

PARTIE 2

RÉALISATION DES MISSIONS DE LA BANQUE

FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE

Constituant à la fois une année d'achèvement du plan stratégique triennal 2013-2015 et de préparation du nouveau plan 2016-2018, 2015 a été marquée par des avancées significatives en termes de réalisation des missions et activités de la Banque.

Le cadre de gouvernance de la Banque a été renforcé à travers l'adoption d'une charte de gouvernance avec pour principal objectif la consolidation des principes de base et la formalisation des bonnes pratiques et leur pérennisation.

S'agissant de la politique monétaire, la Banque a maintenu sa politique accommodante afin d'assurer un financement adéquat et soutenir l'activité marquée par une conjoncture économique difficile. En parallèle, elle a continué à consolider et à approfondir son cadre analytique avec notamment le développement d'un dispositif intégré de prévisions et de simulation macroéconomique.

En ce qui concerne l'activité de supervision bancaire, une attention particulière a été accordée au suivi des risques de crédit, de concentration et transfrontaliers. Au niveau réglementaire, après la promulgation de la loi bancaire en 2014, les textes arrêtant les modalités d'application de la nouvelle loi bancaire ont été finalisés, notamment ceux relatifs à la finance participative. En parallèle, la Banque a poursuivi ses efforts en matière d'inclusion financière en vue d'améliorer l'accès aux services bancaires et leur usage notamment à travers la mise en œuvre de la stratégie d'éducation financière et de la nouvelle approche de développement des moyens de paiement électroniques.

Sur le plan de la surveillance macro-prudentielle du système financier, les efforts ont porté sur la préparation d'instruments macro-prudentiels recommandés par le Comité de Bâle à l'effet de réguler certains risques potentiellement systémiques. Dans le domaine de surveillance des systèmes et moyens de paiement, les travaux ont concerné en particulier l'ouverture des marchés des paiements, le développement des moyens de paiement électroniques et la préparation des textes réglementaires les régissant.

L'ensemble de ces progrès ont été relevés par la mission d'évaluation du système financier marocain (FSAP) menée par le FMI et la Banque Mondiale qui a mis en exergue en particulier la résilience du système bancaire.

L'activité fiduciaire, pour sa part, a été caractérisée durant l'année 2015 par une importante production de billets de banque destinés au marché international ainsi que le déploiement d'un nouveau cadre réglementaire relatif aux activités de traitement et de recyclage de la monnaie fiduciaire par les Sociétés Gestionnaires des Centres Privés de Traitement (SGCPT).

Toutes ces avancées ont été rendues possibles grâce à l'appui et à la mobilisation soutenus des entités support. La gestion des ressources humaines est restée ainsi au cœur des priorités de la Banque, à travers la promotion des bonnes pratiques managériales, le renforcement de la transversalité et le développement des compétences. La Banque a également adopté plusieurs mesures visant l'amélioration continue des conditions de travail et le renforcement de la sécurité des sites de Bank Al-Maghrib. Au niveau des systèmes d'information, l'année a été marquée par la réalisation de nombreux projets structurants visant la modernisation et l'optimisation du cadre opérationnel d'exercice des activités de la Banque.

Sur le plan de la gestion des risques, les efforts ont porté sur l'élargissement de la cartographie des risques pour couvrir de nouvelles activités. En matière de déontologie, l'éthique a fait l'objet d'une attention particulière avec la revue du Code de déontologie comprenant un renforcement des dispositions portant notamment sur les situations de conflit d'intérêts et la prévention des risques de corruption et de trafic d'influence. Pour ce qui est du domaine des achats, les actions enregistrées ont concerné la poursuite du renforcement des organes de gouvernance et la mise en œuvre des axes de la Politique Achat.

L'activité numismatique et culturelle du Musée de la Banque s'est caractérisée par la poursuite de la politique d'ouverture au grand public par le biais d'une offre étoffée et une dynamique de partenariats contribuant au rayonnement du Musée à l'échelle régionale et internationale. Les actions de communication aussi bien interne qu'externe se sont également multipliées à travers notamment le renforcement de la présence médiatique notamment sur les réseaux sociaux.

Sur le plan du rayonnement extérieur, la Banque a pris part à plusieurs événements à caractère régional ou international, et a consolidé et élargi ses liens de coopération.

Dans le cadre du cycle triennal de sa certification, la Banque a réalisé le deuxième audit de suivi de son système de management intégré QSE aux fins de s'assurer de la continuité de la conformité et de l'efficacité du système de management QSE et de l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la politique et des orientations QSE de la Banque.

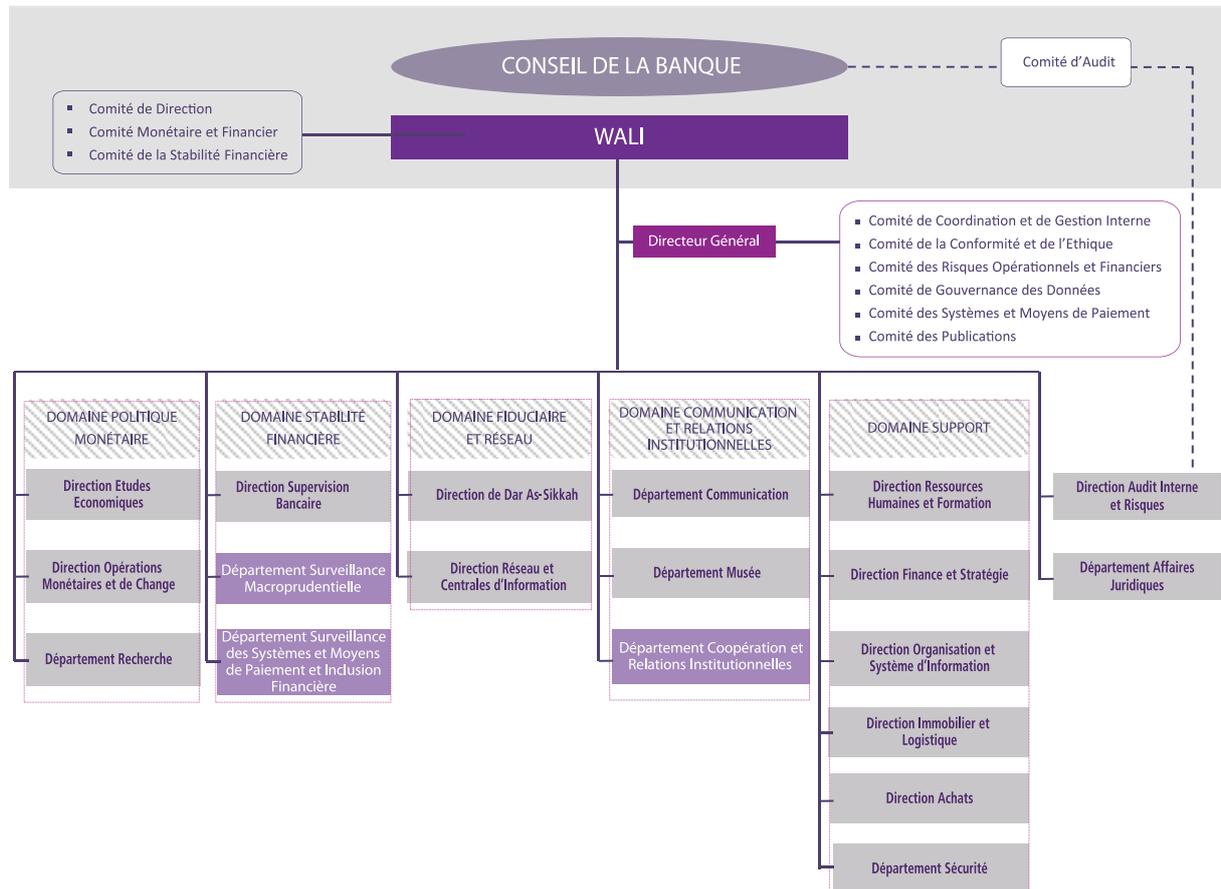
Pour les trois années à venir, le nouveau plan stratégique 2016-2018 insuffle une nouvelle vision : celle d'être « Etre une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays ». En vue de la concrétisation de cette vision, l'organisation de la Banque a été revue pour tenir compte des nouvelles orientations stratégiques et de l'évolution de ses missions et de l'environnement interne et externe.

2.1 Gouvernance et stratégie

2.1.1 Structure organisationnelle

Dans le contexte de la préparation du plan stratégique 2016-2018, il a été procédé à une revue générale de l'organisation de la Banque et de sa gouvernance. Ce projet a été conclu par une nouvelle réorganisation caractérisée par la création de trois nouvelles entités et la définition de nouveaux organigrammes pour les entités centrales ainsi qu'une optimisation des Comités de Gouvernance.

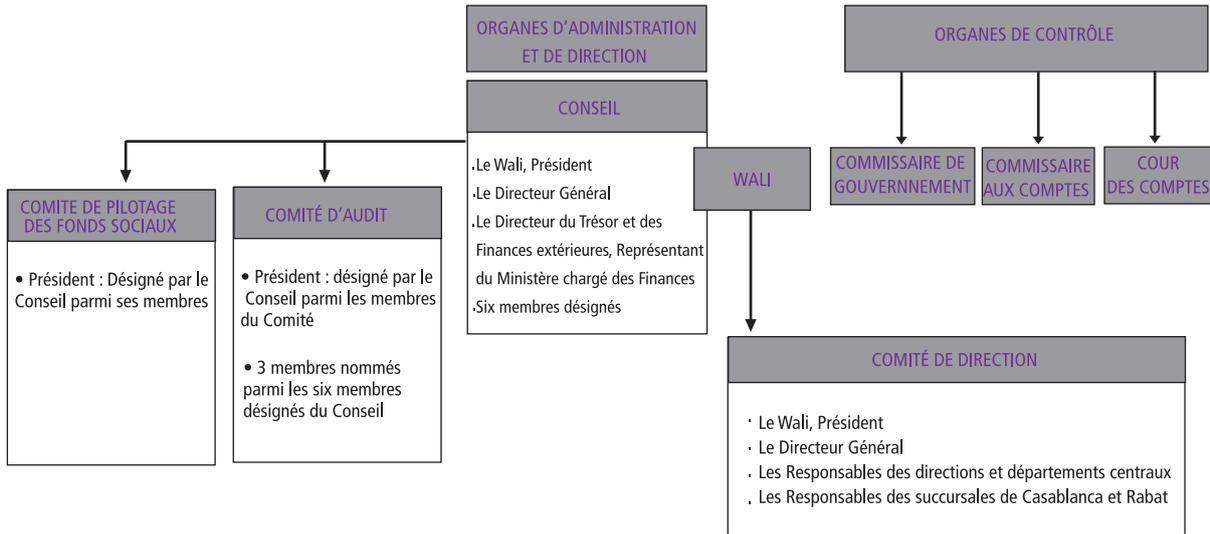
Organigramme de Bank Al-Maghrif au 1^{er} janvier 2016



2.1.2 Structure de gouvernance

Les organes d'administration et de direction de Bank Al-Maghrif sont composés du Conseil, du Wali et du 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.

Organes de gouvernance de Bank Al-Maghrib



2.1.2.1 Organes d'administration et de direction

Le Conseil de la Banque comprend le Wali comme Président, le Directeur Général ainsi que 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 les trois autres 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, 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, l'audit interne et externe, le contrôle interne et la maîtrise des risques.

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 ses réunions mensuelles selon un calendrier fixé à l'avance et a commencé depuis décembre 2014 à inviter à tour de rôle les directeurs des agences.

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 du Commissaire aux comptes. Ce dernier certifie les états de synthèse, apprécie son dispositif de contrôle interne et présente son rapport au Conseil. Le Commissaire aux comptes est actuellement assuré par le cabinet Mazars, désigné en 2015, pour un mandat de 6 ans non renouvelable selon les règles conformes aux meilleurs standards internationaux.

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 2015, le Comité d'audit a examiné la conformité du processus mis en œuvre pour la sélection du nouveau Commissaire aux comptes qui a été désigné pour la période 2016-2020. Il s'est en outre assuré de l'indépendance de ce dernier, conformément aux dispositifs réglementaires en vigueur.

Le Comité d'audit a également examiné les comptes annuels de la Banque arrêtés au 31 décembre 2014 et a recommandé leur approbation au Conseil de la Banque. Il a enfin passé en revue le plan d'intervention du Commissaire aux comptes pour l'exercice 2015.

Le Comité a par ailleurs pris connaissance des principales conclusions du rapport sur le système de contrôle interne de la Banque au titre de l'année 2014, 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, financiers et stratégiques pour l'année 2015 et a donné son avis sur le programme d'audit interne au titre de l'année 2016, préalablement à son approbation par le Conseil de la Banque.

2.1.2.4 Charte de gouvernance

En 2015, le Conseil de la Banque a adopté une « Charte de gouvernance » qui vise à consolider les principes de base en la matière, en vue de les pérenniser. Elle s'articule autour des principaux axes suivants : les missions et objectifs de la Banque, son indépendance et son autonomie financière, ses organes d'administration, de direction et de contrôle, son processus de prise de décision, la reddition des comptes et la transparence, la gestion des risques, le contrôle, l'éthique et le développement durable. Cette charte a été élaborée en référence aux meilleurs standards internationaux et au Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Conformément à la politique de transparence de la Banque, cette charte est diffusée sur son portail internet.

Dans le cadre de la troisième revue de l'accord au titre de la ligne de précaution et de liquidité octroyée au Maroc en juillet 2014, le FMI a procédé en janvier 2015 à un suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'occasion de la mission d'évaluation des sauvegardes de Bank Al-Maghrib. Le FMI a estimé que le dispositif de sauvegardes de la Banque demeure solide et que le cadre de sa gouvernance s'appuie sur des processus d'audit interne et de gestion des risques robustes.

2.1.3 Stratégie

Pour chacun de ses quatre plans triennaux antérieurs, Bank Al-Maghrib a défini des axes stratégiques qu'elle a déclinés en objectifs opérationnels. Fidèle à cette approche, le plan 2016-2018 trace de nouvelles perspectives, indique la voie à suivre et s'appuie plus encore que dans le passé sur les valeurs fondamentales, qui sont la bonne gouvernance, la transparence, l'efficacité et la conformité pour en assurer la réalisation.

Ce nouveau plan est l'aboutissement d'une large réflexion prospective et de plusieurs mois de dialogue et de concertation auxquels ont été associés les différents niveaux de représentation du personnel de la Banque.

Ce cinquième plan se veut partagé, ambitieux et réaliste. Partagé, du fait de l'adhésion qu'il a suscitée durant toutes les phases de son élaboration; Ambitieux, parce qu'il est la réponse concrète et proactive aux défis qu'imposent les mutations majeures de son environnement interne et externe ; Réaliste, car il prend appui sur les atouts de la Banque et tient compte de ses contraintes.

2.1.3.1 Démarche de planification participative

En janvier 2015, Bank Al-Maghrib a entamé l'élaboration de son plan 2016-2018 conformément à la même démarche et le même esprit participatif qui ont guidé les travaux des cycles de planification antérieurs, tout en introduisant de nouvelles améliorations.

Outre la réalisation du bilan du plan stratégique antérieur, la Banque a repensé les modalités de conduite de cet exercice de planification en vue de consolider sa vocation participative. Elle a ainsi :

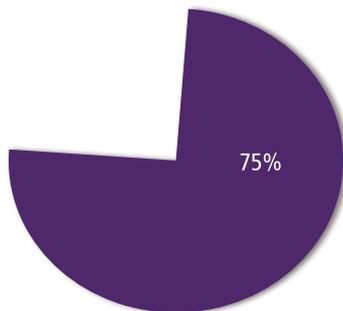
- mené une écoute des parties prenantes pour identifier leurs attentes et recueillir les propositions d'amélioration, puis l'a complétée par une enquête plus élargie ;
- organisé des formations pour doter les participants de connaissances sur les outils qui seront mis en œuvre pour améliorer la qualité du diagnostic ;
- introduit les « search conferences » pour mieux structurer les travaux du diagnostic.

Bilan du plan stratégique 2013-2015

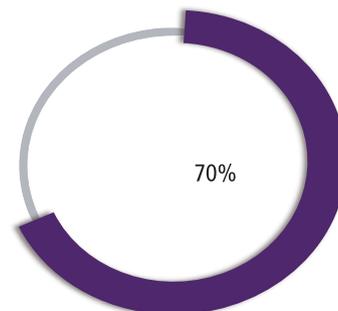
Au terme du plan 2013-2015, des avancées notables ont été réalisées dans l'ensemble des domaines stratégiques de Bank Al-Maghrib.

Graphiques 2.1.3.1 : Taux de réalisation du plan stratégique 2013-2015

- Objectifs atteints -



- Projets achevés -



La majorité des objectifs fixés ont été atteints, tandis que certains l'ont été partiellement parce que tributaires de la finalisation de certaines réformes légales ou encore de partenaires externes. D'autres à caractère pluriannuel ont été, pour leur part, reconduits dans le nouveau plan 2016-2018 et ont concerné particulièrement la flexibilisation graduelle du régime de change, le passage à un cadre de ciblage d'inflation, la stabilité financière et l'inclusion financière.

Tableau 2.1.3.1 : Principales réalisations durant le cycle 2013-2015

Domaines Métiers	
Politique monétaire	Stabilité financière
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du dispositif de prévisions macroéconomiques • Elargissement de la couverture du dispositif statistique • Etudes sur les politiques publiques • Refonte de la solution salle des marchés (en cours d'achèvement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Publication, depuis 2014, du rapport annuel sur la stabilité financière • Exercice concluant de simulation de crise financière • Renforcement des centrales d'information: deuxième Credit bureau, Centrale des impayés sur lettres de change normalisées et Centrale des Comptes Bancaires • Adaptation du cadre légal et réglementaire régissant l'activité bancaire (nouvelle loi bancaire)
Supervision bancaire	Systèmes et moyens de paiement
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité du dispositif de supervision aux nouvelles normes du Comité de Bâle • Renforcement de la transparence : publication de l'indice des prix des services bancaires, relevé récapitulatif des commissions, etc. • Développement de la médiation bancaire • Mise en place de programmes d'éducation financière à travers la Fondation Marocaine pour l'Education Financière • Amélioration sensible de l'inclusion financière des segments non desservis selon les nouveaux indicateurs mis en place : <ul style="list-style-type: none"> - Dimension accès: 99% des citoyens ont accès à au moins 1 point de vente de services bancaires contre 70% pour les ruraux ; 1 point d'accès pour 2 500 adultes - Dimension usage : Taux de bancarisation: 64% ; 73% des adultes détiennent au moins un compte de dépôt 	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement des systèmes de paiement avec les nouveaux principes de la Banque des Règlements Internationaux • Premières opérations de production et d'export des billets de banque : <ul style="list-style-type: none"> - En 2014 : 325 millions de billets - En 2015 : 391 millions de billets • Mise en place de la « Clean Note Policy » : <ul style="list-style-type: none"> - Plus grande contribution des sociétés gestionnaires des CPT au traitement et recyclage de la monnaie fiduciaire - Amélioration de la sécurité et de la durée de vie des billets

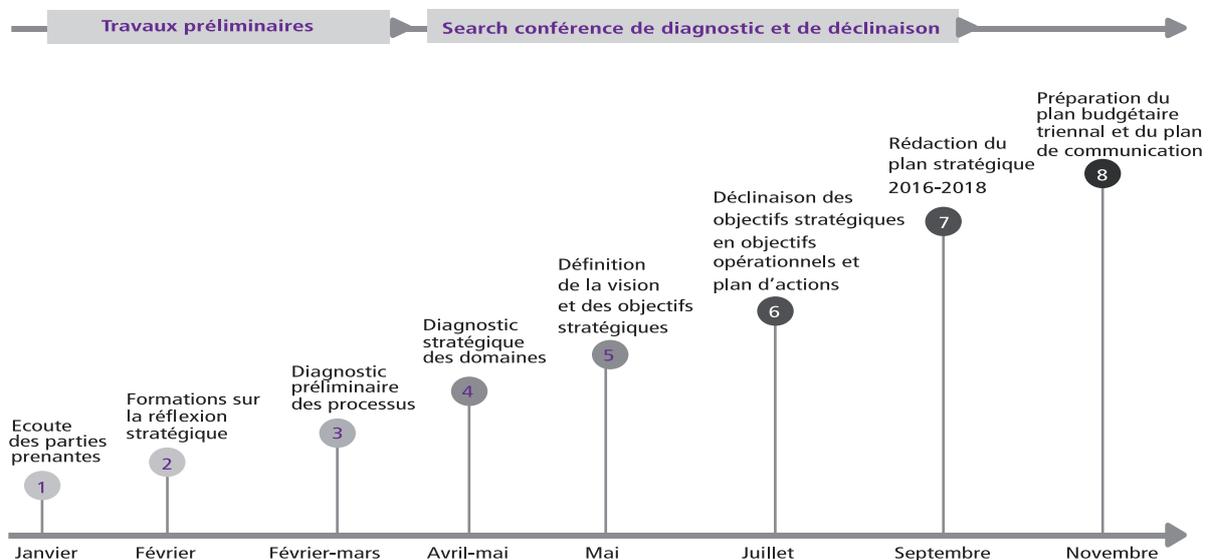
Domaines Gouvernance et Ressources

- Consolidation du cadre de gouvernance en conformité avec les meilleurs standards : charte de gouvernance, autoévaluation du fonctionnement du Conseil, rôle accru du Comité d'audit, renforcement du niveau de maturité du système de contrôle interne, consolidation du dispositif d'éthique, charte des fonds sociaux.
- Amélioration de la communication financière en ligne avec les pratiques internationales : refonte du rapport financier et des états de reportings comptables
- Développement de la communication de la Banque sur les réseaux sociaux
- Rayonnement de la Banque aux plans régional et international, à travers notamment l'organisation de dix séminaires qui ont connu la présence d'environ 200 participants, ainsi que la réalisation de plusieurs missions d'assistance technique au profit de banques centrales africaines portant sur des thématiques liées principalement à la politique monétaire, à la stabilité financière et à la gestion des réserves
- Amélioration des pratiques managériales : 87% des managers se sont globalement appropriés les bonnes pratiques managériales en 2015 contre 57% en 2012
- Mise en place d'une nouvelle organisation du processus achat
- Consolidation de la politique d'externalisation : maintenance des bâtiments, gardiennage, transport...
- Ouverture du centre de vacances d'Agadir

Elaboration du nouveau plan 2016-2018

Les travaux de conception du plan 2016-2018 ont été lancés dès le début de l'année 2015 et se sont déroulés selon les étapes suivantes :

Etapes d'élaboration du plan 2016-2018



- **Une écoute active et globale**

Préalablement au démarrage des travaux de diagnostic, des actions d'écoute ont été réalisées pour évaluer le cycle de planification précédent et identifier les attentes et les axes d'amélioration à prendre en compte.

- **Formations sur la planification stratégique**

Afin d'assurer une large diffusion des bonnes pratiques en matière d'élaboration de la stratégie, des formations ont été organisées en faveur des acteurs impliqués dans le processus.

Durant ces formations, les principaux outils de diagnostic ont été présentés, discutés, puis testés sur des cas pratiques, préalablement à leur adaptation au contexte de Bank Al-Maghrib. Ainsi, outre la matrice « SWOT », les participants ont utilisé de nouvelles approches complémentaires à savoir la « chaîne de valeur » et l'outil « PESTEL ».

Encadré 2.1.1 : Nouveaux outils de diagnostic

La « chaîne de valeur » est une approche de diagnostic interne qui consiste à examiner la contribution de différentes activités d'une organisation à sa valeur ajoutée. Elle implique l'analyse approfondie des activités principales qui concourent directement à la création de cette valeur et des activités de soutien ou de support, qui en apportent l'appui. Cette approche a été adaptée au diagnostic interne des processus de la Banque et des macro-activités qui les composent et a permis d'identifier leurs principaux points forts ainsi que les écarts par rapport aux meilleures pratiques.

L'outil « PESTEL » permet, pour sa part, d'identifier les anticipations de l'environnement externe et leurs impacts potentiels sur la Banque. A vocation prospective, il se base sur l'analyse de l'influence de six facteurs externes: Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

- **Echange d'expériences avec les banques centrales**

Dans la même perspective, Bank Al-Maghrib a co-organisé, en partenariat avec la Banque de France, une rencontre internationale sur la planification stratégique dans les Banques centrales. Cette manifestation a été marquée par la participation de quatorze Banques centrales d'Europe, d'Asie et d'Afrique¹, réunies pour partager leurs expériences sur des thématiques couvrant toutes les dimensions de la planification stratégique, de la conception des stratégies à leur mise en œuvre et évaluation, en passant par les modalités de leur communication. Elle a été également une opportunité pour s'imprégner des principaux challenges auxquels le monde des Banques centrales est amené à faire face dans l'avenir en réponse à la crise financière récente.

¹ Il s'agit de la Banque de France, la Banque Centrale Européenne, la Deutsche Bundesbank, la Banque Nationale de Belgique, la Banque Centrale d'Irlande, la Banque Centrale du Luxembourg, la Banque Centrale des Pays-Bas, la Banque Centrale de Grèce, la Banque Centrale d'Autriche, la Banque Centrale de Malte, la Banque Centrale de Lituanie, la Banque Centrale de Corée, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest et la Banque Centrale du Burundi.

• Diagnostic stratégique

Les travaux de diagnostic visant à faire ressortir les principaux défis et leurs impacts sur les activités, les ressources et la gouvernance de la Banque, ont d'abord été menés par processus puis consolidés par domaine stratégique. Ils ont été structurés selon les modalités des « search conference », impliquant, pour chaque domaine, la contribution de 20 à 25 personnes les plus concernées :

- | | |
|---|---|
| <p>1 Description de l'environnement externe futur</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Thématiques de réflexion identifiées à partir des travaux de pré diagnostics des processus • Anticipations et impacts de l'environnement futur sur le domaine • Identification des opportunités et des menaces |
| <p>2 Description de la « Banque centrale idéale »</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Quelle « Banque idéale » pour répondre à cet environnement à long terme (en termes de ses rôles et responsabilités, son organisation, ses processus et outils...)? |
| <p>3 Description de la situation interne actuelle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des forces et des faiblesses (à partir des pré-diagnostics des processus) |
| <p>4 Présentation des objectifs stratégiques des domaines</p> | <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse d'écart entre la « banque centrale idéale » et la situation interne actuelle permet de définir les objectifs stratégiques pour le domaine • Evaluation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs définis |

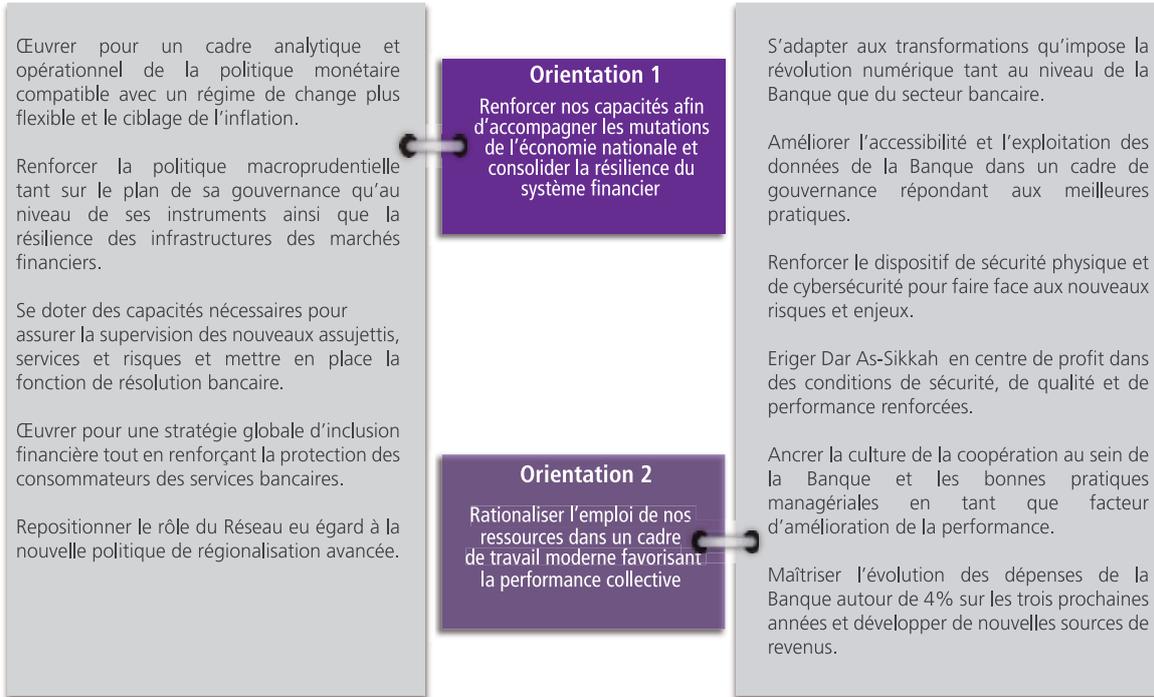
Afin de garantir une meilleure évaluation des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs proposés, les « search conferences » des domaines métiers ont été tenues avec la participation des représentants des fonctions (systèmes d'information, ressources humaines, financière, juridique, sécurité, achats et organisation).

2.1.3.2 Vision et objectifs stratégiques de la Banque

La vision retenue suite au diagnostic stratégique est : « Etre une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays ». Elle est déclinée en deux orientations stratégiques qui consistent à « renforcer nos capacités afin d'accompagner les mutations de l'économie nationale et consolider la résilience du système financier » et à « rationaliser l'emploi de nos ressources dans un cadre de travail moderne favorisant la performance collective ».

Carte stratégique 2016-2018

Vision : « Etre une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays »



En liaison avec ces orientations, la Banque continuera à œuvrer pour un cadre analytique et opérationnel de la politique monétaire compatible avec un régime de change plus flexible et le ciblage de l'inflation. Sa priorité sera accordée à l'intégration de nouveaux modèles de prévision et de simulation, ainsi qu'à l'approfondissement des études et des recherches sur les effets du système de change flexible sur l'économie et sur les mécanismes de transmission de la politique monétaire. De telles mutations nécessiteront l'adaptation des modalités d'intervention de la Banque à la fois sur le marché monétaire et sur celui des changes.

La Banque confortera en parallèle ses actions pour un système financier plus résilient, régulé selon les normes internationales et davantage inclusif, tout en veillant à asseoir sur de bonnes bases le dispositif de surveillance macroprudentielle et celui de la résolution bancaire, et à poursuivre ses engagements en faveur de la protection des consommateurs. De même, au regard de l'importante présence des banques marocaines à l'étranger, elle intensifiera la coordination avec les régulateurs des pays d'accueil.

L'entrée en vigueur de la loi sur la régionalisation implique une adaptation du positionnement du réseau de la Banque, afin qu'il puisse mieux répondre aux besoins des acteurs régionaux. La

Banque assurera, en relation avec les partenaires publics et privés régionaux, une présence de place plus confirmée qui puisse contribuer efficacement à la réalisation des nouvelles missions assignées aux régions.

En interne, la Banque continuera à promouvoir la culture de coopération inter et intra-entités en vue d'améliorer davantage la performance collective, tout en veillant à développer les capacités managériales de ses agents et à poursuivre ses actions visant la consolidation de son modèle social. En même temps, elle saisira les opportunités offertes par la révolution numérique pour faire évoluer ses systèmes d'information, ainsi que pour favoriser les modes de travail collaboratif et l'exploitation optimale des données au service de ses activités.

Parallèlement, la Banque agira pour une meilleure résilience face aux menaces externes, à travers l'adoption de stratégies globales en matière de cyber-sécurité et de sécurité physique répondant au mieux aux impératifs de prévention et de réactivité.

La Banque réitérera également son engagement pour une gestion financière davantage maîtrisée et efficiente. Pour cela, elle renforcera ses efforts en matière de rationalisation des dépenses et s'attachera à explorer de nouvelles sources de revenus pour optimiser son résultat financier. De même, elle continuera d'améliorer ses modes de gestion et de pilotage. A ce titre, elle compte tout particulièrement ériger Dar As-Sikkah en centre de profit à même de fonctionner de manière performante pour relever les défis de l'activité à l'export et de l'extension de son portefeuille de produits sécurisés à l'échelle nationale.

Tous ces chantiers structurants constitueront la feuille de route de Bank Al-Maghrib pour les trois années à venir. Ils porteront ses ambitions et canaliseront ses ressources et ses énergies pour atteindre sa vision.

2.1.4 Contrôle interne, audit, gestion des risques et éthique

2.1.4.1 Système de contrôle interne

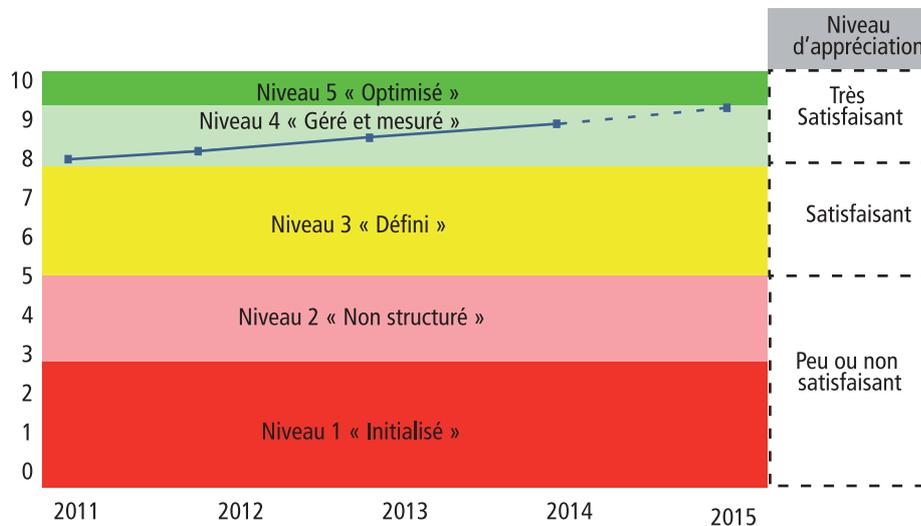
Le Système de Contrôle Interne de la Banque, construit sur la base du référentiel COSO¹, fait l'objet d'un bilan annuel pour l'ensemble de ses composantes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et pilotage). Ce bilan, dont les principales conclusions sont 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.

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

En 2015, cette évaluation s’est en particulier focalisée sur le dispositif de gestion du risque de fraude au sein de la Banque, sachant que la nouvelle version du référentiel COSO, adoptée en 2013, accorde une importance particulière à ce risque.

La maturité du Système de Contrôle Interne, évaluée sur la base d’une échelle d’appréciation de cinq niveaux inspirée du référentiel COBIT¹, s’est ainsi située dans la fourchette haute du niveau 4 « Géré et mesuré », compte tenu de l’ensemble des réalisations, notamment, en matière de renforcement de l’environnement de contrôle, des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de pilotage.

Evaluation de la maturité du Système de Contrôle Interne (SCI)



2.1.4.2 Audit interne

L’audit interne de Bank Al-Maghrib est une activité indépendante et objective qui a pour mission de donner une assurance aux principales parties prenantes (Conseil, Comité d’audit et Wilaya de la Banque) quant à la maîtrise des risques auxquels la Banque est exposée. Il vise à aider la Banque à atteindre ses objectifs et ce, en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de maîtrise des risques, de contrôle interne et de gouvernement d’entreprise.

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

¹ 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) et Niveau 5 - Optimisé (Contrôles en permanence à la pointe de l’état de l’art).

la complémentarité des travaux avec le Commissaire aux comptes, du critère de cyclicité ainsi que des attentes des parties prenantes précitées. Les missions d'audit visent en particulier à évaluer la conformité des activités de la Banque aux lois, règlements et procédures en vigueur, leur efficacité et efficacité au regard des objectifs qui leur sont assignés ainsi que la fiabilité et la sécurité de l'information y relative.

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

Tableau 2.1.4.2 : Principaux processus couverts par les missions d'audit en 2015

Processus « management »	Processus « métiers »	Processus « support »
<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance/ Organisation : Fonctionnement des comités de gouvernance permanents 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes et publications : Elaboration et publication des enquêtes de la Banque • Monnaie fiduciaire : Activité « Export »/Processus de destruction des valeurs/ Contrôle des existences/ Processus d'examen de la monnaie fiduciaire détériorée, mutilée ou d'authentification douteuse • Musée de la Banque : Processus d'inventaire des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Systemes d'information: Gestion des services informatiques et systèmes de téléphonie sur IP • Sécurité : Contrôle des accès • Achats : Conformité des marchés publics • Infrastructures et matériel de travail : Gestion des archives • Support juridique : Délégations de pouvoirs

2.1.4.3 Gestion des risques

La gestion des risques au sein de la Banque s'appuie sur une organisation structurée en fonction de la nature des risques encourus.

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



Au titre de l'année 2015, la Banque a élaboré sa onzième cartographie des risques opérationnels qui a été élargie aux nouveaux processus, tels que « la stabilité financière » et « l'activité export » relevant de la production fiduciaire. Quant aux risques existants, ils 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 et 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 les actions préventives à mettre en œuvre.

Parallèlement, un projet de renforcement de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs de contrôle interne a été lancé en 2015 en vue d'une meilleure maîtrise des risques opérationnels identifiés au niveau de l'ensemble des procédures de la Banque.

Risques financiers

Les risques financiers, inhérents à la gestion des réserves de change (notamment les risques de liquidité, de crédit, 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 des plans triennaux, en raison principalement de facteurs exogènes, de risques opérationnels importants ou d'une déclinaison inadéquate des axes stratégiques en objectifs.

En 2015, un bilan de la cartographie des risques stratégiques liés à la période 2013-2015, a été réalisé et examiné par le Comité de stratégie et des grands projets. Il a servi de base à la réflexion stratégique pour la période 2016-2018.

2.1.4.4 Continuité d'activité et sécurité de l'information

Le pilotage stratégique de la continuité d'activité de la Banque est assuré par le Comité de Gestion de Crise (CGC), présidé par le Directeur Général et composé de l'ensemble des responsables des entités centrales de la Banque. La gestion quotidienne de ce dispositif est assurée 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, quant à elles, 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 2015, la Banque a organisé son troisième exercice de simulation de crise en vue de tester le bon fonctionnement des solutions de continuité adoptées. Cet exercice a concerné, cette année, l'activité fiduciaire.

En parallèle, les exercices de repli, consistant à réaliser les activités les plus critiques des entités de la Banque depuis des sites alternatifs de travail, conformément aux plans de continuité des opérations, ont été poursuivis tant par les entités centrales que par les sièges de la Banque.

En outre, la Banque a renforcé ses actions de sensibilisation à la continuité d'activité par l'animation de sessions de formation et la diffusion en interne d'un guide de continuité et de consignes pratiques à adopter par les agents en cas de perturbations opérationnelles majeures.

En matière de sécurité de l'information, la Banque a finalisé en 2015 la mise en œuvre de son Système de Management de la Sécurité de l'information (SMSI) et ce, suite aux travaux et chantiers déjà entamés en 2014. Ce système établit un cadre de gouvernance de la sécurité de l'information assurant l'amélioration continue et la conformité aux meilleures pratiques et standards internationaux. Dans ce cadre, l'année écoulée a connu la poursuite de la mise en place des actions de renforcement des dispositifs de sécurité de l'information, suite à la revue annuelle des risques y afférents. Un audit de certification, conduit en décembre 2015 par un cabinet accrédité, a permis l'examen approfondi de l'ensemble des composantes du SMSI et a conclu à sa certification à la norme ISO 27001 pour les processus « système d'information » et « opérations bancaires ».

2.1.4.5 Ethique

Dans le cadre de la dynamique d'amélioration du dispositif éthique, le code de déontologie, applicable au Gouvernement et aux agents de Bank Al-Maghrib, adopté en 2005 et revu en 2007 et en 2012, a été amendé en vue de prendre en compte l'évolution du contexte de la Banque et des pratiques en la matière. Les principaux amendements ont concerné le renforcement des dispositions en lien, notamment, avec la gestion des conflits d'intérêts, la politique de cadeaux reçus par les agents de la Banque et les obligations déclaratives incombant à ces derniers, particulièrement ceux exerçant des fonctions à forte sensibilité éthique.

Dans la continuité de son objectif de développement de l'exemplarité des managers et après avoir formé, en 2014, l'ensemble des managers de l'administration centrale sous le thème « Le manager éthique », Bank Al-Maghrib a étendu ces actions de sensibilisation aux responsables du Réseau de la Banque.

Une évaluation de la maturité éthique a, en outre, été réalisée dans le but d'apprécier le niveau d'enracinement de la culture éthique au sein de notre Institut. Cette évaluation s'est faite selon cinq dimensions : la Clarté, l'Ouverture, la Transparence, l'Exemplarité et la Sanction. Les résultats de cette évaluation ont permis d'identifier des axes d'amélioration qui ont été mis en œuvre dans le cadre du processus de revue du code de déontologie.

Enfin, la Banque a organisé une table ronde au sujet des pratiques en matière de gestion de l'éthique dans le secteur bancaire, à laquelle ont participé les responsables de la gouvernance et de la conformité relevant des principales banques de la place. Cette action vient confirmer l'orientation de notre Institut vers une plus grande ouverture sur son environnement extérieur et sa volonté de multiplier les échanges d'expériences avec ses partenaires.

2.2 Politique monétaire

En 2015, Bank Al-Maghrib a maintenu sa politique monétaire accommodante. Tout en gardant inchangé son taux directeur à un niveau historiquement bas, elle a poursuivi ses efforts pour stimuler l'offre de crédit et a œuvré pour améliorer la transmission de ses décisions.

Les analyses et les projections élaborées par la Banque à l'occasion des quatre réunions de son Conseil n'indiquaient pas de pressions inflationnistes. Néanmoins, les prévisions restaient entourées d'incertitudes liées particulièrement aux perspectives d'évolution des prix du pétrole et de l'activité économique sur les plans national et international. Dans ces conditions, le Conseil a jugé approprié le niveau de 2,5% de son taux directeur.

En parallèle, la Banque a poursuivi la mise en œuvre de son programme de soutien au financement des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME)¹, l'encours des avances accordées dans ce cadre ayant atteint près de 45% du montant moyen de ses interventions.

Bank Al-Maghrib a également introduit en juillet 2015 une nouvelle règle de répartition de ses avances à 7 jours favorisant les banques qui déploient plus d'efforts en matière d'octroi de crédits et de transmission des décisions de politique monétaire.

En outre, tenant compte de l'amélioration de la liquidité bancaire, elle a adapté le volume moyen de ses injections, le ramenant de 54,7 milliards de dirhams en 2014 à 34,6 milliards, permettant ainsi de maintenir le taux interbancaire, cible opérationnelle de la politique monétaire, aligné sur le taux directeur.

2.2.1 Décisions de politique monétaire

Les projections élaborées pour la première réunion du Conseil de la Banque laissaient présager une reprise de l'activité économique. La croissance pour 2015 devait s'établir à 5%, avec une forte hausse de la valeur ajoutée agricole et une accélération du rythme des activités non agricoles à 4%, en lien avec la reprise observée et escomptée dans la zone euro et le fléchissement des prix du pétrole. Les déficits budgétaire et du compte courant étaient ainsi prévus en allègement sensible

¹ Ce programme non conventionnel, mis en œuvre en janvier 2014, vise à inciter le secteur bancaire à augmenter davantage son offre de crédit aux TPME, particulièrement celles opérant dans l'industrie ou dont la production est destinée à l'export.

et les réserves de change devaient se renforcer davantage. En outre, les perspectives d'évolution du crédit bancaire étaient favorables, avec une progression attendue de 5% à fin 2015.

Tenant compte de ces développements et d'une prévision d'inflation à moyen terme en ligne avec l'objectif de stabilité des prix, le Conseil de Bank Al-Maghrib a décidé de maintenir inchangé le taux directeur à 2,5%.

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

	Réunions du Conseil			
	24 mars	16 juin	22 septembre	22 décembre
Inflation moyenne sur l'horizon de 6 trimestres	1,4	1,4	1,5	1,2
Inflation au terme de l'horizon de prévision	1,4	1,3	1,2	1,5
Inflation moyenne en 2015 ¹	1,4	1,5	1,8	1,6

¹ Le taux d'inflation en 2015 a été de 1,6%.

A l'occasion de sa deuxième réunion de l'année, le Conseil a noté une légère reprise dans la zone euro avec des perspectives plus favorables, alors qu'aux Etats-Unis, les prévisions de croissance ont été revues sensiblement à la baisse. Sur le marché des matières premières, bien qu'en recul en glissement annuel, les prix du pétrole ont enregistré une hausse importante par rapport à fin 2014.

Sur le plan interne, les équilibres macroéconomiques ont continué de s'améliorer, avec notamment la poursuite du renforcement des réserves de change. Néanmoins, les prévisions de la croissance non agricole ont été révisées à la baisse à 3,5%, de même que la reprise prévue du crédit bancaire ne s'est pas matérialisée, malgré la diminution des taux débiteurs.

Dans ce contexte, les prévisions d'inflation à moyen terme ont fait ressortir un niveau modéré, avec toutefois de fortes incertitudes liées en particulier à l'évolution des cours du pétrole. Le Conseil a ainsi décidé de laisser inchangé le taux directeur à 2,5%.

Lors des réunions du Conseil de septembre et de décembre, la conjoncture internationale a été marquée par les inquiétudes entourant les perspectives économiques des pays émergents, notamment la Chine, et leur impact sur la croissance mondiale. Le FMI a revu à la baisse, en juillet puis en octobre, ses prévisions particulièrement pour la zone euro.

Au niveau national, les données disponibles ont montré une amélioration de la croissance au cours des deux premiers trimestres, tirée principalement par une production céréalière record, alors que la progression des activités non agricoles est restée limitée. Les prévisions de croissance non agricole ont de nouveau été révisées à la baisse et sont restées entourées d'incertitudes ayant trait notamment à l'évolution de la demande étrangère. En revanche, les déficits budgétaire et du

compte courant ont continué de s'atténuer et les réserves de change de se renforcer, induisant un allègement du besoin de liquidité bancaire. Malgré cette amélioration et le recul des taux débiteurs, le rythme d'accroissement du crédit bancaire est resté faible avec une nouvelle estimation à 0,5% pour 2015.

Tenant compte des prévisions d'inflation qui étaient en ligne avec l'objectif de stabilité des prix et des incertitudes entourant les perspectives économiques aussi bien sur le plan national qu'international, le Conseil a jugé approprié le niveau de 2,5% du taux directeur.

Parallèlement, afin de stimuler davantage le crédit bancaire, Bank Al-Maghrif a introduit une nouvelle règle de répartition de ses avances à 7 jours. Celle-ci est basée sur trois critères, à savoir le degré de répercussion des réductions du taux directeur sur les taux débiteurs, la production nette de prêts au secteur non financier et leur part dans le total des emplois.

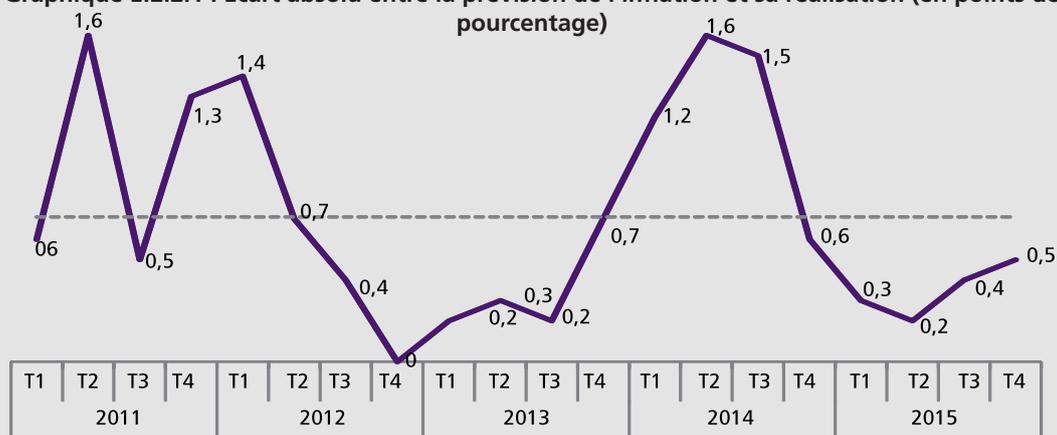
Tableau 2.2.2 : Décisions de politique monétaire depuis 2010

Date	TAUX DIRECTEUR	TAUX DE LA RESERVE MONETAIRE	AUTRES DECISIONS
1 ^{er} avril 2010		Baisse de 8% à 6%	
13 avril 2011			<ul style="list-style-type: none"> - Extension du collatéral éligible aux opérations de politique monétaire aux certificats de dépôt. - Ajustement des périodes d'appel d'offres avec les périodes de la réserve monétaire. - Suppression des comptes sur carnet de l'assiette de calcul de la réserve monétaire.
20 septembre 2011			Introduction des opérations de prise de pension à terme plus long.
27 mars 2012	Baisse de 3,25% à 3%		Elargissement du collatéral éligible aux opérations de politique monétaire aux effets représentatifs des créances privées sur les TPME.
26 septembre 2012		Baisse de 6% à 4%	
13 décembre 2012			<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la première opération de prêts garantis par des effets privés destinés aux TPME. - Assouplissement des critères d'éligibilité des certificats de dépôt.
11 décembre 2013			Nouveau programme destiné à encourager davantage le financement bancaire des TPME.
19 décembre 2013			Suppression de la rémunération de la réserve monétaire.
25 mars 2014		Baisse de 4% à 2%	
23 septembre 2014	Baisse de 3% à 2,75%		
16 décembre 2014	Baisse de 2,75% à 2,50%		
Juillet 2015			Nouvelle règle de répartition des avances à 7 jours.

Encadré 2.2.1 : Evaluation des prévisions d'inflation

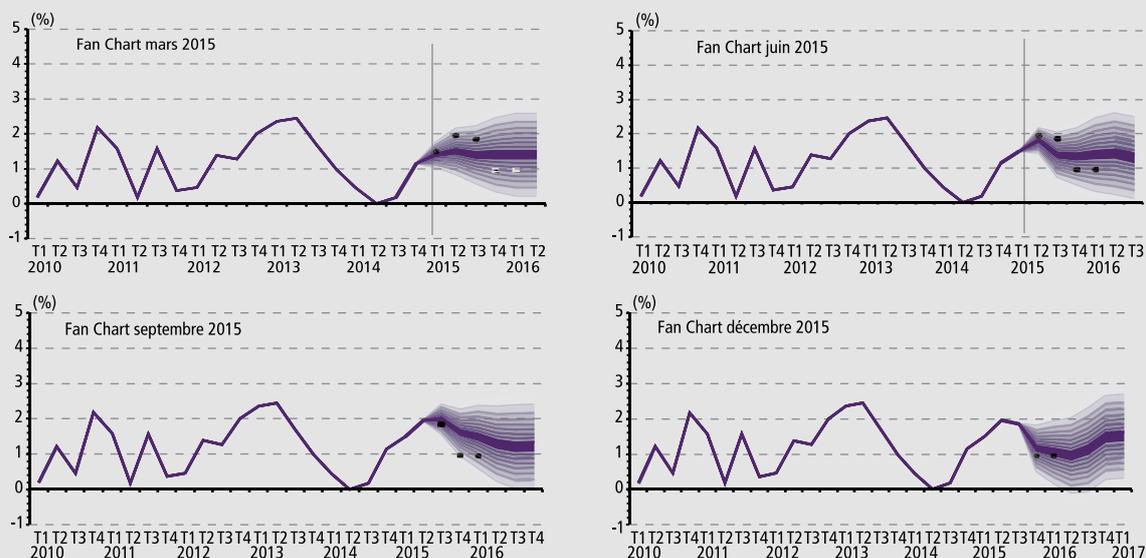
La qualité des prévisions trimestrielles d'inflation est évaluée sur la base de l'écart absolu entre la réalisation pour un trimestre donné et la moyenne des prévisions pour ce même trimestre publiées dans les six derniers rapports sur la politique monétaire. Pour les quatre trimestres de 2015, l'écart moyen s'est établi à 0,3 point de pourcentage contre 1,2 point en 2014 et 0,4 point en 2013.

Graphique E.2.2.1 : Ecart absolu entre la prévision de l'inflation et sa réalisation (en points de pourcentage)



La qualité de la prévision est également appréhendée par la fréquence de survenance des réalisations dans l'intervalle de confiance de 90%. Pour les quatre trimestres de 2015, l'ensemble des réalisations se sont situées à l'intérieur de cet intervalle.

Graphique E 2.2.2 : Fan Charts* de l'année 2015



* Les points sur les Fan Charts représentent les taux d'inflation observés.

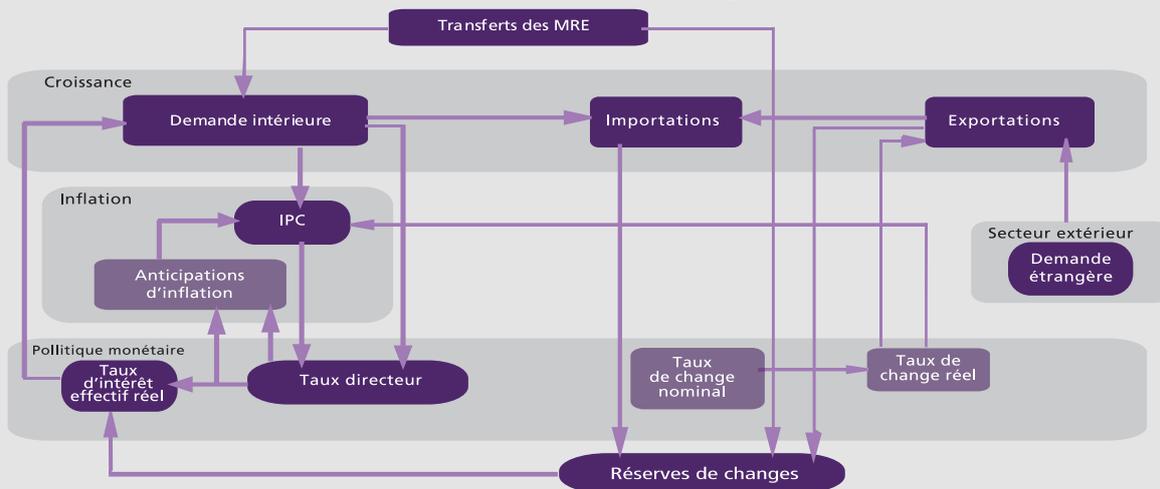
Encadré 2.2.2 : Nouveau dispositif de prévisions de Bank Al-Maghrib

Dans le cadre de la préparation de la transition prévue de l'économie marocaine vers un régime de change plus flexible et au ciblage d'inflation, Bank Al-Maghrib a lancé en 2013 un projet de refonte de son dispositif de prévisions.

Le nouveau dispositif, opérationnel depuis fin 2015, repose sur une architecture intégrée assurant une meilleure cohérence des prévisions. Il est articulé autour d'un modèle central de politique monétaire, alimenté et complété par plusieurs modèles satellites.

Le modèle central, de type semi-structurel, s'appuie à la fois sur les fondements théoriques sous-jacents aux modèles d'équilibre général et sur l'ajustement aux données caractérisant les modèles empiriques. Il s'agit d'un outil flexible et interactif permettant d'intégrer aussi bien les prévisions à court terme des modèles satellites que le jugement d'experts pour produire des projections à moyen terme (horizon de deux ans).

Structure du modèle central de prévisions



Ce modèle est composé de quatre blocs interconnectés :

- **Croissance** : repose sur une désagrégation de la demande (consommation finale des ménages et des administrations publiques, investissement, exportations et importations) qui permet d'appréhender la dynamique propre à chaque composante ;
- **Inflation** : pour identifier la nature des pressions inflationnistes, une distinction est faite entre l'inflation sous-jacente, celles des produits administrés, des carburants et lubrifiants et des produits alimentaires à prix volatils ;
- **Secteur extérieur** : ce bloc exogène intègre en plus de la demande étrangère adressée au Maroc, plusieurs autres variables notamment les taux d'intérêt et l'inflation des pays partenaires, le taux de change euro/dollar ainsi que les prix des matières premières ;
- **Politique monétaire** : adapté au régime actuel de politique monétaire, ce bloc offre la possibilité d'un ajustement à la transition vers la flexibilisation du régime de change. La fonction de réaction de

la Banque centrale est endogène et permet de déterminer le sentier du taux d'intérêt en ligne avec l'objectif de stabilité des prix.

En ce qui concerne les modèles satellites, ils sont utilisés pour alimenter le modèle central par les conditions initiales (prévisions à un ou deux trimestres) et pour élaborer des prévisions à moyen terme pour les variables non prises en charge par le modèle central. Il s'agit de certains agrégats des finances publiques, du compte extérieur et de la sphère monétaire.

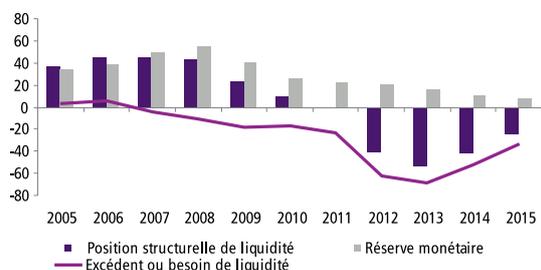
Le dispositif permet, en plus du scénario central de prévision, d'élaborer des scénarii alternatifs simulant des chocs sur certaines variables clés, notamment la croissance et l'inflation des pays partenaires, les prix des matières premières, la politique monétaire de la BCE, la production céréalière, le taux directeur, etc.

2.2.2 Mise en œuvre de la politique monétaire

En 2015, la situation de la liquidité bancaire s'est sensiblement améliorée, le besoin en liquidité des banques¹ étant revenu, en moyenne hebdomadaire, à 32,7 milliards de dirhams contre 52,3 milliards en 2014 et 69,2 milliards en 2013. Outre la baisse de 1,4 milliard de la réserve monétaire, cette évolution reflète le renforcement de 31,8 milliards des réserves nettes de change de Bank Al-Maghrif qui a plus que compensé l'effet restrictif de l'accroissement de 11,3 milliards de la circulation fiduciaire.

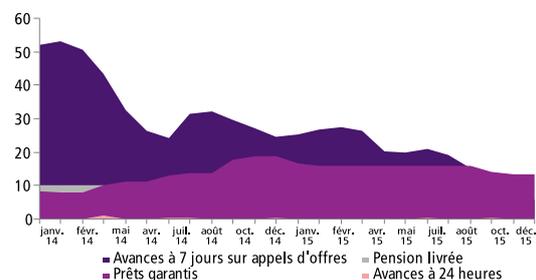
Dans ces conditions, la Banque a adapté le volume total de ses interventions, le ramenant de 54,7 milliards en 2014 à 34,6 milliards en 2015 en moyenne hebdomadaire. C'est ainsi que le montant des avances à 7 jours a été réduit de 35,6 milliards à 19 milliards, alors que celui des prêts garantis à un an accordés dans le cadre du programme de soutien au financement de la TPME a été porté de 12,8 milliards à 15,5 milliards. En outre, la Banque a octroyé des avances à 24 heures d'un volume moyen de 1,9 milliard de dirhams par opération.

Graphique 2.2.1 : Position structurelle de liquidité* et montant de la réserve monétaire (moyennes des fins de semaines, en milliards de dirhams)



* Position structurelle de liquidité= besoin en liquidité des banques + réserve monétaire.

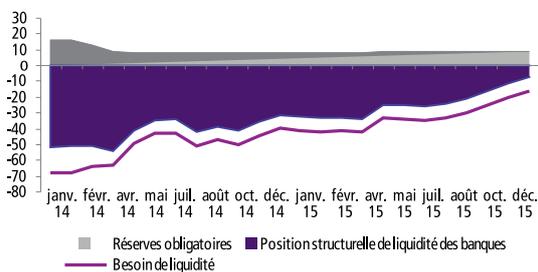
Graphique 2.2.2 : Interventions de Bank Al-Maghrif (moyennes des fins de semaines, en milliards de dirhams)



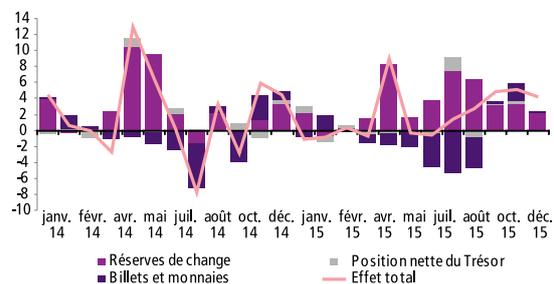
1 Besoin en liquidité des banques = réserves de change de Bank Al-Maghrif - position nette du Trésor - circulation fiduciaire + autres facteurs - réserve monétaire.

L'analyse infra-annuelle indique que le besoin en liquidité des banques est resté quasi-stable au cours des quatre premiers mois de l'année, avant de connaître une atténuation sensible en mai avec l'encaissement d'un prêt de l'OCP d'un montant d'un milliard de dollars. Entre juin et juillet, le déficit des trésoreries bancaires s'est légèrement creusé, sous l'effet de la hausse de la circulation fiduciaire. Sur le reste de l'année, le besoin a baissé progressivement pour revenir à 16 milliards en décembre, traduisant notamment la poursuite du renforcement des réserves de change.

Graphique 2.2.3 : Position de liquidité et montant de la réserve monétaire (moyennes des fins de semaines en milliards de de dirhams)

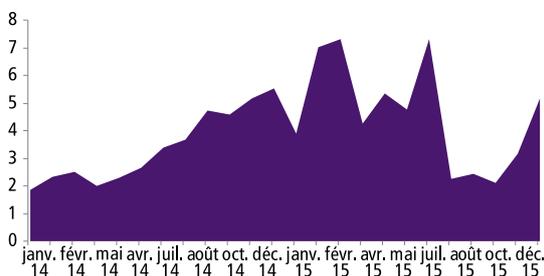


Graphique 2.2.4 : Contribution des facteurs autonomes à la variation mensuelle de la PSLB en milliards de DH (moyennes des fins de semaines)

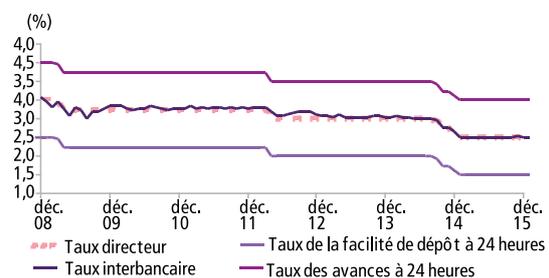


Reflétant l'adaptation continue des interventions de la Banque au besoin en liquidité des banques, le taux moyen pondéré sur le marché interbancaire est resté aligné sur le taux directeur, s'établissant à 2,51% en moyenne, avec une hausse du volume quotidien des échanges de 3,5 milliards à 4,7 milliards de dirhams.

Graphique 2.2.5 : Evolution du volume moyen quotidien des échanges sur le marché interbancaire (en milliards de dirhams)



Graphique 2.2.6 : Evolution du taux moyen pondéré sur le marché interbancaire (moyennes mensuelles)



2.2.3 Enrichissement et renforcement du contenu informationnel des statistiques monétaires

Dans le cadre du processus de convergence de la méthodologie des statistiques monétaires vers les normes internationales, Bank Al-Maghrib a entamé en 2015 la troisième phase de ce processus

qui consiste notamment en la réévaluation au prix de marché des actifs financiers des sociétés financières. Ainsi, les actifs financiers de la Banque centrale sont désormais évalués au prix de marché. Cette révision a concerné ses détentions en titres, et plus particulièrement ceux émis par les non-résidents, la méthode de comptabilisation des autres actifs et passifs financiers de Bank Al-Maghrib étant déjà totalement conforme aux standards internationaux.

Parallèlement, la méthode de calcul des réserves internationales nettes a été davantage affinée, à travers l'exclusion de l'assiette de calcul des actifs extérieurs libellés en devises non convertibles et des titres ne relevant pas de la catégorie investissement. Dans ce cadre, la méthodologie d'élaboration des statistiques monétaires a été révisée et les séries historiques ont été reconstituées jusqu'à 2012.

Après l'intégration dans le champ de couverture des statistiques monétaires, des sociétés d'assurances et de réassurance, des OPCVM et des établissements de crédit et assimilés autres que les banques¹, les travaux se sont poursuivis pour intégrer les caisses de retraite relevant du secteur financier à savoir la CIMR et la CNRA. Dans ce cadre, de nouveaux états déclaratifs ont été élaborés, conformément aux exigences du Manuel des statistiques monétaires du FMI notamment en termes de sectorisation des unités institutionnelles et de classification des actifs financiers.

2.3 Gestion des réserves

Dans un environnement international marqué par le maintien de politiques monétaires très accommodantes et la persistance de taux de rendement négatifs dans la zone euro, la Banque a poursuivi l'optimisation du rendement des réserves de change à travers une gestion prudente et en constante adaptation, mais toujours soumise aux exigences rigoureuses de sécurité et de liquidité.

Ainsi, la stratégie retenue en 2015 s'est traduite par une amélioration du résultat de gestion des réserves de change, en raison notamment de la hausse des réserves internationales nettes (RIN), de l'allongement de la durée des placements ainsi que de la hausse de la part des actifs en dollar suite au changement du panier de cotation du dirham.

2.4 Supervision bancaire

L'année 2015 a été marquée par la publication de la nouvelle loi bancaire, dont les dispositions permettent de renforcer le cadre de régulation du système bancaire, tout en favorisant l'exercice de nouvelles activités et l'émergence de nouveaux acteurs et services financiers. Pour sa mise en

¹ Caisse de Dépôt et de Gestion, banques offshores, sociétés de financement et associations de microcrédit.

œuvre, Bank Al-Maghrib s'est penchée, au cours de cette année, sur la préparation des textes réglementaires arrêtant les modalités de son application. Elle a également entrepris plusieurs actions pour encadrer certains risques.

Sur le plan de la surveillance micro-prudentielle, Bank Al-Maghrib est restée attentive aux effets de la conjoncture économique sur les bilans bancaires et a, en particulier, maintenu une surveillance rapprochée des risques de crédit, de concentration et transfrontaliers.

L'année sous revue a également connu la conduite d'une mission d'évaluation du système financier, conjointement menée par le FMI et la Banque Mondiale et qui a porté, entre autres, sur la régulation et le contrôle du système bancaire, sa résilience et la gestion des crises bancaires.

2.4.1 Renforcement du cadre légal et prudentiel

Au cours de 2015, les travaux relatifs à la réglementation ont porté, d'une part, sur la préparation des circulaires d'application de la loi bancaire et, d'autre part, sur la mise en œuvre de réformes décidées à l'issue de la mission d'évaluation du système financier.

S'agissant des circulaires d'application de la loi bancaire, Bank Al-Maghrib a adopté et publié au Bulletin Officiel la circulaire relative aux informations et documents nécessaires pour l'instruction de demandes d'agrément. Elle a également élaboré, en concertation avec la profession bancaire, les projets de circulaires relatives aux règles régissant les administrateurs indépendants, les prises de participation par les banques, les modalités de traitement par celles-ci des réclamations de leur clientèle et le fonctionnement du dispositif de médiation bancaire. Enfin, elle a également finalisé celles fixant les clauses minimales de la convention de compte conclue entre les banques et leurs clients.

En préparation au démarrage des activités de la finance participative, Bank Al-Maghrib s'est attelée à l'élaboration des textes fixant les caractéristiques techniques des produits participatifs. Elle a, en parallèle, arrêté le contenu du dossier-type de demande d'agrément, spécifique à l'exercice de cette activité, et lancé le processus officiel de dépôt des demandes. Les normes devant encadrer l'exercice de cette activité, à travers des fenêtres, par des banques conventionnelles, ont été également étudiées, en concertation avec la profession bancaire, à l'effet de favoriser un développement équilibré et sain du marché.

La Banque a également entrepris de faire évoluer certains traitements prudentiels au regard de l'évolution des activités bancaires. Ainsi, le traitement des positions de titrisation des banques, au titre de leurs exigences en fonds propres, sera différencié selon le rating et l'établissement initiateur.

Face à la recrudescence des risques liés à la cybercriminalité, Bank Al-Maghrib a entrepris des travaux pour mettre en place les bases d'un cadre minimal propre aux banques pour l'atténuation de ces risques. Une première directive régissant les tests d'intrusion à mener par celles-ci est en cours de finalisation.

L'un des premiers chantiers réglementaires engagés suite à la mission d'évaluation du système financier a porté sur la revue des règles de classification des créances à l'effet notamment de définir un traitement approprié à réserver aux crédits faisant l'objet d'accords de restructuration entre les banques et leurs clients. Parallèlement, un programme de réformes a été engagé pour limiter le risque de concentration encouru par les banques, par contrepartie et groupe de contreparties. Dans ce cadre, un projet de directive fixant les éléments d'informations minimums dans le cadre de l'instruction des dossiers de crédits aux entreprises relevant de groupes dont l'endettement financier est supérieur à 500 millions de dirhams a été finalisé. Ce texte requiert des établissements de crédit de disposer des comptes consolidés des groupes de débiteurs et d'informations exhaustives sur leurs dettes bancaires et de marché.

2.4.2 Activités de contrôle

Bank Al-Maghrib a assuré, en 2015, le contrôle des établissements assujettis, qui sont au nombre de 84, à travers des actions de contrôles sur place et à distance.

Sur place, Bank Al-Maghrib a conduit seize missions de contrôle : 5 missions à caractère général, 2 missions de vérification et suivi de recommandations et 9 missions thématiques. Les enquêtes thématiques menées auprès de 7 banques ont porté sur l'examen de l'adéquation de la couverture du portefeuille de créances par les provisions, le système de gouvernance et l'évaluation des pratiques de stress test. Les vérifications sur place ont également couvert l'appréciation des dispositifs de vigilance en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ainsi que les systèmes de mesure des risques de taux et de liquidité. Par ailleurs, une enquête a été menée pour évaluer les modèles internes utilisés par une banque de la place pour la mesure et la couverture des risques de marché.

A distance, la surveillance exercée s'est focalisée sur le suivi rapproché du profil de risque des établissements de crédit. Cette évaluation a été retracée au niveau de leur notation interne par la Banque selon la méthodologie dite « SANEC », qui a subi cette année une révision à l'effet de mieux capter le périmètre élargi des risques encourus par le secteur bancaire (risque pays, risques transfrontaliers). Une vigilance particulière a aussi été accordée au monitoring des risques de crédit et de concentration et au suivi des risques transfrontaliers et des dispositifs de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Dans le domaine de la supervision transfrontalière, Bank Al-Maghrib a contribué à deux missions de contrôle sur place menées par les autorités de régulation de pays d'accueil auprès de filiales des banques marocaines à l'étranger. La première a été conduite avec la commission bancaire de l'UMOA auprès d'une banque au Bénin et la seconde a été effectuée avec la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) auprès de deux banques, l'une installée au Gabon et l'autre au Cameroun.

Bank Al-Maghrib a, en parallèle, signé deux nouvelles conventions avec les régulateurs bancaires de Madagascar et de Djibouti portant sur la coopération et l'échange d'informations en matière de contrôle bancaire. La coopération entre Bank Al-Maghrib et ses homologues étrangers notamment l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution Française, les commissions bancaires de l'UMOA et de la CEMAC, les Banques centrales de Tunisie et de Madagascar, s'est poursuivie à travers la tenue de collèges de supervision des groupes bancaires marocains transfrontaliers. Au cours de ces réunions, les régulateurs ont fait le point sur la situation financière et prudentielle de ces groupes, leurs stratégies et le pilotage de leurs risques.

2.4.3 Protection des consommateurs des services bancaires

Les activités de la Banque menées dans le domaine de la protection des consommateurs des services bancaires ont porté sur le traitement des réclamations émanant de la clientèle des établissements de crédit, le suivi de l'activité du centre marocain de médiation bancaire et l'accompagnement des établissements de crédit dans la mise en œuvre du cadre légal et réglementaire de la protection des consommateurs.

La Banque a reçu, au cours de l'année 2015, 513 réclamations émanant de la clientèle des établissements de crédit. Celles-ci ont porté notamment sur des problèmes liés au fonctionnement de comptes (39%), aux conditions de crédit (28%) et aux moyens de paiement (18%). Près de 70% des dossiers de réclamations clôturés en 2015 ont été dénoués en faveur des plaignants. Par ailleurs, elle a assuré le traitement de 212 demandes de communication des comptes émanant des autorités judiciaires et 322 demandes de recherche de comptes émanant des héritiers.

S'agissant du centre de médiation bancaire, il a vu, au cours de son deuxième exercice, son activité progressivement augmenter aussi bien dans le cadre du premier compartiment, dit « institutionnel », dont le recours est volontaire et à titre gratuit pour les différends dont le montant en jeu est égal ou inférieur à 1 million de dirhams que du second compartiment, dit « conventionnel », dont le recours est payant, pour les différends dont le montant en jeu est supérieur à 1 million de dirhams. Sur le premier compartiment, le centre de médiation a traité 216 dossiers considérés recevables, tandis que sur le second compartiment, récemment mis en place, il a reçu

5 dossiers. Les typologies des demandes de médiation traitées en 2015 ont concerné notamment la contestation d'écritures comptables (29%), la clôture de comptes (29%), le recouvrement de créances relatives à des cas sociaux (9%) et la délivrance de documents (9%).

En 2015, la Banque a également accompagné le secteur bancaire pour se préparer au respect des dispositions de la loi n°31-08 relative à la protection du consommateur, dont les textes d'application portant sur son chapitre « Endettement » ont été publiés au cours de cette année, et l'entrée en vigueur fixée à avril 2016. Elle a également élaboré les circulaires d'application des dispositions de la nouvelle loi bancaire, portant sur les modalités de traitement des réclamations de la clientèle par les établissements de crédit, la convention de compte et le fonctionnement du dispositif de médiation bancaire.

Au plan de son organisation interne, la Banque a renforcé son engagement à œuvrer à la protection des clients par la création au sein de la Direction de la Supervision Bancaire des fonctions « Protection de la clientèle » et « Contrôle des pratiques de marché ».

2.4.4 Evaluation du système bancaire par le FMI et la Banque Mondiale

Au cours de 2015, le système financier a fait l'objet d'une évaluation par le FMI et la Banque Mondiale dite « FSAP¹ ». Cette mission a mis en exergue les progrès réalisés par le système bancaire depuis la dernière évaluation conduite en 2007 et apprécié sa solidité au regard d'exercices de stress tests. Elle a également examiné l'ensemble des actions et réformes menées par les autorités financières au titre de la régulation et du contrôle bancaire, de l'inclusion financière, de la surveillance macro-prudentielle, de la surveillance des systèmes de paiement et de la gestion des crises.

La mission a confirmé la capacité de résistance des banques marocaines à des scénarii de stress test intenses, à travers des exercices réalisés tant par les banques dits « bottom-up » que par le FMI dits « top-down ». Ces tests ont été effectués en se basant sur un « scénario de référence » et un « scénario défavorable » particulièrement sévère pour évaluer la résilience des banques au titre des risques de crédit, de liquidité, de concentration, de marché et de contagion.

Sur la base d'un échantillon de 8 banques représentant 90% des actifs du secteur bancaire, les résultats des stress tests de solvabilité ont globalement témoigné de la capacité de ces banques à résister à une détérioration significative de l'environnement économique. Ils ont démontré que la vulnérabilité des banques aux risques de liquidité est maîtrisable et que l'impact de la contagion transfrontalière reste faible. Ces stress tests ont, néanmoins, conclu que la concentration du crédit est l'un des risques forts auquel est exposé le système bancaire.

¹ FSAP : Financial Sector Assessment Program.

Au terme d'une évaluation de la supervision bancaire par rapport aux 29 principes du Comité de Bâle, dans sa version de 2012, la mission a estimé que le Maroc se situe au niveau des meilleures pratiques et que le système de régulation est d'un haut niveau, soulignant la mise en œuvre de réformes légales majeures avec notamment l'adoption de la loi bancaire et la nouvelle réglementation pour prévenir et gérer les risques bancaires et ceux liés à la stabilité financière. Elle a, parallèlement, émis des recommandations concernant notamment les normes de classification des crédits pour mieux appréhender les créances restructurées et encouragé les autorités à prendre des mesures pour atténuer le risque de concentration de crédit. D'autres recommandations ont été formulées pour davantage renforcer la surveillance transfrontalière et adapter l'organisation et les moyens de la supervision à l'évolution du système bancaire et des risques. Des feuilles de route ont été établies à l'effet de mettre en œuvre les recommandations de la mission.

2.4.5 Inclusion financière

Au cours de 2015, Bank Al-Maghrib a poursuivi ses actions visant à améliorer l'accès aux services bancaires et leur usage, notamment à travers un dialogue permanent avec les opérateurs, sa contribution dans la mise en place d'une stratégie nationale d'éducation financière, la préparation d'un cadre réglementaire favorisant le développement de nouveaux services bancaires et la promotion des moyens de paiements électroniques. Parallèlement, la Banque a continué à œuvrer pour l'amélioration du financement de la TPME.

Sur le plan de l'inclusion financière, les actions menées, en concertation avec la profession bancaire, ont contribué à améliorer significativement le taux de bancarisation de la population qui s'est de nouveau renforcé cette année pour atteindre 68%. Le nombre de comptes ouverts sur les livres des banques s'est sensiblement accru pour s'établir au total à 23 millions de comptes, soit plus de 1,7 millions de comptes additionnels. Le réseau des banques s'est étendu, pour sa part, de 224 guichets pour atteindre 6 139 agences bancaires et 6 529 guichets automatiques de banque. Les bénéficiaires de micro-crédit ont progressé, quant à eux, de 3% pour atteindre près de 886 000 clients.

Sur le plan de l'éducation financière, la Banque a organisé, en mars 2015, sous l'égide de la Fondation marocaine pour l'éducation financière et en collaboration avec ses partenaires, la quatrième édition de la semaine de la Finance pour les enfants et les jeunes. Des visites aux agences et au Musée de Bank Al-Maghrib, à Dar As-Sikkah, à la Bourse de Casablanca, aux agences bancaires et aux compagnies d'assurance, ont été organisées au profit de près de 100.000 jeunes des écoles et lycées âgés de 8 à 17 ans.

Parallèlement, la Banque a engagé une étude avec l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications pour la mise en place d'une nouvelle stratégie de développement des moyens

de paiement électroniques à l'effet de mettre au point une plateforme nationale de paiements via téléphonie mobile, à faibles coûts, à l'usage d'un écosystème élargi constitué des commerçants, des ménages, des fournisseurs d'infrastructures et des prestataires de paiement agréés.

Pour accroître davantage les leviers d'inclusion financière, une réflexion plus globale sur une stratégie nationale, fédérant les acteurs publics et privés concernés et portée par un cadre de gouvernance ad-hoc, a été engagée. Cette réflexion sera alimentée par les résultats d'une seconde étude « Global FINDEX » qui servira à collecter des données du côté de la demande et dont les résultats devraient être déterminants pour l'identification des axes et des objectifs de cette stratégie.

Ces initiatives ont été encouragées par la Banque Mondiale lors de sa mission d'évaluation du système financier menée en 2015, qui a couvert le domaine de l'inclusion financière. Tout en soulignant les progrès réalisés, la mission a relevé que des défis persistent dans l'accès et l'utilisation des services financiers. Ces défis portent sur des questions couvrant les barrières qui limitent l'inclusion financière des populations à bas revenus, le développement des institutions financières non bancaires, y compris les institutions de micro-crédit et des mesures supplémentaires pour réduire le coût des services de paiement et de transfert d'argent et promouvoir les instruments de paiement électroniques. Une feuille de route a été établie par Bank Al-Maghrib, en coordination avec le Ministère de l'Economie et des Finances, en vue d'étudier et de prendre en charge ces recommandations.

Sur le plan du financement de la TPME, le fonds de soutien financier, mis en place sous l'impulsion de la Banque pour assurer le cofinancement avec les banques des PME viables, mais connaissant des difficultés passagères en raison de la conjoncture, a bénéficié depuis son démarrage à 183 entreprises pour une enveloppe de financement de 1,2 milliard de dirhams. Les TPME bénéficiaires opèrent dans les secteurs des industries (43%), du commerce (28%), du BTP (23%) et des services (6%).

En 2015, Bank Al-Maghrib a continué à agir, en concertation avec ses partenaires publics et privés, pour donner corps à l'Observatoire national de la TPME. Ces actions ont porté sur la mise en place des instances de gouvernance et la constitution d'une première base de données centrale consolidant des informations sur les entreprises issues des bases de données des différents partenaires.

2.5 Surveillance macro-prudentielle

La Banque a continué en 2015 à renforcer et à élargir le dispositif d'analyse de la surveillance macroprudentielle. Ce dispositif a été, en particulier, enrichi par la réalisation d'analyses portant sur les mécanismes de contagion existants entre les banques marocaines et leurs filiales à l'étranger ainsi que sur les interconnexions entre les banques et les entreprises d'assurances. En outre, et en étroite collaboration avec l'autorité en charge du contrôle du secteur des assurances et de la prévoyance sociale, le cadre analytique a été complété pour couvrir les risques spécifiques aux régimes de retraite.

Par ailleurs, et en partenariat avec le FMI, la Banque a lancé durant le quatrième trimestre 2015 un projet visant le développement d'un modèle macroprudentiel dit « MAPMOD – Macroprudential Policy Model ». Ce modèle constituera un outil de support pour les analyses macroprudentielles et pour l'évaluation des impacts des instruments macroprudentiels ou mesures susceptibles d'être décidés par les autorités sur le système bancaire ou sur le financement de l'économie.

S'agissant des travaux réguliers des instances de gouvernance, le Comité de Coordination et de Surveillance des Risques Systémiques (CCSRS), institué par la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, s'est réuni à deux reprises en 2015 et s'est penché en particulier sur les risques du système financier en s'appuyant notamment sur la cartographie des risques systémiques qui englobe les secteurs bancaire, assurantiel, le marché des capitaux et a couvert, pour la première fois, les régimes de retraite. Il a examiné également les indicateurs de solidité des institutions d'importance systémique.

Le Comité s'est de même penché sur les résultats de la troisième mission d'évaluation du système financier (FSAP). Cette mission a noté favorablement que le dispositif de gestion de crise a été renforcé compte tenu des avancées réalisées sur le plan du cadre légal qui prévoit des instruments et mécanismes juridiques étendus ainsi que du cadre conventionnel et de coordination entre les autorités du système financier. Les recommandations ont porté sur la mise en place d'un cadre de résolution bancaire conforme aux normes édictées par le Conseil de Stabilité Financière (FSB)¹, postérieurement à la dernière crise financière internationale et consistant à doter les autorités d'outils juridiques leur permettant de traiter les difficultés bancaires selon le principe du moindre coût, en évitant au maximum le recours au soutien public.

Ce Comité a, en outre, validé le deuxième rapport sur la stabilité financière publié en 2015, en collaboration avec les autorités de contrôle des assurances et du marché des capitaux. Ce rapport analyse les développements macroéconomiques à l'échelle nationale et internationale,

¹ Financial Stability Board.

l'endettement des agents non financiers, la solidité des institutions financières ainsi que l'évolution des marchés de capitaux et infrastructures de marché.

Pour sa part, le Comité de Stabilité Financière interne à Bank Al-Maghrib a tenu ses réunions semestrielles préalablement à celles du CCSRS et qui ont été consacrées principalement à l'examen des indicateurs macroprudentiels composant la cartographie des risques systémiques et leurs conséquences sur la stabilité financière et des résultats des tests de résistance portant sur les institutions financières.

L'année 2015 a été marquée enfin par une coordination renforcée avec les autres autorités de régulation à travers notamment la mise en œuvre effective des dispositions du cadre d'échange de données adopté en 2014 par ces autorités et définissant les informations à échanger en temps normal et en cas de crises éventuelles. Aussi et en vue d'une meilleure célérité de ces échanges, Bank Al-Maghrib a engagé des travaux pour le développement d'une plateforme informatique sécurisée d'échange desdites données.

2.6 Systèmes et moyens de paiement

2.6.1 Surveillance des systèmes et moyens de paiement

En matière de surveillance des moyens de paiement scripturaux, Bank Al-Maghrib a entamé les travaux de mise en place des textes d'application de la nouvelle loi bancaire n°103-12, notamment les circulaires relatives aux établissements de paiement et aux modalités d'exercice des services de paiement. Ce nouveau cadre réglementaire permettra la mise en œuvre effective des orientations stratégiques de la Banque afférentes à l'ouverture et à la dynamisation du marché des paiements électroniques.

En parallèle, Bank Al-Maghrib a contribué aux travaux du comité interministériel chargé des réformes des textes régissant les moyens de paiement. Ces réformes, mises en place à l'initiative de la Banque, visent tant la promotion de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux et notamment les cartes bancaires, de manière à réduire l'emprise de la monnaie fiduciaire sur les règlements que le renforcement de la crédibilité des autres moyens de paiement par l'adoption de règles aussi bien préventives que répressives.

Dans le domaine de la surveillance des Infrastructures des Marchés Financiers (IMF), la mission d'évaluation FSAP a couvert, d'une part, trois IMFs d'importance systémique, à savoir le Système des Règlements Bruts du Maroc (SRBM), le Dépositaire Central et le Système de Règlement-Livraison de titres, ainsi que le projet d'opérationnalisation de la Chambre de Compensation-

Contrepartie Centrale et, d'autre part, les missions des autorités de régulation en matière de surveillance de ces infrastructures.

Par ailleurs, sur le plan de sa politique publique mise en œuvre, et face à une situation monopolistique incompatible avec les principes fondamentaux pour des systèmes de paiement efficients et résilients, fondés sur la transparence, le libre accès et l'équité de traitement des opérateurs, Bank Al-Maghrib a pris les mesures nécessaires pour le décloisonnement de l'activité de routage des autorisations et de la compensation des flux monétiques. Ainsi et dès mai 2014, la Banque a publié les « exigences minimales pour la gestion d'un Switch domestique en charge du routage des autorisations et de la compensation des flux monétiques » et le dossier de demande d'autorisation devant être complété par les candidats requérant l'exercice de cette activité.

Elle a également mis en place un Comité chargé d'examiner les demandes d'autorisation des gestionnaires des systèmes de paiement pour donner un avis sur les demandes d'autorisation pour l'exercice de l'activité de gestionnaire des systèmes de paiement en veillant au strict respect de l'équité et l'égalité de traitement de l'ensemble des opérateurs qui sollicitent une autorisation pour l'exercice de cette activité.

A l'issue de l'examen approfondi des offres par la commission technique suivant la méthodologie approuvée par le Comité d'autorisation, Bank Al-Maghrib a autorisé en 2015 trois opérateurs pour l'exercice de l'activité de routage des autorisations, de traitement et de compensation des flux monétiques afin de doter le marché des paiements marocain d'infrastructures sécurisées, résilientes et hautement disponibles, offrant aux intervenants, aussi bien émetteurs qu'acquéreurs, la liberté d'opérer avec le switch de leur choix.

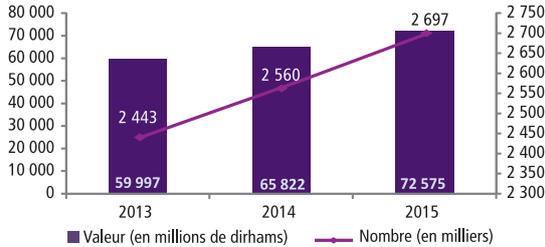
2.6.2 Centrales d'information

L'activité des Centrales d'Informations a été marquée durant l'année 2015 par la mise en service de deux nouvelles Centrales, à savoir la Centrale des impayés sur lettres de change normalisées (LCN) et la Centrale des comptes bancaires.

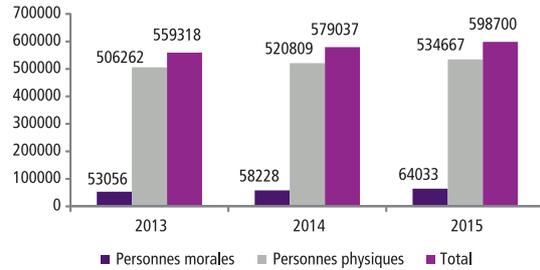
Au niveau de la Centrale des Incidents de Paiement sur chèques, le cumul des incidents de paiement non encore régularisés s'est établi, à fin 2015, à 2,7 millions de cas, pour un encours dépassant 72,5 milliards de dirhams, soit une hausse de 5,4% en nombre et de 10,3% en valeur. La répartition de l'encours précité par catégorie de clientèle révèle la prédominance des personnes physiques, avec une part de 80%, contre 20% pour les personnes morales.

Pour sa part, le nombre d'interdits d'émission de chèques est passé à 598 700 personnes, soit une augmentation de 3,4% par rapport à 2014. Ce nombre est resté dominé par les personnes physiques avec une part de 89,3%.

Graphique 2.6.2.1 : Evolution de l'encours des incidents de paiement non régularisés



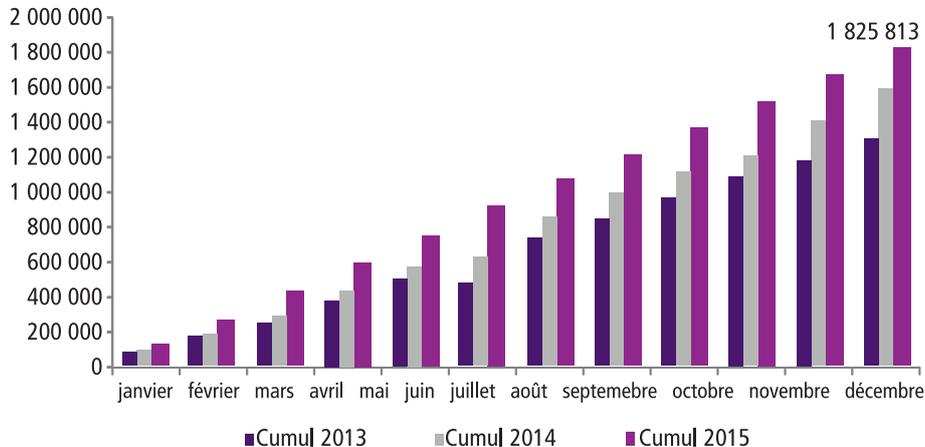
Graphique 2.6.2.2: Répartition du nombre de personnes interdites d'émettre un chèque



Concernant le dispositif d'écoute et d'assistance mis à la disposition du public, il a permis de traiter 2701 requêtes en 2015, dont 89,7% au niveau des agences de Bank Al-Maghrib, soit une hausse de 11,5% par rapport à l'année précédente. L'examen de ces requêtes a permis de lever 196 interdictions à tort, de satisfaire 2 452 demandes d'accès à des informations personnelles et de traiter 53 requêtes relatives à d'autres types de réclamations, dont notamment la non régularisation de l'incident de paiement par la banque (49,1%) et des erreurs sur les données signalétiques (22,6%).

Pour ce qui est des centrales des risques, l'activité du Credit Bureau a poursuivi en 2015 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 de contrats actifs chargés à fin 2015 s'est établi à 4,3 millions d'unités, pour un encours de 753,4 milliards de dirhams, en augmentation de 12,7%. Le nombre de consultations, pour sa part, a atteint, en 2015, 1,8 million d'unités, en hausse de 17 % par rapport à 2014, cumulant ainsi près de 7 millions de consultations depuis le démarrage du service en 2009.

Graphique 2.6.2.3 : Cumul annuel des consultations du Credit Bureau



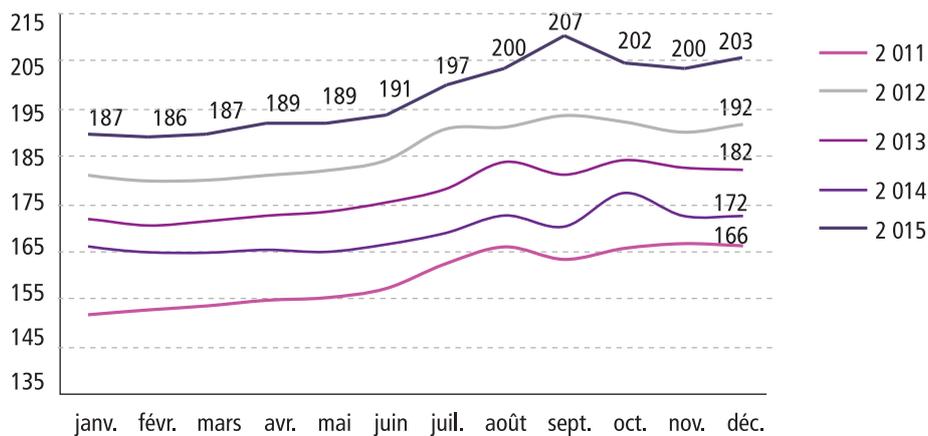
L'année 2015 a été également marquée par l'ouverture à la concurrence de l'activité à travers l'octroi d'un deuxième agrément de Credit Bureau à un opérateur international en vue d'améliorer la qualité et la diversification des services rendus.

2.7 Fiduciaire

2.7.1 Circulation fiduciaire

Durant l'année 2015, la valeur moyenne annuelle de la circulation fiduciaire a atteint 194,9 milliards de dirhams, en progression de 6% par rapport à 2014. Cette circulation s'est chiffrée à 202,9 milliards de dirhams à fin décembre 2015, la part de la valeur des billets en a représenté 98,6%. Le nombre annuel moyen de billets en circulation, pour sa part, s'est élevé à 1,4 milliard de coupures, en hausse de 5%.

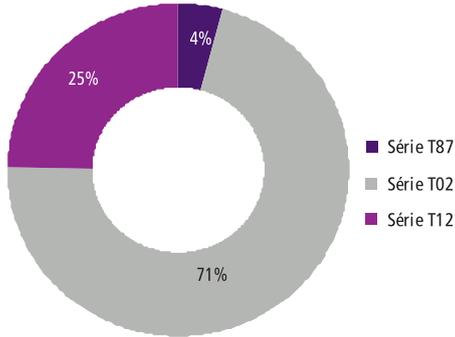
**Graphique 2.7.1 : Évolution de la circulation fiduciaire en valeur
(en milliards de dirhams)**



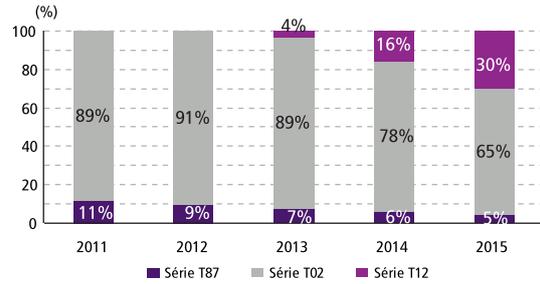
Quant à la composition de la circulation fiduciaire, la coupure de 200 dirhams est restée prédominante avec une part de 50%. Les billets de 100 dirhams et de 20 dirhams en ont représenté respectivement 38% et 8%, tandis que les billets de 50 dirhams n'en ont constitué que 4%.

Il est à noter que les billets de la nouvelle série, mis en circulation en 2013, ont représenté plus de 25% du nombre total des coupures en circulation, tandis que la série 1987 en a constitué 4% uniquement, la plus grande part étant celle des billets de la série 2002 qui ont représenté 71% des billets en circulation à fin décembre 2015.

Graphique 2.7.2 : Structure des billets en circulation en 2015 (en volume)

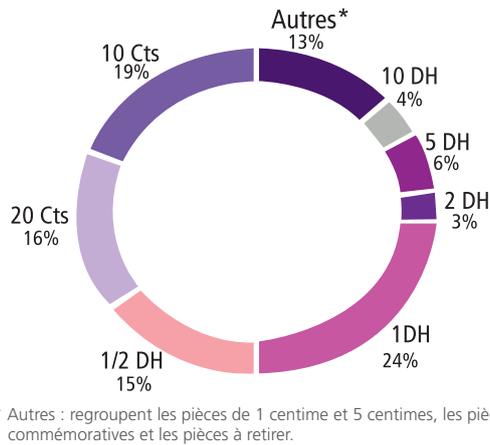


Graphique 2.7.3 : Évolution de la structure de la circulation fiduciaire par type de série (en valeur)



La valeur moyenne annuelle de la circulation des pièces de monnaie de l'année 2015 s'est située à 2,7 milliards de dirhams, pour 2,4 milliards d'unités composées, selon l'ordre d'importance, par les coupures de 1 dirham, 10 centimes, 20 centimes et ½ dirham qui, cumulées, ont totalisé 75 % du nombre des pièces en circulation. A fin décembre 2015, la valeur de la circulation des pièces s'est chiffrée à 2,8 milliards de dirhams, en progression de 4,7% par rapport à la même période de l'année précédente.

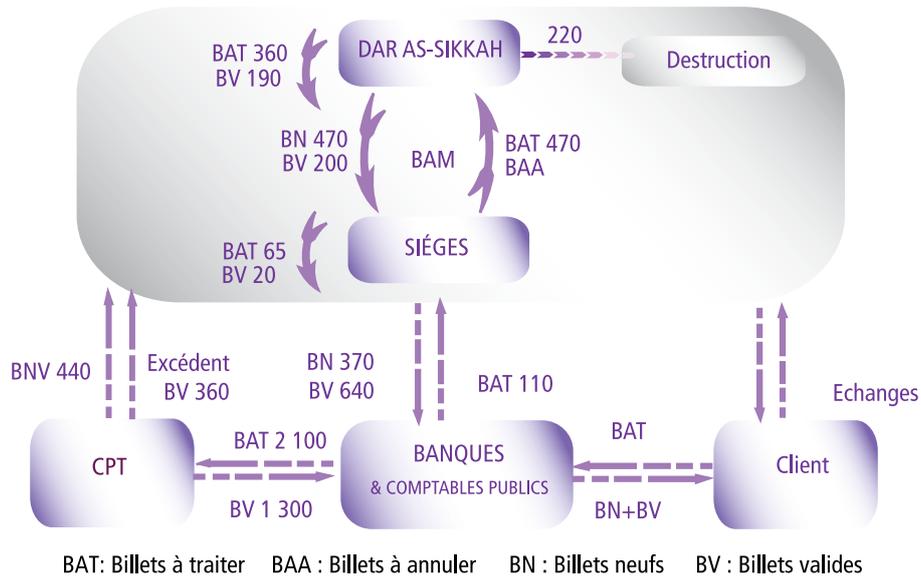
Graphique 2.7.4 : Structure des pièces en circulation en 2015



2.7.2 Approvisionnement de l'économie en billets de banque

Les principaux flux des billets de banque opérés par les différents acteurs fiduciaires en 2015 sont résumés dans le schéma ci-après :

Cash Cycle des billets de banque marocains (BBM) en 2015 (en millions de coupures)



La demande globale de l'économie en billets de banque a atteint 2,3 milliards de coupures. Les guichets de Bank Al-Maghrib ont servi 44% de cette demande contre 60% en 2011. Les billets servis sont composés de 370 millions de billets neufs, 280 millions de billets valides versés par Bank Al-Maghrib et 360 millions de billets valides versés par les centres privés de traitement de la monnaie fiduciaire (CPT).

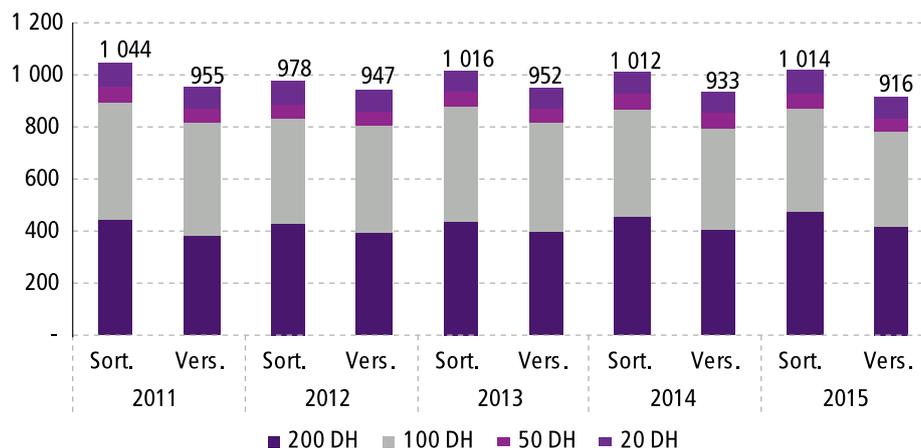
**Tableau 2.7.1 : Evolution de la structure de la demande globale en billets
(en millions de coupures)**

Contribution en toutes coupures confondues		2011	2012	2013	2014	2015
CPT	Billets valides recyclés directement par les CPT	671	925	944	1 105	1 300
	Billets valides recyclés indirectement par les CPT (guichets Bank Al-Maghrib)	186	336	335	336	360
Bank Al-Maghrib	Billets neufs servis par Bank Al-Maghrib	423	358	384	365	370
	Billets valides produits et servis par Bank Al-Maghrib	434	283	297	311	280
Demande globale		1 714	1 902	1 960	2 117	2 310

Le reste de la demande a été assuré par les CPT qui ont recyclé 1,3 milliard de billets directement auprès des banques de la place et ont dégagé un excédent de production en billets valides d'environ 360 millions de coupures versés aux guichets de Bank Al-Maghrib.

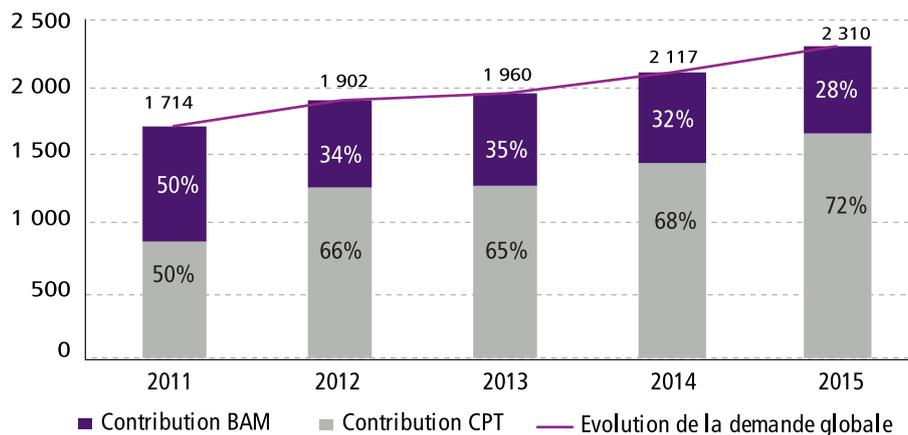
Alors que la demande globale en billets de banque a accusé une progression annuelle moyenne de 8% depuis 2011, les sorties des billets aux guichets de Bank Al-Maghrib sont restées quasiment stables en nombre et par type de coupure.

Graphique 2.7.5 : Evolution des sorties (Sort.) et versements (Vers.) des billets aux guichets de Bank Al-Maghrib (en millions de coupures)



Conformément aux prévisions arrêtées pour l'année sous revue, le volume des billets retirés des guichets de Bank Al-Maghrib s'est établi à 1 milliard de coupures, dominé par les billets de 200 dirhams et de 100 dirhams.

Graphique 2.7.6 : Demande globale en billets (en million de coupures)



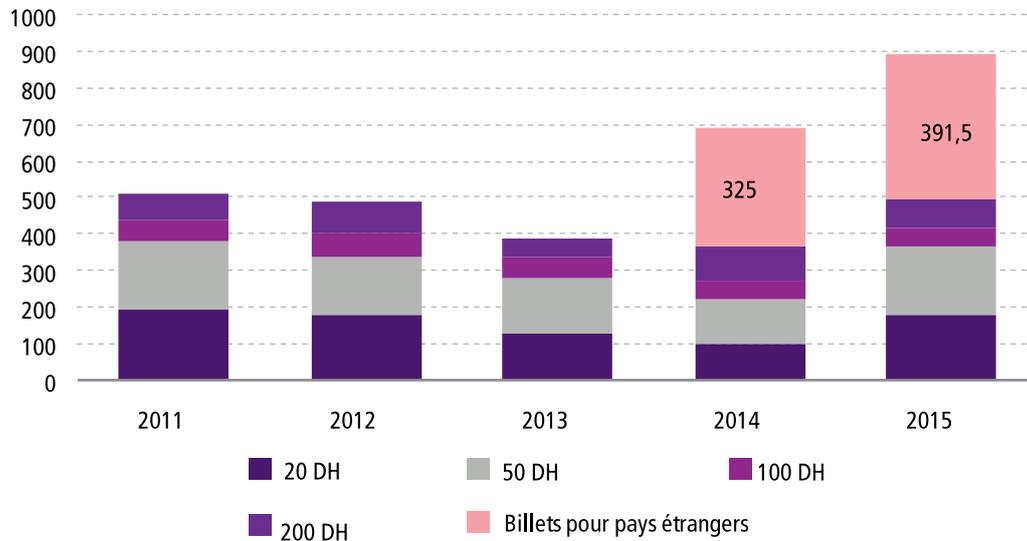
Pour satisfaire la demande croissante en billets tout en maintenant un niveau de stocks opérationnels appropriés, Bank Al-Maghrib a procédé à l'impression de 511 millions de billets de banque marocains et a opéré le traitement de 430 millions de billets retournés de la circulation, permettant de récupérer 209 millions de billets valides. Pour leur part, les CPT ont traité 2,1 milliards de billets en circulation pour extraire 1,7 milliard de billets valides.

2.7.2.1 Production de billets neufs

Après le trend baissier constaté au cours des cinq dernières années, le volume de billets neufs produits a enregistré une augmentation de 39% entre 2014 et 2015 pour atteindre 511 millions de billets produits.

Par ailleurs, et conformément aux objectifs stratégiques de la Banque, les lignes de production ont également été exploitées par l'impression de 391,5 millions de billets de banque de pays étrangers. Ainsi, le total des billets imprimés par Bank Al-Maghrib s'est élevé à 903 millions de billets, en progression de 30% par rapport à 2014.

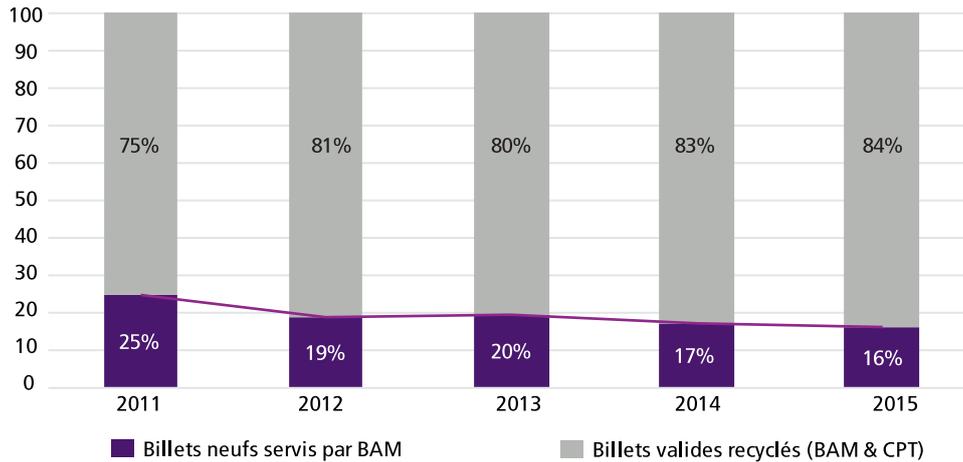
Graphique 2.7.7 : Production de billets neufs
(en millions de coupures)



2.7.2.2 Qualité des billets de banque en circulation

En dépit de la baisse importante de la part des billets neufs mis en circulation dans le volume global des billets servis à l'économie qui est passé de 25% en 2011 à 16% en 2015, la qualité des billets en circulation s'est maintenue. Ce constat a été confirmé par 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 2.7.8 : Evolution de la part de billets neufs servis par Bank Al-Maghrib dans la demande globale



Les résultats satisfaisants obtenus sont en corrélation directe, d'une part, avec les actions entreprises par Bank Al-Maghrib visant à renforcer la résistance des billets aux aléas de la circulation par le biais de nouveaux procédés technologiques et, d'autre part, avec la mise en place de la Clean Note Policy ayant permis une meilleure maîtrise des risques et des coûts afférents à la gestion et à la qualité de la circulation fiduciaire. En effet, le volume des billets soumis au traitement qualitatif en 2015 a représenté l'équivalent de deux fois le volume annuel moyen en circulation. Les CPT ont assuré le traitement de 84% du volume traité annuellement.

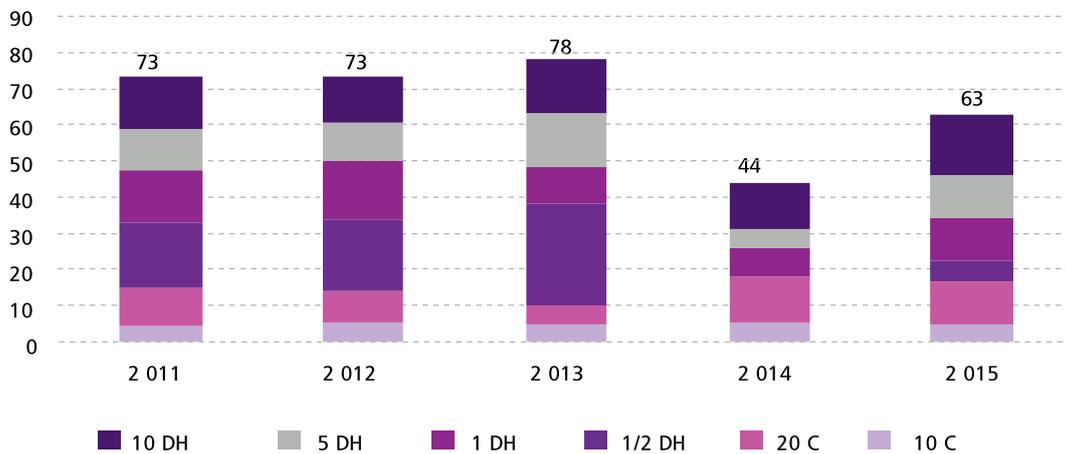
En vue d'accompagner la délégation du traitement qualitatif et du recyclage des billets de banque en faveur du secteur privé, Bank Al-Maghrib mène de manière régulière des contrôles sur place et sur documents des CPT et des banques de la place. En 2015, 215 missions de contrôle sur place des agences bancaires et 44 missions de contrôle des CPT ont été réalisées, donnant lieu à des accompagnements en termes de formation, d'amélioration technique ou d'élaboration de procédures pour hisser l'activité du recyclage de la monnaie fiduciaire au niveau des meilleurs standards internationaux.

2.7.3 Approvisionnement de l'économie en pièces de monnaie

En 2015, 63 millions de pièces de monnaie ont été produites, une quantité en hausse de 43 % par rapport à 2014. En parallèle, les sorties aux guichets de Bank Al-Maghrib ont atteint 103 millions de pièces, en accroissement de 11% par rapport à 2014. Les versements, quant à eux, ont connu une importante baisse de 75% depuis 2011, s'établissant à 11 millions de pièces, après avoir enregistré une légère progression de 5% entre 2011 et 2012. Deux éléments principaux ont contribué à cette baisse importante des versements des pièces aux guichets de Bank Al-

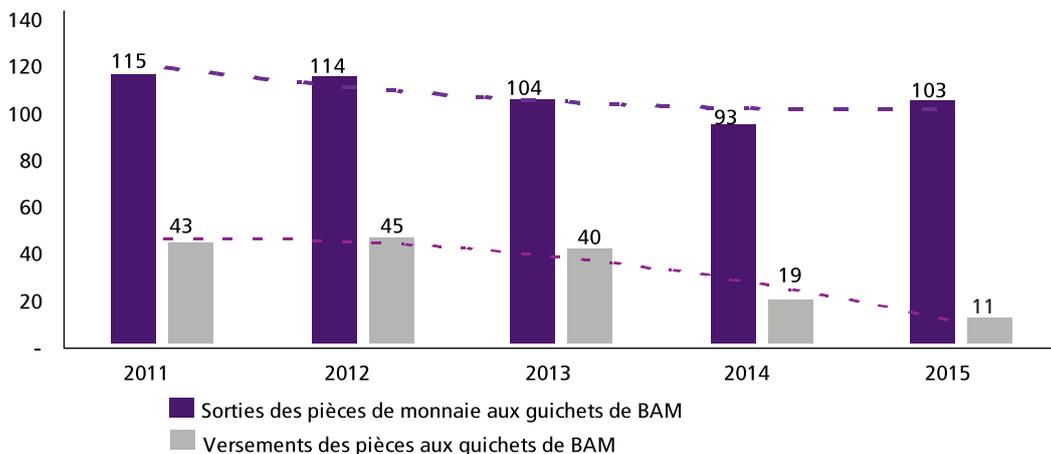
Maghrib : l'augmentation de la demande de l'économie en pièces ayant conduit les CPT à recycler directement les pièces au profit de leur clientèle d'une part, et l'optimisation du nombre des opérations fiduciaires aux guichets de Bank Al-Maghrib, incitant les Sociétés Gestionnaires des CPT à mutualiser leur stock en pièces entre leurs centres installés dans les différentes régions du Royaume d'autre part.

Graphique 2.7.9 : Production de pièces de monnaie (en million d'unités)



Les structures par catégories de 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 significatif 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 en constituant, à parts approximativement égales, la totalité des versements. Au niveau des sorties, les pièces de 1 dirham, 5 dirhams, 1/2 dirham, 10 centimes et 20 centimes ont représenté 85 % du total servi aux guichets de Bank Al-Maghrib.

Graphique 2.7.10 : Sorties et versements aux guichets de Bank Al-Maghrib (en million de pièces)



2.7.4 Lutte contre le faux monnayage

En ce qui a trait à la lutte contre le faux monnayage, le taux de la contrefaçon des billets de banque marocains a été maintenu en deçà du seuil fixé par Bank Al-Maghrib qui est de 20 billets de banque faux par million de billets en circulation (BPM), en se stabilisant à 8 BPM. Ce taux reste également inférieur aux taux constatés à l'échelle internationale (27 BPM pour l'Union Européenne, 39 BPM pour le Royaume Uni, 61 pour le Mexique, etc.), grâce notamment aux dispositions mises en place par Bank Al-Maghrib dans le cadre de la Clean Note Policy et aux efforts des autorités marocaines dans la répression du faux monnayage.

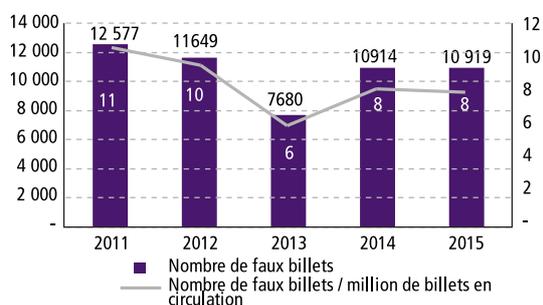
Encadré 2.7.4.1 : Rôle de la « Clean Note Policy » de Bank Al-Maghrib dans la lutte contre le faux monnayage

La Clean Note Policy, instaurée par Bank Al-Maghrib, a prévu de nombreuses actions pour lutter contre le faux monnayage, dont notamment :

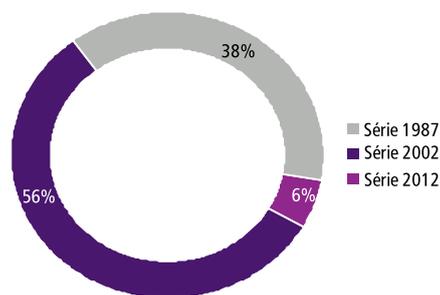
- l'émission d'une nouvelle série de billets de banque marocains comportant des éléments de sécurité performants ;
- la mise en place de réglementations exigeant, d'une part, aux CPT de procéder systématiquement à l'authentification et au traitement qualitatif des billets avant leur recyclage et, d'autre part, aux banques commerciales de procéder à l'authentification des billets dès leur réception de la clientèle ;
- la mise en place de dispositifs de contrôle réguliers des activités des CPT et des banques incluant notamment les tests d'aptitude des équipements utilisés pour l'authentification des billets.

Au titre de l'année 2015, 10 919 faux billets ont été recensés, l'équivalent d'un montant de 1,3 million de dirhams, enregistrant ainsi une stabilité en volume et en valeur par rapport à 2014.

Graphique 2.7.11 : Evolution de la contrefaçon



Graphique 2.7.12 : Répartition des billets contrefaits par série en 2015



La coupure de 200 dirhams a représenté, à elle seule, 44% du nombre total de billets contrefaits, suivie par les coupures de 100 dirhams et de 20 dirhams avec des parts respectives de 26% et 29%, la coupure de 50 dirhams ne représentant que 1% du volume décelé. Par ailleurs, il est à signaler que la contrefaçon des billets de banque marocains demeure artisanale et s'appuie sur l'utilisation des imprimantes et photocopieurs couleurs.

Chiffres clés de l'activité fiduciaire en 2015

	Variation/ déc. 2014	
391,5 millions billets produits pour pays étrangers	20,4%	↗
1,4 milliard de billets en circulation (202,9 milliards de dirhams) à fin décembre 2015	6,9%	↗
2,6 milliards de pièces en circulation (2,9 milliards de dirhams) à fin décembre 2015	4,3%	↗
1,4 milliard de billets en circulation (194,8 milliards de dirhams) en moyenne 2015	4,9%	↗
2,5 milliards de pièces en circulation (2,8 milliards de dirhams) en moyenne 2015	3,8%	↗
1 milliard de billets délivrés aux guichets	-	→
916 millions de billets versés aux guichets	-1,8%	↘
103 millions de pièces délivrées aux guichets	10,7%	↗
11 millions de pièces versés aux guichets	-42%	↘
511 millions de billets de banque marocains neufs produits	38,8%	↗
430 millions de billets traités (Direction de Dar Assikah + Sièges Bank Al-Maghrib)	-18,8%	↘
209 millions de billets valides produits (Direction de Dar Assikah + Sièges Bank Al-Maghrib)	3,4%	↗
2,1 milliards de billets traités par les CPT	4,1%	↗
1,7 milliard de billets valides produits par les CPT	14,4%	↗
10 919 faux billets détectés (1,3 million de dirhams, valeur moyenne : 121 dirhams)	-	→

2.8 Ressources, conditions de travail et rayonnement

2.8.1 Systèmes d'information

L'année 2015 a été marquée par le lancement ou la réalisation de plusieurs projets structurants visant la modernisation et l'optimisation du cadre opérationnel d'exercice des activités de la Banque et le déploiement de plusieurs chantiers d'infrastructure technique.

Dans le cadre des projets structurants, les principales réalisations ont consisté en la mise en production du lot 1 du projet FALB (Facteurs Autonomes de Liquidité Bancaire), la mise en place

de nouveaux reportings réglementaires dans la Base des Agents du Système Financier Marocain (BASFIM), la mise en service des Centrales d'Information avec notamment la mise en service de la Centrale des impayés sur Lettres de Changes Normalisées (LCN) et l'implémentation d'une solution de supervision des moyens de paiement.

En matière d'infrastructures et de sécurité du système d'information, en particulier, la Banque a mis en œuvre un Centre Opérationnel de la Sécurité Informatique (SOCl) destiné à garantir une gestion préventive et réactive de la Sécurité Informatique face aux risques accentués de la cybercriminalité et à la diversification et à la multiplication des attaques informatiques.

2.8.2 Informations financières et contrôle de gestion

La Banque a continué à œuvrer pour rehausser sa transparence financière. Outre les importants progrès accomplis durant les années antérieures en matière d'enrichissement de ses rapports financiers, elle a mené en 2015 une étude approfondie visant à évaluer l'opportunité de convergence vers les référentiels internationaux de production et de communication de l'information financière. Les résultats obtenus suggèrent le maintien par la Banque du cadre comptable actuel tout en intégrant les informations sur les risques financiers.

Au niveau du dispositif de contrôle de gestion, la Banque a procédé à la revue de la nomenclature budgétaire du budget de fonctionnement et de l'arborescence des lignes d'investissement permettant, notamment le regroupement des rubriques budgétaires en groupes de dépenses plus homogènes et une meilleure appréciation de l'emploi des ressources par nature de charges.

Parallèlement, la Banque a œuvré à la consolidation de la gouvernance des fonds sociaux et le renforcement de leur transparence. En effet, un cadre de gouvernance approprié et conforme aux meilleures pratiques a été mis en place pour le Fonds mutuel, se traduisant par l'élargissement des attributions des organes de la CRP pour couvrir également ce régime et une nouvelle charte de pilotage des fonds sociaux a été adoptée. Celle-ci reprend les dispositions des différents règlements en vigueur avant cette date, arrête les rôles et les attributions des instances de gouvernance, fixe les principes de la gestion technique et financière et en définit l'organisation et le fonctionnement. Ce document a été approuvé par le Conseil de la Banque lors de sa réunion de décembre 2014, qui a également validé les amendements apportés aux règlements du régime de retraite et de couverture médicale de la Banque, visant à assurer une base réglementaire à l'application de cette charte et à harmoniser les différentes dispositions des deux régimes.

Sur le plan de la gestion technique, les modèles actuariels du calcul de l'engagement en groupe fermé et de projections en groupe ouvert ont été élaborés et la courbe de consommation médicale

a été modélisée selon une approche basée sur le bénéficiaire. L'engagement maladie au titre de l'exercice 2015 a ainsi été calculé conformément aux standards actuariels.

2.8.3 Conformité juridique

2.8.3.1 Dispositif interne de protection des données personnelles

Au cours de l'année 2015, la Banque a continué le déploiement intégral du processus de contrôle préalable des conditions de conformité de l'ensemble des solutions informatiques acquises, aux exigences légales et réglementaires de la protection des données à caractère personnel à travers des instances internes de la Banque, chargées de se prononcer sur la conformité de ces projets.

Ce processus de contrôle consiste en l'examen a priori du degré de conformité des traitements des données à caractère personnel devant être réalisés par la Banque dans le cadre de l'exercice de ces missions et activités par rapport à la législation en vigueur et l'accomplissement le cas échéant, des formalités requises, auprès de la Commission Nationale de Protection des Données Personnelles (CNDP).

Ainsi et dans le cadre du projet de refonte des portails institutionnels de la Banque, une Charte Internet a été élaborée, déclinant les principes de protection des données à caractère personnel adoptés par la Banque.

En parallèle, la Banque a poursuivi le processus d'assainissement des conditions de mise en œuvre des traitements de données à caractère personnel, en mettant en œuvre des plans d'actions correctives/préventives de mise en conformité de ces conditions et en réalisant des actions de sensibilisation et de formation des acteurs internes concernés.

L'activité de gestion de la conformité aux exigences légales et réglementaires de protection des données à caractère personnel a été certifiée dans le cadre du Processus Système de Management de la Sécurité de l'Information (SMSI) ISO 27001.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'accompagnement du secteur bancaire en matière de conformité aux exigences légales de la protection des données personnelles, les travaux de la Commission permanente 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), ont été consacrés à l'examen et la résolution de certaines difficultés liées à la mise en œuvre des délibérations de la CNDP relatives à la gestion des clients et des fournisseurs.

A cet égard, trois groupes de travail ont été constitués et chargés respectivement de discuter des principaux aspects devant permettre l'élaboration des projets de :

- délibération relative au traitement des données personnelles des fournisseurs ;
- règles Contraignantes d'Entreprise (BCR) requises pour les transferts des données personnelles vers des pays ne disposant pas d'une législation similaire à la législation marocaine de protection des données personnelles ;
- clause-type relative à la prospection commerciale.

2.8.3.2 Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Dans le cadre des efforts déployés pour l'amélioration de l'efficience du dispositif national de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), la Banque a activement participé à l'ensemble des groupes de travail constitués pour la mise en œuvre des actions arrêtées, et notamment celles concernant le processus d'amendement de la loi relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux en vue de sa mise en conformité par rapport aux nouvelles Recommandations du GAFI, et en préparation du nouveau cycle des évaluations mutuelles entamé par le GAFIMOAN.

En accompagnement du secteur bancaire dans le cadre du renforcement des obligations de vigilance, la Banque a organisé en 2015, en partenariat avec les autorités chargées de l'application de la loi un atelier de travail portant sur « les diligences à observer lors de l'identification de la clientèle bancaire » au profit des chargés de conformité et de clientèle. Les principales thématiques traitées lors de cette manifestation ont concerné notamment :

- les modalités pratiques de détection de toute utilisation frauduleuse des documents identitaires (cartes nationales d'identité électroniques, cartes d'immatriculation et de résidence pour les étrangers résidents et passeports pour le cas des étrangers non-résidents) ;
- les diligences à entreprendre en cas de détection de faux ou d'usage de faux en matière des documents identitaires ;
- l'évolution des standards du GAFI du cadre normatif national et des modalités pratiques de sa mise en œuvre à travers l'examen du processus d'identification de la clientèle bancaire.

Encadré 2.8.1 : Promulgation, en date du 20 mai 2015, de la loi n° 86-14 modifiant et complétant certaines dispositions du Code pénal et du Code de la procédure pénale relatives à la lutte contre le terrorisme

Les principales dispositions introduites par la loi n°86-14 portent sur :

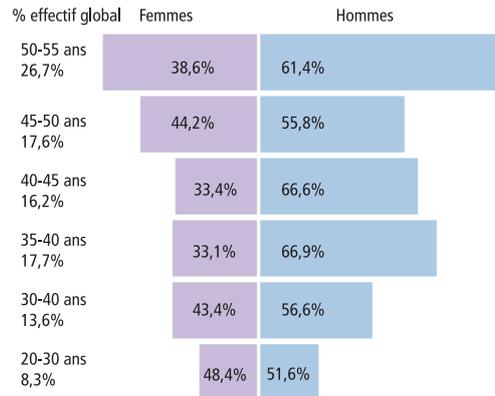
- la pénalisation, en tant que crimes terroristes :
 - le fait de rejoindre ou de tenter de rejoindre des entités, des organisations, des bandes ou groupements terroristes quel qu'en soit la nature, les objectifs ou le lieu, même si les actes terroristes ne visent pas le Maroc ;
 - le fait de recevoir des entraînements ou des stages, quel qu'en soit la durée ou le lieu, en vue de commettre des actes terroristes au Maroc ou à l'étranger ;
 - le recrutement de personnes en vue de rejoindre des organisations terroristes pour commettre ou tenter de commettre des actes terroristes au Maroc ou à l'étranger.
- l'application des mêmes peines prévues pour la commission des actes terroristes, à l'apologie ou à la vulgarisation du terrorisme ;
- l'aggravation des peines ;
- la poursuite devant les juridictions marocaines de tout marocain ou étranger ayant commis un crime terroriste, que cet acte visait ou non les intérêts du Royaume, sauf si l'intéressé prouve qu'il a été puni pour le même fait par une décision passée en force de chose jugée et purgé sa peine, ou que le crime a été prescrit.

2.8.4 Gestion des ressources humaines

La Banque continue de placer son capital humain au cœur de ses priorités, focalisant sa politique de gestion RH sur le développement et la valorisation de ses agents et sur l'amélioration continue de leurs conditions de travail et des avantages sociaux qui leur sont accordés.

A fin 2015, l'effectif de la Banque s'est établi à 2280 agents, dont 60% relevant des domaines d'activités Métier, avec un taux d'encadrement d'équipes de 20%. L'effectif de la Banque a enregistré des baisses d'environ 2% par rapport à 2014 et de 18% depuis 2005, une évolution qui s'inscrit en ligne avec la politique d'optimisation et de spécialisation menée par la Banque.

La proportion des femmes dans l'effectif global est en hausse constante ces dernières années, passant de 34% en 2005 à 39% en 2015. Cette tendance traduit une démarche globale d'égalité professionnelle Femmes/Hommes adoptée par la Banque, impliquant les dimensions de l'égalité des chances dans la gestion des ressources humaines, de la mixité, de la lutte contre les stéréotypes et de la conciliation vie privée/professionnelle. Cet engagement de la Banque en faveur de la parité Hommes/Femmes répond à son exigence d'exemplarité en tant qu'employeur de référence.

Graphique 2.8.1 Répartition de l'effectif par genre et par âge

Principal levier de développement professionnel, l'offre formation est chaque année adaptée et enrichie afin de mieux accompagner la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de la Banque. Le bilan formation 2015 fait ainsi ressortir une couverture de l'ensemble des processus avec une prédominance des processus Métier à hauteur de 54%. Plus de 2342 participations ont été enregistrées, bénéficiant à 49% de l'effectif de la Banque, et ont porté sur des thématiques de formation qui ont concerné notamment les axes du plan stratégique 2013-2015 à savoir la consolidation des missions fondamentales de la Banque, la gouvernance de la Banque, l'inclusion financière et l'optimisation et adéquation des ressources. Plusieurs cycles de formation visant à développer des pôles de compétences spécialisés ont également été mis en œuvre, notamment, le cycle « économistes », « missions de la Banque », « achats » ou encore « managers réseau ». Au total, plus de 200 cadres ont suivi ces différents cycles.

Par ailleurs, la Banque a poursuivi le renforcement de son positionnement en tant que plateforme de formation à l'échelle régionale et internationale. Dans ce cadre, 5 séminaires internationaux ont été organisés en partenariat avec la Deutsch Bank, la Banque de France et le FMI. Ces manifestations ont connu la participation de plusieurs cadres relevant de banques centrales étrangères et des entités concernées de Bank Al-Maghrib.

En matière de recrutement, la Banque a poursuivi sa politique axée sur la promotion de la mobilité interne pour répondre à ses besoins en compétences. En effet, l'année 2015 a vu se concrétiser plus de 130 mobilités, couvrant 67% des besoins de la Banque en ressources humaines. Ces mobilités ont permis, d'une part, d'optimiser l'allocation des besoins en effectifs et, d'autre part, de concourir au développement professionnel des agents ayant souhaité évoluer dans d'autres entités ou de nouveaux métiers.

A l'instar des années précédentes, la Banque a œuvré en 2015 au développement des bonnes pratiques managériales et au renforcement de l'esprit de coopération inter et intra-Entité. Ces deux chantiers, à forte dimension comportementale, constituent des leviers de performance tant individuelle que collective. S'agissant du développement des bonnes pratiques managériales, une quarantaine d'actions de formation et de réunions de sensibilisation sur les bonnes pratiques managériales ont été tenues et ont bénéficié à près de 400 managers de proximité. En ce qui concerne le renforcement de l'esprit de coopération inter et intra-Entités, des actions de sensibilisation ont été menées, et une brochure intitulée « parlons transversalité » a été élaborée et diffusée auprès de l'ensemble des agents en vue de les sensibiliser sur leurs comportements au quotidien et de favoriser le développement continu d'un bon esprit de coopération. Une charte de la transversalité a également été élaborée au cours de l'année, l'objectif étant de fournir une base de référence commune en matière de coopération, à laquelle l'ensemble des agents de la Banque sont tenus de se conformer dans le cadre de leurs relations professionnelles.

L'année 2015 a été également marquée par le renforcement de la dimension prévisionnelle en matière de gestion des ressources humaines, et ce, à travers la mise en place d'une charte GPEC énonçant les principes généraux et définissant les rôles et responsabilités revenant à chaque acteur.

Enfin, en vue d'assurer un environnement de travail alliant bien-être et performance, et dans un cadre d'échange continu avec les partenaires sociaux, la Banque améliore d'année en année les avantages accordés à ses agents. En 2015, l'offre sociale a été notamment enrichie par la mise en place d'un régime facultatif de retraite complémentaire, par l'ouverture d'un nouveau centre de vacances à Agadir et par la construction d'une salle de sport au sein du club socio-sportif de Salé.

2.8.5 Environnement de travail

Pour l'amélioration des conditions du travail, la maintenance des installations techniques a été renforcée pour l'ensemble des entités et sièges de la Banque. La démarche vise principalement la satisfaction des usagers et l'uniformisation de la qualité de la prestation fournie. Forte de ses précédentes expériences en matière de réaménagement des sites d'exploitation, la Banque a également opté pour des travaux de réaménagement du Siège de Tanger en site inoccupé, raison pour laquelle des locaux ont été loués et aménagés aux fins de préserver un cadre et des conditions adéquats de travail.

Sur le plan de l'optimisation des ressources, les travaux ont porté sur la normalisation des équipements fiduciaires au niveau du réseau par espace d'activité. En effet, le parc des machines fiduciaires a été réduit de 1400 à 860 machines, générant également une réduction de coût d'entretien proportionnelle de 35% et assurant un taux de disponibilité de 99%. En

matière d'efficacité énergétique, les investissements réalisés dans le cadre de l'automatisation du fonctionnement des installations ont permis de baisser la consommation de l'énergie électrique de 6%. L'effort déployé pour optimiser les mouvements des véhicules de transport ont également permis une baisse de 13% du kilométrage parcouru et, par conséquent, une réduction de la consommation de carburant de l'ordre de 8 %. L'optimisation des ressources s'est traduite enfin par le relèvement sans surprime de la couverture vie de 65 à 68 ans et la réalisation d'optimisation sur les primes des assurances de la Banque à hauteur de 9%.

Pour ce qui est de la sécurité physique, l'année 2015 a été marquée par le renforcement des dispositifs techniques, organisationnels et humains de la sécurité et l'accroissement des mesures de surveillance et de contrôle internes. Des actions de coopération et de coordination avec les autorités chargées de la protection et de la surveillance de ces sites ont été réalisées. Ainsi, une convention cadre de partenariat a été signée avec la Direction Générale de la Protection Civile en vue de mettre en place un cadre de coopération en matière de prévention et de lutte contre les risques pouvant menacer les personnes, les installations et les biens de Bank Al-Maghrib. En parallèle, la Banque a continué de bénéficier du renforcement de la sécurité externe opéré par la Direction Générale de la Sûreté Nationale et par la Gendarmerie Royale, ainsi que le dispositif « Hadar », déployé au niveau national.

2.8.6 Communication

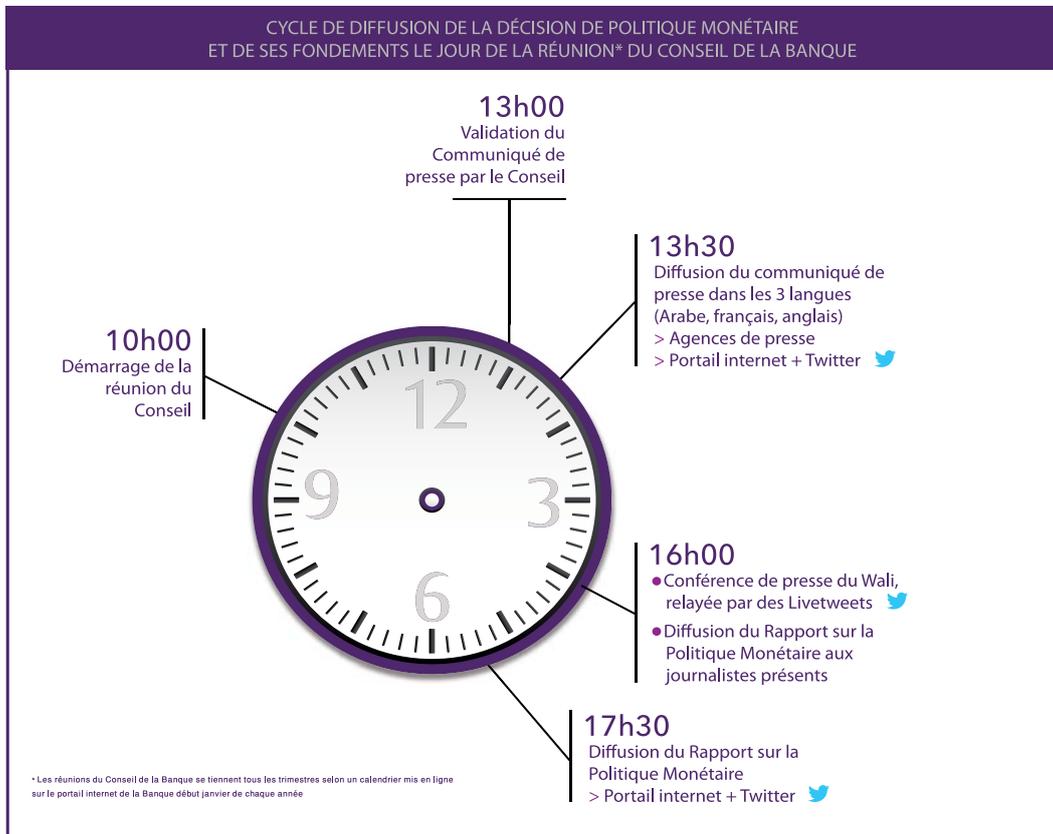
En 2015, la Banque a poursuivi les efforts de consolidation de sa communication auprès de ses différents publics afin de faciliter la compréhension de ses missions et ses décisions notamment en matière de politique monétaire. Elle a déployé à cet effet une gamme élargie d'outils de communication en renforçant notamment sa communication via les réseaux sociaux et en accordant une attention particulière aux échanges avec les partenaires de la presse nationale et internationale. La Banque a également multiplié ses actions de communication envers son personnel en accompagnant ses projets et ses décisions d'un dispositif d'information interne soutenu.

2.8.6.1 Communication sur les décisions de politique monétaire

Le cycle de communication qui fait suite à la réunion trimestrielle du Conseil est aujourd'hui bien établi et prend en compte plusieurs canaux de communication, de manière à toucher une cible plus élargie. Le communiqué de presse relatant les décisions de politique monétaire prises par le Conseil de la Banque est ainsi diffusé immédiatement après la fin de sa réunion, en langues arabe, française et anglaise, auprès des agences de presse et via le Portail de la Banque et son compte Twitter. Le point de presse qui suit la réunion du Conseil est aujourd'hui un événement

incontournable du paysage médiatique. A l'issue de cette rencontre, les journalistes se voient remettre le rapport de politique monétaire dans sa version française. Ce rapport est diffusé le même jour sur le portail de la Banque avec un relais d'information sur Twitter.

Consécutivement à ce cycle de diffusion, une rencontre systématique avec les directeurs généraux des banques est organisée pour leur expliquer la décision de politique monétaire et ses fondements.



Par ailleurs, dans l'optique de garantir une transmission optimale de ses messages, la Banque a organisé une rencontre avec les journalistes autour de la thématique « Présentation, lecture et interprétation des statistiques monétaires ». Cette rencontre a notamment livré un aperçu sur les principes méthodologiques sous-tendant l'élaboration des statistiques monétaires ainsi que des explications sur les agrégats de monnaie et de crédit et sur les sources de création monétaire de manière générale.

L'année 2015 s'est distinguée par l'intensification de la communication sur les réseaux sociaux. Le compte Twitter qui comptait plus de 2400 abonnés à fin 2015 est devenu un outil incontournable pour relayer le dispositif informationnel de la Banque auprès d'une cible élargie. La Banque a également doté son Musée d'un compte Facebook qui lui permet de promouvoir cet espace

d'exposition et sa programmation.

2.8.6.2 Communication pédagogique

La Banque a également mis l'accent sur la vulgarisation de ses missions. Dans ce cadre, plusieurs supports pédagogiques ont été réalisés et sont destinés à être intégrés dans l'espace pédagogique du portail Internet de la Banque dont la mise en ligne est prévue en 2016 ou diffusés, imprimés, dans le cadre d'ateliers pédagogiques. Il s'agit notamment d'une brochure illustrée sur les missions de la Banque et leur impact sur le citoyen, de dépliants sur les éléments de sécurité des billets de banque ou encore une animation vidéo sur la stabilité des prix en français et en arabe dialectal.



2.8.6.3 Une communication orientée vers le personnel de la Banque

En 2015, la Banque a poursuivi les efforts de communication en interne, en accompagnant ses projets et décisions d'un dispositif informationnel soutenu. Par ailleurs, le magazine interne « Tawassol » a connu une refonte de sa ligne éditoriale, mettant davantage l'accent sur la valorisation du capital humain.

L'ensemble de l'encadrement de l'année s'est retrouvé à l'occasion de la journée des cadres qui a eu lieu en janvier 2016 et a connu la participation de plus de 900 cadres. Cette rencontre a permis de passer en revue le bilan des réalisations de notre Institut dans le cadre du Plan Stratégique 2013-2015 et d'exposer la vision et les orientations du Plan 2016-2018. Cet événement a fait l'objet d'une enquête de satisfaction auprès des participants qui a connu un taux de réponse autour de 50%. Une satisfaction quasi-générale concernant les différents aspects organisationnels, thématiques et logistiques de cette manifestation interne a été relevée. En comparaison avec les

éditions précédentes, les participants ont souligné une nette amélioration concrétisée par des présentations enrichies de thématiques actuelles, la dimension artistique de plus en plus présente en marge de l'événement ainsi que par l'introduction de l'outil digital dans la partie débat.

2.8.7 Musée de Bank Al-Maghrib

La programmation culturelle 2015 a été marquée par l'organisation de deux cycles artistiques dédiés respectivement à l'art contemporain et aux artistes femmes marocaines. Déclinés en expositions temporaires et en ateliers thématiques, ces cycles ont permis de présenter au grand public quelques chefs d'œuvre du fonds patrimonial artistique détenu par la Banque. L'offre d'ateliers thématiques organisés en marge des expositions temporaires s'est traduite, pour sa part, par la tenue de 19 séances, confirmant le positionnement du Musée de Bank Al-Maghrib comme un outil éducatif dont ont bénéficié plus de 509 enfants issus d'établissements scolaires publics et privés et près de 70 enfants d'agents de la Banque.

En marge de ces cycles, le Musée a organisé en 2015 plusieurs journées portes-ouvertes :

- la semaine portes-ouvertes de l'Education financière ;
- les journées portes-ouvertes à l'occasion de la première édition des Journées du Patrimoine de Rabat - Salé en avril 2015 ;
- la semaine portes-ouvertes en marge de la Journée Internationale des Musées ;
- les portes-ouvertes dans le cadre de la dixième édition de la Nuit des Galeries.

L'année a également été caractérisée par la mise en œuvre d'une stratégie de partenariats et de réseaux en vue de la mise en visibilité du Musée, de son appropriation par la population et de la fidélisation des publics. Dans le cadre d'un partenariat stratégique en direction des publics scolaires, une politique de proximité et d'accueil des élèves a été engagée avec l'Académie Régionale d'Education et de Formation de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer. Par ailleurs, un partenariat avec le Conseil Régional du Tourisme a été concrétisé en vue de construire un réseau efficace auprès des professionnels du tourisme. La stratégie de partenariats développée par le Musée s'est également traduite par un volet consacré aux prêts et à la circulation des collections artistiques et numismatiques, le Musée ayant été sollicité au niveau national par le Musée Mohammed VI d'art contemporain et par la Fondation ONA, et à l'échelle internationale par le Musée des Beaux-Arts de Montréal.

Dans la perspective de renforcer sa visibilité, le Musée a organisé enfin à Dakhla une exposition itinérante intitulée « La deuxième partie du règne de feu Sa Majesté Mohammed V : 1939 -1955 » et a animé des ateliers pédagogiques sur l'histoire de la monnaie marocaine à la Foire Internationale des Cultures organisée par la Mairie de la ville de Madrid.

2.8.8 Relations internationales

Durant l'année 2015, la Banque a pris part à de nombreuses manifestations internationales, dont notamment :

- les Réunions de Printemps et les Assemblées annuelles du FMI et de la Banque Mondiale organisées respectivement en avril à Washington et en octobre à Lima au Pérou ;
- la vingt-deuxième réunion annuelle des Gouverneurs des Banques centrales des pays francophones organisée par la Banque de France, du 13 au 15 mai aux Antilles Françaises en Martinique, autour du thème « La Banque centrale et les risques ». Durant cet événement, notre Institut est intervenu sur la thématique « Prise de risques économiques et politique monétaire : exemples d'économies émergentes et en développement » ;
- la trente-neuvième réunion des Gouverneurs des Banques centrales et institutions monétaires arabes, organisée le 13 septembre au Caire ;
- la Conférence de haut niveau du Partenariat de Deauville du G-7 tenue le 28 avril à Berlin autour du thème « Une inclusion financière responsable pour l'inclusion sociale et la stabilité », et durant laquelle notre Institut a présenté sa stratégie d'inclusion financière ;
- le onzième séminaire de la BCE sur les Banques centrales du 6 au 10 juillet à Francfort sur le thème « Formulation et mise en œuvre de la politique monétaire dans la zone euro ».

S'agissant des visites d'études, plusieurs actions de coopération ont été organisées au profit de responsables et cadres de la BCEAO, de la BEAC, de la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine ainsi que des Banques centrales de Jordanie, de Mauritanie, du Burundi, de Guinée, du Soudan et de Tunisie. Au total, 54 cadres représentant 21 nationalités africaines et arabes ont bénéficié de 17 visites d'étude. Ces actions ont porté sur la stabilité financière, la supervision bancaire, la microfinance et le financement des TPME, les réglementations et méthodes de supervision afférentes à l'activité de leasing, la gestion des risques, la liquidité et les réserves de change, l'audit, la planification stratégique, le système de management de la qualité et la communication.