



# RAPPORT DE GESTION 2019



مصرف المغرب  
CRÉDIT DU MAROC  
Toute une banque pour vous



## Sommaire

<b>I. CONTEXTE MACRO-ECONOMIQUE ET FINANCIER .....</b>	<b>3</b>
1. Conjoncture économique .....	3
2. Environnements bancaire et financier .....	6
<b>II. DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>9</b>
<b>A. Activité commerciale .....</b>	<b>9</b>
1. Marketing.....	9
2. Distribution .....	14
<b>B. Réalisations commerciales .....</b>	<b>16</b>
1. Clients .....	16
2. Produits .....	16
3. Ressources & Emplois .....	17
4. Focus sur le leasing et factoring .....	20
5. Focus sur la finance participative .....	20
6. Focus sur l'international .....	21
<b>III. FONCTIONNEMENT .....</b>	<b>23</b>
1. Ressources humaines.....	23
2. Projets de transformation.....	26
3. Investissements .....	28
<b>IV. RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE -RSE- .....</b>	<b>32</b>
1. RSE .....	32
2. Fondation Crédit du Maroc.....	34
<b>V. SATISFACTION CLIENTS ET RECLAMATIONS .....</b>	<b>38</b>
1. Ancrage de la culture client .....	38
2. Optimisation des parcours client .....	38
3. Mesure de la satisfaction client .....	38
4. Amélioration continue .....	39
<b>VI. ANALYSE DES RISQUES .....</b>	<b>41</b>
<b>VII. ANALYSE DES COMPTES .....</b>	<b>43</b>
1. Comptes consolidés .....	43
2. Comptes IFRS .....	45
3. Comptes sociaux : compte de résultat du Crédit du Maroc.....	49
<b>VIII. ANALYSE DES COMPTES DES FILIALES .....</b>	<b>51</b>
1. Crédit du Maroc Assurances .....	51
2. Crédit du Maroc Leasing et Factoring .....	51
3. Crédit du Maroc Offshore .....	52
4. Crédit du Maroc Capital .....	52
5. Crédit du Maroc Patrimoine .....	53
6. Société Immobilière et Financière Marocaine (SIFIM).....	53
7. Fenêtre participative Arreda .....	54
<b>IX. PERSPECTIVES D'AVENIR .....</b>	<b>56</b>
<b>X. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RESULTAT .....</b>	<b>58</b>
<b>XI. ANNEXE 1 : ÉTATS DE SYNTHÈSE COMPTES SOCIAUX .....</b>	<b>59</b>
<b>XII. ANNEXE 2 : ÉTATS DE SYNTHÈSE COMPTES CONSOLIDÉS .....</b>	<b>67</b>



# Contexte macro- économique et

---



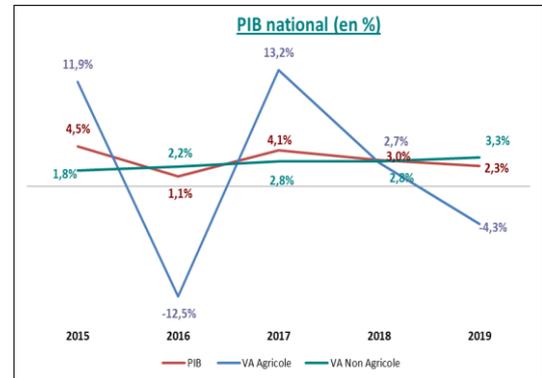
## I. Contexte macro-économique et financier

### 1. Conjoncture économique

#### 1.1 Économie nationale

L'année 2019 a été marquée par une décélération de la croissance de l'économie marocaine à +2,3% contre +3,0% une année auparavant. Ce ralentissement est principalement engendré par le repli de la valeur ajoutée primaire à -4,3% en 2019 au lieu d'une croissance de +2,7% en 2018 sous l'effet d'une pluviométrie défavorable.

Les activités non-agricoles ont, par ailleurs, enregistré un rythme de croissance plus soutenu de +3,3% au lieu de +2,8% en 2018, attribuable notamment à la progression du secteur tertiaire. Toutefois, ces activités ont été influencées par des tendances défavorables des activités secondaires, notamment le ralentissement des activités extractives et des industries de transformation.



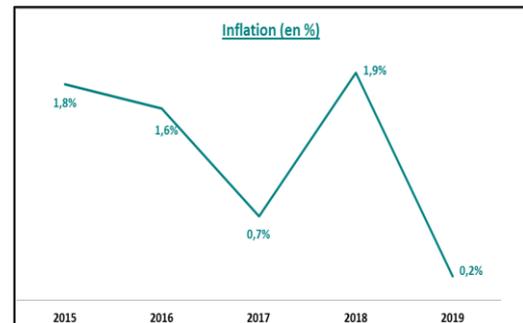
En ce qui concerne les perspectives de l'économie marocaine en 2020, le dernier rapport du HCP table sur une croissance économique de +3,5% compte tenu d'une hausse estimée à +6,4% de la valeur ajoutée agricole.

Ces prévisions tiennent compte, également, de l'amélioration de la demande mondiale adressée au Maroc de près de +3% en 2020 au lieu de +1,5% en 2019 et de la reprise attendue des transferts des marocains résidents à l'étranger et des investissements directs étrangers après leur tassement en 2019.

#### 1.2 Inflation

A fin 2019, l'inflation affiche une décélération de sa croissance pour se situer à +0,2% contre +1,9% une année plus tôt.

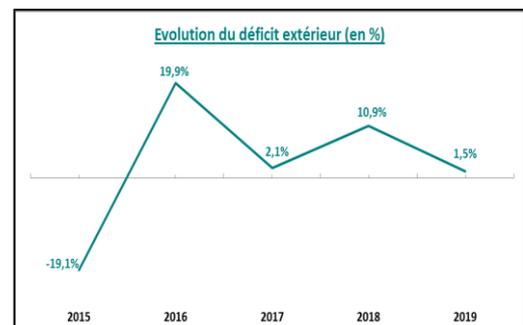
A l'origine de cette dernière évolution, la baisse de l'indice des prix des produits alimentaires de -0,5% conjuguée à la hausse de celui des produits non alimentaires de +0,9%.



#### 1.3 Commerce extérieur

Les résultats des échanges extérieurs au titre de l'année 2019 sont marqués par un accroissement du déficit commercial qui passe à -209 Mds Dhs contre -206 Mds Dhs à fin décembre 2018. Cette évolution est due à une hausse plus importante en valeur des importations qui augmentent de +9,6 Mds Dhs (+2,0%) que celle des exportations qui progressent de +6,6 Mds Dhs (2,4%).

Le taux de couverture gagne, par ailleurs, +22 bps à 57,4% au lieu de 57,2% un an auparavant.





La hausse des importations de biens est imputable principalement à l'accroissement des achats de biens d'équipement (+5,5%), des produits finis de consommation (+4,3%), des demi-produits (+4,5%) et des produits alimentaires (+4,4%). En revanche, les produits énergétiques et les produits bruts affichent une baisse respective de -7,2% et -10%.

Pour leur part, les exportations s'établissent à 282 Mds Dhs à fin décembre 2019 contre 275,4 Mds Dhs une année plus tôt, soit une progression de +2,4%. Cette hausse est due à la progression des exportations des secteurs de l'automobile (+6,6%), de l'agriculture et l'agro-alimentaire (+4,1%), de l'aéronautique (+7,3%) et de l'industrie pharmaceutique (+1,5%).

Par ailleurs, les exportations enregistrent une baisse pour les secteurs du textile et cuir (-2,3%), des autres extractions minières (-7,3%), de l'électronique (-3,1%) et des phosphates et dérivés (-5,9%).

## **1.4 Secteur agricole**

L'activité agricole a affiché une contraction de -5,4% en 2019 sous l'impact des conditions climatiques défavorables marquées par une faible pluviométrie et par une mauvaise répartition temporelle des précipitations. Ainsi, la production céréalière n'a pas dépassé les 52 Mdhs, en baisse de -50% par rapport à 2018 et de -34% par rapport à la moyenne réalisée entre 2008 et 2017. Toutefois, ce recul a été atténué par la performance des autres cultures, notamment, les cultures maraîchères, industrielles et l'arboriculture. Par ailleurs, les progressions les plus importantes sont celles des agrumes et des olives qui ont progressé respectivement de +15% et de +22% par rapport à la campagne précédente.

En revanche, la production des filières animales, qui représente près de 30% de la production agricole globale, s'est stabilisée en 2019. Elle a été légèrement affectée par le déficit pluviométrique.

## **1.5 Secteur non agricole**

### **a- Industries manufacturières**

Les industries manufacturières ont connu un manque de dynamisme, affichant une progression de +2,4% en 2019 au lieu de +3,5% enregistrée en 2018. Ceci est dû au ralentissement conjugué des industries alimentaires, sous l'effet de la baisse de l'offre céréalière et des industries chimiques, mécaniques et métallurgiques, impactées par le net ralentissement de la demande extérieure. Les activités du secteur du textile et habillement ont, en revanche, consolidé leur rythme de croissance à +4,3% au lieu de +3,1% en 2018 grâce à la bonne tenue de la branche confection.

### **b- Bâtiment et travaux publics**

Le secteur du bâtiment et des travaux publics a connu une légère amélioration avec une croissance de près de +1,4% en 2019 au lieu de +0,1% en 2018, bénéficiant notamment de la poursuite des projets d'infrastructure et de la consolidation de l'investissement public. Cependant, la branche du bâtiment continue à ralentir suite aux nombreuses contraintes liées notamment à l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché immobilier et aux coûts élevés de construction, qui ont pénalisé les investissements des promoteurs immobiliers.

### **c- Activités minières**

La valeur ajoutée du secteur minier affiche un taux de croissance en décélération à +3,0% en 2019 au lieu de +4,7% en 2018, suite à la baisse de la production marchande du phosphate



roche. Par ailleurs, la reprise des exportations des engrais chinois et la diminution des importations de l'Inde ont impacté la demande adressée à la branche phosphatée, dans un contexte marqué par une baisse des cours du phosphate au niveau international.

#### **d- Tourisme**

Le secteur du tourisme continue d'afficher une bonne performance avec une progression de +5,2% des arrivées aux postes de frontières à fin 2019 par rapport à la même période en 2018 (+5,4% pour les touristes étrangers et +5,0% pour les marocains résidents à l'étranger).

Les principaux pays émetteurs ont affiché des hausses importantes au cours de cette période à savoir l'Italie (+9%), le Royaume-Unis (+8%), la France (+6%), l'Allemagne (+5%), l'Espagne (+6%), la Hollande (+4%).

#### **e- Automobile**

Selon les statistiques de l'association des importateurs de véhicules au Maroc (AIVAM) arrêtées à fin 2019, les ventes de voitures neuves se sont établies à 165 918 unités enregistrant une régression de -6,9% par rapport à l'année 2018, qui avait connu une hausse de +5,2 %.

Par ailleurs, les exportations du secteur automobile marquent une bonne dynamique avec une progression de +5,4% à fin novembre 2019. Cette évolution résulte essentiellement de la progression des ventes du segment câblage (+8,2%) et de l'intérieur des véhicules et sièges dans une moindre mesure (+11,9%). Ces deux segments demeurent bien orientés, profitant de l'évolution favorable de la demande extérieure qui leur est adressée.

### **1.6 Autres flux financiers**

Le dynamisme de la demande intérieure provient essentiellement de la consommation des ménages qui reste le moteur de la croissance économique nationale en 2019. Malgré la modération des revenus des ménages liée au ralentissement de l'activité agricole en 2019 et à une quasi-stagnation des transferts des MRE, la consommation des ménages a maintenu son rythme de croissance à +3% et sa contribution à la croissance du PIB à 2 points.

### **1.7 Finances publiques**

La situation des charges et des ressources du Trésor arrêtée à fin 2019, en comparaison avec l'année 2018, fait apparaître un déficit du Trésor de 46,7 Mds Dhs contre 40,9 Mds Dhs à fin décembre 2018.

Les recettes ordinaires brutes se sont accrues de +5,5% sans tenir compte du versement en 2018 de 24 Mds Dhs du compte d'affectation spéciale intitulé « Compte spécial des dons des pays du Conseil de Coopération du Golfe » au profit du budget général. Compte tenu de ce versement, les recettes ordinaires brutes enregistrent une baisse de -4,1%. Ceci s'explique par la hausse des droits de douane de +0,5%, des impôts indirects de +4,9% et des droits d'enregistrement et de timbre de +0,5%, conjuguée à la baisse des impôts directs de -0,7% et des recettes non fiscales de -29,4%.

Concernant les dépenses émises au titre du budget général, elles marquent une hausse de +11,7% par rapport à fin décembre 2018 pour s'établir à 360 Mds Dhs, en raison de l'augmentation de +9,2% des dépenses de fonctionnement, de +3,7% des dépenses d'investissement et de +28,1% des charges de la dette budgétisée.

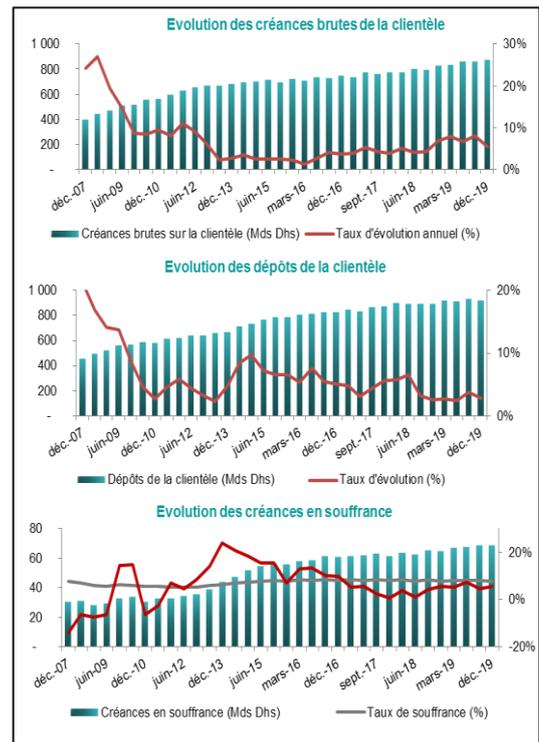
## 2. Environnements bancaire et financier

### 2.1 Secteur bancaire

Les crédits bancaires enregistrent à fin 2019 une augmentation de +5,6% par rapport à la même période de 2018. Cette bonne tenue est redevable principalement à la hausse des crédits de trésorerie de +12,1% suivie des crédits à l'équipement qui progressent de +4,3%, des crédits aux particuliers qui augmentent de +2,8% et dans une moindre mesure des crédits aux promoteurs immobiliers qui enregistrent une hausse de +2,3%.

Les dépôts de la clientèle affichent une hausse de +2,7% à fin 2019. Cette performance tient compte de l'augmentation des ressources à vue de +5,5% et de la hausse des comptes d'épargne de +4,6%. Les dépôts à terme affichent, en revanche, une baisse de -5,4%. Hors dépôts à terme, les ressources évoluent de +4,4%.

Les créances en souffrance affichent, quant à elles, une hausse de +5,6% à fin décembre 2019. De son côté, le taux de contentieux du secteur bancaire se stabilise à 7,8%. Par ailleurs, le taux de couverture ressort à 68,9% en hausse de +75 bps par rapport à la même période de 2018.



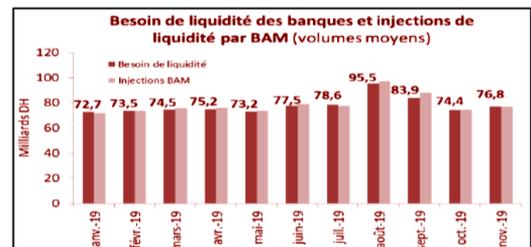
### 2.2 Marchés monétaire et obligataire

A fin 2019, le besoin de liquidité des banques s'est légèrement creusé pour se situer en moyenne à 76,8 Mds Dhs.

Dans ce sens, les réserves internationales nettes ont poursuivi leur progression avec une évolution de +6,1% à 244 Mds Dhs, soit un peu plus de 5 mois d'importations.

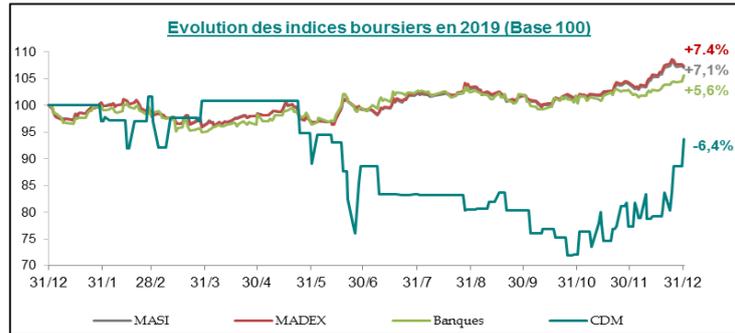
Pour leur part, les taux appliqués sur le marché des bons du Trésor se sont orientés globalement à la baisse. Les plus importantes baisses concernent les maturités du moyen/long terme (entre -18 bps et -49 bps).

La sortie du Maroc sur le marché financier international opérée le 21 novembre a permis la levée d'un Eurobond d'un montant de 1 Md d'euros assorti d'une maturité de 12 ans et d'un spread de 139,7 bps, soit un taux d'intérêt de 1,5%.





## 2.3 Marché boursier



La bourse de Casablanca clôture l'année 2019 sur une performance de +7,1% pour le MASI et de +7,4% pour le MADEX.

Par ailleurs, la volumétrie annuelle sur le marché central se situe à fin 2019 à 31,2 Mds Dhs en régression de -16,0% sur l'année 2019.

Quant à la capitalisation globale du marché, elle a augmenté de +44,5 Mds Dhs pour s'établir à 626,6 Mds Dhs à fin 2019 en comparaison avec 2018 soit une hausse de +7,6%.

Pour sa part, la valeur Crédit du Maroc a clôturé l'année sur un cours de 560,0 dirhams, soit une contre-performance annuelle de -6,4%. Notons, par ailleurs, que 264 255 actions Crédit du Maroc ont changé de main durant l'année 2019. Cette quantité ne représente que 2,4% du capital total du Crédit Du Maroc.



# Crédit du Maroc

## - Analyse de l'activité -

## Développement

---



## II. Développement

### A. Activité commerciale

#### 1. Marketing

##### a- Le crédit immobilier au cœur du positionnement commercial du Crédit du Maroc

###### ▪ **Crédit immobilier**

La stratégie du Crédit du Maroc a placé le crédit immobilier au cœur de ses priorités de développement pendant l'année commerciale 2019.

Le premier semestre de l'année a vu le lancement de plusieurs actions, notamment, la campagne #Rabe7, une offre axée sur des promesses client, basées sur un accord de principe immédiat, des délais de réponses rapides, ainsi que sur une tarification attractive. La période a été notamment marquée par le lancement d'un dispositif d'animation autour de l'écosystème habitat (promoteurs immobiliers, entreprises partenaires...).



Le deuxième semestre 2019 a connu une innovation majeure sur le crédit immobilier avec le lancement, pour la première fois au Maroc, d'une vente privée crédit habitat sur le web. Cette vente privée a été organisée autour de deux phases. Une phase d'inscription avec un nombre limité de formulaires disponibles sur le WEB donnant accès, pour les inscrits, à une offre très compétitive communiquée dans la phase reveal. Cette offre a suscité l'intérêt des consommateurs. En effet, l'ensemble des formulaires d'inscription ont été concoumés en 5 jours seulement, au lieu de 10 jours prévus initialement.



Par ailleurs, le 2<sup>ème</sup> semestre a connu le lancement du premier « Club Métier Crédit Habitat », à l'Université Crédit du Maroc qui a été l'occasion pour le réseau et les métiers support de se retrouver. Cette journée d'échange sur la thématique habitat a été animée par différents intervenants internes et externes avec la présence du Directeur e-immo de Crédit Agricole SA.



Enfin, deux nouvelles éditions des ventes flash sur le crédit habitat ont été lancées en 2019 s'appuyant sur une offre attractive et un dispositif de communication digital.

###### ▪ **Crédit à la consommation**

Afin de maintenir la dynamique et la bonne performance enregistrées durant l'année 2018, Crédit du Maroc a lancé plusieurs initiatives tout au long de l'année 2019, accompagnées d'un dispositif de marketing relationnel pour répondre aux besoins de financement de sa clientèle. Les « Happy Days Conso » ont permis au Crédit du Maroc de proposer à ses clients et prospects une offre compétitive sur une durée limitée.



Deux temps forts crédit à la consommation ont été lancés au cours de 2019. Le premier, de début mars à fin mai, a proposé une offre promotionnelle attractive, appuyée par un dispositif multicanal soutenu. Le second temps fort a été lancé à partir du mois de juillet pour accompagner les clients durant une période de forte concentration des dépenses.





Par ailleurs, des actions ont été lancées pour accompagner les clients à différentes occasions, notamment, une action spéciale pour célébrer la journée de la femme.



L'année 2019 a été clôturée par le lancement de deux ventes flash respectivement en octobre et en décembre, proposant une offre compétitive appuyée par un dispositif digital et multicanal renforcé.

### b- De nouveaux leviers pour redynamiser l'activité d'épargne

#### **Une nouvelle approche commerciale de l'activité épargne**

Crédit du Maroc a lancé une nouvelle approche commerciale de l'épargne orientée sur les besoins de la clientèle, à savoir « les rendez-vous épargne » qui a débuté en mars 2019. Ces rendez-vous visent à renforcer la connaissance client en termes de besoins en épargne et placement afin de leur apporter une réponse personnalisée.

L'opération a été accompagnée par un dispositif d'animation commerciale, de formation, de déploiement d'outils d'aide à la vente et de pilotage de la collecte.



Par ailleurs, un dispositif d'incitation pour la mise en place des virements permanents a été mis en place lors de l'ouverture des comptes sur carnets.

### c- Une activité bancassurance bénéficiant d'un modèle intégré au service des ambitions de développement du Crédit du Maroc sur ce marché

Crédit du Maroc poursuit le déploiement de sa stratégie résolument orientée client. Cela se traduit notamment par le déploiement en 2019 d'une approche conseil, réalisant un bilan 360° sur l'ensemble des univers de besoins bancassurance, permettant d'accompagner le client sur tous ses projets afin de lui proposer des solutions personnalisées.



Par ailleurs, l'offre bancassurance s'est étoffée en 2019 avec la commercialisation de deux nouveaux produits dédiés (Liberis Patrimoine Premium et Liberis Assistance Premium) venant répondre aux besoins d'une clientèle ciblée.

Enfin, Crédit du Maroc est engagé dans l'amélioration de l'expérience globale de ses clients et multiplie les points de contact avec ces derniers : agence, centre de relations client, site institutionnel et une application dédiée qui verra le jour en 2020. Ces mesures permettront également au réseau d'agences de se recentrer davantage sur son rôle de conseil.



### d- La banque au quotidien... à la conquête de la clientèle des jeunes

Le segment des jeunes représente un levier majeur dans la stratégie de développement de la base clients du Crédit du Maroc. De ce fait, Crédit du Maroc a lancé sa nouvelle offre Mozaïc qui vient répondre aux besoins des 18-35 ans. Cette nouvelle offre a été enrichie par le lancement en décembre du nouveau site Mozaïc qui intègre notamment un dispositif d'acquisition en ligne des clients jeunes.



### e- Crédit du Maroc dynamise son activité monétique à travers plusieurs campagnes d'activation et d'équipement et sa participation à la campagne CMI

L'année 2019 a été marquée par plusieurs initiatives visant la promotion du paiement par carte et l'e-commerce à l'échelon national et international.

Dans ce cadre, Crédit du Maroc a lancé avec ses partenaires plusieurs actions visant à dynamiser l'activité monétique et à promouvoir l'utilisation des cartes par ses clients, notamment :

- une campagne de promotion des cartes Visa en paiement qui s'est déroulée du 8 mai au 21 juin autour de la thématique de la CAN 2019 et sous forme d'un jeu Tombola. Cette action a permis de dynamiser les volumes de paiement au Maroc et à l'international et de faire bénéficier les clients de nombreux cadeaux dont un voyage en Egypte pour assister à l'un des matchs de l'équipe nationale du Maroc.
- lancement à partir du 10 juin au 31 décembre 2019, d'un dispositif terrain qui consiste à encourager l'émission des cartes et à développer la qualité de l'équipement et le taux d'activation.
- participation à la campagne, lancée conjointement par le CMI & Mastercard, du 15 juillet au 15 septembre 2019, sous la thématique de la rentrée scolaire pour promouvoir l'usage des cartes Mastercard en paiement. Plusieurs clients du Crédit du Maroc ont ainsi bénéficié du remboursement des frais liés à la thématique autour de la scolarité.
- enfin, Crédit du Maroc a lancé au cours du dernier trimestre une campagne, qui repose sur des vidéos éducatives, visant à mieux faire connaître les bénéfices des cartes Visa du Crédit du Maroc auprès de ses clients et non clients.



### f- Crédit du Maroc à la conquête de la clientèle des professions libérales et TPE

Pour répondre à son ambition de développer sa présence auprès des professions libérales, Crédit du Maroc a mis en place, début 2019, un fil rouge fonds de commerce accompagné par la mise en place du dispositif terrain « Jeudi PROS » afin d'aller à la rencontre des professionnels et leur apporter des réponses adaptées à leurs besoins.



Crédit du Maroc a aussi renforcé sa présence dans les événements communautaires avec la participation au congrès des gastro-entérologues.

Par ailleurs, deux temps forts autour du financement ont été lancés durant les moments clés de l'année afin d'accompagner les professionnels et TPE dans la réalisation de leurs projets. A l'instar des années précédentes, un focus a été mis sur le leasing avec une offre promotionnelle compétitive et un dispositif d'accompagnement multicanal.

Un fil rouge dédié sur l'ensemble des segments Professionnels, PME et GE a été lancé ciblant les flux, l'activité des terminaux de paiement électroniques et les nouvelles installations avec un pilotage rapproché et une animation conjointe avec les équipes du CMI.

## g- Crédit du Maroc consolide son positionnement sur le marché agricole-agroalimentaire.

L'année 2019 confirme la bonne dynamique du Crédit du Maroc sur l'accompagnement de l'activité agricole, avec une production stable par rapport à 2018, malgré un marché en forte baisse notamment sur le machinisme.



Ces réalisations ont été possibles grâce à une activité commerciale bien rythmée, une mobilisation de la force de vente sur tous les moments forts de la banque (fil rouge et campagnes) une animation rapprochée des équipes en central et en région, et une forte proximité avec les partenaires notamment ceux du machinisme.

La 14<sup>ème</sup> édition du Salon International de l'Agriculture au Maroc (SIAM) a été l'occasion pour Crédit du Maroc de confirmer sa participation différenciée en vue de renforcer son positionnement auprès de la clientèle du secteur. Cette participation a été accompagnée par un dispositif d'animation dédié et l'organisation d'une conférence sous le thème « les défis de l'emploi agricole et le développement de l'agriculture ».



En marge du SIAM, une table ronde a été organisée avec la participation des conseillers agricoles et des membres du Comité de Direction Générale de la banque autour d'ateliers de travail et d'échange.

Un dispositif d'animation régulier avec les partenaires du machinisme agricole a permis de saisir les retombées du SIAM.



Crédit Du Maroc a organisé du 13 au 15 mars à Agadir les Agridays BPI 2019, une rencontre annuelle des filiales internationales du groupe Crédit Agricole en France sur le marché agri/agro. Depuis 2015, cet événement est un rendez-vous annuel d'échange et de partage autour des meilleures pratiques sur l'activité agricole. Après une première matinée très riche en échanges autour des réalisations et projets des différentes entités, les équipes ont été sur le terrain pour rendre visite à des clients remarquables par leur exploitation des meilleures techniques agricoles.

## h- Crédit du Maroc renforce sa dynamique sur le marché des entreprises

Dans le but de mieux répondre aux besoins de la clientèle corporate et de continuer à accompagner les entreprises à l'international, Crédit du Maroc a enrichi sa solution d'e-banking à l'international avec un nouveau module transfert, offrant aux clients un parcours 100% dématérialisé.



Crédit du Maroc a également étoffé sa gamme de solutions au quotidien à travers le lancement du pack entreprises destiné aux petites et moyennes entreprises, de la nouvelle carte exécutive et de l'e-banking off-shore : service de banque à distance dédié aux clients offshore. Crédit du Maroc a aussi enrichi son offre de placement destinée aux investisseurs institutionnels avec le lancement de l'OPCVM OMLT «CDM Obligations».



Pendant l'année 2019, la banque a également lancé une campagne de communication axée sur les flux internationaux à travers des témoignages clients « **Ils nous font confiance** ». Cette

campagne a été accompagnée par un dispositif média et hors média confirmant la position du Crédit du Maroc en tant que banque de référence sur ce domaine.

Pour renforcer sa position de banquier conseil des entreprises, Crédit du Maroc a poursuivi les rendez-vous corporate sur la thématique du commerce international avec l'organisation de deux éditions sur Casablanca-Rabat et Tanger.

Par ailleurs, dans la continuité de la stratégie du Crédit du Maroc, visant à accompagner les secteurs clés de l'économie, plusieurs actions ont été réalisées sur les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'automobile; notamment, la participation des équipes commerciales et des lignes métiers spécialisées à la 6<sup>ème</sup> édition du salon de la sous-traitance automobile tenue du 25 au 27 septembre à Tanger.



#### **i- Crédit du Maroc lance son premier Digital Day et crée sa Digital Factory**

L'année 2019 a été marquée par le lancement de la Digital Factory du Crédit du Maroc, un nouveau lieu de travail qui a pour mission d'accompagner la transformation digitale au sein de la banque en utilisant des méthodes agiles et efficaces.



Crédit du Maroc a également organisé la 1<sup>ère</sup> édition du Digital Day regroupant plus de 60 personnes multi-métiers avec des intervenants experts en innovation et en transformation digitale.

#### **j- Crédit du Maroc lance sa nouvelle application mobile my CDM**

Crédit du Maroc a lancé en décembre 2019 une première version de la nouvelle application mobile « my CDM ». Il s'agit d'un projet conduit en mode agile par la Digital Factory ayant mis à contribution plusieurs acteurs tant internes qu'externes.



L'application mobile « my CDM » a pour vocation de proposer aux clients de Crédit du Maroc des services à forte valeur ajoutée, au fur et à mesure des livraisons des prochaines versions.



Le lancement a été initié au niveau du store Google pour les utilisateurs sous Android avant d'être généralisé sur l'Apple store pour les utilisateurs iOS. Les premières retombées sont positives avec un nombre d'utilisateurs uniques équipés de la nouvelle application qui croît à un rythme soutenu.

## **k- Crédit du Maroc lance le nouveau site d'acquisition en ligne Mozaïc**

Après avoir lancé en fin d'année le premier site bancaire spécialisé dans le crédit immobilier [immobilier.creditdumaroc.ma](http://immobilier.creditdumaroc.ma), Crédit du Maroc renforce son positionnement sur l'axe de l'acquisition digitale avec le lancement d'un nouveau dispositif multicanal via le nouveau site [Mozaïc.creditdumaroc.ma](http://Mozaïc.creditdumaroc.ma). L'objectif étant de mieux répondre aux besoins des clients notamment la clientèle des jeunes (18-35 ans).



## **l- Crédit du Maroc organise son premier Brunch Digital**

Crédit du Maroc a organisé la première édition de son Brunch Digital regroupant plusieurs ambassadeurs du digital de différentes directions, avec la participation d'intervenants externes experts en matière d'innovation et d'acculturation digitale.

Cette édition a été l'occasion de faire un retour d'expérience sur les deux dispositifs de mise en marché lancés en 2019, à savoir la nouvelle application mobile et le nouveau site Mozaïc.

## **2. Distribution**

### **a- Des conseillers formés à une nouvelle approche relationnelle et commerciale ACE et qui disposent de nouveaux outils commerciaux (NCT)**

Afin d'améliorer l'expérience client et d'unifier davantage les collaborateurs autour d'une démarche relationnelle structurée, Crédit du Maroc a décidé de former l'ensemble des collaborateurs des agences à une nouvelle approche relationnelle et commerciale ACE (Access, Conseil et Expert) entièrement adaptée aux métiers de la banque. Cette approche s'inscrit dans le Projet d'Entreprise du Crédit du Maroc qui vise à accroître la satisfaction client afin de devenir la banque préférée de ses clients.

Par ailleurs, de nouveaux outils commerciaux (New Commercial Tools), plus ergonomiques, ont été déployés pour l'ensemble des collaborateurs, en parfaite cohérence avec la nouvelle approche relationnelle (ACE), marquant ainsi la volonté du Crédit du Maroc de mieux structurer les entretiens avec ses clients.

Au cœur de ses priorités, Crédit du Maroc vise à rencontrer ses clients de manière proactive, être volontariste et élargir les canaux de contact avec ses clients, et ce, dans le but de leur apporter des solutions personnalisées.

### **b- Des projets d'autonomie client et des solutions digitales qui accompagnent le projet de transformation de la banque**

L'année 2019 a été aussi rythmée par la mise en place de projets structurants autour de l'autonomie client. Ainsi, le déploiement sur la région de Casablanca du dispositif de scannérisation des chèques en agence (Diva) et la généralisation, sur tout le Royaume, du nouveau processus de récupération du code PIN par SMS lors d'une souscription de carte et de recalcul de code PIN, ont permis l'amélioration des parcours client et collaborateur.



Crédit du Maroc a également renforcé en 2019 ses parcours d'acquisition digitale avec le lancement du mini site Mozaïc. Ce site dédié est un levier de conquête efficace sur la cible des 18 à 35 ans. Les prospects qui s'y connectent sont ensuite rappelés par le Centre de Relations Client qui qualifie et positionne l'ensemble des rendez-vous en agence pour une approche personnalisée et en proximité.

### c- Un développement des nouveaux métiers du Crédit du Maroc et de son réseau au service des clients

#### ▪ **Déploiement de la banque privée sur l'ensemble du Royaume**

Crédit du Maroc a choisi de développer son réseau banque privée dans tout le Royaume du Maroc. L'ambition du CDM est de devenir la banque de référence sur le marché du haut de gamme via un service de qualité et un traitement personnalisé des besoins de cette clientèle.



Ainsi, Crédit du Maroc a renforcé son positionnement sur ce marché par le déploiement de nouveaux espaces dédiés à la clientèle banque privée dans l'ensemble des régions avec une offre dédiée exclusivement à cette clientèle. Ce sont 14 conseillers spécialisés dans 10 espaces banque privée et 2 nouvelles agences banque privée qui ont été déployés sur toutes les régions du Maroc.

Grâce à ces réalisations, la banque privée Crédit du Maroc a été élue « meilleure banque privée du Maroc » en 2019 par le prestigieux magazine Global Finance.

#### ▪ **Lancement officiel de la fenêtre participative avec des réalisations visibles et encourageantes**

L'inauguration des douze points de vente de la fenêtre participative Arreda a été organisée dans chaque région pour marquer le lancement officiel de la nouvelle activité. A cette occasion, les collaborateurs de la région et les équipes ont accueilli de nombreux clients, prospects, partenaires et leaders d'opinion régionaux pour présenter les nouvelles offres Arreda.

Le lancement de l'offre de financement habitat a connu un véritable succès commercial, en phase avec les objectifs attendus et en réponse aux besoins de cette clientèle.

#### ▪ **Le Centre de Relations Client : une meilleure qualité de service et plus de solutions pour les clients**

Le Centre de Relations Client a déployé de nouvelles activités au service des clients, notamment, de nouvelles consultations (recalcul du code PIN, commande de chéquier, etc.) ainsi que des lignes client dédiées à la bancassurance et à l'octroi de crédit.





## B. Réalisations commerciales

### 1. Clients

#### a- Une évolution de la base clients actifs de +3,7%

La base clients actifs poursuit sa progression avec une évolution de +3,7% en 2019. Cette performance est portée par une dynamique sur le fonds de commerce tout au long de l'année sur l'ensemble des marchés.

Notons que cette progression s'accompagne d'une amélioration de la qualité des entrées en relation avec un taux d'attrition qui passe à 29% en 2019 au lieu de 32% en 2018.

### 2. Produits

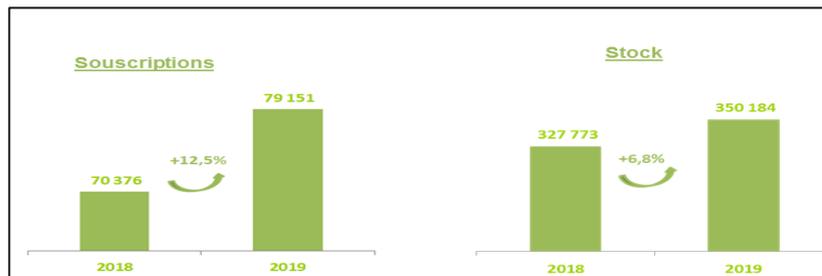
#### a- Cartes : Les nouvelles souscriptions repartent à la hausse avec un taux d'équipement des clients actifs de 95,6%



Le stock des cartes enregistre également une progression de +3,2%.

Au niveau de l'usage, le volume des paiements sur les sites marchands marocains progresse de +14% pour les cartes Crédit du Maroc.

#### b- Packages : une croissance de +12,5% de la production avec un taux d'équipement en amélioration



Le stock des packages suit la même tendance haussière avec une progression de +6,8% portant ainsi le taux d'équipement à 79%.

#### c- Une bonne orientation des indicateurs digitaux et un renforcement du dispositif digital

Le site institutionnel du Crédit du Maroc a enregistré un nombre total de **589 559** visiteurs uniques en 2019.

La maturité acquise sur les campagnes digitales notamment les « happy days » et les « ventes flash » a permis de générer plus de





visites sur le site institutionnel et sur le site e-immo ainsi qu'une progression des opportunités commerciales issues des canaux digitaux.

En dépit de son lancement récent en fin d'année, l'application my CDM compte déjà 37 940 utilisateurs.



#### d- De bonnes réalisations pour la bancassurance

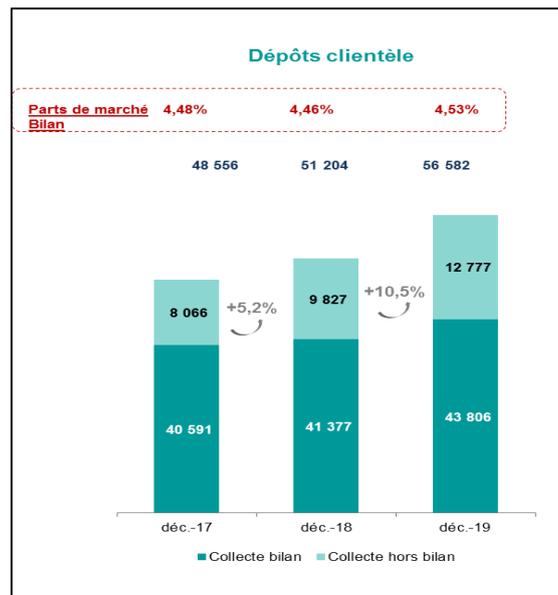
Crédit du Maroc continue de développer son activité bancassurance, avec des primes collectées en non vie en hausse de +8,7% à fin 2019 et des commissions en progression annuelle de +6,7%.

Le stock des contrats de bancassurance a affiché également une progression de +9,4% par rapport à 2018, du fait des actions anti-attribution menées.

Ces résultats sont le fruit d'une bonne performance sur l'ensemble des gammes, couplé aux actions d'animations proactives et qualitatives déployées.

### 3. Ressources & Emplois

#### a- Dépôts de la clientèle : une progression de +10,5%, portée essentiellement par les ressources à vue et hors bilan



#### **Les ressources bilan progressent de +5,9%**

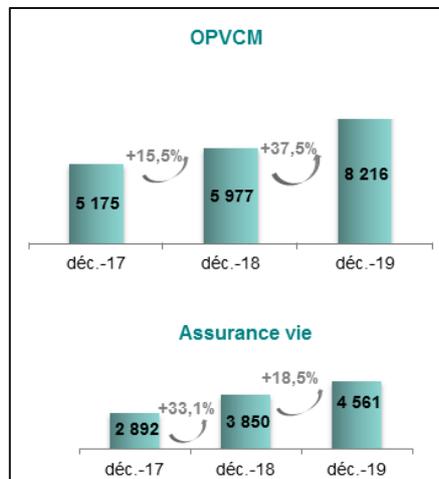
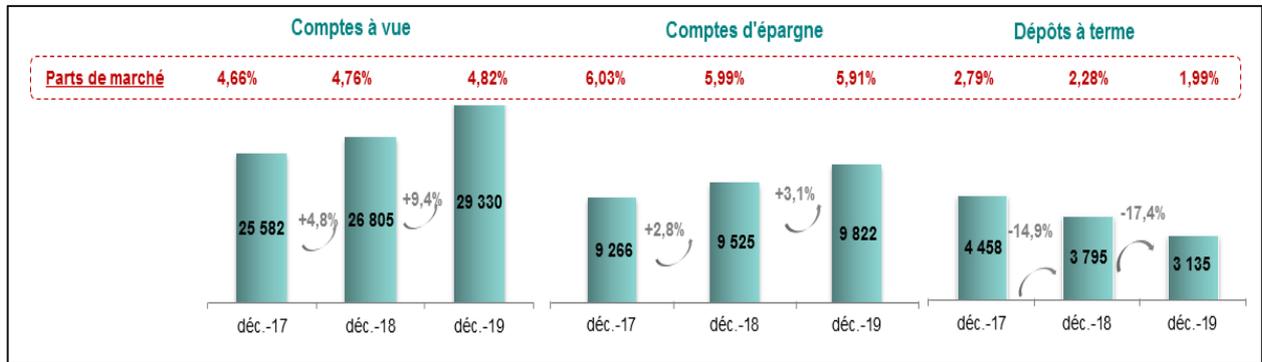
Crédit du Maroc affiche une progression des ressources bilan, à fin décembre 2019, de +5,9% à 43 806 Mdhs, profitant de l'orientation positive des ressources à vue en hausse de +9,4% à 29 330 Mdhs et de la bonne tenue des ressources d'épargne en évolution de +3,1% à 9 822 Mdhs.

Les dépôts à terme enregistrent un repli de -17,4%, compte tenu de l'approche de diversification de l'épargne adoptée par Crédit du Maroc.

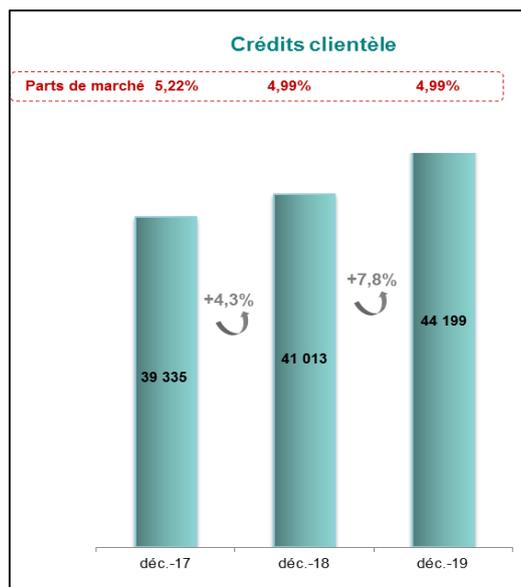


## Les ressources hors bilan progressent de +30,0%

Les ressources hors bilan connaissent également une évolution favorable, profitant de la dynamique de l'activité OPCVM qui surperforme le marché avec une évolution de +37,5%. Pour sa part, l'assurance-vie enregistre une performance de +18,5%<sup>1</sup>.



## b- Crédits à la clientèle : une progression des emplois clientèle de +7,8% portée par les crédits aux particuliers et les crédits court terme



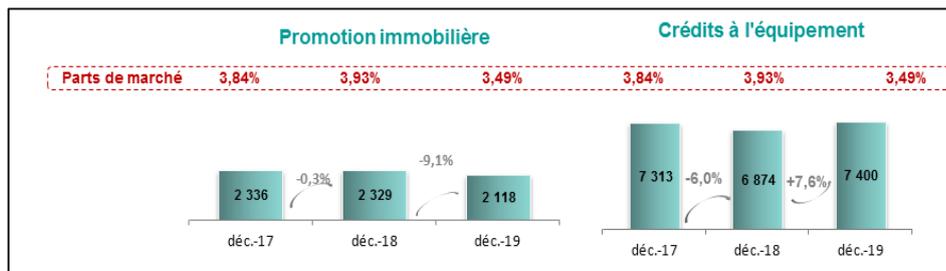
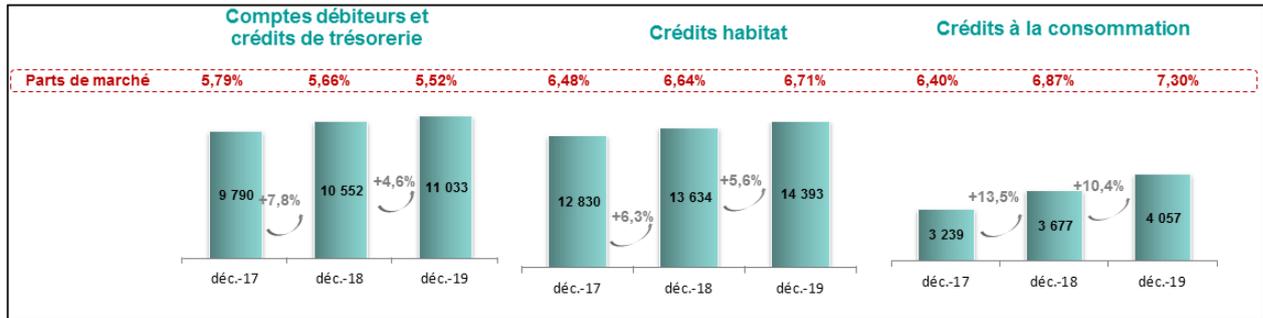
<sup>1</sup> Chiffres provisoires



Crédit du Maroc continue d'accompagner le développement de l'économie marocaine avec des emplois clientèle qui s'apprécient, à fin décembre 2019, de +7,8% à 44 199 Mdhs.

Les crédits aux particuliers progressent de +6,6% à 18 450 Mdhs, grâce à une bonne orientation de la production qui s'établit à 4 592 Mdhs en 2019. Crédit du Maroc porte ainsi ses parts de marché à 6,71% sur le crédit à l'habitat (+7 points de base) et à 7,30% sur le crédit à la consommation (+43 points de base).

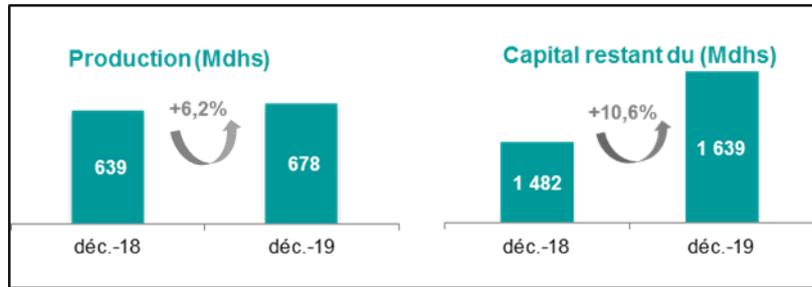
S'agissant du marché des entreprises, Crédit du Maroc enregistre des performances favorables sur les crédits d'équipement (+7,6%), le crédit-bail (+10,6%) et les crédits à court terme (+4,6%).





## 4. Focus sur le leasing et factoring

### a- Une hausse de la production leasing

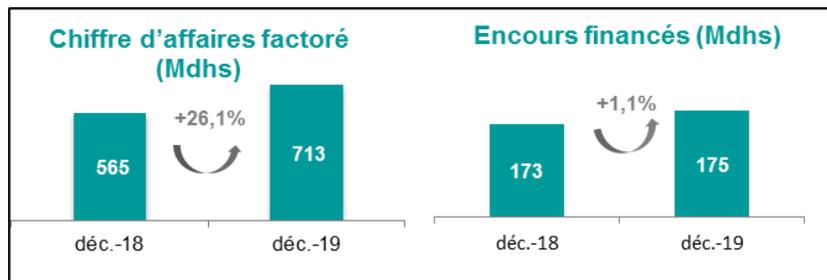


La production leasing a affiché en 2019 une progression de +6,2% à 678 Mdhs, portée essentiellement par le marché PME (+19,1%) et le marché TPE et Professionnels (+1,9%).

Le crédit-bail mobilier a connu également une progression de +12,6% en 2019. En revanche, le crédit-bail immobilier a affiché un recul de -51,9%, suite à un effet de base 2018 lié à la réalisation d'importantes opérations sur le marché corporate.

Par ailleurs, le capital restant dû évolue de +10,6% et profite pleinement du bon comportement de l'activité leasing observé depuis 2017.

### b- Une légère hausse des encours factoring



Le chiffre d'affaires factoré a progressé de +26,1% à 713 Mdhs.

Les encours factoring évoluent de +1,1%, atténués par la baisse de la quotité financée (75% en 2019 contre 80% une année auparavant).

## 5. Focus sur la finance participative

### a- La banque au quotidien s'étoffe

Les services de banque au quotidien d'Arreda ont été complétés par le lancement en novembre du moyen de paiement chèque et en décembre de l'e-banking.

### b- Maintien d'une dynamique forte sur l'habitat

L'habitat confirme sa capacité à attirer une nouvelle clientèle de valeur. En effet, les 500 premiers financements ont été octroyés pour 75% à des prospects CDM.

La dynamique de rattrapage s'est poursuivie avec :

- un taux de captation de 10% au 2ème semestre
- une part de marché encours de 3,7% en décembre 2019 contre 0,7% en janvier 2019.



## 6. Focus sur l'international

### ▪ Activité export

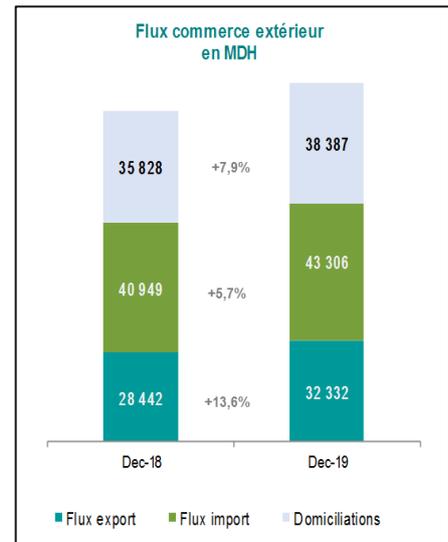
Crédit du Maroc a enregistré en 2019 des volumes d'exportation en augmentation de +13,6%, soit une performance supérieure à celle du marché qui a réalisé à fin novembre 2018 une évolution de +4,6%.

La part de l'export dans les volumes représente 42,7% du total flux.

Par ailleurs, la grande entreprise progresse de +14,7%, tirée principalement, par le portefeuille des multinationales (46% de la grande entreprise), grâce aux ventes du secteur automobile (câblage) et du secteur aéronautique.

La grande entreprise représente 68% du volume total export.

Pour leur part, les volumes à l'export des centres d'affaires et du réseau augmentent respectivement de +10,2% et de +13,4% illustrant la bonne dynamique des équipes commerciales.



### ▪ Activité import

Les volumes à l'import ont clôturé l'année sur une croissance de +5,7%, soit un rythme d'évolution moins élevé que celui de l'export.

Les flux de la grande entreprise ont, par ailleurs, progressé de +4,6% (77% du total import), cette hausse est imputable en grande partie à la bonne performance sur les portefeuilles agricoles & agroalimentaire et les multinationales qui ont enregistré respectivement un taux de croissance de +22,5% et +17%.

Le volume des importations affiche une progression de +15,6% pour les centres d'affaires et un repli de -2,2% au niveau du réseau.



# **Crédit du Maroc**

## **- Analyse de l'activité**

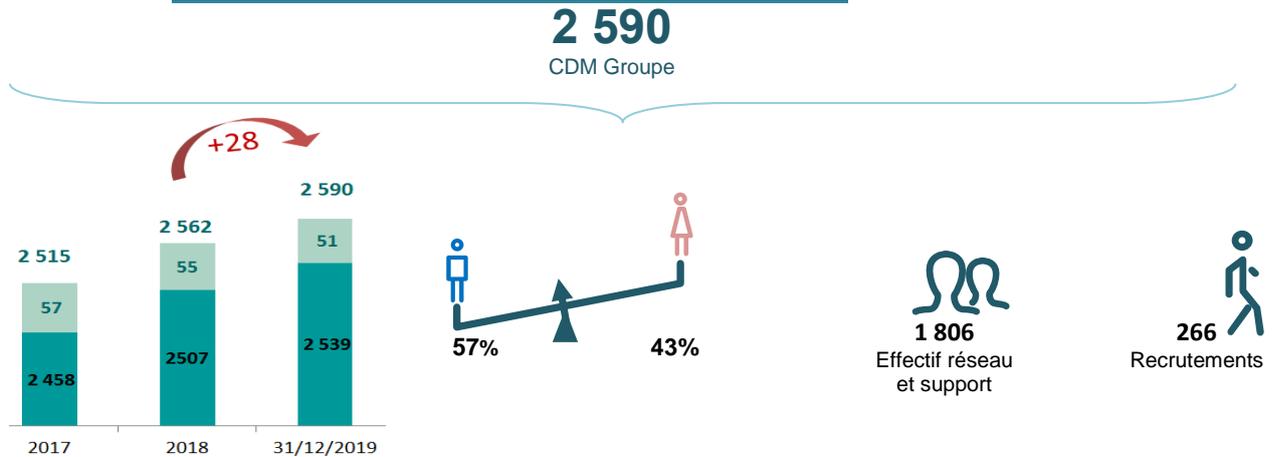
---



### III. Fonctionnement

#### 1. Ressources humaines

##### a- Effectifs et accueil des nouveaux collaborateurs



L'effectif global du Crédit du Maroc à fin décembre 2019 s'établit à 2 590 dont 1 806 collaborateurs au sein du réseau et du support réseau. A fin 2019, Crédit du Maroc a réalisé 266 nouveaux recrutements.

##### b- Développement des compétences

En 2019, l'Université Crédit du Maroc a poursuivi son action pour le développement et l'accompagnement des compétences des collaborateurs. Les actions entreprises ont principalement porté sur le management, les métiers du réseau de proximité et des formations plus techniques à destination des services support.

- L'approche commerciale et les New Commercial Tools (NCT) : l'Université Crédit du Maroc a terminé les groupes de co-construction démarrés fin 2018 et a bâti la méthodologie à adopter en 2019. Le programme de l'Approche Relationnelle et Commerciale déployé en 2019 concerne tous les métiers commerciaux du réseau. L'objectif est de remettre le client au centre de la démarche commerciale du Crédit du Maroc par une approche orientée vers les besoins plus que vers les produits.
- Les formations réglementaires : elles ont été dispensées aux collaborateurs avec un taux de participation à fin 2019 s'élevant à 99%.
- Les filières métiers : ces programmes deviennent un socle incontournable et très demandé à la fois par les collaborateurs mais aussi par les managers du réseau. L'année 2019 a été marquée par l'achèvement des filières suivantes : conseillers clientèle particuliers, conseillers d'accueil, préparation au métier de directeur d'agence et conseillers clientèle professionnels.
- Le cycle managérial : le dispositif d'accompagnement des managers s'est fait dans le cadre d'un cycle dédié avec comme objectif l'homogénéisation des pratiques managériales au Crédit du Maroc. Le deuxième module du cycle managérial, basé sur le leadership d'excellence, a été déployé, à partir du mois d'octobre 2019 et se poursuivra tout au long de l'année 2020.



### **c- Développement RH**

Moteur de la croissance du capital humain de la banque, le développement RH accorde une importance majeure aussi bien à la gestion des carrières des collaborateurs qu'à l'accompagnement des nouvelles recrues.

Dans ce sens et dans le cadre du développement de sa marque employeur, Crédit du Maroc a participé à plusieurs forums de recrutement en 2019, avec pour objectif, de recruter des talents auprès de plusieurs institutions.

Dans une perspective de gestion des carrières des collaborateurs du réseau, une people review pour le métier de Directeur Groupe d'Agences a été entamée, au cours du troisième trimestre, conjointement avec les directeurs régionaux. Cette action permet la réalisation de la revue des effectifs, l'identification des profils à potentiel, la préparation de la relève et la définition des plans de développement individuels. La people review sera ensuite étendue à plusieurs métiers de la banque.

Dans le cadre de l'accompagnement des nouvelles recrues du Crédit du Maroc, deux événements dédiés « Welcome Day » ont été organisés en juin et en décembre. Ainsi, plus de 200 nouvelles recrues de toutes les régions du Maroc ont pris part aux ateliers collaboratifs et aux sessions d'échange avec le Président. Au final, le lipdub de la « Raison d'Être » du Crédit du Maroc a été partagé avec l'audience.

Afin de répondre aux besoins de recrutement de la Direction des Systèmes d'Information, Crédit du Maroc a organisé le mardi 25 juin son premier "afterwork recrutement" dédié aux métiers de l'IT. Lors de cet événement, plus de 118 candidats issus du monde des nouvelles technologies ont été reçus et ont échangé avec les managers IT et les équipes des ressources humaines.

Par ailleurs, l'équipe développement des ressources humaines a organisé, conjointement avec les équipes du réseau, une journée portes ouvertes à l'Université Crédit du Maroc, le 23 février 2019. Une campagne de communication a été lancée sur les réseaux sociaux afin de promouvoir l'événement et de permettre aux candidats de soumettre leurs demandes.

3 000 candidatures ont été reçues et traitées, 790 invitations ont été envoyées et 589 participants ont répondu présents.

Cette rencontre a permis de retenir 261 candidatures et de constituer un vivier riche pour les futurs besoins en recrutement du réseau.

Afin de promouvoir son programme régional pour l'insertion, le maintien dans l'emploi et le retour à la vie active, le groupe AMH (Amicale Marocaine des Handicapés) a organisé au cours du deuxième trimestre, une session de formation et de sensibilisation au profit des équipes ressources humaines au Crédit du Maroc. Par ailleurs, la Direction des Ressources Humaines a également participé en novembre au Forum HAN'TREPRENDRE, organisé par le groupe AMH à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Ain Chock à Casablanca. Ce forum a pour objectif la promotion de l'employabilité des personnes en situation de handicap et leur accompagnement dans la recherche d'emploi.

### **d- Relations sociales**

Conscients des bienfaits de l'écoute et du dialogue comme moyen de modernisation et de renforcement des relations professionnelles, quatre comités d'entreprise ont été tenus en 2019 avec la participation des représentants du personnel. Ces comités ont pour objectif d'échanger et de partager les projets structurants.



Soucieux de sensibiliser les collaborateurs à l'intérêt de préparer leur retraite au plus tôt, la Direction des Ressources Humaines et de l'Immobilier a organisé en 2019, une conférence sur le thème « Œuvrer pour une adaptation réussie à la retraite ». Animée par un éminent chercheur en économie des retraites, la conférence a réuni plus de cinquante collaborateurs.

En ligne avec sa stratégie RSE et dans le prolongement des actions menées afin d'améliorer le bien-être et de permettre une meilleure qualité de vie au travail, Crédit du Maroc a mis à la disposition de ses collaborateurs, depuis décembre 2019, une cellule de soutien psychologique externalisée. Le partenariat conclu entre Crédit du Maroc et le Centre International de Psychologie du Travail a pour objectif d'accompagner celles et ceux qui le souhaitent, et ce, au travers de consultations téléphoniques, menées par des psychologues confirmés. Ces professionnels sont à l'écoute des collaborateurs et garantissent une confidentialité totale de tous les entretiens téléphoniques.

Par ailleurs, un nouveau code de conduite a été généralisé. Il tient compte des dispositions réglementaires en vigueur et traduit la volonté du Crédit Du Maroc de servir au mieux ses clients et l'ensemble des parties prenantes. Il servira de guide pour les collaborateurs et permettra de mieux expliciter leurs obligations professionnelles et d'adopter un comportement conforme aux valeurs et principes de la banque.

#### **e- L'Enquête Indice d'Engagement et de Recommandation 2019 (IER) :**

Du 17 septembre au 8 octobre 2019, le groupe Crédit Agricole a lancé pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, l'enquête Indice d'Engagement et de Recommandation (IER). L'ensemble des collaborateurs du groupe ont été invités à s'exprimer à travers le questionnaire en ligne dédié. Cette enquête, administrée dans l'ensemble des entités Crédit Agricole S.A, permet de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs vis-à-vis du groupe et de leur propre entité.

Crédit du Maroc a enregistré un taux de participation de 88% contre 81% l'an dernier. Cette participation massive a permis de remonter les axes d'amélioration et d'identifier des pistes de progrès qui seront traduits par des plans d'actions en totale cohérence avec le nouveau plan stratégique à moyen terme du Crédit du Maroc.

#### **f- Crédit du Maroc et EM Lyon : un partenariat ambitieux et durable en faveur de l'éducation, l'innovation et du développement des compétences.**

Engagé pour l'excellence de son capital humain et pour la promotion de la responsabilité, de l'éthique et de l'accès à l'information, Crédit du Maroc noue un partenariat durable avec EM Lyon, une école de commerce de rang mondial pour rapprocher leurs compétences et valoriser réciproquement leurs activités.



## 2. Projets de transformation

### 2.4 Projets implémentés en 2019

#### a- RPA : Robotic Process Automation

Le projet RPA, a consisté en 2019, en une exploration des enjeux et des contraintes autour de la mise en place des assistants virtuels au niveau du back-office bancaire, pour 2 processus : les transferts export et la monétique.

Cette solution qui consiste à mettre en œuvre des « robots logiciels » permettra, une fois déployée, d'automatiser au maximum les tâches fastidieuses et sans valeur ajoutée et de gagner selon les études de 15% à 30% du temps de l'utilisateur.

Le bilan de cette exploration est positif car elle a permis au Crédit du Maroc de monter en compétence sur cette nouvelle technologie, de maîtriser la démarche de construction et d'identifier les prérequis à mettre en place avant de passer en mode production.

#### b- NCT : Nouveaux Outils Commerciaux

Ce projet est en cohérence avec le programme « Customer Relation Management » Groupe, visant à unifier et à déployer les outils standards CRM au niveau des filiales internationales du groupe Crédit Agricole.

Il porte ainsi deux enjeux majeurs :

- mettre à la disposition des collaborateurs du réseau un outil d'aide à la vente, notamment à travers une vision 360° des données client (opportunités de contact, connaissance client, fidélisation...)
- améliorer la satisfaction client et la productivité commerciale à travers une nouvelle démarche commerciale et des nouvelles fonctionnalités ajoutées à cet outil.

Le projet a été généralisé progressivement dès fin octobre par région.

#### c- WIFI

Inscrit dans le cadre de la transformation digitale du Crédit du Maroc, le projet WIFI consiste en la généralisation, à terme, d'un réseau sans-fil d'entreprise à l'ensemble du réseau (premier lot : 170 agences), au siège et aux annexes.

Le projet vise à faciliter la mobilité des collaborateurs au sein de leur lieu de travail et à doter les visiteurs d'une connexion internet.

### 2.5 Projets en cours d'implémentation

#### a- Programme COPE (Cash Optimization and Operational Efficiency)

Le programme COPE concerne l'ensemble des filiales du groupe Crédit Agricole à l'international. Il constitue l'un des programmes stratégiques du Crédit du Maroc, destiné à accroître de manière significative l'efficacité commerciale et opérationnelle de la banque au service des clients.

Dans le cadre de ce programme, une analyse des filières « moyens de paiement » du Crédit du Maroc (cash, chèques, virements et cartes) a été conduite avec un focus spécifique sur la contribution du front office à ces différentes filières.



Ce diagnostic a permis d'identifier des leviers d'optimisation de la charge réseau. Ces leviers seront implémentés dans les années à venir.

#### **b- Refonte de l'intranet Irtibate**

Le projet de refonte de l'intranet de Crédit du Maroc impacte les 2 500 collaborateurs de la banque avec comme objectifs :

- Le déploiement d'une nouvelle plateforme innovante pour renforcer l'esprit d'appartenance des collaborateurs
- la diffusion plus rapide des informations aux collaborateurs
- le renforcement du sens de la communauté au sein du Crédit du Maroc.

Le projet s'articule autour de trois chantiers : solution, gestion du contenu et conduite du changement.

#### **c- Adaptation des horaires en agence**

A travers ce projet, Crédit du Maroc souhaite mieux répondre aux exigences de la clientèle en adaptant les horaires d'ouverture des agences.

Cette action permettra au Crédit du Maroc de répondre aux attentes de ses clients par l'extension de son service au-delà des horaires « classiques » et de capter les clients échappant aux horaires actuels (clients actifs, clients MRE, prospects dans les zones à forte affluence).

Le premier semestre 2019 a été marqué par le lancement progressif, dans les régions, des nouveaux horaires d'ouverture d'agences le samedi matin. Cela concerne désormais 73 agences (versus 36 en 2018).

Le second semestre a connu la définition du périmètre des agences nocturnes (environ vingt agences ouvertes jusqu'à 19h).

#### **d- Optimisation des arrêts de fin de journée**

Ce projet est né du constat que le temps nécessaire pour effectuer les arrêts de fin de journée en agence pénalise le temps commercial. Le projet vise, d'une part, à optimiser les arrêts de fin de journée dans l'objectif d'harmoniser les heures de fermeture des agences et d'autre part, à donner aux conseillers la possibilité de recevoir des clients sur rendez-vous et à portes fermées en parallèle de la réalisation des arrêts de fin de journée.

Ce projet permettra l'allongement de la plage de disponibilité en agence pour le client.

#### **e- Base documentaire**

Les collaborateurs du réseau rencontrent des difficultés pour accéder à la documentation interne du CDM, notamment du fait de l'existence de nombreux systèmes de partage des informations. Parmi ces systèmes figurent, l'intranet, le réseau de partage, et la messagerie.

Ce projet consiste à mettre en place un socle de contenus, orienté conseillers dans un premier temps, mettant à leur disposition de manière ergonomique et centralisée une documentation actualisée et pédagogique avec un mode de recherche simple et efficace. Il est structuré autour de trois chantiers majeurs à savoir « le contenu », « la gouvernance » et « l'outil ».



### 3. Investissements

En termes d'investissement, Crédit du Maroc a engagé sur l'année 2019 un montant total de 272,2 Mdhs, porté pour l'essentiel par les investissements immobiliers, informatiques et le projet du nouveau siège.

#### a- Immobilier

Les investissements immobiliers du Crédit du Maroc ont porté sur un montant de 49,2 Mdhs réparti sur les projets suivants :

- **Le nouveau siège de la région Fès/Meknès** : les travaux ont été lancés le 22 août 2019 et la date de la livraison est prévue pour juillet 2021.
- **Les travaux de réaménagement du parc immobilier qui ont porté sur :**
  - le réaménagement total ou partiel de 25 agences
  - l'aménagement d'une nouvelle agence à Errachidia
  - la participation aux projets menés par la banque et impactant le réseau :
    - le déploiement des horodateurs dans le cadre du projet DIVA
    - l'acquisition des rampes amovibles dans le cadre des actions RSE
    - le renouvellement des machines à compter les billets et l'acquisition des destructeurs de papier pour les agences.
- **Les aménagements du siège et annexes :**
  - la livraison de l'espace dédié à la Digital Factory
  - la mise en place d'une installation de désenfumage au niveau du siège
  - la redistribution des espaces au niveau de l'Université.

#### b- Le nouveau siège « les Arènes »

Dans le cadre du projet de construction de son nouveau siège « Les Arènes », Crédit du Maroc a réalisé à fin 2019 des investissements de l'ordre de 42,8 Mdhs venant d'une enveloppe globale de 103,7 Mdhs. Les investissements de l'exercice sont répartis comme suit :

- 62% pour la réalisation des études et autorisations
- 35% ont porté sur les travaux de construction (terrassements et gros œuvres)
- 3% pour la réalisation d'une étude sur l'aménagement des espaces de travail.

#### c- Système d'Information

L'année 2019 s'inscrit pleinement dans le plan de transformation du système d'information du Crédit du Maroc avec la mobilisation d'un budget d'investissement de 119,3 Mdhs et le déploiement en production de plusieurs grands projets.

Par ailleurs, les grands programmes de transformation et d'amélioration lancés en 2019 ont pris leur vitesse de croisière dès le troisième trimestre.

De son côté, le programme d'amélioration de la production IT a été lancé suite à la finalisation des travaux de cadrage.



- **En pleine transformation digitale, Crédit du Maroc fait évoluer l'expérience client vers plus d'innovation et de performance**

Pour optimiser l'expérience client et renforcer l'approche digitale de la banque, Crédit du Maroc a déployé progressivement la solution DIVA de numérisation des chèques sur la région de Casablanca.



En outre, l'amélioration du parcours client s'est également renforcée grâce à la solution de délivrance des codes de cartes par SMS qui vient remplacer l'ancienne solution d'envoi du PIN par e-mail.

Les efforts se poursuivent sur le digital au service des collaborateurs et des clients avec la généralisation de la nouvelle application mobile et le démarrage des travaux de mise en œuvre des projets cash management et web retail. S'ajoutent à ces nouveautés, le démarrage de la nouvelle solution e-banking pour le CDM offshore ainsi que l'ouverture de l'e-banking Arreda non transactionnel pour les clients de la fenêtre participative.



Par ailleurs, le projet Print-Out qui cible l'externalisation du suivi des moyens d'impression et l'amélioration de la qualité de service, est opérationnel sur les sites centraux et en fin de généralisation pour les agences.

- **Face aux exigences réglementaires, Crédit du Maroc renforce sa gestion anticipative des normes**

Dans la continuité des travaux du programme OFAC, 2019 a connu le déploiement de plusieurs formations réglementaires via la solution de e-learning Moodle, l'automatisation du processus de mise à jour du KYC avec le calcul automatique du score, en plus de la mise en production du projet de mise en place de la traçabilité des clients de passage après un pilote réussi durant le premier semestre.



La mise en place de la norme IFRS16 avec le groupe a permis d'étoffer encore plus ces résultats.

- **De nouvelles solutions pour les risques**

Crédit du Maroc a déployé fin juillet le projet CRR v4.2 (Comptes Rendus Risque) après avoir obtenu l'homologation du groupe, et finalise le projet de mise en place de la nouvelle norme 19G.

- **Plus de sécurité, plus de performance**

Crédit du Maroc a réussi dans le cadre du programme CARS, à achever le déploiement de la solution WALIX de gestion des comptes à privilèges pendant le mois d'août.

Le projet PAI de refonte de la plateforme d'accès Internet déployé fin 2019, a permis de renforcer la sécurité des services en ligne et d'augmenter leur disponibilité et le niveau de traçabilité.

- **Les bénéfices d'un management de la Data Quality**

S'inscrivant dans le cadre de la bonne gouvernance de la donnée, l'équipe DATA continue à travailler sur la cartographie des données en parallèle de la restructuration et de l'enrichissement du dictionnaire des données de la banque





Suite à la finalisation du cadrage du projet, le chantier data quality s'est poursuivi au troisième trimestre avec le lancement des travaux autour des données tiers.

#### ▪ **Vers le Système d'Information de demain**

L'année 2019 a été marquée par un nombre important d'actions structurantes :

- la généralisation réussie de la nouvelle plateforme de téléphonie et la finalisation de la mise en place d'un nouvel enregistreur.
- l'optimisation du volet infrastructure avec les travaux de mise à niveau du réseau d'agence MPLS, la poursuite du projet Pylône qui relie les différents sites : le siège, le data center et les annexes. L'ensemble de ces changements bénéficient directement aux utilisateurs (réseau et salle des marchés) qui devront percevoir une nette amélioration de l'accessibilité des services dès la fin des projets.
- mise en place d'un nouveau socle éditique en remplacement de l'ancienne plateforme qui était obsolète. Un premier pilote a été réalisé avec l'éditique de la communication client intégrant la charte graphique et des textes en arabe.
- mise en place d'un nouveau socle DATA ViZ qui va supporter la nouvelle stratégie DATA du Crédit du Maroc tout en simplifiant l'accès et la manipulation des données.
- lancement des travaux préliminaires autour d'une solution RPA (automatisation robotisée des processus) avec la réalisation d'un premier prototype.





# Crédit du Maroc

## - Responsabilité sociétale de l'entreprise -

---



## IV. Responsabilité sociétale de l'entreprise -RSE-

### 1. RSE

#### ▪ La formation aux critères ESG

Dans le cadre de sa stratégie RSE et dans sa volonté d'accompagner tous ses clients dans la transition vers une économie bas carbone, Crédit du Maroc a lancé un questionnaire auprès des entreprises pilotes qui sont labellisées et donc déjà sensibilisées à l'importance de la RSE.



Ce questionnaire qui traite de domaines extra-financiers tels que la gouvernance, la gestion des ressources humaines, les relations avec les fournisseurs et les pratiques vis-à-vis de l'environnement, fait suite au projet d'intégration des critères de nature environnementale, sociale et gouvernementale (ESG) dans le processus d'octroi du crédit. Par ailleurs, une formation, dispensée en juin 2019, aux collaborateurs de la Direction corporate banking et de la Direction des crédits, a été assurée par les responsables RSE du groupe Crédit Agricole S.A.

Cette démarche pose les bases de la volonté du Crédit du Maroc d'intégrer les facteurs ESG dans la relation client.

#### ▪ Code de conduite

Crédit du Maroc s'est doté d'un code de conduite qui intègre, en outre, un volet spécifique "anti-corruption" en application des obligations découlant de la loi Sapin II relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Le Code de conduite a été présenté aux managers puis publié sur le site institutionnel du Crédit du Maroc suivi d'une communication interne à destination des collaborateurs afin de permettre son appropriation par tous.



#### ▪ Politique Handicap

Dans le cadre de ses engagements RSE, Crédit du Maroc a mené, avec le concours de l'Amicale Marocaine du Handicap, deux actions : un audit architectural des bâtiments du siège et du site de Yacoub El Mansour ainsi qu'une session de sensibilisation au profit des collaborateurs de la banque (équipe RH, équipe RSE, département social, département de la communication).

Faisant suite à ces actions, une politique handicap a été formalisée, présentée et validée en interne.

#### ▪ Refonte du processus achats, règlement fournisseurs, satisfaction et médiation

Crédit du Maroc a adhéré, dès 2018, à la charte Bon Payeur de la CGEM et a mis en place la charte achats responsables aux termes de laquelle la banque s'engage à adopter un comportement équitable et éthique envers ses fournisseurs dans un souci de maintenir des relations durables et équilibrées. À ce titre, un engagement fort a été pris par Crédit du Maroc, vis-à-vis de ses fournisseurs, quant au respect des délais légaux et contractuels du règlement des factures.



Par ailleurs, Crédit du Maroc a procédé à la refonte du processus achats-règlement et informe ses fournisseurs et prestataires de la mise en



place d'une cellule « satisfaction fournisseur » et d'un service de médiation afin de répondre à l'ensemble de ses engagements.

▪ **Charte communication responsable**

Attentive à sa communication et aux messages qu'elle transmet, la banque s'est dotée d'une charte de communication responsable qui définit les principes auxquels elle doit se conformer. Cette charte s'applique à l'ensemble des moyens de communication du Crédit du Maroc (externes et internes), à savoir la presse, la télévision, le cinéma, l'affichage, internet, ou tout autre canal de communication.

▪ **Forum emploi des jeunes SOS Village d'enfants**

Dans le cadre du partenariat avec SOS Village d'Enfants, l'équipe des ressources humaines a participé au forum pour les jeunes organisé à la Chambre de Commerce Française de Marrakech. Ce forum a permis de présenter la banque et ses métiers, d'assister les jeunes dans la rédaction et la mise en valeur de leur CV mais également de les conseiller sur leur parcours académique et les choix d'orientation.

▪ **FReD Awards 2019**

Les FReD Awards récompensent les meilleurs plans d'actions FReD de l'année des entités juridiques du groupe Crédit Agricole S.A.

Crédit du Maroc a remporté, en juillet 2019, deux prix, celui du pilier RESPECT pour les actions solidaires initiées par sa Fondation ainsi que le grand prix des collaborateurs.

FReD est un dispositif interne de pilotage et de mesure des progrès du Groupe en matière de RSE.

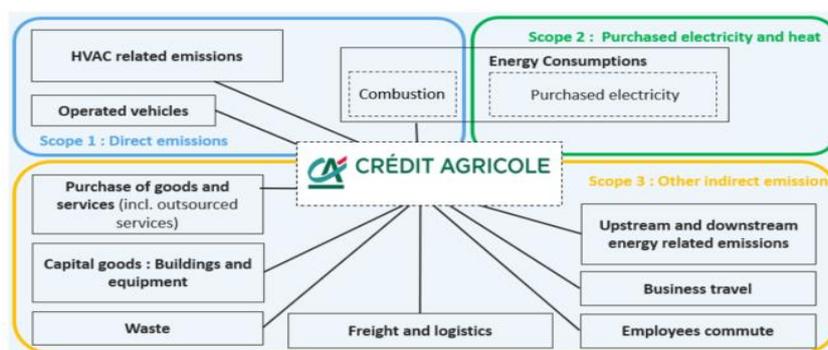


▪ **Bilan carbone**

Dans le but de mettre en lumière les efforts entrepris pour maîtriser sa consommation et d'accroître la transparence des indicateurs communiqués, le groupe Crédit Agricole S.A. a entrepris le projet de calculer son empreinte carbone ainsi que celle de l'ensemble de ses filiales.

Cette démarche, lancée en collaboration avec un cabinet spécialisé, a pour objectif de mesurer le bilan carbone par le biais d'un ensemble d'indicateurs (énergie, papier, déchet, etc.).

Le résultat consolidé du groupe Crédit du Maroc (y compris ses filiales) de l'empreinte carbone ainsi que le plan d'actions pour sa réduction seront partagés courant 2020.



## ▪ **Audit Vigeo**

Le label RSE de la CGEM a été attribué au Crédit du Maroc, en avril 2018, attestant que les structures et les actes de gestion de la banque présentent une assurance suffisante de conformité avec les objectifs définissant la charte RSE de la CGEM.

Ce label a une durée de validité de trois ans avec une évaluation de vérification et de maintien du label à mi-parcours, soit dans les 18 mois après l'obtention du Label.

Au regard des éléments présentés, le cabinet externe mandaté pour la réalisation de cet examen de vérification a émis, en novembre 2019, un avis favorable au maintien du label RSE de la CGEM avec des performances du Crédit du Maroc en amélioration significative.

## **2. Fondation Crédit du Maroc**

La Fondation Crédit du Maroc, dont la mission est l'inclusion des personnes en situation de vulnérabilité, intervient sur quatre axes : l'inclusion financière, l'inclusion sociale, l'entrepreneuriat et la promotion de la culture.

### **a- Inclusion financière**

#### ▪ **SOS Village d'Enfants**

Dans le cadre du partenariat avec SOS Villages d'enfants, la Fondation Crédit du Maroc a accueilli, le 24 janvier 2019, un groupe de trente jeunes. L'objectif de cet événement était de faire découvrir les métiers de la banque et de proposer une formation, assurée par l'Université Crédit du Maroc, en éducation financière.



#### ▪ **Mission « banquier solidaire »**

Dans le prolongement du financement de la Fondation Al Karama pour la micro-finance, Crédit du Maroc s'est engagé à procéder à une appréciation du dispositif relatif aux obligations de vigilance de ladite institution. La Fondation Grameen Crédit Agricole (FGCA) a donc ouvert au cours du troisième trimestre 2019 une mission de conseil au profit de l'institution de micro-finance Al Karama à travers le programme « banquier solidaire ». Crédit du Maroc a soutenu cette mission par du bénévolat de compétence en assurant la formation des managers et des contrôleurs sur les exigences et risques LCB-FT. La formation a été assurée, le 16 juillet 2019, dans les locaux de l'institution de micro-finance Al Karama, par le responsable de la sécurité financière et sanctions internationales du Crédit du Maroc.

L'objectif de cette formation était de :

- présenter les exigences LCB-FT
- sensibiliser sur les risques LCB-FT
- présenter le questionnaire Wolfsberg adapté à la microfinance.



## **b- Inclusion sociale**

### **▪ Don de matériel**

Dans le cadre de ses partenariats, la Fondation Crédit du Maroc a procédé au don d'ordinateurs au profit des associations suivantes : AL JISR (20 ordinateurs) et ESPOD (10 ordinateurs).

### **▪ Campagnes de solidarité**

La Fondation Crédit du Maroc a institué trois campagnes annuelles de solidarité lors du mois de Ramadan, de la rentrée scolaire et de l'hiver.

#### **- Ramadan : #Ftourlikoum2019**

Dans le cadre de la campagne de solidarité ramadan #FtourLikoum2019, les dons collectés auprès des collaborateurs se sont élevés à 31 770 dirhams. La Fondation Crédit du Maroc a contribué à hauteur de 43 230 dirhams, ce qui a permis de constituer une enveloppe de 75 000 dirhams et de distribuer 5 000 ftours. Par ailleurs, 87 collaborateurs bénévoles ont participé aux préparatifs et aux distributions de ftours sur le terrain.

#### **- Rentrée scolaire**

La Fondation Crédit du Maroc s'est engagée au côté de SOS Villages d'enfants pour organiser une série d'opérations ambitieuses à caractère caritatif et sociétal.

Dans ce cadre, une cérémonie de remise de chèques a été organisée, le 17 septembre 2019, à l'Université Crédit du Maroc afin de récompenser, sous forme de bourses d'études supérieures, trois bacheliers méritants qui ont terminé avec succès, par force de travail et d'acharnement, leur parcours scolaire pour entamer leur intégration dans un cycle supérieur. Au-delà de ces trois bourses d'études d'une valeur de 20 000 dirhams chacune, une aide à l'insertion professionnelle est prévue, avec une proposition de stages en rapport avec la formation des jeunes diplômés et qui viendront compléter l'effort d'éducation nécessaire à l'insertion dans la société.

#### **- Hiver 2019**

Du 15 novembre au 31 décembre 2019, une collecte de vêtements chauds a été organisée par la Fondation Crédit du Maroc.

A cette occasion, des bénévoles de l'association SOS Village ont, par ailleurs, pris place au niveau des bureaux de Casablanca et de Rabat pour recruter de nouveaux parrains de l'association. Cette initiative a permis le recrutement de onze parrains et marraines qui donneront, chaque mois, 1 800 dirhams. Ce montant permettra de prendre en charge, les frais d'alimentation de 3 enfants.

## **c- Promotion de l'entrepreneuriat**

### **▪ Prix de l'entrepreneuriat social et environnemental**

Dans un contexte national marqué par des besoins grandissants en accompagnement en matière d'entrepreneuriat, d'innovation et d'incubation de talents, la Fondation Crédit du Maroc innove en lançant en partenariat avec Bidaya, incubateur social Green Tech au Maroc du Groupe SOS Pulse, le prix «*Start Your Project, with Fondation Crédit du Maroc et Bidaya*» pour soutenir les projets à caractère social et environnemental.

Ouvert à l'ensemble des entrepreneurs ayant réalisé et terminé leur incubation au sein des cinquième et sixième promotions de Bidaya, le prix permet d'offrir aux équipes gagnantes une

base solide pour démarrer leurs projets. En effet, les entrepreneurs sont accompagnés durant toute l'année par l'association Bidaya en leur donnant accès à des espaces de co-working, des formations, du coaching et à un réseau mondial de startups.

À l'issue d'une première sélection faite sur treize startups, six ont été choisies pour soutenir leur projet devant un jury, composé des membres de la Fondation Crédit du Maroc, de Bidaya et de la société civile, le mardi 17 septembre 2019, à l'Université du Crédit du Maroc.

A l'issue d'une séance de présentation riche en débats, le jury a décerné des prix aux 3 projets vainqueurs.

#### **d- Promotion de la culture**

##### **▪ Orchestre philharmonique du Maroc**

Dans le cadre de son engagement à promouvoir et à soutenir des initiatives culturelles à vocation éducative, la Fondation Crédit du Maroc a organisé, au profit des enfants des collaborateurs de la région Rabat/Kenitra, des jeunes filles de l'Association Al Mouassat de Rabat (Entraide Nationale) et des enfants souffrants d'un retard de développement psychomoteur des centres Malaïka de Rabat et de Salé, une sortie culturelle pour assister à la répétition générale du ballet Roméo & Juliette.



##### **▪ Fondation Ténor pour la Culture – Programme Mazaya**

Par le biais de la formation au métier de musicien professionnel, le programme Mazaya entend lutter contre la précarité et l'exclusion sociale de jeunes issus de milieux défavorisés.



Depuis 2018, la Fondation Crédit du Maroc s'est engagée à prendre en charge deux enfants en versant une contribution financière annuelle sur une durée de cinq années.

##### **▪ Instituts Français du Maroc**

Dans le cadre de la promotion de la culture, la Fondation Crédit du Maroc a permis aux enfants des collaborateurs de Casablanca, aux enfants des associations SOS Village d'Enfants et Al Jisr d'assister à la projection exclusive du film « DILILI à Paris ».



# **Crédit du Maroc**

## **- Satisfaction clients & réclamations -**

---



## V. Satisfaction clients et réclamations

La feuille de route pour l'année 2019 s'est structurée autour de 4 axes centrés sur la satisfaction client.

### 1. Ancrage de la culture client

Des formations sur la nouvelle approche commerciale avec un focus sur les standards de l'excellence relationnelle ont été dispensées à tout le réseau (1500 collaborateurs formés).

Ces formations ont permis aux équipes d'acquérir une démarche commune et des postures commerciales qui répondent aux attentes des clients. Elle leur a également fourni les outils pour améliorer leur efficacité commerciale grâce à une activité pérenne et organisée.

Le dernier trimestre a été également marqué par la poursuite des animations autour de l'excellence relationnelle, notamment un rappel sur la standardisation de la signature des e-mails, le dispositif de la mail-thèque ainsi qu'un focus sur l'attitude à adopter lors des entretiens téléphoniques avec les clients.

### 2. Optimisation des parcours client

Concernant le parcours réclamation, le dernier trimestre de l'année 2019 a été marqué par :

- La certification du processus de gestion des réclamations clients selon la norme ISO 9001 V2015, avec 0 non-conformité.
- Le dépassement des objectifs fixés de l'ensemble des indicateurs (hors flux) : respect des délais réglementaires de clôture des réclamations à hauteur de 96% pour un objectif fixé de 95%, soit une évolution de +12 bps par rapport à décembre 2018.
- La réalisation d'une enquête « réclamations clients » : l'enquête a concerné l'ensemble des clients dont les réclamations ont été clôturées depuis le début de l'année. Le traitement des résultats a permis d'identifier les pistes d'amélioration à travailler dans le cadre d'un plan d'actions.

### 3. Mesure de la satisfaction client

Cet axe consiste à remonter la « voix du client » dans le but d'intégrer les attentes des clients dans les projets de transformation de la banque. Le dernier trimestre 2019 a été marqué par le déploiement de « l'Indice de Recommandation Client agence » auprès de 18 agences (2 par région).

Ce dispositif d'écoute client permet d'avoir le retour des clients sur la relation qu'ils entretiennent avec leur agence de proximité. Il s'agit, d'une part, des clients ayant eu un contact récent avec la banque (moins de 15 jours), et d'autre part, des clients qui n'ont pas eu de contact avec la banque depuis plus de 6 mois.

Pour précision, l'IRC agence est une mesure opérationnelle continue. Un bilan trimestriel permettra de calculer le score de l'agence et de faire un arrêt sur image pour bâtir les plans d'actions.

La première analyse des résultats a permis de confirmer que l'élément humain est crucial. Les managers des agences (directeurs d'agences et directeurs de groupe d'agences) se sont livrés à un exercice de rappel des clients insatisfaits pour les écouter et apaiser leur insatisfaction. Les clients ont apprécié cette démarche et se sont sentis considérés et écoutés.



## 4. Amélioration continue

Sur cet axe, il est à noter que chaque mesure de satisfaction client est suivie par des plans d'actions pour une amélioration continue des parcours clients :

- suite à l'enquête réclamations, l'ensemble des verbatim des clients ont été traités. Les détracteurs ont été contactés et un plan d'actions a été élaboré pour améliorer les différents indicateurs.
- suite à l'IRC agence, la liste des détracteurs est communiquée chaque 15 jours aux directeurs d'agences et directeurs de groupe d'agences. Ces clients sont systématiquement contactés. Un suivi est assuré par l'animation commerciale et la Direction de la qualité.

Par ailleurs, les managers auront à co-construire avec leurs équipes des plans d'actions concrets qui permettent d'améliorer la satisfaction de leurs clients.



# **Crédit du Maroc**

## **- Analyse des risques -**

---



## VI. Analyse des risques

L'année 2019 a été marquée par :

- une hausse des créances en souffrance, atténuée par trois campagnes de radiation portant le portefeuille radié au titre de l'année 2019 à 207 Mdhs. Le taux de créances douteuses et litigieuses reste quasiment stable à 7,5% suite à l'évolution des encours.
- le taux de couverture s'est légèrement dégradé par rapport à 2018, notamment du fait conjugué de la radiation et des nouveaux déclassements constatés au courant de l'année.
- dans le même sillage, le coût du risque sur l'année 2019 s'est établi à 196 Mdhs, soit en hausse de +27% par rapport à l'année 2018, sans pour autant dépasser le niveau normatif de la banque. Le marché retail reste le premier contributeur, en générant 59% du coût du risque de l'année, suivi du marché PME avec 21%, et finalement de la grande entreprise à hauteur de 20%.
- la hausse du taux du coût du risque reste maîtrisée à 7 bps passant de 0,30% à 0,37%, notamment, grâce à l'évolution des encours.



# **Crédit du Maroc**

## **- Analyse des comptes -**

---



## VII. Analyse des comptes

### 1. Comptes consolidés

#### a- Le périmètre de consolidation du Crédit du Maroc

Les états financiers consolidés incluent les comptes du Crédit du Maroc et ceux de toutes les sociétés sur lesquelles, selon les dispositions des normes IFRS, Crédit du Maroc dispose d'un pouvoir de contrôle.

Ainsi, le périmètre de consolidation du Groupe Crédit du Maroc se définit comme suit :

Sociétés Consolidées	Capital social (KDH)	Capital social (KUSD)	%		Méthode de consolidation (*)
			de contrôle	d'intérêts	
Crédit du Maroc	1 088 121		100,00	100,00	E.C
Crédit du Maroc Capital	10 000		100,00	100,00	I.G
Crédit du Maroc Leasing et Factoring	124 000		66,66	66,66	I.G
Crédit du Maroc Patrimoine	1 000		100,00	100,00	I.G
Crédit du Maroc Assurances	200		100,00	100,00	I.G
Crédit du Maroc Offshore		1 655	100,00	100,00	I.G
S.I.F.I.M	168 321		100,00	100,00	I.G

\* E.C : Etablissement consolidant - IG : Intégration globale



## b- Compte de résultat consolidé

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	Variation	
			MDH	%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>2 303,1</b>	<b>2 402,5</b>	<b>99,5</b>	<b>4,3%</b>
Marge nette d'intérêt	1 789,8	1 853,4	63,6	3,6%
Marge sur commission	400,7	419,3	18,6	4,6%
Résultat opérations de marché	191,6	214,6	23,0	12,0%
Divers PNB	-79,0	-84,8	-5,7	7,3%
Charges générales d'exploitation	1 249,5	1 291,6	42,1	3,4%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 053,5</b>	<b>1 110,9</b>	<b>57,4</b>	<b>5,4%</b>
Coût du risque	301,3	321,1	19,8	6,6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>752,2</b>	<b>789,8</b>	<b>37,6</b>	<b>5,0%</b>
Gains ou pertes nets sur autres actifs	142,9	33,6	-109,3	-76,5%
<b>Résultat avant Impôt</b>	<b>895,1</b>	<b>823,4</b>	<b>-71,7</b>	<b>-8,0%</b>
Impôts	301,1	311,2	10,1	3,3%
<b>Résultat net</b>	<b>594,0</b>	<b>512,2</b>	<b>-81,8</b>	<b>-13,8%</b>
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>589,2</b>	<b>508,8</b>	<b>-80,4</b>	<b>-13,6%</b>
Coefficient d'exploitation	54,3%	53,8%	<b>-0,5 pt</b>	

- Le résultat net consolidé part du groupe Crédit du Maroc s'élève à 508,8 Mdhs, en baisse annuelle de -13,6%. Hors éléments exceptionnels intégrés dans le résultat 2018 et le résultat 2019, le résultat net part du groupe est en progression annuelle de +7,4%.
- Le PNB s'établit à 2 402,5 Mdhs à fin décembre 2019 en évolution de +4,3%. Cette progression est portée par :
  - l'évolution de la marge d'intermédiation de +3,6% (soit +63,6 Mdhs) principalement sur Crédit du Maroc pour +58,8 Mdhs, CDM Leasing et Factoring pour +3,3 Mdhs et CDM Offshore pour +1,5 Mdhs
  - l'amélioration de la marge sur commissions de +4,6% (soit +18,6 Mdhs), portée par Crédit du Maroc à hauteur de +11,7 Mdhs, Crédit du Maroc Assurances pour +5,9 Mdhs et Crédit du Maroc Patrimoine pour +2,0 Mdhs qui absorbent la baisse conjoncturelle de -1,8 Mdhs constatée sur Crédit du Maroc Capital.
- La performance du résultat des opérations de marché qui enregistre une hausse de +12,0%.
- La dégradation du « divers PNB » de +7,3% essentiellement en lien avec la hausse de la cotisation au fonds de garantie des déposants.
- Les charges générales d'exploitation, intégrant des éléments exceptionnels en 2019 et en 2018, enregistrent une hausse annuelle maîtrisée de +3,4%. Hors éléments exceptionnels, les charges progressent de +2,6%.
- Le coût du risque consolidé augmente de +6,6% pour s'établir à 321,1 Mdhs. Cette évolution découle de la hausse sur Crédit du Maroc pour +23 Mdhs, la hausse sur la filiale CDM Leasing et Factoring pour +5,5 Mdhs et la baisse enregistrée sur la filiale SIFIM de -9,8 Mdhs.



## 2. Comptes IFRS

### a- Compte de résultat : Crédit du Maroc IFRS

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	Variation	
			MDH	%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>2 206,6</b>	<b>2 298,8</b>	<b>92,3</b>	<b>4,2%</b>
Marge nette d'intérêt	1 731,2	1 789,9	58,8	3,4%
Marge sur commission	320,3	332,0	11,7	3,7%
Résultat opérations de marché	230,2	256,4	26,1	11,3%
Divers PNB	-75,2	-79,5	-4,3	5,7%
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 261,0</b>	<b>88,2</b>	<b>7,5%</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>1 033,8</b>	<b>1 037,9</b>	<b>4,1</b>	<b>0,4%</b>
Coût du risque	275,9	298,9	23,0	8,3%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>757,9</b>	<b>739,0</b>	<b>-18,9</b>	<b>-2,5%</b>
Impôts	263,0	272,1	9,1	3,5%
<b>Résultat net</b>	<b>494,7</b>	<b>459,2</b>	<b>-35,5</b>	<b>-7,2%</b>
<b>Coefficient d'exploitation</b>	<b>53,1%</b>	<b>54,9%</b>	<b>1,7 pt</b>	

- Le résultat net IFRS du Crédit du Maroc atteint 459,2 Mdhs à fin décembre 2019, en baisse annuelle de -7,2%. Hors éléments exceptionnels, le résultat net IFRS du Crédit du Maroc progresse de +1,8% par rapport à 2018.
- Le PNB progresse de +4,2% par rapport à fin décembre 2018 à 2 298,8 Mdhs porté par la marge d'intérêt qui augmente de +58,8 Mdhs, soit +3,4%, par le résultat des opérations de marché qui enregistre une hausse notable de +26,1 Mdhs, soit +11,3% (amélioration de l'activité trading et hausse des dividendes des filiales) ainsi que l'augmentation de +11,7 Mdhs de la marge sur commissions, soit +3,7%, portée par les commissions de commerce international, la monétique et la banque au quotidien.
- Les charges générales d'exploitation enregistrent une hausse annuelle de +88,2 Mdhs (soit +7,5%) portée principalement par les frais de personnel pour +46,3 Mdhs et partiellement compensée par l'impact positif de la nouvelle norme IFRS 16 pour 2,6 Mdhs et les frais de recouvrement qui baissent de 2,2 Mdhs. Hors éléments exceptionnels, les charges d'exploitation progressent de +2,9% par rapport à 2018.
- Le coût du risque s'établit à 298,9 Mdhs, en hausse de +8,3% par rapport à décembre 2018 tiré par le coût du risque de contrepartie qui augmente de +81,9 Mdhs et qui absorbe la baisse de -58,9 Mdhs sur le risque opérationnel liée à un effet de base en 2018.



## b- Produit net bancaire : Crédit du Maroc IFRS

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	Variation	
			MDH	%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>2 206,6</b>	<b>2 298,8</b>	<b>92,3</b>	<b>4,2%</b>
Marge nette d'intérêt	1 731,2	1 789,9	58,8	3,4%
Marge sur commission	320,3	332,0	11,7	3,7%
Résultat opérations de marché	230,2	256,4	26,1	11,3%
Divers PNB	-75,2	-79,5	-4,3	5,7%

Le PNB du Crédit du Maroc évolue de +4,2% à 2 298,8 Mdhs. Cette progression résulte des performances de :

- la marge d'intérêt qui affiche une hausse annuelle de +3,4%, soit +58,8 Mdhs, principalement sur la marge commerciale pour +54,3 Mdhs et la marge de trésorerie et ALM pour +7,4 Mdhs, permettant d'absorber la baisse de -2,8 Mdhs de la marge de recouvrement.
- la marge sur commissions qui s'améliore de +3,7% (soit +11,7 Mdhs) portée principalement par les commissions des activités internationales (+6,3 Mdhs), les commissions sur dérogations (+2,5 Mdhs) et les commissions financières liées aux transactions boursières (+1,6 Mdhs).
- la performance de +11,3% du résultat de marché concentrée sur le résultat trading qui progresse de +49% (grâce à des effets volume et taux) et le résultat sur titres de placement qui augmente de +21,5%, soit +11,1 Mdhs (dont 9 Mdhs liés aux dividendes SIFIM).
- la dégradation de la rubrique « divers PNB » de +5,7% (soit -4,3 Mdhs) par rapport à l'année 2018, expliquée principalement par la hausse de la cotisation au fonds de garantie des déposants qui est corrélée aux encours.



### c- Charges générales d'exploitation : Crédit du Maroc IFRS

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	Variation	
			en MDH	en %
<b>CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 261,0</b>	<b>88,2</b>	<b>7,5%</b>
Frais de personnel	680,8	727,2	46,3	6,8%
Impôts et taxes	44,4	73,9	29,5	66,5%
Autres charges d'exploitation	336,6	322,5	-	14,2 -4,2%
Amortissements	110,9	137,5	26,5	23,9%

Les charges générales d'exploitation augmentent de +88,2 Mdhs (soit +7,5%) par rapport à décembre 2018. Ces évolutions sont portées par :

- les frais de personnel qui augmentent de +46,3 Mdhs en lien principalement avec des effets périmètre pour 30,4 Mdhs (augmentations générales GPBM, augmentations individuelles, etc...), la prime d'ancienneté pour 7,4 Mdhs et la prime exceptionnelle de résultat pour 5,6 Mdhs
- la hausse des Impôts et taxes de +29,5 Mdhs
- l'évolution de la charge Wafasalaf de +3 Mdhs corrélée aux encours des crédits à la consommation
- la hausse de +3 Mdhs des redevances pour droits d'utilisation des produits et programmes
- la progression de +1,6 Mdhs des frais de communication
- la hausse naturelle des amortissements de 2,5 Mdhs
- l'impact de l'IFRS 16 pour +24 Mdhs sur les amortissements (transformation des loyers commerciaux en amortissements)
- la hausse des loyers commerciaux de 2,2 Mdhs en lien avec les cessions des biens Ibnou Hilal et Villa Bourgogne
- ces hausses sont partiellement absorbées par :
  - l'impact IFRS 16 sur les loyers commerciaux pour 26,7 Mdhs
  - la baisse des frais de recouvrement pour 2,2 Mdhs (hausse exceptionnelle enregistrée en 2018)
- hors effets exceptionnels, les charges évoluent de +2,9% soit +34,3 Mdhs.



#### d- Coût du risque : Crédit du Maroc IFRS

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	Variation	
			MDH	%
<b>Coût du risque</b>	<b>275,9</b>	<b>298,9</b>	<b>23,0</b>	<b>8,3%</b>
risque de contrepartie	194,0	275,9	81,9	42,2%
risque opérationnel	81,9	22,9	-58,9	-72,0%

- Le coût du risque de l'année 2019 se situe à 298,9 Mdhs et marque une hausse annuelle de +8,3%. La hausse du coût du risque de contrepartie est liée à :
  - une dégradation conjoncturelle du marché des PME
  - l'anticipation de la nouvelle circulaire 19 G
  - le recalibrage des paramètres de provisionnement.
- Le taux de couverture global du Crédit du Maroc baisse de 27 bps à 90,8% en lien avec les radiations réalisées en 2019 pour 181 Mdhs
- Le coût du risque opérationnel se situe à 22,9 Mdhs à fin décembre 2019, en baisse de -72% en lien avec un effet de base exceptionnel en 2018.



### 3. Comptes sociaux : compte de résultat du Crédit du Maroc

Chiffres en MDH	déc-18	déc-19	variation	
			MDH	%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>2 168,4</b>	<b>2 254,0</b>	<b>85,6</b>	<b>3,9%</b>
Marge d'intérêts	1 700,6	1 749,3	48,7	2,9%
Marge sur financements participatifs	0,0	4,4	4,4	>100%
Marge sur commissions	324,0	333,3	9,3	2,9%
Résultat opérations de marché	177,7	195,7	18,1	10,2%
Divers PNB	-33,9	-28,7	5,2	-15,4%
<b>Autres produits et charges non bancaires</b>	<b>17,9</b>	<b>30,3</b>	<b>12,4</b>	<b>69,0%</b>
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>1 198,9</b>	<b>1 261,6</b>	<b>62,7</b>	<b>5,2%</b>
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>987,4</b>	<b>1 022,8</b>	<b>35,4</b>	<b>3,6%</b>
Coût du risque	-365,7	-223,3	142,4	-38,9%
<b>Résultat courant</b>	<b>621,7</b>	<b>799,5</b>	<b>177,7</b>	<b>28,6%</b>
<b>Résultat non courant</b>	<b>-38,7</b>	<b>-129,3</b>	<b>-90,5</b>	<b>&gt;100%</b>
Impôts	252,5	263,9	11,4	4,5%
<b>Résultat net</b>	<b>330,5</b>	<b>406,3</b>	<b>75,8</b>	<b>22,9%</b>
<b>Coefficient d'exploitation</b>	<b>55,3%</b>	<b>56,0%</b>	<b>0,68 pt</b>	

Le résultat net social est en évolution de +22,9% pour s'établir à 406,3 Mdhs à fin décembre 2019.

- Le produit net bancaire progresse de +3,9% à 2 254 Mdhs. Cette évolution découle de :
  - la hausse de la marge d'intérêt de +42,7 Mdhs, soit +2,9%. A noter la contribution de la fenêtre Arreda pour 4,4 Mdhs sur l'année 2019
  - l'évolution de la marge sur commissions de +9,3 Mdhs (+2,9%) portée par la hausse des commissions des activités internationales, monétique et banque au quotidien
  - la hausse du résultat de marché de +18,1 Mdhs (+10,2%) portée par le résultat de trading
  - l'amélioration de la rubrique « divers PNB » expliquée par l'augmentation des dividendes de +11 Mdhs (dont 9 Mdhs de SIFIM) diminuée de la hausse de la cotisation au fonds de garantie des déposants.
- Les charges générales d'exploitation évoluent de 62,7 Mdhs pour s'établir à 1 261,6 Mdhs. Elles intègrent principalement la hausse des frais du personnel pour +52,2 Mdhs et les loyers commerciaux pour +2,2 Mdhs.
- Le coût du risque en social ressort en baisse de -38,9% pour se situer à 223,3 Mdhs. Cette évolution découle de la hausse du risque de contrepartie de +41,7 Mdhs totalement compensée par la baisse du coût du risque opérationnel de 50,1 Mdhs lié à un effet de base exceptionnel sur 2018.



# **Crédit du Maroc**

## **- Comptes des filiales**

---



## VIII. Analyse des comptes des filiales

### 1. Crédit du Maroc Assurances

Crédit du Maroc Assurances réalise un PNB de 67,1 Mdhs en évolution annuelle de +11,4% liée principalement à la bonne stratégie de vente observée sur l'année 2019.

Les charges générales d'exploitation ressortent en baisse de -2,9 Mdhs suite à un effet de base 2018.

Le résultat net s'établit à 43,6 Mdhs, en progression de +13,9%.

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>60,2</b>	<b>67,1</b>	<b>11,4%</b>
Charges générales d'exploitation	-5,0	-2,1	-58,4%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>55,2</b>	<b>65,0</b>	<b>17,8%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>38,2</b>	<b>43,6</b>	<b>13,9%</b>

### 2. Crédit du Maroc Leasing et Factoring

#### a- Activité leasing

Le crédit-bail mobilier enregistre une croissance de +12,6% à fin décembre. Par ailleurs, le crédit-bail immobilier ressort en repli de -51,9%.

#### b- Activité factoring

Le chiffre d'affaires factoré évolue de +26,1%. Par ailleurs, les encours enregistrent une hausse de +1,1% atténuée par la baisse de la quotité.

#### c- Résultats financiers à fin décembre 2019

Le PNB global de l'année progresse de +5,8%, avec :

- PNB leasing : en hausse de +6,3% intégrant l'effet de désactualisation
- PNB factoring : en hausse de +3,2%.

Les charges d'exploitation baissent de 0,7 Mdh en profitant d'un effet de base 2018.

Le coût du risque se dégrade à 20,1 Mdhs avec 15 Mdhs sur le leasing et 5 Mdhs sur le factoring.

Le résultat net à fin décembre 2019 s'élève à 10,1 Mdhs en recul de -29,9%. Hors effets exceptionnels 2019 et effet de base 2018, le résultat net ressort stable par rapport à 2018.

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<i>Produit net bancaire Leasing</i>	45,3	48,1	6,3%
<i>Produit net bancaire Factoring</i>	9,2	9,5	3,2%
<b>Produit net bancaire</b>	<b>54,5</b>	<b>57,6</b>	<b>5,8%</b>
Charges générales d'exploitation	-21,8	-21,1	-2,8%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>32,7</b>	<b>36,5</b>	<b>11,5%</b>
Coût du risque	-14,6	-20,1	37,7%
<b>Résultat net</b>	<b>14,4</b>	<b>10,1</b>	<b>-29,9%</b>



### 3. Crédit du Maroc Offshore

CDM offshore réalise un PNB en progression de +21,7% en lien avec l'augmentation des encours clientèle (+64,9%).

Les charges générales d'exploitation ressortent à 3,2 Mdhs en hausse de +5,7%.

Le coût du risque atterrit à 0,9 Mdh suite à la hausse des provisions en décembre 2019.

Le résultat net affiche une progression annuelle de +15,9% impacté négativement par la hausse du coût du risque sur le quatrième trimestre 2019.

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>14,5</b>	<b>17,7</b>	<b>21,7%</b>
Charges générales d'exploitation	-3,0	-3,2	5,7%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>11,5</b>	<b>14,5</b>	<b>25,9%</b>
Coût du risque	0,2	-0,9	ns
<b>Résultat net</b>	<b>7,4</b>	<b>8,5</b>	<b>15,9%</b>

### 4. Crédit du Maroc Capital

Crédit du Maroc Capital affiche un PNB de 9,3 Mdhs en baisse de -17,9% suite à la diminution des commissions en lien avec le niveau des volumes sur le marché boursier.

Les charges générales d'exploitation se situent à 6,5 Mdhs quasiment stable par rapport à 2018.

Le résultat net ressort excédentaire à 7,8 Mdhs, en progression de +86,6% en lien direct avec une opération exceptionnelle (plus-value de cession d'un bien immobilier de 7,3 Mdhs).

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>11,3</b>	<b>9,3</b>	<b>-17,9%</b>
Charges générales d'exploitation	-6,4	-6,5	1,2%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>4,9</b>	<b>2,8</b>	<b>-42,8%</b>
Gains/pertes nets sur autres actifs		7,3	
<b>Résultat net</b>	<b>4,2</b>	<b>7,8</b>	<b>86,6%</b>



## 5. Crédit du Maroc Patrimoine

Crédit du Maroc Patrimoine affiche un PNB en hausse de +13,7% pour s'établir à 16,6 Mdhs. Cette progression est due essentiellement à l'augmentation de l'encours cumulé en 2019.

Les charges générales d'exploitation sont quasi-stables et se situent à 6,4 Mdhs.

Le résultat net progresse de +19,9% par rapport à 2018.

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>14,6</b>	<b>16,6</b>	<b>13,7%</b>
Charges générales d'exploitation	-6,1	-6,4	5,1%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>8,5</b>	<b>10,2</b>	<b>19,7%</b>
<b>Résultat net</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2</b>	<b>19,9%</b>

## 6. Société Immobilière et Financière Marocaine (SIFIM)

Le PNB ressort à 3,8 Mdhs profitant de la comptabilisation d'une plus-value sur titres de placement.

Les charges générales d'exploitation affichent une forte baisse suite à un effet de base 2018.

Le coût du risque atterrit à 1,2 Mdhs expliqué par la provision constituée pour installation et branchement électrique sur le terrain du siège.

En conséquence, le résultat net ressort à -1,5 Mdhs.

Chiffres en MMAD	Réalizations		%
	déc-18	déc-19	
<b>Produit net bancaire</b>	<b>-3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>ns</b>
Charges générales d'exploitation	-44,6	-2,4	-94,6%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>-47,8</b>	<b>1,4</b>	<b>ns</b>
Coût du risque		-1,2	ns
Gains/pertes nets sur autres actifs		-0,6	ns
<b>Résultat net</b>	<b>32,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>ns</b>



## 7. Fenêtre participative Arreda

Le produit net bancaire ressort à 4,5 Mdhs, porté principalement par le produit Mourabaha dont les encours s'élèvent à 283 Mdhs.

Les charges générales d'exploitation s'élèvent à 20,8 Mdhs, dont 17,4 Mdhs de charges directes (masse salariale pour 9,2 Mdhs, amortissement matériel informatique pour 4,4 Mdhs et maintenance informatique pour 3,1 Mdhs) et 3,4 Mdhs de charges indirectes (dont des frais immobiliers des agences pour 1,1 Mdh et des frais de back-office bancaire pour 0,8 Mdh).

Aucun déclassement en risque de contrepartie n'a été constaté courant 2019.

Par conséquent, le résultat net ressort à -10,3 Mdhs.

Chiffres en Kdhs	Déc-2019
<b>Produit net bancaire</b>	<b>4 458</b>
Marge nette d'intérêt	4 408
Marge sur commission	50
Résultat opérations de marché	-
Divers PNB	-
Charges générales d'exploitation	20 803
<b>Résultat brut d'exploitation</b>	<b>-16 345</b>
Coût du risque	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-16 345</b>
<b>Résultat avant Impôt</b>	<b>-16 345</b>
Impôts	-6 048
<b>Résultat net</b>	<b>-10 297</b>



# Perspectives d'avenir

---



## IX. Perspectives d'avenir

L'année 2019 marque pour Crédit du Maroc un atterrissage réussi de son plan stratégique qui a atteint ses principaux objectifs et a pu générer une dynamique de développement et de transformation favorable, au bénéfice de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires au Maroc.

Sur le plan de la performance commerciale, Crédit du Maroc a réussi la réorganisation de son réseau commercial, a accéléré le financement des projets de vie de ses clients particuliers, a renforcé son positionnement sur la bancassurance et a investi fortement dans l'excellence relationnelle et l'approche conseil pour mieux satisfaire ses clients.

Sur le plan de l'efficacité opérationnelle, Crédit du Maroc a consolidé son avance sur les activités internationales et transformé plusieurs parcours client clés, notamment la dématérialisation des valeurs en agence, le crédit habitat, la gestion des réclamations ou encore la monétique.

Sur le plan des ressources humaines, Crédit du Maroc a mis en place une gestion transparente, équitable et performante au service de ses collaborateurs, à travers l'encouragement de la mobilité interne, la mise en place d'un nouveau système de classification, la refonte du dispositif de rémunération et le développement de la formation continue.

Sur le plan de la solidité financière, Crédit du Maroc a renforcé ses fonds propres et la résilience de ses ratios réglementaires et s'est doté d'un dispositif rigoureux et anticipatif en matière de gestion des risques et de la conformité, renforçant ainsi son accompagnement responsable au développement économique du Maroc.

Enfin, sur le plan sociétal, Crédit du Maroc s'est engagé dans une démarche RSE qui s'est illustrée, notamment à travers le lancement de la Fondation Crédit du Maroc pour les œuvres sociales et l'obtention du label RSE de la CGEM.

Fier de son identité mutualiste, de sa solidité ainsi que la diversité de ses expertises, le groupe Crédit Agricole SA a lancé, en juin, le Projet du Groupe et Ambitions 2022 autour de trois piliers majeurs : le projet Client, le projet Humain et le projet Sociétal.

Pour Crédit du Maroc, l'année 2019 constitue la dernière année du PMT CAP 2020. A cet effet, la banque marquera un nouveau tournant dans son histoire au travers de son nouveau PMT 2022 en cohérence avec le Projet Groupe. Pour ce faire, la banque a adopté une approche de co-construction avec plusieurs réunions managériales de recueil de propositions.

Le nouveau PMT 2022 sera décliné autour des trois grands projets (Client, Humain et Sociétal) qui vont s'appuyer d'une part sur la transformation des fondations (la refonte du Système d'Informations, un nouveau modèle d'agence 100% humain et 100% digital et la construction d'un nouveau siège) et d'autre part, sur des incontournables à pérenniser (solidité financière, conformité, amélioration du profil risque et de la performance opérationnelle).

Ayant comme ambition majeure en 2022 de devenir la banque préférée de ses clients reconnue comme une banque utile et responsable, Crédit du Maroc mettra en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques avec la participation active de l'ensemble de ses collaborateurs.



# Proposition d'affectation du résultat

---



## X. Proposition d'affectation du résultat

Le Directoire propose d'affecter le bénéfice net de l'exercice 2019 comme suit :

▪ bénéfice net	:	406 322 320,55 dirhams
▪ report à nouveau antérieur	:	818 573 102,32 dirhams
▪ bénéfice distribuable	:	1 224 895 422,87 dirhams
▪ dividendes	:	-203 478 701,80 dirhams
▪ solde à reporter à nouveau	:	1 021 416 721,07 dirhams

En conséquence de cette affectation, il sera attribué à chacune des 10 881 214 actions composant le capital social, un dividende brut de 18,70 dirhams (dix-huit dirhams et soixante-dix centimes) par action.

Le taux de distribution du résultat 2019 sera ainsi de 50,08%.



# Annexe 1 : Etats de synthèse comptes sociaux

---



**BILAN**  
**AU 31/12/2019**

en milliers de DH

ACTIF	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			ABSOLUE	EN %
<b>Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux</b>	<b>2 005 306</b>	<b>1 751 520</b>	<b>253 786</b>	<b>14,5%</b>
<b>Créances sur les établissements de crédit et assimilés</b>	<b>6 132 468</b>	<b>5 531 751</b>	<b>600 717</b>	<b>10,9%</b>
. A vue	2 793 828	897 583	1 896 245	>100%
. A terme	3 338 640	4 634 168	- 1 295 528	-28,0%
<b>Créances sur la clientèle</b>	<b>41 221 512</b>	<b>38 559 628</b>	<b>2 661 884</b>	<b>6,9%</b>
. Crédits et financements participatifs de trésorerie et à la consommation	14 671 774	13 865 916	805 858	5,8%
. Crédits et financements participatifs à l'équipement	6 351 530	6 122 298	229 232	3,7%
. Crédits et financements participatifs immobiliers	16 502 165	15 963 081	539 084	3,4%
. Autres crédits et financements participatifs	3 696 043	2 608 333	1 087 709	41,7%
<b>Créances acquises par affacturage</b>	<b>685 385</b>	<b>694 941</b>	<b>- 9 556</b>	<b>-1,4%</b>
<b>Titres de transaction et de placement</b>	<b>4 949 745</b>	<b>6 207 315</b>	<b>- 1 257 570</b>	<b>-20,3%</b>
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	3 239 589	4 680 680	- 1 441 091	-30,8%
. Autres titres de créance	1 640 116	1 460 503	179 612	12,3%
. Titres de propriété	70 040	66 132	3 908	5,9%
. Certificats de Sukuk	-	-	-	-
<b>Autres actifs</b>	<b>313 310</b>	<b>257 834</b>	<b>55 476</b>	<b>21,5%</b>
<b>Titres d'investissement</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	-	-	-	-
. Autres titres de créance	-	-	-	-
. Certificats de Sukuk	-	-	-	-
<b>Titres de participation et emplois assimilés</b>	<b>317 219</b>	<b>469 412</b>	<b>- 152 193</b>	<b>-32,4%</b>
. Participations dans les entreprises liées	271 599	271 599	-	-
. Autres titres de participation et emplois assimilés	45 620	197 813	- 152 193	-76,9%
. Titres de Moudaraba et Mouchraka	-	-	-	-
<b>Créances subordonnées</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dépôts d'investissement placés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Immobilisations données en crédit-bail et en location</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Immobilisations données en Ijara</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>245 841</b>	<b>187 190</b>	<b>58 651</b>	<b>31,3%</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>907 460</b>	<b>979 672</b>	<b>- 72 212</b>	<b>-7,4%</b>
<b>Total de l'Actif</b>	<b>56 778 246</b>	<b>54 639 263</b>	<b>2 138 983</b>	<b>3,9%</b>



**BILAN**  
**AU 31/12/2019**

en milliers de DH

PASSIF	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			ABSOLUE	EN %
<b>Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux</b>	<b>9</b>	<b>81</b>	<b>- 73</b>	<b>NS</b>
<b>Dettes envers les établissements de crédit et assimilés</b>	<b>2 709 865</b>	<b>2 139 648</b>	<b>570 217</b>	<b>26,7%</b>
. A vue	735 239	358 483	376 756	105,1%
. A terme	1 974 626	1 781 165	193 461	10,9%
<b>Dépôts de la clientèle</b>	<b>43 162 853</b>	<b>41 371 657</b>	<b>1 791 196</b>	<b>4,3%</b>
. Comptes à vue créditeurs	29 216 144	27 054 732	2 161 412	8,0%
. Comptes d'épargne	9 821 655	9 525 044	296 611	3,1%
. Dépôts à terme	3 134 563	3 795 207	- 660 644	-17,4%
. Autres comptes créditeurs	967 989	996 674	- 28 686	-2,9%
. Dettes envers la clientèle sur produits participatifs	22 502	-	22 502	100,0%
<b>Titres de créance émis</b>	<b>2 067 676</b>	<b>2 930 180</b>	<b>- 862 504</b>	<b>-29,4%</b>
. Titres de créance négociables	2 067 676	2 930 180	- 862 504	-29,4%
. Emprunts obligataires	-	-	-	
. Autres titres de créance émis	-	-	-	
<b>Autres passifs</b>	<b>906 526</b>	<b>623 222</b>	<b>283 305</b>	<b>45,5%</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>1 224 770</b>	<b>1 187 197</b>	<b>37 574</b>	<b>3,2%</b>
<b>Provisions réglementées</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dettes subordonnées</b>	<b>1 767 571</b>	<b>1 767 576</b>	<b>- 5</b>	<b>-</b>
<b>Dépôts d'investissement reçus</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ecarts de réévaluation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Réserves et primes liées au capital</b>	<b>2 625 959</b>	<b>2 625 959</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Capital</b>	<b>1 088 121</b>	<b>1 088 121</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actionnaires. Capital non versé (-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Report à nouveau (+/-)</b>	<b>818 573</b>	<b>575 088</b>	<b>243 485</b>	<b>42,3%</b>
<b>Résultats nets en instance d'affectation (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat net de l'exercice (+/-)</b>	<b>406 322</b>	<b>330 535</b>	<b>75 787</b>	<b>22,9%</b>
<b>Total du Passif</b>	<b>56 778 246</b>	<b>54 639 263</b>	<b>2 138 983</b>	<b>3,9%</b>



**HORS BILAN**  
**AU 31/12/2019**

en milliers de DH

HORS BILAN	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			ABSOLUE	EN %
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>12 018 296</b>	<b>13 376 965</b>	<b>- 1 358 668</b>	<b>-10,2%</b>
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédit et assimilés	-	-	-	-
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	4 392 926	4 802 654	- 409 728	-8,5%
Engagements de garantie d'ordre d'établissements de crédit et assimilés	3 827 284	4 581 290	- 754 006	-16,5%
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3 798 087	3 993 021	- 194 934	-4,9%
Titres achetés à réméré	-	-	-	-
Autres titres à livrer	-	-	-	-
<b>ENGAGEMENTS RECUS</b>	<b>1 252 484</b>	<b>1 621 808</b>	<b>- 369 324</b>	<b>-22,8%</b>
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	-	-	-	-
Engagements de garantie reçus d'établissements de crédit et assimilés	1 252 484	1 621 808	- 369 324	-22,8%
Engagements de garantie reçus de l'Etat et d'organismes de garantie divers	-	-	-	-
Titres vendus à réméré	-	-	-	-
Titres de Moucharaka et Moudaraba à recevoir	-	-	-	-
Autres titres à recevoir	-	-	-	-



**ETAT DES SOLDES DE GESTION**  
**AU 31/12/2019**

**I - TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS**

en milliers de DH

LIBELLE	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			ABSOLUE	EN %
+ Intérêts et produits assimilés	2 232 280	2 200 447	31 833	1,4%
- Intérêts et charges assimilées	483 011	499 883	- 16 872	-3,4%
<b>MARGE D'INTERET</b>	<b>1 749 269</b>	<b>1 700 565</b>	<b>48 704</b>	<b>2,9%</b>
+ Produits sur financements participatifs	4 408	-	4 408	>100%
- Charges sur financements participatifs	-	-	-	-
<b>Marge sur financements participatifs</b>	<b>4 408</b>	<b>-</b>	<b>4 408</b>	<b>&gt;100%</b>
+ Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-	-	-
- Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-	-	-
<b>Résultat des opérations de crédit-bail et de location</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ Produits sur immobilisations données en Ijara	-	-	-	-
- Charges sur immobilisations données en Ijara	-	-	-	-
<b>Résultat des opérations d'Ijara</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
+ Commissions perçues	377 647	366 493	11 154	3,0%
- Commissions servies	44 378	42 483	1 895	4,5%
<b>Marge sur commissions</b>	<b>333 269</b>	<b>324 010</b>	<b>9 259</b>	<b>2,9%</b>
± Résultat des opérations sur titres de transaction	51 111	34 239	16 872	49,3%
± Résultat des opérations sur titres de placement	3 682	141	3 823	>100%
± Résultat des opérations de change	140 954	143 594	- 2 640	-1,8%
± Résultat des opérations sur produits dérivés	-	-	-	-
<b>Résultat des opérations de marché</b>	<b>195 746</b>	<b>177 692</b>	<b>18 055</b>	<b>10,2%</b>
+ Divers autres produits bancaires	62 803	53 474	9 328	17,4%
- Diverses autres charges bancaires	91 496	87 373	4 122	4,7%
± Part des titulaires de comptes de dépôts d'investissement	-	-	-	-
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 253 999</b>	<b>2 168 368</b>	<b>85 631</b>	<b>3,9%</b>
± Résultat des opérations sur immobilisations financières	2 193	- 2 547	354	-13,9%
+ Autres produits d'exploitation non bancaire	42 599	20 740	21 858	105,4%
- Autres charges d'exploitation non bancaire	10 076	249	9 828	>100%
- Charges générales d'exploitation	1 261 556	1 198 893	62 663	5,2%
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 022 772</b>	<b>987 419</b>	<b>35 353</b>	<b>3,6%</b>
± Dotations nettes des reprises aux provisions pour créances et e par signature en souffrance	195 710	- 154 014	- 41 696	27,0%
± Autres dotations nettes de reprises aux provisions	27 574	- 211 666	184 092	-87,0%
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>799 488</b>	<b>621 739</b>	<b>177 749</b>	<b>28,6%</b>
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	<b>- 129 291</b>	<b>- 38 743</b>	<b>- 90 548</b>	<b>&gt;100%</b>
- Impôts sur les résultats	263 875	252 461	11 414	4,5%
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>406 322</b>	<b>330 535</b>	<b>75 787</b>	<b>22,9%</b>



**ETAT DES SOLDES DE GESTION**  
**AU 31/12/2019**

**II - CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT**

en milliers de DH

LIBELLE	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			ABSOLUE	EN %
<b>± RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>406 322</b>	<b>330 535</b>	<b>75 787</b>	<b>22,9%</b>
+ Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	126 274	127 255	- 981	-0,8%
+ Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations financières	2 193	2 638	- 445	-16,9%
+ Dotations aux provisions pour risques généraux	128 836	141 693	- 12 857	-9,1%
+ Dotations aux provisions réglementées	-	-	-	-
+ Dotations non courantes	-	-	-	-
- Reprises de provisions	112 274	91	112 183	>100%
- Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	18 914	1 022	17 892	>100%
+ Moins-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	10 076	249	9 828	>100%
- Plus-values de cession sur immobilisations financières	-	-	-	-
+ Moins-values de cession sur immobilisations financières	-	-	-	-
- Reprises de subventions d'investissement reçues	-	-	-	-
<b>± CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>542 513</b>	<b>601 257</b>	<b>- 58 743</b>	<b>-9,8%</b>
- Bénéfices distribués	203 479	87 050	-	
<b>AUTOFINANCEMENT</b>	<b>339 035</b>	<b>514 207</b>	<b>- 175 172</b>	<b>-34,1%</b>

## B6- TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS

Au 31/12/2019

en milliers de DH

Dénomination de la société émettrice	Secteur d'activité	capital social	Participation au capital en %	Prix d'acquisition global	Valeur comptable nette	Extrait des derniers états de synthèse de la société émettrice			Produits inscrits au CPC de l'exercice
						Date de clôture de l'exercice	Situation nette	Résultat net	
<b>Participations dans les entreprises liées</b>									
CREDIT DU MAROC OFFSHORE (en USD)	Etab. de Crédit	1 655	100,00%	271 598	271 598	31/12/2019	387 569	71 334	54 963
CREDIT DU MAROC ASSURANCE	Assurance	200	100,00%	7 443	7 443	31/12/2019	4 570	915	-
CREDIT DU MAROC CAPITAL	Financière	10 000	100,00%	200	200	31/12/2019	44 651	43 123	37 960
CREDIT DU MAROC LEASING	Etab. de Crédit	124 000	66,67%	9 999	9 999	31/12/2019	24 642	10 835	4 300
CREDIT DU MAROC PATRIMONIAL	Financière	1 000	60,00%	87 347	87 347	31/12/2019	139 807	13 309	-
SIFIM	Immobilière	188 321	100,00%	600	600	31/12/2019	8 342	7 226	3 623
<b>Autres titres de participation et emplois assimilés</b>									
Atlasnet	See Informatique	8 000	31,25%	166 009	166 009	31/12/2019	165 556	4 074	9 080
Holding Sincomar	Sté Participation	300	27,97%	54 289	44 703		-	-	5 815
ECOPARC DE BERRECHID	Industriel	55 000	16,36%	2 500	-				
Settapatk	Industriel	40 000	16,32%	9 000	5 922				
Interbank	Etab. de Crédit	1 500	16,00%	6 530	3 631				
SOGEPoS	Industriel	35 000	13,20%	1 840	1 840				1 167
Centre Morétiq Interbancaire	Etab. de Crédit	98 200	11,20%	4 622	4 622				4 400
EUROCHEQUES MAROC	Moyen de paiement	500	6,68%	11 000	11 000				
STE IMMOB INTERBANCAIRE	Financière	19 005	6,67%	33	-				
STE MAROCAINE DE GESTION DE FONDS DE GARANTIE ET DE DEPOTS BC	Financière	1 000	5,88%	1 267	1 007				
AGRAM INVEST	Fonds d'investissement	40 060	5,54%	59	59				
SOGEPB	Industriel	18 000	5,00%	2 221	1 696				248
BOURSE DE CASABLANCA	Financière	387 518	4,05%	900	900				
Divers	-	-	-	11 765	11 765				
				2 531	2 261				
<b>TOTAL</b>				<b>325 887</b>	<b>316 301</b>		<b>387 569</b>	<b>71 334</b>	<b>60 778</b>



**DECOMPOSITION PAR ECHANCE DU SOLDE DES DETTES FOURNISSEURS**  
**AU 31/12/2019**

En milliers de DH

	(A)	(B)	Montant des dettes échues			
			(C)	(D)	(E)	(F)
Dettes fournisseurs	Montant des dettes A = B+C+D+E+F	Montant des dettes non échues	Dettes échues de moins de 30 j	Dettes échues entre 31 et 60 j	Dettes échues entre 61 et 90 j	Dettes échues de plus de 90 j
31/12/2019	94 717	55 832	10 344	12 506	12 273	3 763



## Annexe 2 : Etats de synthèse comptes consolidés

---

**BILAN CONSOLIDÉ IFRS**  
**AU 31/12/2019**

En Milliers de DH

ACTIF CONSOLIDÉ	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			Montant	EN %
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	2 004 729	1 753 217	251 511	14,3%
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	1 545 760	1 832 914	- 287 154	-15,7%
<i>Actifs financiers détenus à des fins de transactions</i>	1 219 938	1 692 297	- 472 359	-27,9%
<i>Autres actifs financiers à la juste valeur par résultat</i>	325 823	140 617	185 205	131,7%
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	3 729 703	4 433 248	- 703 545	-15,9%
<i>Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables</i>	3 729 703	4 433 248	- 703 545	-15,9%
<i>Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables</i>	-	-	-	-
Titres au coût amorti	20 433	32 821	- 12 388	-37,7%
Prêts et créances sur les Etablissements de crédit et assimilés, au coût amorti	5 068 897	4 529 007	539 891	11,9%
Prêts et créances sur la clientèle, au coût amorti	44 199 048	41 012 955	3 186 093	7,8%
Ecart de réévaluation actif des portefeuilles couvert en taux	-	-	-	-
Placements des activités d'assurance	-	-	-	-
Actifs d'Impôt Exigible	85 271	84 814	457	0,5%
Actifs d'impôt différé	290 435	278 766	11 669	4,2%
Comptes de régularisation et autres actifs	640 263	498 046	142 217	28,6%
Actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-
Participations dans des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-
Immeubles de placement	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	1 320 549	1 247 315	73 234	5,9%
Immobilisations incorporelles	254 368	193 454	60 914	31,5%
Ecarts d'acquisition	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>59 159 457</b>	<b>55 896 558</b>	<b>3 262 899</b>	<b>5,8%</b>

## BILAN CONSOLIDÉ IFRS AU 31/12/2019

En Milliers de DH

PASSIF CONSOLIDÉ	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			Montant	EN %
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	9	3 453	- 3 444	-99,8%
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	9 987	14 722	- 4 736	-32,2%
<i>Passifs financiers détenus à des fins de transaction</i>	9 987	14 722	- 4 736	-32,2%
<i>Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option</i>	-	-	-	-
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	-
Dettes envers les Etablissements de crédit et assimilés	3 558 241	2 894 313	663 927	22,9%
Dettes envers la clientèle	43 805 523	41 376 789	2 428 734	5,9%
Titres de créance émis	2 067 676	2 930 180	- 862 504	-29,4%
Ecart de réévaluation passif des portefeuilles couverts en taux	-	-	-	-
Passifs d'impôt exigibles	35 608	65 677	- 30 069	-45,8%
Passifs d'impôt différé	200 797	187 506	13 291	7,1%
Comptes de régularisation et autres passifs	1 467 942	883 462	584 480	66,2%
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-
Provisions techniques des contrats d'assurance	-	-	-	-
Provisions	678 269	597 922	80 347	13,4%
Subventions et fonds assimilés	-	-	-	-
Dettes subordonnées et fonds spéciaux de garantie	1 767 571	1 767 576	- 5	-
Capitaux propres	5 567 835	5 174 958	392 877	7,6%
Capital et réserves liées	3 707 386	3 707 386	-	-
Réserves consolidées	1 295 033	842 890	452 143	53,6%
<i>Part du groupe</i>	1 247 595	800 263	447 332	55,9%
<i>Part des minoritaires</i>	47 438	42 626	4 811	11,3%
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	53 235	30 700	22 535	73,4%
<i>Part du groupe</i>	53 235	30 700	22 535	73,4%
<i>Part des minoritaires</i>	-	-	-	-
Résultat net de l'exercice	512 181	593 982	- 81 801	-13,8%
<i>Part du groupe</i>	508 808	589 170	- 80 363	-13,6%
<i>Part des minoritaires</i>	3 374	4 811	- 1 438	-29,9%
<b>TOTAL</b>	<b>59 159 457</b>	<b>55 896 558</b>	<b>3 262 899</b>	<b>5,8%</b>

## COMpte DE RESULTAT CONSOLIDE IFRS AU 31/12/2019

En Milliers de DH

COMPTE DE RÉSULTAT	31/12/2019	31/12/2018	VARIATION	
			Montant	EN %
Intérêts, rémunérations et produits assimilés	2 356 697	2 297 999	58 698	2,6%
Intérêts, rémunérations et charges assimilés	- 503 298	- 508 208	4 910	-1,0%
<b>Marge d'Intérêt</b>	<b>1 853 399</b>	<b>1 789 791</b>	<b>63 608</b>	<b>3,6%</b>
Commissions (Produits)	463 901	443 484	20 416	4,6%
Commissions (Charges)	- 44 615	- 42 757	- 1 858	4,3%
<b>Marge sur Commissions</b>	<b>419 285</b>	<b>400 728</b>	<b>18 558</b>	<b>4,6%</b>
Gains ou pertes nets résultant des couvertures de position nette	-	-	-	-
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	214 496	191 480	23 017	12,0%
<i>Gains ou pertes nets sur actifs/passifs de transaction</i>	<i>200 142</i>	<i>184 524</i>	<i>15 619</i>	<i>8,5%</i>
<i>Gains ou pertes nets sur autres actifs/passifs à la juste valeur par résultat</i>	<i>14 354</i>	<i>6 956</i>	<i>7 398</i>	<i>106,4%</i>
Gains ou pertes nets des instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres	126	106	20	18,8%
<i>Gains ou pertes nets sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables</i>	<i>126</i>	<i>106</i>	<i>20</i>	<i>18,8%</i>
<i>Rémunération des instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables (dividendes)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Gains ou pertes nets résultant de la décomptabilisation d'actifs financiers au coût amorti	-	-	-	-
Gains ou pertes nets résultant du reclassement d'actifs financiers au coût amorti en actifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	-
Gains ou pertes nets résultant du reclassement d'actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres en actifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	-
Produits nets des activités d'assurance	-	-	-	-
Produits des autres activités	7 690	8 922	- 1 233	-13,8%
Charges des autres activités	- 92 481	- 87 972	- 4 509	5,1%
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 402 515</b>	<b>2 303 055</b>	<b>99 460</b>	<b>4,3%</b>
Charges générales d'exploitation	- 1 152 627	- 1 136 811	- 15 816	1,4%
Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	- 138 981	- 112 707	- 26 274	23,3%
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>1 110 908</b>	<b>1 053 538</b>	<b>57 370</b>	<b>5,4%</b>
Coût du risque de crédit	- 321 113	- 301 330	- 19 784	6,6%
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>789 795</b>	<b>752 208</b>	<b>37 587</b>	<b>5,0%</b>
Quote-Part du résultat net des entreprises associées et des coentreprises mises en équivalence	-	-	-	-
Gains ou pertes nets sur autres actifs	33 581	142 888	- 109 307	-76,5%
Variations de valeur des écarts d'acquisition	-	-	-	-
<b>Résultat avant Impôt</b>	<b>823 376</b>	<b>895 096</b>	<b>- 71 720</b>	<b>-8,0%</b>
Impôts sur les résultats	- 311 195	- 301 114	- 10 081	3,3%
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession	-	-	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>512 181</b>	<b>593 982</b>	<b>- 81 801</b>	<b>-13,8%</b>
Intérêts minoritaires	3 374	4 811	- 1 438	-29,9%
<b>résultat net Part du groupe</b>	<b>508 808</b>	<b>589 170</b>	<b>- 80 363</b>	<b>-13,6%</b>
Résultat de base par action	<b>46,8</b>	<b>54,1</b>	<b>- 7,4</b>	<b>-13,6%</b>
Résultat dilué par action	<b>46,8</b>	<b>54,1</b>	<b>- 7,4</b>	<b>-13,6%</b>
Résultat de base par action des activités poursuivies	<b>46,8</b>	<b>54,1</b>	<b>- 7,4</b>	<b>-13,6%</b>
Résultat de base par action des activités abandonnées	-	-	-	-



## GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

### 31/12/2019

En Milliers de DH

Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	31/12/2019	31/12/2018
<b>Résultat net</b>	<b>512 181</b>	<b>593 982</b>
<b>Éléments recyclables en résultat net :</b>	<b>22 628</b>	<b>1 081</b>
Écarts de conversion <sup>(1)</sup>	211	600
Réévaluation des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres <sup>(1)</sup> recyclables	35 582	763
Réévaluation des instruments dérivés de couverture <sup>(1)</sup> d'éléments recyclables	-	-
Quote-part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence <sup>(1)</sup>	-	-
Autres éléments comptabilisés par capitaux propres et recyclables <sup>(2)</sup>	-	-
Impôts liés <sup>(1)</sup>	13 166	282
<b>Éléments non recyclables en résultat net :</b>	<b>118</b>	<b>595</b>
Réévaluation des immobilisations <sup>(1)</sup>	-	-
Réévaluation (ou écarts actuariels) au titre des régimes à prestations définies <sup>(1)</sup>	187	944
Réévaluation du risque de crédit propre des passifs financiers ayant fait l'objet d'une option de comptabilisation à la juste valeur par résultat <sup>(nb1)</sup>	-	-
Réévaluation des instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres <sup>(nb1)</sup>	-	-
Quote-part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres sur entreprises mises en équivalence <sup>(1)</sup> non recyclables	-	-
Autres éléments comptabilisés par capitaux propres non recyclables <sup>(2)</sup>	-	-
Impôts liés <sup>(1)</sup>	69	349
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>22 745</b>	<b>486</b>
	-	-
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	534 926	594 468
Dont part du Groupe (ou des propriétaires de la société mère)	531 553	589 656
Dont part des intérêts minoritaires (ou participations ne donnant pas le contrôle)	3 374	4 811

**TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS**  
**AU 31/12/2019**

En Milliers de DH

	Capital	Réserves liées au capital	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables	Capitaux propres part Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Capitaux propres ouverture au 01 Janvier 2018</b>	1 088 121	2 619 265	-	872 511	31 776	-	4 611 673	47 031	4 658 704
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opérations sur actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	76 168	-	-	76 168	-	76 168
Autres	-	-	-	4 404	-	-	4 404	-	4 404
Changements de méthodes comptables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-	589 170	-	-	589 170	4 811	593 982
Immobilisations corporelles et incorporelles : Réévaluations et cessions (D)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat (E)	-	-	-	-	481	-	481	-	481
Ecart actuariels sur les régimes à prestations définies (F)	-	-	-	-	595	-	595	-	595
Ecart de conversion : variations et transferts en résultat (G)	-	-	-	600	-	-	600	-	600
<b>Gains ou pertes latents ou différés (D)+(E)+(F)+(G)</b>	-	-	-	-	1 075	-	1 075	-	1 075
<b>Autres</b>	-	-	-	1 083	-	-	1 083	4 404	5 487
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Capitaux propres clôture au 31 Décembre 2018</b>	1 088 121	2 619 265	-	1 389 434	30 700	-	5 127 520	47 438	5 174 958
Opérations sur capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opérations sur actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	87 050	-	-	87 050	-	87 050
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Changements de méthodes comptables	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-	508 808	-	-	508 808	3 374	512 181
Immobilisations corporelles et incorporelles : Réévaluations et cessions (D)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instruments financiers : variations de juste valeur et transferts en résultat (E)	-	-	-	-	22 417	-	22 417	-	22 417
Ecart actuariels sur les régimes à prestations définies (F)	-	-	-	-	118	-	118	-	118
Ecart de conversion : variations et transferts en résultat (G)	-	-	-	54 789	-	-	54 789	-	54 789
<b>Gains ou pertes latents ou différés (D)+(E)+(F)+(G)</b>	-	-	-	54 789	22 535	-	32 255	-	32 255
<b>Autres</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Capitaux propres clôture au 31 Décembre 2019</b>	1 088 121	2 619 265	-	1 756 403	53 235	-	5 517 024	50 811	5 567 835



## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE AU 31/12/2019

(en milliers de DH)

FLUX DE TRESORERIE	31/12/2019	31/12/2018
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>823 376</b>	<b>895 096</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	-	-
+/- Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	138 981	112 707
+/- Dotations nettes pour dépréciation des écarts d'acquisition et des autres immobilisations	-	-
+/- Dotations nettes pour dépréciation des actifs financiers	68 202	384 029
+/- Dotations nettes aux provisions	80 534	82 624
+/- Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	-	-
+/- Perte nette/(gain net) des activités d'investissement	33 581	142 601
+/- Perte nette/(gain net) des activités de financement	12 509	5 032
+/- Autres mouvements	18 860	39 490
<b>Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements</b>	<b>327 648</b>	<b>11 639</b>
+/- Flux liés aux opérations avec les établissements de crédit et assimilés	1 916 074	115 002
+/- Flux liés aux opérations avec la clientèle	849 722	722 960
+/- Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs financiers	1 035 960	519 027
+/- Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs non financiers	355 909	106 391
+/- Flux liés aux activités destinées à être cédées	-	56 666
- Impôts versés	322 808	278 623
<b>Diminution/(augmentation) nette des actifs et des passifs provenant des activités opérationnelles</b>	<b>2 135 413</b>	<b>647 284</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle</b>	<b>3 286 437</b>	<b>236 173</b>
+/- Flux liés aux actifs financiers et aux participations	-	-
+/- Flux liés aux immeubles de placement	-	-
+/- Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	306 710	192 352
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>306 710</b>	<b>192 352</b>
+/- Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires	87 050	76 168
+/- Autres flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	850 000	550 000
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>937 050</b>	<b>473 832</b>
<b>Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalent de trésorerie</b>	<b>211</b>	<b>600</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>2 042 888</b>	<b>518 252</b>

COMPOSITION DE LA TRESORERIE	31/12/2019	31/12/2018
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>1 574 949</b>	<b>1 056 697</b>
Caisse, Banques centrales, CCP (actif & passif)	1 751 446	1 052 705
Comptes (actif & passif) et prêts/emprunts à vue auprès des établissements de crédit	176 497	3 991
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>3 617 836</b>	<b>1 574 949</b>
Caisse, Banques centrales, CCP (actif & passif)	2 005 314	1 751 446
Comptes (actif & passif) et prêts/emprunts à vue auprès des établissements de crédit	1 612 522	176 497
<b>Variation de la trésorerie nette</b>	<b>2 042 888</b>	<b>518 252</b>