



CLEAN NOTE POLICY

DIRECTION DE DAR AS-SIKKAH



SOMMAIRE

TABLEAU DE MISE À JOUR DU DOCUMENT	4
SOMMAIRE.....	6
LISTE DES FIGURES	8
LISTE DES GRAPHIQUES	8
LISTE DES ENCADRÉS	8
LISTE DES TABLEAUX	8
I. CONTEXTE ET OBJECTIFS	10
1.1. CONTEXTE.....	10
1.2. OBJECTIF	12
II. GESTION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE PAR BANK AL-MAGHRIB	13
II.1. MISSION DE BAM RELATIVE À LA QUALITÉ EN CIRCULATION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE	14
II.2. LE RÉSEAU DE BAM	15
II.3. LES PARTIES PRENANTES DU CYCLE DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE (CASH CYCLE)	16
II.4. CAPACITÉS DE PRODUCTION & DE TRAITEMENT	16
III. LA CLEAN NOTE POLICY DE BAM	18
III.1. OBJECTIF DE LA CLEAN NOTE POLICY DE BAM	19
III.2. STRATÉGIES ET MOYENS MIS EN ŒUVRE	19
III.2.1. MOYENS ORGANISATIONNELS	19
III.2.2. STRATÉGIE.....	20
III.2.3. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR SATISFAIRE LES BESOINS DE L'ÉCONOMIE NATIONALE EN BILLETS DE BANQUE	20
III.2.4. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR MAITRISER LES RISQUES DU CASH CYCLE :	22
III.2.5. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR RÉDUIRE LES COÛTS DU CASH CYCLE	24
III.3. ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA CNP	30
IV. PERSPECTIVES	31
IV.1. A COURT TERME.....	31
IV.2. A MOYEN ET LONG TERME.....	31
IV.3. ÉVOLUTION DU SCHÉMA DE GESTION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE PAR BAM	32
IV.4. PROJETS ET ACTIONS À VENIR	33
ANNEXES	40

بنك المغرب
بنك المغرب
بنك المغرب
بنك المغرب

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Structure en volume des billets de banque marocains en circulation à fin Avril 2011	10
Figure 2 Évolution du cadre règlementaire instauré par BAM pour le traitement de la monnaie fiduciaire.....	12
Figure 3 Grille SWOT relative à l'usage de la monnaie fiduciaire (Cf. Rapport Benchmark)	13
Figure 4 Succursales et Agences BAM.....	15
Figure 5 Les parties prenantes du cycle de la monnaie fiduciaire au Maroc (Situation en 2013)	16
Figure 6 Schéma de circulation de la monnaie fiduciaire au Maroc en 2013 (En millions de billets) .	17
Figure 7 Cartographie des risques et coûts liés à la gestion de la monnaie fiduciaire au Maroc	18
Figure 8 Les objectifs stratégiques et opérationnels de la CNP de BAM	19
Figure 9 Évolution du schéma de la gestion de la monnaie fiduciaire par BAM.....	32

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 Évolution du taux de bancarisation au Maroc comparée à l'évolution de la circulation fiduciaire (en valeur)	10
Graphique 2 Nombre d'opérations effectuées aux guichets de BAM par sièges en 2013.....	15
Graphique 3 Nombre de billets traités par BAM et les CPT depuis 2006 (en millions de billets)	21
Graphique 4 Contribution de BAM et des CPT en billets valides (Coupures de 100 et 200 DH)	23
Graphique 5 Évolution du nombre d'opérations aux guichets BAM (2009 à 2013)	23
Graphique 6 Évolution de la part des CPT dans l'activité de traitement des billets de banque marocains.....	26

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 État des lieux de la décentralisation du traitement.....	21
Encadré 2 Amélioration de la qualité des billets par BAM.....	26
Encadré 3 Objectifs assignés à la décentralisation du traitement à l'horizon 2015	34

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Programme 2014 de traitement des billets par DAS et les sièges BAM considérant le programme d'installation des machines dans les sièges BAM.....	25
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

سنة العطين خرد
بنك المغرب

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS

1.1. CONTEXTE

Durant les dix dernières années, la circulation fiduciaire au Maroc a connu une augmentation de 105% en volume et de 133 % en valeur.

Il a été également noté un changement dans sa structure où pour la première fois, la part de la coupure de 200 DH a dépassé (en volume) depuis Juillet 2010 celle de 100 DH en s’installant en 2014 à 48% contre 39% pour la coupure de 100 DH.

Cette évolution en volume et en valeur informe sur le fort recours des agents économiques à l’utilisation de la monnaie fiduciaire dans leurs transactions commerciales malgré une progression très importante du taux de bancarisation (voir graphique 1) et partant, l’accès à d’autres moyens de paiement notamment les cartes bancaires.

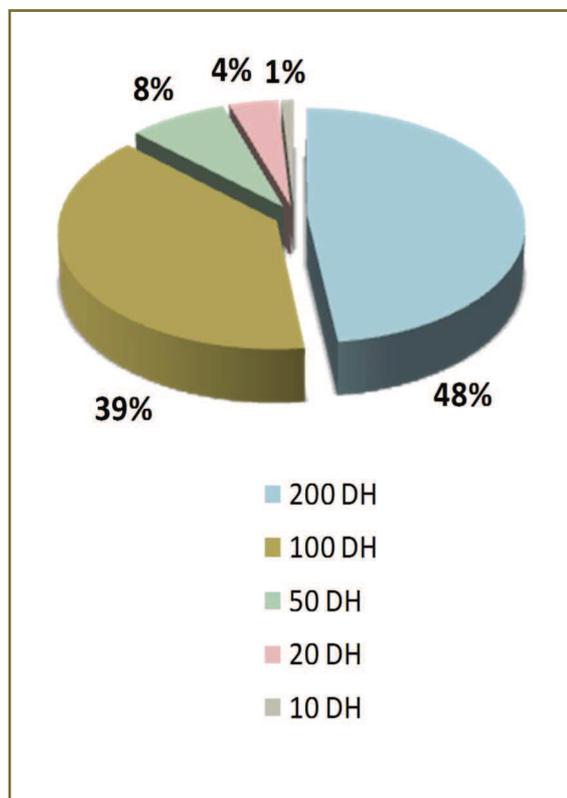
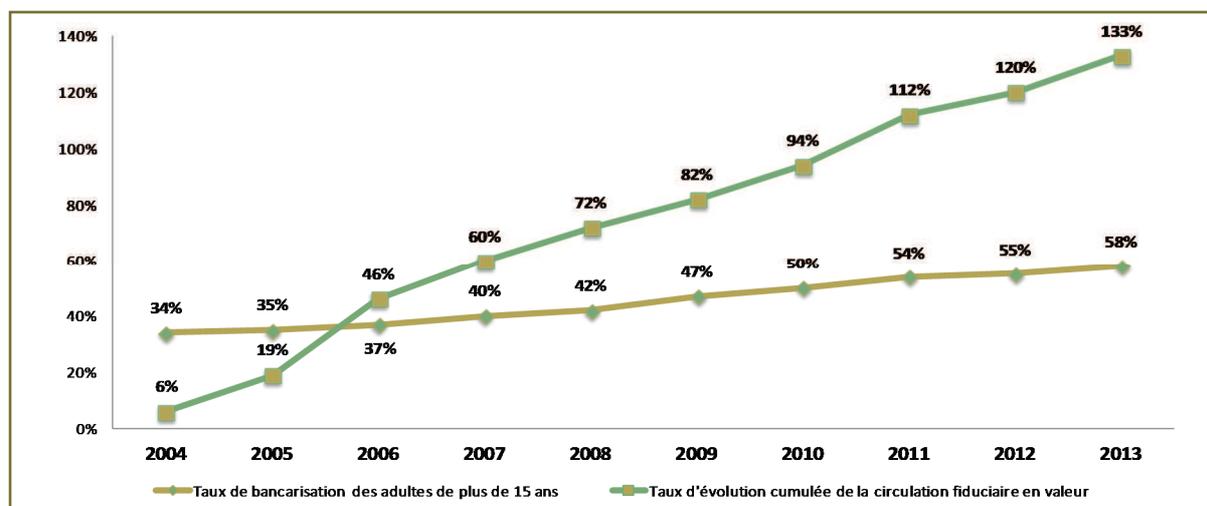


Figure 1 Structure en volume des billets de banque marocains en circulation à fin Avril 2011



Graphique 1 Évolution du taux de bancarisation au Maroc comparée à l'évolution de la circulation fiduciaire (en valeur)

Ce recours de plus en plus au cash représente une donnée constatée à l'international hormis le cas exceptionnel de la Suède qui a vu sa circulation fiduciaire baisser depuis 2011¹.

En 2014, ce sont quelques 1,4 milliards de billets qui sont en circulation au Maroc. Moyen de paiement encore largement préféré par les marocains, les billets se doivent d'avoir la confiance du public dont le garant est Bank-Al-Maghrib (BAM).

Consciente des enjeux que sous-tend cette confiance, BAM a anticipé la maîtrise des risques et des coûts de la production et du traitement de la monnaie fiduciaire, et ce depuis 2003 :

- ◆ En 2003, BAM met en place un cadre réglementaire sous forme d'un cahier des charges permettant au secteur privé d'opérer le traitement de la monnaie fiduciaire dans des centres privés de tri ;
- ◆ En 2004 et 2005, BAM met en circulation une nouvelle série de billets de banque comportant des éléments de sécurité plus résistants à la contrefaçon ;
- ◆ En 2005, BAM émet une instruction définissant de nouvelles règles de traitement et de conditionnement de la monnaie fiduciaire par les centres privés de tri ;
- ◆ En 2009, BAM émet une décision qui assoit les règles de traitement et de recyclage des billets de banque marocains par les banques de la place ;

- ◆ En 2011, BAM émet une nouvelle série de pièces de monnaie ;

- ◆ En 2013, et en guise d'application de la décision de 2009, BAM signe avec les banques une convention relative aux dispositions de traitement et de recyclage de la monnaie fiduciaire. La même année, BAM émet une nouvelle série de billets de banque ayant des dimensions réduites et des éléments de sécurité innovants.

Tout au long de ces années, BAM a fortement investi dans les technologies de production et de traitement de la monnaie fiduciaire et s'est vue assignée de nombreux objectifs stratégiques en matière de lutte contre le faux monnayage et de contrôle de la monnaie fiduciaire en circulation. Depuis 2004 et sous différentes actions, la recherche de la maîtrise des risques et des coûts du traitement de la monnaie fiduciaire s'est exprimée dans tous les plans stratégiques de BAM. Le Plan Stratégique de BAM pour la période 2013-2015 (*cf. Annexe 1*) a consacré pour sa part un volet important à la politique de surveillance et d'amélioration de la qualité des billets de banque en circulation. La feuille de route y afférente fait état d'un objectif opérationnel : « Poursuivre le déploiement de la Clean Note Policy » et de 11 projets et actions majeurs pour l'atteindre (*cf. Annexe 2*).

¹ Cf. Rapport Benchmark

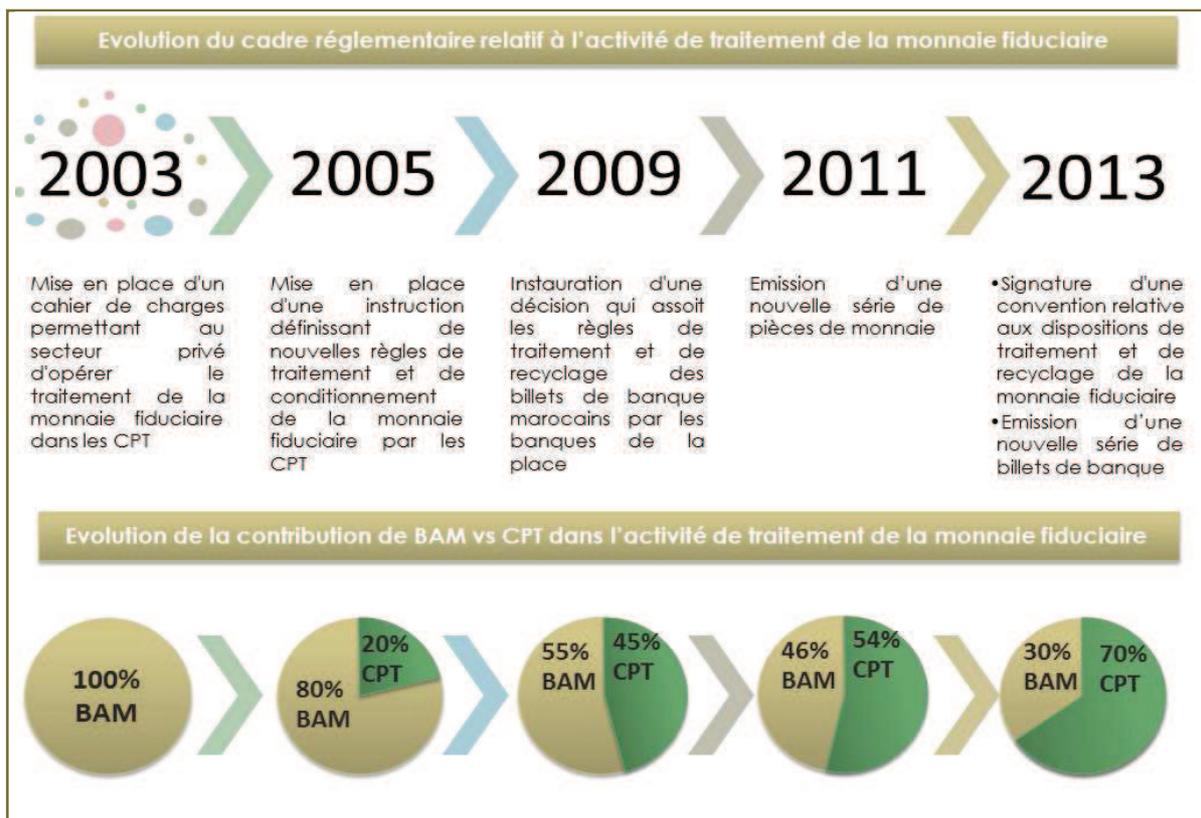


Figure 2 Évolution du cadre règlementaire instauré par BAM pour le traitement de la monnaie fiduciaire

1.2. OBJECTIF

Le présent document synthétise les composants stratégiques et opérationnels de la Clean Note Policy de BAM. Il expose le modèle actuel de gestion de la monnaie

fiduciaire au Maroc, les orientations et moyens mis en œuvre dans ce cadre et les perspectives d'évolution y afférentes.

II. GESTION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE PAR BANK AL-MAGHRIB

◆ LES FACTEURS FAVORISANT LA DEMANDE EN MONNAIE FIDUCIAIRE

Au Maroc, comme ailleurs, la demande en monnaie fiduciaire est stimulée par des facteurs d'ordre micro et macro-économiques (PIB, démographie, inflation, l'infrastructure bancaire, coûts et disponibilité des différents outils de paiement, etc.), mais elle reste aussi liée au vecteur socio-culturel. En effet, le cash demeure un moyen de paiement privilégié des marocains. Ceci s'explique par le fait qu'il est un outil de paiement anonyme, facile à utiliser et à contrôler, prend valeur immédiatement et ne requiert pas de compte bancaire (*Cf. Figure 3/Rapport Benchmark*). Ces éléments présagent la progression de son utilisation dans la décennie à venir.

◆ LES FACTEURS FREINANT LA DEMANDE EN MONNAIE FIDUCIAIRE

La monnaie fiduciaire requiert des infrastructures de distribution et de traitement desservant toutes les zones du pays. Ceci est conditionné par le positionnement géographique des sièges de BAM et le nombre d'agences des banques commerciales présentes par région, indicateur désigné par le taux de densité bancaire qui avoisine au Maroc les 165 agences par million d'habitants à fin 2013. Le développement des autres outils de paiement (carte, paiement électronique, etc.) et aussi les coûts et risques qu'engendrent la production, le traitement et la logistique de la monnaie fiduciaire peuvent constituer des contraintes quant à l'évolution de son usage.

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande part de marché ▪ Pas de compte bancaire requis ▪ Anonyme ▪ Facile à utiliser ▪ Immédiat ▪ Facile à contrôler 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût du cash ▪ Infrastructures de distribution et de traitement requises ▪ Enjeux liés à la Sécurité ▪ Contrefaçons ▪ Usage limité pour les nouveaux canaux de distribution (e-Commerce)
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convergence avec les nouvelles technologies ▪ Potentiel d'efficacité ▪ Évènements susceptibles de perturber les tendances principales : catastrophes naturelles, crises financières ▪ Développement de nouveaux usages du cash 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures des gouvernements pour la restriction des paiements en liquide ▪ Compétitivité croissante des autres instruments de paiement ▪ Augmentation des transactions mobiles et online ▪ Vigilance des banques/coût du cash ▪ Augmentation des Canaux où l'usage du cash est limité

(*Cf. Figure 3/ Rapport Benchmark*).

Ce sont les mêmes facteurs qui entravent la progression de la demande en cash à l'échelle internationale.

Figure 3 Grille SWOT relative à l'usage de la monnaie fiduciaire
(Cf. Rapport Benchmark)

II.1. MISSION DE BAM RELATIVE À LA QUALITÉ EN CIRCULATION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE

Aux termes de l'article 20 de la loi n°76-03, promulguée par le Dahir n° 1-05-38 du 20 chaoual 1426 (23 novembre 2005), portant son statut, BAM s'est vue confier expressément et à titre exclusif la mission d'apprécier et d'entretenir la qualité des billets et des monnaies métalliques en circulation et demeure, en vertu du même article, en droit de déléguer cette mission à des établissements spécialisés, dans les conditions qu'elle définit.

En outre l'article 21 de la loi précitée, stipule que Bank Al-Maghrib :

- ◆ Retire de la circulation les billets et monnaies métalliques qui ne satisfont plus les conditions de la circulation monétaire ;
- ◆ Rembourse tout billet mutilé, altéré ou détérioré lorsqu'il présente la totalité de ses signes récongnitifs et décide du remboursement total ou partiel des autres billets ne présentant pas la totalité des signes recognitifs ;

- ◆ Apprécie dans quelle mesure il convient d'échanger toute pièce de monnaie dont l'identification est devenue impossible par suite d'altération ou de mutilation ;
- ◆ Retire de la circulation et annule, sans indemnité, les billets et monnaies métalliques falsifiés qui lui seraient présentés ou qui lui paraîtraient de nature à permettre des manœuvres frauduleuses, ou à porter atteinte au prestige de la monnaie marocaine.

Concernant la gestion des billets de banque, BAM a choisi de mener à bien cette mission à travers la conduite d'une politique dite « Clean note Policy (CNP)» en phase avec les meilleures pratiques des Banques Centrales à l'échelle internationale (*Cf. Rapport Benchmark*), notamment en matière de **maîtrise des risques et des coûts** relatifs à la gestion de la qualité des billets en circulation.

II.2. LE RÉSEAU DE BAM

BAM dispose de 20 sièges qui desservent toutes les régions du Maroc.

En 2013, le nombre d'opérations aux guichets de BAM a atteint 194.786 opérations enregistrant ainsi une diminution de plus de 35% comparé à 2009 et de 7% par rapport à 2012.

La répartition de ces opérations par siège est illustrée par le graphique ci-après (Cf. *Graphique 2*). Il est à noter qu'en 2013, cinq (5) sièges (Casablanca, Rabat, Fès, Agadir et Marrakech) ont couvert plus de 52% des opérations fiduciaires.

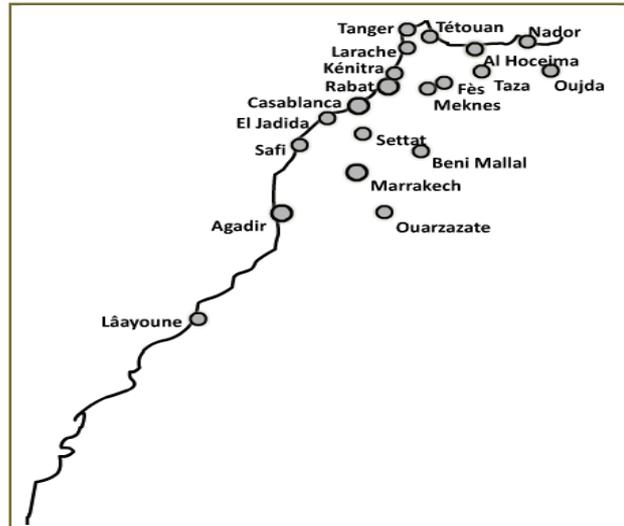
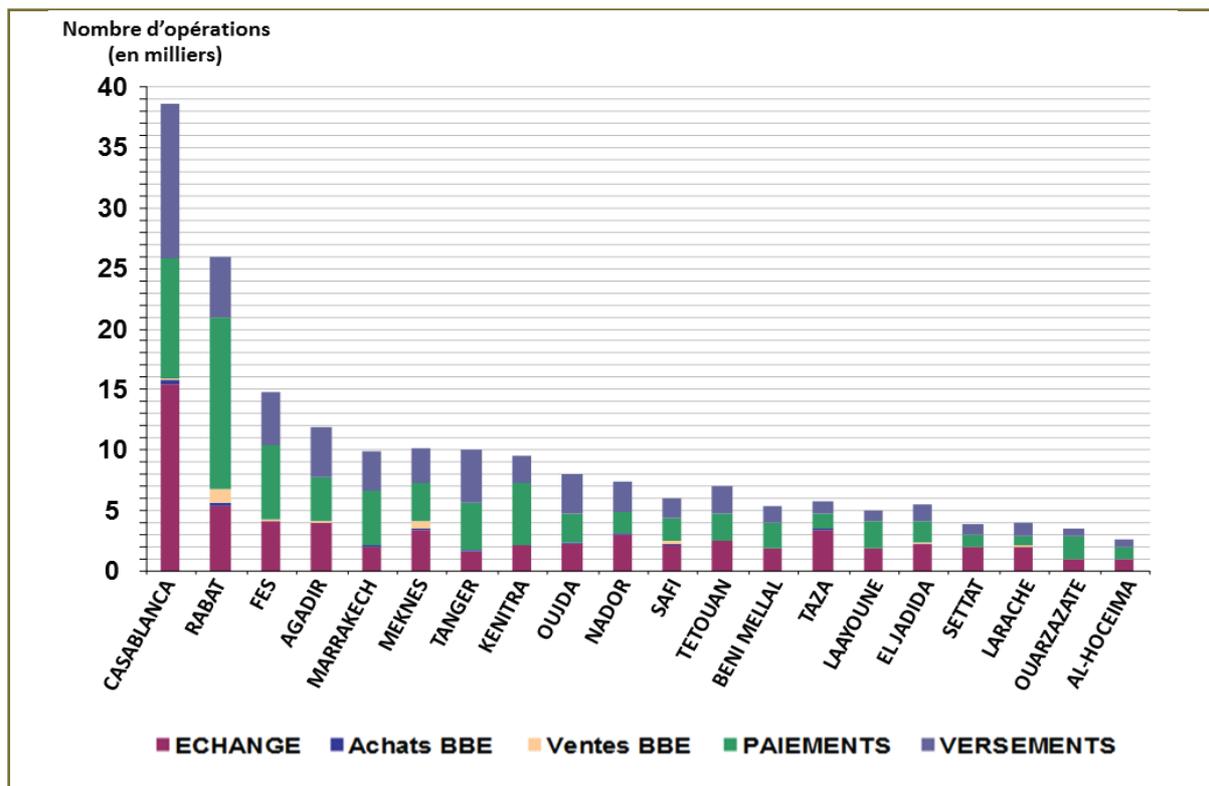


Figure 4 Succursales et Agences BAM



Graphique 2 Nombre d'opérations effectuées aux guichets de BAM par sièges en 2013

II.3. LES PARTIES PRENANTES DU CYCLE DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE (CASH CYCLE)

Le schéma ci-après identifie les parties prenantes qui interviennent à différents niveaux de la gestion du cash cycle.

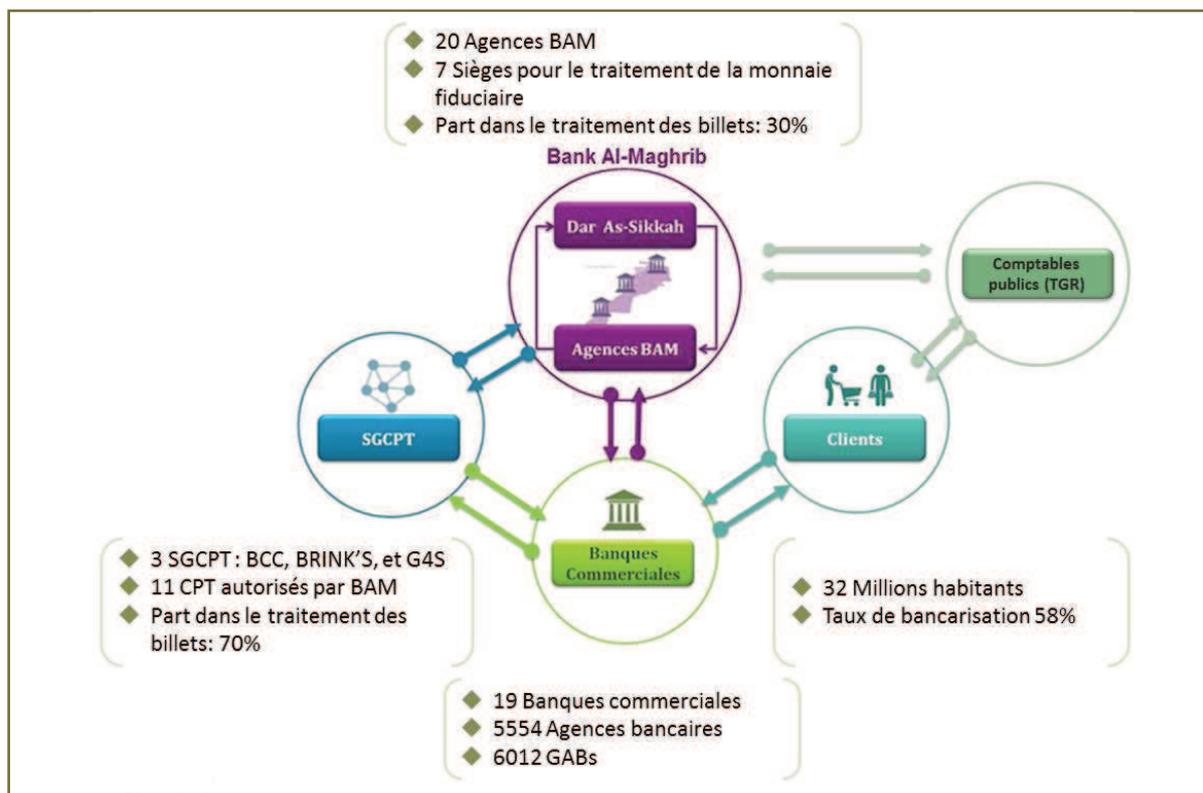


Figure 5 Les parties prenantes du cycle de la monnaie fiduciaire au Maroc (Situation en 2013)

II.4. CAPACITÉS DE PRODUCTION & DE TRAITEMENT

→ En billets neufs

DDAS dispose d'une capacité de production de 1 milliard de billets neufs en une seule équipe.

→ En billets traités

La capacité de traitement de Dar As-Sikkah pour les coupures de 100 DH et 200 DH, s'élève à plus de 710 millions billets (en une seule équipe et avec un opérateur par machine), quant à celle des sièges pour les

mêmes types de coupures et sous les mêmes conditions, elle est de 115 millions billets.

Les billets de banque soumis en 2013 à des contrôles d'authenticité et de qualité ont été estimés (en volume) à plus de 2,4 milliards de billets, soit environ deux fois le nombre de billets en circulation (*Cf. Figure 6*). Les centres privés de tri ont effectué 74% de ces contrôles et ont satisfait 70% de la demande de l'économie en billets de banque.

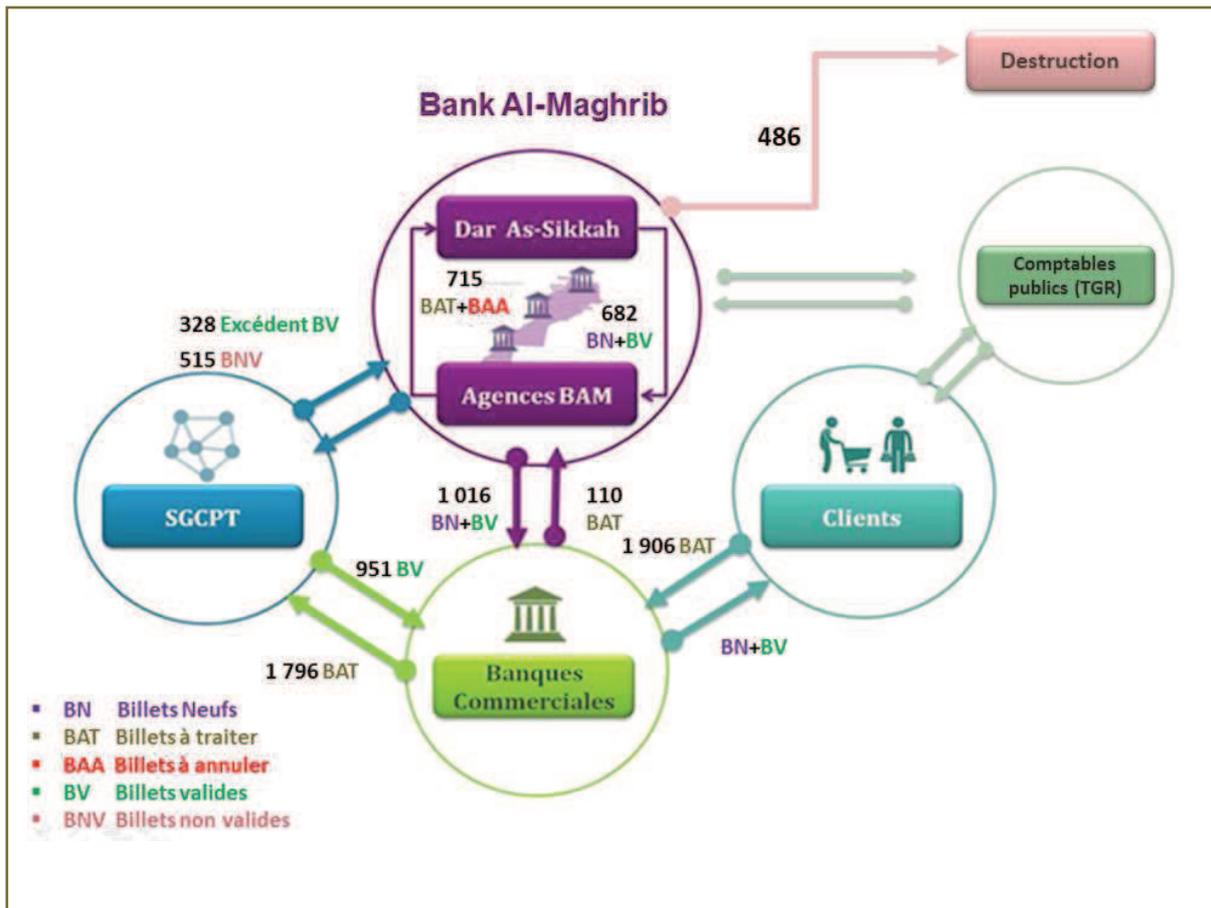


Figure 6 Schéma de circulation de la monnaie fiduciaire au Maroc en 2013 (En millions de billets)

III. LA CLEAN NOTE POLICY DE BAM

Tout au long de leur durée de vie, les billets de banques sont manipulés par plusieurs intervenants. Ils sont produits, stockés, transportés, traités et utilisés par le public dans des transactions commerciales. Chaque étape de ce processus engendre, des coûts supportés par les différentes parties

prenantes avec un ordre d'importance variable. Ces dernières se partagent aussi les risques liés à la manipulation des billets de banque tout au long de la chaîne fiduciaire. Le schéma ci-après est une cartographie de ces coûts et risques :

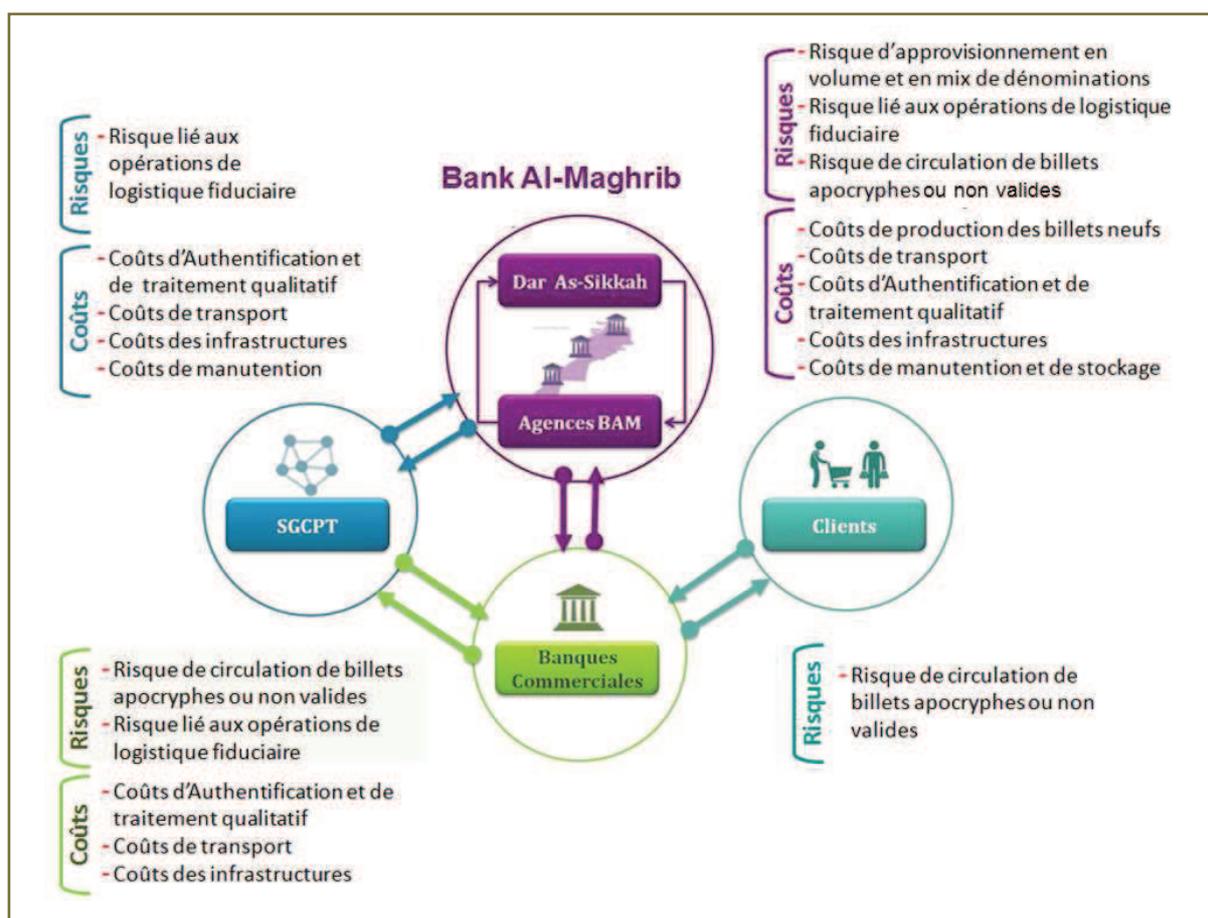


Figure 7 Cartographie des risques et coûts liés à la gestion de la monnaie fiduciaire au Maroc

III.1. OBJECTIF DE LA CLEAN NOTE POLICY DE BAM

A travers la mise en place de la Clean Note Policy (CNP), BAM s’est assignée trois objectifs stratégiques principaux d’où déclinent les objectifs opérationnels suivants :

Objectifs opérationnels	Objectifs stratégiques		
	Assurer un approvisionnement optimal de l'économie nationale en billets	Maîtriser les risques	Maîtriser les coûts
Activité de traitement qualitatif de billets par BAM			
Réduire les stocks des billets à traiter		✓	✓
Éviter de remettre en circulation des billets apocryphes et non valides		✓	
Automatiser le traitement qualitatif des faibles dénominations	✓	✓	✓
Augmenter la fréquence de traitement par BAM		✓	
Activité de stockage et transfert des fonds			
Réduire les missions de transport des fonds		✓	✓
Réduire les opérations fiduciaires aux guichets de BAM		✓	✓
Réduire les opérations logistiques		✓	✓
Implication du secteur privé dans les activités fiduciaires			
Impliquer la filière fiduciaire dans le traitement de la monnaie fiduciaire (CPT, Banques commerciales, etc.)	✓	✓	✓
Décentraliser le traitement automatique (vers les sièges de BAM)	✓	✓	✓
Instaurer un cadre réglementaire de traitement et de recyclage de la monnaie fiduciaire	✓	✓	✓
Émission des billets de banques			
Augmenter la durée de vie des billets	✓		✓
Faciliter la reconnaissance des éléments de sécurité des billets		✓	

Figure 8 Les objectifs stratégiques et opérationnels de la CNP de BAM

III.2. STRATÉGIES ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

III.2.1. MOYENS ORGANISATIONNELS

Le pilotage de la CNP est assuré par :

- ◆ Le Comité de la Monnaie Fiduciaire.
- ◆ La Direction de Dar As-Sikkah à travers un service dédié : « Service Supervision du recyclage de la Monnaie Fiduciaire » qui veille au respect des normes de traitement de la monnaie fiduciaire instaurées par BAM. Il supervise notamment les contrôles sur place et sur

documents des banques et CPT en veillant à suivre les missions y relatives et la mise en œuvre des recommandations.

- ◆ Les sièges de BAM qui assurent notamment les missions de contrôle sur place des agences bancaires et des CPT.

III.2.2. STRATÉGIE

Depuis l'année 2003, à travers ses différents plans stratégiques, BAM a déployé les moyens requis pour améliorer la qualité des billets en circulation par la mise en œuvre d'actions visant l'efficacité organisationnelle, l'amélioration des modèles statistiques des prévisions, le renforcement des éléments de

sécurité des billets, l'implication du secteur privé, la modernisation des équipements de production, la décentralisation du traitement au niveau de ses sièges etc.

La feuille de route découlant du plan stratégique 2013 – 2015, adosse les objectifs de la CNP à 11 actions.

III.2.3. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR SATISFAIRE LES BESOINS DE L'ÉCONOMIE NATIONALE EN BILLETS DE BANQUE

1. *Approvisionner l'économie en billets de banque :*

En vue d'assurer un approvisionnement optimal de l'économie en billets, BAM :

- ◆ Améliore sa capacité de production et de traitement des billets ;
- ◆ Définit et produit/traite les billets en fonction des besoins;
- ◆ Suit le taux de fautes en billets neufs ;
- ◆ Fixe et surveille un taux de recyclage en billets valides ;
- ◆ Constitue un stock opérationnel pour couvrir 1,5 mois de la demande nationale en billets ;
- ◆ Constitue un stock stratégique pour assurer la continuité de l'activité.

BAM pilote cet approvisionnement en disposant de :

- ◆ Un modèle statistique (Arma-Scarma) pour la prévision de la demande mensuelle et annuelle en billets ;
- ◆ Un tableau de bord définissant les seuils de qualité et de quantité nécessaires pour couvrir 1,5 mois de la demande en billets équivalent aux stocks opérationnels constitués (*cf. Annexe 4*) ;
- ◆ Un état de suivi des encaisses quotidiennes détenues par Dar As-Sikkah et par les sièges associées aux seuils définis dans le tableau de bord (*cf. Annexe 5*)
- ◆ Un état hebdomadaire de la situation des espaces de stockage au niveau des sièges ;
- ◆ Un état de suivi des stocks stratégiques en billets constitués dans le cadre du plan de continuité d'activité.

BAM dispose par ailleurs, des ressources humaines et matérielles pour assurer les missions de convois de fonds.

2. Décentraliser le traitement :

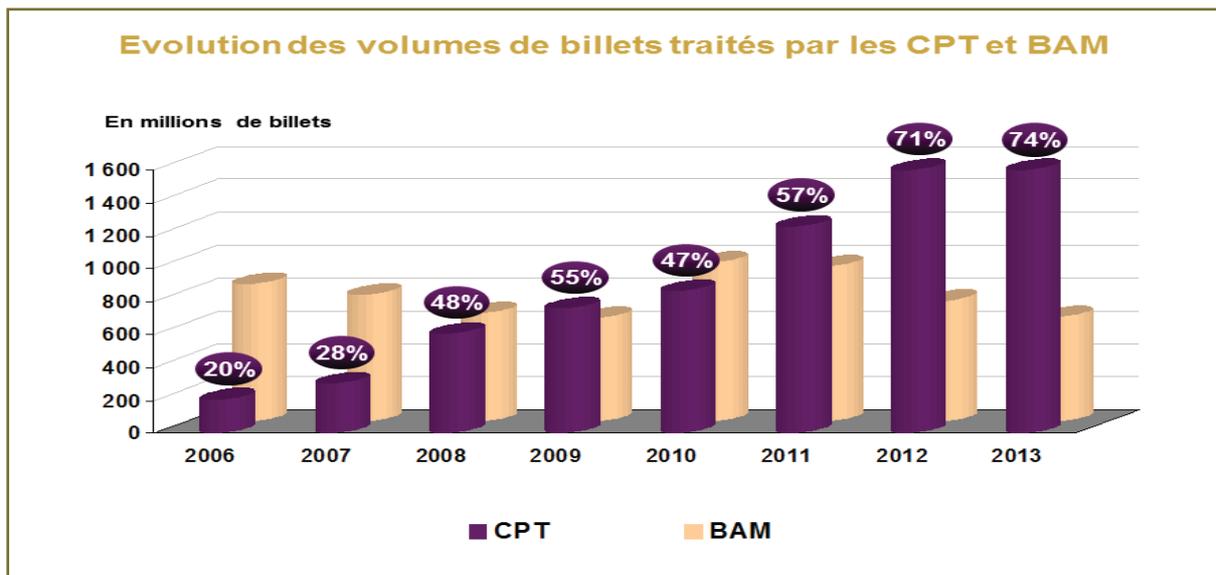
L'un des objectifs stratégiques (PS 2010-2012) est la décentralisation du traitement de la qualité fiduciaire au niveau des sièges devant permettre à BAM de contribuer à côté des SGCPT au traitement qualitatif d'environ trois fois (03) fois le volume des billets en circulation.

En 2013, les CPT ont traité 1,79 Milliard de billets et BAM a traité 700 Millions de billets (faibles dénominations exclues), soit un total de 2,4 Milliards de billets de banque marocains qui sont soumis annuellement à

un contrôle intégrale d'authenticité et de qualité, ce qui représente environ 2 fois le volume des billets en circulation dans le Royaume.

La première phase du déploiement de la décentralisation du traitement qualitatif des billets a été effectuée en considérant les flux (5 Sièges enregistrent 60% des opérations fiduciaires) mais également la disponibilité en ressources dans l'attente de redéploiement ou de recrutement des effectifs requis en considérant l'importance des flux locaux et l'impact de certains projets sur l'adaptation des moyens tel que le projet de compensation.

Encadré 1 État des lieux de la décentralisation du traitement



Graphique 3 Nombre de billets traités par BAM et les CPT depuis 2006 (en millions de billets)

3. Impliquer les banques commerciales dans le traitement des billets

En plus des actions entreprises dans le cadre de l'implication de la filière fiduciaire dans les activités de traitement et de recyclage, (cf § Impliquer la filière fiduciaire), une refonte

du Cahier des charges relatif à la création et à l'exploitation des CPT a été initiée et est en cours de finalisation. Elle introduit des règles d'éthique et des dispositions de garantie d'une concurrence saine entre les différents intervenants dans l'activité du recyclage de la monnaie fiduciaire et délimite également les rayons d'action des Centres Privés de Tri au

regard de leurs capacités logistiques et de production et de leur proximité des sièges de BAM (cf. § Perspectives).

4. Réduire les délais de traitement des billets :

A travers la décentralisation du traitement automatique (cf. § *Décentraliser le*

Traitement automatique) et l'implication des banques commerciales et les Sociétés de Gestion des Centres Privés de Tri (cf. § *Impliquer la filière fiduciaire dans le traitement de la monnaie fiduciaire*), BAM a pour objectif de réduire le délai de traitement des billets versés à ses guichets à moins de 18 jours à fin 2015 (Cf. *Annexe 3*).

III.2.4. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR MAITRISER LES RISQUES DU CASH CYCLE :

1. Réduire les stocks des billets à traiter :

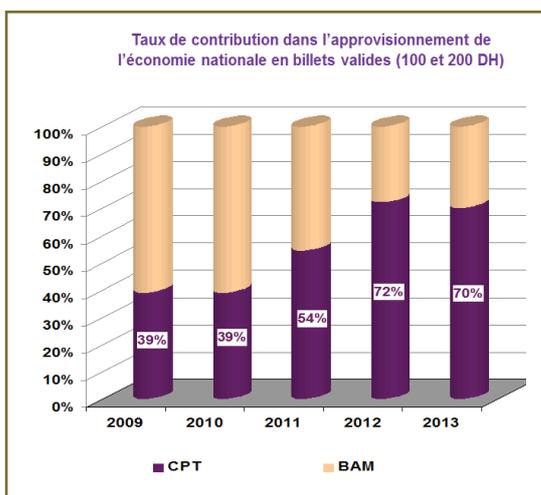
Pour s'assurer dans les délais de l'intégrité et la qualité des versements à ses guichets, BAM s'est dotée des ressources et équipements nécessaires pour compter et traiter dans **un délai n'excédant pas un mois** (cf. *Annexe 3*) les versements en question, en vue de :

- ◆ Mettre rapidement en concordance les écritures comptables avec les versements en billets (Les billets sont versés sous réserve de vérification et de comptage ultérieurs) ;
- ◆ Relever rapidement les éventuelles anomalies d'intégrité ou de qualité dans les fonds versés et en informer la partie versante pour se mettre en conformité avec les règles en vigueur et améliorer ses prestations ;
- ◆ Permettre une meilleure gestion et un contrôle efficient des stocks en billets détenus par BAM.

2. Réduire les missions de transport des fonds :

De nombreuses actions inscrites sous les autres objectifs de la CNP, concourent à la réduction des missions convoyage et par la même occasion les risques de sécurité correspondants notamment :

- ◆ Le déploiement des centres privés de tri a permis d'une part, de limiter la contribution de BAM dans l'approvisionnement de l'économie en 2013 à 30% de la demande globale en billets et d'autre part, de faire baisser les versements de billets non valides, qui doivent être prélevés des sièges, d'environ 25% depuis 2008.



Graphique 4 Contribution de BAM et des CPT en billets valides (Coupures de 100 et 200 DH)

- ◆ La décentralisation du tri en tant qu'action majeure en cours de déploiement devant permettre le recyclage des billets au niveau des sièges et pour certains la destruction on line des billets non valides (*cf. § Perspectives*).

3. Éviter de remettre en circulation des billets apocryphes et non valides

En outre des éléments de sécurité des billets (*cf. § ci-dessous*), BAM a entrepris trois actions pour détecter les billets contrefaits et éviter de remettre en circulation les billets non valides :

- ◆ Mettre à contribution les technologies les plus innovantes ayant permis de moderniser le parc machines de BAM destiné à l'authentification et au traitement qualitatif des billets ;
- ◆ Imposer aux centres privés de tri et aux banques commerciales l'authentification des billets dès réception de la clientèle et le

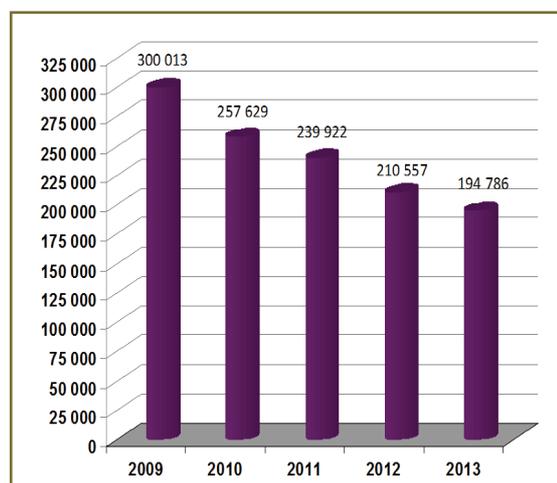
Depuis 2009, le nombre d'opérations fiduciaires aux guichets de BAM a connu une baisse moyenne annuelle de **10%**. Le nombre de ces opérations en 2009 atteignait **300 000** alors qu'en 2013 il n'est que de **195 000**.

recyclage des billets reconnus valides selon la réglementation de BAM ;

- ◆ Imposer aux fournisseurs de soumettre leurs équipements à des tests d'aptitude pour l'authentification ou/et le traitement qualitatif des billets avant leur commercialisation.

4. Réduire les opérations fiduciaires aux guichets de BAM

La promotion de l'implémentation des centres privés de tri a largement contribué à l'organisation des opérations fiduciaires aux guichets de BAM et partant, en a réduit le nombre et les risques opérationnels.



Graphique 5 Évolution du nombre d'opérations aux guichets BAM (2009 à 2013)

La compensation physique des fonds entre les banques (cf. § **Perspectives**) est aussi une mesure clé permettant de réduire le nombre des opérations de transport, de versement et de retrait des fonds aux guichets de BAM à une (01) seule opération par banque et par jour au lieu de quatre (04) en moyenne enregistrées actuellement.

5. Faciliter la reconnaissance des éléments de sécurité des billets

En 2013, BAM a mis en circulation une nouvelle série de 4 billets de banque comportant des éléments de sécurité facilement identifiables par le public mais difficiles à contrefaire ou à simuler.

Des technologies et des matières premières innovantes ont été exploitées pour conférer aux nouveaux billets plus de lisibilité aussi bien par le public que par les automates.

Le système de sécurisation des billets adopté comporte une vingtaine d'éléments de sécurité, dont neuf dédiés au grand public, six éléments lisibles par les machines utilisées par les détaillants et les professionnels de recyclage de la monnaie fiduciaire et d'autres destinés exclusivement à la Banque Centrale et/ou aux laboratoires scientifiques des autorités de lutte contre le faux monnayage.

III.2.5. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR RÉDUIRE LES COÛTS DU CASH CYCLE

1. Automatiser le traitement qualitatif des faibles dénominations

Depuis l'introduction des premières machines de traitement à BAM, le traitement automatique des billets n'a concerné que les grosses coupures en l'occurrence les billets de 100 dirhams et 200 dirhams. Les dénominations de 20 dirhams et 50 dirhams étaient soumises à un traitement manuel souvent en recourant à des sondages et par la suite la totalité de ces coupures était détruite.

En effet, ces dernières coupures retournaient de la circulation aux guichets de BAM dans

un état de délabrement avancé rendant impossible le traitement automatisé.

Des actions combinées mises en œuvre visent à améliorer la qualité en circulation de ces faibles dénomination. En 2013, les coupures de 50 dirhams ont été soumis pour la première fois au traitement qualitatif automatique permettant de traiter 50% des versements à nos guichets et de recycler pour la première fois plus de 7 millions de billets valides sachant que le coût de revient du traitement d'un billet valide est au moins 5 fois inférieur à celui de la production d'un billet neuf.

		(En nombre de blocs)	
	Machines (Nbre)	Coupure 50 DH	Coupages 100/200 DH
Prévisions de production DAS	M7 (3)	43.200	
	M7 (5)		288.000
	BPS 1000 (2)		115.200
	DLR (1)		57.600
	Toshiba (2)		76.800
	Total capacité DAS	43.200	537.600
Prévisions de production Sièges	Numéron (7)	37.800	
	BPS 200 (2)	16.200	
	DLR à Casablanca (1)		40.000
	DLR à Marrakech (1)		20.000
		Total capacité Sièges	54.000

Tableau 1 Programme 2014 de traitement des billets par DAS et les sièges BAM considérant le programme d'installation des machines dans les sièges BAM

Les actions entreprises dans ce sens sont les suivantes :

- ◆ Réduction des délais de stockage en résorbant les stocks pléthoriques en ces coupures;
- ◆ Augmentation de la production de billets neufs mis en circulation d'environ 15% ;
- ◆ Modernisation des systèmes de comptage et de transport des billets au niveau des machines de traitement de grande capacité avec broyage on line ;
- ◆ Exploitation des machines petites capacités pour le traitement.

Il est souligné que le vernissage des coupures de 20 dirhams et de 50 dirhams de la Onouvelle série devra améliorer leur traitement qualitatif automatique une fois retournées de la circulation.

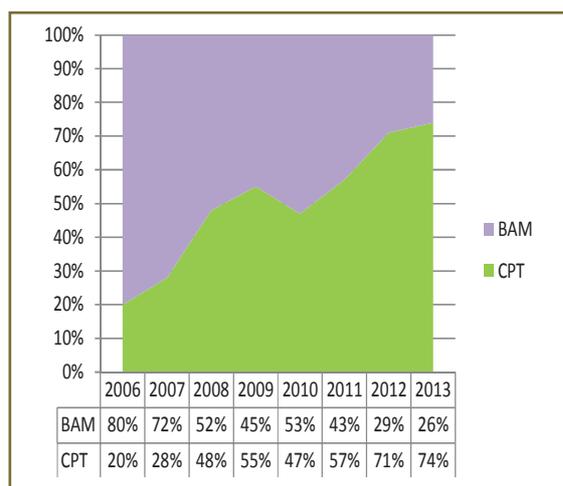
2. Impliquer la filière fiduciaire dans le traitement de la monnaie fiduciaire :

2.1. Sociétés gestionnaires de centres privés de tri (SGCPT) :

En 2003, BAM a encouragé la participation du secteur privé dans l'activité du traitement et du recyclage de la monnaie fiduciaire par la mise en place d'un cadre réglementaire sous forme d'un cahier des charges portant des dispositions organisationnelles et techniques régissant cette activité exercée au Maroc par des Sociétés gestionnaires de centres privés de tri (SGCPT),

L'exercice de l'activité par ces sociétés est soumis à un Agrément préalable de BAM. En outre, la mise en exploitation de CPT est autorisée par BAM sur une base individuelle pour chacun des centres.

Les SGCPT sont actuellement en nombre de trois, Business Cash Center Maroc (BCC), Brink's Maroc et G4S. Elles ont bénéficié d'un agrément général et se sont engagées à déployer chacune un minimum de six centres de tri sur l'ensemble du territoire national.



Graphique 6 Évolution de la part des CPT dans l'activité de traitement des billets de banque marocains

A ce jour, BAM a autorisé Onze CPT à effectuer le traitement des billets et des pièces de monnaie (2 à Casablanca, 2 à Tanger, 2 à Fès, 1 à Marrakech, 1 à Agadir, 1 à Nador, 1 à Oujda et 1 à Rabat).

En 2013, BAM a traité 700 Millions de billets sur un total de 2,5 Milliards de billets de banque marocains qui sont soumis annuellement à un contrôle d'authenticité et de qualité. Ce volume total représente environ 2 fois le volume des billets en circulation dans le Royaume. L'objectif étant d'atteindre 3 fois ce volume d'ici 2015 (*cf. Annexe 3*).

La totalité des banques commerciales font appel aux CPT pour assurer le traitement des billets versés à leurs guichets ou pour le compte de leurs clients. Il en ressort que l'activité des CPT en matière de traitement des billets de banque a été multipliée par cinq (05) depuis l'entrée en production du premier CPT en 2005.

Il est souligné que BAM assure un contrôle mensuel sur documents et sur place de l'activité des CPT. Un suivi rigoureux est mis en place pour assurer la conformité des opérations de ces centres à la réglementation en vigueur notamment le respect des dispositions relatives à la détection du faux monnayage et au traitement qualitatif de la monnaie nationale.

La politique menée par BAM pour le déploiement des CPT a permis d'anticiper sur la maîtrise des risques et des coûts de l'activité de traitement des billets et elle a eu également un impact positif sur la qualité de la circulation fiduciaire et sur l'activité économique nationale au regard des investissements engagés et des emplois créés.

Amélioration de la qualité des billets :

- ◆ La part des billets neufs injectés dans la circulation dans la totalité des billets valides et neufs a baissé de 38% en 2006 à 18% en 2013.
- ◆ Parallèlement, le taux de recyclage des billets valides au niveau des CPT demeure supérieur à 70% au moment où la circulation des billets produits par les CPT et les systèmes de leur production sont constamment contrôlés par BAM.

Encadré 2 Amélioration de la qualité des billets par BAM

2.2. Banques commerciales :

Afin de poursuivre les efforts entrepris pour améliorer la qualité de la circulation fiduciaire et de mettre au diapason son cadre réglementaire avec les meilleures pratiques internationales, BAM a réglementé la remise en circulation des billets de banque marocains par les banques.

Jalon principal de la stratégie de développement de la filière fiduciaire préconisée par BAM et outil d'optimisation de sa relation avec les banques dans ce domaine, le dispositif préconisé est retracé au niveau de la Décision de Monsieur le Wali de BAM n°256/G/2009 du 23 décembre 2009 relative aux modalités de recyclage des billets de banque marocains par les banques.

Ce dispositif vise notamment :

- ◆ Le renforcement de la réglementation encadrant l'activité des CPT et la compléter.
- ◆ Un meilleur entretien de la qualité grâce à une fréquence plus élevée du traitement des billets en circulation ;
- ◆ L'élargissement du circuit de recyclage (remise en circulation des billets reçus de la clientèle) sans dégradation de la qualité des billets ;
- ◆ La détection rapide et de proximité des fausses coupures qui constitue un élément déterminant de la lutte contre le faux monnayage ;

- ◆ L'harmonisation des pratiques des différents acteurs de la filière fiduciaire en matière de traitement et de recyclage des billets ;
- ◆ La mise en œuvre de procédures claires en matière de contrôle de la qualité et de l'authenticité des billets de banque marocains.

Pour l'application de la Décision n° 256/G/2009 et conformément à sa démarche consensuelle, BAM a choisi le recours à la signature en 2013, d'une convention avec les banques pour une durée de 5 ans, appelée à être systématiquement enrichie et renouvelée.

La convention fait valoir de nouveaux principes dans la gestion de la monnaie fiduciaire notamment :

- ◆ Sanctions pécuniaires : A l'instar des Banques Centrales européennes (*Cf. Rapport Benchmark*), des sanctions pécuniaires sont appliquées en cas d'infractions relatives à la détection par BAM de faux billets et de détection, de proportions importantes en billets non valides dans des blocs de billets valides et vis versa ;
- ◆ Rémunération du traitement : Les prestations du traitement des billets de banque assurées par BAM sont désormais facturées aux banques ne souhaitant pas externaliser le traitement du cash aux CPT,

en tenant compte des tarifs appliqués par ses derniers.

BAM a aussi édicté en 2013, une charte de contrôle sur place des banques signée par Monsieur le Wali et diffusée auprès des parties concernées.

3. Augmenter la durée de vie des billets

BAM s'est dotée de machines de vernissage des billets en vue d'augmenter leur résistance aux aléas de la circulation et augmenter ainsi leur durée de vie et par conséquent, de maîtriser les coûts de la production et du traitement y relatifs.

Les coupures de 20 DH et 50 DH de la nouvelle série ont été vernis et la mesure de l'efficacité de cette action est prévue à fin 2014.

Ce mode de protection des billets sera étendu aux coupures de 100 DH, un échantillon de billets vernis a été mis en circulation. Au fur et à mesure de leur retour à nos guichets, ces coupures sont soumises à l'examen au Laboratoire pour mesurer leur résistance à la circulation.

4. Réduire les opérations logistiques

◆ **Traitement et recyclage sur site :**
A travers la décentralisation du traitement, BAM vise également à réduire les opérations logistiques et de convoyage des fonds et par conséquent diminuer les risques et les coûts correspondants (éviter les redondances des

opérations, les transits, les manutentions, le nombre de missions etc.)

◆ **Réduction des stocks à prélever par DDAS :** Actuellement, les billets non valides et le surplus des billets valides sont transférés par les CPT de manière journalière à BAM sous réserve de comptage et vérification ultérieurs.

A travers la décentralisation du traitement, BAM vise en plus de la réduction des délais de traitement des billets versés à ses guichets, la réduction des stocks des billets valides ou à traiter au niveau des sièges, ce qui doit permettre de maîtriser les risques de stockage prolongé des fonds (qualitatifs et intégrité), optimiser les espaces, préparer une gestion informatisée des stocks, réduire la pénibilité des opérations (mise en caisses) et faciliter les contrôles, les audits et les passations entre les gestionnaires des stocks.

◆ **Réduire les opérations aux guichets des sièges :** En encourageant la compensation physique des fonds entre les banques (*cf. § Perspectives*), le nombre des opérations de transport, de versement et de retrait des fonds aux guichets de BAM devra être réduit à une (01) seule opération par banque et par jour au lieu de quatre (04) actuellement.

Le projet de compensation vise à assurer la mutualisation entre les banques des stocks disponibles en billets valides dans les CPT, ce qui diminuera d'une manière significative

les opérations fiduciaires entre BAM et les banques.

La réduction des nombres d'opérations aux guichets de BAM passe aussi par la modernisation de la chaîne logistique visant

à instaurer de nouveaux modes de conditionnement standardisés afin d'optimiser la réception et la remise des billets au niveau des Sièges.

III.3. ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA CNP

L'ensemble des efforts et moyens déployés pour la mise en place de la CNP ont contribué significativement à l'atteinte des objectifs visés par BAM. Les actions réalisées à présent se traduisent par :

- ◆ L'élaboration de modèles prévisionnels et Scenarii de couverture des besoins (mensuels et annuels) de l'économie en billets de banque neufs et recyclés à très court et court terme ;
- ◆ L'instauration d'un cadre réglementaire pour la supervision de l'activité du recyclage des billets par les professionnels et les banques ;
- ◆ Le contrôle sur documents et sur place des CPT et des banques, dont le périmètre concerne les équipements exploités, le contrôle interne, la qualité des billets valides et non valides ;
- ◆ Le suivi de la qualité des billets traités par la filière fiduciaire à travers les indicateurs : Taux de recyclage des billets et Cinq classes de la qualité des faibles dénominations (*Cf. Annexe 3*) ;
- ◆ La conservation par BAM d'une part significative du traitement des billets retournés de la circulation (30% du total des billets traités au niveau national) assurant un contrôle optimal de la qualité des billets en circulation et des billets traités par les prestataires privés ;
- ◆ L'augmentation de la capacité de traitement qualitatif pour assurer le traitement de la part cible de 25% (30% actuellement²) et effectuer des contrôles par sondage des billets destinés à être recyclés directement par les prestataires privés et de pouvoir assurer la continuité de l'activité du recyclage en cas de défaillance de ces prestataires ;
- ◆ La modernisation du parc des machines de billets neufs (introduction du process vernissage des billets) ;
- ◆ Élaboration des procédures de tests sans frais assurés par BAM, des équipements d'authentification et de traitement qualitatif des billets exploités par les professionnels et les banques ;
- ◆ Élaboration des procédures de remboursement des billets mutilés ou dépareillés au niveau des guichets de BAM ;
- ◆ Sensibilisation du public et formation des préposés aux banques et aux sociétés gestionnaires des CPT chargés du recyclage des BBM ;
- ◆ Élaboration et suivi d'indicateurs pour le déploiement de la Clean Note Policy.

² Pour le traitement des faibles dénominations, la productivité des machines de traitement est faible, d'où l'importance de l'augmentation de la capacité globale de traitement par BAM. Cette augmentation devra également maintenir le délai de traitement des billets versés à BAM en deçà de 18 jours (*Cf. Annexe 3*)

IV. PERSPECTIVES

Au regard de l'évolution attendue du Cash Cycle marocain et du Benchmark effectué en la matière (*Cf. Rapport Clean Note Policy – Benchmark*), les perspectives ci-après sont à considérer :

IV.1. A COURT TERME

◆ Assoir une supervision régionale de la qualité des billets en circulation notamment par la délimitation des zones fiduciaires (*Cf. Chapitre IV.4. point 1*).

◆ **Réduire les opérations de la logistique fiduciaire et renforcer le contrôle de proximité** de l'activité des acteurs privés en poursuivant :

→ La décentralisation du traitement des billets et l'instauration du système de compensation (*Cf. Chapitre IV.4 points 2 et 3*) ;

→ La promotion de l'implémentation des CPT en vue de continuer à baisser la part de BAM dans le traitement qualitatif de la monnaie fiduciaire, actuellement de 30%, pour atteindre et maintenir une part de 25%. Garder cette part de contribution dans le traitement des billets de banque doit permettre à BAM de :

→ Détecter rapidement des contrefaçons éventuelles usant de technologies avancées par la vérification des éléments de sécurité niveau 3;

→ Assurer la continuité de l'activité en cas de défaillance des prestataires privés au traitement qualitatif des billets pour une période transitoire ;

→ Maintenir et développer le savoir faire BAM nécessaire à la mise à contribution des nouvelles technologies au service du développement de cette activité.

◆ Améliorer l'exploitation des indicateurs de la CNP (*Cf. Chapitre IV.4. points 5 et 7*).

IV.2. A MOYEN ET LONG TERME

◆ Optimiser les infrastructures en faisant spécialiser 8 sièges dans l'activité fiduciaire représentant les 8 régions fiduciaires proposées dans le nouveau cahier des charges.

◆ Viser le système « NHTO³ » en autorisant les CPT à détenir des stocks en billets aujourd'hui versés et stockés par BAM.

◆ Étudier l'opportunité de mettre à contribution des structures communes entre BAM et le secteur privé pour limiter les coûts et les risques relatifs au traitement, la logistique et le transport de la monnaie fiduciaire.

³ Un système qui comprend des dispositifs contractuels entre une Banque Centrale et certains établissements de crédit (Appelés « Banques NHTO ») dans le cadre duquel la BC fournit des billets aux banques NHTO qui les conservent dans leur locaux afin de les mettre en circulation, sur leurs crédits sont inscrits les billets qui sont déposés par les clients, dont l'authenticité et la qualité ont été vérifiées, et qui sont conservés et notifiés à la BC.

IV.3. ÉVOLUTION DU SCHÉMA DE GESTION DE LA MONNAIE FIDUCIAIRE PAR BAM

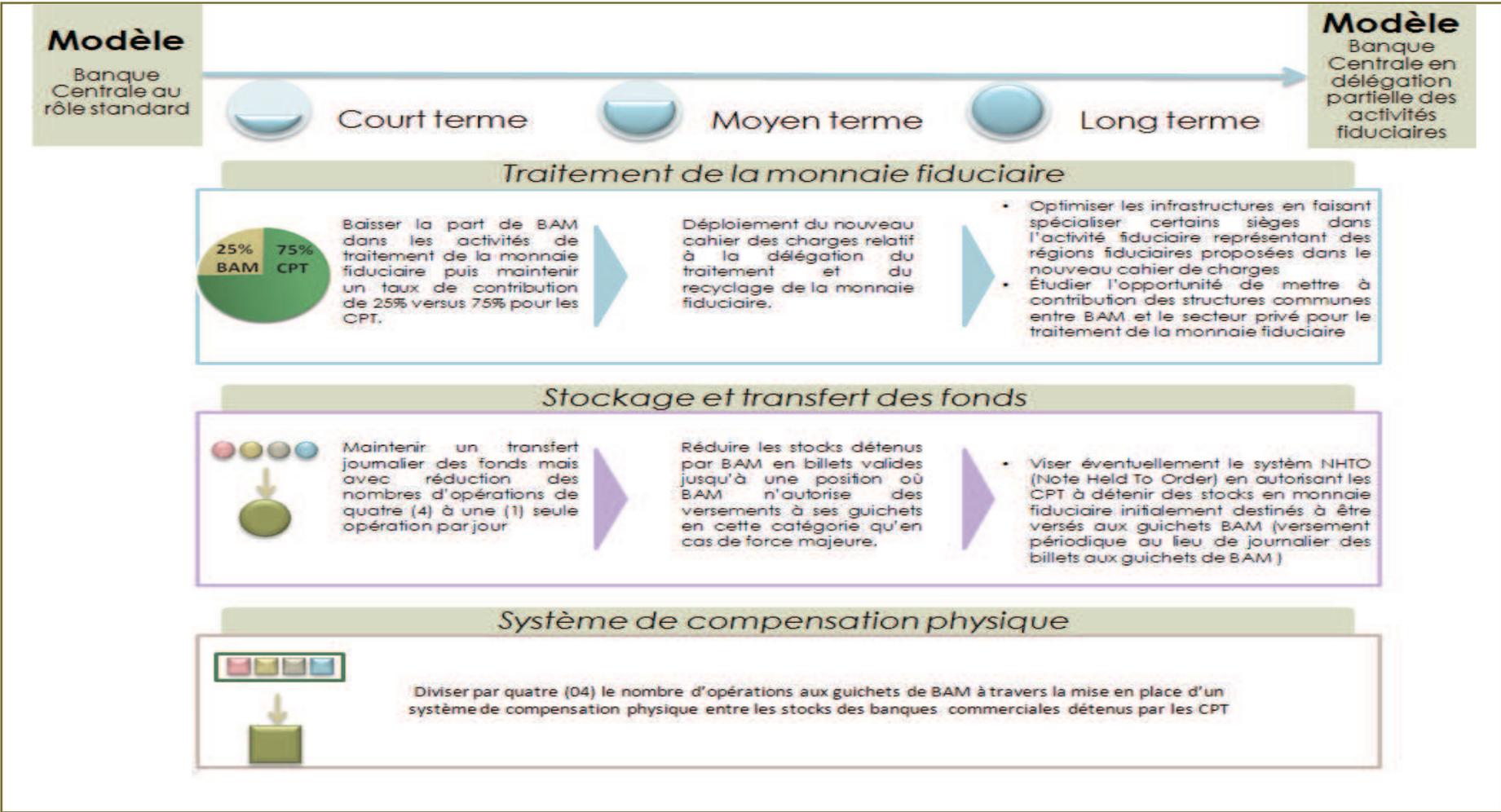


Figure 9 Évolution du schéma de la gestion de la monnaie fiduciaire par BAM

IV.4. PROJETS ET ACTIONS À VENIR

1. Finaliser et valider le projet du nouveau cahier des charges relatif à la délégation du traitement et du recyclage de la monnaie fiduciaire

Pour tirer profit de l'expérience cumulée, consciente des problématiques générées par l'élargissement du marché et le développement de l'activité et en vue d'éviter toute distorsion de concurrence entre les opérateurs agissant dans le domaine fiduciaire et permettre au dispositif en vigueur d'être au diapason des évolutions de marché, tant sur le plan économique, organisationnel que technique, Bank Al-Maghrib a décidé d'adopter un cadre réglementaire rénové répondant au mieux aux attentes des différents acteurs tout en garantissant la pérennité de l'activité, et ce à travers l'élaboration d'un nouveau cahier des charges, principalement pour introduire des règles d'éthique et de concurrence saine et à délimiter les rayons d'actions des CPT au regard de leurs capacités de production et de logistique en considérant ce qui suit :

- ◆ La viabilité du système de recyclage et de transport de la monnaie fiduciaire repose sur un équilibre satisfaisant pour tous les acteurs de la filière fiduciaire ;
- ◆ La multiplicité des points de distribution et de prélèvement de la monnaie fiduciaire contribue à fragiliser le dispositif de recyclage et de sécurité;

- ◆ L'encadrement géographique des flux de la monnaie fiduciaire est à même de contribuer à la maîtrise des risques de sécurité des transports des fonds, permettant de concilier entre les distances parcourues et les volumes des fonds transportés ;
- ◆ La limitation des migrations de la monnaie fiduciaire devra conférer à l'analyse et l'exploitation des indicateurs de la CNP plus d'efficacité pour le pilotage régionale de la qualité des billets en circulation.

Ce nouveau cahier des charges offre un cadre réglementaire, technique et organisationnel devant assurer la couverture géographique du Royaume par les CPT et notamment dans nos provinces du Sud.

2. Poursuivre la décentralisation du traitement qualitatif de la monnaie fiduciaire

Les objectifs assignés à la décentralisation du traitement de la qualité fiduciaire doivent permettre de :

- ◆ Renforcer la capacité de BAM de traitement qualitatif des billets et mutualiser les efforts de production et de gestion des billets BAM ;
- ◆ S'enquérir dès réception aux guichets de BAM de la qualité des billets traités par les tiers privés et en circulation et agir

rapidement pour introduire d'éventuelles redressements pour améliorer la qualité des services des délégataires (banques commerciales et SGCPT);

- ◆ Réduire les opérations logistiques et de transport des fonds et par conséquent les risques et les budgets correspondants (redondances des opérations, transit, manutention, attaques, nombre de missions etc.) ;
- ◆ Réduire les stocks des billets à traiter au niveau des sièges devant permettre la maîtrise des risques de stockage prolongé des fonds (qualitatifs et d'intégrité), optimiser les espaces et préparer une gestion informatisée des stocks, réduire la pénibilité des opérations ainsi que de faciliter les contrôles, les audits et les passations des fonds entre gestionnaires des stocks;
- ◆ Réduire la dépendance des sièges (les plus importants) de Dar As-Sikkah en matière d'approvisionnement en billets et de libération des espaces de stockage correspondants ;
- ◆ Et plus globalement, amorcer la gestion locale du Cash cycle notamment par l'adaptation des moyens de BAM avec les flux locaux, par l'élaboration de prévisions locales en monnaie fiduciaire et par l'anticipation sur le déploiement des zones fiduciaires.

Il est prévu pour finaliser la décentralisation en question d'ici fin 2015 de doter les sièges ci-après, de grands systèmes de traitement automatique des billets :

- ◆ Un (1) système à installer au siège de Tanger ou Tétouan (9% des opérations fiduciaires) pour le traitement des flux des billets reçus par ces deux sièges ;
- ◆ Un (1) système à installer au siège de Fès, de Meknès ou de Taza (14% des opérations fiduciaires) pour le traitement des flux des billets reçus par ces sièges ;
- ◆ Un (1) système à installer au siège d'Agadir (10% y compris les fonds issus des provinces du Sud et d'Ouarzazate) pour réduire les missions de convoyage et limiter les transits des fonds notamment au siège de Marrakech.

Les machines de petites capacités déjà déployées peuvent être réaffectées à d'autres sièges selon les besoins.

Encadré 3 Objectifs assignés à la décentralisation du traitement à l'horizon 2015

3. Mettre en place le système de compensation:

Le système de compensation vise la mutualisation des stocks en billets valides détenus par les CPT pour le compte des banques commerciales. Il permettra aux CPT de satisfaire les besoins d'une banque en puisant dans l'excédent des stocks d'une autre banque et ce, dans le cadre de procédures réglementées par BAM.

La compensation permettra aussi d'optimiser les flux fiduciaires en terme de :

- ◆ Versements de billets valides aux guichets de BAM qui pourraient être réduits jusqu'à 40% selon l'importance des sièges BAM ;

- ◆ Nombre d'opérations de retraits et versements aux guichets BAM seraient divisées par 4 en les limitant à une seule opération par jour et par banque ;
- ◆ Ressources et charge de travail dédiées à l'activité fiduciaire au sein de BAM.

4. Déployer le projet MFID

BAM doit continuer à disposer d'un dispositif de pilotage et de contrôle performant et instantané des flux fiduciaires. Dans ce sens, un projet de système d'information « **Projet MFID** » auquel sera adossé tout type d'opérations fiduciaires a été initié et sera incessamment déployé, en vue de répondre aux enjeux liés à la délégation de l'activité de traitement qualitatif, dont :

- ◆ L'efficacité des Prévisions ;
- ◆ L'interprétation et la fiabilisation des sources d'information ;
- ◆ La maîtrise des risques afférents à la dépendance de l'activité à la gestion informatisée ;
- ◆ Le partage de la même plateforme de gestion des données ;
- ◆ La standardisation des formats d'échange de données ;
- ◆ L'opportunité d'offrir aux CPT une solution leur permettant d'analyser les données.

Dans ce sens, le projet MFID permettra à BAM de disposer d'un outil SI pour :

- ◆ Tenir des reportings et une base de données sur la qualité des billets en circulation et sur le faux monnayage ;
- ◆ Consolider en temps réel les demandes de la place et d'y répondre dans les délais ;
- ◆ Optimiser les opérations de traitement et de la logistique fiduciaire en intra, et avec les autres acteurs du cash cycle.

5. Exploiter systématiquement les indicateurs de la Clean Note Policy pour agir sur la qualité des billets en circulation

Les indicateurs mesurés dans le cadre de la CNP permettent actuellement de suivre l'impact des actions et projets entrepris sur la qualité des billets en circulation en évaluant les résultats des mesures instaurées quant aux objectifs qui lui sont assignés.

Cette étape étant franchie, il y a lieu d'exploiter dans l'avenir les indicateurs de la CNP pour piloter la qualité des billets en circulation par la mise en œuvre systématique d'actions devant pallier les écarts constatés, anticiper sur les risques et gagner en réactivité.

6. Promouvoir la recherche et le développement

Promouvoir la recherche et développement dans le domaine fiduciaire à travers des dispositifs de veille technologique et organisationnelle ou de gestion permettant à BAM de s'imprégner des outils et méthodes d'optimisation des ressources liées à la gestion de la qualité de la monnaie fiduciaire en circulation, notamment pour augmenter la durée de vie des billets et de maîtriser les risques particulièrement ceux relatifs au faux monnayage.

Aujourd'hui, BAM collabore avec des fournisseurs de renommée internationale en prenant en charge des tests de nouveaux produits devant permettre d'augmenter la durée de vie des billets en circulation.

7. Adapter de nouveaux modèles mathématiques pour le calcul des indicateurs relatifs à la durée de vie des billets et leurs délais de retour aux guichets de BAM

Cette action permettra de conférer davantage de précision aux indicateurs surveillés par la CNP de BAM, ce qui rendra le pilotage de la qualité de la monnaie fiduciaire en circulation plus adapté aux données recueillies en la matière.

8. Développer l'automatisation du traitement des billets par des caisses recyclantes : dépôts billets

Le volume des billets en circulation est en accroissement, ce qui signifie que l'activité de traitement qualitatif deviendra de plus en plus conséquente. L'objectif étant de mettre à contribution les nouvelles technologies de traitement automatisé telles que les caisses recyclantes destinées à recevoir les dépôts des billets au niveau des banques commerciales, les compter, les authentifier et les traiter automatiquement en vue de :

- ◆ optimiser les ressources requis pour assurer l'activité de traitement ;
- ◆ réduire de manière significative le traitement manuel des billets;
- ◆ permettre le traitement sans délai de dépôts importants en billets ;
- ◆ faciliter le contrôle sur place de l'activité fiduciaire (cf. Benchmark cas de la Belgique).

Les caisses recyclantes sont assujetties à des tests d'aptitude assurés par BAM avant leur mise en service. Elles font partie du périmètre des contrôles périodiques effectués par BAM. Cependant, leur déploiement au niveau des banques de la place tarde à venir.

9. Encourager l'authentification des billets au niveau des bureaux de change et des commerçants

Généralement, les contrefaçons ne sont détectées qu'à leurs dépôts aux guichets des banques, c'est-à-dire après avoir causé une perte financière à ceux qui les ont acceptées. Ce risque pourrait être plus maîtrisé si les commerçants sont associés en amont à l'authentification des billets reçus de leurs clients.

BAM initie régulièrement des campagnes de sensibilisation et de formation des préposés aux banques autour des signes de sécurité et de la qualité des billets.

La marche à suivre sera d'étendre ces actions au profit des grands commerçants et des bureaux de changes et par la même occasion, d'encourager l'utilisation de machines simples pour l'authentification des billets.

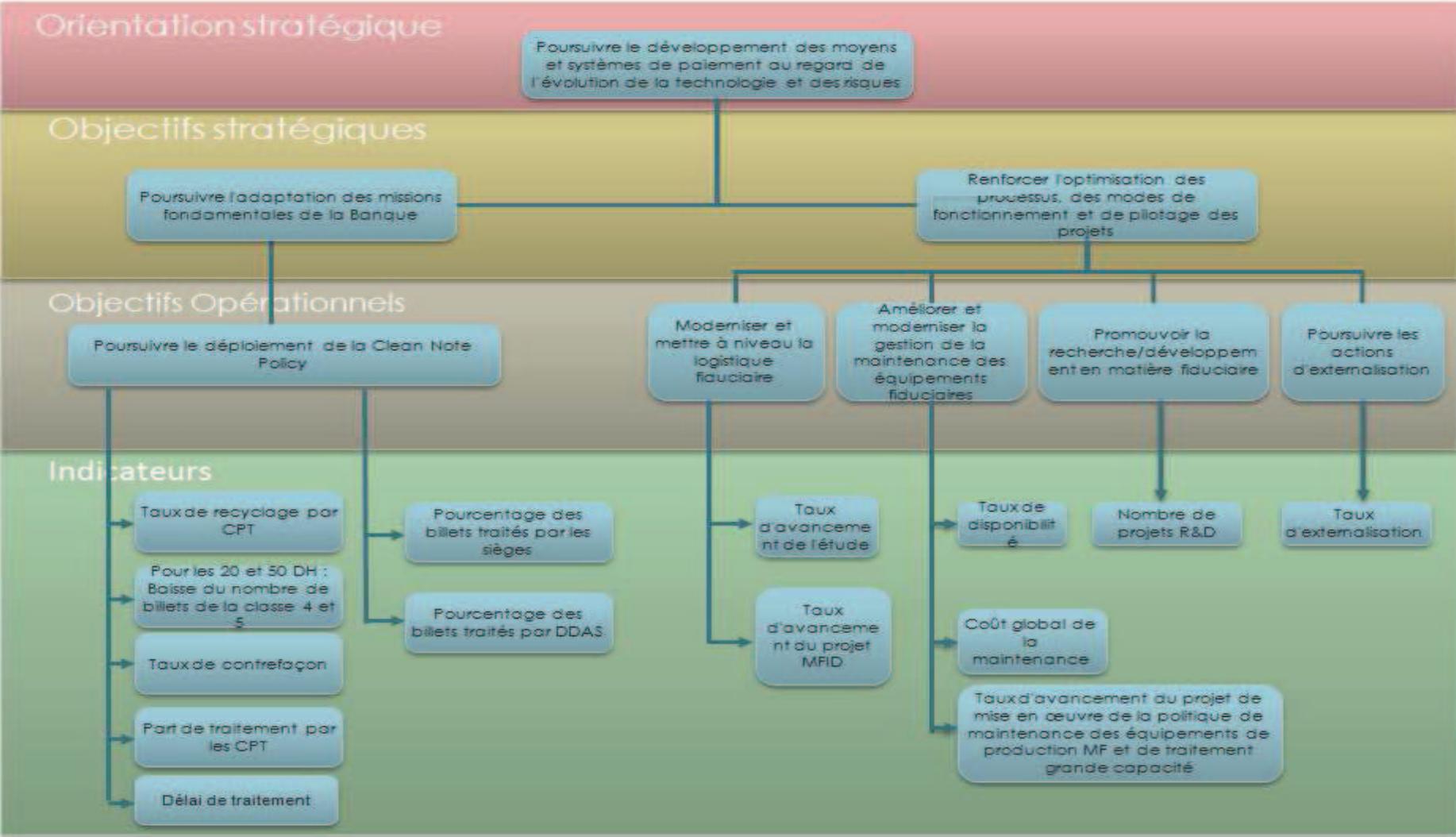
10. Mettre en place un système d'acquisition automatique des données de logistique fiduciaire:

Ce système sera adossé à des emballages modernisés et au système d'information "MFID".

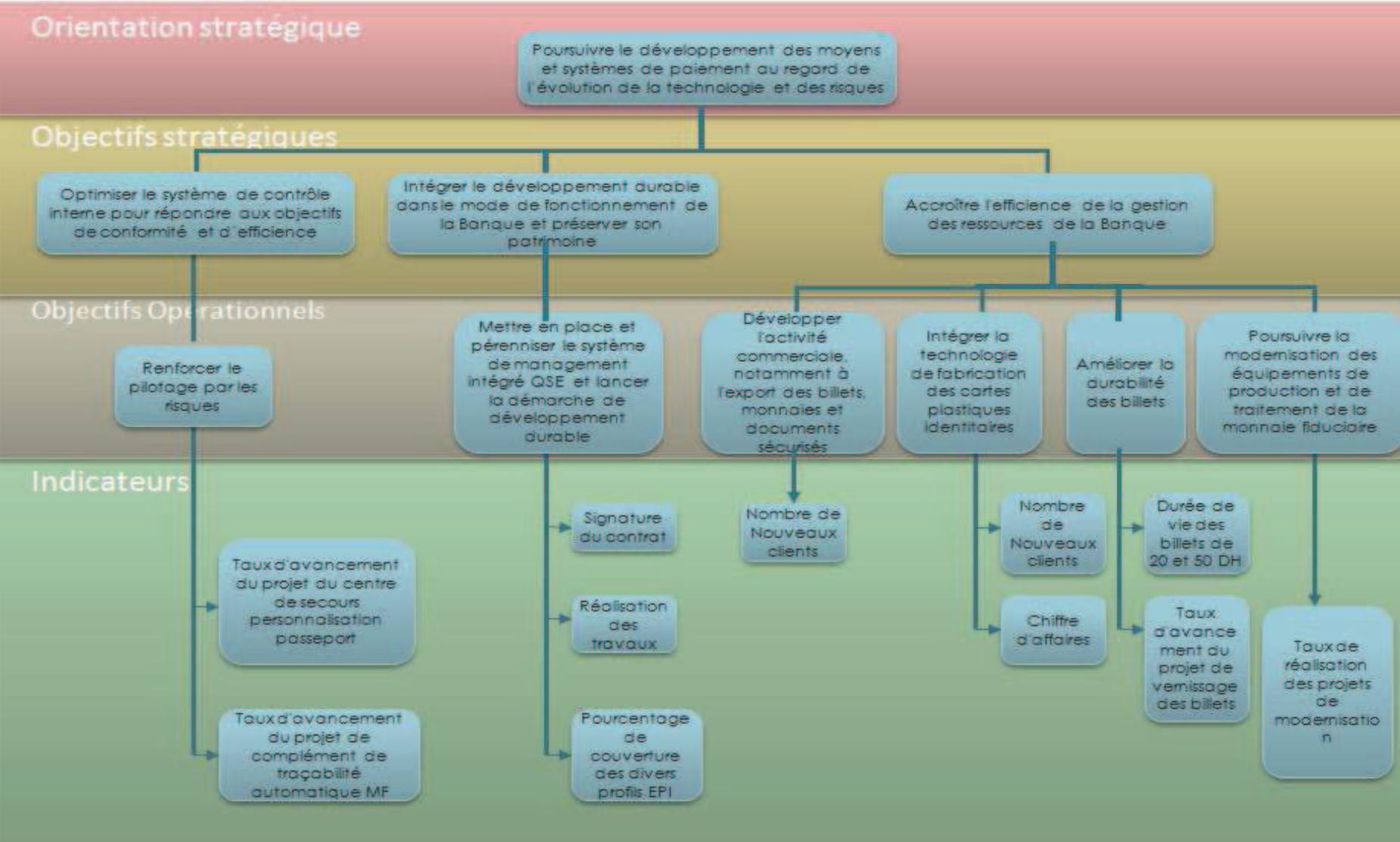
ANNEXES

- ◆ Annexe 1 (Arborescence stratégie/objectifs PR3/ indicateurs PS 2013-2015)- 1/2
- ◆ Annexe 1 (Arborescence stratégie/objectifs PR3/ indicateurs PS 2013-2015)- 2/2
- ◆ Annexe 2 (Actions et projets entrepris pour le déploiement de la CNP de BAM)
- ◆ Annexe 3 (Indicateurs de suivi de la CNP de BAM)
- ◆ Annexe 4 (Tableau de suivi des orientations et indicateurs PR3)- 1/2
- ◆ Annexe 4 (Tableau de suivi des orientations et indicateurs PR3)- 2/2
- ◆ Annexe 5 (Etat de suivi des encaisses quotidiennes détenues par Dar As-Sikkah et les sièges de BAM)

ANNEXE 1 (Arborescence Stratégie/objectifs PR3/ Indicateurs PS 2013-2015) - 1/2



ANNEXE 1 (Arborescence Stratégie/objectifs PR3/ Indicateurs PS 2013-2015) - 2/2



ANNEXE 2 (Actions et projets entrepris pour le déploiement de la CNP de BAM)

Actions	Date début	Date fin	Date fin actualisée	Taux d'avancement	Commentaires
Décentraliser le traitement de la monnaie fiduciaire au niveau du réseau					
Assurer l'extension de la capacité de traitement de la DDAS					
Mettre en place le système d'information MFID					
Etablir la réglementation pour le contrôle sur place des banques					
Mettre à niveau le cahier des charges relatif à la création et à l'exploitation des CPT					
Assurer des formations et campagnes de sensibilisation des banques					
Définir et mettre en œuvre la procédure de mesure de la qualité des billets 20 et 50 DH					
Mettre en place les indicateurs de la clean note policy					
Assurer l'automatisation du traitement des coupures 50 DH et la semi-automatisation du traitement des coupures 20 DH (y compris au niveau du réseau)					Réseau : démarrage par Fès, Tétouan et Taza
Réaliser les tests de circulation du vernissage du 100 DH					
Assurer la démonétisation de l'ancienne série des billets					

ANNEXE 3 (Indicateurs de suivi de la CNP de BAM)

Indicateurs	Formules de calcul
Volume annuel des billets soumis au traitement qualitatif par BAM et les prestataires privés = 3 fois le volume des billets en circulation	Volume annuel des Billets soumis au traitement qualitatif (BST) BAM et CPT/ Moyenne mensuelle (sur l'année) de la circulation fiduciaire
Part de traitement BBM par les CPT > 70 %	BST par les CPT / (BST par les CPT+ BST par BAM)
Pourcentage des billets traités par les Sièges > 30 %	BST par les sièges / (BST par les Sièges + BST par DDAS)
Délai de traitement par BAM des coupures de 100 et 200 DH ≤ 15 jours	Stocks de BAT détenus par BAM / Capacité mensuelle de traitement
Délai de retour des coupures de 20 et 50 DH < 12 mois	Circulation moyenne (n) / Versements annuels (n) [y compris au niveau des CPT]
Délai de retour des coupures de 100 et 200 DH < 18 mois	Circulation moyenne (n) / Versements annuels (n) [y compris au niveau des CPT]
Durée de vie des coupures de 20 et 50 DH > 8 mois	Circulation moyenne (n-1) / (Billets détruits (n) + Billets à annuler)
Durée de vie des coupures de 100 et 200 DH > 24 mois	Circulation moyenne (n-1) / (Billets détruits (n) + Billets à annuler)
Billets de 100 et 200 DH : Taux de recyclage par les CPT ≥ 85 %	Billets recyclés / BST par les CPT
Billets de 20 et 50 DH : Nombre de billets de classe 4 & 5 ≤ 25 %	
Part de billets neufs livrés > 15 %	Billets neufs livrés par les Sièges BAM / total (billets neufs livrés par les Sièges BAM + billets valides livrés par les sièges BAM + billets valides recyclés directement par les CPT)

ANNEXE 4 (Tableau de suivi des orientations et indicateurs PR3) - 1/2

Champs de mesure	Objectif	Indicateur	Formule	Cible	Source	Fréq. de calcul	Responsable de calcul l'indicateur
Qualité/ Disponibilité	Maintenir le taux de fautes de la monnaie fiduciaire en dessous de 6%	Taux de qualité	Nombre de fautes par coupure / nombre de billets produits	< 6%	Situation journalière de contrôle qualité	Mensuelle	
	Améliorer la disponibilité et la qualité des coupures (billets neufs, billets bons) envoyés aux sièges	Taux de fiabilité des prévisions	[Prévisions-Valeur absolue(prévisions-réalisations)] / Prévisions *100	> 90 %	*Sorties prévis. mensu. en Billets * Etats de suivi des sorties aux guichets	Mensuelle	
		* Taux de respect du planning de livraison Billets * Taux respect du planning de livraison Monnaies	Quantité livrée + stocks détenus par le DQCV / quantité planifiée à livrer	95 %	Planning de livraison	Mensuelle	
		* Stocks Opérationnels en billets de banque * Stocks opérationnels en pièces de monnaie	*[(Stocks disponibles en BV - stocks PCA) + 53% de récup. des stocks de BAT type 2002 disponibles au DGAF] / Sorties prévis. mensu. (m+1) en Billets selon les modèles SARIMA-SCARMA* *Stocks disponibles sans PCA au niveau national / Sorties prévisionnelles mensuelles en Monnaie (1)	1,5 mois (Billets) 1 mois (Monnaie)	Situation des SO de fin de mois	Mensuelle	
		Taux de billets neufs envoyés aux sièges (100 et 200 DH)	Quantité de billets neufs / quantité totale de billets envoyés aux sièges	40 %	Situation des livraisons aux sièges	Mensuelle	
		Délai de traitement des coupures de 100 DH et 200 DH	Encaisse BAT 100 DH et 200 DH/capacité de traitement DGAF	< = 1 mois	Planning de production traitement qualitatif	mensuelle	

ANNEXE 4 (Tableau de suivi des orientations et indicateurs PR3) - 2/2

Champs de mesure	Objectif	Indicateur	Formule	Cible	Source	Fréquence de calcul	Responsable de calcul l'indicateur
Supervision du recyclage de la MF	Améliorer le la supervision du recyclage de la MF	Taux de réalisation des actions suite aux écarts majeurs constatés	Nombre d'actions réalisées / Nombre d'actions prévues	80 %	Journal de suivi des écarts	Trimestrielle	
Supervision du recyclage de la MF	Améliorer le la supervision du recyclage de la MF	Taux de respect planning missions supervision CPT	Nombre de missions réalisées/nombre de missions prévues	90%	CR missions de contrôle par les sièges	Trimestrielle	
Supervision du recyclage de la MF	Améliorer le la supervision du recyclage de la MF	Taux de suivi des missions sur place des banques	Nombre missions réalisées / Nombre missions prévues	90 %	CR des missions de contrôle des sièges	Trimestrielle	

ANNEXE 5 (Etat de suivi des encaisses quotidiennes détenues par Dar As-Sikkah et les sièges de BAM)

Zone	Sièges	200 Dirhams				100 Dirhams				50 Dirhams			20 Dirhams		
		S O	ENC. Globale		MOY.	S O	ENC. Globale		MOY.	S O	ENC.	MOY.	S O	ENC.	MOY.
			Tous types	Dont type 2012			Tous types	Dont type 2012							
SUD	CASABLANCA														
	BENI-MELLAL														
	EL-JADIDA														
	SAFI														
	AGADIR														
	SETTAT														
	MARRAKECH														
	OUARZAZATE														
ORIENTAL	MEKNES														
	FES														
	TAZA														
	OUJDA														
	NADOR														
	AL-HOCEIMA														
NORD	KENITRA														
	LARACHE														
	TETOUAN														
	TANGER														
	RABAT														
	LAAYOUNE														
SO Sièges															
C. CENTRALE															
D. Production															
Au niveau national															

