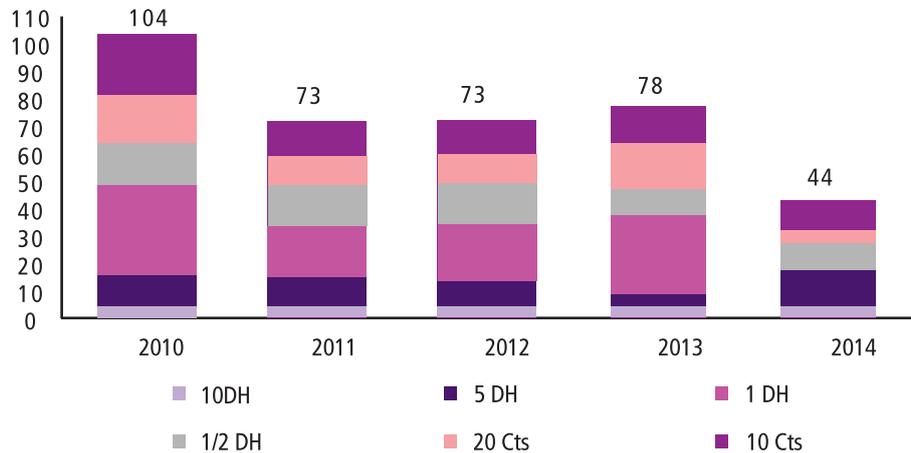
Ces missions ont porté sur la vérification de la conformité des opérations fiduciaires au regard des dispositions de Bank Al-Maghrib notamment en matière de procédures d'exploitation, de contrôle interne, d'authentification des billets de banque reçus de la clientèle et le recyclage des billets de banque. Elles ont donné lieu à des accompagnements soutenus pour hisser l'activité du recyclage de la monnaie fiduciaire au niveau des meilleurs standards internationaux.

#### **2.6.4. Approvisionnement de l'économie en pièces de monnaie :**

La production des pièces de monnaie a été de l'ordre de 44 millions d'unités en 2014 contre 104 millions en 2010, marquant une baisse de 57% sur les cinq dernières années. De même, les sorties

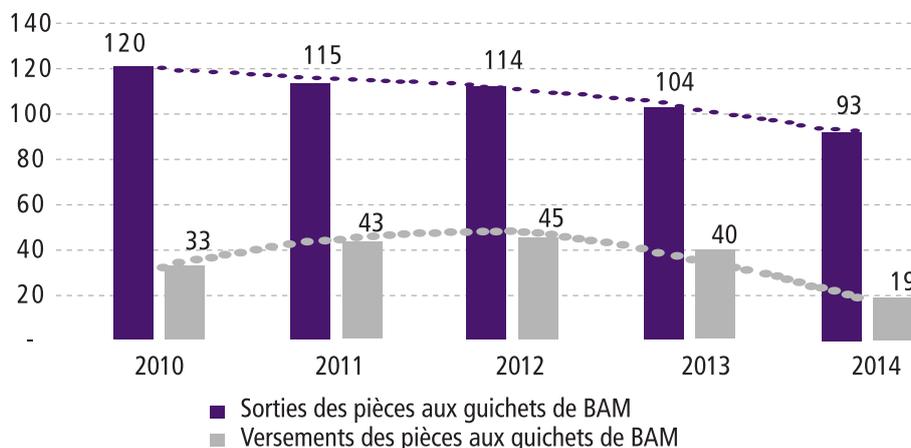
aux guichets de Bank Al-Maghrib se sont établies à 93 millions de pièces, en régression de 22% par rapport à 2010. Les versements, quant à eux, ont connu une baisse de 58% depuis 2012, s'établissant à 19 millions de pièces, après avoir enregistré une progression de 36% entre 2010 et 2012.

**Graphique 2.6.9 : Production de pièces de monnaie en millions d'unités**



Les structures par catégories des pièces dans les versements, d'une part, et dans les sorties aux guichets de Bank Al-Maghrib, d'autre part, n'ont pas connu de changement durant les cinq dernières années. En effet, les pièces de 10 dirhams, 5 dirhams, 2 dirhams et 1 dirham sont demeurées prépondérantes dans les versements, constituant 93% du total versé. Au niveau des sorties, les pièces de 1 dirham, ½ dirham, 20 centimes, et 10 centimes ont constitué 72% du total servi aux guichets de Bank Al-Maghrib.

**Graphique 2.6.10 : Sorties et versements en million de pièces d'unités**

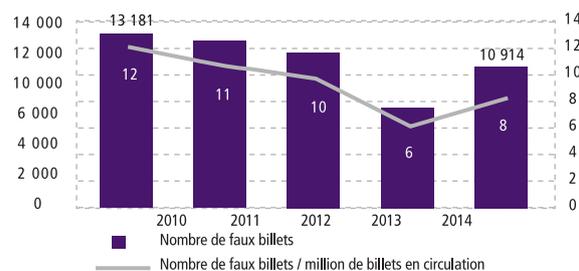


## 2.6.5. Lutte contre le faux monnayage

Les dispositions mises en place par Bank Al-Maghrib dans le cadre de la « Clean Note Policy », conjuguées aux efforts sécuritaires dans la répression du faux monnayage, ont permis de maintenir le taux de contrefaçon des billets de banque marocains aux alentours de huit billets de banque faux par million de billets en circulation (BPM), en deçà du seuil d'alerte fixé par Bank Al-Maghrib qui est de 20 BPM et des taux observés à l'international. A titre indicatif ce taux avoisine 40 BPM au Canada, au Brésil et dans la zone euro et 140 BPM en Grande-Bretagne.

Au titre de l'année 2014, 10 914 faux billets d'une valeur de 1 310 720 dirhams ont été recensés contre 7 680 décelés un an auparavant, soit une progression d'une année à l'autre de 42% en nombre et de 51,6% en valeur. La plus forte augmentation par coupure a concerné le billet de 200 dirhams qui s'est inscrit entre 2013 et 2014 à un taux de 62%. La contrefaçon des billets de la série type 2002 a représenté 81% des cas détectés.

**Graphique 2.6.11 : Évolution de la contrefaçon (2010-2014)**



**Graphique 2.6.12 : Répartition des billets contrefaits par série (2014)**



La coupure de 200 dirhams a représenté à elle seule 44% du nombre total des contrefaçons, suivie par les coupures de 100 dirhams, 50 dirhams et 20 dirhams, avec des parts respectives de 19%, 21% et 16%.

La progression susvisée aussi bien en nombre qu'en valeur est due principalement aux cas de la fausse monnaie détectés par les banques commerciales et par les CPT, conséquence directe de l'efficacité de la politique dite « Clean Note Policy », engagée par Bank Al-Maghrib qui:

- promeut le renforcement de l'authentification des billets en circulation. Le résultat est tel qu'entre 2013 et 2014, 20% en plus des billets en circulation ont été soumis au traitement qualitatif.
- renforce le contrôle sur place des agences bancaires et vérifie que les équipements exploités par elles sont aptes à authentifier les billets marocains tout en s'assurant du respect de l'obligation d'authentifier les billets dès leur réception de la clientèle.

- encourage le déploiement géographique de nouveaux CPT pour couvrir l'ensemble du territoire du Royaume. A ce sujet 2 nouveaux CPT ont vu le jour à Oujda et à Rabat en 2014.

Il est à signaler, d'autre part, que la contrefaçon des billets de banque marocains reste artisanale et se base sur l'utilisation des imprimantes et photocopieurs couleurs.

En vue de maîtriser les risques du faux monnayage et de rendre les billets plus résistants aux aléas de la circulation et de la contrefaçon, la nouvelle série de billets de banque marocains type 2012, émise en 2013, a bénéficié d'innovations à la pointe de la technologie aussi bien en matière de conception, de choix des matières premières que d'introduction de nouveaux procédés d'impression.

#### Encadré 2.6.3 : Prix accordés à la nouvelle série des billets marocains en 2014

Pour renforcer davantage la sécurité de la nouvelle série de billets de banque marocains contre le faux monnayage, Bank Al-Maghrib a accordé une importance particulière aussi bien à la sélection des matières premières qu'au choix technologique d'impression des billets. Elle a doté cette série d'éléments de sécurité parmi les plus innovants.

Pour ne citer que le fil de sécurité, celui de la nouvelle coupure de 100 dirhams « RollingStar® », est utilisé pour la première fois dans un billet de banque. Ses caractéristiques pour résister à la contrefaçon lui ont valu en 2014 le prix de la meilleure innovation : « Currency Awards ». Pour sa part, ce billet a été désigné la même année « billet du mois » par le magazine « Currency News ».

Concernant le fil de sécurité de la nouvelle coupure de 200 dirhams, il est identique au fil du nouveau billet américain de 100 dollars.

#### Chiffres clés de l'activité fiduciaire en 2014

	Variation / déc. 2013	
325 millions billets produits pour pays étrangers	-	-
1,3 milliard de billets en circulation (188,9 milliards de dirhams) à fin 2014	+4,5%	↗
2,5 milliards de pièces en circulation (2,8 MM DH) à fin décembre 2014	+ 3,5%	↗
1,3 milliard de billets en circulation (183,7 MM DH) en moyenne en 2014	+5,0%	↗
2,4 milliards de pièces en circulation (2,7 MM DH) en moyenne en 2014	+ 3,5%	↗
1,0 milliard de billets délivrés aux guichets	-0,4%	→
933 millions de billets reçus aux guichets	-2,0%	↘
589 millions de billets à traiter reçus aux guichets	- 5,8%	↘
93 millions de pièces délivrées aux guichets	- 10,0%	↘
19 millions de pièces reçues aux guichets	-53,0%	↘
368 millions de billets de banque marocains neufs produits	- 3,0%	↘
530 millions de billets traités	-16,5%	↘
202 millions de billets valides produits	- 11,4%	↘
2 milliards de billets traités par les CPT	+ 12,0%	↗
1,5 milliard de billets valides produits par les CPT	+ 13,0%	↗
10 914 faux billets détectés (1,3 M DH, valeur moyenne : 120 DH)	+ 42,0%	↗

## 2.7 Ressources, conditions de travail et rayonnement

### 2.7.1 Systèmes d'information

Les principales réalisations de la Banque dans le cadre des Systèmes d'information sont résumées ci-après :

#### 2.7.1.1 Contractualisation de SLA (Service Level Agreement)

Dans le cadre de l'amélioration de sa relation avec ses clients internes, la Banque a adopté depuis 2012 le principe d'engagement sur les niveaux des services offerts. Plusieurs contrats ont ainsi été signés sur la base d'une liste validée annuellement par le Comité de Stratégie Informatique et fondée sur un ensemble de critères concernant le service offert dont notamment sa criticité, l'impact de son indisponibilité et l'engagement de la Banque vis-à-vis de partenaires externes à travers cette activité. En 2014, huit nouveaux contrats de services ont été conclus, portant ainsi à 18 leur nombre total.

#### 2.7.1.2 Projets structurants

L'année 2014 a été marquée par le lancement ou la réalisation effective de nombreux projets structurants visant la modernisation et l'optimisation du cadre opérationnel d'exercice des activités de la Banque. Il s'agit notamment de la mise en place d'une solution informatique pour la gestion de l'activité de surveillance des moyens de paiement permettant une automatisation de la réception et du contrôle des déclarations des établissements de crédit, une sécurisation des échanges avec ces derniers ainsi qu'un reporting dynamique. Parmi les autres projets structurants, on peut citer :

- l'intégration d'une solution de personnalisation des chèques bancaires ;
- la mise en place d'une solution de centralisation et de transfert automatique des Reportings destinés à l'Office des Changes et issus d'un ensemble de bases de données du Système d'Information de la Banque ;
- l'implémentation d'une solution de Téléaffichage permettant d'enrichir le dispositif de communication, en temps réel, des informations sur les missions et les décisions de la Banque à l'attention aussi bien de la clientèle des Succursales et Agences de Bank Al-Maghrib que des agents relevant du Réseau ;
- le déploiement d'une solution permettant la centralisation et la supervision des comptes bancaires à terme et à vue ainsi que d'une solution permettant la centralisation de la situation des impayés sur lettres de changes normalisées (LCN) et la mise à disposition des établissements de crédits d'interfaces de consultation des impayés sur LCN ;

- l'établissement d'un système pour la gestion des reportings prudentiels BALE II - Approches Avancées.

### **2.7.1.3 Système de Management Intégré QSE**

Dans le cadre de son cycle triennal de certification, Bank Al-Maghrib a réalisé le premier audit de suivi de son Système de Management Intégré QSE aux fins de s'assurer du maintien de sa conformité aux exigences normatives et d'évaluer son efficacité dans l'atteinte des objectifs de la politique et des orientations QSE.

Le système de management QSE a été audité par un organisme de certification du 1er au 5 décembre selon les référentiels ISO 9001 V 2008, OHSAS 18001 V 2007 et ISO 14001 V 2004. A l'issue de cet audit, aucune non-conformité ni point sensible n'ont été relevés. En revanche, plusieurs points forts ont été enregistrés. Par ailleurs, il a été démontré, tout au long de l'audit, la rigueur et l'efficacité de la démarche QSE de l'Institution à travers la mise en place d'actions pertinentes, l'engagement de perspectives d'amélioration et l'implication de l'ensemble du personnel.

Ces efforts ont été couronnés par la décision de maintien de la certification QSE selon les trois normes. Une réussite qui traduit la forte volonté de Bank Al-Maghrib de s'inscrire dans une démarche de progrès continu et de développement durable, tout en répondant aux exigences et besoins de ses partenaires, en assurant des conditions de travail saines et sécuritaires à ses agents et en limitant l'impact de ses activités sur l'environnement.

### **2.7.1.4 Mise à jour de la méthodologie de conduite de projets**

La Banque a lancé, en début d'année et en collaboration avec les différentes entités, un chantier portant sur la revue de la méthodologie de management des projets de Bank Al-Maghrib, baptisée « MENHAGE ».

Cette démarche, initiée quatre ans après la mise en place de ladite méthodologie, s'inscrit dans le cadre d'une dynamique d'amélioration continue, l'objectif étant d'assurer son adaptation au niveau de maturité actuel de la gestion des projets au sein de la Banque et d'être en ligne avec l'objectif stratégique « Renforcer l'optimisation des processus, des modes de fonctionnement et de pilotage des projets ».

## 2.7.2 Gestion des ressources humaines

Le capital humain constitue un atout majeur pour la conduite des missions de la Banque et la mise en œuvre de son plan stratégique. La politique de gestion des ressources humaines se base sur quatre principaux piliers; le développement professionnel, la politique de rémunération, les conditions de travail et les prestations sociales accordées aux agents.

A fin 2014, la Banque comptait un effectif de 2 326 agents dont 60% relevant des domaines d'activité Métier et 40% des domaines d'activité Support. En baisse de 2,6% par rapport à 2013, son évolution est demeurée en ligne avec les actions d'optimisation et de spécialisation des ressources humaines menées par la Banque.



La formation s'inscrit dans une perspective de développement des compétences en cohérence avec les orientations stratégiques et les exigences des métiers. Le plan de formation 2014 a permis ainsi la couverture de tous les processus de la Banque avec une prédominance des processus métier à hauteur de 54%. L'année a enregistré plus de 2 062 participations à diverses actions de formation, bénéficiant à 40 % de l'effectif de la Banque. Elle a été également marquée par la mise en place de nouvelles formes d'apprentissage à travers le lancement des premières actions e-learning en collaboration, notamment, avec l'institut de développement des capacités du FMI.

La Banque a également œuvré en 2014 au renforcement de son positionnement en tant que plateforme de formation régionale et ce, à travers l'organisation de 5 séminaires internationaux. Ces manifestations d'envergure ont concrétisé les partenariats en matière de formation établis entre la Banque et des institutions de renommée comme le FMI, la Banque mondiale, la Deutsch Bundesbank ou encore la Banque de France. Différentes thématiques animées par des experts de ces institutions ont été abordées dont la politique monétaire et le ciblage d'inflation, le Credit bureau, le cash management et la comptabilité de banque centrale et gestion budgétaire.

Face à une évolution rapide des métiers de la Banque et un besoin croissant en expertise, le recrutement externe est resté axé sur la spécialisation des ressources et l'attraction de profils de plus en plus pointus. Ainsi, 87% des recrutements externes réalisés en 2014 ont concerné le chemin de carrières « spécialiste ». Une attention particulière a été accordée aux nouvelles recrues à travers une démarche d'intégration permettant un meilleur suivi et une imprégnation soutenue de la culture et des métiers de la Banque.

En ce qui concerne la mobilité, une centaine de mouvements en interne ont été concrétisés en 2014, optimisant ainsi les besoins de la Banque en effectifs et permettant aux agents concernés d'évoluer dans de nouvelles entités ou de nouveaux métiers et de satisfaire leurs souhaits de développement professionnel.

En vue d'entretenir la dynamique d'amélioration des pratiques managériales amorcée depuis 2013, la Banque a poursuivi ses efforts en matière d'accompagnement des managers. Plusieurs actions de sensibilisation ont été menées auprès de l'ensemble des managers et 38 ateliers d'échange ont été animés auprès de plus de 200 managers. Un cycle de formation continue en management a été également introduit en 2014 permettant d'aborder des problématiques managériales en lien avec la mobilisation et le développement des équipes.

A travers une démarche structurée et concertée visant le renforcement de la coopération inter et intra entité, la Banque s'est fixé comme objectifs d'améliorer en continu la performance collective et de favoriser les synergies entre les équipes. A l'issue des étapes de cadrage, de diagnostic et de benchmark franchies en 2014, un plan d'action a été identifié dont les leviers prévus comprennent des actions de sensibilisation, des ateliers d'échange ainsi que des actions d'accompagnement « sur mesure » tel que le coaching et le team building.

La Banque a également engagé la réflexion autour de la parité Femmes /Hommes, dans l'objectif d'asseoir une politique qui préserve l'égalité des genres. Adossés aux enjeux nationaux, au cadre réglementaire national et international et au contexte propre à la Banque, les travaux menés, à ce jour, ont permis d'élaborer le premier rapport de la situation comparée Femme/Homme à la Banque.

Enfin, dans un souci d'offrir à ses agents un cadre de travail stimulant qui allie bien-être et performance, la Banque n'a cessé d'enrichir les avantages sociaux accordés à son personnel en matière de santé, de prévoyance, de loisirs et de soutien au budget familial.

### **2.7.3 Informations financières et contrôle de gestion**

Au niveau du dispositif de contrôle de gestion, le nouveau système d'information en vigueur depuis 2013 a permis de prendre en charge aussi bien le processus budgétaire que l'évolution

du système de comptabilité analytique. Outre le raccourcissement des délais de production des coûts, cet outil a favorisé une meilleure exploitation par les entités des résultats analytiques mis à leur disposition, au même titre qu'il leur a servi notamment pour l'élaboration des prévisions budgétaires. En parallèle, le référentiel documentaire du contrôle de gestion a été renforcé par l'élaboration d'un guide méthodologique de la comptabilité analytique, qui a fait d'ailleurs l'objet d'une large diffusion à l'échelle de la Banque via le portail Intranet.

Pour ce qui est des fonds sociaux de la Banque, l'année 2014 a été marquée par l'achèvement du chantier relatif à la mise à niveau de la gestion technique et financière du fonds mutuel, ainsi qu'à l'institution d'un cadre de gouvernance approprié et conforme aux meilleures pratiques.

### **2.7.4 Environnement de travail**

Conformément aux orientations du Plan stratégique, les efforts ont été concentrés, durant l'exercice 2014, sur la consolidation des projets initiés en 2013 relatifs à l'optimisation et l'adéquation des ressources au regard des priorités et des exigences d'efficience.

Ainsi, dans le cadre du projet d'externalisation, il a été procédé à la généralisation de la maintenance multi-techniques des bâtiments et du nettoyage qui a évolué de 12 sites en 2013 à 39 en 2014. Cette généralisation a généré, outre la réduction des délais d'intervention, la maîtrise des dépenses d'entretien des bâtiments et autres matériels fixes. De même, l'externalisation quasi-totale de l'activité du transport a induit des gains budgétaires substantiels (à hauteur de 15% pour les véhicules légers et 10% pour le transport du personnel).

Au regard de la préservation et la valorisation du patrimoine de la Banque, une politique de gestion du patrimoine immobilier et une charte de l'activité immobilière ont été établies avec pour objectifs l'efficience dans la gestion des espaces et l'adéquation du patrimoine foncier et immobilier à l'évolution des besoins des activités de la banque.

Quant au patrimoine archivistique historique, deux thèmes ont été traités en 2014. Il s'agit, en l'occurrence, des opérations monétaires et de change et les conventions avec les organismes financiers internationaux. Cette valorisation a été accompagnée d'une pérennisation du système de gestion des archives et ce par l'ancrage de ce nouveau mode de gestion et son entrée dans un cycle d'exploitation.

L'année 2014 a connu également, sur le plan immobilier, le lancement des travaux relatifs au projet de l'aménagement du bâtiment historique de l'Administration Centrale.

Par ailleurs, il a été procédé au déploiement de la politique énergétique au niveau de certains sites, permettant ainsi une réduction de 5% de la consommation d'énergie au niveau du site de production de Dar As-Sikkah.

Les domaines relatifs à la Sécurité et la Sûreté au sein de Bank Al-Maghrib ont connu également plusieurs évolutions au cours de l'année 2014, couvrant les axes relatifs à la gouvernance, la modernisation des dispositifs techniques de Sécurité et l'amélioration de leur fonctionnement et la professionnalisation des ressources humaines dédiées à la Sécurité.

Sur le plan technique, plusieurs appels d'offres ont été lancés en 2014 pour des mises à niveau des systèmes de Sécurité avec la poursuite des actions d'externalisation de la maintenance de ces systèmes. Aussi, un renforcement des niveaux de surveillance et de protection des sites de la Banque a été opéré, en interne, par le déploiement de plusieurs nouveaux dispositifs de Sécurité, et en externe par le déploiement renforcé des agents de la Direction Générale de la Sûreté Nationale.

## **2.7.5 Conformité juridique**

### **2.7.5.1 Dispositif interne de protection des données personnelles**

Au cours de l'année 2014, la Banque a poursuivi le processus d'assainissement des conditions de mise en œuvre des traitements de données à caractère personnel, à travers des plans d'actions correctives et/ou préventives.

En consécration de ces travaux de mise en conformité avec la réglementation de protection des données personnelles, la Banque a mis en place son Registre Central qui répertorie une cartographie détaillée de l'ensemble des traitements opérés et qui permet une analyse individualisée sur la base de la classification arrêtée selon le degré de sensibilité des données.

Au niveau du secteur bancaire, la Commission mixte composée des représentants de Bank Al-Maghrib, de la Commission Nationale de protection des Données Personnelles (CNDP), du Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) et de l'Association Professionnelle des Sociétés de Financement (APSF), chargée de coordonner les actions de mise en œuvre de la loi n° 09-08 dans le secteur bancaire, a maintenu un rythme soutenu de ses séances de travail destinées à supporter les établissements de crédit dans le déploiement des différentes délibérations de la CNDP portant sur les traitements dits « métiers ». Il s'agit des traitements qui intéressent particulièrement la tenue de compte de la clientèle, la gestion des opérations s'y rapportant, la gestion des crédits et des garanties ainsi que la gestion de la clientèle de passage.

### **Encadré 2.7.1 : Deuxième édition du Symposium sur la Protection des Données Personnelles dans le Secteur Bancaire**

Bank Al-Maghrib a organisé conjointement avec la Commission Nationale de Protection des Données Personnelles (CNDP), le 23 décembre 2014 à Rabat, la deuxième édition du Symposium sur la protection des données personnelles dans le secteur bancaire.

Les séances de travail de cette manifestation dont les travaux ont été focalisés sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la loi n° 09-08 dans le secteur bancaire marocain, l'appréciation du niveau de maturité du dispositif de protection des données personnelles et sa perception de la part de la clientèle bancaire ainsi que les interactions dudit dispositif avec les exigences de lutte contre la criminalité financière, particulièrement, transfrontalière.

Les travaux de ce Symposium ont abouti à des recommandations se rapportant, notamment, à l'élargissement de la concertation aux Associations de Microcrédit, à la concentration des efforts pour solutionner des problématiques d'ordre pratique qu'affronte le secteur et à la nécessité de respecter les engagements internationaux du Maroc.

### **2.7.5.2 Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme**

Dans le cadre de la mise en conformité du dispositif national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme par rapport aux standards révisés du GAFI et conformément au plan d'actions arrêté avec l'Unité de Traitement du Renseignement Financier (UTRF), Bank Al-Maghrib a assuré un appui technique aux travaux de la Commission constituée au niveau national, à travers un diagnostic détaillé de l'arsenal préventif en la matière et la proposition de montages juridiques appropriés.

Par ailleurs, et afin de limiter les risques liés à toute utilisation du régime de la contribution libératoire mis en place par notre pays durant l'année 2014, à des fins de blanchiment de capitaux, Bank Al-Maghrib, en concertation avec l'UTRF, a veillé au respect par l'ensemble des banques de leurs obligations de vigilance dans le cadre de la mise en œuvre des opérations de déclaration effectuées auprès d'elles par les contribuables bénéficiant de ce programme<sup>1</sup>.

Sur un autre plan, et en vue de la promotion d'une bonne compréhension par les entreprises et professions non-financières désignées (EPNFD) de leurs obligations de vigilance et des risques de blanchiment de capitaux, la Banque a organisé, conjointement avec l'UTRF, le 18 décembre 2014 à Rabat, un atelier de travail au profit des experts comptables et comptables agréés, agents et promoteurs immobiliers, négociants en métaux précieux et casinos.

<sup>1</sup> Au cours de la discussion du régime national de contribution libératoire lors de la vingtième réunion plénière du GAFIMOAN, tenue en novembre 2014, cette instance a conclu que ce programme s'aligne sur les quatre principes du GAFI en la matière.

Cette manifestation a été l'occasion d'expliciter :

- les différentes modalités pratiques d'application de la loi anti-blanchiment et de la Directive générale de l'UTRF fixant les règles applicables à cette catégorie de personnes assujetties ;
- le rôle de l'UTRF en tant qu'autorité de contrôle et les perspectives d'avenir ;
- les risques de blanchiment de capitaux et les typologies spécifiques aux activités des EPNFD.

En matière du programme d'assistance technique convenu entre notre pays et le FMI en vue de l'évaluation de la conformité de notre dispositif légal et réglementaire national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme avec les standards révisés du GAFI, la mission de cette instance a notamment recommandé, à notre pays, de déclencher le processus d'identification et d'évaluation des risques au niveau national et sa déclinaison sur les plans des politiques et des contrôles à réaliser.

Cette mission a également relevé les principales déficiences de notre dispositif national, notamment celles liées à la mise en œuvre effective des règles de vigilance par certaines professions de Droit.

## 2.7.6 Communication

Au niveau de la consolidation du dispositif d'information destiné à ses différents publics et l'amélioration de la compréhension de ses missions et de ses décisions, Bank Al-Maghrib a exploité en 2014 plusieurs vecteurs de communication notamment le canal médiatique, la communication institutionnelle et digitale ainsi que les actions tournées vers le personnel de l'Institution dans l'objectif de conférer toute la transparence à ses actions et ses décisions et favoriser davantage l'esprit de partage.

### 2.7.6.1 Consolidation des relations avec la presse

Afin d'optimiser les échanges d'information avec les organes de presse, les formats de communication ont été diversifiés. Aux côtés du point de presse de politique monétaire tenu à l'issue des réunions trimestrielles du Conseil de la Banque, qui constitue depuis 2008 une tradition ancrée et un rendez-vous très attendu par les médias, des rencontres ponctuelles ont été organisées autour de thématiques d'actualité, animées par les entités métiers.

En vue de garantir une compréhension optimale de ses messages, la Banque a organisé, pour la première fois en 2014, une rencontre avec les journalistes autour des aspects analytiques et opérationnels de la politique monétaire et de la méthodologie de l'enquête mensuelle de conjoncture dans le secteur industriel, dans un objectif essentiellement pédagogique. En même temps et dans le but de renforcer les relations de proximité avec les médias, elle a initié un programme d'évaluation et d'écoute auprès des organes de presse.

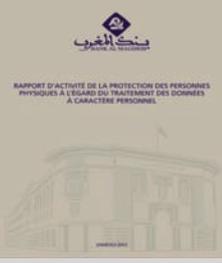
En parallèle, Bank Al-Maghrib a médiatisé l'organisation de plusieurs événements institutionnels notamment, la cinquième édition de la réunion du Groupe Consultatif de la Région Moyen Orient et Afrique du Nord, la tournée régionale de la Banque auprès des entreprises dans le cadre de l'amélioration de l'enquête qu'elle mène auprès du secteur industriel, le Symposium sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, la réunion du Comité arabe de supervision bancaire et le Symposium sur la protection des données personnelles dans le secteur bancaire et financier.

### 2.7.6.2 Communication externe

Toujours dans une volonté d'ouverture sur ses publics externes, le portail internet de la Banque a bénéficié d'une attention particulière. Aussi, pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs cibles, des travaux de refonte intégrale du portail ont été lancés, avec pour objectif de mettre à la disposition des internautes un portail doté d'une ergonomie claire et d'un design moderne, avec une navigation plus fluide et une information facilement accessible.

#### Encadré 2.7.2 : Publications de la Banque disponibles sur le portail [www.bkam.ma](http://www.bkam.ma)

	<p>RAPPORT PRÉSENTÉ A SA MAJESTÉ LE ROI</p> <p>PÉRIODICITÉ : ANNUELLE</p> <p>Le rapport, présenté à Sa Majesté le Roi, comporte une analyse de la situation économique, monétaire et financière aux plans international et national et une présentation des activités de Bank Al-Maghrib et de ses états financiers relatifs à chaque exercice.</p>
	<p>RAPPORT SUR LE CONTRÔLE, L'ACTIVITÉ ET LES RÉSULTATS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</p> <p>PÉRIODICITÉ : ANNUELLE</p> <p>Ce rapport présente l'environnement légal et réglementaire et les activités de la supervision bancaire et stabilité financière. Il présente également la structure, l'activité et les résultats du système bancaire ainsi que l'évolution des risques bancaires.</p>
	<p>RAPPORT SUR LES SYSTEMES ET MOYENS DE PAIEMENT</p> <p>PÉRIODICITÉ : ANNUELLE</p> <p>Ce rapport présente les différentes démarches de surveillance des systèmes de paiement au Maroc ainsi que les mesures de sécurité des moyens de paiement.</p>

	<p><b>RAPPORT SUR LA STABILITÉ FINANCIÈRE</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : ANNUELLE</b></p> <p>Ce rapport est préparé par Bank Al-Maghrib en collaboration avec le Ministère de l'Économie et des Finances et le CDVM. Le rapport fournit une synthèse globale des tendances économiques et financières en lien avec la stabilité financière. La première édition de ce rapport est parue en 2013.</p>
	<p><b>RAPPORT D'ACTIVITÉ DE LA PROTECTION DES PERSONNES PHYSIQUES A L'ÉGARD DU TRAITEMENT DES DONNÉES A CARACTÈRE PERSONNEL</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : ANNUELLE</b></p> <p>Ce rapport présente la situation des traitements des données à caractère personnel mis en œuvre par la Banque. Il donne une classification desdits traitements selon le risque par rapport à la vie privée des personnes physiques. Le rapport aborde également l'état d'avancement de la mise en conformité des moyens de collecte et de traitement des données à caractère personnel.</p>
	<p><b>RAPPORT SUR LA POLITIQUE MONÉTAIRE</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : TRIMESTRIELLE</b></p> <p>Ce rapport, à sa 33<sup>ème</sup> édition en décembre 2014 et traduit dans les trois langues, est établi sur la base des analyses et des prévisions préparées à l'occasion des réunions du Conseil de la Banque. Il présente le fondement de la décision en matière de politique monétaire.</p>
	<p><b>BULLETIN TRIMESTRIEL</b></p> <p>Ce bulletin traite essentiellement des statistiques d'ordre économique, monétaire et financière.</p>
	<p><b>STATISTIQUES MONÉTAIRES</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : MENSUELLE</b></p> <p>Ce document présente les principaux agrégats mensuels et trimestriels de la monnaie et de crédit ainsi que la situation monétaire. Il présente, en outre, la position des Institutions de Dépôts vis-à-vis des secteurs institutionnels et la situation analytique des autres sociétés financières.</p>

	<p><b>REVUE MENSUELLE DE LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE, MONÉTAIRE ET FINANCIÈRE</b></p> <p>La revue présente une vue d'ensemble sur l'évolution de l'environnement international et de la conjoncture nationale. Elle décrit les différentes évolutions économique, monétaire et financière.</p>
	<p><b>RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE CONJONCTURE DANS LE SECTEUR INDUSTRIEL</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : MENSUELLE AVEC UN NUMÉRO TRIMESTRIEL</b></p> <p>Ce document présente les résultats de l'enquête d'opinion menée chaque mois auprès d'un échantillon représentatif comprenant 400 entreprises opérant dans le secteur industriel à l'échelle nationale.</p>
	<p><b>INDICE DES PRIX DES ACTIFS IMMOBILIERS</b></p> <p><b>PÉRIODICITÉ : TRIMESTRIELLE AVEC UN SUPPLÉMENT ANNUEL DANS LA PUBLICATION DU QUATRIÈME TRIMESTRE</b></p> <p>Cette publication, élaborée conjointement avec l'Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie, permet de retracer l'évolution au niveau national et par grandes villes, des prix et des transactions des biens immobiliers.</p>

A l'ère du digital et en cohérence avec les objectifs de son Plan Stratégique dans ce domaine, la Banque s'est intéressée à l'ouverture de sa communication sur les réseaux sociaux. Celle-ci vient en effet compléter la communication sur les canaux traditionnels utilisés jusque-là. Elle a procédé ainsi à la création de son compte Twitter le 16 décembre 2014, afin de tirer profit des opportunités que permettent les réseaux sociaux en termes d'interactivité avec le public et d'amélioration de l'accessibilité de l'information. En moins de deux semaines, le nombre des abonnés a atteint 500 dont des institutionnels et des organes de presse.

Dans le même élan, un projet d'affichage dynamique, au sein des agences et succursales de Bank Al-Maghrib, a été déployé afin de favoriser une communication de proximité avec la clientèle de la Banque.

### 2.7.6.3 Une communication orientée vers le personnel de la Banque

Partant du principe que la communication interne contribue à promouvoir une bonne communication externe, la Banque adopte une stratégie appropriée en la matière, à travers une panoplie d'outils diversifiés et en constante amélioration. Le magazine biannuel « Tawassol », qui a vu le jour en 2010, a particulièrement valorisé en 2014 le capital humain de la Banque et ses réussites collectives, tout en accompagnant les grands projets de l'institution.

De plus, une fois par an, l'ensemble des collaborateurs se retrouve lors de la journée des cadres. Cet événement est devenu depuis 2003 un rendez-vous annuel de partage et d'échange attendu par l'encadrement de la Banque. Plus de 900 personnes se réunissent au centre de formation de la Banque pour aborder différents thèmes. « Moyens de paiement : Développements & enjeux », telle était la thématique choisie pour l'édition 2014 organisée en janvier 2015. Un film sur le développement des moyens de paiement dans le monde a été spécialement réalisé pour l'occasion.

### 2.7.7 Musée de Bank Al-Maghrib

Depuis la mise en place du projet de programmation culturelle annuelle en 2011, le Musée de la Banque est passé d'une mission traditionnelle de conservation et de transmission du patrimoine à une mission citoyenne. Pour attirer un public nombreux, le Musée ne se contente plus, en effet, d'être un lieu d'exposition des collections mais est devenu un établissement culturel vivant, animé disposant d'une programmation riche et variée ciblant tous les publics. L'agenda 2014 a été ponctué par deux événements majeurs, le cycle consacré au peintre marocain, Feu Mohammed Kacimi, avec la publication d'un ouvrage en hommage à l'oeuvre de l'artiste, et celui dédié à la peinture orientaliste produite au Maroc.

Par ailleurs, au cours de 2014, le Musée a été sollicité pour participer à de nombreux événements phares de la place culturelle nationale et internationale organisés par des institutions de renom tels la Fondation ONA, le nouveau Musée Mohamed VI, le Louvre et l'Institut du Monde Arabe.

Enfin, le Musée est allé pour la première fois en 2014 à la rencontre de nouveaux publics, en organisant une exposition itinérante hors-les-murs intitulée "La deuxième partie du règne de feu Sa Majesté Mohammed V : 1939 -1955" dans plusieurs villes telles que Nador, Beni-Mellal ou Laâyoune et ce, en partenariat avec le Ministère de la Culture dans le cadre des travaux de l'Université Moulay Ali Chérif à Rissani.

## 2.7.8 Relations internationales

En 2014, la Banque a continué à renforcer son ouverture à travers l'intensification des liens de coopération internationale. Dans ce cadre, elle a participé à plusieurs manifestations et rencontres internationales, dont notamment :

- les Réunions de Printemps et d'Automne du Comité Monétaire et Financier International organisées respectivement en avril et en octobre à Washington, ainsi que les Assemblées annuelles du FMI et de la Banque Mondiale ;
- la vingt-et-unième réunion annuelle des Gouverneurs des Banques centrales des pays francophones, organisée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, du 14 au 16 mai à Dakar, autour du thème « Stabilité du marché de la dette souveraine, financement des économies et inclusion financière : Rôle des Banques centrales ». Durant cet événement, notre Institut est intervenu sur la question de la stabilité du marché de la dette souveraine et la sortie des politiques non conventionnelles après la crise ;
- le premier Forum « FMI-Banques centrales » pour les Marchés Emergents co-organisé par la Banque de France les 9 et 10 septembre sur le thème « Vers une inflation ciblée et des dispositifs monétaires transitoires ». Bank Al-Maghrib est intervenue sur la question « Environnement favorable : Formulation de politiques et compréhension des canaux de transmission et cadres opérationnels » ;
- la trente-huitième réunion des Gouverneurs des Banques centrales et institutions monétaires arabes, organisée le 19 septembre à Alger ;
- la Conférence internationale de l'Institut Européen de la Méditerranée consacrée aux « Politiques macroéconomique et monétaire dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée » le 31 octobre à Barcelone, et au cours de laquelle notre Institut est intervenu sur « Le rôle des Banques centrales aujourd'hui ».

Dans le même temps, le cadre de coopération de Bank Al-Maghrib a été renforcé à l'occasion des rencontres de haut niveau. Deux visites d'amitié et de travail ont été effectuées auprès de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et de la Banque Centrale du Qatar (BCQ). La première a couvert les domaines de la supervision bancaire, de la stabilité financière et du financement des économies alors que la seconde a porté sur les thématiques liées aux affaires juridiques, aux systèmes de paiements, aux banques islamiques, au Credit Bureau, aux ressources humaines et aux affaires sociales.

Par ailleurs, plusieurs visites d'étude ont été organisées au sein de la Banque au profit des responsables et cadres de la BCEAO, de la BEAC, de l'Imprimerie Nationale du Soudan, ainsi que ceux des Banques centrales de plusieurs pays notamment le Congo, la République de Guinée, le Nigéria, le Mozambique, le Burundi, la Mauritanie, la Tunisie, l'Égypte et les Philippines. Ces actions ont porté essentiellement sur la stabilité financière, la politique monétaire et de change, la supervision bancaire, l'imprimerie des billets de banque, le cadre comptable, la planification stratégique, le Credit Bureau, les ressources humaines ainsi que le Musée de la Monnaie.

Parallèlement, deux visites d'étude ont été organisées auprès de la Banque de France consacrées respectivement aux modèles de prévisions macro-économiques et à la communication institutionnelle – réseaux sociaux et deux autres auprès de la Banque du Portugal et de la Banque Nationale de Belgique dans le cadre d'un partage d'expérience dans le domaine des assurances et des archives. En outre, plusieurs cadres de la Banque ont participé à un séminaire portant sur les services financiers islamiques dans le cadre de la mise en application du Mémorandum d'Entente entre notre Institut et la BCQ conclu en 2011.